



**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA HOWARD JOHNSON CARLOS PAZ**

Autor: Laje, Guadalupe

DNI N° 36.944.227

Legajo N° ADM05828

Carrera: Licenciatura en Administración

2019

## Resumen

La marca hotelera Howard Johnson inauguró en el año 2001 un nuevo Condo hotel ubicado en Carlos Paz que reúne por un lado la impronta propia de la cadena a la que pertenece y características distintivas del lugar donde se encuentra ubicado: las sierras de Córdoba.

Atendiendo al análisis tanto interno como externo realizado, queda manifestado que el Hotel no lleva adelante una adecuada planificación estratégica, independientemente de su estructura claramente definida, de los recursos con los que cuenta y del respaldo de su cadena hotelera. Por ello es de vital importancia desarrollarla implementando dos nuevas estrategias: una estrategia de enfoque mediante la cual delimite con claridad sus públicos objetivos y una estrategia de diferenciación, que le permita crear mayor valor que su competencia.

El objetivo perseguido es posicionar al hotel como la alternativa líder de alojamiento de calidad superior en la ciudad de Carlos Paz, aumentando su rentabilidad en un 5% respecto del año anterior al 31 de diciembre de 2020.

Para esto se desarrollaron planes de acción tales como capacitaciones al personal, lanzamiento de un programa de incentivos, comunicación estratégica de la marca, construcción de una nueva página web, publicidades pagas en redes sociales y sorteos de estadías. Con su implementación, se obtuvo un R.O.I de un 146%, este elevado retorno de inversión tiene su origen en las acciones puntuales y específicas a desarrollar, apuntadas a generar mayores ventas, que incrementan costos variables pero sin alterar notoriamente los costos fijos.

El fin del presente trabajo es instalar la idea del cambio, remarcando la importancia de una planificación estratégica que sirva para establecer objetivos claros, tanto en corto, mediano y largo plazo, que determinen los lineamientos que regirán el accionar de quienes conforman el Hotel y facilite el control y la posterior retroalimentación de las estrategias desarrolladas.

### *Palabras claves*

Industria hotelera, Planificación estratégica, Estrategia corporativa, Marketing digital, Rentabilidad.

## **Abstract**

The Howard Johnson hotel brand opened in 2001 a new Condo hotel located in Carlos Paz that brings together the imprint of the chain to which it belongs and distinctive features of the place where it is located: the mountains of Córdoba.

Based on the internal and external analysis implement, it is stated that the Hotel does not carry out adequate strategic planning, regardless of its clearly defined structure, the resources it has and the support of its hotel chain. That is why it is vitally important to develop it by implementing two new strategies: an approach strategy through which it clearly defines its target audiences and a differentiation strategy, which allows it to create greater value than its competition.

The objective is to position the Hotel as the leading alternative of superior quality in the city of Carlos Paz, increasing its profitability by 5% compared to the year before December 31, 2020.

For this, action plans were developed such as staff training, launch of an incentive program, strategic brand communication, construction of a new website, paid advertising on social networks and draws for stays. With its implementation, an R.O.I of 146% was obtained, this high return on investment has its origin in the specific and specific actions to be developed, aimed at generating higher sales, which increase variable costs but without noticeably altering fixed costs

The purpose of this work is to install the idea of change, highlighting the importance of strategic planning that serves to establish clear objectives, both in the short, medium and long term, that determine the guidelines that will govern the actions of those who make up the Hotel and facilitate control and subsequent feedback of the strategies developed.

### *Key words*

Hotel Industry, strategic planning, strategy corporative, digital marketing, profitability.

## Índice

Índice.....	4
Introducción .....	6
Análisis de situación.....	9
Análisis del contexto .....	9
Análisis Externo -Macro entorno.....	9
Análisis externo – Micro entorno .....	14
Análisis interno.....	16
Marco Teórico .....	21
Planificación Estratégica .....	21
Estrategias.....	22
Innovación y marketing en el sector hotelero.....	23
Plan de Marketing.....	23
Mercados meta.....	24
Diagnóstico y Discusión.....	25
Propuesta de Aplicación.....	28
Lineamientos corporativos y estratégicos propuestos .....	28
Misión adaptada .....	28
Nueva Visión .....	29
Estrategia corporativa: Diferenciación .....	29
Objetivo General Corporativo.....	29
Objetivos Específicos.....	30

Planes de acción.....	31
Diagrama de Gantt .....	36
Presupuesto.....	38
Evaluación: ROI .....	39
Conclusiones Finales.....	41
Recomendaciones Profesionales .....	42
Bibliografía.....	43
Anexos.....	46
Índice de Anexos .....	46
Anexo I - Programa de Desarrollo de Gestión Comercial y Ventas – ESAMA.....	47
Anexo II: Propuesta de comunicación y marketing .....	55
Anexo III: Presupuesto CONGA – Web y Redes Sociales.....	58
Anexo IV: Papeles de trabajo – Cálculos del ROI.....	59
Anexo V: Calculadora de ROI.....	60

## Introducción

La marca hotelera Howard Johnson fue fundada en 1925 con un pequeño restaurante en Quincy, Massachusetts. Su fama y crecimiento acelerado hicieron que en 1954 hubiera ya cuatrocientos restaurantes en Estados Unidos, impulsando a su fundador, Howard Deering Johnson, a inaugurar su primer Hotel en el estado de Georgia. El crecimiento ha sido tal, que posee afiliados bajo el sistema de franquicia alrededor de ochocientos hoteles, perteneciendo actualmente al Grupo Wyndham Worldwide. (Press, 2008)

En nuestro país, Howard Johnson arribó en el año 1997 inaugurando su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires y posicionándose como una de las cadenas hoteleras de carácter internacional más importantes y conocidas. “Por cadena hotelera se entiende una empresa que administra un gran número de hoteles ubicados en diferentes áreas. Pueden ser propietarios totales o parciales del hotel y gestionar su administración, marketing y promoción. La finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional”. (Anónimo, 2018)

“En el año 2011 y con más de veinte hoteles en distintos puntos del país, inauguraron Howard Johnson Carlos Paz bajo la figura de Condo hotel. Se trata de una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena, generando una renta anual para los propietarios. ” (Howard Johnson Carlos Paz, 2019)

El hotel tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos. Sin embargo, uno de los principales desafíos que en particular presenta, es terminar con la idea de que Carlos Paz es un destino para mochileros.

En el mes de junio del corriente año, el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) publicó 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 siendo Carlos Paz la

ciudad más influyente dentro de la afluencia turística hacia la provincia. Sin embargo, al medir la ocupación de turistas extranjeros Córdoba se ubica en último lugar entre las diversas regiones y Carlos Paz se posiciona en segundo lugar dentro de la provincia, quedando atrás de la Capital tanto en cantidad de turistas como en noches de pernoctación. (Berioli, 2019)

En el caso específico de este Hotel, si bien tiene definido su público objetivo y diferentes acciones de marketing y promoción, no presenta una planificación estratégica a nivel corporativo que se adecue a las dificultades anteriormente mencionadas y le asigne la importancia que cobran hoy en día las redes sociales a la hora de elegir un destino turístico y principalmente un alojamiento o un espacio para realizar algún tipo de jornada.

Por otro lado, cabe mencionar que la demanda hotelera no es continua a lo largo del año, contando con una temporada alta que se extiende desde la segunda quincena de diciembre a la primera de marzo, en el receso escolar de julio (de la segunda semana a la cuarta del mes) y los fines de semana largos, siendo temporada baja el resto del año.

Atendiendo a esta fluctuación, es que se torna de vital importancia utilizar distintos recursos para mantener la ocupación del hotel los 365 días del año. Tal es el caso del Hotel Edelweiss, ubicado en la localidad de Villa General Belgrano que desde 1971 mantiene su impronta alemana adaptándose a los nuevos requerimientos de su público objetivo. Dicha empresa familiar, con la intención de captar en temporada baja a quienes se tomen un respiro y a empresas que deseen realizar convenciones, congresos y reuniones de trabajo fuera de temporada, es que mantiene en sus redes sociales promociones a lo largo del año, entre las que podemos mencionar: “Promoción 3 x 2” (vigente durante temporada baja de jueves a domingos), “Semana de Privilegio” durante agosto y septiembre, “Semana Primavera” en el mes de septiembre, entre otras. (Edelweiss Hotel, 2016)

Un error muy frecuente de los hoteles en general es centrarse únicamente en vender su hotel y no su destino, sin comprender que hoy en día la mayor parte del público comienza su búsqueda con un destino en mente y no con un hotel. El hotel debe ser embajador de su destino y esto se debe reflejar en todo su material promocional. Esto no ocurre en Howard Johnson Carlos Paz, que en su página menciona características y datos propios de sus servicios, instalaciones y ofertas a grupos y para eventos. Por el contrario, Hotel Edelweiss promociona

en su web site distintos eventos propios de su localidad (tales como la Fiesta de la Masa Vienesa, Fiesta del Chocolate Alpino y la Oktoberfest) con la intención de captar así la atención de posibles huéspedes.

Lo mismo ocurre en 725 Continental, un reconocido Hotel de la ciudad de Buenos Aires, que con más de ochenta años de trayectoria se auto define como un hotel completamente modernizado que se ha convertido en un destino elegante, adecuado para viajes de negocios o de vacaciones. En su sitio web, la carta de presentación en la actualidad de cualquier organización, dedica una sección a las atracciones que uno puede encontrar en la zona, clasificadas en diversas categorías tales como teatros, bares y restaurantes, museos, entre otros. Dando un lugar privilegiado en el Inicio a Ofertas especiales y Promociones vigentes tales como “Noche de Bodas”, e indicándole al visitante que consulte su sitio con frecuencia para conocer sus ofertas más recientes, ya que se actualizan regularmente. (725 Continental, 2019)

Utilizando diferentes herramientas de la Administración, principalmente la planeación estratégica, para situar a la firma bajo análisis en un macro y micro entorno, en un ambiente tanto interno como externo este estudio se centra en cómo Howard Jonhson logra posicionarse como uno de los Hoteles líderes de su segmento en Carlos Paz y atraer a su público objetivo a lo largo del año, independientemente de la temporada en la que se encuentre y sorteando aquellas dificultades que la situación económica actual puedan ocasionarle.

Para desarrollar el presente trabajo, se hará uso de diferentes herramientas de gestión, tales como el Análisis PESTEL para el macro entorno y Cinco fuerzas de Porter, Análisis FODA, Cadena de Valor, entre otras, para el micro entorno.



## **Análisis de situación**

Howard Johnson Carlos Paz es un hotel joven que, con dieciocho años de trayectoria, reúne por un lado la impronta propia de la cadena a la que pertenece y características propias y distintivas del lugar donde se encuentra ubicado: las sierras de Córdoba.

Esta pyme familiar mantiene un rango de precios medios, intentando equilibrar el mercado turístico con el empresarial, contando con centros de convenciones y un restaurante equipados para la recepción de delegaciones y un servicio adaptado a sus necesidades. (Howard Johnson Carlos Paz, 2019)

Por su carácter internacional, gran parte de su personal cuentan con formación bilingüe ya que no solo apuntan al turismo nacional sino al turismo extranjero.

Actualmente, nuevas plataformas de contratación de alojamientos, avances en la tecnología, cambios en la percepción del turismo, surgimiento de nuevos segmentos turísticos, la inestabilidad de la moneda nacional, el permanente incremento de la inflación, entre otros, son factores que condicionan e incluso pueden ser limitantes de su estrategia corporativa si no son considerados.

### *Análisis del contexto*

#### *Análisis Externo -Macro entorno*

En relación con el contexto o macro entorno de Howard Johnson es decir, a su ambiente externo, a través del análisis PESTEL se manifiestan los siguientes factores:

Ilustración 1 - PESTEL



Fuente extraído de (Research Gate, 2019)

### *Político*

- El gobierno nacional es consciente de la importancia del sector turístico, promoviendo su desarrollo a través la Secretaría de Turismo. Ha lanzado diversos programas que promueven no solo el turismo interno en el país, sino también programas que incentivan emprendimientos en el sector turístico y dan apoyo económico a obras publicas de impacto turístico (Argentina Turismo, 2019)
- El gobierno nacional, como una de sus primeras medidas luego de la asunción en diciembre de 2019, reglamentó la ley de Solidaridad Social que aplica un 30% de recargo a todas las operaciones que impliquen la adquisición de moneda extranjera y adquisición de bienes y servicios en el exterior. Esta ley impacta directamente en el sector turístico, frenando notoriamente el turismo en el extranjero y promoviendo así el turismo local.
- Notables esfuerzos del gobierno provincial manifestados en inversiones de mantenimiento y mejora de la infraestructura de Carlos Paz. Un claro ejemplo es la Autopista Córdoba-Villa Carlos Paz (AU 20) que fue recientemente inaugurado su tercer carril de circulación.

### *Económico*

- La actual crisis económica en la que nuestro país se encuentra sumergido y la inflación en continuo aumento, reducen el consumo interno viéndose también afectado el sector hotelero. Según el informe del mes de octubre de este año la inflación aumentó en un 3,3% respecto al mes anterior (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019).

- Ante la inestabilidad cambiaria que presenta nuestro país este año, el turismo en el exterior se ha visto afectado y ha mermado considerablemente.

Según el informe de Estadísticas de Turismo Internacional que difundió el INDEC este año (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019), el turismo en el extranjero disminuyó en un 18,8% respecto al mismo período del año anterior. Esto trae como consecuencia que familias, parejas y grupos que vacacionaban fuera del país ahora lo hagan dentro de Argentina. (Anónimo, 2015)

- Por otro lado, el turismo extranjero aumentó un 23,1% respecto al año pasado. La mayor cantidad de turistas provienen de países de Europa, Brasil, Estados Unidos y Canadá. (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019)

La devaluación de nuestra moneda es ventajosa para el turismo extranjero, siendo una oportunidad captar este tipo de público. No solo es mayor la afluencia en nuestro país sino su consumo durante la estadía. Cabe mencionar que el primer día hábil del año el dólar cotizaba a \$ 38,60 y en la última actualización del 30 de diciembre del corriente, cerró a \$ 62,70. (Cotización Dolar , 2019) manifestándose un incremento de la moneda extranjera de un 160% en doce meses.

- El descenso de turistas en los últimos años ha obligado al sector hotelero a implementar medidas tales como reducción de tarifas fuera de temporada, paquetes turísticos o promociones en temporada baja.

### *Sociocultural*

- Se produce un cambio en la percepción social del turismo entendido como una actividad enriquecedora y necesaria.

- El papel de las personas en la organización se ha transformado a lo largo del siglo XX. Al inicio de siglo las personas eran consideradas únicamente mano de obra, posteriormente apareció en el mundo laboral el concepto de “Recursos Humanos” con el que se consideraba al individuo como un recurso más que debía ser gestionado en la empresa.

Actualmente este concepto ha evolucionado y con RRHH se habla de personas y es considerado el factor clave de una organización. Las personas son lo único diferenciable y, por lo tanto, no son un “recurso” más.

Como consecuencia, muchas empresas prestan especial atención a la motivación de sus empleados, a los reconocimientos que puedan ofrecerles y al clima organizacional. Hoy son frecuentes las Convenciones, Jornadas de integración, Encuentros de Team Building, capacitaciones out company, entre otras. Este tipo de jornadas busca mejorar el clima organizacional, motivar, dar a conocer los objetivos que se persiguen y crear sinergia intergrupala.

- Airbnb es una empresa que cuenta con una plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turistas mediante la cual los anfitriones pueden publicitar y contratar el alquiler de sus propiedades con sus huéspedes.

Desde su creación en el año 2008 en Estados Unidos, ha ido imponiéndose como una nueva modalidad de alquiler vacacional a nivel mundial.

Si bien existen controversias en algunos países respecto a su regulación impositiva, esta plataforma se encuentra ganando adeptos en Argentina, habiendo cada vez más propietarios que deciden alquilar sus inmuebles con fines turísticos y como contrapartida, gran cantidad de familias, parejas y grupos, que han incursionado en esta modalidad, optando para su estadía alquilar departamentos a un hotel, dada la funcionalidad e independencia que los mismos presentan. (Anónimo, 2014)

- Surgimiento de nuevos segmentos turísticos ligados a experiencias gastronómicas, turismo cultural o jornadas empresariales.

#### *Tecnológico*

- Los cambios tecnológicos afectan a la industria hotelera tanto en lo comercial como en lo administrativo. Surgen nuevos softwares de gestión hotelera, tales como Oracle Hospitality OPERA Cloud Services, Flexxus, Arion. Mantenerse actualizado, es una forma de estar vigente en nuestros tiempos.

- El uso de las redes sociales obliga a las empresas hoteleras a mantenerse “en línea” permanentemente. Se trata de una herramienta que puede utilizarse para promocionar el Hotel, difundir descuentos y ofertas, generar opinión de quienes lo hayan visitado o para fidelizar clientes.

#### *Ecológico*

- La importancia que ha adquirido en los últimos años el programa Hoteles más Verdes: se trata de un programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) que cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), reconocido y auspiciado por el Ministerio de Turismo de la Nación (Hoteles más Verdes, s.f.). La AHT es la encargada de certificar y validar a los diferentes hoteles para finalmente otorgar la categoría que corresponde a Hoteles más Verdes.

El objetivo es desarrollar herramientas eficaces para una gestión ecoeficiente y sustentable de las instalaciones hoteleras mediante el diagnóstico de las prácticas actuales de gestión ambiental en los alojamientos.

#### *Legal*

- Normativa que regula el Turismo en la provincia, tales como la Ley N°9.124 de Turismo de la Provincia de Córdoba que define a la actividad turística de interés prioritario, y la Ley N°7.232 (Modificada Parcialmente por Ley 10.411) de Fomento de las Inversiones Turísticas que promueve el desarrollo del turismo en todas las áreas turísticas y rutas de acceso (Cordoba Turismo, s.f.)

El gobierno provincial regula y promueve en su legislación el desarrollo e inversión en actividades con fines turísticos es por esto por lo que, así como la industria hotelera se ve beneficiada, también quienes ya se encuentran activos en ella, pueden verse afectados por la llegada de nuevas start-up competidoras.

#### *Análisis externo – Micro entorno*

En relación con el micro entorno, es decir, atendiendo a las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria hotelera, a través del Modelo conocido como Cinco fuerzas de Porter, se manifiestan los siguientes factores:

*Ilustración 2 - 5 Fuerzas de Porter*



Fuente extraída de (Escoto, 2019)

- Ingreso de nuevos competidores en la industria: actualmente, la crisis económica que afecta a nuestro país, la falta de financiamiento pyme por parte de entidades bancarias y de fomento por parte de SGRs como consecuencia de la suba en las tasas de interés, es la principal limitante del ingreso de nuevos competidores dada la inversión que requiere construir un hotel, amoblarlo y acondicionar sus instalaciones para recibir turistas además de la inversión en publicidad necesaria para difundir y dar a conocerlo.

Dada la importancia que a nivel nacional y provincial se le asigna al Turismo, las políticas gubernamentales en relación al cuidado del medio ambiente como a los rigurosos lineamientos que debe seguir el sector hotelero, son otra barrera que frenan el ingreso de nuevos competidores.

Otro punto a considerar es la Lealtad a la marca, aquellos hoteles que cuenten con el respaldo de una cadena hotelera internacional, tienen ya clientes fidelizados que independientemente del desembarco de nuevas cadenas o el surgimiento de nuevos hoteles, son fieles a esta marca.

- Intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas en la industria hotelera: siendo que el mercado en el que se desenvuelve esta industria presenta una demanda estacional, es que quienes sean competitivos, podrán lograr mantener rentable su negocio a lo largo del año. Esto quiere decir, que es necesario invertir en publicidad, reducir la tarifa en temporada baja, ofrecer paquetes y promociones que inviten a los turistas y segmentos objetivo a visitar Carlos Paz y elegir su hotel por sobre otras alternativas.

- Poder de negociación de los clientes: el poder de negociación de los clientes en esta industria es alto. Principalmente porque tienen facilidad para cambiar de alojamiento, dada la accesibilidad de información del sector con la que cuentan y la variedad de productos sustitutos que hoy existen. Anteriormente la contratación la hacían a través de intermediarios -agencias-, hoy en cambio cada vez son más los turistas que planifican y organizan un viaje y contratan servicios tales como transporte, excursiones o alojamiento por su propia cuenta.

- Poder de negociación de los proveedores: en el sector hotelero, los proveedores tienen bajo poder de negociación.

Uno de los principales proveedores son las agencias de turismo y plataformas web -tales como Al Mundo, Despegar, Avantage, entre otras- que si bien de ellas dependerá el envío de turistas a los distintos Hoteles y alternativas de alojamiento, por otro lado, de estos centro de hospedaje es que provienen una parte importante de sus ventas, dependiendo también del vinculo y los convenios que puedan concertar.

- Cercanía de los sustitutos para el servicio que ofrece la industria hotelera: existen varias alternativas sustitutas tales como las cabañas, aparts, departamentos y bungalows. La relación calidad-precio será el determinante que el turista priorizará a la hora de elegir un Hotel tradicional u otra opción de alojamiento.

Al existir productos sustitutos, el Hotel debe fomentar su propuesta y adaptarse a los nuevos requerimientos de su público para destacarse dentro de su rubro.

#### *Análisis interno*

El análisis interno se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de la empresa. En esta instancia, es fundamental entender la importancia de una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta.

El hotel cuenta con una estrategia corporativa definida:

- Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar.
- Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo. (Howard Johnson Carlos Paz, 2019)

Analizando la cadena de valor de Howard Johnson Carlos Paz encontramos:



Ilustración 3 - Cadena de Valor Howard Johnson

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

Fuente extraído de (Canvas , 2019)

Para que la cadena de valor cumpla su objetivo de satisfacer y exceder las necesidades y deseos de los clientes, es preciso que existan relaciones de colaboración entre todos sus participantes, un liderazgo sólido y comprometido, inversión en tecnologías de la información, flexibilidad de los recursos humanos y una cultura y actitudes organizacionales congruentes con la de la empresa.

En el año 2018, el resultado financiero del Hotel fue una ganancia de \$14.239.286,11 representando un 36% más en comparación con el mismo período del año anterior donde la empresa tuvo un resultado de \$10.501.650,21. (Howard Jhonson - Estado de Resultados, 2019). Sin embargo, cabe destacar que la inflación del año 2018 fue del 47,6% según lo informado por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019) esto significa que el resultado que el Hotel obtuvo estuvo por debajo de la inflación.

Otro punto a considerar es el nivel de ventas, siendo las ventas totales del ejercicio 2018 de \$330.357.647,78 mientras que las del ejercicio anterior fueron de \$285.331.848,88, incrementándose en un 16% en un año. (Howard Jhonson - Estado de Resultados, 2019) Considerando también la inflación anteriormente mencionada, este incremento en las ventas es deficitario atendiendo al contexto inflacionario en el que el país se encuentra.

Por otro lado, las barreras organizacionales son uno de los obstáculos más difíciles de superar. En el caso de Howard Johnson Carlos Paz, se vislumbran falencias principalmente en lo que respecta a Marketing y ventas, tales como:

- No se mantiene un rol activo en las principales redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook) y la página web del Hotel no cuenta con promociones vigentes ni ofertas que llamen la atención de los visitantes del sitio. En la actualidad, los alojamientos se contratan principalmente a través de internet y no destinar especial atención a la calidad y vigencia de los recursos en las redes puede significar que elijan a la competencia.

- Investigaciones de Mercado: Howard Johnson cuenta con tarifas elevadas en relación con las fijadas por otros hoteles de tres y cuatro estrellas en Carlos Paz, no solo en temporada alta sino también en temporada baja. Es importante tener siempre presente las tarifas de quienes se encuentren en el mismo segmento hotelero.

- Promociones: La demanda hotelera no es continua a lo largo del año, contando con una temporada alta que se extiende desde la segunda quincena de diciembre a la primera de marzo, en el receso escolar de julio -de la segunda semana a la cuarta del mes- y los fines de semana largos, siendo temporada baja el resto del año. Howard Johnson no mantiene promociones en las épocas de baja ocupación.

- Howard Johnson no solo es una de las diez cadenas hoteleras de mayor renombre y prestigio en nuestro país, sino que también es la que cuenta con la mayor cantidad de Hoteles distribuidos en Argentina. Su reconocimiento internacional, el respaldo de una marca con más de setenta años de trayectoria, es una de las fortalezas más inquebrantables con la que Howard Johnson Carlos Paz cuenta. Aprovechar esto, es fundamental para diferenciarse de otros Hoteles naciones del segmento.

- Cuenta con una ubicación estratégica a cuarenta minutos del aeropuerto internacional de Córdoba y a solo cinco minutos de la zona céntrica de la ciudad, donde se ubican los teatros, museos, entre otras atracciones. Su ubicación también contribuye al valor agregado del Hotel, debiendo remarcar este punto.

En relación a la cultura organizacional, el Hotel cuenta con todo su personal oriundo de la ciudad en la que se encuentra ubicado (Howard Johnson Carlos Paz, 2019), lo que favorece la relación y promueve el compañerismo que entre ellos existe. Actualmente, posee una dotación de ochenta personas que trabajan en forma permanente en el Hotel.

Además de contar con un organigrama que establece las relaciones entre la gerencia general y las distintas jefaturas, gerencias y coordinadores con su respectivo personal a cargo, el Hotel Howard Johnson Carlos Paz cuenta con una descripción exhaustiva de cada uno de estos puestos y pone a disposición de cada integrante del staff el manual de inducción en el que se detallan las características del Hotel, su visión, misión, valores, políticas de trabajo, normas, pautas de trabajo, organigrama, procedimientos internos y beneficios para los empleados, entre otros items (Howard Johnson Carlos Paz, 2019). Contar con este manual que resume la cultura corporativa de la empresa, facilita la integración en el puesto y la sinergia dentro del Hotel.

Tras haber considerado la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con las que el Hotel Howard Johnson cuenta, es que se realiza el siguiente diagnóstico.

- Atendiendo a que uno de sus objetivos es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, y que tanto el nivel de ventas como el resultado neto del último año se ha incrementado por debajo de la inflación, deberá prestarse especial atención a este punto.
- El hotel debe establecer sus públicos objetivos y realizar campañas para captarlos y fidelizarlos. Si bien identifica como segmentos objetivos el turismo individual, el corporativo y el estudiantil, de jubilados y agencias (Howard Johnson Carlos Paz, 2019) es realmente amplia esta clasificación siendo necesario determinar puntualmente a qué público direccionarse con campañas específicas para cada uno.
- Actualmente, los alojamiento se seleccionan y contratan en mayor medida a través de internet, es por eso que mantener las redes sociales y la página web permanentemente actualizada, es de vital importancia.
- Siendo la demanda hotelera estacional, promocionar tanto la localidad como el Hotel en temporada baja, difundir distintas promociones a lo largo del año así como también

los eventos o atractivos con los que cuenta Carlos Paz, ayudará a incrementar los niveles de ocupación.

- En relación al turismo empresarial, el Hotel cuenta con la infraestructura y las instalaciones para desarrollar este segmento. Dado que cada vez son más frecuentes las jornadas laborales y desde las empresas se presta mayor atención a este tipo de encuentros, captar el segmento corporativo de la ciudad de Córdoba es una oportunidad a atender.

- Atendiendo al incremento del turismo extranjero año tras año que arriba a nuestro país y a la devaluación de nuestra moneda que favorece al extranjero, es importante generar paquetes, coordinar excursiones o prestar servicios adicionales que cautiven a este segmento.

Por lo anteriormente mencionado, es que Howard Johnson Carlos Paz deberá desarrollar dos nuevas estrategias genéricas (Manene, 2013): estrategia de enfoque o alta segmentación mediante la cual delimite con claridad sus públicos objetivos y estrategia de diferenciación, que le permita crear mayor valor que su competencia.

## Marco Teórico

### *Planificación Estratégica*

“Por planeación estratégica se entiende la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales (Coulter, 2014, pág. 220). Consta de diferentes etapas: declaración de la misión, de la visión, establecimiento de valores, análisis externo y análisis interno de la empresa, establecimiento de los objetivos generales, diseño, evaluación y selección de estrategias y diseño de planes estratégicos.

La planeación formal está asociada con la obtención de resultados financieros positivos, incremento de utilidades, mejor rendimiento sobre los activos, entre otros beneficios. Llevar a cabo una correcta planeación, según Coulter y Robbin (2014) brinda dirección a los gerentes y empleados, teniendo la capacidad de coordinar sus actividades, cooperar entre sí y contribuir a la consecución de las metas generales. Reduce además la incertidumbre, forzando a los gerentes a poner su atención en el futuro, anticipar el cambio, considerando su impacto y desarrollando respuestas adecuadas; además establece los objetivos o estándares que se utilizan en la función de control.

Al planear se desarrollan objetivos y planes, cuando se debe ejercer la tarea de control es posible determinar qué planes se llevaron a cabo y cuales objetivos fueron alcanzados. De no existir planeación, se carece de parámetros para medir los esfuerzos de la empresa y sus integrantes.

Respecto a las etapas de la planificación estratégica, Garcia Guiliany (2017) señala tres etapas: la formulación, la implantación y la evaluación de estrategia. Considera el autor que la planificación de la estrategia permite a una empresa ser más proactiva, ya que tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de solo responder, ejerciendo control en su propio destino.

El principal beneficio de la planificación estratégica radica en ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de abordaje sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. (García Guilianny, 2017)

### *Estrategias*

La estrategia empresarial es el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial. (Manene, 2013)

Según Manene (2013), las estrategias deben reunir determinadas características tales como ser los medios que permitan lograr sus objetivos o fines, deben guiar a la consecución de los mismos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible, siendo claras y comprensibles para todos y alinearse con los valores, principios y cultura de la empresa considerando adecuadamente la capacidad y los recursos con los que cuenta, ejecutándose en un tiempo razonable.

La industria hotelera no es ajena al dinamismo y continuo cambio actual, consecuentemente es primordial desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse a este cambio, valiéndose de la anticipación y la visión para impulsar ideas innovadoras, ejerciendo una dirección estratégica proactiva, logrando que la empresa subsista con éxito procurando ser pioneros en el mercado hotelero con una adecuada visión estratégica.

### *Innovación y marketing en el sector hotelero*

En la actualidad internet brinda a la industria hotelera nuevas estrategias para captar y retener clientes tal como señala Majó Joaquim (2018), mientras que a los huéspedes les facilita nuevas maneras de obtener información que les permite seleccionar entre tarifas, servicios, ubicación y calidad, entendiendo la calidad como la evaluación expresada por los huéspedes en las redes sociales y sitios de opinión y por la valoración graficada en estrellas que otorgan estos sitios a los hoteles. Las reservas en el sector hotelero se encuentran influenciadas ya no solo por la marca y trayectoria que respalde a la empresa sino también por los comentarios realizados por otros usuarios.

Por otro lado, Ortiz Garcia (2014) sostiene que el dinamismo es la característica principal que rige el funcionamiento del sector, donde los clientes demandan gran cantidad de información al mercado turístico, sobre todo aquellos que deciden viajar de manera independiente. Es por esto que el correcto uso del presupuesto a disposición del Área de Marketing y las acciones que se determinen, son claves para el posicionamiento de la marca dentro del sector hotelero.

### *Plan de Marketing*

Un plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. Opera en dos niveles, plan de marketing estratégico que determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer y plan de marketing táctico que especifica las acciones concretas que se deberán poner en práctica, como características del servicio, promoción, comercialización y establecimiento de tarifas. (Keller, 2011, pág. 44)

Redefinir el plan a seguir en sus dos niveles, es positivo a la hora de determinar con mayor claridad las unidades de negocio y las acciones a seguir para lograr diferenciarse de la competencia actual, impedir el ingreso de nuevos oferentes en la industria hotelera y posicionarse como líderes en su mercado.

### *Mercados meta*

“Los segmentos de mercado son diversos grupos de clientes de un mercado que se pueden diferenciar entre sí con base en sus diferentes atributos y demandas específicas” (Hill, 2009, pág. 44)

La importancia de su definición radica en que al hacerlo, el producto y los servicios que se ofrecen pueden adaptarse y orientar los esfuerzos de marketing de la empresa al consumidor que conforma el segmento. Logrando así una mayor eficacia que si se orientara a todos los clientes de la industria hotelera.



## **Diagnóstico y Discusión**

Tras analizar la situación de Howard Johnson Carlos Paz es necesario desarrollar dos nuevas estrategias genéricas (Manene, 2013) que permitan crear una posición competitiva, hacerla sostenible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores del sector. Por un lado, es necesaria una estrategia de enfoque o alta segmentación y por el otro, una estrategia de diferenciación.

En primer lugar y tal como indica Manene (2013), por estrategia de diferenciación se entiende aquella utilizada para crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un costo superior. Su implementación permitirá al Hotel resistir a los productos sustitutos tales como cabañas, aparts, departamentos y bungalows, limitando el ingreso de nuevos competidores en la industria hotelera de Carlos Paz, aumentando la lealtad de los clientes y al lograr una mayor rentabilidad, podrá soportar el incremento en los costos que su aplicación requiere. Al existir productos sustitutos, el Hotel debe fomentar su propuesta y adaptarse a los nuevos requerimientos de su público para destacarse dentro de su rubro.

Siendo que el mercado donde se desenvuelve el Howard Johnson Carlos Paz presenta una demanda estacional, es que se ve obligado a ser competitivo para lograr mantener rentable su negocio a lo largo del año. Es por esto necesario invertir en publicidad, reducir la tarifa en temporada baja, ofrecer paquetes y promociones que inviten a los turistas y segmentos objetivo a visitar Carlos Paz y elegirlo por sobre otras alternativas de alojamiento.

Por otro lado, implementar una estrategia de enfoque o alta segmentación implica concentrarse en un grupo específico de clientes, de esta forma el Hotel se diferencia al atender las necesidades de un mercado meta puntual. En esta instancia es importante delimitar con claridad los segmentos objetivo del Hotel y las medidas específicas que se tomarán para captar y fidelizar cada uno de ellos.

Estableciendo sus tres públicos objetivos quedan definidos en primer lugar, el turismo familiar o individual tanto nacional como extranjero, en segundo lugar, el turismo empresarial o corporativo, y por el turismo de agencias.

El turismo familiar o individual, es aquel segmento que comprende tanto familias argentinas o extranjeras, que buscan la calidad y confort de un hotel cuatro Estrellas con el respaldo de una marca con prestigio internacional como lo es Howard Johnson con el paisaje único y característico de las sierras de Córdoba. El segmento nacional que antes vacacionaba en el exterior y actualmente opta por hacerlo en nuestro país ante la devaluación de la moneda, aquellos que a lo largo del año deciden tomar descansos de fin de semana o el turismo extranjero que se ve favorecido por el tipo de cambio y elige Argentina como destino, son el principal mercado objetivo del Hotel Howard Johnson Carlos Paz y requieren mantener una actividad permanente en las redes sociales, difusión no solo de los servicios y prestaciones del hotel sino también de los atractivos y diversa grilla de eventos de la ciudad y una página web actualizada con promociones siempre vigentes para todo el año, entre otras medidas establecidas en el plan de marketing.

El turismo empresarial o corporativo, es un segmento que cuenta con un crecimiento notorio en la última década. Incluye actividades tales como Convenciones, Jornadas de integración, encuentros de Team Building, capacitaciones out company, entre otros tipos de eventos que realizan las empresas para sus empleados en busca de mejorar el clima organizacional, motivar, dar a conocer los objetivos que se persiguen y crear sinergia intergrupala, además de mejorar su imagen. Se deberán aprovechar las instalaciones preparadas para recibir a este tipo de turismo y promocionar el Hotel para albergar a aquellas empresas que quieran realizar este tipo de eventos.

En relación al turismo de agencias y/o plataformas web -tales como Al Mundo, Despegar, Avantrip, entre otras- de ellas dependerá el envío de turistas en forma individual o masiva en grupos o contingentes. Tener un vinculo fluido y concretar convenios con promociones acordes a este segmento a lo largo de todo el año, principalmente en temporada baja, impactará positivamente en los niveles de ocupación del Hotel.

Atendiendo a lo expuesto con anterioridad es que es implementar un plan de marketing y llevar adelante una estrategia de enfoque y una estrategia de diferenciación impactará positivamente en el Hotel Howard Johnson ayudándolo a diferenciarse de nuevas formas de turismo y hotelería, a posicionar su marca dentro de la industria en la que se encuentra pudiendo afrontar las fluctuaciones en la demanda a lo largo del año, propias del sector, y a mantenerse vigente ante los continuos cambios e innovaciones que el marketing digital y el uso de las redes sociales y medios de comunicación traen consigo.

## **Propuesta de Aplicación**

Atendiendo al análisis interno realizado con anterioridad queda manifestado que Howard Johnson Carlos Paz no lleva adelante una planificación estratégica, independientemente de su estructura claramente delimitada, de los recursos con los que cuenta y del respaldo de la cadena a la cual pertenece.

Partiendo de esta base y respetando los valores ya establecidos, que linean el accionar de cada uno de los integrantes del hotel, es que se define su visión y una nueva misión puesto que la actual es redundante y amplia.

En relación a su estrategia corporativa, si bien el hotel busca consolidarse como referente dentro del turismo familiar y diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de sus huéspedes (Howard Johnson Carlos Paz, 2019) las acciones de marketing que desarrollan para cada segmento son generales, amplias y constantes a lo largo del año independientemente de los niveles de ocupación con los que el hotel cuente, sin adaptarse a estas fluctuaciones ni a los continuos avances del marketing digital, redes sociales y la importancia de las plataformas de viajes a nivel local.

### *Lineamientos corporativos y estratégicos propuestos*

#### *Misión adaptada*

Desarrollar un producto hotelero exclusivo con calidad superior, que supere siempre las expectativas de los más exigentes huéspedes nacionales y extranjeros.

Aumentar la participación en nuestro mercado, asegurando la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, por medio de la implementación de estrategias claras y sustentables en el tiempo.

Actuar como una empresa responsable y comprometida a mantener los más altos estándares de seguridad e higiene, respetando al medio ambiente.

### *Nueva Visión*

Posicionar al Hotel Howard Johnson Carlos Paz como un referente en hotelería familiar, empresarial y de grupos, trabajando con altos estándares de calidad y excelencia.

### *Estrategia corporativa: Diferenciación*

Howard Johnson Carlos Paz es el único hotel de la ciudad perteneciente a una cadena hotelera internacional. Distinguido por la calidad de sus instalaciones y servicios, la atención de su personal regido por los lineamientos y estándares propios de la cadena a la cual pertenece, combinado con su impronta local hacen del hotel una alternativa superior a otras opciones de alojamiento en Carlos Paz.

Atendiendo a los atributos distintivos que lo diferencian de sus competidores y a los recursos de los que dispone, es de vital importancia aprovechar sus ventajas competitivas y direccionar los esfuerzos en pos de posicionar al Hotel como la mejor alternativa en Carlos Paz para familias, grupos y eventos a lo largo del año, incrementando no solo el nivel de ventas sino también su rentabilidad y la de los inversores de este proyecto.

### *Objetivo General Corporativo*

Posicionar al hotel como la alternativa líder de alojamiento de calidad superior en la ciudad de Carlos Paz, aumentando su rentabilidad en un 5% respecto del año anterior al 31 de diciembre de 2020.

Si bien el incremento en la rentabilidad del ejercicio económico 2018 respecto al ejercicio 2017 fue de un 36% (Howard Jhonson - Estado de Resultados, 2019), la inflación para el mismo período fue del 47,60% (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2019) teniendo en términos reales pérdida entre ambos períodos.

Es por esto que, atendiendo a las acciones a implementar para aumentar el nivel de ventas, el consecuente incremento en la rentabilidad obtenida y la expresión en moneda homogénea de los balances cerrados en 2019 y 2020, según lo establecido en la Resolución Técnica número seis y sus modificaciones (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, 2019), es que se propone como objetivo un incremento del 5% de la rentabilidad a diciembre de 2020.

Se busca incrementar la rentabilidad aumentando el nivel de ventas, principalmente en temporadas medias y baja, sin mayor variación en los costos fijos. El presupuesto que el hotel asigna al departamento de Marketing será suficiente para las acciones que se llevarán a cabo (Howard Johnson - Estado de Resultados, 2019) simplemente se reformulará el Plan de Marketing a implementar con estrategias específicas y acordes a cada segmento objetivo buscando así mejorar el posicionamiento de Howard Johnson no solo en Carlos Paz, sino en la provincia de Córdoba.

### *Objetivos Específicos*

- Posicionar al Hotel Howard Johnson como alternativa líder en el segmento familiar, es decir entre las familias de origen tanto nacional como extranjeras que elijen a Villa Carlos Paz como destino turístico, destacándose por su calidad, sus instalaciones y promociones al 31 de diciembre de 2020.
- Liderar el segmento de turismo empresarial como hotel para eventos y convenciones de la localidad de Carlos Paz en el próximo año.
- Incrementar los niveles de ocupación a lo largo del año 2020, en un 15% en temporada baja.

El establecimiento de estos objetivos tiene en cuenta la capacidad operativa actual del hotel, respetando por un lado tanto su organigrama y personal contratado como sus instalaciones por el otro: ochenta y cuatro habitaciones divididas en aparts de dos y tres dormitorios más suites individuales y familiares, un centro de convenciones con capacidad para

trescientas ochenta personas pudiendo habilitarse una carpa para cien personas más para eventos de mayor convocatoria; dos salas de reuniones con espacio para cincuenta y veinticinco personas respectivamente para realizar diversos tipos de reuniones y convenciones y una terraza para recepciones al aire libre con vista al parque y lago.

### *Planes de acción*

Los siguientes planes de acción a desarrollar, comprenden el quinto ejercicio económico del Hotel Howard Johnson Carlos Paz, que abarca desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2020. Involucran principalmente a la gerencia de marketing, quien deberá reformular el plan de marketing actual y las acciones de publicidad, convenios, promociones llevadas adelante para cada segmento objetivo y al área comercial, quien deberá adaptarse a la demanda continua esperada a lo largo de todo el año.

El área de Recursos Humanos participará lanzando y promoviendo una campaña para incrementar las alianzas y convenios con medios de comunicación, teatros, agencias entre otros, premiando a quienes se destaquen en las colocaciones abonando un incentivo no remunerativo. Por otro lado, incorporará un asesor interno full time encargado de las capacitaciones continuas del personal del Hotel a lo largo del año, quienes serán piezas fundamentales en el crecimiento objetivo del año 2020.

Se contratarán los servicios profesionales de una importante consultora a nivel nacional, de una agencia de marketing digital y de una Licenciada en Marketing como consultora externa, que definirán los valores y la personalidad de la marca, el territorio visual y discursivo, key visual (lineamientos de comunicación, estilo de imágenes, simbología y gráfica complementaria (Look & feel WEB y papelería institucional) y el Manual de aplicación de marca.

Con estos planes de acciones, fieles a las estrategias corporativas definidas, se busca generar la plataforma estratégica para la gestión de comunicación de Howard Johnson con el fin de lograr mayor exposición, sin un incremento significativo en el presupuesto definido para comercialización y publicidad.



Tabla 1 - Planes de acción

Plan de acción								
Descripción	Tiempo		Responsable del área	Recursos				Observaciones
	Inicio	Finalización		Humanos	Físico	Terceros	Económicos financieros	
<b>Programa de Desarrollo de Gestión Comercial y Ventas (1)</b>	02/01/2020	30/06/2020	Responsable de Marketing y Relaciones Públicas y Responsable Comercial	Marketing y Responsable de Ventas y Eventos	Provistos por la consultora	ESAMA Consultoría Comercial	\$ 193.600,00	Se dictará un programa con el objetivo de profesionalizar y hacer exitosa a la fuerza comercial para adaptarlo a los requerimientos actuales del mercado.
<b>Lanzamiento del Programa "HJCP - La mejor opción" (2)</b>	01/01/2020	31/10/2020	Gerente de RRHH	RRHH para el desarrollo y Comercial y Marketing para la puesta en marcha	Recursos disponibles de la empresa	-	\$ 252.000,00	Lanzamiento de un programa de incentivos para lograr convenios con agencias, teatros y alianzas con medios de comunicación. Bono adicional de \$35.000 a los tres primeros empleados, de \$25.000 a los tres siguientes, y de \$18.000 a los cuatro últimos
<b>Comunicación estratégica de Marca (3)</b>	02/01/2020	30/03/2020	Responsable de Marketing y Relaciones Públicas	Marketing	Recursos disponibles de la empresa	Josefina Delgado	\$ 95.000,00	Desarrollar un programa que ayude a definir la plataforma estratégica para la gestión de comunicación de Howard Johnson con el fin de lograr mayor exposición.
<b>Construcción de la web (4)</b>	01/01/2020	28/02/2020	Responsable de marketing	Marketing	Provistos por la agencia	Conga	\$ 16.456,00	Construcción de una página web moderna, simple y clara, amigable para el consumidor.

<b>Actualización permanente de la página web y redes sociales (4)</b>	01/01/2020	31/12/2020	Responsable de Marketing y Relaciones Públicas	Marketing	Recursos multimedia disponibles en la empresa	Conga	\$ 174.240,00	Llevado adelante por la consultora en conjunto con el personal del área de marketing. Se dará un papel preponderante a las redes, manteniéndolas continuamente activas.	
<b>Publicidades pagas en facebook e instagram (4)</b>	01/01/2020	31/12/2020	Responsable de Marketing y Relaciones Públicas	Marketing	Recursos multimedia disponibles en la empresa	Conga	\$ 86.720,00	Banners publicitados en ambas redes sociales que redireccionen a los visitantes a la página web del hotel. Público establecido: F y M de entre 18 y 60 años de la provincia de Córdoba.	
<b>Capacitación interna continua (5)</b>	01/01/2020	31/12/2020	Gerente de RRHH	Asesor interno y Personal del hotel	Instalaciones y recursos disponibles en el hotel	-	\$ 770.000,00	Contratación de un asesor interno full time para capacitaciones permanentes en diversos temas: cadena de servicios, etiqueta telefónica, resolución de conflictos, capacitación de mandos medios, atención al cliente, entre otros.	
<b>Sorteos de estadias (6)</b>	01/04/2020	30/06/2020	Responsable de Marketing y Relaciones Públicas	Marketing	Recursos multimedia disponibles en la empresa y dos suites doble	-	\$ 36.000,00	Durante los meses de temporada baja se sorteará una estadia para dos personas de dos noches en facebook e instagram. El ingreso que no se percibirá al ocupar ambas habitaciones cada mes determina el costo de este plan.	
	01/08/2020	31/10/2020							
<b>TOTAL</b>							\$	<b>1.624.016,00</b>	

Fuente (Elaboración propia, 2019)

(1) Precio presupuestado por ESAMA Business School con IVA incluido. Ver anexo 1.

(2) Este programa que alcanza a todo el personal del área comercial y de marketing, premiará a los diez empleados que más colocaciones de convenios logren con un bono no remunerativo a percibirse el 01/12/2020.

Se trata de tres bonos de \$35.000 cada uno, tres bonos de \$25.000 y dos bonos de \$18.000 según el ranking.

(3) Precio presupuestado por Josefina Delgado, con IVA incluido. Ver anexo 2.

(4) Precio presupuestado por CONGA con IVA incluido. Ver anexo 3.

(5) Se contratará un asesor interno full time, atendiendo a que es una alternativa más económica que la de contratar un asesor externo y abonar sus honorarios profesionales sin contar que dicho asesor podrá contar con una mirada sistémica de la empresa al ser parte de ella.

Los costos están determinados por sus trece salarios anuales y se estima un incremento de \$10.000 al mes en impresiones, folletería y librería. Las capacitaciones se dictarán dentro de los salones del hotel.

(6) El costo de estos sorteos está determinado por el ingreso no percibido de dos suites por mes durante los meses de abril, mayo, junio, agosto, septiembre y octubre de 2020.



Actualización permanente de la página web y redes sociales			
Armado de campaña en redes sociales con Agencia	02/01/2020	31/12/2020	[Barra de actividad continua]
Diseño y armado de landing para RRSS	03/02/2020	31/03/2020	[Barra de actividad]
Diseño y armado de WEB	03/02/2020	30/04/2020	[Barra de actividad]
Capacitación interna continua			
Cadena de servicios / Recuperación de servicios / Resolución de conflictos	02/01/2020	31/12/2020	[Barra de actividad continua]
Atención al cliente / Excelencia en el servicio / Manipulación de alimentos	02/01/2020	31/12/2020	[Barra de actividad continua]
Procedimientos / Apariencia personal / Inglés	02/01/2020	31/12/2020	[Barra de actividad continua]
Sorteos de estadias			
Desarrollo de Flyers a sortear	01/04/2020	31/10/2020	[Barra de actividad]
Sorteo	01/04/2020	30/06/2020	[Barra de actividad]
Comunicación de ganadores	01/04/2020	30/06/2020	[Barra de actividad]
Sorteo	01/08/2020	31/10/2020	[Barra de actividad]
Comunicación de ganadores	01/08/2020	31/10/2020	[Barra de actividad]

Fuente (Elaboración propia, 2019)

*Presupuesto*

<b>COSTOS PLANES DE ACCIÓN 2020</b>	
<b><u>OTROS COSTOS DE VENTA</u></b>	
Sueldos y Jornales	\$ 676.000,00
Cargas sociales	\$ 74.360,00
<b>Total Otros costos</b>	<b>\$ 750.360,00</b>
<b><u>ADMINISTRACION</u></b>	
Programa Esama	\$ 193.600,00
Programa "HJCP - La mejor opción"	\$ 252.000,00
<b>TOTAL de Administracion</b>	<b>\$ 445.600,00</b>
<b><u>COMERCIALIZACION</u></b>	
Construccion de la web	\$ 16.456,00
Papelería	\$ 19.640,00
Comunicación estrategica de Marca	\$ 95.000,00
Publicidades pagas en facebook e instagram	\$ 86.720,00
Mantenimiento Página web y redes sociales	\$ 174.240,00
Sorteos de estadías	\$ 36.000,00
<b>Total Comercializacion</b>	<b>\$ 428.056,00</b>
<b>TOTAL NUEVOS COSTOS PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 1.624.016,00</b>

Fuente (Elaboración propia, 2019)

*Evaluación: ROI*

<b>Cálculo del Retorno de la Inversión</b>									
	Construcción de la web	Programa de Desarrollo de Gestión Comercial y Ventas	Lanzamiento del Programa "HJCP - La mejor opción"	Comunicación estratégica de Marca	Publicidades pagas en facebook e instagram	Actualización permanente de la página web y redes sociales	Capacitación interna continua	Sorteos de estadias	TOTAL
<b>Inversion</b>	\$ 193.600,00	\$ 252.000,00	\$ 95.000,00	\$ 16.456,00	\$ 174.240,00	\$ 86.720,00	\$ 770.000,00	\$ 36.000,00	\$ <b>1.624.016,00</b>
<b>Utilidad</b>	\$ 476.842,59	\$ 620.683,54	\$ 233.987,84	\$ 40.531,62	\$ 429.158,33	\$ 213.593,95	\$ 1.896.533,04	\$ 88.669,08	\$ <b>4.000.000,00</b>
<b>ROI (%)</b>									146%

Fuente (Elaboración propia, 2019)

*Conclusiones del ROI*

- 1) Se lograron incrementar las ventas en \$80.000.000 con respecto al ejercicio 2019, obteniendo una ganancia de \$2.375.984 sobre la inversión de \$1.624.016 en los rubros intervinientes en los planes de acción (Anexo IV)
- 2) El resultado del R.O.I arroja un 146%, este elevado retorno de inversión tiene su origen en las acciones puntuales y específicas a desarrollar, apuntadas a generar mayores ventas, que incrementan costos variables, pero sin alterar notoriamente los costos fijos, teniendo así un doble impacto: aumento en las ventas y en la rentabilidad.

3) La inversión realizada refleja un incremento en las ventas de un 8,32% con respecto al ejercicio del año 2019, lo cual no solo es un porcentaje alcanzable, sino que además y teniendo en cuenta que la utilidad de la empresa continúa manteniéndose en un promedio de 5%, el beneficio a obtener asciende a \$4.000.000.

4) Se considera clave invertir en la empresa para potenciarla, ayudándola a crecer, permitiendo desarrollar un sistema más sólido en relación a la calidad del servicio y las instalaciones. Así no solo se logran mejorar las ventas del Hotel, sino que habrá una mejora en los procesos, atendiendo a que se están capacitando recursos, ganando eficiencia y eficacia, y disminuyendo costos a largo plazo.

5) Con todo esto, el margen de utilidad crece del 4.55% actual al 10% en 2020 y reinvirtiendo la misma cantidad de dinero, la rentabilidad será mucho mayor.

Con lo anteriormente expuesto, queda demostrado que es una inversión conveniente y atractiva, comparada con las demás alternativas que existen en el mercado.



## **Conclusiones Finales**

Tal como se mencionase, la planeación formal está asociada con la obtención de resultados financieros positivos, incremento de utilidades, mejor rendimiento sobre los activos, entre otros beneficios, ya que reduce la incertidumbre, anticipa al cambio y establece los objetivos y estándares que posteriormente se utilizarán para la función de control.

Para el ejercicio económico del año 2020 se planteó comenzar a desarrollar la planificación estratégica en el Hotel, siendo esta una función dentro de la empresa que no tiene un principio y mucho menos un momento de finalización delimitado. Se trata de un proceso, de un cambio en el desarrollo de planes y actividades y en el establecimiento de estrategias.

Adaptarse a este cambio, implica para el Hotel una etapa de implementación de la planificación donde desarrolle las capacidades y la visión para impulsar ideas innovadoras, ejerciendo una dirección estratégica proactiva, logrando que la empresa y todos los que forman parte de ella desarrollen una adecuada visión estratégica.

A la hora de establecer los planes de acción se planteó un horizonte temporal de un año, es decir, de un ejercicio económico, atendiendo a la inflación que continuamente afecta las previsiones en nuestro país y a la devaluación de nuestra moneda que inclina año tras año la balanza del turismo nacional dentro de nuestro país.

Cada año se deberán analizar los costos de estos planes atendiendo a los incrementos propios de la mano de obra, para el caso del nuevo asesor interno contratado y los honorarios profesionales de las consultoras externas. Por otro lado, se deberán actualizar las tarifas atendiendo al incremento de los costos fijos y variables operativos del Hotel, sin perder de vista los precios de la competencia, para seguir siendo siempre la mejor opción.

Se busca generar un imaginario en la mente del consumidor que le permita asociar al hotel con una experiencia de calidad, disfrute y desconexión, transmitiendo los valores de la marca y valiéndose principalmente de los recursos provistos por el marketing digital, redes sociales y actualizaciones en la web para mantenerse vigente ante el dinamismo y el continuo cambio actual.

## **Recomendaciones Profesionales**

Antes de finalizar y considerando tanto las conclusiones diagnósticas como las finales luego de haber puesto en marcha los planes de acción sugeridos se confirma cuan valioso es establecer y desarrollar una estrategia corporativa. Con ella, las acciones llevadas a cabo conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, optimizando recursos y capacidades existentes en el Hotel, innovando en sus servicios y adaptándose al entorno actual dinámico y cambiante al cual no es ajena la industria hotelera.

Atendiendo a los planes desarrollados durante el año 2020, analizando los costos de su implementación y al incremento en la rentabilidad obtenida de un 4,55% respecto del año anterior, es que se considera de vital importancia continuar desarrollando los mismos para el próximo año, pudiendo así afrontar las fluctuaciones en la demanda propias del sector, mantenerse vigente ante los continuos cambios e innovaciones que el marketing digital y el uso de las redes sociales y medios de comunicación traen consigo, incrementar su ganancia y principalmente liderar sus tres segmentos objetivos.

Lo que se ha buscado en el presente reporte de caso, es instalar la idea del cambio, de que el respaldo de una cadena hotelera no es suficiente, sino que se hace de vital importancia una planificación estratégica que sirva para establecer objetivos claros, tanto en corto, mediano y largo plazo, que determinen los lineamientos que regirán el accionar de quienes conforman el Hotel y facilite el control y la posterior retroalimentación de las estrategias desarrolladas.

## Bibliografía

- 725 Continental. (2019). *725 Continental*. Obtenido de 725 Continental: <http://www.725continental.com/default-es.html>
- Anónimo. (30 de Enero de 2014). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: <https://es.m.wikipedia.org/wiki/Airbnb>
- Anónimo. (14 de Mayo de 2015). *Conclusión*. Obtenido de Conclusión: <https://www.conclusion.com.ar/politica/economia/el-turismo-extranjero-aumento-un-231-mientras-que-cayo-el-17-el-viaje-de-los-argentinos-al-exterior/05/2019/>
- Anónimo. (5 de Junio de 2018). *El Insignia*. Obtenido de El Insignia: <https://blog.elinsignia.com/2018/06/05/cadenas-hoteleras-internacionales-en-argentina/>
- Argentina Turismo. (2019). *Argentina Turismo*. Obtenido de Argentina turismo: <https://www.argentina.gob.ar/turismo>
- Berioli, S. (26 de junio de 2019). *Carlos Paz Vivo*. Obtenido de Carlos Paz Vivo: <https://www.carlospazvivo.com/segun-indec-carlos-paz-lidera-en-el-turismo-nacional-en-el-internacional-queda-relegado-pero-creciendo/>
- Calculator Net. (2019). *Calculator.Net* . Obtenido de <https://www.calculator.net/roi-calculator.html>
- *Canvas* . (2019).
- *Cordoba Turismo*. (s.f.). Obtenido de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/legislacion-turistica-y-hotelera/>
- Cotización Dolar . (2019). *Dolar histórico BNA*. Obtenido de <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-bna-2019.php>
- Coulter, M. y. (2014). Administración. En M. y. Coulter, *Administración* (pág. 220). México: Pearson.
- Edelweiss Hotel. (2016). *Edelweiss Hotel*. Obtenido de Edelweiss Hotel: <http://www.edelweissresort.com/institucional.php>
- Elaboración propia. (2019).

- Escoto, J. (9 de Mayo de 2019). *Blog Jescoto*. Obtenido de Blog Jescoto: <http://blog.jescoto.com/clases/comercio-electronico-clases/5-fuerzas-de-porter/>
- Federacion Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (2019). *Federacion Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas*. Obtenido de FACPCE - Normas Profesionales Argentinas: [http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index\\_argentina.php](http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php)
- García Guilianny, J. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios* , 16.
- Garcia Guilianny, J. E. (20 de Julio de 2017). *Repositorio Universidad de La Costa*. Obtenido de Repositorio Universidad de La Costa: <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2150>
- Hill, C. W. (2009). Administración Estratégica. En C. W. Hill, *Administración Estratégica* (pág. 44). Mc Graw Hill.
- *Hoteles más Verdes*. (s.f.). Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>
- *Howard Jhonson - Estado de Resultados*. (2019).
- Howard Johnson Carlos Paz. (2019). *Howard Johnson Carlos Paz*. Obtenido de Howard Johnson Carlos Paz: [http://hvjillacarlospaz.com.ar/index.html?gclid=Cj0KCQjw753rBRCVARIsANe3o442LKzUYLDIS02nFzAgpuBJAAb5\\_0IRBFGEXPCrY\\_8yOz7RtejfS\\_YaAoZ-EALw\\_wcB](http://hvjillacarlospaz.com.ar/index.html?gclid=Cj0KCQjw753rBRCVARIsANe3o442LKzUYLDIS02nFzAgpuBJAAb5_0IRBFGEXPCrY_8yOz7RtejfS_YaAoZ-EALw_wcB)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (Julio de 2019). *Encuesta de ocupación hotelera*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_09\\_194A12A08C63.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_09_194A12A08C63.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2019). *INDEC*. Obtenido de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_08\\_19286493D896.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_19286493D896.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (Julio de 2019). *INDEC*. Obtenido de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_193C0A98AEA4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf)
- Keller, K. L. (2011). Dirección de Marketing. En K. L. Keller, *Dirección de Marketing* (pág. 44). México: Pearson.
- Majó Joaquim, M. D. (2018). *Revistas Uni Militar*. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.18359/rfce.3143>
- Manene, L. M. (31 de Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Ortiz García, L. (2014). *Reserch Gate*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/271839741\\_LAS\\_REDES\\_SOCIALES\\_COMO\\_HERRAMIENTA\\_DE\\_MEJORA\\_DE\\_LA\\_EXPERIENCIA\\_TURISTICA\\_UNA\\_APLICACION\\_AL\\_SECTOR\\_HOTELERO](https://www.researchgate.net/publication/271839741_LAS_REDES_SOCIALES_COMO_HERRAMIENTA_DE_MEJORA_DE_LA_EXPERIENCIA_TURISTICA_UNA_APLICACION_AL_SECTOR_HOTELERO)
- Press, L. (22 de Abril de 2008). *Gerencia de Edificios*. Obtenido de Gerencia de Edificios: <https://www.gerenciadeedificios.com/20080422979/articulos/inversion-y-desarrollo/howard-johnson-argentina-la-conexion-local.html>
- *Research Gate*. (2019). Obtenido de [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que\\_fig3\\_333516542](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Factores-que-integral-el-analisis-PESTEL-para-determinar-los-factores-que_fig3_333516542)
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. 2014. *Administración* (décimo segunda edición), Pearson. México.

## **Anexos**

### *Índice de Anexos*

Anexo I - Programa de Desarrollo de Gestión Comercial y Ventas – ESAMA.....	47
Anexo II: Propuesta de comunicación y marketing.....	55
Anexo III: Presupuesto CONGA – Web y Redes Sociales.....	58
Anexo IV: Papeles de trabajo – Cálculos del ROI.....	59
Anexo V: Calculadora de ROI.....	60

Anexo I - Programa de Desarrollo de Gestión Comercial y Ventas – ESAMA

**VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.**



**esama virtual**

Campus de Entrenamiento Comercial

<p>Proyecto</p>	<p>Gerenciamiento y Coaching Comercial Gestión Profesional de Ventas Gestión Experiencia Cliente</p>
-----------------	--



**VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.**



**esama virtual**


Campus de Entrenamiento Comercial

<p>GPV - Gestión Profesional de Ventas + GCC Gerenciamiento y Coaching Comercial + GEC Gestión Experiencia Cliente</p> <div style="background-color: #cccccc; padding: 10px; margin-top: 20px; border-radius: 5px;"> <p style="font-size: 24px; font-weight: bold; margin: 0;">1</p> <p style="margin: 0;">Objetivos del proyecto</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar la gestión comercial de los vendedores</b> mediante un programa de entrenamiento colaborativo entre todo el equipo brindado sobre una plataforma online.</li> <li>• <b>Adquirir conocimientos, incorporar habilidades y desarrollar una actitud positiva</b> mediante un proceso de entrenamiento innovador, sistemático y paulatino que permite su incorporación a la tarea diaria.</li> <li>• <b>Trabajar para mejorar las conductas de la gente de ventas</b> las que dependen en gran medida de sus creencias y formas de pensar acerca de su rol, el contacto con el cliente y la importancia del servicio diferenciador para lograr que convierta a su local o su marca en la preferida.</li> <li>• <b>Instalar una cultura comercial y de servicio al cliente unificada en todo el personal</b> con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes, hecho que permitirá mejorar los indicadores de captación, retención, ventas y desarrollo de los clientes, para que éstos elijan los productos de la empresa.</li> </ul>
--	--



3

## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial




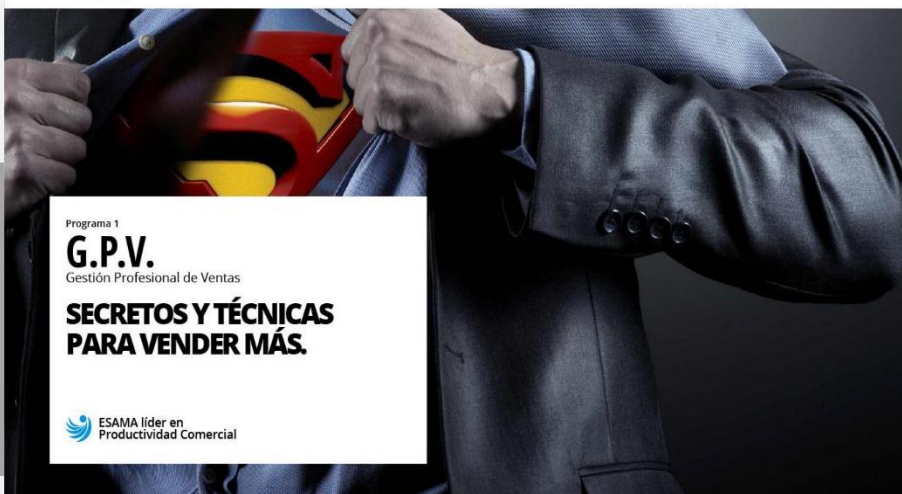
**EL PERSONAL DE ATENCIÓN  
Y VENTAS PUEDE SER  
SU PRINCIPAL  
VENTAJA COMPETITIVA**

 **ESAMA** líder en  
Productividad Comercial

 **ESAMA** | BUSINESS  
SCHOOL

## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial



Programa 1  
**G.P.V.**  
Gestión Profesional de Ventas  
**SECRETOS Y TÉCNICAS  
PARA VENDER MÁS.**

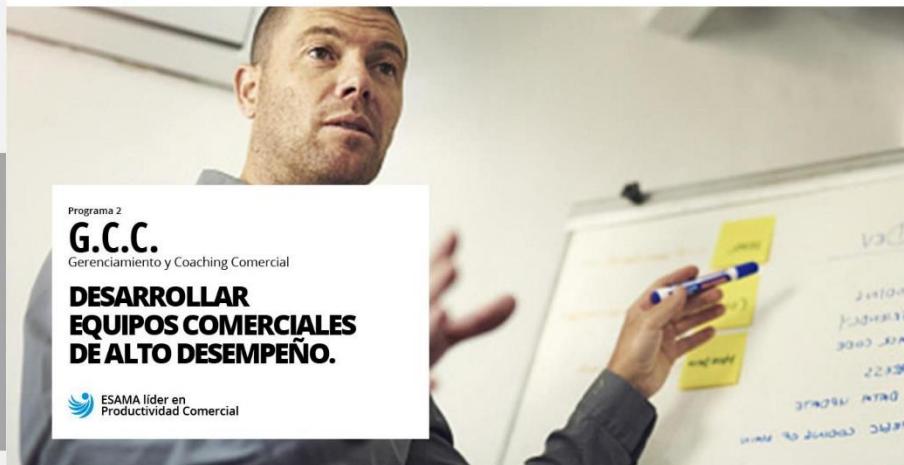
 **ESAMA** líder en  
Productividad Comercial

 **ESAMA** | BUSINESS  
SCHOOL



## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial



Programa 2

### G.C.C.

Gerenciamiento y Coaching Comercial


**DESARROLLAR  
EQUIPOS COMERCIALES  
DE ALTO DESEMPEÑO.**



ESAMA líder en  
Productividad Comercial

 **ESAMA** | BUSINESS  
SCHOOL

## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial



Programa 3

### G.E.C.

Gestión Experiencia Cliente

**CREAR EXPERIENCIAS  
MEMORABLES  
CON EL CLIENTE.**



ESAMA líder en  
Productividad Comercial

 **ESAMA** | BUSINESS  
SCHOOL

## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.


Campus de Entrenamiento Comercial

### LA TRILOGÍA DE LA GESTION COMERCIAL EFECTIVA

Hay un programa especial para cada desafío

 <p><b>Programa 1</b> <b>G.P.V.</b> Gestión Profesional de Ventas</p>	 <p><b>Programa 2</b> <b>G.C.C.</b> Gerenciamiento y Coaching Comercial</p>	 <p><b>Programa 3</b> <b>G.E.C.</b> Gestión Experiencia Cliente</p>
<p><b>Desarrollo de metodologías, habilidades y motivación para vender más.</b></p> <p><b>Dirigido a:</b> Todo el personal de ventas y ejecutivos de cuentas de todos los canales.</p> <p><b>Objetivo:</b> Que cada uno venda más y de forma más fácil.</p> <p><b>Aumentar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cantidad de actividad comercial.</li> <li>2. La efectividad promedio de cierre de cada entrevista.</li> <li>3. La operación promedio.</li> <li>4. La satisfacción del cliente.</li> </ol>	<p><b>Gerentes que desarrollan equipos de alto rendimiento.</b></p> <p><b>Dirigido a:</b> Gerentes comerciales, de ventas, zonales, gerentes de sucursal, supervisores, y jefes de equipos comerciales.</p> <p><b>Objetivo:</b> Que cada gerente / jefe construya un equipo en evolución sostenida de resultados comerciales.</p> <p>Dotarlos de los conocimientos y habilidades necesarias para gerenciar y conducir a sus equipos a superar las metas comerciales, a través de la realización de un diagnóstico y plan de coaching de cada uno de sus colaboradores.</p>	<p><b>Aumentar la satisfacción y retención de clientes.</b></p> <p><b>Dirigido a:</b>  Toda la empresa o el personal de contacto con clientes.</p> <p><b>Objetivo:</b> Mejorar la calidad de atención.</p> <p>Alinear la forma de pensar y actuar de todo el personal para fascinar, valorar, deleitar y retener clientes a través de una calidad de atención que genere experiencias memorables en cada momento de contacto.</p>


| BUSINESS SCHOOL

8


Campus de Entrenamiento Comercial

## ¡SUPERAR LOS LÍMITES ES POSIBLE!

### E-LEARNING + LIVE LEARNING + METODOLOGÍA ESAMA.

**El Campus esta construido bajo la metodología y programas de ESAMA, que fueron exitosamente implementados en cientos de empresas y cientos de miles de comerciales con altos niveles de performance y satisfacción.**

A diferencia de los cursos regulares donde se convoca a todos los integrantes para recibir un taller de uno o dos días, EsamaVirtual distribuye y dosifica los contenidos en cápsulas breves e intensas de microlearning lo que permite que los contenidos se vayan comprendiendo, asimilando, e implementando de manera simple y gradual.

Con EsamaVirtual no es necesario que los participantes viajen a los centros de formación. De esta forma las empresas evitan costos logísticos y de pérdida de horas productivas.

**Todos los alumnos aprenden con el mismo profesor, de esta forma se homogeniza el discurso y la empresa se asegura que todos reciben un mismo mensaje de alta calidad.**

**Un mensaje claro, concreto, energizante y motivante.**

Cada alumno marca su ritmo e intensidad. Recomendamos hacer de uno a tres módulos semanales. La plataforma es altamente amigable. Potenciará el aprendizaje, permitiendo entrenarse en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier dispositivo (PC, Tablet, Teléfono).





## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial

### Cada módulo incluye

#### E-LEARNING

- Cápsula educativa en vídeo.
- Manual del módulo.
- Manual express.
- Herramienta de autodiagnóstico.
- Plan maestro personal de cambios.
- Evaluación por módulo.
- Certificado de aprobación del programa.
- Mesa de ayuda.
- Reportes de avance y de aprobación por persona.

#### Opcionales

- 1 Lanzamiento del programa y cierre del mismo con entrega de certificados, presencial o virtual exclusivo para la empresa.
- 2 Classroom Virtual en vivo exclusiva para la empresa.
- 3 Classroom Virtual en vivo semanal.

#### LIVE LEARNING

##### Classroom virtual

Clase en vivo mensual, en aula virtual, para profundizar temas, plantear inquietudes e intercambiar experiencias y opiniones con otros alumnos de distintos mercados y países.

##### Auditorium Virtual: ESAMA

Seminario magistral mensual (en webinar) dictado por consultores senior de esama o por el profesor Andrés Frydman.



 **ESAMA** | BUSINESS SCHOOL

## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial



PRESIDENTE Y SOCIO  
FUNDADOR DESDE 1991  
DE ESAMA BUSINESS  
CONSULTING, LA ORGANIZACIÓN  
INTERNACIONAL LÍDER  
EN CONSULTORIA Y  
ENTRENAMIENTO COMERCIAL.  
CON PROYECTOS EN 18 PAÍSES.  
Y ELEGIDA POR LAS  
PRINCIPALES EMPRESAS

Director de los programas

**Prof. Lic.  
Andrés Frydman**

Uno de los máximos referentes  
en gestión Comercial de la actualidad.

Antecedentes académicos

- Licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina).
- Contador Público egresado de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina).
- Posgrado en Marketing Internacional (Sogesta - Universidad de Urbino Italia).
- Posgrado en Planeamiento Estratégico (UBA Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires).
- Estudios de Psicología de la Venta en Urbino Sogesta (Italia).
- Cursos de especialización en Gestión de Negocios, Procesos de productividad, Ventas y mejora de performance con Profesores de Harvard, IESE, IAE, Babson College, Ispi, Astd entre muchos otros.

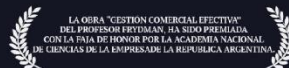
 **ESAMA** | BUSINESS SCHOOL

## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial

Director de los programas  
**Prof. Lic. Andrés Frydman**

Uno de los máximos referentes en gestión Comercial de la actualidad.



### Trayectoria como Orador Internacional

- Conferencias y seminarios brindados en más de una decena de países.
- Orador de élite de Alta Gerencia (representante de Harvard Business Review para Latinoamérica) citando seminarios en toda la región.
- Orador de Seminario Internacional.
- Orador de élite de IIRI (Institute International Research - Londres).
- Disertante en Expo Management y en más de un centenar de empresas, convenciones, congresos y organizaciones líderes.

### Trayectoria Académica

Ha sido el Profesor Titular de Marketing por concurso más joven de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata

Profesor de post grado y profesor invitado de diversas universidades y países, como las de Buenos Aires, Belgrano, del Centro, Bahía Blanca, La Plata, Católica, Centrum, entre muchas otras.

También fue Profesor de los Seminarios Magistrales de Dirección Comercial, de Ventas y de Servicio al cliente de la Universidad de Miami.

### Libros publicados

**2014. Efectividad y productividad comercial**  
Este libro, actualmente agotado presenta la metodología de mejora de la productividad comercial desarrollada por ESAMA

**2010. Alquimia Comercial.**  
Este libro trata sobre cómo mejorar los resultados comerciales transformando la estrategia y el desempeño de la estructura comercial.

**2003. Gestión Comercial Efectiva.**  
Se mantuvo un año en el Top Ten de los libros más vendidos de la Argentina.

**2000. Z Marketing II**  
"Haciendo Servicios Exitosos", 6 ediciones agotadas y primero en el ranking del Top Ten durante cinco meses, de los principales periódicos de negocios.

**1996. Z Marketing I**  
"La Esencia del Marketing de Servicios", 8 ediciones agotadas.



## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial

Programa 1

### G.P.V.

Gestión Profesional  
de Ventas

Desarrollo de metodologías, habilidades  
y motivación para vender más.

#### Dirigido a:

Todo el personal de ventas y ejecutivos  
de cuentas de todos los canales.

#### Objetivo:

Que cada uno venda más y de forma más fácil.

#### Aumentar:

1. La cantidad de actividad comercial.
2. La efectividad promedio de cierre de cada entrevista.
3. La operación promedio
4. La satisfacción del cliente




## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial

### Contenido del programa GPV RETAIL

Módulo 1: Introducción al programa  
 Módulo 2: Efectividad y productividad comercial  
 Módulo 3: Modelo de gestión comercial I  
 Módulo 4: Modelo de gestión comercial II  
 Módulo 5: Planificación comercial  
 Módulo 6: El método de los 7 pasos claves para ser rentable  
 Módulo 7: Bienvenida y apertura del contacto  
 Módulo 8: Indagación y detección de oportunidades  
 Módulo 9: Argumentación impactante  
 Módulo 10: Rebatiendo objeciones  
 Módulo 11: Cierre efectivo de la venta  
 Módulo 12: Venta de productos adicionales  
 Módulo 13: Comunicación eficaz  
 Módulo 14: Actitud comercial y preparación emocionales  
 Módulo 15: Cierre del programa. Preparación del plan maestro personal de ventas



 **ESAMA** | BUSINESS SCHOOL

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial

 **ESAMA** | BUSINESS SCHOOL

### GPV

#### El programa para cada vendedor incluye:

- ✓ Los 15 módulos del programa GPV. Gestión Profesional de Ventas.

#### Cada módulo incluye

- ✓ Una capsula educativa en video.
- ✓ Un manual del modulo.
- ✓ Una evaluación por modulo.
- ✓ Certificado de aprobación del programa.
- ✓ Un manual integral de todo el programa.
- ✓ Reportes para la dirección .



## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial

### VALORES

Nombre de programa	Cantidad de participantes	Valor unitario	Total
G.P.V. Gestión Profesional de Ventas	10	16.000	\$ 160.000
G.C.C. Gerenciamiento y Coaching Comercial	1	\$ 22.000	\$22.000
G.E.C. Gestión Experiencia a Cliente	10	\$ 12.000	\$ 120.000
<b>Valor proyecto total</b>			<b>\$ 302.000</b>

#### Importante:

La cantidad de licencias por programa es a definir por la empresa.

Forma de pago: Anticipado, pudiendo realizarse con cheque (a convenir). Los valores no incluyen IVA

 **ESAMA** | BUSINESS SCHOOL

## VENDER MÁS. ATENDER MEJOR.

 **esamavirtual** Campus de Entrenamiento Comercial

#### ESAMA EN NÚMEROS

25 Años de trayectoria  
Proyectos en 18 países  
+20 Sectores e Industrias  
96% Satisfacción de clientes  
+ de 600 empresas han elegido sus programas



#### Empresas e Individuos **UNA EMPRESA EVOLUCIONA CUANDO SU GENTE EVOLUCIONA**

Capacite o entrene a su personal para generar equipos en evolución sostenida. Esama Virtual el medio para construir equipos comerciales de alto rendimiento.

#### LAS SIGUIENTES EMPRESAS SON ALGUNAS DE LAS QUE YA HAN ELEGIDO LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DE ESAMA

Citi	Corona	Alto Palermo	Zurich
Banamex	FEMSA	LEVI'S	RIMAC
Banco Francés	La Nación	Tomson Reuters	Prosegur
Banco Guayaquil	Nestle	Easy	Profuturo
Banco Santander	Claro	John Deere	LAN
BCP	Movistar	Michelin	Accor Services
Banco de Chile	Telefónica	Pirelli	OSDE
Banco Hipotecario	TELMEX	Bridgestone	Correos Chile
HSBC	Nextel	Lenovo	Burger King
Banco Itaú	Telecom	Monsanto	Ford
Corpabanca	Motorola	Petrobras	Fiat
Banco Superville	Carrefour	Mastercard	GM
Coca Cola	Jumbo	YPF	SMG
Quilmes	Garbarino	Esso	Profuturo
Bimbo	Falabella	Shell	QBE

#### CASOS DE ÉXITO\*

NUESTRAS VENTAS SE MULTIPLICARON POR QUINCE EN SOLO 3 AÑOS



"Logramos sumar ventas a un servicio de calidad. ESAMA nos enseñó a convertir a nuestros representantes de atención a clientes en asesores de ventas y calidad de servicios de telefonía celular. Nuestras ventas se multiplicaron por quince en solo tres años de implementación de la novedosa y motivadora metodología de comercialización. Encontramos en ellos un proceso integral de conversión, muy profesional y dinámico, adaptado de modo específico a las necesidades de una compañía de servicios tecnológicos, con métodos muy modernos y convincentes. Han sido realmente SIMPLES y CLAROS, tal lo menciona nuestro slogan!"

Daniel De Marco Director de Servicio a Clientes y Operaciones Claro Argentina

 **ESAMA** | BUSINESS SCHOOL

*Anexo II: Propuesta de comunicación y marketing*

# Howard Johnson

Propuesta de comunicación y marketing

## Desafío

Desarrollar un programa que ayude a definir la plataforma estratégica para la gestión de comunicación de Howard Johnson con el fin de lograr mayor exposición.

A través de un mensaje único, atractivo y aspiracional



## Metodología de trabajo



Honorarios correspondientes al desarrollo de la presente propuesta para el hotel Howard Johnson ascienden a \$95.000.-



## Términos y condiciones

- Los valores indicados anteriormente no contemplan IVA, ni ningún otro impuesto para que dicho monto se acredite en nuestra cuenta bancaria.
- Ante la aprobación del presente, la forma de pago es a 15 días fecha de factura, en 3 (tres) cuotas iguales, mensuales y consecutivas.
- La fecha de vigencia para el desarrollo total de esta propuesta es hasta el 30 de Marzo del 2020. En el caso de excederse los tiempos estipulados por causales imputables a Howard Johnson, las partes se comprometen a reunirse para acordar los ajustes de valores a las etapas restantes de este proyecto.
- Los tiempos de un proyecto de estas características pueden variar según los requerimientos. Para cada ronda de ajuste serán necesarios un mínimo de 7 días hábiles. Incluye un máximo de 10 presentaciones. Estos tiempos han sido planteados de acuerdo a nuestra experiencia, son secuenciales y no incluyen los tiempos de toma de decisiones por parte de 3Musica, ni los tiempos necesarios para el desarrollo de trabajos de terceros (artes de ilustración, caligráficos, fotográficos, etc)
- Si por razones ajenas al desarrollo del proyecto, Howard Johnson, decidiera dar por finalizada su relación con Josefina Delgado, el mismo se compromete a reconocer y abonar en consecuencia el monto correspondiente al mes sobre el cual se manifiesta estar trabajando.
- Nuestros presupuestos de tiempo y costo están garantizados basados en su aceptación de esta propuesta con anterioridad a los 10 días hábiles de emitida.

## Términos y condiciones

- Los diseños, taglines y frases que sean aprobados por ustedes y seleccionados para ser utilizados, serán, al finalizar todos los honorarios facturados, propiedad exclusivamente suya. Todos los otros elementos desarrollados en el transcurso del presente proyecto y que no fueron seleccionados, permanecerán siendo propiedad de la cocina Identidad de Marcas.
- Los siguientes conceptos no están incluidos en los honorarios y por tanto serán facturados por separado:
  - Gastos en concepto de investigaciones de mercado, búsquedas o registro legal de nombres, frases, claims y/o diseños necesarios y sugeridos en el transcurso del desarrollo de la presente propuesta.
  - Gastos por el desarrollo artes de ilustración, artes caligráficos, tomas fotográficas, digitalización o compra de imágenes, programación, planos, traducción de textos, ni ningún otro servicio necesario para el desarrollo e impresión de los diseños.
  - Costos por la impresión de materiales, originales digitales adicionales a los contemplados para los diseños finales de esta propuesta, corpóreos, cromalines, puestas en máquina o copias de CDs no contempladas.
- Esta propuesta es propiedad privada de Josefina Delgado, contiene información que únicamente puede ser suministrada a las personas que estén directamente involucradas en el proceso de aprobación del presente presupuesto. Si Howard Johnson decide no aceptar la presente propuesta, ésta no proporcionará la información de la presente propuesta a ninguna tercera persona por fuera de las anteriormente mencionadas.

## Anexo III: Presupuesto CONGA – Web y Redes Sociales

THINK  
CREATE  
ENJOY

# CONGA

SERVICIOS DIGITALES

## PAQUETES

### REDES SOCIALES \$48.000 + IVA

#### COMMUNITY MANAGER

- Manejo de Facebook e Instagram
- (2 Posteos semanales, 3 stories mensuales, diseño de estéticas, actualización de perfiles mensual, armado de Sorteos y Concursos, etc)

#### MANEJO DE PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES

- Incluye \$ 800 en publicidad por mes
- Incluye reporte mensual de los resultados.

La renovación de Redes Sociales se hace a los 4 meses por otros 4 ó por 8 meses (esta segunda opción tiene descuento del 15%).

### PUBLICIDAD \$32.000 + IVA

#### GOOGLE Y FACEBOOK ADS

- Gestión y armado de campañas
- Reporte Mensual de Resultados

#### LANDING

- Diseño y armado en nuestro sitio para optimizar contactos de campañas.
- Es una sola página en HTML responsive con formulario de contacto.
- Incluye Hosting por 1 año

NO INCLUYE EL COSTO DE PUBLICIDAD - Se recomienda \$ 4000 mensuales.

La renovación del manejo de Publicidad se hace a los 4 meses por otros 4 ó por 8 meses.

### WEB \$13.600 + IVA

#### CONSTRUCCION WEB

- Modelo Scroll (una sola página, 5 ejemplos)
- Adaptación Mobile
- Botón de Whatsapp ó Messenger y Redes Sociales
- Envío las consultas por mail.
- Incluye Hosting de 1 año (Espacio 10GB - Transferencia mensual 1GB - Cuentas de Email 10)
- Web lista en 2 meses máximo

La empresa tiene que proveer: Logo / Fotos / Estilos / Contenido

Esta Web se arma una sola vez! - Es una única contrata

## QUÉ ES?

Es una respuesta a las necesidades actuales de generar estrategias digitales propias.

## EXPERIENCIA

CONGA nace gracias a los 20 años de experiencia trabajando junto a Casamientos Online en marketing, desarrollo y posicionamiento web. Se especializa en Estrategia Digital de 360° tanto para pequeñas, medianas como grandes empresas

## SERVICIOS

- Social Media: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Pinterest, Google+.
- Posicionamiento SEO & SEM y estrategias de content marketing.
  - Crear, mejorar, actualizar, mantener y/o administrar su Página Web, landing page, E-commerce o CRM.
- Realizar y Administrar Campañas de Publicidad Online (Adwords y Facebook Ads).
- Posicionamiento en Google para dar a conocer tu empresa, productos o servicios.
- Desarrollo de Estrategias de Marketing Digital y Performance.
  - Desarrollo de campañas de E-Mail Marketing para fidelizar tus clientes o captar nuevos.
  - Servicio de Hosting

## PRESENTACIÓN

<https://somosconga.com/presentacion.pdf>


*Anexo IV: Papeles de trabajo – Cálculos del ROI*




Main assumptions		2020		2019
Inflacion		60%		47%
Crecimiento en ventas		10%		10%
	▼	70%	▼	57%
Ventas alojamiento adicionales por INVERSIÓN	\$	65.000.000,00		
Ventas eventos adicionales por INVERSIÓN	\$	15.000.000,00		
Ventas adicionales por Inversion	\$	80.000.000,00		
Ganancia por inversion (rentabilidad 5%)	\$	4.000.000,00		

**ESTADO DE RESULTADOS**

	Anexo	al 31/12/2020		al 31/12/2019		al 31/12/2018		al 31/12/2017		al 31/12/2016	
Ventas Netas											
Ventas Alojamientos		599.161.344,83		314.212.555,78		200.135.385,85		174.030.770,30		141.224.616,24	
Ventas Servicios y Eventos		362.563.217,11		204.448.951,24		130.222.261,94		111.301.078,58		89.040.862,86	
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>961.724.561,94</b>		<b>518.661.507,02</b>		<b>330.357.647,78</b>		<b>285.331.848,88</b>		<b>230.265.479,10</b>	
Costos											
variables Insumos Servicios y Eventos		118.692.670,16	▼33%	66.930.650,41	33%	42.630.987,52	33%	21.922.636,10	20%	14.768.718,02	17%
variables Alojamiento		310.500.825,79	▼52%	162.833.031,35	52%	103.715.306,59	52%	106.709.685,75	61%	72.958.381,55	52%
Total CV Costos de Venta	VI	429.193.495,95	▼45%	229.763.681,75	44%	146.346.294,11	44%	128.632.321,85	45%	87.727.099,57	38%
Margen de contribucion		532.531.065,99	▼55%	288.897.825,27	▼56%	184.011.353,68	▼56%	156.699.527,03	▼55%	142.538.379,53	62%
fijos Otros costos de venta	VII	240.431.140,48	25%	160.785.067,18	31%	102.468.794,04	31%	89.363.035,28	31%	87.610.818,90	38%
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>669.624.636,43</b>		<b>390.548.748,93</b>		<b>248.815.088,15</b>		<b>217.995.357,13</b>		<b>175.337.918,48</b>	se incrementa de acuerdo a la tendencia de los ultimos 3 años
<b>Resultado Bruto</b>		<b>292.099.925,50</b>	▼30%	<b>128.112.758,09</b>	▼25%	<b>81.542.559,64</b>	▼25%	<b>67.336.491,75</b>	▼24%	<b>54.927.560,63</b>	24%
Gastos											
Administración	VII	14.425.868,43	2%	10.373.230,14	2%	7.669.955,43	2%	4.815.560,90	2%	4.789.579,25	2%
Comercializacion	VII	40.092.998,48	4%	20.746.460,28	4%	11.583.454,72	4%	25.166.360,30	9%	16.224.135,90	7%
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>\$ 237.581.058,60</b>	▼25%	<b>\$ 96.993.067,67</b>	19%	<b>\$ 62.289.149,49</b>	19%	<b>37.354.570,55</b>	13%	<b>33.913.845,47</b>	15%
<b>Resultado Financiero</b>	VII	<b>96.172.456,19</b>	10%	<b>57.052.765,77</b>	11%	<b>39.496.697,42</b>	12%	<b>19.949.795,60</b>	7%	<b>15.225.824,63</b>	7%
Resultado NETO		\$ 141.408.602,40	▼15%	\$ 39.940.301,90	8%	22.792.452,07	7%	17.404.774,94	6%	18.688.020,85	8%
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	VI	<b>- 2.885.173,69</b>	0%	<b>- 1.555.984,52</b>	0%	<b>-885.858,05</b>	0%	<b>-1.248.390,00</b>	0%	<b>-238.298,00</b>	0%
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		144.293.776,09	▼15%	41.496.286,42	8%	21.906.594,02		16.156.384,94	6%	18.449.722,85	
Impuesto a las Ganancias		50.502.821,63	5%	14.523.700,25	3%	7.667.307,91	2%	5.654.734,73	2%	6.457.403,00	3%
<b>Resultado Final</b>		<b>93.790.954,46</b>	10%	<b>26.972.586,17</b>	5%	<b>14.239.286,11</b>	4%	<b>10.501.650,21</b>	4%	<b>11.992.319,85</b>	5%
		4,55%		variacion 19/20							

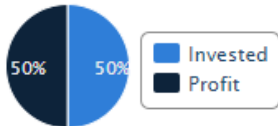
*Anexo V: Calculadora de ROI*


 Modify the values and click the Calculate button to use

Amount Invested	\$1624016
Amount Returned	\$4000000
Investment Time:	
<input checked="" type="radio"/> Use Dates <input type="radio"/> Use Length	
From	Jan ▾ 1 ▾ 2019 
To	Dec ▾ 31 ▾ 2023 
<input type="button" value="Calculate"/> 	

### Result

Investment Gain	\$1,000.00
ROI	100.00%
Annualized ROI	18.18%
Investment Length	4.15 years



Fuente (Calculator Net, 2019)