

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Casos

Licenciatura en Administración

**HOWARD JONHSON VILLA CARLOS PAZ -
Planificación Estratégica**

Autor: Ortega Domenino, Valentina

Legajo: ADM05765

Tutor: Reinerio, Sofia

28 de Junio de 2019

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se desarrolla un Plan Estratégico, a aplicarse en la franquicia de la cadena hotelera internacional “HOWARD JOHNSON”, ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz (Córdoba).

El objetivo del plan se centra en ampliar el flujo de huéspedes en el lapso de un año, mediante la captación de eventos corporativos, explotando servicios e instalaciones que el hotel ya posee y que devenga en mayor ocupación de habitaciones. Logrando quebrar la demanda estacional y aumentar la ocupación durante todo el año.

Luego de analizar la empresa, investigar el sector y la demanda de mercado, se plantean acciones a seguir para que el hotel sea considerado un establecimiento con la capacidad y los recursos para alojar en sus instalaciones eventos de gran envergadura; adaptándose a un perfil empresarial de alta categoría y exigencias internacionales, agregando valor. Con el doble beneficio de consolidarse como sede alternativa en la Provincia de Córdoba para eventos y explotando el servicio hotelero.

Palabras claves: Plan Estratégico – sector turístico y hotelero – estrategia de crecimiento – Eventos corporativos – Huéspedes empresariales

Abstract

In the present Final Degree Project becomes a Strategic Plan, is in the franchise of the international hotel chain "HOWARD JOHNSON", located in the city of Villa Carlos Paz (Córdoba).

The objective of the plan is to expand the flow of guests within a year, by capturing corporate events, exploit services and facilities that the hotel already owns and that result in greater occupancy of the rooms. Achieve seasonal demand and increase occupancy throughout the year.

After analyzing the company, researching the sector and market demand, carry out actions to be followed so that the hotel is considered as a capacity and the resources to host large-scale events in its facilities; Adapting to a business profile of high category and international demands, adding value. With the double benefit of consolidating as an alternative venue in the Province of Córdoba for events and operating the hotel service.

Keywords: Strategic plan - tourism and hotel sector - growth strategy -
Corporate events - Business guests

Índice de Contenido

Resumen	2
Abstract.....	3
Introducción.....	5
Análisis De Situación	10
PESTEL: Análisis del macro – entorno.....	10
5 fuerzas de Porter	14
Análisis FODA	17
Estrategias Matriz FODA	17
Marco teórico.....	20
Diagnostico.....	23
Propuesta profesional	24
Objetivo General.....	25
Objetivos específicos.....	26
Objetivo específico Nro. 1:.....	26
Objetivo específico Nro. 2:.....	29
Objetivo específico N 3:	35
Diagrama de Gantt.....	37
Presupuesto.....	38
Conclusiones finales	40
Recomendaciones	42
Bibliografía y Webgrafía	44

Índice de Tablas

Tabla 1- Diagrama de Gantt	37
Tabla 2- Presupuesto	39
Tabla 3- Costo Plan Estratégico	39
Tabla 4- Cálculo ROI	40

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1- Matriz FODA	17
----------------------------------	----

Introducción

La industria del turismo es una actividad económica que ha ido cobrando cada vez más importancia a lo largo del tiempo, debido al amplio desarrollo y sostenido crecimiento a nivel global. Para ello es necesario que las empresas del sector se reinvente temporada tras temporada, y que se acomode a los requerimientos de un cliente cada vez más exigente.

La globalización fue uno de los principales ejes del cambio de paradigma en el turismo. Con las ofertas turísticas en plataformas digitales de ventas on line, la competencia creció exponencialmente, como así también la demanda de turistas extranjeros.

En este contexto, la innovación y la calidad en la oferta de productos turísticos se vuelven el principal desafío. Argentina, en los últimos años logró posicionarse a nivel internacional, haciendo crecer el turismo receptivo un “22,8% en el primer bimestre del año, mientras que el turismo emisor, en igual periodo, “acumularon una caída interanual de 18,0%.” (INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2019).

Este proceso en el cual aumenta el turismo receptivo, se da, según la opinión de Gustavo Santos, Secretario de Turismo de la Nación, gracias a:

“... Unir a Argentina con el mundo, a través de mejoras en la conectividad, en la competitividad, en la ampliación de la oferta de nuestros destinos y las experiencias que ofrecen, y por una fuerte promoción del país en mercados estratégicos” (Santos, 2019)

En la contracara, la devaluación del peso, genera un impacto negativo en el turismo emisor. Lo que conlleva a que los consumidores nacionales opten por gastar el

dinero de las vacaciones en el mercado interno. Igualmente, este mercado se encuentra resentido porque ante la baja de poder adquisitivo, dada por la inflación con recesión hacen que el turista se vuelva más “*gasolero*”.

Frente a este escenario general, Córdoba, provincia que aglutina el 30% del turismo nacional, logró atraer a sus sierras una alta cantidad de turistas, con un nivel de ocupación hotelera superior al 75% en los meses de Enero y Febrero.

Alejandro Moreno, presidente y director de Wyndham Hotel Group, afirmó que si bien el retraso en el cambio está perjudicando en la competitividad, el hotel de Carlos Paz bate record en el mes de Enero del 2018 con un 97% de ocupación. (Moreno, 2018)

El presente trabajo se centra en la franquicia de la cadena hotelera internacional “HOWARD JOHNSON”, ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz, principal destino turístico de la Provincia de Córdoba, Argentina.

A modo de presentación de la empresa a desarrollar, es necesario destacar que la cadena de hoteles HJ nació en 1954 en EEUU. Hoy en día, 70 años después cuenta con 800 hoteles en distintos lugares del mundo. Supera el 30% del mercado hotelero a nivel internacional. Específicamente en nuestro país cuenta con 40 hoteles. Siendo el primero en Buenos Aires en 1997 (Canvas, 2019).

El hotel de Villa Carlos Paz abrió sus puertas en 2011 con una propuesta de Pyme familiar, en donde la gestión está a cargo la familia Elliott. En 2016 con la inversión de accionistas se convirtió en un “Condo Hotel”.

La modalidad con la que actualmente desarrolla su actividad el HJ Carlos Paz es el sistema de “Condo Hotel”, lo que significa una combinación de actividad inmobiliaria con actividad hotelera, por la cual inversionistas acceden a un porcentaje

de participación en la infraestructura, con su correspondiente rentabilidad, y dejan la administración a cargo del accionista mayoritario (Familia Elliott).

Cabe aclarar que si bien responde a un esquema de franquicia internacional, con la estandarización correspondiente, cada hotel tiene autonomía de elaborar propuestas y alternativas de acciones genuinas y propias.

Las instalaciones, prestaciones y prestigio del “HJ Plaza Resort V.C.PAZ” hacen un hotel 4 estrellas que cuenta entre sus más destacados espacios y servicios:

- Spa
- Cancha de Tenis, vóley y futbol
- Restaurant
- Pileta Indoor y outdoor
- Salón de Eventos

Una de las propuestas de valor que presenta este hotel, es su amplio compromiso con el medio ambiente y la sustentabilidad, involucrando a colaboradores, proveedores y clientes a realizar prácticas sustentables en su estadía. Además, siendo un hotel de categoría Plata, integra un grupo privilegiado de hoteles aglutinados bajo el nombre “Hoteles más Verdes”, nivel entregado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), donde se premia con eco-etiquetas, reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo Nacional. (Hoteles más Verdes, 2012)

Su estrategias corporativas están destinadas a “*consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar*”, y, en segundo lugar,

“diseñar servicios y productos aptos para turismo en grupos o específicos (jubilados y estudiantes). (Canvas, 2019).

Para el desarrollo de las estrategias corporativas el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, pero si posee tres servicios específicos. Los mismos son: alojamiento, gastronomía (concesionado) y eventos.

Los públicos identificados para ofrecer los servicios hoteleros son: individual, o de familia, corporativo y por grupo específico (estudiantes, jubilados y agencia).

Los principales desafíos a los que se enfrenta la empresa son: por un lado romper con la estacionalidad con la que cuenta Carlos Paz, ya que su temporada fuerte es especialmente en verano, seguida en menor medida por la de invierno. Y por otro lograr que el segmento empresarial de Córdoba seleccione al hotel como alternativa de alojamiento superior en la ciudad con capacidad para reuniones y eventos.

Después de haber identificado dos desafíos corporativos a los cuales Howard Johnson Carlos Paz tiene que hacer frente, se centrará el presente trabajo en posicionar a HJ como la opción receptiva de calidad, conjuntamente con Carlos Paz como sede alternativa a Córdoba Capital para la realización de congresos, convenciones y eventos corporativos, tanto nacionales como internacionales, y así obtener una retribución económica por habitaciones ocupadas en sector empresarial.

Esta situación se basa en la relevancia que tiene para el hotel, desarrollar estrategias que le permitan romper con la estacionalidad, intensificar la captación del mercado corporativo y posicionarse como “LA” sede de grandes eventos.

Estas estrategias deben estar pensadas como una acción conjunta, coordinada y sinergizada entre Gobierno Provincial, Municipal, instituciones locales y Córdoba Bureau & Visitors Convention a modo de alianzas estratégicas.

Si bien uno de los servicios específicos del hotel se centra en Eventos y el área de Marketing realiza acciones de comunicación específicas, consideramos necesario proponer un conjunto de acciones sistematizadas y organizadas con visión 360 para lograr el objetivo. Para ello se necesitará de un trabajo integral entre la Gerencia Comercial, que planifica, gestiona y controla las actividades comerciales; el responsable de ventas y eventos y el responsable de Relaciones Públicas y MKT. Todo el accionar involucrará además, otras áreas más específicas como coordinadores de recreación, entre otros.

Para tomar como referencia, se puede nombrar las acciones del 5to Congreso Latinoamericano Tecnológico y Negocios America Digital, congreso que se realiza en Chile cada año. El mismo se desarrolla a las afueras de Santiago, a unos 30 minutos del aeropuerto. A través de alianzas estratégicas con 2 hoteles, recomiendan a dichos establecimientos como hoteles oficiales del Congreso. Además ofrecen información turística e incitan al viajero a disfrutar no solo del evento sino también de las propuestas turísticas. (5to Congreso Latinoamericano Tecnología y Negocios America Digital, 2019)

Argentina se consolida en materia de Turismo de Reuniones, ya que según el último informe de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) en 2017 se ubicó como el 21º país organizador de eventos y reuniones turísticas internacionales, con un aumento del 6 por ciento en cantidad de eventos. Además, nuestro país representa el 17% de

los congresos internacionales que tienen lugar en Latinoamérica. La provincia de Córdoba se encuentra en segundo lugar después de Buenos Aires. El promedio de duración fue 3,43 días y 33% de los congresos fueron realizados en hoteles. (ICCA, 2019)

Análisis De Situación

Para describir el contexto de la industria en donde HJ opera se realizará un análisis PESTEL. Con el fin de evaluar el micro entorno de la empresa que le permitan potenciar sus ventajas competitivas, se utilizará como herramienta las 5 fuerzas de Porter. Por último, se definirá una matriz FODA, para establecer la capacidad de la empresa para hacer frente a las oportunidades y las estrategias pertinentes.

PESTEL: Análisis del macro – entorno

Factores Políticos: El año 2019, año electoral para la Argentina, se presenta como un periodo de incertidumbre en el ámbito político, social como económico del país.

En los últimos 4 años tanto el gobierno nacional como el provincial, invirtieron en obras públicas de infraestructura que mejoraron sustancialmente la conectividad mediante rutas nuevas y seguras que unan el país y sus principales puntos turísticos. Otra importante decisión política fue el desarrollo del HUB aeroportuario, que beneficio al tráfico aéreo recibiendo vuelos tanto nacionales como internacionales y la apertura a aerolíneas low cost. Esto consolidó a Córdoba como un punto neurálgico en el tráfico aéreo y turístico.

Factores Económicos: En los últimos años, la Argentina en materia económica vive años turbulentos, con una devaluación que en 2018 significó un 100% (Gomez, 2018). Con una inflación del 47,5% en el mismo periodo y un primer trimestre del 2019 que lleva un 10% (INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2019). Por las proyecciones anuales se predice que seguirá creciendo durante el año y al igual que la tasa de interés, que impacta sobre la toma de capital de trabajo por parte de las empresas. Este conjunto de factores más relevantes acompañados de la presión de la negociación de paritarias a nivel sindical, lo que presenta un marco recesivo y de creciente de presión. Si bien el hoy el fondo monetario internacional, provee fondos para el financiamiento de la economía, conlleva la necesidad de equilibrar la balanza fiscal y reducir el gasto del estado con un riesgo país que no disminuye.

Otro factor económico importante, es la presión tributaria que desincentiva al ingreso de inversiones extranjeras. No obstante, las cosechas record del agro, sumado a Vaca Muerta en el sector petrolero traen cierto alivio al mercado económico.

A nivel turístico, la situación económica con un dólar competitivo a nivel internacional es atractivo para los extranjeros y a su vez fomenta el turismo nacional para los argentinos que no puedan salir al exterior y busquen vacacionar en el país.

En contrapartida, los costos aumentan y se hace cada vez más difícil mantener la calidad sin incrementar precios.

Factor Social: Los factores sociales no son ajenos a la incertidumbre política y económica que golpean directamente a la sociedad en su conjunto. Al ver afectado el poder adquisitivo de las personas, la presión social tiende a incrementarse a medida que trascurre el plazo hasta las elecciones. El humor social está en su punto más álgido. El crecimiento de la pobreza se agudiza en los estratos más bajos de la sociedad, y la clase

media trabajadora se ve fuertemente afecta por el empobrecimiento. Cada vez llegar a fin de mes se hace más cuesta arriba.

Este condicionante, afecta directamente en el gasto que las familias destinan a sus vacaciones, optando por menos días o menor categoría de viaje. Al igual en el sector corporativo o empresas minimizan el gasto en desarrollo de capacitaciones o retiros empresariales.

Factor tecnológico: La tecnología está en un constante proceso de innovación. Es el factor que posee mayor potencial de crecimiento. Argentina cuenta con recursos capacitados para el desarrollo de tecnología de punta. Muchos de ellos apalancado por capitales que invierten en emprendedores y empresas de desarrollo de software, principalmente.

La era digital ha generado cambios en los consumidores y en el marco en que las empresas desarrollan su actividad. Las redes sociales y aplicaciones en los dispositivos móviles fueron las innovaciones tecnológicas más recientes y usadas por casi la totalidad de la población. Permiten a los ciudadanos globales estar conectados y en permanente comunicación, con mayor acceso a información y posibilidad ser participativo en las redes dando su opinión.

Especialmente en el turismo, el desarrollo tecnológico ha globalizado la forma de consumir paquetes y opciones turísticas. Páginas como Trivago, Despegar, Al mundo entre otras son plataformas intensamente usadas que aglutinan toda la oferta hotelera. Las recomendaciones y/o malas experiencias también se viralizan y condicionan al potencial cliente al momento de contratar el servicio. Es por eso que hoy el sector turístico debe estar muy atento a esta forma de comercializar y visibilizar sus propuestas.

Factor Ecológico: Muchas son las empresas y organismos que promueven programas, normas y “políticas verdes” orientadas a la protección del medio ambiente y recursos naturales. A través de gestión sustentable de recursos y buenas prácticas ambiental, las empresas buscan mitigar los efectos negativos que impactan en el medio ambiente por la producción de bienes o servicios. También se busca inculcar a los consumidores que realicen reciclaje, ahorro de energía y agua, la no utilización de ciertos productos plásticos, entre otros.

En el ámbito del turismo con el programa “Hoteles más Verdes”, programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina busca fomentar la aplicación de herramientas eficaces para la gestión de los alojamientos turísticos de Argentina. Muchos hoteles adhirieron a fomentar la reutilización de ropa blanca, cuidar el consumo del agua y el gas.

Como conclusión de este análisis se puede decir que si bien el contexto económico, político y social pronostica un año difícil, se produjeron importantes factores para que el nicho de mercado a desarrollar tenga puntos positivos.

La decisión política de mejorar los accesos desde Córdoba a Villa Carlos Paz, permite que sea una alternativa seductora a la capital provincial para acoger eventos corporativos. Sumado a esto, podemos decir que la competitividad del dólar hace más atractiva al turismo receptivo, y por los costos a la realización de eventos y congresos a nivel internacional.

Si bien la recesión en nuestro país afecta a una gran parte de la población, hay una parte importante de familias que pueden acceder a un turismo nacional de calidad y empresas que apuestan a la capacitación de sus recursos y siguen optando por eventos corporativos.

En lo que refiere a ecológico, las empresas hoteleras tienen el compromiso del cuidado y el uso principalmente de agua, luz, gas e insumos tóxicos.

Una vez analizado el macro entorno, y definido como inciden en el turismo los distintos factores de la industria, pasamos a analizar el micro entorno.

Evaluar a HJ en referencia su entorno más próximo nos dará la posibilidad de conocer nuestros principales puntos a tener en cuenta para desarrollar el plan estratégico.

5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores - Alta

La industria hotelera está en una etapa madura y de consolidación pero con una dinámica de cambios importantes. La competencia es alta ya que existen numerosas ofertas en servicios de alojamiento que además posean su propio salón de eventos. Igualmente la intensidad de la rivalidad se da entre hoteles de la misma categoría en función a la cantidad de estrellas. En menor medida, se compite con hoteles de menor categoría.

En el nicho de mercado que deseamos penetrar, HJ no solo compite con los hoteles en VCP, sino en principal medida con los hoteles en Córdoba Capital. Pero la rivalidad no es solo local sino con plazas en el resto país.

El líder en el sector es Portal del Lago, ni posiciones defensivas, tampoco la necesidad de acciones ofensivas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores - Media

Las barreras de entrada en esta industria están dada por la gran inversión inicial que se necesita para contar con las instalaciones de calidad con el que cuenta HJ. Si analizamos este punto podremos decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta; pero la nueva modalidad de inversión de “Condo Hotel” facilita la posibilidad de ingresar un nuevo competidor, ya que se puede levantar un hotel con la colaboración de varios accionistas. Por eso se define que la amenaza es MEDIA.

Poder de los proveedores - Bajo

El gran número de proveedores encargado de cubrir las necesidades de esta industria hace que el poder de negociación de estos sea bajo. La selección del proveedor estará dada por los mejores precios, calidad de productos y condiciones de pago. Cada proveedor suelen atender a más de un hotel.

Si nos centramos en proveedores de organización de eventos y congresos, el poder de negociación puede ser medio ya que los requisitos para contratar van a ser más específicos.

Poder de los consumidores - Alto

Los consumidores hoy tienen una enorme cantidad de canales de información asociados a la oferta de servicios turísticos, lo cual permite acceder a muchas ofertas y alternativas. Los operadores turísticos presionan para que los hoteles tengan descuentos especiales sin importar las prestaciones. Por otro lado, la estructura competitiva de la industria hace que ellos obtengan precios bajos y puedan exigirles mejores servicios. El poder de los consumidores también depende de temporada. En alta, la negociación es baja ya que la demanda es constante. En temporada baja, el consumidor se vuelve más

poderoso ante la poca demanda del producto y puede solicitar diferentes precios y promociones ya que el hotel tiene capacidad ociosa.

En el producto evento/congresos es aún mayor el poder del consumidor, ya que por el volumen de inversión que implica al cliente, este puede imponer condiciones de servicio.

Amenaza de los sustitutos - Alto

La amenaza de los sustitutos en esta industria es bastante elevada. La aparición de hoteles boutiques, alojamientos en Airbnb, hostels, hace que el consumidor tenga opción variadas tanto en categoría como en precios, no en calidad de servicios e instalaciones. Dadas la situación económica, estas alternativas toman mayor relevancia.

En lo corporativo, los principales sustitutos que se pueden encontrar son: salones de fiesta particulares, terrenos en los que se pueda montar carpas, empresas con instalaciones pertinentes. Sin embargo, para aquellas corporaciones que busquen un servicio integral para sus eventos la amenaza es baja. Ya que un hotel cuenta con amenities y servicios exclusivos.

Conclusión: En términos de las fuerzas de Porter, HJ se encuentra en favorables condiciones para llevar adelante el plan estratégico planteado. Si bien la rivalidad de competencia es alta, el HJ puede presentarse como un líder en Villa Carlos Paz e ir ganando territorio gracias a su ubicación como alternativa a la gran ciudad, situada en una zona turista con gran oferta de actividades.

En cuanto a los sustitutos en el producto puntual de generación de eventos y congresos, el hotel le da una propuesta superadora por la calidad de su infraestructura y

la marca internacional que la avala. El mayor desafío es estar a la altura de los requerimientos del exigente sector corporativos y eventos de envergadura

Análisis FODA

Ilustración 1- Matriz FODA



Estrategias Matriz FODA

Estrategia FO (maxi-maxi)

Durante el inicio del 2019 las obras viales acercaron a Villa Carlos Paz con la capital de Córdoba, reduciendo el tiempo de viaje entre una localidad y otra a solo a 30 minutos. Esto posibilita que la alternativa de sede secundaria se vea más seductora, además de contar con una propuesta que reúne actividades laborales y de turismo en el mismo lugar, fuera del caos de la ciudad. Específicamente de HJ, el que sea una cadena

internacional pone en escena al hotel como una posibilidad que otorga calidad y garantía de buen servicio. Esta estrategia se basa en explotar todas las fortalezas para hacer frente a las oportunidades más importantes que el mercado proporcione.

Estrategia DO (mini-maxi)

El incentivo que el gobierno le da al turismo cordobés proporciona una ayuda al posicionar a Carlos Paz como una alternativa por más que no se encuentre en la capital, ya que necesita que el flujo de gente se mueva en las principales localidades turísticas de la provincia. También al tener un dólar competitivo internacionalmente, significa que a las organizaciones extranjeras le resulte barato realizar sus eventos en la Argentina y el costo de montar grandes carpas en el exterior del hotel no significaría un gasto significativo, y se le daría solución al límite permitido en el salón interior.

Estrategia FA (maxi – mini)

La ubicación geográfica del hotel permite incentivar a la generación de congresos con el plus adicional de actividades turísticas post congresos o acompañantes. Otra fortaleza que ayudaría a aplacar la amenaza es, al tener una permanente capacitación y apoyo internacional de la cadena se pueden extrapolar situaciones de éxito que logren eficientizar los costos sin desvalorizar el servicio.

Estrategia DA (mini-mini)

Al unir debilidades y amenazas nos damos con que su mayor problema es romper con el esquema de que estar a las afueras de la ciudad y lejos del aeropuerto. La estrategia a llevar a cabo debería potenciar los beneficios que da estar rodeado de montañas, lago y aire puro y aprovechar el potencial turístico para los acompañantes de los asistentes. En cuanto a la suba de los costos para mantener la calidad los esfuerzos

deben ir dirigido a proporcionar valor agregado para que se justifique la inversión y la confianza en el hotel.

Se puede concluir que Howard Johnson presenta ciertas debilidades que pueden ser transformadas en fortalezas si se logra gestionar adecuadamente ciertas estrategias. La clave se centra en potenciar las cualidades turísticas de Villa Carlos Paz, ajustándolo a un perfil empresarial de alta categoría, adaptarse a las exigencias internacionales, agregar valor y saber aprovechar las oportunidades que se presentan en el sector. Todo ello debe ir acompañado de la gestación de una real unidad de negocios “Turismo de Reuniones”, con acciones, inversiones y personal abocado a actuar estratégicamente para promocionar y comercializar el pack corporativo-turístico.

Como se mencionó en la estrategia mini-mini, el principal problema que presenta el negocio es romper con el ideal que las organizaciones de eventos tienen al preferir la capital ante una alternativa lejos de la cúpula provincial. La actual gestión comercial, no está contemplando una estrategia corporativa que: -permita llegar al mercado corporativo, principalmente internacional, teniendo como principal percusor las alianzas estratégicas. El objetivo tiene que estar planteado además a la fidelización de los clientes corporativos, para que año tras año busque las instalaciones de HJ para llevar a cabo su evento.

Frente al déficit en actividades aisladas generadas alrededor de esta problemática, se considera factible elaborar un plan de marketing que impulse la actividad de Howard Johnson en el sector corporativo y utilice al máximo la capacidad de generar eventos. El fin debe centrarse en convertirse en la primera opción de sede en el interior de Córdoba y del país. Que ayuden a optimizar sus niveles de ocupación durante todo el año.

Marco teórico

En esta instancia se abordará desde una perspectiva teórica las herramientas que utilizaremos a lo largo del trabajo, conceptualizando los hechos de la realidad dentro del ámbito de estudio.

Para empezar con la definición de los temas relevantes, hablaremos de “**estrategia**”. Si bien su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, Quin J.B., expone que la **estrategia** aplicada a una empresa es “un modelo que integra los principales objetivos, políticas y acciones de una organización en un todo coherente” (Quinn, 1980).

Según Chandler la estrategia puede ser definida como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

La ejecución de acciones conlleva la necesidad de generar un plan estratégico a largo plazo, capaz de aportar una ventaja competitiva en la organización en todos sus niveles. Haciendo eficiente y efectiva la asignación de recursos tanto humanos como de capital, con orientación al mercado objetivo, preparado para afrontar los desafíos de su entorno.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirma que;

La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario, bajo un análisis minucioso de todo lo que afecta directa o indirectamente a la organización. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa, cuáles debería tener y a donde querían ir.

La planeación estratégica no puede ser aplicada de forma aislada ya que resultara ineficiente, debe ser una integración entre lo estratégico, táctico y operativo.

La estrategia corporativa responde al interrogante: ¿en qué unidad negocio se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo? y ¿cómo se debe introducir ésta estrategia e incrementar la ventaja competitiva?

Para ello es necesario definir qué es una unidad de negocios:

“Conjunto de estrategias que se combinan en forma congruente para que dé a la organización la oportunidad de tener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad y crecimiento superiores de las ganancias.”

(Hill & Jones, s.f.)

Cuando se quiere captar y posicionar una empresa como sede de eventos a nivel internacional, las alianzas estratégicas juegan un rol muy importante ya que ellas, son convenios a largo plazo entre dos o más empresas para desarrollar conjuntamente nuevos servicios que beneficien a todas (Hill & Jones, s.f.), por más que se ofrezca el mismo servicio.

Para entender los elementos que maneja la competencia en el sector industrial o de servicios, la formación de grupos estratégicos y las implicancias de la globalización, la empresa debe tomarse el tiempo para recabar información y realizar la formulación de la estrategia. Una de las herramientas que utilizaremos para evaluar el macro entorno es el análisis PESTEL, la cual consiste en la recolección de datos secundarios desde diferentes enfoques en los que se tiene en cuenta condiciones ajenas a las que debe estar preparado para responder; siendo estos factores políticos, económicos, tecnológicos

sociales y ecológicos. (Kloter, 2006). Estos factores pueden ser determinantes cruciales de las oportunidades y amenazas a la que la empresa se enfrenta de cara al futuro.

La herramienta más eficiente para analizar el microentorno en el cual se desenvuelve nuestra empresa es el “modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter”, el cual permite realizar un análisis de la estructura del sector en el cual se compete, descubriendo así las fuentes de presión competitiva y el poder de cada una. Este modelo estratégico fue diseñado por Porter (Porter, 1979) y resulta útil porque permite determinar el atractivo de un mercado. Las 5 fuerzas son:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación con proveedores
- Poder de negociación con compradores

En cuanto a información recolectada en el seno interno de la organización, se debe tener en cuenta el análisis FODA; Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). (Hill & Jones, s.f.)

Una vez recabada la información necesaria, nos centraremos en la matriz Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, herramienta utilizada para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa; relaciona los productos/servicios con los mercados y otorga como respuesta la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos

productos/servicios, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. En esta instancia se desarrolla la implementación de la estrategia.

La elección de los autores y conceptos presentados sirven como respaldo para el uso de cierta terminología y herramientas a lo largo de todo el plan, conformando un marco de referencia para orientar la investigación y validar la información utilizada. Se consultó dicha bibliografía y material escrito con el fin de recopilar información relevante para abordar el problema de investigación.

Diagnostico

Luego de analizar Howard Johnson Villa Carlos Paz, se puede identificar que no poseen una estrategia corporativa destinada a penetrar al mercado corporativo ni una unidad de negocios “Turismo de Reuniones” definida. Si se aplican estrategias sinergizadas en una unidad de negocio ayudaría a explotar un potencial poco desarrollado e incrementar su rentabilidad en base a habitaciones por asistentes más el evento en sí mismo.

El hotel cuenta con instalaciones capaces de alojar congresos y contingentes internacionales, otorgando un servicio de calidad y prestigio. Además de estar ubicado en una ciudad turística como Villa Carlos Paz, cada vez más próxima a Córdoba gracias al progreso en infraestructura vial.

Este trabajo se centrará en crear una estrategia a nivel corporativo de crecimiento, aumentando la cuota de mercado en el sector empresarial. Con una estrategia competitiva de enfoque, abriéndose camino en el mercado de Turismo de Reuniones, e instaurar a Villa Carlos Paz como sede alternativa a la capital provincial

Si bien el nicho de mercado a abarcar es relativamente pequeño, tiene gran potencial. Se necesitará atraer un reducido número de evento pero de gran envergadura, en donde se pueda ofrecer un servicio corporativo-turístico con valor agregado, que mejore la rentabilidad del hotel y colabore a mantener un nivel de ocupación durante todo el año.

Propuesta profesional

En la etapa de análisis, se diagnosticó la situación actual de la empresa HOWARD JOHNSON tanto en ambiente interno como externo y se identificó que el hotel no posee acciones directamente dirigidas a captar el sector de mercado corporativo y así generar ingresos por del aumento del flujo de huéspedes captados por la generación de eventos. De esto, nace la posibilidad de implementar un plan estratégico de crecimiento, para intensificar la penetración en un mercado poco explotado.

En primer lugar, cabe destacar que la compañía no posee en su totalidad las bases fundamentales de la planificación estratégica a nivel global. Si bien, HOWARD JONSHON, plantea misión y valores, no define específicamente la visión de la empresa.

En cuanto a la misión y valores, se consideran bien establecidas, representando claramente la razón de ser de la empresa, y como desean llegar a cumplir la misma. En el presente planteo estratégico se trabajará en base a los mismos.

Al no estar definida la visión, se propondrá la misma en función a dónde se dirige la empresa en el futuro.

A continuación se transcribirá la misión desarrollada por la empresa:

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. (Howard Johnson , 2018)

Los valores más importante con que HJ trabaja:

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

Visión que se propone para la empresa es:

Ser una empresa líder en el sector hotelero, con la más amplia gama de ofertas turísticas vacacional y de negocios, mejorando la experiencia de nuestros clientes.

Objetivo General

- Aumentar el flujo de huéspedes en un 20%, mediante la captación de eventos corporativos de 2 días o más, que devenga en mayor ocupación de habitaciones, y de la utilización de servicios e instalaciones que posee el hotel, en el plazo de un año.

Objetivos específicos

- Aumentar la cuota de mercado un 10% de eventos internacionales y un 5% de congresos & convenciones nacionales de dos días o más que se realizan en la Provincia de Córdoba, en el lapso de un año.
- Poner en marcha la unidad de negocios “Turismo de Reuniones”, que esté en funcionamiento en Agosto 2019 para organizar las actividades de gestión de eventos mediante la formalización de tarea específica.
- Aumentar el retorno de personas que asisten al evento en un 5%, fidelizando a los clientes para prolongar su estadía o para elegir el hotel nuevamente.

Estrategia corporativa: Se pondrá en marcha una estrategia de crecimiento, que beneficie a la empresa aumentando la cuota de mercado, específicamente en el sector corporativo. Con esta estrategia se logrará captar nuevos clientes a través de asistentes a eventos empresariales y público internacional, que en el lapso de un año de trabajo. Para ello se destinará recursos económicos y humanos.

Objetivo específico Nro. 1:

- Poner en marcha la unidad de negocios “Turismo de Reuniones”, que esté en funcionamiento en Agosto 2019 para organizar las actividades de gestión de eventos mediante la formalización de tarea específica.

Estrategia funcional: Se realizará una estrategia funcional de organización en donde se dispondrán las directrices que necesita la unidad de negocios “Turismo de Reuniones” para funcionar y ser exitosa. La misma tendrá una estructura mínima y en permanente relación con otras áreas para optimizar costos. Funcionará en forma

matricial. Tener una organización específica, ayudará a que la empresa organice su energía y actividades a un resultado provechoso.

Programa 1: Unidad de Negocios “Turismo de Reuniones”

El beneficio estará en el lineamiento de acciones conjuntas para lograr el objetivo general, que acompañarán a los lineamientos generales de la empresa.

Táctica 1: Incorporar al organigrama la nueva unidad de negocio con su respectivo capital humano y presupuesto.

Para realizar este plan de acción, se incluirán al organigrama existente, una unidad de negocio llamada “Turismo de Reuniones”. La misma estará a cargo del Responsable Comercial, e incorporará a su estructura el puesto ya existente “Responsable en Ventas y Eventos”, que será renombrado como “Responsable comercial de eventos”. Se contratará una nueva persona especializada en relaciones institucionales que gestione alianzas estratégicas y apoye en la realización del plan de MKT. Su puesto llevará el nombre de “Encargado de relaciones y comunicación”. Su realización estará dado en el segundo mes de implementación. La búsqueda del nuevo personal puede ser a través de promoción interna.

Táctica 2: Descripción de puesto y capacitación a los empleados sobre la nueva unidad de negocio

Descripción de puestos, funciones a llevar a cabo, de quién dependen, saber cuáles son sus responsabilidades, ayudará a los empleados a desempeñar correctamente sus actividades y colaborará con el reclutamiento de personal. Se debe instruir a los responsables de las otras áreas sobre cómo será la contribución a dicho proyecto. Es

necesario que se realicen reuniones mensuales para evaluar actividades y resultados. La información pertinente a cada empleado se hará vía mail.

Descripción de puesto:

- Responsable comercial: Una persona encargada de ser referente comercial del hotel y responsable de planificar, gestionar y controlar todas las operaciones comerciales. Desarrollar e implementar plan estratégico de unidad de negocios “Turismo de Reuniones”.

- Responsable comercial eventos: Búsqueda de potenciales clientes (prospect y carpeta comercial), venta y cierre de operaciones entorno a eventos.
Coordinación operativa de todos los eventos que se realizan en el hotel. Trato con proveedores, manejo de presupuestos.

- Encargado de reservas y comunicación: Persona encargada de llevar adelante las alianzas estratégicas, acuerdos con sponsors y partners. Hacer efectivo el plan de MKT que desarrolla el “Responsable de relaciones públicas y MKT”.
Atender contingentes corporativos (reservas, beneficios).

Responsable de Asesor Administrativo y Gerente de RR.HH.

Costo: está incluido en el fee mensual de \$35.000 por la asesoría integral en el proceso de planificación y llevado a cabo. Sueldo en mano de la nueva persona integrada al organigrama por \$30.000.

Objetivo específico Nro. 2:

- Aumentar la cuota de mercado en un 10% de eventos internacionales y un 5% de Congresos & Convenciones nacionales que se realizan en la Provincia de Córdoba, en el lapso de un año.

Estrategia Competitiva: Se centrará este objetivo en una estrategia de enfoque, ya que se desarrollarán acciones para un nicho de mercado específico: asistentes a eventos para corporaciones. Esta estrategia le permitirá a la empresa penetrar en el mercado de turismo de reuniones, con más de 500 personas por evento ya sea nacional o internacional y con una duración mínima de una jornada y media. Se le otorgará a los clientes servicio de alojamiento, con servicios complementarios, que otorguen a las compañías la posibilidad de reunir en un mismo lugar las necesidades de congresos y eventos, siempre priorizando la excelencia en la atención. Esto representaría realizar 2 eventos internacionales de los 21 que se realizan en Córdoba y 16 nacionales de los 334, en nuestras instalaciones.

Estrategia Funcional: Se desarrollará el plan de Marketing Mix de servicios.

Producto:

- Hotelería: 127 habitaciones de primera calidad.
- Restaurant: Menú a la carta, desayuno buffer, catering.
- Eventos: Salones con mobiliario (mesas, sillas) para 500 personas con posibilidad de adherir una carpa más.
- Spa.

Precio:

- 10% más caro que la competencia para dar prestigio y ofrece servicios adicionales para justificar el aumento del precio.

Plaza:

- Se consume el servicio en instalaciones del hotel.

- Reserva automática por contingente corporativo.
- Reserva a través de la página web y en persona. Portales de reserva.

Promoción:

- Online – offline.
- Publicidad en banners.
- Google Adwords.
- Web propia.
- Alianza con Cordoba & Conventions Bauder.
- Jornadas propias.
- MKT directo.

Procesos:

- Definir tipo de Evento: cliente expone necesidad y requerimientos.
- Presupuestar: despendiendo cantidad de habitaciones y salones a ocupar.
- Firmar contrato: estipular condiciones de servicio y de pago.
- Realización del evento: reserva, funciones operativas.

Personas:

- Cantidad media de empleados, más sub-contratación en temporada alta y eventos especiales.

Evidencia física:

- Lujo, confort, decoración sofisticada.

Programa 2: Estrategia funcional de Marketing

Beneficio: Captar 5% de eventos internacionales y 2,5% nacionales

Táctica 1: Comunicación en campañas digitales

Se realizará una campaña digital con el objetivo de llegar de manera rápida, masiva y efectiva a las potenciales empresas/organizaciones que harán su evento en el

hotel. Esta campaña será una posibilidad de presentarse al resto del país como sede de eventos en Córdoba, además de tener alcance internacional.

Se usará la página web del hotel, google ads y las principales redes sociales que existen como: Facebook, Twitter, Instagram; etc. Generando momentos de intercambio con el potencial cliente, donde se lo podrá asesorar y compartir experiencias. La generación de contenido será un factor clave a tener en cuenta en estas acciones y deberá ser intensiva y prolongada en el año de ejecución.

Táctica 2: Marketing directo

Se enviarán campañas por mails personalizados por *send grid* a la base de datos de personas que alguna vez asistieron a eventos en nuestras instalaciones.

Táctica 3: Patrocinio de eventos.

Se llevarán a cabo campañas mediante intervenciones en eventos que se realicen en Argentina. Éstas serán en calidad de patrocinador, por ejemplo obras de teatro en Villa Carlos Paz, ferias de turismo en cualquier parte del país, Congresos internacionales que se realicen en Córdoba, participar en ferias de cámaras, etc. Esta acción genera visibilidad y presencia en la mente del público objetivo. La presencia se podrá realizar a través de cartelería, folletería, promotoras, merchandising, stand.

Táctica 4: Realización eventos propios.

En esta oportunidad se realizarán 2 jornadas de coaching para empresas y 2 torneos de tenis corporativo en las canchas del hotel, en donde el beneficio es doble ya que se puede hacer una base de datos de las personas que ingresan, además de promocionar y hacer conocida las instalaciones. Se realizarán 4 eventos al año.

Costo del programa 2:

- Gestión de publicaciones en Twitter, Instagram, Facebook, google ads por mes a cargo de un community manager: \$12.500.
- Diseño campaña publicitaria: \$36.000 (50 piezas para todo el año).
- Costo x promotora x día: \$1.000.
- Merchandising + Stand físico: \$131.500
- Honorario coach por jornada: \$40.000
- Costo de torneo: \$35.000
- Sendgrid para mail MKT: \$610 x mes

Responsable: Asesor Administrativo, Community Manager y Responsable de MKT y Relaciones Institucionales. Apoyo de Encargado de Relaciones y Comunicación y Coordinador de Recreación.

Programa 3: Plan de Comercialización

Beneficio: Captar 5% de eventos internacionales y 2,5% nacionales

Táctica 1: Desarrollar un prosect de clientes corporativos

En esta instancia se hará un relevamiento de todos los potenciales clientes corporativos. El trabajo consistirá en crear una base de datos con información y contactos de todos los eventos que se pueden llegar a hacer en Carlos Paz. Para captar los internacionales, se hará foco en los eventos que se realizaron en Córdoba y para los nacionales se investigará sobre cámaras, sindicatos, empresas, instituciones y entidades profesionales. Se realizará durante el primer mes de implementación.

Táctica 2: Creación de carpeta comercial

Se deberá desarrollar una carpeta comercial que resulte atractiva para los clientes. Se especificará el valor agregado que se obtendrá por hacer el evento en nuestras instalaciones. Se deben hacer dos carpetas distintas: una para internacionales (en español, inglés y portugués), otra para nacionales (sólo español). Debe contar con información precisa, fotos, datos de contacto y datos de la ciudad de Villa Carlos Paz. Se debe realizar simultáneamente a táctica 1 (armado de Prospect).

Táctica 3: Envío de carpeta comercial y posterior contacto

Un vez que estén completas las dos tácticas anteriores se procederá a realizar el contacto con el potencial cliente corporativo. Como primera medida se enviará por mail la carpeta, más un mail de presentación. Posteriormente se les hará una llamada telefónica para ampliar información, e invitarlos a las instalaciones. A los concurrentes se les ofrecerá un desayuno de trabajo, paseo por el hotel.

Táctica 4: Venta efectiva del evento

Luego de los esfuerzos de Ventas y MKT, al hacerse efectiva la contratación del hotel como sede del evento, se deberá planificar junto con el cliente corporativo las necesidades de insumos como lo son: pantallas, iluminación, sillas, carpas adicionales, etc.

Responsable: Asesor Administrativo, Responsable comercial eventos.

Costo: Desayuno de negocios + extras: \$300 por persona. Honorario diseñador carpeta comercial: \$1600. Costo venta de evento: 30% sobre el valor del salón (\$150.000).

Compra de carpa: \$570.000.

Estrategia de cooperación: En este punto se llevará a cabo la estrategia de cooperación, que consiste en concretar alianzas estratégicas para la colaboración entre empresas, lograr potenciar plan de marketing, incrementando su competitividad en nuevos mercados. La realización de acciones conjuntas, da la posibilidad de dar respuesta ante los oportunidades que se presenten y que no se podría hacer frente por separado. Puntualmente se gestionarán alianzas estratégicas con la Municipalidad de Villa Carlos Paz, Secretaria de Turismo de Cordoba, Cordoba Convention & Visitors Bureau, hoteles de la zona y lugares recreativos, en un plazo de 2 meses.

Programa 4: Gestión de alianzas estratégicas

Táctica 1: Definir necesidad de alianza y con quien

En este punto se debe tener en cuenta las debilidades analizadas en el FODA, para buscar un aliado estratégico que pueda subsanar nuestra parte más vulnerable y así poder alcanzar objetivos comunes e individuales. Un aliado potencial puede ser uno o varios, ya sean competencia directa o no. Se realiza después de la creación de la UEN.

Necesidades:

- Ampliar la cobertura geográfica, llegando a mercados antes desatendidos por falta de presencia. Aumentar número de clientes potenciales, vía eventos o campañas de comunicación conjuntas. (Socio – Cordoba Convention & Visitors Bureau).
- Impulsar las cualidades turísticas y de recreación que posee VCP, (Secretaria de Turismo de Cordoba).
- Institucionalidad (Municipalidad de Villa Carlos Paz).

- Ofrecer a los contingente valor agregado (Teatros, aerosilla, locaciones turísticas, empresa de transporte receptivos, casino)

Táctica 2: Definición de la estructura de la alianza y formalización del acuerdo

Se firmarán acuerdos de cooperación mutua y beneficios, que pueden ser onerosos o no. La persona que llevará a cabo esta táctica será el Encargado de relaciones y comunicación.

Costo: Transporte, gastos de teléfono, gasto de acuerdo, etc \$40.000

Objetivo específico N3:

- Aumentar el retorno de personas que asisten al evento en un 5%, fidelizando a los clientes para prolongar su estancia o para elegir el hotel nuevamente.

Estrategia de Fidelización: Se buscará fomentar la lealtad de los clientes, lo cual se verá reflejado en las tasas de retorno de los mismos. Se implementarán programas de beneficios para personas que asistieron a un evento en nuestras instalaciones o para quienes extiendan su estadía post evento.

Ampliar este grupo de clientes y brindarles recompensas por su retorno será uno de los ejes centrales de la estrategia de fidelización. Por otro lado, se desarrollarán acciones sobre la percepción de valor agregado a través de la experiencia del huésped durante su estadía, con packs turísticos que complementen el servicio esencial del alojamiento.

Programa 5: Pack turístico y tarjeta de puntos

Beneficio: retorno del 5% de asistentes a eventos corporativos

Táctica 1: Definir beneficios y combos turísticos

Esta táctica consistirá en determinar presupuesto y tipo de actividad que se desarrollarán para otorgarle al cliente un valor agregado al servicio.

- Traslado desde el aeropuerto hasta el hotel o viceversa en cómodas trafics alquiladas dependiendo la necesidad.
- Paseos programados para las principales zonas turísticas de Villa Carlos Paz, además de brindar descuentos en atracciones con las que el hotel tenga un acuerdo o alianza estratégica (por ejemplo: obras de teatro).
- Actividades en el propio hotel con descuentos especiales, como circuito de spa, clases de yoga, acceso libre a las canchas de tenis, Happy Hour en tragos todas las tardes (19 a 21 hs).
- Tarjetas de puntos donde se registrarán las horas que estuvieron en el hotel post evento, los que se traducirán en algún beneficio sin costo a disfrutar en su próxima estadía, como por ejemplo: desayuno incluido, niños gratis, etc.

Táctica 2: Acuerdo con proveedores

En esta instancia se deben concretar los acuerdos con los proveedores elegidos y pactar las bases y condiciones del servicio. Al ser incierta la fecha de los eventos, se le avisará con 2 mes de antelación.

Táctica 3: Implementación

Esto logrará mejorar la experiencia en la estadía de los huéspedes y el valor percibido del servicio desde el momento en que ingresan al complejo hasta que se retiran. Este programa se llevará a cabo cuando haya eventos en el hotel, alquilando la/s

trafic para días puntuales, los profesores de yoga para los eventos internacionales y para algún evento nacional.

Costos:

- Alquiler de trafic: \$2.000 x día
- Honorarios profesora de Yoga \$15.000 el dia.
- Asumir costo de bonificaciones (spa y descuento por noche): \$87.000
- Impresión de tarjetas: \$3.000 x 100 tarjetas

Responsable: encargado de relaciones y comunicación y coordinador de recreación.

Diagrama de Gantt

En el siguiente diagrama, se podrá apreciar de forma ordenada los pasos que se deberían seguir para la implementación del proyecto de profesionalización.

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Programa	Julio 2019/Julio 2020												
	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
1) Unidad de Negocios "Turismo de Reuniones"													
Incorporar al organigrama la UEN													
Descripción de puesto y comunicación a los empleados													
2) Plan de Marketing													
Comunicación en campañas digitales													
Marketing directo													
Patrocinio de eventos													
Realización eventos propios													
3) Plan de Comercialización													
Desarrollar un prosect de clientes													
Creación de carpeta comercial													
Envío de carpeta comerciales y posterior contacto													
Venta efectiva del evento													
4) Gestión de alianzas estratégicas													
Definir necesidad de alianza y con quien													
Definición alianza, estructura y formalización del acuerdo													
5) Pack turístico y tarjeta de puntos													
Definir beneficios y combos turísticos													
Acuerdo con proveedores													
Implementación													

Presupuesto

Se elaboró un presupuesto acorde a los ingresos que se planea generar con la implementación del plan estratégico planteado y los costos en los que se deberá incurrir para llevarlo a cabo.

Tanto los ingresos como los egresos del 2019 con respecto al periodo anterior, fueron calculados con un 30% de inflación. Con el aporte estratégico se generará un incremento en los ingresos en un 5% por la captación de eventos corporativos y un 15% a través del aumento de habitaciones ocupadas durante los 38 días en los que se desarrollarán los eventos con capacidad mínima de 500 asistentes.

El 5% de incremento por la generación de eventos fueron calculados por: venta de salones, diferencia por catering y servicios, por un valor de \$150.000 x 38 días; que según el planteo estratégico serán obtenidos gracias a realizar 2 eventos internacionales de 3 días, más 16 eventos nacionales de 2 días. También se plantea que estos eventos le dejará al hotel una ocupación total de habitaciones durante los 38 días, a cobrar \$5.500 promedio por habitación. Se calcula además que se tendrá una ganancia del 5% sobre las ventas de habitaciones por los clientes que retornarán al hotel, luego de los eventos.

Para llevar a cabo los planes estratégicos se incrementarán los costos en 4.298.920, como consecuencia de la generación de programas e incorporación de recursos humanos necesarios para realizar las actividades planteadas. Se incluye un costo por evento del 30% del valor de venta del salón y un 70% en el salario del nuevo empleado por costos de obra social, aportes, etc.

Tabla 3- Costo Plan Estratégico

Costo Plan estratégico		
Táctica	Concepto	Gasto anual
Programa 1		
Incorporación de la UEN	Contratación empleado	\$ 663.000
Descripción de puesto y capacitación		\$ -
Programa 2		
Comunicación campañas Digitales	Community Manager freelance	\$ 150.000
	Diseño campaña publicitaria	\$ 36.000
Patrocinio de eventos	3 promotora en 40 eventos:	\$ 120.000
	Merchandising + Stand físico	\$ 131.500
Eventos propios	Honorario coach dos jornadas	\$ 80.000
	Catering y otros Ss eventos	\$ 67.500
	Costo de 2 torneos de tenis	\$ 70.000
MKT Directo	Sendgrid para mail MKT	\$ 7.320
Programa 3		
Creación carpeta comercial	Honorario diseñador carpeta comercial	\$ 1.600
Invitar al potencial cliente a instalaciones	Desayuno de negocios	\$ 21.000
Venta efectiva de evento	Costo de venta evento	\$ 1.710.000
	Comprar carpa para 300 personas	\$ 570.000
Programa 4		
Definir necesidad de alianza	Gtos varios (transporte, telefono)	\$ 40.000
Definir estructura de alianza		
Programa 5		
Definición beneficio y tarjeta de puntos		\$ -
Acuerdo con Proveedores		
Implementación	Alquiler trafico x 38 dias	\$ 76.000
	Honorarios Profesora Yoga	\$ 45.000
	Cto de Bonificación	\$ 87.000
	Impresión tarjeta	\$ 3.000
Honorarios Asesor Administrativo		
Asesoría integral en el proceso de planificación y llevado a cabo		\$ 420.000
Total		\$ 4.298.920

Tabla 2- Presupuesto

	Presupuesto		
	Año		
	2017	2018	2019
Ingresos Anuales			
Ventas Eventos Privados	\$ 116.060.701,75	\$ 107.433.473,53	\$ 145.363.515,59
Ventas Habitaciones - Hotelería	\$ 142.115.673,33	\$ 207.325.134,74	\$ 297.392.825,16
Total Ventas Anual	\$ 258.176.375,08	\$ 314.758.608,27	\$ 442.756.340,75
Egresos Anuales			
Costos de Venta	\$ 129.221.186,00	\$ 165.628.248,00	\$ 215.316.722,40
Otros costos de venta	\$ 82.257.890,28	\$ 109.677.187,04	\$ 142.580.343,15
Administración	\$ 4.773.533,17	\$ 6.669.955,43	\$ 8.670.942,05
Comercialización	\$ 3.872.645,63	\$ 4.318.132,08	\$ 5.613.571,71
Total Costo Total Plan Estratégico			\$ 4.298.920,00
Total Costos de Ventas Anual	\$ 211.479.076,28	\$ 275.305.435,04	\$ 376.480.499,31
Beneficio Anual		\$ 39.453.173,23	\$ 66.275.841,44

Para expresar el impacto del plan estratégico en el aspecto económico financiero, se presentará el cálculo de retorno de inversión, que demostrará el beneficio en relación a lo propuesto si la organización decidiera implementar y materializar lo presentado.

Concretamente la estimación describe que por cada peso invertido por la empresa en el desarrollo del plan, el mismo tendrá una rentabilidad positiva en un valor de 1142%: 1peso invertido = 15.42 pesos de retorno, evidenciando el incremento en los ingresos. En resumen, este indicador da cuenta a la empresa sobre la garantía del retorno de su inversión y confianza en la contratación del asesor administrativo.

Tabla 4- Cálculo ROI

ROI (Retorno de Inversión)	
Inversión	\$ 4.298.920,00
Ingresos netos producidos por inversión	\$ 66.275.841,44
Resultados	
ROI en %	1442%
ROI en \$	\$ 15,42

Conclusiones finales

Luego de desarrollar en profundidad las condiciones que Howard Johnson tiene para incrementar su participación en el sector corporativo como establecimiento hotelero y como punto de reunión para el sector corporativo, podemos concluir diciendo que las perspectivas son favorables y representan un gran potencial para posicionarse como uno de los principales hoteles de Villa Carlos Paz capaces de alojar grandes contingentes nacionales e internacionales.

Con estrategias de crecimiento para aumentar la cuota de mercado propuestas en el presente trabajo, y con una fuerte estrategia competitiva de enfoque, le permitirá penetrar en el mercado del turismo de reuniones, abriendo una puerta a un nuevo tipo de pasajeros. El hotel será capaz de direccionar el negocio hacia nuevas oportunidades que le permitirán quebrar la estacionalidad de la demanda y aumentar su flujo de huéspedes durante el año, ofreciendo un pack corporativo-turístico de calidad.

Tras analizar sus fortalezas y debilidades y de detectar oportunidad y amenazas en el sector, se plantearon estrategias de penetración de mercado, para abordar el segmento corporativo con acciones concretas que impulsen la realización de eventos de gran envergadura en las instalaciones de Howard Johnson, que a su vez estimulen al incremento de flujo de huéspedes a causa de la explotación de infraestructura que el hotel ya posee.

Se trabajó sobre la incorporación de una nueva UEN, que organice las actividades que se deben realizar para poder llevar a cabo el plan estratégico. Además de una fuerte apuesta a acciones de marketing y comercialización que le permitan al hotel enfocarse en un nicho de mercado con fuerte potencial.

Por otro lado se proponen alianzas estratégicas que permitan al hotel hacer sinergia con otras entidades que le proporcione institucionalidad, visibilidad y protagonismo en el sector específico.

Por último, se trabajó en el proceso de fidelización de los clientes otorgando un servicio de calidad desde el momento en que el huésped ingresa al complejo hasta que se retiran, para que vuelvan a elegir al hotel ya sea como próximo destino de vacaciones familiares o para realizar nuevamente el evento

Para poder medir la rentabilidad del plan, se realizó un análisis del retorno por inversión, más conocido como ROI, para evaluar la rentabilidad del proyecto. Permite saber que por cada peso invertido se recibirá a lo largo de un año un retorno de \$15,42.

A través del objetivo de aumentar un 20% el flujo de huéspedes por medio de la captación de eventos nacionales e internacionales, se obtendrá un beneficio económico por la explotación de los salones y por la ocupación de habitaciones.

Desde la mirada profesional, se espera que en el próximo año Howard Johnson se posicione como sede de eventos fuera de la capital provincial de Córdoba ajustándolo a un perfil empresarial de alta categoría, adaptándose a las exigencias internacionales, agregar valor y saber aprovechar las oportunidades que se presentan en el sector.

Recomendaciones

Como complemento al análisis y propuesta del plan, se detallarán una serie de recomendaciones, con el fin de que logre una continuidad en el logro esperado y se alcance una disminución en la estacionalidad temporaria:

- Liderazgo en costo para insumos de eventos: Diferenciación a la hora de presupuestar los eventos y los servicios que se necesitan para llevar a cabo el evento. Una buena acción sería comprar una pantalla led y un buen sistema de audio para el salón. El objetivo es reducir los costos de elegir Howard Johnson.
- Clases de inglés para los empleados que trabajen en relación a los eventos.

- Innovar constantemente con servicios y tecnología, para brindar al huésped lo último en tecnología, y hacer una estadía más placentera.
- Ofrecer sala de reuniones con proyector, aire acondicionado, mesa redonda y seis sillas para ronda de negocios durante los eventos o para alquilarla a profesionales particulares.
- Hacer convenios con otros hoteles de la cadena hotelera en Argentina para que los huéspedes puedan hacer un tour por los Howard Johnson de todo el país.
- Generar programas con diferentes temáticas como “Semana del tango” con profesores de tango o banda en vivo para aumentar el flujo de huéspedes en distintas épocas del año.

Bibliografía y Webgrafía

- 5to Congreso Latinoamericano Tecnología y Negocios America Digital. (2019).
Obtenido de <https://congreso.america-digital.com/viajar-al-congreso/>
- Canvas. (2019). Obtenido de
<https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org6>
- Godet, M. (1995). *De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y estrategia*. Mexico: Alfa Omega.
- Gomez, D. B. (17 de Diciembre de 2018). *ambito.com*. Obtenido de
<https://www.ambito.com/el-dolar-salto-un-100-2018-y-argentina-salio-segunda-el-mundial-la-devaluacion-n5004907>
- Hill, & Jones. (s.f.). *Administración estratégica*.
- Hoteles más Verdes. (2012). Obtenido de <https://goo.gl/5rcz7X>
- Howard Johnson . (2018). *Manual de inducción Howard Johnson Plaza*. Villa Carlos Paz.
- ICCA, A. i. (10 de 05 de 2019). *Turismo Nacional - Presidencia de la Nación*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ar/noticias/2018/05/10/argentina-entre-25-paises-que-lideran-turismo-reuniones-en-mundo>
- INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2019). *Estadística de Turismo Internacional*. Buenos Aires.
- Kloter, P. &. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lambin, J.-J. (1993). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill.
- Moreno, A. (09 de 02 de 2018). *El Cronista*. Obtenido de
<https://www.cronista.com/negocios/Howard-Johnson-llego-al-hotel-numero-40-y-este-ano-preve-inaugurar-otros-10-20180309-0021.html>
- Morillo, M. C. (2005). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. .
- Porter, M. E. (1979). *Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia*. Boston: Harvard Business Review.
- Quinn, J. (1980). *Estrategias para el cambio*. EEUU: Homewood.
- Santos, G. (20 de 02 de 2019). Crece la llegada de turistas extranjeros a la Argentina. *Clarín*, págs. https://www.clarin.com/viajes/crece-llegada-turistas-extranjeros-argentina_0_yw0tTNvGm.html.