

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

Reporte de Caso

Planificación estratégica para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en  
beneficio de la integración de sus unidades de negocios

AGUSTÍN RUIZ ARGAÑARAZ

DNI: 35.574.420

LEGAJO: VADM09322

2020

## Resumen

Este reporte de caso se basó en el análisis del Howard Johnson Villa Carlos Paz con el objetivo de poder brindarle las herramientas necesarias para llevar adelante un enfoque estratégico sobre las diferentes unidades de servicios ofrecidas por la empresa.

Puntualmente se logró destacar que la organización no trabaja desde bases sólidas y desde lineamientos corporativos y estratégicos, llevando una gestión interna de su empresa basado en la circunstancialidad y operacionalidad, sin lograr determinar objetivos puntuales para cada una de sus áreas. Esto, además, se evidencia en uno de sus atributos fundamentales que es el ofrecimiento de un producto de alta calidad en donde la empresa carece de un planteamiento de lineamientos generales respecto a tal concepto.

Es por estas razones que se buscó implementar un plan estratégico basado en cuatro planes de acción, buscando por un lado definir la manera correcta de estructurar la empresa, la forma y los procedimientos que pondrán en funcionamiento tal estructura, la definición de los manuales de políticas de alta calidad y la definición de los lineamientos comerciales para cada una de sus actividades.

Así es como el plan estratégico se encuentra enmarcado bajo un enfoque integral y alineado, buscando optimizar el funcionamiento de la organización y su mercado, mejorar su posición competitiva y generar beneficios económicos tangibles, relacionados con el aumento del 15 % de sus ingresos.

Palabras claves: Plan estratégico; estrategia de diferenciación; unidades de negocios; manual de calidad.

## **Abstract**

This case report was based on the analysis of the Howard Johnson Villa Carlos Paz with the objective of being able to provide to the hotel the necessary tools to carry out a strategic focus on the different service units offered by the company.

Punctually, it was noted that the organization does not work from solid bases and from corporate and strategic guidelines, carrying out an internal management of its company based on circumstantiality and operationality, without being able to determine specific objectives for each of its areas. This, in addition, is evidenced in one of its fundamental attributes that is the offer of a high quality product where the company lacks a general guidelines approach to this concept.

It is for these reasons that we sought to implement a strategic plan based on four action plans, seeking on the one hand to define the correct way to structure the company, the form and procedures that will put into operation such structure, the definition of policy manuals of high quality and the definition of commercial guidelines for each of its activities.

This is how the strategic plan is framed under a comprehensive and aligned approach, seeking to optimize the operation of the organization and its market, improve its competitive position and generate tangible economic benefits, related to the 15% increase in its revenues.

Keywords: Strategic plan; differentiation strategy; Business' s units; Quality manual

## Índice

Introducción.....	5
Análisis situacional .....	8
Análisis Macroentorno .....	8
Entorno político .....	8
Entorno económico .....	9
Entorno tecnológico .....	10
Entorno ecológico .....	11
Entorno social .....	12
Análisis de micro entorno .....	12
Competidores.....	12
Consumidores .....	13
Productos sustitutos .....	13
Barreras de ingreso .....	14
Proveedores .....	14
Análisis Interno .....	15
Estrategias .....	15
Cadena de valor .....	16
Análisis de la estructura organizacional.....	19
Diagnostico: FODA .....	19
Marco Teórico .....	22
Diagnostico y Discusión .....	24
Propuesta .....	26
Objetivo general .....	26
Objetivos específicos.....	26
Alcance del trabajo .....	26
Estrategia corporativa .....	27
Planes de acción .....	27
Plan de acción I: Estructura organizacional .....	27
Plan de acción II: Procedimientos de trabajo .....	29
Plan de acción III: Determinación de un manual de políticas de alta calidad.....	30

Plan de acción IV: Lineamientos comerciales.....	32
Presupuesto .....	33
Impacto económico .....	34
Diagrama de Gantt.....	36
Conclusión final.....	37
Recomendaciones .....	38
Bibliografía.....	39

### Índice de ilustración

<i>Ilustración 1: Organigrama propuesto.....</i>	<i>28</i>
--	-----------

### Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Presupuesto Total .....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 2: Beneficio esperado.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 3: Cálculo de ROI.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 4: Diagrama de Gantt .....</i>	<i>36</i>

## **Introducción**

El presente reporte de caso se configura desde la carrera de Licenciatura en administración de empresas para la universidad siglo 21 y se desarrolla desde la temática de la planificación estratégica aplicada a una empresa en particular, siendo el caso el establecimiento hotelero Howard Johnson Villa Carlos Paz.

El caso seleccionado se toma sobre esta empresa, la cual presenta una presencia multinacional dedicada al rubro de la hotelería, y actualmente opera en más de ochocientos hoteles internacionalmente ocupando una participación del mercado del 30 % a nivel internacional. En relación al hotel nace en 2016 desde una modalidad diferente al resto emprendimientos hoteleros, ya que se configura como un condo hotel, en donde los dueños de dichos establecimientos también se presentan como accionistas de este proyecto. En este sentido dichos accionistas poseen una o más habitaciones, dependiendo del grado y monto de inversión, dentro del hotel las cuales se encuentran administradas por la cadena del Howard Johnson obteniendo así una renta de sus propiedades mayor a las generadas por las rentas inmobiliarias tradicionales.

Para la elaboración del proyecto se desarrolló una construcción que demoro aproximadamente 3 años, finalizándose con la presentación de 127 habitaciones, un salón de eventos, un centro de convenciones, un restaurante y una spa de alta categoría. Es en este sentido que el hotel Howard Johnson se presenta al mercado como una opción diferenciadora y marcada por su categoría de 4 estrellas, sumando a esta diferenciación por calidad también la búsqueda de la sustentabilidad como eje temático central de su modelo de negocios.

Desde una primera consideración se puede decir que el establecimiento no presenta un trabajo estratégico sino que por el contrario desarrolla su modelo de negocios desde la operatividad o de la inercia que le generan las distintas circunstancias del entorno. En este sentido podemos afirmar que el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz desarrolla su oferta a través de 4 unidades de servicios, las cuales son el alojamiento, el salón de eventos, la gastronomía y la recreación y cuidado personal, en donde cada una de las unidades presenta una operatoria diferente con oportunidades y debilidades puntuales para cada una de ellas.

Continuando con esta idea se presenta de forma clara que el establecimiento desarrolla estos servicios de una forma individual, sin interrelacionar estas unidades, ya que no las trabaja como unidades estratégicas de negocios, sino tal como se mencionó anteriormente, de una forma operativa.

A su vez, se pudo identificar que estos servicios son ofrecidos a un amplio número de segmentos, en donde no ha logrado diferenciar concretamente las necesidades y los requisitos de dichos consumidores, que se configuran desde el turismo familiar, el turismo corporativo, estudiantil, de jubilados y de agencias. En este sentido se puede decir que dicha segmentación no se encuentra definida de manera correcta ya que estos segmentos son muy variados y no existe una propuesta de valor fundamental para cada uno de ellos.

Ahora bien desde el plano interno, y haciendo una aproximación generalizada del funcionamiento de la empresa se pudo observar que si bien utilizan diferentes herramientas de gestión, estos se encuentran principalmente ligados al ofrecimiento de los servicios y de la atención al público, pero no desde la mirada de la gestión de costo interno lo cual se hace fundamental para este tipo de organizaciones, dadas las circunstancias económicas actuales y a la estrategia general que busca plantear dicho establecimiento, es decir una estrategia de diferenciación por calidad.

Se toma en consideración la realización de un trabajo final de grado planteado por Sandrone (2011) en donde se buscó elaborar una planificación estratégica para el hotel Mayoral, el cual buscaba mejorar la orientación de mercado que tenía dicho hotel y de esta forma perfeccionar la posición competitiva de dicho establecimiento en su sector. Luego del diseño de dicha planificación se pudieron estipular los pasos a seguir para dicha planificación, llegando a vislumbrar los efectos positivos que poseían un mejor enfoque del modelo hacia sus segmentos de clientes.

De esta forma puede describirse como problemática central la falta de una planificación estratégica corporativa en toda su dimensión, ya que las expectativas del Howard Johnson Villa Carlos Paz de gestionar tres unidades de negocios le implica y demanda un esfuerzo de aunamiento realmente muy significativo, que si no los posee a través de lineamientos claramente definidos desde objetivos corporativos, jerarquización de

objetivos estratégicos, delimitación de las estrategias corporativas y funcionales , no podrá entonces reconocer la metodología, formas y estilos para poder diferenciar sus unidades de negocios pero al mismo tiempo mantenerlas bajo un mismo rumbo estratégico global.

Es por esto que se toma una investigación trabajada por Jimenez Martínez (2008) en donde se plantea la importancia de la planificación estratégica aplicada en cadenas hoteleras internacionales, en donde se destaca que dichas cadenas plantean una jerarquización de objetivos estratégicos puntualizando sobre aquellos referidos a la rentabilidad, y dejando de lado las acciones que ayudan a las satisfacción del cliente. De esta manera el trabajo expone las diferentes limitaciones y debilidades de este tipo de desarrollos estratégicos, que asociado a la realidad del Howard Johnson Villa Carlos Paz, puede destacarse que no está logrando dar respuesta a la identidad corporativa y temática estratégica de la cadena internacional.

Es en este sentido entonces que se plantea la planificación estratégica como la herramienta que le permitirá al Howard Johnson Villa Carlos Paz desarrollar un modelo planificado para los próximos 4 años que no solo le permitirá mejorar sus procesos internos sino también lograr una estrategia corporativa global que conjugue y maximice sus distintas unidades de negocios.



## **Análisis situacional**

Para el desarrollo de este análisis situacional es importante comenzar retrotrayendo la problemática planteada al inicio de este trabajo donde la falta de una planificación estratégica en toda su dimensión termina repercutiendo en la carencia que tiene el Howard Johnson Villa Carlos Paz para potenciar sus tres unidades de negocio: Alojamiento, Salón de eventos y Restaurant – Spa.

Esta problemática puede ser desmenuzada teniendo en cuenta que al no poseer una claridad de sus objetivos corporativos no logra establecer una jerarquización de objetivos estratégicos que se delimiten para cada una de sus unidades de negocios, trabajando estas de forma descoordinada y no pudiendo enfocarlas a un segmento específico teniendo en cuenta las consideraciones, requerimientos, necesidades y expectativas de cada uno de estos espectros.

Teniendo en cuenta esta falencia es que comienza un análisis situacional contemplando los elementos del macro entorno, micro entorno y por supuesto el análisis para determinar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que puedan mitigarse o potenciarse en pos de resolver dicha problemática y potenciar sus competencias distintivas.

### **Análisis Macro entorno**

#### *Entorno político*

El entorno político de la argentina se encuentra atravesado por una situación de incertidumbre, entre otras cuestiones, por los vaivenes previos a las elecciones presidenciales que se avecinan. Este fenómeno impacta de lleno en el mercado y en la sociedad en general, debido a la expectación y especulación en torno al modelo económico que se establecerá para los próximos años.

La incertidumbre mencionada se ha incrementado por los resultados arrojados durante las elecciones primarias (PASO) en donde aún se mantienen las expectativas de un posible cambio de paradigma político, en donde el mercado aun es escéptico de las consecuencias que pueden acarrear este cambio de política económica(El Cronista, 2019).

Sin embargo, sea cual fuere el resultado electoral, se considera que el pronóstico político de cara a los siguientes años no se plasmará alentador. Lo que se quiere expresar aquí es que dadas las circunstancias actuales se hace imperante la necesidad de tomar decisiones y acciones que permitan, por un lado socavar las problemáticas estructurales actuales y por otro lado reactivar el crecimiento económico. Y es en este sentido donde se manifiesta la amplia relación que poseen las dimensiones políticas y económicas, y ya que las decisiones que se tomen en estos entornos afectaran directamente a los otros. (El Cronista, 2019)

Estrictamente desde lo coyuntural del entorno político actual en relación con el rubro hotelero y la actividad turística del país podemos mencionar que este presenta tanto desafíos como oportunidades para todas las empresas del rubro.

En la situación actual del sector se conjugan por un lado, como mencionamos precedentemente, las complicaciones del posible cambio de gestión política que impactará en la decisión del posible cliente dada la incertidumbre económica que siempre está de la mano con la política como así también las posibilidades que se manifiestan desde la aprobación de las llamadas líneas aéreas *low-cost*. En este sentido se observa un claro indicador de una decisión política de invertir en la conectividad dentro del país lo que puede representar una oportunidad clave para todos los jugadores del sector de ampliar su mercado potencial.

#### *Entorno económico*

Continuando con la linealidad planteada con la cuestión política resulta transcendental determinar cuáles son las variables más importantes a tener en cuenta según el sector y la industria a la que pertenece la organización como también a las industrias complementarias que ayudan a los modelos planteados.

Así es como se determina que el contexto económico se encuentra en un periodo de debilitamiento, y pese a las decisiones políticas que buscaron mitigar las circunstancias negativas no se ha logrado reactivar la situación económica del país. Ante estas complejidades es importante mencionar que la actividad económica estimada del país para el 2019 mostrara una disminución del 3,2 % (FMI, 2019). Otra particularidad que posee el país es la inflación estructural, que sumada a la generada por las constantes devaluaciones

se ha mantenido en un piso muy importante y con proyecciones a un aumento consistente en los próximos meses donde los pronósticos apuntan a una inflación anual cercana al 45% para finales de 2019(FMI, 2019). Estos datos son de gran importancia ya que la política económica del gobierno se basó en la búsqueda de capitales externos de inversión para potenciar así el crecimiento, situación que fue agravada por la acumulación tanto de deuda interna como externa, que trajo aparejada la necesidad de acudir al FMI para contrarrestar la negatividad de dichas decisiones. Es así como la Argentina se enfrenta para los siguientes años a un contexto inflacionario con estimaciones de disminución de PBI, sumado a los desembolsos que se deberán hacer frente para el pago de deuda, los que exigirán para el 2020 unos 22.000 millones de dólares, intensificándose durante los años 2021 y 2022.(FMI , 2019)

Abordando la situación económica que enfrenta el rubro hotelero podemos afirmar que no ha estado exento de la situación general de la economía del país y se vio fuertemente golpeada por una gran suba de todos los costos operativos fruto de una fuerte ajuste de servicios esenciales como también por la suba del tipo de cambio y de la tasa de interés.

Ahora bien desde un punto de vista macroeconómico se puede observar un alza del turismo receptivo del país debido a la ya mencionada devaluación lo que se traducirá en una mayor demanda de turismo internacional, en donde las empresas que mayor capacidad adaptativa a la situación económica estructural presentes serán las beneficiadas de esta mayor clientela potencial.

#### *Entorno tecnológico*

En cuanto al entorno tecnológico se pone de manifiesto, en el contexto actual, la necesidad imperante de no quedarse detrás de los avances tecnológicos plausibles de potenciar las capacidades de las empresas del sector.

Sin lugar a dudas la llegada del e-commerce ha sido un aspecto fundamental y un punto de inflexión en la sociedad en general y en los servicios turísticos en particular. En esta nueva sociedad digital el cliente tiene a mano información de todo el mundo al instante y la capacidad de, en cuestión de segundos, comprar y reservar productos y servicios. Considerando este nuevo paradigma se torna imperativo la utilización de estos medios

masivos para poder lograr un crecimiento sostenido y proyectado a futuro, sabiendo que el no anticiparse y adaptarse significara una gran pérdida de posibilidades de captación de mercado.

Como ya mencionamos, la globalización de la información será el eje y la base sobre la cual la sociedad se desarrolle hacia futuro, sin embargo otro aspecto que servirá, a mediano y largo plazo, como aspecto diferenciador y posible ventaja competitiva será la tecnología del hogar aplicada a la hotelería. En un mundo cada vez más competitivo las pretensiones de los potenciales clientes ira aumentando en medida que los avances tecnológicos se vayan democratizando. Es por esto que una inversión clave a futuro será la domótica y la tecnología aplicada a las cosas ya que la hotelería, al ser una actividad dedicada en su mayoría a la prestación de servicios, la calidad e innovación deberá ir de la mano de las nuevas necesidades de los clientes (Aprende de turismo,2019).

#### *Entorno ecológico*

La sociedad y, por ende el mercado actual, está marcado por la mayor concientización sobre las acciones humanas que son nocivas al medio ambiente, en donde las empresas que se focalicen en cumplir criterios de sustentabilidad serán la más aptas para el crecimiento.

Es fundamental que las empresas tengan en cuenta los nuevos hábitos culturales en donde el cuidado al planeta, los animales y la reutilización y optimización de recursos se están tornando cada vez más importante en el colectivo social. En el rubro hotelero actual es sumamente necesario incorporar prácticas sustentables, no solo por sus impactos ambientalistas sino también por sus implicaciones en la reducción de costos y la creación y valorización de la imagen empresarial.

Podemos concluir que el nuevo paradigma enfocado en la sustentabilidad y cuidado ambiental engloba tanto a la empresa propiamente dicha , es decir, a sus prácticas internas para una operatoria más eficiente en cuanto a recursos naturales se refiere como así también a las nuevas exigencias de una sociedad cada vez más consiente del impacto ambiental producido.

### *Entorno social*

Dentro del entramado social se hace evidente que las formas de consumo van cambiando a través de los años, ya que a medida que se van sucediendo las generaciones las estructuras culturales y de valores van transformándose paulatinamente. En los últimos años las nuevas generaciones, donde podríamos mencionar la generación Z o la generación millennials (nacidos entre 1977 y 1995), son totalmente conscientes de que viven en un mundo globalizado y en donde la tecnología ya forma parte de su vida cotidiana. Sin dudas, las empresas que sean capaces de interpretar y cubrir las necesidades de este nuevo segmento, serán las líderes del sector.

### **Análisis de micro entorno**

Para realizar el análisis del micro entorno se utilizaran la herramienta de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de poder identificar a los actores que se desenvuelven en el sector competitivo de la industria hotelera de Villa Carlos Paz. De esta forma se podrá identificar a los competidores, productos sustitutos, barreras de ingreso, consumidores y proveedores, de todo el entramado de las organizaciones que se encuentran desarrollándose en la industria previamente mencionada. De esta manera se podrá catalogar la incidencia de las diferentes fuerzas, que le permitirán a las organizaciones tomar las decisiones consecuentes de acuerdo a como se establezcan cada una de ellas.

### *Competidores*

El primer factor a analizar es el mercado competitivo, en donde se puede apreciar que existe un amplio número de instituciones hoteleras que se encuentran caracterizados como hoteles de cuatro estrellas o *Premium*, lo cual está relacionado a la amplia participación en relación a las plazas hoteleras con la que cuenta Villa Carlos Paz, donde se puede apreciar que la misma presenta un total de 87 mil plazas ocupadas en contraste con las 61 mil plazas que posee la ciudad de Córdoba Capital, y aquí es donde se puede definir que el mercado de Villa Carlos Paz se presenta como uno de los mejores posicionados para el turismo interno dentro de la provincia de Córdoba, e incluso de la Argentina (INDEC,2019).

En este sentido se pudo determinar que los establecimientos dentro de este sector son: Amerian, Howard Johnson, Elleton, Pinares Panorama Suites and spa, Pinares del

cerro y Portal del lago. Estos establecimientos presentan una propuesta de valor hacia la diferenciación en torno a servicios de alta calidad que se encuentran ofreciendo para los distintos segmentos de mercado apuntados, y de esta manera se puede afirmar que los mismos compiten principalmente por las distintas características que presentan sus modelos de negocios, como así también los atributos que tienen cada uno de sus servicios ofrecidos.

Por otro lado también se observa que en debido la situación y circunstancias económicas actuales, muchos de los hoteles presentan diferencias en sus tarifas para acaparar mayor cuota de mercado. A su vez se puede mencionar un aspecto sustancial dentro de lo que es el análisis de los competidores, en donde se aprecia que existen dentro del sector tres hoteles que se desarrollan desde la sustentabilidad, en donde poseen la categoría de hoteles más verdes otorgándole la medalla de plata a los hoteles Pinares Panorama y Howard Johnson, como también la de bronce en sustentabilidad Amerian y Pinares del cerro. (Hoteles más verdes, 2019).

#### *Consumidores*

En relación a los clientes se puede evidenciar que si bien la localidad de Villa Carlos Paz se presenta como un espacio para la recreación y puntualmente en las épocas de amplia rotación, que está comprendida entre los meses de noviembre a marzo y luego de las primeras semanas de junio a las finales de julio, se observa un segmento altamente competitivo conformado por el turismo familiar, donde se busca principalmente la recreación en la ciudad y el disfrute de *amenities*. Por otro lado también se observan diferentes segmentos en relación a empresas corporativas, en donde utilizan los diferentes espacios hoteleros de altas categorías para realizar diferentes convenciones o también para acudir a los distintos eventos que son realizados por dichos hoteles.

En este sentido se puede determinar que la fuerza de los consumidores es alta, debido a que poseen un amplio abanico de oportunidades o alternativas en torno a la hotelería Premium dentro de la localidad, buscando e identificando las mejores propuestas que se adapten a sus niveles de ingresos.

#### *Productos sustitutos*

En este punto se toman aquellos productos o servicios que se presentan en el mercado como una opción que si bien poseen las características mínimas e indispensables para la

satisfacción de necesidades puntuales, estas se desarrollan desde diferentes modalidades de negocios. En este sentido que se describe que en la localidad de Villa Carlos Paz existen establecimientos hoteleros basados en modalidades distintas, así como también se encuentran hoteles con calificación menor e igual 3 estrellas, cabañas y aparts hotel.

Es así como se presenta esta fuerza con una intensidad baja, dado a que dichos establecimientos se centran en ofrecer servicios básicos y especializados priorizando fundamentalmente el factor económico donde la manera de adquirir mayor cuota de mercado se centra en competir por precio pero adecuando la calidad prestacional a dicho condicionamiento.

#### *Barreras de ingreso*

Las barreras de ingreso se pactan como una fuerza de alta intensidad, esto debido primordialmente a que para ingresar al mercado es necesario el desembolso de grandes cantidades de dinero, no solamente para la adquisición de los terrenos sino también para la construcción de un establecimiento de alta calidad.

Otro factor importante en este análisis es la necesidad de contar con una cartera de clientes y el *know how* necesario para la puesta en marcha de un establecimiento hotelero de tal envergadura. Además de este, se retoma lo expuesto en el análisis externo en donde dadas las circunstancias macroeconómicas actuales del país se hace sumamente importante la toma de conciencia sobre como esto puede afectar el correcto desenvolvimiento de un nuevo espacio hotelero.

#### *Proveedores*

Dentro del análisis de los proveedores se puede destacar que existe un amplio número de los mismos, dependiendo de los productos que se utilicen para abastecer a la organización, que servirán para el normal desenvolvimiento de su actividad. Es así entonces que se pueden diferenciar entonces aquellos productos con mayores niveles de especificación técnica, para el funcionamiento del hotel, como lo son los artículos necesarios para el tratamiento de blancos e insumos indispensables para las comidas ofrecidas, como así también los productos relacionados al aseo personal de los huéspedes. A su vez existen otros productos que están principalmente relacionados al mantenimiento de la infraestructura, en donde se pueden advertir distintos proveedores que no solo se

ubican en la localidad de Villa Carlos Paz, sino que también pueden ser adquiridos a través de empresas ubicadas en Córdoba Capital. Por último existen otros productos que están relacionados al normal funcionamiento de la empresa que pueden ser tanto como productos de librería como también distintos recursos informáticos. La empresa usa además diferentes herramientas de gestión empresarial cuyo objetivo es el seguimiento de los clientes y un mejor proceso de fidelización.

## **Análisis Interno**

### *Estrategias*

En cuanto al análisis interno podemos observar desde un principio y sin ahondar demasiado que la empresa no posee una visión definida. Esto repercute, aun sin que sea claramente palpable, en la planificación a largo plazo de la empresa, estableciendo así una mirada sistemáticamente enfocada al corto y mediano plazo.

Con respecto a la Misión, esta sí está expresamente desarrollada y definida y es la siguiente: “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. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa”. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9). Como se puede ver, la definición de la misión por parte de la empresa es demasiado extensa, sin dejar en claro que hace y que aspectos que la diferenciaran. Además se centra demasiado en puntos como la rentabilidad dejando de lado objetivos como pueden ser la consolidación y el crecimiento.

En cuanto al funcionamiento interno podemos apreciar que la empresa no realiza planificaciones a mediano y largo plazo sino que su estructura operativa y de negocios trabaja desde una inercia, impulsada mayormente por el respaldo e imagen comercial del franquiciante. Ante la falta de una planificación estratégica se menciona que posee un



enfoque centrado en la diferenciación, buscando captar la mayor cantidad de mercado pero con los pilares asentados en la alta calidad y el servicio Premium.

Se puede apreciar que en su operatoria utiliza diferentes sistemas de gestión para su operatoria funcional y para lograr un seguimiento de cliente. A pesar de esto resulta imperante en el contexto actual y en mayor medida por las características del sector hotelero la necesidad de sistemas contables que permitan establecer objetivos a mediano y largo plazo.

La industria hotelera se caracteriza por altos costos fijos e ingresos muy variables que dependen fuertemente de la época del año y que están muy expuestos a cuestiones meteorológicas, económicas, y de otras índoles que puedan acortar los periodos de ingresos drásticamente. Debido a esto es necesario un relevamiento y control de la estructura de costos para poder identificar los puntos en donde se puede hacer una reducción de los mismos y además poder realizar un análisis de rentabilidad e ingresos a un mediano y largo plazo.

#### *Cadena de valor*

En cuanto a la cadena de valor como herramienta para seguir este análisis interno en lo que deviene a la gestión del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz puede decirse que dentro de sus actividades principales la investigación y desarrollo es una tarea que no se encuentra contemplada dentro de sus lineamientos y como tal, aquí es donde nuevamente se advierte la falta de referencias a una planificación estratégica, ya que una organización que tiene desde su plataforma internacional un fuste y sustento de gran corporación no puede en una de sus sucursales como es el Howard Johnson Villa Carlos Paz no contemplar un trabajo de investigación y desarrollo, más aun si pretende diferenciarse en aspectos tales como desarrollo sostenible, sustentabilidad y RSE, que implica sin lugar a dudas un trabajo de investigación y desarrollo que claramente este hotel no tiene como departamento formalizado.

En lo que refiere a la actividad principal de producción en este aspecto si se puede observarse lineamientos que atañen a una estrategia funcional de organización / producción, en donde existen manuales y lineamientos sobre higiene y seguridad para que los

empleados que se encuentran con la responsabilidad de mantener bajo los estándares de calidad la atención y también los elementos que hacen al servicio, puedan llevarlos adelante bajos lineamientos y criterios concretos.

En materia específica , el hotel tiene como producción la idea de la logística que implica toda la coordinación de su personal , el servicio de blancos y la atención al cliente ya que como bien se sabe esta es una organización que no tiene el tinte de producción de bienes sino más bien el desarrollo y la entrega de un servicio.

Más allá de estos lineamientos en cuanto a la logística y del manual alusivo a higiene y seguridad, no poseen una política desarrollada formalmente en torno a un lineamiento de calidad total, lo que implica entonces que esta actividad principal de producción se lleva adelante de forma eficiente pero sin un sustento mucho más global y estratégico.

En lo que refiere a la actividad principal de mercadotecnia, comercialización y ventas, aquí el hotel tiene una de sus fases más fuertes, al menos desde la presencia de un departamento de relaciones públicas y marketing que se encargan de llevar adelante una comunicación institucional permanente. Sin embargo se advierte una falencia en cuanto a la comunicación devenidas desde sus tres unidades de servicios (alojamiento, restaurant, eventos) que no terminan de tener una clarificación en la forma de comunicar y proyectar sus atributos.

Otra de las actividades principales es el servicio a clientes. En esta actividad el Howard Johnson Villa Carlos Paz tiene uno de sus principales atributos ya que se encuentran enfocados en brindar una plataforma de atención constante basada en la calidad, y a partir de allí sus estándares abocados y alineados sobre este principio. Esto es lo que lleva, como bien se decía en la actividad principal de producción a tener todo un trabajo de depuración sobre lineamientos de higiene tanto para los integrantes de su organización como así también para el huésped.

Más allá de este aspecto positivo, como se dijo en el análisis precedente, la idea y filosofía no se termina de encausar en un manual de calidad que logre aunar los criterios y las formas de trabajo. Como se describió al inicio en el planteamiento temático y también

en el marco referencial de la organización es una compañía que presenta rasgos aún de empresa familiar, como ser por ejemplo el seno familiar entre padre e hijas que se encuentran administrando este hotel y que a medida que pase y transcurra el tiempo necesitaran dejar asentados las formas de trabajo, y si bien actualmente dan un buen servicio al cliente necesitan estandarizar los requerimientos con los cuales se gestiona para que puedan delegar y mantenerse bajo la tranquilidad que dicho requerimientos podrán ser estipulados sin la presencia de estos directivos.

En lo que refiere a las actividades de apoyo el hotel tiene su impronta en lo que es logística, que tiene una estrecha relación la producción y organización ya que trabaja sobre la coordinación de los tiempos, los insumos, el cambio de horarios y la fragmentación del servicio a los huéspedes. Es aquí donde el Howard Johnson Villa Carlos Paz logra replicar la experiencia de los más de veinte años de trayectoria que tiene la cadena a nivel internacional.

En materia de recursos humanos, otra de las actividades de apoyo, aquí nuevamente el hotel presenta parangones de una estandarización y también de una experiencia en cuanto a la administración de capital humano. Cabe destacar, como bien se observó en unas de las entrevistas a los directivos (Jessica Elliot), que por ser esta profesional de recursos humanos tiene un enfoque mucho más específico al respecto y esto hace que se encuentren lineamientos que logran realizar un seguimiento y administración del personal que genera entonces un atributo y al mismo tiempo una competencia distintiva para el hotel.

Finalmente en lo que implica infraestructura y sistema de información el hotel goza de instalaciones de alta calidad, que son justamente lo que le permiten ubicarse como un hotel de cuatro estrellas siendo uno de los cuatro de esta categoría en toda la villa .

En lo que refiere a sistemas de información aquí también tienen un punto a favor aunque se podría trabajar bajo la modernización y actualización permanente ya que estos son herramientas y técnicas que permiten generar un abordaje sistémico de bases de datos, fundamentales para el negocio de este tipo de organizaciones.

### *Análisis de la estructura organizacional*

De acuerdo al análisis del perfil profesional debemos mencionar que además del análisis de la cadena de valor es importante hacer mención a lo que se considera una de las principales falencias que presenta el establecimiento Howard Johnson Villa Carlos Paz que tiene que ver específicamente con la manera en la que se estructura y diagrama las actividades de desarrollo para sus equipos de trabajo.

En este sentido se observa que la organización presenta un organigrama o estructura organizacional por funciones sin poder diferenciar y diagramar tales funciones para cada una de sus unidades de servicio, comprendidas entre ellas las unidades de alojamiento, salón de eventos y servicios concesionados como el spa y restaurant. De esta forma se puede decir que la empresa de no contar con una estructura organizacional debidamente conformada de acuerdo a la esencia de la empresa, la misma no podrá desenvolverse correctamente y crear una ventaja competitiva frente a sus rivales. A su vez tal aspecto de la estructura viene de la mano de los lineamientos estratégicos y corporativos que se plantea la empresa, destacando que tales servicios no se encuentran delimitados y por ende no pueden ser desglosados a sus diferentes unidades y así el hotel Howard Johnson no logra cumplir con el servicio de alta calidad que busca promover.

Es por esto entonces que se puede advertir una disonancia entre lo que busca realizar el hotel y lo que realmente hace, es decir busca desarrolla un servicio de alta calidad para sus diferentes segmentos de clientes pero no materializa tales aspectos en acciones concretas.

### *Diagnóstico: FODA*

#### *Fortalezas*

- Renombre de una marca internacional de prestigio y trayectoria ligada a la calidad
- Posicionamiento privilegiado en el mercado
- Localización y ubicación estratégica en la provincia de Córdoba
- Ambiente laboral propicio para el crecimiento profesional
- Aporte de trabajo a la comunidad de Villa Carlos Paz

### *Oportunidades*

- Afluencia potencial de turismo internacional
- Crecimiento turismo interno
- Segmentos competitivos ( de grupos , jubilados y estudiantes)
- Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión interna
- Modalidades de consumo virtual en aumento cambian la tradicionalidad en el ofrecimiento de un servicio

### *Debilidades*

- Deficiencia en planificación a largo y mediano plazo
- Falta de una estrategia global de negocios
- Indefinición de unidades de negocio
- Presenta un mix de segmentos sin un enfoque puntual en las necesidades de cada uno de ellos
- Carecimiento de procedimientos de trabajo específicos para cada una de las areas
- Indefinición de lineamientos y estrategias comerciales

### *Amenazas*

- Aumento de la profesionalización del sector turístico
- Entorno político y económico de gran incertidumbre
- Disminución del consumo masivo, modificación de prioridades de consumo
- Aumento de precios y tendencia de aumentos
- Fuerte rivalidad en el sector competitivo
- Alto poder de negociación de productos sustitutos

Analizando el diagnóstico y en cuanto a los aspectos internos de la organización podemos mencionar tanto fortalezas como amenazas. En cuanto a las fortalezas se refiere distinguimos la localización privilegiada con que cuenta el Howard Johnson Villa Carlos

Paz ya que se encuentra, en un aspecto general en una de las ciudades más importantes del país en cuanto a turismo se refiere, poseedora de un crecimiento sostenido de turistas año a año. Ya hablando de la localización dentro de la ciudad en si el hotel se encuentra a pocas cuadras del lago San Roque, uno de los activos principales de la ciudad, lugar donde se realizan numerosas actividades recreativas muy demandadas por el turista. Otra fortaleza de gran importancia es el enorme respaldo en cuanto a calidad y prestigio percibido le da la marca Howard Johnson al hotel, permitiéndole partir de una base de llegada a su mercado objetivo que pocos competidores poseen.

Siguiendo con el análisis de los aspectos internos del diagnóstico encontramos a las debilidades en donde encontramos cuestiones ligadas a la planificación interna que presentan deficiencias sustanciales y que hemos abordado a lo largo de nuestro análisis interno. Estas deficiencias de planificación como de capacidad de aunar los distintos objetivos de las unidades de negocios representan las mayores debilidades de la organización.

Adentrándonos en los aspectos externos del diagnóstico podemos mencionar dentro de las oportunidades a nuevos turistas internacionales que se vean seducidos por su gran capacidad de compra debido a la suba del tipo de cambio en nuestro país. Sera un objetivo del hotel lograr llegar a este mercado potenciales principalmente a través de las redes y plataformas vía web para de esta forma lograr acaparar esos posibles clientes.

Por último encontramos a las distintas amenazas que enfrentará el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, en donde por un lado se puede mencionar la situación económica del país en cuanto a inflación estructural se refiere. Este es un problema a tener muy en cuenta ya que la oferta en el rubro hotelera es fija, es decir que las habitaciones que no se alquilan en un periodo de tiempo no se pueden recuperar, y debido a esto la pérdida de rentabilidad en un contexto inflacionario es un escenario muy posible y donde el hotel deberá estar muy atento para lograr la rentabilidad deseada y no caer en pérdidas de ningún tipo.

## Marco Teórico

Para dar fundamento a las diferentes propuestas y estrategias que se desarrollaran en los siguientes apartados se planteara un desglose de los principales conceptos que afectan a la planificación estratégica. En este sentido la planificación estratégica es entendida como aquel proceso de desarrollo del plan maestro de la empresa, la cual engloba las diferentes actividades que deben desarrollarse en pos del cumplimiento de los objetivos planteados, además de los diferentes análisis que deben realizarse previos a tales estipulaciones. (Hill y Jones, 2019). Desde este sentido se entiende por estrategia a la articulación de las diferentes acciones que una organización debe realizar para de esta forma lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Kotler, 2012).

Para dicha elaboración de la planificación estratégica es necesario diferentes análisis que vienen dados por el estudio del macro entorno, micro entorno y análisis interno (Thompson y Strickland, 2012).

Al hablar de planificaciones estratégicas se debe comprender que para diseñar y determinar la misma deberá realizarse una definición paso a paso de aquellos conceptos que le darán sustento concretamente a la organización. Como lo describe Sainz de Vicuña Ancín (2012) el proceso comienza por la determinación de la etapa estratégica configurada desde el sistema de objetivos corporativos y los objetivos estratégicos. Los objetivos corporativos hacen alusión a aquellos conceptos que le permiten a la empresa desarrollar una identidad corporativa perdurable en el tiempo y viene dada por la determinación de las aspiraciones a futuro, la manera en la que buscara llevar adelante esta cometida y las guías para el actuar, en otras palabras lo que diferentes autores describen como la visión, misión y valores. (Steiner, 2007). En cuanto a los objetivos estratégicos los mismos se basan en la jerarquía y el grado de importancia que le dan a cada uno de ellos, y en donde Sainz de Vicuña Ancín (2012) determina que deben necesariamente coexistir tres de estos objetivos y que dependiendo de la realidad que atraviesen las organizaciones se le dará una mayor o menos importancia, estos objetivos refieren a la rentabilidad , consolidación y crecimiento, en donde principalmente se la dé una mayor importancia a la rentabilidad en las pequeñas y medianas empresas.

La siguiente etapa se basa en la especificación de las estrategias corporativas, puntualmente y en relación a las estrategias se hace especial mención sobre las estrategias corporativas de competencia genéricas, en donde Porter (2008) las plantea como liderazgo en costos, enfoque o diferenciación. La diferenciación, y tomando este caso por la naturaleza del trabajo, se basa en la detección de aquellos atributos o características distintivas que desarrollan las empresas en torno a sus competidores y que por ende le permiten desarrollar una ventaja competitiva.

De esta manera se puede entender que dentro de un proceso de planificación existen diferentes herramientas que pueden aplicarse para el desarrollo alineado de los objetivos organizacionales largo plazo, en donde se estimará la relación de costo-beneficio de aplicar diferentes mejoras con el fin de potenciar las ventajas competitivas de la empresa y de esta manera hacerlas más fuertes dentro de un entorno que cada vez es más volátil. Johnson, Scholes & Whittington (2005)

El último paso luego de definidas las diferentes etapas y estrategias será la materialización y puesta a en marcha de lo que se quiere lograr tanto en el corto mediana y largo plazo, en donde se retoma lo expuesto por Sainz de Vicuña Ancín (2012) en relación a los planes de acción como aquella herramienta metodológica que le ayudara a la empresa a desarrollar las distintas incitativas estratégicas. De esta forma será necesaria la especificación del cumulo de actividades necesarias a realizar como también el cronograma de las mismas, el planteamiento de los recursos y el costeo de los mismos, y a su vez la determinación del personal encargado de realizar cada una de estas actividades.

Con las consideraciones planteadas anteriormente se puede finalizar con la diagramación del proceso de una planificación estratégica, en donde se sigue lo planteado por Kaplan y Norton (2014) quienes refieren a que un plan estratégico no debe considerarse con un plan estático, sino todo lo contrario, el mismo debe llevarse adelante a través de un seguimiento y vinculación entre las diferentes áreas, para logra así integran la operatividad a las estrategia, y de esta forma poder obtener la retroalimentación necesaria para hacer los ajustes requeridos con el objetivo de cumplir aquellas metas aspiracionales de la organización.



## Diagnóstico y Discusión

Luego de haber analizado la situación interna y externa de Howard Johnson Villa Carlos Paz, como también la revisión teoría que sustenta a dicho trabajo, se está en posición de determinar la problemática central de la organización, y por ende las posibles soluciones que se le pueden brindar a la misma.

Tal como se ha mencionado el hotel presenta un desfase estratégico dado a que no presenta un trabajo enfocado en la planificación estratégica sino más bien lo hace desde la operatividad y de la inercia en la cual se encuentra inmersa, lo cual genera ineficiencias internas que no se acoplan a sus pilares fundamentales como lo son la diferenciación por calidad. Ante esto se ha logrado evidenciar también la carencia que posee el establecimiento para bajar su mirada estratégica a objetivos puntuales que traten de aunar a todas sus unidades de negocios, generando una incapacidad para la gestión de sus tres unidades de negocios – servicios. Por otro lado, y relacionado a este aspecto, se enfatiza sobre la baja importancia que se le da a los objetivos estratégicos, principalmente a la jerarquía que los mismo poseen dentro de la organización, es decir al crecimiento, a la consolidación y a la rentabilidad, en donde no logra la empresa enfocar dichos objetivos a los diferentes segmentos de clientes con los que actualmente trabaja.

Bajo este sentido se puede decir entonces que la problemática central con la que cuenta el Howard Johnson Villa Carlos Paz es su incapacidad para determinar las estrategias corporativas que le servirán como guía en el largo plazo para desarrollar dentro de la operatividad de sus unidades de negocios(hotelería, salón de eventos, spa-resto) una estrategia de diferenciación puntualizando sobre políticas de alta calidad, ya que como se ha determinado en el análisis situacional , este establecimiento se plantea desde el ofrecimiento de un producto de alta gama para diferentes segmentos de clientes. Aquí es donde se retoma lo expuesto por Hill y Jones (2009) quien plantea la importancia de alinear las estrategias con las operaciones de las organizaciones con el fin de crear, desarrollar y mantener una ventaja competitiva, que en el caso del presente trabajo será el planeamiento de una propuesta de alta calidad.

Por otro lado también se puede mencionar la falta de áreas relacionadas a la investigación y desarrollo, en donde no existe un área o departamento puntual para que se

desarrollen estas actividades justamente porque no pueden referenciarse a una planificación estratégica bien definida. Aquí toma un lugar fundamental la temática estratégica de la sustentabilidad, como política de responsabilidad social empresaria, ya que el establecimiento nace como hotel sustentable y trabaja dicha temática también desde la inercia sin poder concretar acciones que se encuentren alineadas a un proceso formal.

De esta forma, y retomando lo expuesto en el marco teórico por Sainz de Vicuña Ancín(2012) se hace de vital importancia el esclarecimiento y la definición formulada de los lineamientos estratégicos y corporativos con los que contará la empresa, los cuales se plantearan haciendo alusión a un plan maestro que le permitirá a la empresa crear por un lado una guía para el accionar en el largo plazo a nivel corporativo y a su vez determinar la manera más eficiente para gestionar a sus tres unidades de negocios desde un enfoque estratégico.

Se considera fundamental la puesta en marcha de un plan estratégico debido a que de continuar realizando las acciones actuales la organización no podrá crear aquella ventaja competitiva dentro de su sector, poniendo en riesgo el posicionamiento actual del hotel. Por último y no menos importante también será sustancial la puesta en contacto sobre las necesidades y requerimientos de los diferentes segmentos de clientes a los que busca dirigir toda su propuesta lográndoles ofrecer un producto de alta calidad.

## **Propuesta**

La presente propuesta se encuentra erigida a partir de lo determinado en el diagnóstico situacional y busca la definición y encausamiento del trabajo del Howard Johnson Villa Carlos Paz dentro de la planificación estratégica, buscando organizar a la misma mediante la definición de una estructura organizacional, de sus procedimientos de trabajo y de los lineamientos comerciales que determinarán el accionar de la empresa. En este sentido dicha propuesta se encontrará dividida en 4 planes de acción, para luego determinar el impacto que tendrá dicha propuesta sobre los beneficios de la organización.

### **Objetivo general**

Incrementar en un 15 % los ingresos por ventas totales para el 2024 para el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz mediante la aplicación de una estrategia de diferenciación que logre destacar los atributos de calidad del hotel.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar y afinar la estructura organizacional siguiendo la estrategia funcional de organización buscando el aumento de los ingresos por venta en un 5% en el año 2024
- Determinar los procedimientos de trabajo para perfeccionar y optimizar la gestión interna permitiendo incrementar las ventas en un 5 % para el año 2024
- Estipular el diseño de una manual de políticas de calidad optimizando la prestación de los servicios en un 35 % para el año 2024
- Aumentar los ingresos por venta en un 5 % para el año 2024 a través de la delimitación de los lineamientos comerciales para cada unidad de negocio del establecimiento.

### **Alcance del trabajo**

El trabajo tendrá una línea temporal de 5 años, en donde se comenzará a implementar el plan estratégico a partir del año 2020 con miras al año 2024, teniendo un alcance geográfico sobre la localidad de Villa Carlos Paz, y se trabajará sobre toda la empresa dado a que se busca definir una nueva estructura y procedimiento, como también aquellos aspectos relacionados a la comercialización de los productos y servicios que se

ofrecen. Entre las limitaciones para la elaboración del plan se tiene en cuenta la información con la que se trabaja, la cual fue brindada por el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, además de una limitación en cuanto al tiempo del armado del plan.

### **Estrategia corporativa**

La estrategia que encausará a todos los planes de acción y que permitirá el cumplimiento de los objetivos será la estrategia competitiva de diferenciación, en donde se buscará lograr desarrollar una prestación del servicio de hotelería bajo altos estándares de calidad, aspecto que actualmente no ha logrado desarrollar en su plenitud.

### **Planes de acción**

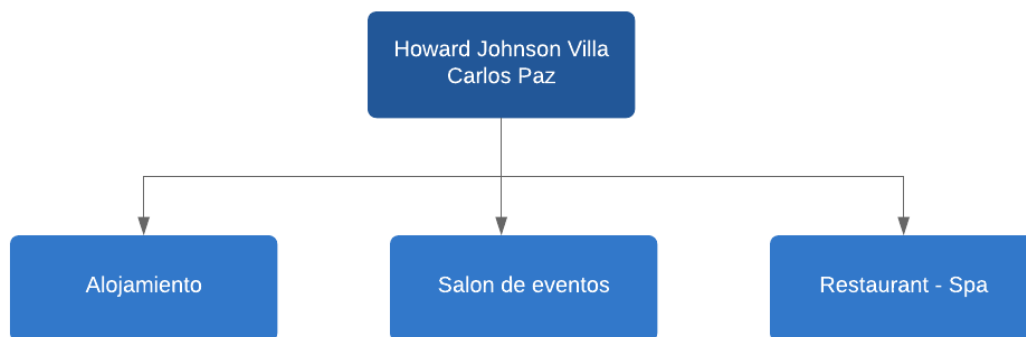
#### *Plan de acción I: Estructura organizacional*

Este plan de acción se desarrolla con el fin de lograr dotar al Howard Johnson de una estructura organizacional que le permita mejorar la distribución de funciones de acuerdo a las unidades de negocios que desarrolla. En este sentido entonces lo que se busca plantear es la delimitación de una estructura organizacional por unidades de negocios, en donde se destacará la unidad de alojamiento, el salón de eventos y la tercera unidad referida a los servicios bajo el sistema de concesión como lo son el spa y al restaurant.

De esta forma lo que se logrará con la nueva estructura será el desarrollo de un trabajo más afinado, el cual se encontrará complementado al plan de acción número dos, referido a los procedimientos de trabajo.

Al mismo tiempo será necesario para la implementación y para el cumplimiento de los objetivos elaborar un proceso de capacitaciones para que los colaboradores internos del Howard Johnson puedan interiorizar la nueva forma de estructuración y los lineamientos de gestión que serán utilizados para efficientizar el trabajo interno. Para ello será necesaria la planificación de tales capacitaciones, especificando las temáticas a tratar y diagramando el flujo en el cual se va desenvolver tal estructura. De esta forma se plantea el modelo de estructura el Howard Johnson, el cual puede visualizarse en la siguiente figura:

*Ilustración 1: Organigrama propuesto*



*Fuente: elaboración propia.*

#### Actividades

- Análisis de la estructura actual
- Identificación de las UEN'S
- Definición de cada UEN
- Diseño y confección de la nueva estructura
- Presentación formal a los directivos
- Ajustes según observaciones
- Presentación final de la nueva estructura
- Armado de capacitación a los empleados
- Dictado de las capacitaciones
- Implementación de la nueva estructura

#### Recursos

- Diseño de piezas graficas
- Artículos de librería y papelería
- Espacio físico para reuniones
- Armado de programas de capacitaciones
- Impresión de cuadernillos de capacitación
- Recursos informáticos y acceso a internet.

### *Plan de acción II: Procedimientos de trabajo*

Continuando con la exposición de la mayor debilidad que presenta el Howard Johnson relacionado con los procedimientos de trabajo dentro de su estructura organizacional es que se plantea la delimitación de nuevos procesos y metodologías de trabajo que se encuentren alineadas a la estructura organizacional por unidades de negocios. En este sentido lo que se buscará realizar es la diagramación de los diferentes procedimientos operativos, con el fin de lograr integrar dichas operaciones a la planificación estratégica que se pretende realizar, y esta táctica estará encauzada dentro de la estrategia funcional de organización.

De esta manera lo que se plantea es el desglose de los procedimientos típicos para cada una de estas unidades y de los diferentes puestos que atañen a cada una de ellas, con la idea central de que los colaboradores internos de trabajo puedan efficientizar el trabajo operativo a lo largo de toda la cadena de valor de la organización.

Nuevamente para este segundo plan de acción también será necesaria la estipulación de programas de capacitación específicos para cada UEN, es decir capacitaciones para los empleados asignados para la unidad de alojamiento, salón de eventos , spa – restaurante; de esta forma lo que se buscare será una concentración respecto a los requerimientos y a las necesidades específicas de la empresa para con sus colaboradores internos para que estos puedan desarrollarse tanto personal como profesionalmente en sus puestos de trabajo, y al mismo tiempo poder transferir los lineamientos corporativos y estratégicos a los públicos(huéspedes) optimizando así la prestación del servicio.

#### Actividades

- Estudio y análisis de los procedimientos de trabajo actuales
- Identificación de cada procedimiento para las áreas de la empresa
- Diagramación de los procedimientos para cada UEN
- Armado de los procedimientos de trabajo
- Presentación formal a los directivos
- Ajustes según observaciones
- Presentación final de los procedimientos

- Armado de capacitaciones para UEN Alojamiento
- Armado de capacitaciones para UEN Salón de Eventos
- Armado de capacitaciones para UEN Spa - Restaurante
- Dictado de capacitaciones a los colaboradores
- Evaluación de las capacitaciones
- Implementación de los nuevos procedimientos

#### Recursos

- Honorarios asesor profesional en recursos humanos.
- Impresión de los procedimientos para cada UEN
- Artículos de librería y papelería
- Espacio físico para reuniones
- Armado de programas de capacitaciones
- Impresión de cuadernillos de capacitación
- Servicio de catering

#### *Plan de acción III: Determinación de un manual de políticas de alta calidad*

Este plan de acción se desarrolla con el objetivo de profundizar en una de las problemáticas que posee actualmente el Howard Johnson y que se relaciona a la falta de especificaciones respecto a las políticas de calidad que son implementadas en la prestación del servicio, y donde el hotel se plantea como un establecimiento que ofrece un servicio de alta gama para sus diferentes clientes, pero que pudo constatarse que el mismo no existe. Debido a estas circunstancias se denota necesaria la determinación de tales manuales para que de esta manera se logre una integración entre la estructura que previamente se ha desarrollado y los procedimientos que permiten optimizar el funcionamiento interno de la organización. Así entonces Howard Johnson poseerá tal manual como guía en el actuar del hotel ya que dicho manual contendrá los lineamientos de calidad que se buscaran ofrecer a sus diferentes clientes.

Para llevar adelante tal plan de acción será necesaria la participación continua de todo el personal de la empresa, ya sea de sus áreas gerenciales y directivas como también

los diferentes colaboradores internos de cada una de las unidades estratégicas de negocio previamente definidas, con el objetivo de poder transmitir fehacientemente cuales son aquellos lineamientos de calidad que se buscan estipular.

Para ello será a su vez necesaria la diagramación de capacitaciones con el objetivos de que todos los integrantes de equipo puedan conocer e interiorizar tales aspectos y así trasladarlos a los diferentes públicos objetivos (segmentos de clientes) que posee el Howard Johnson, y de esta forma presentarse al mercado como un establecimiento de alta calidad atribuyéndole una ventaja competitiva frente a sus rivales.

#### Actividades

- Reunión preliminar con los directivos de Howard Johnson
- Estudio de los atributos de alta calidad que tiene el hotel
- Diagramar esquema modelo de manual de políticas de calidad
- Presentación formal a los directivos
- Ajustes sobre observaciones
- Presentación formal del manual de políticas de alta calidad
- Diseño de capacitaciones
- Implementación de manual de políticas de calidad

#### Recursos

- Acceso a internet
- Contratación de capacitadores
- Armado programa de capacitación
- Impresión de cuadernillo de capacitación
- Alquiler espacio físico para reuniones
- Artículos de librería y papelería
- Diseño manual de políticas de alta calidad
- Impresión manual de políticas de alta calidad



*Plan de acción IV: Lineamientos comerciales*

Con el fin de englobar conceptualmente a la planificación estratégica, y retomando lo expuesto anteriormente en relación a que se utilizaran la estrategia funcional de organización y de comercialización, se hace prudente la delimitación de los lineamientos comerciales que permitirán distribuirse a lo largo de toda la empresa para que se estipulen cuáles serán los temas estratégicos y el objetivo fundamental de cada una de estas unidades.

De esta manera, nuevamente lo que se quiere expresar es la alineación concreta que se busca plantearle al hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz con el fin de brindarle un ordenamiento interno para que la misma pueda enfocar sus esfuerzos en aquellas características fundamentales que tienen que ver con el desenvolvimiento de una estrategia de diferenciación catalogada desde sus atributos de alta calidad, aspecto que actualmente no ha logrado desarrollar con gran afinidad.

De esta forma las estrategias funcionales de comercialización se estipulan desde la segmentación de mercados y el posicionamiento esperado para cada uno de ellos.

Estrategia de segmentación y posicionamiento

- El cliente prioritario estará definido por el segmento familiar o turístico, buscando posicionarse como la mejor opción de hotelería de alta calidad en la localidad de Villa Carlos Paz para la recreación de esparcimiento y descanso.
- Otro de los clientes prioritarios y estratégicos será el cliente corporativo, buscando posicionarse como un referente en el desarrollo de eventos y convenciones empresariales, específicamente de la localidad de Villa Carlos Paz

Estrategias para las UEN's

- UEN alojamiento: se encontrara dirigida principalmente al segmento familiar como también al corporativo.
- UEN Salón de Eventos: dirigida exclusivamente al segmento corporativo.

- UEN Restaurant – Spa: al ser unidades concesionadas desarrollaran una estrategia individual, en donde se hará especial atención a la renovación de menús ejecutivos para el segmento corporativo y una adaptación en las variedades para el segmento familiar.

#### Actividades

- Definir los lineamientos comerciales para la UEN Alojamiento
- Definir los lineamientos comerciales para la UEN Salón de eventos
- Definir los lineamientos comerciales para la UEN Restaurant – Spa
- Unificación de lineamientos comerciales a los corporativos
- Diagramación de un *Brand Book*
- Presentación formal a los directivos
- Ajustes según observaciones
- Presentación final
- Implementación

#### Recursos

- Artículos de librería y papelería
- Espacio físico para reuniones
- Impresión de cuadernillos de capacitación
- Servicio de catering
- Diseño e impresión de *Brand Book*

#### Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto total del plan de implementación, identificando el costo de cada uno de los recursos necesarios para la implementación de los planes de acción previamente descritos.

Tabla 1: Presupuesto Total

Planes de Acción	Recursos	Costo
I	Diseño de piezas graficas	\$ 7.000,00
	Artículos de librería y papelería	\$ 3.000,00
	Espacio físico para reuniones	\$ 3.500,00
	Armado de programas de capacitaciones	\$ 17.000,00
	Impresión de cuadernillos de capacitación	\$ 45.000,00
	Recursos informaticos	\$ 75.000,00
II	Honorarios asesor profesional en recursos humanos	\$ 150.000,00
	Impresión de los procedimientos para cada UEN	\$ 35.000,00
	Artículos de librería y papelería	\$ 3.000,00
	Espacio físico para reuniones	\$ 3.500,00
	Armado de programas de capacitaciones	\$ 17.000,00
	Impresión de cuadernillos de capacitación	\$ 45.000,00
	Servicio de catering	\$ 20.000,00
III	Contratacion de capacitadores	\$ 60.000,00
	Armado de programa de capacitacion	\$ 17.000,00
	Impresión de cuadernillos de capacitación	\$ 45.000,00
	Espacio físico para reuniones	\$ 3.500,00
	Artículos de librería y papelería	\$ 7.000,00
	Diseño manual de políticas de alta calidad	\$ 15.000,00
	Impresión de manual de politicas de alta calidad	\$ 60.000,00
IV	Artículos de librería y papelería	\$ 3.500,00
	Espacio físico para reuniones	\$ 3.000,00
	Impresión de cuadernillos de capacitación	\$ 45.000,00
	Servicio de catering	\$ 20.000,00
	Diseño y impresión de Brand book	\$ 15.400,00
<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>		<b>\$ 718.400,00</b>

Fuente: elaboración propia

### Impacto económico

Con el fin de evaluar y medir el impacto que tendrá el desarrollo de esta propuesta de aplicación se retoma el objetivo general planteado, el cual se basa en incrementar los ingresos por ventas del hotel en un 15% para el año 2024. Para ello se tomó como base a los datos suministrados por el hotel de acuerdo al último ejercicio económico del año 2018 en donde el resultado final del ejercicio registro un importe de \$14.239.286,11. En la búsqueda de aumentar en un 15 % el resultado se logrará entonces para el año 2024 un importe total de \$ 16,375,179.03 generando así un beneficio económico de \$ 2,135,892,92, tal como se puede observar en la siguiente tabla en donde se expresa la variación que tendrán los ingresos del hotel.

*Tabla 2: Beneficio esperado*

Resultado final año 2018	\$ 14.239.286,11
Objetivo: Aumento del 15% de ingresos	\$ 2.135.892,92
Resultado final esperado 2024	\$ 16.375.179,03

*Fuente: elaboración propia*

Con el objetivo de medir la relación costo beneficio, se utiliza a la herramienta del Retorno de la Inversión con el objetivo de determinar cuánto obtendrá Howard Johnson Villa Carlos Paz con la aplicación de dicha propuesta de aplicación estratégica. Para ello se toman los valores expresados como los beneficios esperados para les año 2024 los cuales se estimaron en un importe de \$2.135.892,92, con un presupuesto total o inversión necesaria de \$718.000. De esta forma la ecuación queda expresada de la siguiente forma.

*Tabla 3: Cálculo de ROI*

Beneficio	\$ 2.135.892,92
Inversion	\$ 718.400,00
ROI	197%

*Fuente: elaboración propia*

Con lo expresado anteriormente, se puede interpretar que por cada peso que invierta la empresa en el diseño e implementación de esta propuesta profesional, se obtendrá un retorno de la inversión de \$ 1,97.



## Conclusión final

Con el plan de implementación desarrollado se buscó conferirle al Howard Johnson Villa Carlos Paz los lineamientos corporativos y estratégicos necesarios para logra destacar sus atributos relacionados a la calidad, la experiencia y el confort que busca destacar el establecimiento en pos de generar un mejor posicionamiento en el mercado frente a sus rivales.

Sin embargo, y pese a que tales acciones pueden permitirle mejorar su posicionamiento, se ha denotado la necesidad de establecer mejoras en los procesos internos de trabajo del establecimiento y determinado diferentes aspectos relacionados a los atributos que busca comunicar el hotel pero en donde no se observan coincidencias entre las acciones implementadas y las metas anheladas.

En este sentido se desarrollaron cuatro planes de acción, siendo por un lado el desarrollo de la estrategia organizacional, la definición de los procesos para mejorar la gestión interna de trabajo, el establecimiento de un manual de políticas de calidad que le confiera mayor sentido a los propios lineamientos de la organización, y por último el esclarecimiento de los lineamientos comerciales para cada una de las unidades de negocio y servicios del Howard Johnson Villa Carlos Paz. Tales planes se buscaron en beneficio de aumentar los ingresos por venta, generando así un beneficio total de \$ 2.135.892,92.

Con lo planteado se pudo observar entonces que se ha desarrollado un plan estratégico con un enfoque integral, ya que se buscaron medidas y mejoras en aspectos que tienen un alcance total sobre la empresa, y de esta forma se buscará presentarle a la organización el entramado de conceptos estratégicos que guiaran el desenvolvimiento de la empresa en el mediano y largo plazo.

A su vez, se puede mencionar que lo que se ha buscado ha sido el establecimiento de un trabajo enfocado en la estrategia, aspecto que actualmente Howard Johnson no lleva adelante, sino que más bien trabaja desde la operatividad, sin un consenso estipulado en torno a los objetivos que busca plantearse para cada una de sus áreas.

Así la organización contará con las especificaciones concretas tanto de manera general o corporativas, como también para los aspectos más puntuales de sus unidades de

negocio, logrando así ofrecer sus servicios de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los amplios públicos a los que se dirige, así es como se diferencia la planificación estratégica de la previsión, aspecto que hasta el momento desarrolla el hotel y que tiene que ver con lo mencionado anteriormente respecto a la circunstancialidad en la manera de llevar a cabo sus actividades normales.

### **Recomendaciones**

Si bien se plantearon cuatro planes de acción, se enfatiza sobre ciertas sugerencias que el hotel puede llevar adelante con el fin de potenciar y mejorar el plan estratégico que se ha buscado desarrollar.

En primer lugar es importante desarrollar un programa exhaustivo de capacitaciones al personal, no solo desde los aspectos profesionales sino también acerca del desarrollo personal dentro de la empresa, para que de esta manera se logre contribuir a la prestación de un servicio de alta calidad. Es así que tal proceso de capacitaciones se encuentra alineado y diagramado de acuerdo al manual de políticas de alta calidad presentado.

Por otro lado también será fundamental desarrollar una estrategia de segmentación, estratificando los mismos en diferentes enfoques de marketing, para de esta forma diagramar de manera más precisa como el establecimiento ofrece sus distintas líneas de servicio y de productos para estos segmentos, priorizando aquellos que sean estratégicos y que posean una mayor participación en el mercado total del Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Otra de las sugerencias es llevar adelante por parte del establecimiento programas relacionados a la comunicación externa y al afianzamiento de los atributos de la sustentabilidad que plantea el hotel, sobre los cuales puede decirse que tampoco se encuentran enmarcados dentro de un trabajo estratégico sino más bien desde la propia inercia que le genera el mercado. Tales acciones podrán permitirle a la empresa generar una mayor notoriedad, reconocimiento y posicionamiento en el mercado como uno de los hoteles referentes en materia de sustentabilidad y responsabilidad social empresaria.

## Bibliografía

Bibliografía consultada:

Hill, Jones (2009). *Administración estratégica*. 8va edición. México. Editorial: McGraw-Hill

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Dirección estratégica*. México. Editorial: Pearson

Kaplan, R. Norton, D. (2014). *Cuadro de mando integral*. Segunda edición. España. Editorial: Gestión 2000

Kotler, P (2012). *Dirección de marketing*. 14ta edición. México. Editorial: Pearson

Porter, M (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 37ma Edición. México. Editorial: Patria

Sainz de Vicuña Ancín (2012). *El plan estratégico en la práctica*. 3ª edición. Madrid. Editorial: ESIC Editorial

Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica*. México. Editorial: Patria

Thompon, A.Strickland, A.J (2012). *Administración estratégica*. 12da edición. México. Editorial: McGrawhill

Páginas Web consultadas:

Aprende de turismo (2019). *Tendencias en turismo para 2019*, recuperado de:  
<https://www.aprendedeturismo.org/tendencias-en-turismo-para-2019/>



El Cronista (2019). *Incertidumbre política pone presión sobre la renovación de vencimientos hasta fin de año*, recuperado de:

<https://www.cronista.com/economiapolitica/Incertidumbre-politica-pone-presion-sobre-la-renovacion-de-vencimientos-hasta-fin-de-ano-20190719-0033.html>

Fondo Monetario Internacional (2019). *Perspectivas de la economía mundial*, recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>

Hoteles Más Verdes (2019). *Certificación de hoteles*, recuperado de:

<http://www.hotelesmasverdes.com.ar/hoteles-certificados/>

INDEC (2019). *Encuesta de ocupación hotelera, julio 2019*, recuperado de:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_08\\_19286493D896.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_19286493D896.pdf)

INDEC (2019). *Índice de precios al consumidor, julio 2019*, recuperado de:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_193C0A98AEA4.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_193C0A98AEA4.pdf)

Jimenez Martínez, A. (2008). *Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo 21*, recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/818/81803211.pdf>

Sandrone, V. (2011). *Planificación estratégica para el Mayoral hotel de Rio Tercero, Córdoba*, recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10325/->

[Planificaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_para\\_el\\_Mayoral\\_Hotel-.pdf?sequence=1](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10325/-Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_para_el_Mayoral_Hotel-.pdf?sequence=1)