



TRABAJO FINAL DE GRADUACION

“Planificación estratégica para Howard Johnson”

Autor: Juan cruz guerra

DNI: 38646891

Legajo: ADM04588

Carrera: Licenciatura en Administración

## **Contenido**

Resumen.....	2
Introduccion .....	3
Análisis situacional .....	5
Análisis externo de la organización .....	5
Cinco fuerzas de Porter .....	9
Cadena de valor.....	10
Marco Teórico.....	12
Planificación estratégica .....	13
Estrategias Funcionales.....	14
Diagnóstico .....	15
Plan de implementación .....	16
Objetivos generales .....	17
Objetivos específicos .....	17
Tácticas a desarrollar .....	18
Bibliografía .....	27

Figure 1Elaboracion propia.....	24
Figure 2 Elaboración propia.....	25
Figure 3 Elaboración propia.....	26
Figure 4 Elaboración propia.....	29
Figure 5 Elaboración propia.....	29

## **Resumen**

En el presente reporte se desarrollará un Plan Estratégico, a aplicarse en la franquicia de la cadena hotelera internacional “HOWARD JOHNSON”, ubicada en la ciudad de Villa Carlos Paz, dentro de la provincia de Córdoba.

El objetivo del plan estratégico a aplicar se centra en aumentar el flujo de huéspedes en el lapso de un año, mediante la captación de nuevos clientes realizando eventos solidarios, alianzas estratégicas con otros hoteles de la zona, y promociones para parejas en diferentes épocas del año, para así poder aumentar la demanda de clientes durante el año 2020.

Luego de analizar la empresa, investigar el sector hotelero e investigar la zona, se plantean ciertas tácticas y acciones a seguir para que el hotel en un futuro pueda aumentar la cantidad de huéspedes de forma significativa y sobresalir en el sector hotelero de la ciudad de Villa Carlos paz, adaptándose a un perfil empresarial de alta categoría y exigencias internacionales, agregando valor. Para de esta manera consolidarse como sede de alojamiento en la Provincia de Córdoba.

## **Abstract**

In the following report, an strategical plan will be developed over the international hotel franchise HOWARD JOHNSON located in Carlos Paz city, in Cordoba province. The main goal of this plan is to increase the guests income over a year. This will be carried by attracting new customers through charity events, strategical bondings with neighbouring hotels and special prices for double beds during the year 2020.

After several studies over the company and its surroundings, it has come to the fact that certain tactics should be displayed for the hotel to raise the guests income and outstand in Carlos Paz's hotel business, becoming a renowned international scale hotel.

Palabras claves

Planificación estratégica , estrategia, tácticas , turismo , promociones.

## **Introducción**

Con el siguiente trabajo final de graduación de la carrera Licenciatura en Administración, de la facultad siglo XXI, se realizará un reporte de caso sobre la empresa hotelera Howard Johnson Villa Carlos Paz, con el objetivo de implementar una planificación estratégica para poder mejorar la demanda de clientes y mercado, liderando así la industria hotelera de la provincia de Córdoba.

Howard Johnson es una empresa dedicada a la industria hotelera, comenzando sus actividades en el país en el año 1997, donde inauguró su primer hotel en la provincia de Buenos Aires, el mismo mantiene las prestaciones de la cadena internacional, permitiendo también que los dueños de las franquicias le den esa una personalización distintiva a cada hotel , intentando liderar el mercado hotelero, ubicándose en el rango de precios medios, para así poder atraer a la mayor cantidad de Huéspedes posibles .

En el año 2011 se da apertura a Howard Jonhson Villa Carlos Paz, la obra duro alrededor de 3 años y pudo lograrse gracias al gran esfuerzo de una empresa familiar, liderado por Pablo Elliot, sus hijas, pertenecientes de la provincia de Salta, cabe aclarar que la familia ya tenía experiencia hotelera adquirida en su ciudad natal. El hotel se llevó a cabo gracias a la confianza de los inversionistas y de la familia que nunca bajo sus brazos para lograr este proyecto juntos.

Luego de transcurrir 5 años el hotel realizo su inauguración oficial en el mes de octubre del año 2016, contratando 80 colaboradores para realizar una capacitación en diferentes áreas de la organización, para que luego en diciembre del mismo año se realice dicha apertura, teniendo como invitados principales a los vecinos de la localidad de Villa Carlos Paz, pudiendo así realizar un recorrido por el hotel y disfrutar las prestaciones del mismo para poder analizar y evaluar de pulir y hacer visibles y posibles falencias en las instalaciones y llegar de forma

óptima brindando un servicio de excelencia a sus futuros huéspedes para la inauguración oficial el 16 de Diciembre del mismo año, teniendo en cuenta que en febrero el hotel se vería frente a la posibilidad de poder hospedar a los potenciales turistas que atraería los carnavales, haciendo de esta una oportunidad de crecer en el sector hotelero de la ciudad de Carlos paz.

También dicho hotel posee una característica muy importante llamada “Condo hotel”, la cual combina la actividad hotelera con el negocio inmobiliario, decimos entonces que cuenta con tantos dueños como accionistas, esto permite ser dueños de su propio hotel los pequeños como grandes inversores, cuentan con una habitación asignada y con beneficios asociados a ella, con importantes descuentos, máxima comodidad y un servicio de excelente calidad, esta modalidad está siendo utilizada de manera internacional ya que a los inversionistas se les ofrece una renta del 7 % anual dejando así por abajo a la renta tradicional que ronda el 4% de ganancias , mientras que en la administración se encuentra a cargo los socios mayoristas , es decir la familia Elliot.

Además, la franquicia Howard Johnson pertenece actualmente al grupo Wyndham Worldwide, el cual posee un esquema de franquicias y operaciones con 7100 afiliados en distintas partes del mundo, contando con 800 hoteles divididos en 4 categorías: Plaza, Howard, In, Express. En cuanto a la franquicia ubicada en la localidad de Villa Carlos Paz el personal de trabajo es oriundo de la misma, muchos de ellos se conocen por ser vecinos de la misma y otros miembros fueron ingresando a la empresa mediante recomendación, esto colabora a que en la empresa haya una buena relación entre los colaboradores, y así se fortalece: el respeto mutuo, la tolerancia, y la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas y obligaciones para que todos estén en condiciones de poder crecer y superarse día a día, poniendo lo mejor de ellos, para así poder tener un ambiente laboral óptimo.

El directorio de la empresa está conformado por los miembros de la familia, ya que son los inversionistas con mayor cantidad de acciones, y su principal objetivo es hacer que el hotel siga creciendo día tras día, como estrategia corporativa tienden a “consolidarse en el mercado local con un fuerte foco en el turismo familiar” y además para captar otro tipo de turismo propusieron como segunda estrategia “Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupos” es decir focalizarse en atraer tanto adolescentes como jubilados a su público meta.

El hotel también cuenta con un Restaurante de forma concesionado, el cual recibe directrices sobre el funcionamiento correcto de los procesos y estándares de calidad los cuales

deben respetar, para poder cumplir con la visión y propósitos específicos del hotel y la calidad que esto conlleva, además también posee un Spa con el mismo tipo de funcionamiento y regulación por parte de la administración del hotel.

Por ultimo se hablará de que la cadena Howard Johnson Villa Carlos Paz pertenece al programa Hoteles mas verdes, del turismo de la República Argentina, convirtiéndose en un hotel sustentable y a favor del medio ambiente, el cual cuenta con reconocimiento y auspicio del ministerio de la Nación.

Como antecedente se encontró la realización de una planificación estratégica para un hotel ubicado en la localidad de Rio Cuarto, en el cual se realizó un análisis de mercado hotelero con el fin de poder captar la mayor cantidad posible de huéspedes de toda la localidad, ya que actualmente su público potencial eran personas que pasaban por el sitio de manera laboral (Sandrone, 2011)

### **Análisis situacional**

#### *Análisis externo de la organización*

##### Factores Políticos

En la actualidad nuestro país está sufriendo un cambio, ya que se aproximan las elecciones presidenciales de octubre, en la cual se definirá el próximo presidente de la República Argentina, dejando así a todo el país en incertidumbre tras las elecciones primarias.

Los factores políticos afectan a todas las industrias, mercados, social, económicos, mayormente el factor principal es la incertidumbre con las elecciones políticas, subas del dólar de manera repentina, provocando inflación en el país y de esta manera desalentando a los mercados consumidores.

Frente a esta situación cabe destacar que uno de los cambios positivos que se vieron reflejados en la provincia de Córdoba es que el gobernador Juan Schiaretti inauguro a fines del 2018 la obra de ensanche de la autopista Justiniano allende Pose, que une las ciudades de Córdoba y Carlos paz, esto proporcionara a dicha ciudad una de las primeras autopistas “inteligentes” del país, ayudando así al turismo tanto hotelero de Villa Carlos paz, como también a las personas transcurren diariamente dichas autopistas.

### Factores económicos:

En el año 2018, Argentina recibió casi 7 millones de turistas extranjeros, esto puso a la Republica argentina como país líder sudamericano. El turismo se presenta como una industria que tiene todo el potencial para aportar divisas e impactar en el desarrollo económico del país (Silvina Vitale, 2019)

De la mano de este crecimiento, crece el desarrollo de los establecimientos hoteleros con inversiones que alcanzan los \$19.000 millones, de los cuales \$10.000 millones se destinan a más de 100 nuevos establecimientos, en la etapa de remodelación y construcción, y por otro lado los \$9.000 millones restantes se destinan a 80 proyectos anunciados que aún no se empezaron a construirse (La nacion, 2019)

El mercado hotelero también celebra la llegada al país de dos marcas grandes como lo son Grupo Marriott, W Hotels en el 2023 y del grupo GNV ubicada en el dique de puerto madero, con una inversión de \$100 millones de dólares, contando con 150 habitaciones de lujo, y 150 residencias en el desarrollo del Madero Harbour. A demás de estas señales positivas que llegan al país con estas noticias, cabe aclarar que el papel de los inversores, son importantes ya que confían en argentina como país para realizar sus inversiones, más allá de las últimas cifras que elevo el riesgo país luego de las elecciones y la desvalorización de la moneda argentina debido al aumento del dólar.

### Factores sociales

Como consecuencia de la situación política ya nombrada, a nivel país existen protestas sociales de los distintos grupos piqueteros que atentan contra la paz social.

Por lo antes mencionado, cabe aclarar que

“Los movimientos sociales o “piqueteros” crecieron tras la crisis, gracias la reunión de decenas de miles de desplazados por el colapso económico. Comedores, cooperativas de trabajo y hasta colegios funcionaron bajo el amparo de estas organizaciones y el peronismo pronto las utilizó para canalizar la ayuda social del Estado. El sistema sobrevivió al macrismo, que obtuvo a cambio garantías de paz social en los sectores más golpeados por la subida de la pobreza y el desempleo. El recrudecimiento de la crisis puso ahora en máxima tensión el

modelo. Los movimientos piden más dinero y trasladaron su reclamo a la calle”  
(El País, 2019)

Debido a esta situación en el país, las familias están pasando por un momento en el cual no realizan gastos extras durante el mes, esperando a que la situación mejore, por lo tanto, el turismo hotelero se va ver afectado por la crisis que afecta al país, hasta tanto esto no mejore, no se verán incrementados el movimiento de huéspedes.

#### Factores tecnológicos

Como ya no es costumbre la tecnología nos sorprende día a día, esta vez fue con el lanzamiento de una nueva plataforma que te permite reservar hotel desde el aeropuerto, según cuenta el artículo el cronista 5 emprendedores crearon la aplicación TuHotelHoy, la primera plataforma de reservas de “último momento”. También dichos emprendedores tienen pensado expandirse a ciudades argentinas y estados vecinos, como Uruguay, Chile, serían sus primeros destinos (Agustina Devincenzi, Cronista, 2019).

Además, también se puede decir que las redes sociales, páginas web y aplicaciones que hoy en día lideran el mercado digital, ayudan a los consumidores y/o turistas para poder llegar más fácilmente a los que sería adquirir una habitación en un hotel, hasta también poder adquirir paquetes con promociones y ofertas, podemos encontrar páginas como Trivago, Al mundo, Booking, Despegar. Además, podemos ver las reseñas de clientes anteriores y decidir bien al momento de que hotel adquirir, formas de pagos y muchas más facilidades al momento de comprar.

#### Factores ecológicos

Dentro de los factores ecológicos de la industria hotelera encontramos las llamadas “políticas verdes” dentro de la cual es fruto de trabajo de la Asociación de Hoteles y turismo de la República Argentina (ATH), además se encuentra validado por el Instituto Argentino de normalización y certificación (IRAM), siendo acreditado la verificación de hoteles más verdes y que se encuentra con el reconocimiento del ministerio de la nación (Hoteles mas verdes, s.f.)

Esta propuesta se lanzó en el año 2011 a partir de una etapa de sensibilización y autoevaluación, y con el lanzamiento de un manual de buenas prácticas, al transcurso del año siguiente se amplió dicho programa con un “concurso nacional buscando al mejor proyecto de hotelera sustentable de la República de Argentina”, con este concurso lo que se busca es que

surjan iniciativas de diferentes hoteles, universidades, fundaciones, empresas, para poder encontrar la mayor variedad posible de buenos proyectos y ver cómo hacer para poder llevarlos a cabo y que en un futuro ayude al medio ambiente.

Algunas de las ideas innovadoras del 2019 realizadas por estudiantes del país para ayudar al desarrollo sostenibles fueron:

- 1) Eco- juegos, de Maria Guillermina Letieri (Universidad Blas pascal. 2019)
- 2) Gimnasio sustentable, de Maria Ponga (Instituto de Santo tomas de Aquino)
- 3) Tu eco viaje, con Karen mailen, Paula virginia de buo (Universidad Provincial de Córdoba)

Factores legales

Ley de Incentivos Fiscales

Turismo en la Ciudad: los hoteles confirmaron inversiones por más de \$ 360 millones.

Tal como cuenta la noticia en el diario clarín, ya en la actualidad más de 15 establecimientos están arrancando a remodelar sus instalaciones con créditos fiscales.

Por todo lo dicho es importante aclarar que:

“Los proyectos presentados por los hoteleros incluyen desde la renovación de fachadas hasta mejoras de infraestructura y el acondicionamiento de espacios comunes. Ya confirmaron sus inversiones hoteles como el Palacio Duhau, el Sofitel Recoleta o el NH Jousten, todos de cinco estrellas, o el Pestana o el Amerian, de cuatro. También están en la lista los Ibis Obelisco y Congreso y el Liberty, de tres estrellas, y el Milhouse Hotel, entre otros” (sanchez, Nora, 2019)

Entonces se puede decir con esto, que el gobierno incentivo que el hotelería del país mejore y avance durante el 2019, además para quienes abran hoteles desde cero también van a ser favorecidos ya que la ley también los contempla, aportándoles capital a bajas tasas de

retorno y muchas comodidades de pago, esto va hacer que aumente la cantidad de turistas extranjeros y que el mercado hotelero crezca en la república argentina.

#### *Cinco fuerzas de Porter*

##### Poder de negociación con los clientes

En la actualidad los clientes se ponen en campaña a la hora de búsqueda de precios y lugares en donde alojarse, ya que existen muchas plataformas, páginas web, en donde aparecen directamente los hoteles con fotos y precios y cada cliente puede elegir entre que rango de precios quiere adquirir y en qué fecha desea tomarse las vacaciones, por otro lado también en la crisis que está actualmente el país hace que cada vez más surjan ofertas increíbles en dichas páginas web como por ejemplo (booking, trivago, kayak, ect) en temporada alta la negociación de los clientes con los hoteles se podría decir que es casi nula, ya que estos en esa época poseen una buena demanda de clientes, ahora al momento en el cual la temporada esta floja, el poder de negociación de los clientes aumenta debido a la necesidad de la industria hotelera de captar clientes

##### Poder de negociación con los proveedores

En la industria hotelera los proveedores de insumos, recursos, materiales, y demás poseen un bajo poder de negociación con los hoteles con los cuales están trabajando, ya que estos consumen un gran número de estos, lo cual hace que accedan a grandes descuentos por cantidades, además las empresas que trabajan con hoteles generalmente trabajan con varios a la vez y están constantemente ofreciendo e innovando nuevas carteleras de recursos que pueden ser muy útil para estos.

##### Amenazas de nuevos competidores

Con respecto a los nuevos competidores dentro de la industria hotelera, la mayor barrera es la gran inversión que se requerirá para poder llevar a cabo la realización de un hotel, y teniendo en cuenta por ejemplo la infraestructura que conlleva la realización de un hotel como el Howard Johnson de Villa Carlos paz, además de permisos legales que se requieren para poder entrar a la industria hotelera. En la actualidad con la modalidad “Condo hotel” los nuevos

competidores se van a ver apoyados por varios accionistas para poder darle luz a los proyectos hoteleros que surjan en el país, motivando a la industria y a todo el sector, haciendo que esta modalidad crezca y se proyecte a todas las provincias del país.

#### Amenazas de los sustitutos

Por parte de los productos sustitutos en el sector hotelero se puede decir que en la actualidad está en incremento la cantidad de apartamentos compartidos, hosteles, compings con muchas prestaciones familiares, cabañas, esto impacta de manera negativa en la industria hotelera haciendo que estos pierdan clientes, la desventaja con la que cuentan los mismos es que por un precio inferior se pueden conseguir habitaciones privadas en hoteles o en Airbnb, con muchas prestaciones para familias, adolescentes, parejas, en búsqueda de un lugar acogedor y económico para pasar el finde semana o unas vacaciones.

#### Rivalidad entre competidores

En la industria hotelera la competencia que se refleja es alta, debido a los numerosos hoteles con muy buenos precios, en Villa Carlos paz se encuentran una cantidad variada de hoteles que van desde las 1 hasta 4 estrellas , la modalidad y el presupuesto de la gente también es un factor muy importante, ya que tenes variedades de hoteles por un precio parecido, podemos encontrar por ejemplo el hotel Eleton Resort y Spa que cuenta con numerosos servicios de calidad al igual que, Apart Rivera , Hotel Pinares del Cerro, Altos del valle,ect. Además, en páginas importantes como booking.com, trivago.com, y demás, se pueden ver increíbles ofertas por paquetes en los cuales son muy competitivos a los precios, el hotel líder en la zona es el Portal del lago, el cual además de los servicios con los cuales cuenta, posee una vista hacia el lago el cual es única y diferenciada a las demás.

#### *Cadena de valor*

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

Dentro de la infraestructura de la empresa se puede destacar que para que se lleve a cabo el hotel Howard Johnson fue necesario de inversores, accionistas y mucho esfuerzo por parte de la familia Elliot, esto hace referencia a la modalidad Condo hotel, que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, para ellos esto le genera una renta anual y muchos beneficios como por ejemplo descuentos en habitaciones, descuentos en otras franquicias internacionales. Además, el hotel con el certificado de “hoteles más verdes” realizan muchas actividades y procesos para la reducción de costos y desarrollo sustentable, como por ejemplo reutilizar sábanas y toallas para evitar su lavado diario y reducir el consumo de agua.

#### Gestión de recursos humanos

El hotel cuenta con un staff de personas encargadas del reclutamiento de nuevos empleados, a cada persona nueva que ingresa a trabajar se le dispone de un manual de inducción que contiene cuestiones generales de la empresa, como la misión, visión, valores, procedimientos internos y beneficios para los empleados. Además, tienen capacitaciones de forma gratuitas, reuniones semanales con los jefes y gerentes para poder asegurarse un mejor manejo y seguimiento de la empresa.

#### Desarrollo de tecnologías

Dentro del desarrollo de tecnologías el hotel cuenta con acuerdos con diferentes páginas web y plataformas para poder atraer clientela de la mayor parte posible de lugares, en donde deben tener mucho cuidado tal como dijo en la entrevista Barbara Elliot, ya que en esas plataformas los clientes dejan reseñas sobre su estadía y en el caso de ser negativas ellos se encargan de ponerse en contacto con el cliente y poder resolver los problemas para así poder brindar el mejor servicio y tener una buena reputación. También poseen un personal encargado de atender llamados telefónicos para tomarles su reserva y también poder sacarles las dudas sobre las instalaciones, horarios, eventos y demás inquietudes, como así también un sistema el cual les brinda información sobre las habitaciones, base interna de reclamos y reservas en línea.

#### Abastecimiento

Las compras se realizan de forma conjunta en la cual una persona se encarga de ir anotando en el sistema los insumos necesarios para poder ser abastecido de forma correcta el hotel, como por ejemplo productos de librería, máquinas, etc. Así como también elementos de seguridad e higiene.

## Actividades primarias

En la parte de actividades primarias se podrá encontrar la logística interna que se encarga de la recepción de clientes , ingreso de huéspedes a sus habitaciones y servicio de check inn, tenemos entonces dos puestos de trabajo a desarrollar, el recepcionista que es quien es el encargado de recibir al cliente y que este se sienta en un lugar acogedor y así poder asistirlo para satisfacer sus necesidades dentro del hotel, por parte del segundo puesto tenemos el bell boy quien es el encargado del equipaje del cliente y también brindarles información que necesiten; Luego en la parte de las operaciones podemos encontrar lo que son servicios especializados a las habitaciones, organizaciones de eventos para las familias y adolescentes, y una mantención general por parte del personal encargado y además la organización de eventos que se encarga de la venta exclusiva y coordinación de los eventos realizados en el hotel; En la logística externa encontramos lo que sería la estadía final del huésped o checkout; En el área de marketing y ventas se encargan de realizar promociones, investigaciones de mercado, ventas directas, se encargan de buscar sponsors para el hotel ,organizan eventos solidarios, y mantener siempre actualizada las imágenes y videos dentro de sus páginas o sitios web , para así poder tener un contacto más directo con los clientes y ellos poder ver lo último en eventos o nuevas incorporaciones de servicios dentro del hotel ; Servicios Postventas se encargan de atender las resoluciones de las quejas de los clientes y encuestas de satisfacción , en el caso de ser negativas se deberá poner en contacto con el nivel superior del hotel para poder darle solución a lo que esta dejando insatisfecho a los clientes , para luego poder realizarles un llamado e invitarlos nuevamente a las instalaciones del mismo de forma promocional o gratuita , para así poder demostrarle al cliente la importancia que tiene para el hotel, además esos comentarios negativos tienen influencia de forma negativa a la hora de captar nuevos clientes en las páginas de reservas de hoteles , por lo tanto no se puede tener ni a un cliente insatisfecho.

## **Marco Teórico**

En dicho marco teórico, que se desarrollará a continuación, nos permitirá conocer los conceptos básicos necesarios para poder dar sentido a lo largo del desarrollo de este proyecto.

### Estrategia

En la actualidad se habla del concepto de estrategia abarcando varios ámbitos en los cuales se ve integrado, por ejemplo, tenemos en el ámbito de los negocios, en la política, cultura, en casi todos los aspectos de la vida. La palabra estrategia en la actualidad se utiliza de forma generalizada, así formando parte de toda la literatura en varios tipos de campos de conocimiento. Por lo tanto, podemos decir que de la definición de estrategia surgen varios conceptos los cuales tienen relaciones afines con ella; estos son: planeación estratégica, administración estratégica, diagnóstico estratégico, planificación estratégica y demás conceptos con los que se caracteriza por tener múltiples resultados, opciones, caminos, para así poder darles soluciones (Davies, 2013)

### *Planificación estratégica*

Como primordial empezaremos con una de las definiciones más importantes, la cual es planificación estratégica, se puede decir que es un proceso de definición de lo que queremos ser en un futuro, apoyando el pensamiento y reflexión correspondiente. El plan estratégico es una herramienta en la cual la dirección la utiliza para poder recoger las decisiones estratégicas corporativas que se ha adoptado hoy, para los próximos 3 años, (horizonte promedio habitual), para así poder lograr que una empresa competitiva pueda satisfacer las necesidades e intereses de los diferentes tipos de clientes (stakeholders)

La planificación estratégica también llevada al ámbito público es un instrumento de ayuda para el establecimiento de estrategias, objetivos y prioridades, para así poder realizar e identificar los recursos para poder avanzar en la gestión con los resultados dentro de un contexto de cambios y altas exigencias. Además pone énfasis de atención en aspectos del exterior de la empresa o institución, siendo estos los usuarios finales a los cuales van a llegarles los productos en los cuales van a poder verse reflejados los resultados de dicha planificación, mediante una retroalimentación del cliente, como por ejemplo en las reseñas de productos ya entregados, mediante llamados telefónicos, o sino por vía directa en la cual el cliente se acerca hasta el propio negocio y cuenta su experiencia al adquirir dicho producto o servicio. Pero entonces para poder saber si se logran los resultados esperados en la planificación estratégica debemos establecer indicadores estratégicos y operativos para poder llevar un control sobre las actividades necesarias para así poder realizar una nueva implementación de proyectos, planes, etc.

Diversos escritores anunciaron que la estrategia es el resultado de la planeación formal y que la alta dirección desempeña la función más importante en este proceso, cabe destacar además que hay que considerar la planificación formal y racional para poder adentrarse en el universo de la estrategia, entonces veamos lo que se puede decir como un modelo formal de planeación estratégica para elaborar estrategias:

El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
  2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
  3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
  4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
  5. Implementar las estrategias
- (Jones, 2011)

### *Estrategias Funcionales*

El modelo de negocio de una empresa se implementa por medio de las estrategias funcionales que los administradores adoptan para desarrollar las competencias distintivas que permiten a una organización adoptar un modelo de negocio determinado. ¿Cuál es el mejor tipo de estructura que se debe usar para agrupar a las personas y tareas con el fin de desarrollar competencias? La respuesta para la mayoría de las empresas es agruparlas por función y crear una estructura funcional.

La estrategia funcional suele centrarse en mejorar la eficiencia y la calidad, a fin de poder maximizar la productividad de los recursos. Una empresa debe crear un escenario organizacional en el cual los administradores puedan aprender a economizar en los costos y a reducir la estructura de los mismos. Muchas empresas hoy siguen el liderazgo de empresas japonesas como Toyota y Honda que tienen fuertes capacidades a la hora de aplicar economías de escala (Jones, 2011)

Entonces podemos decir que las estrategias funcionales funcionen se deberá cambiar las actividades realizadas en la cadena de valor, para así poder enfocarse en procesos claves para el éxito de la empresa, las áreas funcionales más caracterizadas son: organización, producción, comercialización, recursos humanos, tecnologías y compras...etc.

### **Diagnóstico**

Luego de realizar un análisis sobre el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz podemos afirmar entonces, que está en condiciones de realizar una aplicación del plan estratégico planteado para poder mejorar el servicio al cliente y aumentar la demanda de huéspedes.

El hotel es capaz de explotar al máximo la gran cartera de clientes que el mercado ofrece durante todo el año, debido a la gran inversión económica en infraestructura y su excelente servicio de atención al público.

Debido a las inversiones y esfuerzos económicos por parte del estado enfocados en incentivar el turismo interno nacional, se espera que hoy en día den como resultado impulsar a los argentinos a que opten por vacacionar dentro de su país; por otro lado, debido a la crisis y la devaluación de la moneda nacional muchas personas que antes viajaban al exterior, quizás deberán optar por opciones nacionales.

La ciudad de Villa Carlos Paz espera este año un público a nivel masivo, por lo tanto, el sector hotelero deberá estar preparado para hospedar a los turistas. Aquí es donde el Hotel Howard Johnson, mediante la aplicación de la estrategia funcional planteada en el proyecto, logrará una ventaja competitiva que lo diferenciará de su competencia, tratando de captar clientes innovando en las siguientes cuestiones, como por ejemplo un descuento con restaurantes de la zona céntrica, o también con tours turísticos por la zona o embarcaciones en el lago con fines turísticos.

Además como debilidad del hotel , se puede ver que en los apartados de reseñas en páginas web , los clientes que se encuentran insatisfechos en su estadía en el hotel , en su mayor parte por los servicios brindados disgustados , como por ejemplo malas condiciones de la pileta en época de verano , Spa sin funcionamiento , como así también quejas sobre la atención a los clientes en la parte gastronómica del hotel, para ello entonces lo que se realizara es una estrategia para poder brindarle a los clientes una mayor satisfacción para este verano y que reseñas en un futuro no afecten la nueva entrada de clientes por parte de las páginas web o aplicaciones de hospedajes online. Por ende, se recomienda al hotel Howard Johnson la aplicación de una estrategia funcional para poder darle una reingeniería de procesos internos para poder aprovechar la nueva temporada alta y así poder reducir sus debilidades para competir con los grandes competidores de la zona antes nombrados como, por ejemplo: Apart Rivera, Hotel Pinares del Cerro, Altos del valle, y así dejar al hotel en lo más alto mejorando así la satisfacción de los futuros huéspedes.

La estrategia funcional diseñada se implementará, hasta finales del próximo año, para que cada operación, actividad y función dentro del hotel se realicen de forma óptima, dejando en claro los objetivos del hotel y las formas de aplicar dichas mejoras para brindarles a nuestros clientes un mayor agrado en su estadía por el hotel, esto dará como resultado que el cliente se encuentre más satisfecho al consumir este servicio.

Lo que se realizara es que para cada uno de los diversos procesos y funciones se delegue una persona o jefe que lleve un control de cada área, para así poder mejorar la estadía del huésped, generando una diferenciación y un logro de los objetivos planteados por el hotel para el hospedaje del cliente y así que la retroalimentación y el boca en boca de los clientes mejore en los años, hasta que el hotel se encuentre en lo más alto de la cadena hotelera de Villa Carlos Paz.

### **Plan de implementación**

Luego de realizar el análisis sobre la empresa Howard Jonhson, lo que se procede a realizar es plantear la misión, visión, valores, que posee en la actualidad la empresa, por parte de la misión del hotel, cabe aclarar que no necesita ser modificada o mejorada, ya que cumple con lo planteado en brindar estándares de calidad altos en servicios brindados por el hotel.

Por parte de la visión la empresa no cuenta con una específicamente, por lo que se propone como visión:

“Ser un hotel con el prestigio y reconocimiento a nivel global, brindando a las personas del ámbito nacional e internacional, la mayor satisfacción y calidad de servicios, para poder progresar como hotel y que los colaboradores y socios se sientan satisfechos sobre sus inversiones realizadas en el”

Sobre los valores del hotel podemos mencionar a:

Trabajar en un ambiente donde el respeto sea mutuo con los compañeros de trabajo y huéspedes dentro del hotel.

Trabajar siempre con honestidad frente a los clientes y compañeros, con los estándares de calidad que corresponden al hotel.

Mantener el cuidado necesario que se merecen las acciones que realizamos en relación al medio ambiente.

Realizar las tareas correspondientes con responsabilidad sobre nuestros actos.

Políticas

Tener una responsabilidad tanto externa como interna, es decir desde los trabajadores del hotel, hasta los huéspedes con los que interactuamos.

Mantener el nivel de confianza alto entre los trabajadores, para que dicha confianza sea transmitida al momento de la atención al cliente.

Realizar una colaboración en cuanto al clima laboral dentro de la organización, para poder reflejar respeto hacia todas las personas.

### *Objetivos generales*

Implementar un plan estratégico con el objetivo de aumentar la demanda de clientes, mejorando los servicios para los huéspedes del hotel y creando nuevas formas de captar clientes en un 10% para fines del año 2020.

### *Objetivos específicos*

Aumentar la cantidad de huéspedes en un 10% para fines del 2020 mejorando los servicios de los clientes con eventos solidarios propios del hotel.

Aumentar un 10% la demanda de clientes, brindando descuentos al crear alianzas estratégicas, creando así un flujo de información mayor para el año 2020.

Aumentar un 10% la demanda de clientes, creando paquetes promocionales para parejas en temporada baja, para fines del 2020.

Estos objetivos específicos ayudaran al cumplimiento del objetivo general, se llegará a la conclusión que son viables ya que en los balances brindados por la empresa se refleja un aumento del 17% desde el año 2017 para fines del 2018 en ventas de alojamiento, y en cuanto a los servicios brindados por el hotel, también se notó una diferencia positiva en relación al año 2017 del 15%, reflejando así el real cumplimiento de los objetivos específicos planteados.

#### Estrategia corporativa

Se pondrá en marcha dichos planes de acción para poder llevar a cabo un aumento considerable de huéspedes en el hotel, para así poder enfrentar mejor las épocas difíciles de temporada baja, procurando así un crecimiento y flujo de información sobre el hotel en toda la ciudad de Córdoba mediante eventos solidarios y estrategias de captación de clientes potenciales para el 2020.

### **Tácticas a desarrollar**

Táctica número uno “Desarrollar eventos solidarios propios del hotel”

#### Descripción de la acción

Lo que se realizara es un evento solidario en el cual el público objetivo serán los habitantes de la ciudad de Carlos paz, captándolos mediante folletos por la ciudad, invitaciones especiales a clientes de mediana y alta frecuencia contactados por diferentes medios, mails, redes sociales y folletos mismos entregados en la recepción del hotel, para así poder llevar a cabo un encuentro solidario en el hotel ,en el que todas las personas que asistan deben llevar un alimento perecedero y así poder disfrutar de una tarde en familia en las instalaciones del hotel , en donde ese día se contratara a castillos inflables para niños , también habrá juegos de mesa

y cartas en la parte de relax del hotel , estará disponible el spa para quienes quieran utilizarlo y demás atracciones familiares, este evento se realizara en épocas de temporada baja (agosto ,septiembre, octubre) del año próximo, con el objetivo de que todas las personas puedan experimentar el buen servicio de huéspedes que tiene el hotel, garantizando así que en un futuro estas personas puedan ser nuevos clientes del hotel.

#### Recursos involucrados

Recursos humanos: personal propio del hotel, personas contratadas para animar a niños, servicio de catering, servicio de dj para musicalizar el evento, operarios para manejar la iluminación del evento, personal de limpieza, cocineros, mozos.

Recursos materiales: castillos inflables, juegos de mesa, juegos de cartas, muebles para la ocasión, muros de contención para niños tengan seguridad cercana a la pileta exterior, tarimas para baile en la zona céntrica del evento.

Recursos financieros: Se estima que para un evento en el cual participen un total de 500 personas los costos serian , catering \$500.000 ,servicios de castillos inflables, toro mecánico y mesas de pool \$20.000, sonido, luces y Dj \$80.000, por lo tanto decimos que el presupuesto para el evento saldrá \$750.000.

#### Físicos

- Pantallas led con videos sobre instalaciones del hotel.
- Consolas de Dj, juegos de luces.
- Tarimas para que las personas bailen sobre ella.
- Castillos inflables, juegos de mesa, de cartas.
- Pasarelas, Carpas con degustaciones de catering.

#### Terceros

- Servicio de catering
- Dj y personal de iluminación.
- Animadores de niños
- Sonidistas

## Control

El control que se realizara para el correcto funcionamiento del evento seria de 3 meses antes de dicha realización, realizando encuestas para saber cuántas personas asistirán al evento, se controlara además que en ciertos lugares estratégicos de la localidad se encuentren folletos para la mayor captación de público posible, tantas familias como adolescentes y niños.

## Táctica numero 2 (Crear alianzas estratégicas)

### Descripción de la acción

Lo que se realizara es una formación de alianzas estratégicas en la zona de Villa Carlos paz , principalmente con teatros , cines , restaurantes y locales comerciales , en los cuales se les brinde a dichos clientes una red de promociones al adquirir un folleto o cupón con la compra de un producto o servicio , los cuales podrá utilizar en el hotel entre Lunes y jueves con hasta un descuento del 30% la estadía, de esta manera entonces se lograra la captación de clientes de cualquier clase económica , ya que con los descuentos que pueden adquirir no les saldría en proporción caro el alojamiento , se captara así entonces más familias y adolescentes con ganas de pasar un lindo y cálido hospedaje en el hotel. Esta alianza con las empresas aliadas se realizará para el año 2020.

### Recursos involucrados

Recursos humanos: Personal del hotel, Gerentes del hotel, dueños de otras empresas interesados en la alianza estratégica.

Recursos materiales: Personal de imprenta para la realización de Boucher y folletos para los descuentos, computadoras y teléfonos para la atención al cliente por dudas al respecto de los descuentos.

Recursos financieros: Los costos más relevantes serian, en imprenta para la realización de Boucher y folletos para poder ser repartidos en aquellas empresas aliadas, se estima un costo de \$15.000, además también realizar una publicidad paga en redes sociales para que los clientes

puedan ver los descuentos importantes que realizaran, por ende un gasto de \$7500, dando por total un gasto de \$22.500.

### Terceros

- Restaurantes de la zona
- Locales comerciales
- Cines y otras atracciones
- Imprenta

### Control

El control se realizará a finales de todos los meses, para así poder realizar un conteo de folletos y Boucher utilizados por los huéspedes, calculando así el porcentaje de clientes que se hospedan en el hotel gracias a dichos descuentos utilizados en los días menos ocupados para el hotel, es decir de lunes a jueves, creando así un aumento de huéspedes mensualmente para el Hotel.

### Táctica número 3 (Escapada romántica)

#### Descripción de la acción

Lo que se realizara es, ofrecerles por medio de la web del hotel y redes sociales a forma de promoción, un estilo diferente de poder pasar con tu pareja una noche ideal en el hotel, creando así una verdadera escapada romántica, para ello se realizara una serie de agregados para aquellas parejas que obtengan este pack, por ejemplo: desayuno en la habitación, para más comodidad de la pareja, una cava con vinos de excelente calidad y además una cena romántica en nuestro restaurant con pétalos de flores y velas para la pareja , creando así una diferenciación con los demás hoteles de la zona , estos packs se ofrecerán diferentes eventos durante el primer semestre del hotel y además se ofrecerá en fechas importantes como por ejemplo San Valentín y Carnavales para fines del 2020.

### Recursos involucrados

Recursos humanos: Personal del hotel, gerente de marketing, cocineros, RR.HH.

Recursos materiales: velas, vinos, accesorios de adorno para la habitación, luces adicionales, catering a la habitación exclusivo.

Recursos financieros: los gastos debido a la exclusividad y adicionales del hospedaje son \$2500 por pareja.

### Control

El control que se realizará será cada 1 mes, para así poder tener un buen seguimiento de los packs de escapadas románticas y sus rendimientos positivos.

### Físicos

Vinos y espumantes adicionales

Luces y música

Adornos para embellecer la habitación

Velas y pétalos de rosas

Por último cabe destacar que el consejo de profesionales de ciencias económicas hablo de un valor de \$2000 pesos la hora de actividad autorizada por el CPCE, para el cual el responsable de proyecto trabajara unas 5 horas mensuales.

### Presupuesto

Presupuesto Final		
Táctica n° 1	Recursos	Gasto anual 2020
Desarrollar eventos solidarios propios del hotel	Servicio catering	\$500.000
	Sonido e iluminacion	\$80.000
	Barra de bebidas	\$150.000
	Alquiler de mesa de pool , camas elasticas , castillos inflables, toro mecanico.	\$20.000
Táctica n° 2		
Crear alianzas estrategicas	Bouchers y folletos	\$15.000
	Publicidad en redes sociales	\$7.500
Táctica n° 3		
Escapada romantica (Stock, 50 unidades)	vinos y espumantes	\$30.000
	Adornos p/habitacion	\$15.000
	Catering de desayuno en habitacion	\$15.000
	Hospedaje	\$65.000
Honorarios de 5 horas mensuales de administrador		\$120.000
Presupuesto Final		\$1.017.500

Figure 1 Elaboracion propia

Se elaboro un presupuesto para conocer los costos de la implementación del plan estratégico planteado para poder ser llevado a cabo, dichas estrategias corporativas le costaran a la empresa un monto total de \$ 1.017.500 pesos, el costo más significativo fue sin duda el evento solidario, el cual los costos representaron la mayor parte del presupuesto es decir \$750.000, el gasto mas significativo fue el de catering que fue de \$1000 pesos por persona, además la barra de bebidas que el presupuesto que nos pasaron fue de \$150.000 pesos para 400 adultos, en sonido e iluminación el presupuesto fue de \$80.000 , y por último para la recreación de los niños y adolescentes castillos inflables , mesa de pool y demás fueron de \$20.000 el día , el presupuesto fue por vía telefónica con una persona que trabaja en organización para eventos en el hotel Sheraton. En la táctica para la creación de alianzas estratégicas solo se incurren en los gastos de Bouchers y folletos en una imprenta de \$ 15.000 y publicidades pagas en redes sociales como Facebook, Instagram y Google de \$7500. Por último, en la táctica numero 3 encontramos gastos de adicionales para la habitación como son los vinos y espumantes, adornos, y un servicio de catering a la habitación, los cuales fueron de \$ 60.000 en total, mas el

propio hospedaje en el hotel. Además, como ultimo se contaron las 5 horas mensuales que necesitara el responsable del proyecto, el cual cobrara \$2000 / hora.

### Cálculo del ROI

Luego de determinar la inversión a realizar y proyectar las ventas para el año 2020, se procederá a conocer cuál será la utilidad para la empresa al aplicar dicho reporte de caso en la empresa Howard Jonhson, el calculo de retorno de la inversión es el valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes tácticas y acciones .Este indicador nos permite medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión , es decir que en nuestro caso al aplicar la formula y obtener como resultado 0.3994 , la empresa obtiene un 39% de rentabilidad de inversión en ventas proyectadas para el 2020 , por lo tanto podemos decir que por \$ 1 invertido , los inversionistas obtienen \$ 1,39 pesos .

Resultado final 2018	\$14.239.286,11
Ventas proyectadas 2020 ( 10%)	\$1.423.928,00
Total costos proyectados	\$1.017.500
ROI =(B-C)/C x 100 (%)	39%
\$ 1.423.928 - \$ 1.017.500 / \$1.017.500	0.3994

Figure 2 Elaboración propia

### Diagrama de Gantt

En este diagrama se podrá apreciar de forma grafica y ordenada los pasos que se deberán seguir para realizar la implementación del proyecto en un tiempo determinado, además te permite definir el orden en el que las tareas se deben realizar.

Táctica 1 "Desarrollar eventos solidarios dentro del hotel"	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Reparto de folletos	■	■	■	■	■	■	■		■	■		
Invitaciones por redes sociales				■	■	■	■	■				
control				■			■	■	■		■	■
Táctica 2 " Crear alianzas estrategicas"	■	■	■	■	■	■	■					
Busqueda de alianzas y convenios	■	■	■	■	■	■	■					
creacion de convenios			■	■	■	■	■					
Implementacion de convenios						■	■	■				
control				■				■	■		■	■
Táctica 3 "Escapada romantica"	■	■	■	■	■	■	■					
Ofrecer la promocion en sitios web	■	■	■	■	■	■	■			■		
Realizar packs y promociones especiales					■	■	■	■		■		
Aplicar un control sobre dicha tactica				■				■	■		■	■

Figure 3 Elaboración propia

### Conclusiones finales

Como conclusión final del trabajo, podemos decir que, el hotel Howard Jonhson tiene las herramientas y posibilidades para poder llevar a cabo una planificación estratégica, con el objetivo de aumentar la demanda de clientes durante el año 2020. De esta manera poder crecer dentro de la industria hotelera, realizando eventos solidarios para captación de nuevos clientes, como también crear alianzas estratégicas con otros hoteles, promociones y paquetes de ventas nuevos para épocas de temporada baja y durante el año. Luego de los resultados obtenidos a través del ROI podemos decir que, el proyecto planteado en este reporte, es rentable, ya que obtuvimos un beneficio del 39% para el año 2020 en comparación a las ventas netas del año 2018.

### Recomendaciones profesionales

Para poder darle un complemento y final al trabajo, se desarrollarán una serie de recomendaciones para que siga la empresa, y de esta manera poder captar el mayor publico posible durante todo el año.

Realizar inversiones en tecnologías como por ejemplo CRM , para poder tener un mejor control operativo y poder tener feedback constantemente.

Realizar una serie de 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 y poder tener mas beneficios con la asociación entre ellos.

Ofrecerles a los empleados del hotel cursos gratuitos de varios idiomas para poder ampliar sus conocimientos y su capacidad para comunicarse con los clientes.

## **Bibliografía**

Agustina Devincenzi, Cronista. (2019). Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Crean-la-primer-plataforma-de-reservas-hoteleras-de-ultimo-momento-para-el-pais-y-la-region-20190717-0006.html>

Cepeda, M. d. (2019). Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>

Davies. (2013). *Pensamiento & Gestion*.

El País. (2019). Obtenido de [https://elpais.com/internacional/2019/09/05/argentina/1567711240\\_309831.html](https://elpais.com/internacional/2019/09/05/argentina/1567711240_309831.html)

Hoteles mas verdes. (s.f.). Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/votaciones-abiertas-para-elegir-a-los-ganadores-del-concurso-de-hoteleria-sustentable/>

Jones, C. W. (2011). *Administracion estrategica , un enfoque integral*.

La nacion. (2019). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/el-crecimiento-del-turismo-impulsa-inversiones-hoteleras-nid2278026>

Ramiro Alem. (2018).

Riquelme Leiva, M. (2015). *Clave para el exito de la empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com>

sanchez, Nora. (2019). *clarin*. Obtenido de [https://www.clarin.com/ciudades/turismo-ciudad-hoteles-confirmaron-inversiones-360-millones\\_0\\_94pWX3Vvp.html](https://www.clarin.com/ciudades/turismo-ciudad-hoteles-confirmaron-inversiones-360-millones_0_94pWX3Vvp.html)

Sandrone, V. I. (2011). Cordoba.

Silvina Vitale. (2019). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/el-crecimiento-del-turismo-impulsa-inversiones-hoteleras-nid2278026>

stakeholders. (s.f.). El plan estrategico en la practica. En j. m. ancin.

## Anexo

Tarifa 10.000 folletos a color para alianzas estrategicas y bouchers.

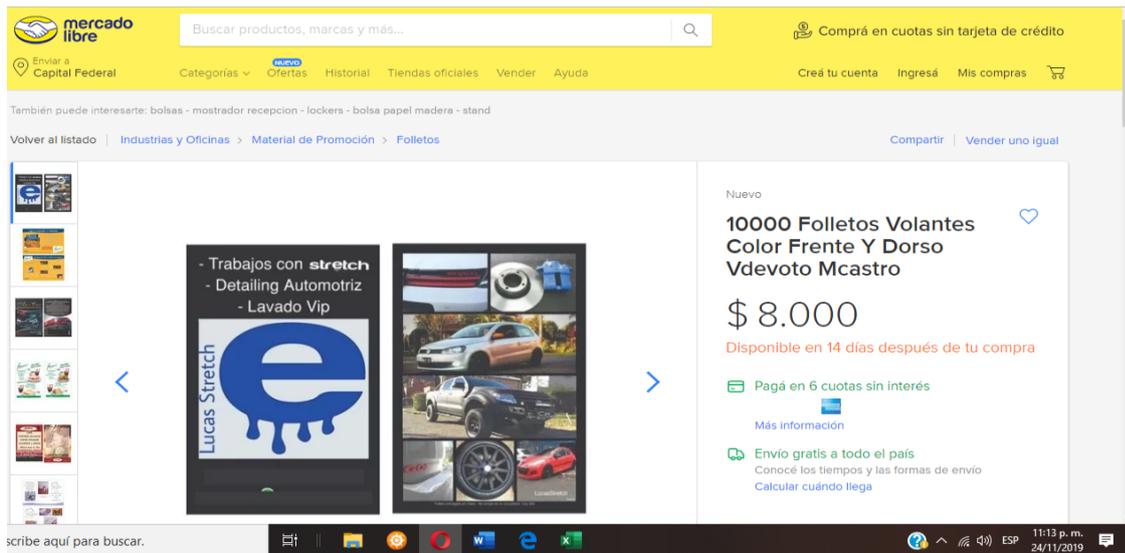


Figure 4 Elaboración propia

## Tarifa para publicidad en Redes sociales



Figure 5 Elaboración propia