

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**“Desarrollo de mercado en contextos adversos a través de la administración de las UEN y posicionamiento de marca en una plaza en crecimiento. Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)”**

Alumno: Jesica Andrea Milán

DNI: 32623395

Legajo: VADM16129

Año: 2019

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado se basa en un Reporte de Caso de la empresa Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, cuya problemática analizada es la Planificación Estratégica para lograr aumentar la rentabilidad a través de la correcta gestión de la UEN (Unidad Estratégica de Negocios). Se exponen distintas herramientas diagnosticas a fin de analizar un entorno turbulento producto de la inestabilidad económica que presenta la República Argentina, signada por la inflación, los cambios políticos y la devaluación de la moneda local. A través de este trabajo se busca minimizar estos efectos negativos gestionando un nuevo nicho de mercado que es el del turismo corporativo y de eventos.

Palabras clave: Planificación estratégica, UEN (Unidad estratégica de Negocios), turismo corporativo y de eventos, marketing hotelero, contextos adversos.

## **Abstract**

This Final Degree Project is based on a Case Report of the Howard Johnson Villa Carlos Paz Hotel, whose problem analyzed is Strategic Planning to increase profitability through the proper management of the UEN (Strategic Business Unit) . Different diagnostic tools are exposed in order to analyze a turbulent environment due to the economic instability presented by the Argentine Republic, marked by inflation, political changes and the devaluation of the local currency. Through this work we seek to minimize these negative effects by managing a new market niche that is corporate and event tourism.

Key words: Strategic planning, UEN (Strategic Business Unit), corporate and event tourism, hotel marketing, adverse contexts.

## Índice

1. Introducción.....	4
2. Análisis de Situación .....	6
2.1 Análisis del Contexto (Macroentorno) Pestel .....	8
2.2 Análisis del Contexto (Microentorno) Porter 5 Fuerzas.....	13
3. Análisis Específico Matriz de Ansoff.....	18
4. Marco Teórico .....	19
5. Diagnóstico y Discusión.....	22
6. Propuesta .....	24
6.1 Objetivo General .....	24
6.2 Objetivos Específicos.....	24
6.3 Alcance y Limitaciones .....	25
6.4 Recursos .....	26
6.6 Evaluación de la Propuesta.....	32
7. Conclusiones.....	33
8. Recomendaciones .....	34
9. Bibliografía.....	35
10. Anexos.....	37
Anexo I: Organigrama propuesto .....	37
Anexo II: Gasto en publicidad y propaganda Howard Johnson Villa Carlos Paz.....	38
Anexo III: Estado De Resultados Howard Johnson Villa Carlos Paz .....	38
Anexo IV: Acuerdo Salarial Sector Hotelero Córdoba .....	39
Anexo V: Presupuesto Publicidad Howard Johnson Villa Carlos Paz.....	40

## Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis Interno Organizacional - Cadena de Valor.....	15
Tabla 2 Diagnostico Organizacional - Matriz FODA: Fortalezas y Oportunidades .....	16
Tabla 3 Diagnostico Organizacional - Matriz FODA: Debilidades y Amenazas.....	17
Tabla 4 Matriz de Ansoff.....	19
Tabla 5 Acciones a Desarrollar .....	27
Tabla 6 Recursos Presupuestados.....	30
Tabla 7 Marco de Tiempo de la Implementación - Diagrama de Gantt .....	31

## 1. Introducción.

El presente Reporte de Caso se basa en el análisis del Hotel Howard Johnson Plaza ubicado en Villa Carlos Paz y en cómo combinar las necesidades que plantea el entorno cambiante y adverso con la implementación de una estrategia de desarrollo de mercado.

El Hotel Howard Johnson Carlos Paz se inauguró en el año 2011, nació producto del deseo de una empresa familiar que ya tenía experiencia en administración hotelera en su ciudad de origen. Las hermanas Jessica y Bárbara Elliott junto a su padre Pablo Elliott (fundadores oriundos de Salta) están a cargo de la dirección, por lo que aún se mantiene la impronta de pyme.

La obra duro 3 años, tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarlo en un hotel de primera línea. El 16 de Diciembre de 2016 se realiza la inauguración oficial con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional. En Febrero del año siguiente el Hotel ya estaba en plena ocupación.

Cuenta con una ubicación estratégica a 5 minutos del centro de Carlos Paz y a 40 minutos del aeropuerto Internacional Córdoba. Ofrece servicios de Spa y una dotación de 80 colaboradores entrenados y capacitados para brindar la mejor atención a sus clientes acorde al nivel requerido por un hotel de 5 estrellas.

Las bases para contar con el financiamiento necesario y llevar adelante esta obra fue hacer un Condo hotel, lo que significa que los accionistas son propietarios de los departamentos y reciben rentas por los mismos. Además cuentan con beneficios asociados a su propiedad y la rentabilidad obtenida por esta modalidad es superior a una renta inmobiliaria tradicional en al menos un 3%.

Si bien es una franquicia de una marca sumamente reconocida y con más de 70 años de experiencia lo que le otorga un valor agregado de prestigio y confianza, la marca Howard Johnson permite cierta libertad a sus franquiciados para que puedan hacer aportes particulares siempre y cuando se cumplan las estrictas normas de calidad.

Un distintivo de Howard Johnson Carlos Paz es su notable compromiso con el desarrollo y uso sustentable de los recursos, cuentan con un alto sentido de responsabilidad con el medio ambiente que lo demuestran y aplican diariamente a través de sus procesos y cómo influyen en sus clientes con los buenos usos y costumbres. Forman parte del programa Hoteles Más Verdes (uno de los programas más prestigiosos

del mundo reconocido por el Global Sustainable Tourism Council) y certificaron la categoría Plata en 2018.

La empresa objeto de estudio actualmente se encuentra en un momento donde debe afianzar su imagen de marca en la plaza de la provincia de Córdoba y con la necesidad de comenzar a ganar más terreno en el sector del turismo empresarial y corporativo, ajustando sus productos a los distintos tipos de clientes empresariales, de negocios y a sus requerimientos que cada vez son más y más variados. Requieren transformarse en la principal elección del sector corporativo de Córdoba; apuntando en mayor medida al turismo corporativo provincial y también al Nacional. Por supuesto sin descuidar los demás grupos turísticos de origen Nacional e Internacional.

A raíz de la evaluación de la situación actual de la empresa, los recursos con los que cuenta y los acontecimientos acaecidos en la economía que afectan hoy a la República Argentina, se sugiere implementar una estrategia de desarrollo de mercado partiendo de la dirección y envolviendo a todos los demás niveles. Captando tanto el nicho ejecutivo de Córdoba, lo cual contribuirá a mantener un buen nivel de ocupación durante todo el año y no solo en temporada alta, como así también los nuevos grupos turísticos para lograr mantener un flujo de clientes estable (para lo cual se trabajará en la lealtad). Aprovechando la ventaja competitiva que ofrece la devaluación de la moneda local que activará al turismo local, incrementando la movilidad dentro del país y beneficiará el ingreso del turismo extranjero aprovechando la depreciación del peso argentino.

Se enfocará el desarrollo del presente planeamiento estratégico direccionándolo en las siguientes variables claves sobre las cuales se hará foco:

- Captar el sector empresarial y de eventos.
- Reforzar la lealtad del cliente.
- Gestionar la calidad constante en los servicios.
- Brindar “Experiencias” al cliente, ampliando servicios con más opciones como son el ecoturismo, turismo de aventura y de desarrollo sustentable (altamente atractivos tanto para el turismo nacional como para los extranjeros).
- Acompañando todo esto con una campaña de marketing digital.

Se partirá de la aplicación de una estrategia corporativa de crecimiento para delimitar en que negocios debe o quiere estar la compañía. Buscando incrementar las operaciones de la organización, a través de la estrategia por Concentración que se enfoca

en aumentar el número de productos que ofrece o los mercados de su principal negocio. (Robbins, 1996)

Se puede encontrar en Brasil un gran referente en cuanto a materia turística, ya que es un exponente en el continente, digno de imitar. Tal es así que lograron explotar un nicho como son el de las empresas y los eventos para paliar la estacionalidad de la demanda y mantener fluidez de clientes durante todo el año. Lo que beneficio sus ingresos y potenció el crecimiento del turismo como es el caso de la capital del estado de Paraíba, João Pessoa, Brasil. El objetivo del sector de eventos en la hotelería es captar eventos de corporaciones y empresas, pues además de alquilar el espacio, la mayoría de las veces, el participante se hospeda y se alimenta en el mismo hotel, generando ingresos en los diversos sectores del mismo. En definitiva, atraen personas de otras ciudades o regiones, incentivan la economía y enriquecen la vida cultural de la ciudad donde se realizan. (Balduino, 2011). Justamente es lo que deseamos implementar en Howard Johnson.

Reforzar la lealtad del cliente es un factor clave, es más fácil y menos costoso conservar a los clientes que salir a captar nuevos. Tal como lo demuestra el estudio realizado en las pymes hoteleras de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Cuya ubicación estratégica se asemeja a nuestro caso de estudio (Villa Carlos Paz) muy próximo a la ciudad de Córdoba, lugar que centra turismo de negocios. La lealtad del cliente va de la mano en brindar servicios de calidad. La actividad exitosa de una organización empresarial depende de la calidad de sus productos y/o servicios, lo cual conduce a la lealtad por parte de los clientes. (Ingrid Steffanell-De León, 2016) (Carolina Monsalve Castro, 2015)

El presente reporte de caso es relevante por sus contribuciones puesto que no solo se beneficiará Howard Johnson y su posicionamiento de marca, sino además se contribuirá a desarrollar la plaza de Villa Carlos Paz atrayendo más turismo empresarial. Lo que impactará positivamente en su comunidad, jerarquizando la imagen local y beneficiando la economía de la zona.

## **2. Análisis de Situación**

El Hotel Plaza Howard Johnson Villa Carlos Paz, se encuentra en un momento de crecimiento, cuentan con el respaldo de una imagen de marca fuerte y una guía también

provista por la misma que dirige su accionar. Con una estructura organizacional ordenada, delineamiento en todas sus actividades y procesos, tanto de los directivos como del personal, es justamente como han conseguido los grandes avances en tan poco tiempo transcurrido desde su apertura.

Por lo expuesto anteriormente es que la empresa transita el momento adecuado para afirmar su imagen de marca en la plaza de la provincia de Córdoba, puntualmente el paso que sigue es en el sector de turismo corporativo y de eventos. Ya que su posición en el sector doméstico es firme es ahora cuando deben ir al siguiente nivel, por supuesto manteniendo los niveles de calidad intactos y sin descuidar el turismo de familias.

Trabajar en el sector de turismo corporativo y de eventos beneficiara en muchas maneras a la organización y a su entorno. Desde lo económico mejorando el estado de resultados e incrementando la rentabilidad de la empresa, desde el marketing mejorando su imagen de marca global abarcando más segmentos de mercados, mejorando la posición adquirida hasta hoy en este segmento, aumentando la participación en el turismo empresarial provincial y nacional captando eventos de mayor envergadura que la posicionarán como referente. Asimismo impactará en la imagen de marca y la percepción que tiene el consumidor del hotel jerarquizándolo.

Otro impacto fundamental es cómo influirá desde lo social en su comunidad y su entorno, si bien villa Carlos Paz es referente turístico aún no lo es en el sector empresarial y contribuirá a posicionar a la Ciudad como referente dándole prestigio y llevando eventos de mayor importancia que beneficiaran tanto al turismo local como a la imagen de la villa. Ampliando los horizontes para aquellas personas que no la conocían, generando oportunidades de atraer turismo nuevo y de negocios.

Sus contribuciones solidarias han impactado positivamente en su comunidad consiguiendo ser destacados por ello. Hechos que condicen con su fuerte identidad que se refleja en los valores que declara la empresa.

En su *Misión* declaran “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”. (21, 2019)

Sus **Valores** destacan: trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos, trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros, hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos, el respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (21, 2019)

Entre sus grandes atractivos se encuentra el Restaurante The Lord, el cual esta concesionado. Sus procesos son auditados por el directorio para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad. Tiene Misión y Visión propia.

Otro factor clave del Hotel es el salón de eventos y convenciones que posee, con capacidad para 380 personas (posibilidad de ampliar hasta 100 personas más habilitando una carpa externa), en el cual se pueden realizar todo tipo de eventos y actividades, captando nuevos nichos de público y ampliando su utilidad.

Villa Carlos Paz es una plaza turística consolidada en la República Argentina, reconocida como tal por el turismo Nacional. La cual sigue creciendo y fortaleciéndose como uno de los principales destinos turísticos del mercado doméstico del país, sin embargo no contaba en su oferta de alojamientos con un Hotel de la envergadura de Howard Johnson. Por todo ello es que Howard Johnson llego a Villa Carlos Paz para llevar prestigio a la plaza, satisfacer una porción de clientes deseosos de contar con un servicio de alto nivel, puesto que es el único hotel de renombre y trayectoria Internacional de dicha ciudad.

Según la encuesta del primer cuatrimestre del 2019 Carlos Paz lidera el turismo nacional, en ese contexto, se observa que Carlos Paz es la ciudad más influyente dentro de la afluencia turística hacia la provincia. Aunque muestra una realidad distinta en cuanto al turismo Internacional donde queda relegada al último lugar de los principales destinos turísticos del país, por lo que allí hay oportunidades de seguir creciendo. (INDEC, 2019)

### *2.1 Análisis del Contexto (Macroentorno) Pestel*

En el presente análisis se desarrolla de manera descriptiva los hechos externos del macroentorno que podrían tener mayor relevancia o impacto en la empresa.

### ***Político***

- *Elecciones Paso.* Resultado a favor de la oposición del Gobierno actual de Mauricio Macri. Gano el Partido “Frente de Todos”. Con un amplia diferencia 47.65% contra un 32.08% que obtuvo el partido “Juntos por el Cambio”. (Argentina.gob.ar, 2019).

- *Elecciones Presidenciales de Octubre definitivas.* El 27 de Octubre se llevara a cabo la votación por nuevo presidente del país. Lo que definirá según quien resulte electo en los nuevos lineamientos políticos a seguir. Con marcadas diferencias ideológicas en ambos partidos, impactará indudablemente en el rumbo venidero. (Argentina.gob.ar, 2019).

Ambos factores afectan de igual modo generando incertidumbre e inestabilidad económica y constituye una amenaza para la economía regional, por ende a la empresa de estudio.

- *Tratado de Libre Comercio.* Los bloques del Mercosur y Unión Europea acordaron la firma de un Acuerdo de Asociación Estratégica. El tratado implica la integración de la Región con un mercado de 800 millones de habitantes, casi una cuarta parte del PBI mundial y con más de u\$s 100.000 millones de comercio bilateral de bienes y servicios. (Argentina.gob.ar, 2019). Este acuerdo sería una oportunidad de una mayor apertura al comercio internacional y por ende al turismo, podría ser una oportunidad.

- *Impositiva*

Pago de IVA a 90 días. (Argentina.gob.ar, 2019)

Régimen de Fomento para Pymes que invierten. Cómputo del 10% de la inversión como pago a cuenta del impuesto a las Ganancias. (Argentina.gob.ar, 2019)

Compensación del impuesto al cheque en el pago de Ganancias. (Argentina.gob.ar, 2019)

Todas estas son oportunidades que tiene la empresa de tomar como una ayuda o respiro en lo impositivo si así lo necesitaren.

### ***Económicos***

- *Inflación.* Acumulada Julio 2018 Julio 2019 54.4%. Alza sostenida en el precio deteriorando gravemente el poder adquisitivo de la población. (INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019). Claramente esto es una amenaza que afecta la economía de los ciudadanos y por ende podría afectar la composición de su canasta de gasto en lo cual están sus vacaciones, reduciendo el dinero destinada a las mismas.

- *Desocupación.* Incremento la tasa de desocupación en Argentina 10,6% 2do trimestre 2019, 2do trimestre 2018 9,6%. (INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019). Que la desocupación incrementa constituye una amenaza a toda actividad ya que afecta la economía doméstica.

- *Tipo de Cambio.* Fuerte y precipitada devaluación del peso Argentino producida posterior a los resultados de las elecciones Paso. (BCRA: Banco Central de la República Argentina, 2019). Este aspecto podría jugar a favor desde los siguientes puntos, por un lado podría incrementar el turismo nacional ya que le resultaría más costoso viajar al exterior, y por otro lado les queda más barato a los extranjeros visitar el país. Por lo tanto constituye una oportunidad en este rubro.

- *Control de cambios,* medida implementada para contener la escalada del dólar. Tope para la compra de personas físicas hasta u\$s 10.000 mensuales mientras que las instituciones y empresas deberán solicitar autorización al BCRA para la compra de moneda extranjera y las transferencias al exterior. (Argentina.gov.ar, 2019). Esto genera incertidumbre en la economía nacional, y puede afectar o retraer la demanda turística por miedo y especulación de las personas o a la empresa misma si opera con moneda extranjera.
- *Tasas de Interés.* Suba sostenida en las tasas de interés, ya sea de plazos fijos como para tomar deuda en préstamos. Las tasas de préstamos se ubican en el orden del 90% NA en los Bancos Privados y las tasas de Plazos Fijos rondan el 60%. (BCRA: Banco Central de la República Argentina, 2019). Es una Amenaza porque genera incertidumbre e inestabilidad en la economía, lo que por supuesto afecta las decisiones de los pequeños ahorristas por ende retraen su gasto en productos de segunda necesidad, como puede ser viajar.
- *PBI.* Caída del 5,8% interanual. (INDEC, 2019). Amenaza caída de la economía.
- *Crecimiento Interanual.* La actividad económica de Hotelería y Gastronomía de Arg. Medido Mayo 2019 / Mayo 2018 cayó un 0.4%. (fehgra.org.ar, 2019). Amenaza tendencia a una caída en la actividad del sector Hotelero.

### ***Sociales***

- *Turismo Internacional.* Incremento interanual a marzo de 2019 del 23,7% de turistas extranjeros. (fehgra.org.ar, 2019). Oportunidad, se evidencia un incremento de turistas extranjeros.

- *Procedencia de los Turistas.* Junio 2019: Se destacaron las llegadas de turistas brasileños, que ascendieron a 74,6 mil, lo que representó un aumento interanual de 30,8%. En segundo lugar, las llegadas de 33,5 mil turistas del grupo de países “Resto de América”, que aumentaron 19,1% interanual; luego los turistas europeos, con 29,5 mil llegadas, 9,1% más que junio anterior. (fehgra.org.ar, 2019). Oportunidad, hay un incremento notable en la llegada de turistas provenientes de Brasil, país limítrofe. Podría resultar oportunidad de captar este turismo e incentivarlo.
- *Pernoctaciones.* Argentinos: 1095 miles 78,5 % del total. Baja interanual 0,2%. Extranjeros: 299,6 miles 21,5% del total. Crecimiento Interanual 12,6%. (fehgra.org.ar, 2019). Oportunidad para captar las pernoctaciones del turismo extranjero, explotarlo más.
- *Categoría de Hotel Elegida.* Argentinos 4 y 5 estrellas 311, 3 estrellas 358, 1 y 2 estrellas 225, parahotelero 200. (En miles). Extranjeros: 4 y 5 estrellas 168, 3 estrellas 83, 1 y 2 estrellas 18, parahotelero 28. (En miles). (fehgra.org.ar, 2019). Oportunidad de captar huéspedes ya que la demanda tanto Nacional como Internacional se inclina hacia hoteles de categoría, siendo los extranjeros los principales demandantes de en establecimientos de alto nivel y por los argentinos queda en 2do lugar detrás del 3 estrellas, más preferido.
- *Destinos Elegidos.* Argentinos: CABA 18,9%, Patagonia 16%, Córdoba 13,6%, NEA (Litoral) 16,1%, BS AS 9,7%, NOA (Norte) 15,1%, Cuyo 10,6%. Extranjeros: CABA 60,2%, Patagonia 14,1%, Cuyo 8,9%, NEA (Litoral) 8,2%, NOA (Norte) 5,4%, Córdoba 2,7%, BS AS 0,5%. (fehgra.org.ar, 2019). Oportunidad, clara preferencia del turista nacional por la plaza de Córdoba, ya que esta medida como provincia mientras los otros porcentajes se refieren a regiones excepto CABA.
- *Turismo de Reuniones.* Argentina ascendió tres puestos en el ranking de Turismo de Reuniones, con lo que ingresó al Top 20 mundial, al pasar del puesto 21 al 18, y ratificó su liderazgo en el continente, según una reciente medición de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) (TELAM, 2019) Oportunidad sigue creciendo el mercado turístico corporativo.
- *Turismo Médico.* Ingresan al país unos 300 millones de dólares por año. Un promedio de 1.000 turistas por tratamiento médico, con estadías mayores a un

turista convencional, entre 3 y 6 semanas. Más del 20% de los montos involucrados se derraman en hotelería, recreación y agencias de turismo de todo el país. Extranjeros: 47% son ciudadanos de algún país latinoamericano. El 24% viene desde Estados Unidos y Canadá, el 22% son europeos y hay una minoría del 7% de otras partes del mundo. (Médico, 2019). Oportunidad de captar y trabajar este nicho, generalmente se trata de personas con alto poder adquisitivo.

### ***Tecnológicos***

- *Medios Digitales.* El cliente necesita acceder con mayor facilidad a los productos y servicios turísticos y poder ejecutar la compra de inmediato y en cualquier lugar. (TECNOLOGIA, 2019). Oportunidad de seguir ganando mercado a través de estos medios.
- *Automatización.* Uso de la robótica y la Inteligencia Artificial en la industria hotelera, existen estudios que señalan que por el grado de madurez que están alcanzando éstas tecnologías cada vez son más frecuente verlas en los distintos servicios que se ofrecen al cliente y utilizadas como herramientas en la gestión, operación y administración de los hoteles. (Caso Japón, Hotel Henn-na) (telcel, 2018). Oportunidad de incursionar en brindar otros atractivos al clientes y evaluar conveniencia de costos.
- *Tecnología Móvil.* El móvil se ha convertido en nuestro guía turístico, agencia de viajes, localizador de los mejores restaurantes, mapa, etc. Es por ello que surge la necesidad de adaptar la comunicación y servicios de la empresa a estos dispositivos. (wam, 2018). Aspecto que hoy ya presenta la empresa pero que podría reforzar y mejorar.
- *Realidad Aumentada.* Es una tendencia al alza por todas las posibilidades que ofrece. Más compañías la utilizan para mostrar a potenciales clientes el interior del camarote de un crucero por ej. (wam, 2018). Oportunidad de incorporar nuevas tecnologías para hacer más atractiva la propuesta a los clientes más exigentes.
- *IoT.* Internet de las Cosas. Promete traer grandes novedades al sector del turismo. Consiste en la incorporación de sensores conectados a Internet dentro de objetos físicos como vehículos, maletas, etc. (wam, 2018). Oportunidad para recabar más datos estadísticos y más precisos para luego elaborar reportes informativos.
- *Criptomeda*

Aunque todavía no se ha experimentado mucho con ella, se cree que podría ser útil para la identificación de viajeros en el aeropuerto, para garantizar la transparencia en la opinión de los turistas o los pagos fáciles y seguros. (wam, 2018). Oportunidad de sumar medios de pagos modernos más utilizados por extranjeros.

### ***Legales***

- *Ley Nro. 14.250 (t.o. 2004).* Convenio Colectivo de Trabajo (fehgra.org.ar, 2019)
- *Ley de Negociación Colectiva N° 14.250 (t.o. 2004).* (fehgra.org.ar, 2019)
- *Ley N° 24.240.* Defensa del Consumidor
- *Ley N° 6.483.* Ley de Alojamiento Turístico (Cordobaturismo, 2019)
- *Resolución N° 11/00.* Registro de tarifas. (Cordobaturismo, 2019)

Este Marco Regulatorio en su conjunto representa una amenaza en caso de no cumplir con la legislación vigente.

### ***Ambientales***

- *Energías Renovables.* El Gobierno promueve el uso de fuentes energéticas basadas en la utilización del sol, el viento, el agua o la biomasa vegetal o animal -entre otras-. Se caracterizan por utilizar recursos capaces de renovarse ilimitadamente. (Argentina.gob.ar, 2019). Oportunidad de seguir incorporando este tipo de energías acorde a la política del Hotel.
- *Turismo Responsable.* El turismo sustentable, cuyos principales ejes son, más allá de asegurar los aspectos económicos, el cuidado del ambiente y la preservación de la identidad y diversidad cultural del sitio que se visita. (vidasilvestre.org.ar, 2019). Es una tendencia que se viene dando a lo largo de los últimos años y es acorde a la política del hotel.
- *Industria Contaminante.* El turismo mundial se ha consolidado como una de las industrias más contaminantes: representa el 8% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, de las que el 12% corresponden a los viajes aéreos. El impacto del turismo crecerá hasta el 40 por ciento en 2025 si no se cambian las políticas y los hábitos. (Tendencias21.net, 2019). Amenaza si no se continúa con la línea de uso sustentable de los recursos.

## ***2.2 Análisis del Contexto (Microentorno) Porter 5 Fuerzas***

### *Rivalidad entre competidores*

En general, mientras mayor es el número de competidores en un sector, más intensa es la rivalidad, como en esta industria, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte del mercado. Si bien es una industria que se encuentra en crecimiento a nivel mundial, en Argentina a raíz de la inestabilidad económica, está afectando el crecimiento y sostenimiento del sector. Lo que empuja a que los competidores vean que su posición peligra por lo cual acudirán a tácticas como la competencia de precios, las batallas de publicidad, las introducciones de nuevos productos y/o la oferta creciente de servicio al cliente. Todo ello indica que existe alta rivalidad entre competidores. Son muchos oferentes del mismo producto.

### *Amenaza de potenciales competidores*

Las barreras de entradas son altas por la inversión de capital que requiere. Ya sea la puesta en marcha de un proyecto para construir, o remodelar y adaptar una propiedad para su uso como alojamiento. Muchas veces se requiere del apoyo de inversores. Asimismo el marco regulatorio y legal para cumplimentar los requisitos para habilitación, permisos municipales, sanitarios y que esté en condiciones en cuanto a la seguridad contribuyen a que el acceso a la industria sea difícil, como así también su salida.

### *Poder de negociación de los proveedores:*

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado. Dicho poder está repartido en la industria porque al existir un gran número de agencias de viajes y turismo (proveedores) gran parte de sus ingresos dependen de poder brindar oportunidades de alojamiento a sus clientes, lo que genera una competencia entre ellos mismos para captar estos establecimientos, resultando en beneficio del sector hotelero que surge de la rivalidad existente entre ellos.

### *Poder de negociación de los clientes*

Se refiere al grado en que los clientes o huéspedes tienen poder de negociación y a la medida en que estos son sensibles al precio como a la capacidad que tienen de ejercer presión sobre estos y sobre el nivel de servicio existentes en el mercado. Para determinar este grado de influencia se toma en cuenta el tamaño y la concentración de los consumidores, su nivel de información y el perfil del producto. Por lo tanto al ser Argentina un país altamente turístico los clientes tienen alto poder de negociación y son sensibles a los cambios en el precio. Vemos presente este poder en las campañas agresivas

que llevan a cabo las distintas empresas para captar los clientes. Ya que a los consumidores no les cuesta cambiarse de una marca a otra o incluso acudir a los sustitutos.

Apoyado también en que no existe un alto grado de diferenciación en la oferta, puesto que esta sectorizada por nivel y jerarquía de los servicios brindados, hay muchos oferentes por cada tipo de establecimiento y finalmente remarcar que cada vez los clientes cuentan con mucha información a la hora de decidir y sus demandas son más exigentes en un mercado en constante cambio. El cliente se informa y analiza antes de decidir por el servicio que pagará.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor. Mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios y la rentabilidad del sector. Con el avance de la tecnología y los cambios en el consumo hoy una persona puede acceder a un alquiler temporario en lugar de optar por un hotel o posada. Por lo que hay muchos sustitutos posibles según el tipo de producto que se ofrezca. Hasta alquilar la habitación en una casa de familia. Lo que presiona a las empresas a mejorar su propuesta de valor para destacarse en su rubro.

*Tabla 1 Análisis Interno Organizacional - Cadena de Valor*

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

*Fuente:* (21, 2019)

*Tabla 2 Diagnostico Organizacional - Matriz FODA: Fortalezas y Oportunidades*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Posicionamiento de marca nacional e internacional.	Apoyo del estado y el sector privado para la promoción turística.
Personal altamente capacitado y entrenado. Cuentan con un programa de mentoría.	El turismo ha sido adaptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial: crecimiento de la industria.
Altos estándares de calidad seguidos por todos los miembros de la organización.	Turismo Medico, atraer a ese nicho para ofrecer descanso, relajación y recuperación.
Fuerte compromiso con el medioambiente. Hotel con políticas sustentables.	Se incrementó el turismo Extranjero en un 23.7%, atraer esos clientes.
Forman parte del programa Hoteles más verdes.	Incorporar tecnología de Realidad Aumentada como atractivo adicional.
Gestión del Agua. El hotel fue diseñado para que se puedan reutilizar las aguas grises de la institución para riego, es decir, se recicla el agua.	La devaluación del peso puede tener 2 efectos beneficiosos, por un lado atraer al turismo extranjero ya que le queda más conveniente el tipo de cambio y por otro atraer aquel sector del turismo nacional que antes viajaba al exterior y ahora deberá ajustar sus vacaciones eligiendo destinos nacionales por la fuerte devaluación.
Procesos definidos y delineados. También se encuentra formalizado a través de los distintos manuales.	
Modalidad de condo-hotel que permite mayores beneficios y rentabilidad para los socios.	Turismo de Reuniones, captar a ese nicho que hoy está pasando mayormente por la ciudad de Córdoba. Ranking Mundial puesto 18.
Si bien son una franquicia tienen cierta libertad para marcar su impronta	El turismo Brasileño está aumentando y son los principales visitantes, hacer convenios.
Comunicación fluida con el franquiciador, que brinda soporte y guía en caso de necesitarlos y los audita.	Incorporar energías renovables que no solo beneficiara al medioambiente y su entorno sino también sus costos.
Cuentan con plan de motivación y desarrollo de los RRHH.	Criptomonedas como medio de pago alternativo.
Ubicación Estratégica a 5 min. De Carlos Paz y 40 min. Del Aeropuerto Internacional Córdoba.	
Salón de eventos y convenciones que con capacidad para 380 personas (posibilidad de ampliar para 100 personas más habilitando una carpa externa).	

Fuente: Elaboración propia según Hill, Jones y Schilling (Hill, 2014)

Contar con el apoyo del estado y del sector privado en la promoción turística sirve como oportunidad de generar futuras alianzas estratégicas tanto con el estado nacional, provincial o municipal a la hora de desarrollar más el turismo local. Que la industria crezca a nivel mundial y sirva de desarrollo económico fomenta estas posibles alianzas con el estado a fin de hacer crecer la economía de este sector.

Aprovechar nuevos nichos como el turismo médico que sigue creciendo por el alta tecnología con que cuenta el país y los bajos costos comparado a otros países de la región y evaluar la posibilidad de hacer acuerdos cooperativos con la Cámara Argentina de Turismo Medico. Siguiendo esta línea el turismo extranjero predominando el brasileño son posibilidades de captar nuevos clientes y porciones de mercado.

*Tabla 3 Diagnostico Organizacional - Matriz FODA: Debilidades y Amenazas*

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Agregar más alternativas de financiación para acompañar al mercado nacional doméstico.	Caída del sector hotelero de Argentina.
Divulgar más su compromiso medioambiental en la ciudad de Córdoba y no solo mirar hacia Carlos Paz.	Inestabilidad económica producida por los cambios repentinos en la política económica.
Falta una gestión dirigida a captar la clientela empresaria de la ciudad de Córdoba, elaborando planes para alcanzar y seducir a este sector y que lleven sus eventos al Hotel.	Incertidumbre y mucha especulación a raíz del cambio presidencial y los nuevos lineamientos políticos venideros.
No se segmentan clientes, dar tratamiento diferenciado al turismo corporativo y de eventos.	Conflicto con Gremios y posibles paros a raíz del cambio del salario y la pérdida del poder adquisitivo.
No se están llevando a cabo suficientes políticas estratégicas dirigidas a la captación de eventos ya sean o no empresariales.	Inflación creciente y acelerada en la economía causando pérdida del poder adquisitivo, retrayendo la demanda turística nacional.
Estacionalidad de la demanda, ya que presenta picos en las fechas turísticas ya sean vacaciones o feriados. Bajando fuera de estas fechas.	Desastres naturales y posibles enfermedades (SICA, Fiebre Amarilla, etc.) en el exterior que afecten las ventas.

Fuente: Elaboración propia según Hill, Jones y Schilling (Hill, 2014)

La recesión de la economía que viene sufriendo el país a lo largo de los últimos meses afecta a gran variedad de actividades y su crecimiento por ello la caída del sector hotelero en Argentina es una clara amenaza para la empresa en estudio ya que puede

afectar a la misma en algún momento sino se toman medidas preventivas a tiempo. Junto con la inestabilidad económica generada a raíz de los cambios políticos que traen nuevas directrices para el país y con ello incertidumbre para el sector. Más el factor de una inflación creciente hacen un coctel concentrado de posibles peligros para el Hotel Howard Johnson y su perspectiva de crecimiento y de incrementar la rentabilidad. Por lo que se debe tener especial atención en estos factores y prevenir su impacto generando soluciones.

### **3. Análisis Específico Matriz de Ansoff**

La matriz de Ansoff (1957) es utilizada como una herramienta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de las empresas. Consiste en relacionar 2 variables producto y mercado en base al criterio de nuevos o actuales, resultado en 4 cuadrantes posibles, cada uno con estrategias diferentes. Más abajo se expone la matriz para el caso, del cual se desprende el resultado a seguir explicado a continuación.

Del análisis de la presente matriz (ver gráfico 3.1 a continuación) y en función al riesgo diferenciado que presenta la elección de cada estrategia se observa que la que mejor se adecúa a la situación actual de la empresa es Desarrollo de Mercado. Puesto que se encuentra en un momento sólido respecto al turismo de familias, hacer una inversión mayor en publicidad para ese sector no sería lo más acertado ni significativo, el siguiente paso para crecer es trabajar en esta capacidad que hoy no se halla en plena ocupación, el sector corporativo y de eventos.

Como ventaja el cambio no sería tan fuerte en la estructura de la empresa, teniendo que hacer pequeñas modificaciones y trabajando con un producto que ya cuentan. Se atacan ambos sentidos de la estrategia, por un lado captando un nuevo nicho y por el otro buscando también expandirse geográficamente, trayendo primero al sector empresarial de la ciudad luego la provincia y finalmente traer al sector Nacional.

Tabla 4 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<p><b>Penetración de Mercado</b></p> <p><i>Incrementar las ventas con los mercados y productos actuales.</i></p> <p>-Desarrollo de campañas publicitarias agresivas (destinar más presupuesto a publicidad y descuentos a clientes) para captar nuevos clientes, los de la competencia e incentivar a que los consumidores actuales gasten más en servicios provistos por el Hotel como son su Restaurante y Spa.</p>	<p><b>Desarrollo de Producto</b></p> <p><i>Nuevos productos o modificados para el mercado actual.</i></p> <p>-Sumar productos para hacer más atractivo el hotel, ofrecer asesoramiento nutricional al huésped con una persona idónea en el tema.</p> <p>-Incorporar un espacio para actividades físicas, cubierto en invierno y al aire libre en verano (esto implica inversión en equipos).</p> <p>-Brindar una charla educativa al cliente del desarrollo sustentable que lleva a cabo el hotel y asesorarlo en cómo puede contribuir con el medio ambiente.</p>
	NUEVOS	<p><b>Desarrollo de Mercado</b></p> <p><i>Con los productos existentes se refiere a buscar nuevos segmentos de mercado dentro de la zona de influencia o abrir el mercado a otras zonas geográficas.</i></p> <p>-Crear una UEN (unidad estratégica de negocios) para el nicho de turismo corporativo y de eventos con el producto que ya cuenta el Hotel, su salón y su capacidad de ampliar el mismo para albergar más personas.</p>	<p><b>Diversificación</b></p> <p><i>Consiste en lanzar un nuevo producto para un nuevo mercado.</i></p> <p>- Ofrecer una estadía diferenciada y específica para el turismo médico. Acorde a las necesidades particulares de descanso y relajación de este cliente. Brindando una asistencia médica de acompañamiento y traslado al Hospital en caso de ser necesario.</p>

Fuente: elaboración propia en base a (Ansoff, 1957)

#### 4. Marco Teórico

A continuación se expondrá el concepto de administración estratégica, las distintas estrategias existentes en la visión de los distintos autores, como la importancia de gestionar la lealtad del cliente, mantener los estándares de calidad y cómo influye el Marketing en todo el proceso. Todo esto desde una mirada crítica en función de que modelo aplique mejor al caso en estudio.

Según Robbins y Coulter (1996) entiende la administración estratégica como la totalidad de las decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Engloba todas las funciones administrativas básicas. Su importancia radica en que puede hacer la diferencia en el desempeño de la empresa y ayuda a enfrentar mejor la incertidumbre del contexto, ya que estamos inmersos en un

mundo de cambios constantes. Es importante mantener una línea siguiendo el proceso de la Administración Estratégica que consta de 5 etapas que son identificar la misión, objetivos y las estrategias actuales; análisis externo e interno de la organización; formular las estrategias, implementarlas y finalmente evaluar los resultados.

Siguiendo con Robbins y Coulter (1996) señala que hay 3 principales estrategias a nivel corporativo (estrategia que pretende determinar en qué negocios debo o quiero estar) que son crecimiento, estabilidad y renovación. Las de crecimiento tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende y en consecuencia la participación en el mercado, sus ingresos por ventas, entre otras variables. Las estrategias de Estabilidad se caracterizan por la falta de un cambio significativo, básicamente se trata de mantener todas las operaciones, clientes, productos ofrecidos, participación en el mercado y mantener los resultados. Finalmente el 3er tipo son las de Renovación, más apropiada en organizaciones que no consiguen satisfacer sus metas o cuyo desempeño se reduce.

De las 3 estrategias expuestas anteriormente ahondaremos en las de crecimiento señalando que hay 3 tipos, concentración, integración vertical y horizontal o diversificación. Las de Concentración se enfocan en su principal línea de negocios y aumenta el número de productos que ofrece o los mercados de su principal negocio es decir crece aumentando sus propias operaciones comerciales. Las de Integración Vertical a su vez se divide en hacia atrás cuando quiere adquirir el control de los insumos (se convierte en su propio proveedor) o hacia adelante cuando quiere controlar los productos (se convierte en su propio distribuidor). Por último están las estrategias de Diversificación que puede ser relacionada, que es cuando se funde o compra empresas de sectores distintos pero afines o puede ser no relacionada cuando se funde o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados. (Robbins, 1996)

Siguiendo a Hill, Jones y Schilling (2014) diferencia claramente en sus estrategias a que segmento de mercado se atenderá y en función de ello que estrategia de negocios aplicar. Es una tarea importante segmentar correctamente el mercado porque hay que subdividirlo en grupos claramente identificables que presenten características similares en cuanto a sus necesidades, deseos y demandas, con el propósito de ganar una ventaja competitiva. De allí que se desprenden 3 estrategias, por una lado están las de Estandarización donde no se toma en cuenta los diferentes segmentos y se elige producir

un producto estándar para el consumidor promedio. Luego están las estrategias de Segmentación en las que se opta por cubrir muchos segmentos, o incluso un mercado entero, ofreciendo productos diferentes para diferentes sectores. Y la 3ra es la de Enfoque que cubre un número limitado de segmentos, o un solo segmento. Como limitación de la estrategia de Segmentación puede que resulte más costosa que una de Estandarización sin embargo como contrapartida tiene una gran ventaja y es que permite que la compañía capte ingresos cada vez mayores si elabora los productos que ofrece a modo de las necesidades de grupos diferentes de consumidores y, por lo tanto, vende mayor número de ellos en total. (Hill, 2014)

Según Kotler, Bowen, Makens, Madariaga y Zamora (2011) definen el marketing como «la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables». Dichos autores abordan de manera exhaustiva el tratamiento del Marketing Turístico, señalan que el marketing no es simplemente una función de la empresa, es una filosofía, una forma de pensar y una forma de estructurar el negocio y la estrategia. La tarea del marketing consiste en diseñar una combinación de producto-servicio que proporcione un valor real a los clientes o mercado objetivo, motive su compra y satisfaga las verdaderas necesidades del consumidor.

Kotler, Bowen, Makens, Madariaga y Zamora (2011) exponen el enfoque de dirección alternativo el cual es situar al cliente en primer lugar y recompensar a los empleados por atenderlo bien. Los siguientes estudios recabados por los autores avalan este aspecto. Forum Company descubrió que el costo de retener a un cliente fiel es tan solo un 20% del costo de atraer a uno nuevo. Otro estudio reveló que un aumento de cinco puntos porcentuales en las tasas de fidelidad de los clientes generaba un aumento del beneficio de entre el 25 y el 125%. En consecuencia, un hotel que puede aumentar sus clientes que repiten su visita del 35 al 40% ganaría al menos un 25% de beneficios. (Kotler, 2011)

Para Hernández Palma, Parejo y Sierra (2018) la calidad en el sector de servicios se refiere al acceso, interacción, buen trato del personal y su preparación para servir, recibir respuestas satisfactorias, ser escuchado para opinar sobre la calidad del servicio y apreciar mejoras en el mismo. Promover la calidad representa la oportunidad de impulsar la competitividad empresarial mediante la conexión entre producto o servicio y cliente, lo cual sería una vía para estar en sintonía con los cambios del mercado y del

entorno dinámico que demanda hoy día estrategias y acciones precisas, con el menor riesgo posible. (Hernandez Palma, 2018)

Tomando en cuenta las distintas corrientes de los autores antes planteados se elegirá como la mejor estrategia aquella que se adapte y refleje las circunstancias particulares de la empresa hoy y a futuro. Por lo antes expuesto se considera apropiado tratar al sector empresarial de turismo como una UEN (unidad estratégica de negocios), es necesario segmentar este sector y darle tratamiento acorde a las necesidades del mismo sin confundirlo con el de turismo familiar y por supuesto sin desatender las necesidades de éste. Direccionado correctamente los esfuerzos hacia el nicho y no parcialmente como se venía haciendo hasta ahora.

La estrategia empleada será siguiendo a Robbins (1996) corporativa de crecimiento por Concentración, puntualmente en ese caso se centra la atención para desarrollar este segmento del Hotel con potencial crecimiento que hoy se encuentra en segundo plano. Buscando posicionarlo en la plaza de Córdoba como una de las principales opciones del turismo corporativo y de eventos. Apoyándolo desde la gestión de la calidad constante como ya se viene haciendo en toda la organización, complementándolo con el Marketing que atiende a las necesidades de su cliente tal como lo expuso Kotler y entendiendo que así se aumentan los beneficios.

## **5. Diagnóstico y Discusión**

Actualmente la empresa está trabajando todos sus clientes bajo una misma unidad de negocio, sin embargo se observa que requieren de un tratamiento distinto. Ya que según sea el tipo de cliente que se atienda serán sus necesidades las cuales hay que satisfacer de la mejor manera posible.

Al ser relativamente nuevo el Hotel, si bien cuenta con el respaldo del nombre y la trayectoria de la franquicia, aún tiene un camino por recorrer y debe seguir ganando mercado y clientes. Debe aspirar a posicionarse como referente en la plaza de Córdoba en materia de turismo de eventos y empresarial, nicho que sigue creciendo tanto provincial como nacionalmente.

Por lo antes expuesto se propone trabajar sobre el turismo de eventos y corporativos como una Unidad Estratégica de Negocios independiente y darle el

tratamiento y atención que se merece. Puesto que de este modo se enfocaran y dirigirán los esfuerzos necesarios a mejorar la captación de clientes de este segmento.

Es relevante atender a esta mejora que se propone a la compañía debido a que el turismo corporativo está creciendo y que el Hotel cuenta en su infraestructura con todo lo necesario para atenderlo. Inserta en un mercado altamente competitivo es necesario aprovechar bien todos los recursos con lo que cuenta la empresa y alcanzar la eficiencia, de esta manera se podrán maximizar los ingresos.

Los eventos no empresariales (sociales, académicos, culturales, ocio, deportivos, educativos) constituyen otra fuente de ingresos y el Hotel con la estructura que presenta puede dar respuesta a esta demanda y acaparar a otra clientela que hoy no está siendo explotada lo suficiente.

Con esta propuesta se pretende solucionar la estacionalidad de la demanda que presenta fuertes picos en festividades, vacaciones o feriados siendo durante el resto del año considerablemente más baja, generando ingresos a través de otro segmento de mercado que hoy no está siendo explotado del todo. Lo cual ayudaría a minimizar el impacto de la crisis económica presente que se vive en Argentina, manteniendo un flujo de ingresos más estables a lo largo del año. Sobre esto último puede tener 2 resultados probables según el impacto de la crisis. Por un lado neutralizaría el efecto en la caída de la demanda del sector turismo familiar manteniendo ingresos constantes, en el otro escenario si el efecto fuera el contrario y la demanda como la movilidad del turismo nacional incrementa a raíz de la fuerte devaluación que dificulta la salida al exterior, entonces no caería el ingreso que estas generan y crecerían los beneficios obtenidos por la empresa producto de explotar una unidad de negocios adicional de manera correcta.

Otro factor que se atacará es la ausencia de gestión por parte del Hotel dirigida específicamente en captar al sector de turismo empresario de Córdoba, realizando una correcta segmentación del mercado y aplicando una política estratégica adecuada para crecer en este nicho de eventos.

Con esta estrategia se buscará posicionar a la empresa como referente en el sector de turismo corporativo y de eventos, para lo que cuenta como ventaja con una ubicación estratégica tanto por la plaza donde está inmersa que es sumamente turística como por la proximidad con la Ciudad de Córdoba y el aeropuerto facilitando la movilidad entre

ambas ciudades. Otra de las ventajas que refuerza esta estrategia es el posicionamiento de marca internacional que aporta pertenecer a la cadena Howard Johnson, el personal altamente capacitado y los elevados estándares de calidad que sigue toda la empresa.

Se mejoraría el uso eficiente de los recursos y su explotación ya que el salón de Eventos se puede disponer a lo largo de todo el año y cuenta con una gran capacidad, actualmente en parte ociosa ya que se puede explotar aún más su uso y se pierden beneficios. Aprovechar este recurso y emplear una estrategia de Marketing que lo dé a conocer.

## 6. Propuesta

### 6.1 *Objetivo General*

Crear (dentro del Hotel Howard Johnson) una Unidad Estratégica de Negocios de Turismo Corporativo y de Eventos que abarque a la provincia de Córdoba, para gestionar la correcta administración del rubro y dirigir los esfuerzos del marketing en tal sentido a fin de paliar la crisis económica Nacional, logrando mantener estable el Resultado Neto durante el año 2020 y esperando lograr un crecimiento a mediano plazo (comienzo del año 2022) del 40% anual del segmento. A fin de posicionar al Hotel como referente en la zona.

### 6.2 *Objetivos Específicos*

✓ (A) Crecer un 20% para el primer año las ventas de la UEN segmentándola en 2 partes, una rama se centrará en el turismo empresarial y corporativo de la provincia de Córdoba y la restante será de Eventos que no estén dentro de la anterior (sociales, académicos, culturales, ocio, deportivos, educativos). Midiendo trimestralmente el grado de avance en cada segmento.

✓ (B) Diseñar un plan de marketing estratégico dirigido a promocionar y publicitar el servicio Empresarial del Hotel para captar un 25% más de dichos eventos corporativos realizados en la provincia de Córdoba dentro de los próximos 12 meses.

✓ (C) Mejorar la posición de la empresa en el rubro incrementando la participación de mercado (corporativo y de eventos) un 15% en el plazo de 18 meses.

✓ (D) Disminuir un 20% los efectos de la estacionalidad en un periodo de 12 meses.

✓ (E) Formar y profesionalizar el desempeño del Responsable de Ventas de la UEN en un plazo de 2 meses.

✓ (F) Posicionar al hotel como referente, tanto de Carlos Paz como de la provincia, en el turismo corporativo y empresarial en un plazo de 24 meses obteniendo un incremento del 40% en ventas de la UEN para dicho período.

### *6.3 Alcance y Limitaciones*

#### *Temporal*

El presente trabajo se realiza desde Agosto 2019 con fecha estimada de finalización Diciembre 2019. El plan de implementación abarca desde el mes de Enero 2020 a Diciembre 2021 para ver los resultados finales y poder realizar las evaluaciones finales.

#### *Geográfico*

El análisis es sobre el hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz y se extiende a la provincia de Córdoba en su totalidad con el fin de lograr a futuro una proyección y alcance Nacional.

#### *De Contenido*

El tema principal que se desarrolla es la planificación estratégica para lograr aumentar la participación en el mercado y se trabaja a través de una estrategia de crecimiento. Para lo cual se segmenta correctamente el mercado y se elige como variable con potencial desarrollo y crecimiento el turismo corporativo empresarial y de eventos de la provincia de Córdoba. Para lo cual se deberá gestionar correctamente la UEN.

#### *Metodológico*

En base a la propuesta elegida la metodología es principalmente de tipo cualitativa ya que se basa en el análisis de la información obtenida tanto de la empresa como de estudios relevantes con la temática abordada. Se exponen distintas fuentes teóricas que sirven de base para documentar y describir la situación actual de la organización y aquello que se planea lograr. Se abordan distintos autores y sus estudios, se comparan sus teorías, se contrasta con la realidad de la compañía a fin de llegar a los resultados deseados.

Se utilizaron herramientas descriptivas para analizar la organización y su entorno como son Pestel, Porter, Cadena de Valor y FODA. Las fuentes de información son de libros especializados en cada tema, revistas científicas, tesis, información proporcionada

por la Universidad Siglo XXI sobre la empresa como así también páginas webs especializadas en los distintos rubros turísticos de Argentina.

### *Limitaciones*

Se puede señalar en relación al punto anterior al ser un estudio fundamentalmente descriptivo no se abordan de manera intensiva aquellos datos precisos cuantitativos de la empresa ya que se trabaja con datos referenciales y estimados (supuestos) puesto que hay una confidencialidad en la información privada de la empresa.

Respecto a lo demás no se presentan mayores limitaciones.

### *6.4 Recursos*

Los recursos con que cuenta la empresa se pueden dividir en dos grandes tipos tangibles e intangibles. Como recurso se entiende a todo factor de producción que esté a disposición de la empresa. En el presente trabajo se mencionarán solo los recursos pertinentes a la propuesta planteada, puesto que cuenta con gran cantidad de recursos más allá de los mencionados pero no hacen al análisis planteado. Se distinguirán aquellos con los que ya cuenta la organización y aquellos que sean necesarios incorporar.

Dentro de los recursos tangibles que dispone está en primer lugar el salón de eventos y convenciones con posibilidad de ampliar su capacidad mediante la instalación de carpas afuera. Esto es fundamental ya que es el punto que se desea trabajar y expandir del Hotel. En la misma línea posee un restaurante de primera categoría y un centro de spa. Ambos dan soporte y respuesta a las necesidades que se originen por los eventos. Y por supuesto las instalaciones en lo que refiere a hospedaje y comodidad, debido a que en algunos casos ciertos eventos requieren del uso de las habitaciones e instalaciones.

Los recursos intangibles con los que cuenta son el capital humano (80 colaboradores que trabajan de manera permanente en la empresa) el cual es un factor clave, altamente capacitado (sistema de mentoreo) y especializado, ya que el hotel hace mucho hincapié en la calidad de atención y en cumplir los estándares, para que el paso del cliente sea una experiencia gratificante y quiera volver.

Howard Johnson trabaja con 3 software de gestión hotelera que son Opera, Flexxus y Arion. Cada uno de ellos cumple distintas funciones y se complementan. Tienen página web y presencia en las redes sociales tanto Facebook como Instagram.

También están los recursos financieros que cumplen un papel importante porque darán soporte para llevar a cabo las acciones de marketing que sean necesarias.

Como recurso del cual aún no dispone pero que será necesario es contratar un gerente de la UEN Corporativa y de Eventos.

*Tabla 5 Acciones a Desarrollar*

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCION	OBJETIVO DE LA ACCION	TAREAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	PERIODICIDAD Y AREA A CARGO
(A)	1)Reorganizar el organigrama	Organizar la nueva estructura	Definir el organigrama	Tiempo de la Dirección	\$13.194 cto de las 18 hs	unica vez Dirección
(A)	2)Reclutar al Gerente de la UEN	Gestionar la UEN y aportar sus conocimientos previos en el rubro.	Dirigir la UEN, conseguir acuerdos y convenios de envergadura y coordinar al responsable de Ventas.	Tiempo de selección del area de RRHH y MO Especializada (gerente)	\$44.010 cto de las 90 hs de RRHH y el salario anual del Gte. estimado en el 1º año en \$1.064.400 y del 2º año en \$1.383.720	selección del gte. 2 semanas, unica vez RRHH / desempeño del cargo Gerente por 2 períodos
(A) (B) (C) (D) (F)	3)Reunion informativa	Comunicar a toda la organización los cambios y que se espera de c/u.	Reunion de la Dirección con los encargados de Areas y luego reunión de éstos con los demas colaboradores.	2hs x empleado- Tiempo de las reuniones y ágape	\$34.604 cto de las 166 hs de reunion de c/área + \$33.200 ágape	unica vez Dirección Mandos Medios Nivel Operativo
(A) (D) (E) (F)	4)Capacitar al Responsable de Ventas	Incrementar los resultados en ventas de eventos	Captar eventos de la provincia de Córdoba y alrededores	Capacitacion del area de RRHH	\$ 6.000	unica vez RRHH
(A) (C) (D) (F)	5-a)Coordinar reuniones con organismos públicos	Incrementar las ventas de eventos corporativos y empresariales	Gestionar acuerdos con el Gobierno de Córdoba y el municipio de Carlos Paz.	Gerente de la UEN y responsable de Ventas	\$ 80.000	seguimiento mensual Gerente de la UEN
(A) (C) (D) (F)	5-b)Coordinar Reuniones con AOCA, CAT, FEHGRA y AEHGC	Incrementar las ventas de eventos corporativos y empresariales	Gestionar acuerdos con los representantes de Argentina de los principales organismos encargados del turismo corporativo.	Gerente de la UEN y responsable de Ventas	\$ 200.000	seguimiento mensual Gerente de la UEN
(A) (C) (D) (F)	5-c)Vender eventos menores	Incrementar las Ventas de eventos de menor escala del tipo sociales	Captar eventos de menor envergadura a fin de no tener capacidad ociosa del salón	Responsable de ventas	\$ 40.000	mensual Responsable de Ventas de Eventos
(A) (B) (F)	6)Definir una campaña de Marketing	Posicionar al Hotel como referente en turismo corporativo	Publicitar en medios radiales, televisivos en Carlos Paz y en la provincia de Córdoba. Presencia de marca en eventos de la zona	Publicidad radial, televisiva, presencia en eventos.	\$4.633.380 (40% del presupuesto de publicidad y comisiones)	12 meses de manera intensiva Responsable de Marketing
(A) (C) (F)	7)Reuniones mensuales	Hacer un seguimiento del grado de avance propuesto	Reuniones al inicio de mes entre el Gerente General, Gerente de la UEN y responsable de Ventas	Recurso humano, informaticos y tiempo dedicado a la reunión	\$ 36.000	mensual Gerente General
(A) (B) (C) (D) (F)	8)Control de resultados	Evaluar resultados obtenidos y retroalimentar el proceso a fin de corregir desvios	Reuniones trimestrales entre el Directorio, Gerente General y Gerente de la UEN	Recurso humano, informaticos y tiempo dedicado a la reunión	\$ 21.504	trimestral Directorio
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				<b>\$ 7.590.012</b>	

Fuente: elaboración propia en base a Canvas Siglo XXI (21, 2019)

### *6.5 Desarrollo de Acciones*

1) Reorganizar el organigrama (ver en Anexo I) ya que se separará la actividad turismo corporativo y de eventos formando una UEN que dependerá de la Gerencia General. La cual tendrá un Gerente y a su cargo estará el actual Responsable de Ventas y Eventos. Esta tarea estará a cargo de la Dirección.

2) Reclutar el Gerente de la UEN con experiencia comercial, administrativa, gerencial y con contactos en el rubro. El área de RRHH estará a cargo de reclutar a la persona idónea para el puesto. El cual tendrá como funciones dirigir, coordinar y controlar todas las actividades que se lleven a cabo y tendrá a cargo al responsable de ventas.

3) Coordinar una reunión con la dirección y el Gerente General y luego de éste con los encargados de las distintas áreas para notificar de la nueva estructura que tendrá la empresa comunicando los resultados que se esperan lograr e interiorizarlos en los cambios que se llevarán a cabo. A fin de evitar incertidumbre en el proceso. Tarea a cargo del Gerente General.

4) Capacitar al actual responsable de Ventas y Eventos para dirigir sus acciones a captar de manera más agresiva el mercado e interiorizarlo de lo que se espera de él durante este proceso. Deberá buscar clientes tanto en la ciudad de Córdoba como en alrededores de la provincia. Tendrá a su cargo promover y difundir los atractivos del área eventos del hotel a fin de captar más clientes. La capacitación la gestionará el área de RRHH.

Capacitar en ventas al actual responsable de Reservas (ya cuenta con conocimiento previo de los productos), quien tomará las actividades de venta del sector turismo familiar con la ayuda del Responsable Comercial. La capacitación la gestionará el área de RRHH.

5) a. Será tarea del Gerente de la UEN y del Responsable de Ventas conseguir y gestionar acuerdos y convenios con el Gobierno de la provincia de Córdoba (incluidas las áreas de turismo y deporte), con el sector empresarial de la provincia y con el municipio de Carlos Paz. Aprovechando la temporada de verano para incrementar los convenios con el municipio tratando de captar la mayor cantidad posible de Eventos que se realicen en la Villa. Y con el Gobierno de la provincia para obtener la realización de los eventos que surjan de allí. Ofreciendo los excelentes servicios de calidad del Hotel.

5) b. En el mismo sentido serán los encargados de definir encuentros con los responsables de AOCA (Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos y de Burós de Convenciones), CAT (Cámara Argentina de Turismo), FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina) y AEHGC (Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Córdoba). Se espera que de dichas reuniones surjan acuerdos mayores y puedan conseguir eventos de gran envergadura que incluso beneficiarán a la Villa y la zona en gran medida. Por tal motivo y a fin de que puedan atraer eventos grandes si no alcanza con la capacidad del salón de eventos del hotel Howard Johnson será necesario llevar adelante acuerdos estratégicos de mayor alcance. Entendiendo esto en acercarse a los competidores de la zona para gestionar acuerdos de colaboración en la cual todos se verán beneficiados. Esto es para aquellos eventos de gran envergadura para cuya capacidad de logro sea necesario contar con otros salones para cubrir la capacidad que demande el evento. A fin de aprovechar los atractivos turístico que ofrece la Villa y su infraestructura y la cercanía del Aeropuerto y la ciudad de Córdoba. En caso de poder llevar adelante este tipo de eventos el intendente del Carlos Paz se verá beneficiado y cooperará ya que aporta gran valor a la zona. Es muy importante poder concretar estos acuerdos colaborativos para hacer tanto de Howard Johnson Hotel como de Carlos Paz un destino principal en materia de turismo empresarial.

5) c. Finalmente será tarea exclusiva del responsable de Ventas conseguir aquellos eventos que no entren en el rubro corporativo y sean de corta duración o más pequeños del tipo sociales o incluso reuniones de todo tipo que requieran del servicio del salón. A fin de no tener ociosa la capacidad productiva y generar ingresos constantemente.

6) Definir una campaña agresiva de Marketing dirigida exclusivamente a la difusión de los servicios del Hotel en cuanto a eventos, tanto para Villa Carlos Paz como para la provincia de Córdoba. Dando a conocer en los principales medios radiales y televisivos, haciendo presencia de marca en los eventos de la zona de mayor envergadura. Se podrá trabajar por medio de canjes cuando sea necesario. Debido al impacto que se desea lograr se destinará el 40% del presupuesto total anual de publicidad del Hotel.

- Encargado de la ejecución el Responsable de Marketing.

- Objetivo posicionar al Hotel como referente en turismo corporativo.

7) Realizar reuniones periódicas mensualmente al inicio del mes para evaluar cómo fueron los avances del mes anterior y si los resultados logrados son los esperados, de lo contrario corregir los desvíos necesarios. A cargo del Gerente General, Gerente de la UEN y Responsable de Ventas.

8) Controlar y evaluar los resultados obtenidos trimestralmente mediante reuniones. A cargo del Directorio, Gerente General y Gerente de la UEN.

A continuación se presenta la tabla 6 explicando la obtención de los valores de la Tabla 5 acciones a desarrollar, se trabajó sobre datos estimados en relación a precios del mercado para el año 2019 (salario de los empleados ver anexo IV). El gasto de publicidad para el objetivo se estima en un 40% tomando como referencia el gasto en comercialización del EECC 2018 (ver Anexo II).

*Tabla 6 Recursos Presupuestados*

ACTIVIDAD	INSUMO	COSTO INSUMO	INSUMO CONSUMIDO	TOTAL
1	HS MO DIR	\$733 hr	18 hs	\$ 13.194
2	HS MO RRHH	\$ 489	90 hs	\$ 44.010
	MANO DE OBRA Gerente UEN	\$88700 SALARIO MENSUAL 1° AÑO	12 MESES	\$ 1.064.400
		\$115310 SALARIO MENSUAL 2° AÑO	12 MESES	\$ 1.383.720
3	HS MO de Todas las areas	\$733 hr Direccion	2hs x 3 Directores	\$ 4.398
		\$489 hr Gerentes	2hs x 3 Gerentes	\$ 2.934
		\$278 hr Jefes	2hs x 7 Jefes	\$ 3.892
		\$167 hr Operarios	2hs x 70 Operarios	\$ 23.380
	ÁGAPE	\$400 alimento y bebida	x 83 miembros	\$ 33.200
4	HS MO Responsable de Ventas UEN	\$278 hr Jefes	15,5 hs	\$ 4.309
	HS MO Responsable Ventas familia	\$278 HR Jefes	6 hs (redondea \$23)	\$ 1.691
5-a	HS GTE UEN Y RESP VTAS	HS MO + VIATICOS	presupuesto anual	\$ 80.000
5-b	HS GTE UEN Y RESP VTAS	HS MO + VIATICOS + VIAJES	presupuesto anual	\$ 200.000
5-c	HS RESP DE VTAS	HS MO + VIATICOS	presupuesto anual	\$ 40.000
6	MKT Y PUBLICIDAD	\$ 11.583.453	se destina el 40%	\$ 4.633.380
7	HS MO GTE GRAL	\$733 hr Direccion	2hs x 12 meses	\$ 17.592
	HS MO GTE UEN	\$489 hr Gerente	2hs x 12 meses	\$ 11.736
	HS MO RESP VTAS	\$278 hr Jefe	2hs x 12 meses	\$ 6.672
8	HS MO DIRECTORES	\$733 hr Direccion	2hs x 4 meses x 3 directores	\$ 17.592
	HS MO GTE UEN	\$489 hr Gerente	2hs x 4 meses	\$ 3.912
TOTAL PRESUPUESTO				\$ 7.590.012

Fuente: elaboración propia en base a Canvas Siglo XXI (21, 2019)

Tabla 7 Marco de Tiempo de la Implementación - Diagrama de Gantt

Actividad	Área encargada	Presupuesto	Fecha de Inicio	Duración en días	Fecha de fin		Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1) Reorganizar el organigrama	Dirección	\$13.194	2-ene	30	30-ene	1) Reorganizar el organigrama												
2) Reclutar gerente de la UEN	RRHH Salario 1° año Salario 2° año	\$44.010 \$1.064.400 \$1.383.720	2-ene	30	30-ene	2) Reclutar gerente de la UEN												
3) Reunión informativa	Reunión hs mo Ágape	\$34.604 \$33.200	2-ene	30	30-ene	3) Reunión informativa												
4) Capacitar al responsable de ventas	RRHH	\$6.000	2-ene	60	28-feb	4) Capacitar al responsable de ventas												
5-a) Coordinar reuniones con organismos públicos	Gte Vtas. y Responsable de Ventas	\$80.000	2-ene	365	30-dic	5-a) Coordinar reuniones con organismos públicos												
5-b) Coordinar Reuniones con AOCA, CAT, FEHGRA y AEHGC	Gte Vtas. y Responsable de Ventas	\$200.000	2-ene	365	30-dic	5-b) Coordinar Reuniones con AOCA, CAT, FEHGRA y AEHGC												
5-c) Vender eventos menores	Responsable de Ventas	\$40.000	2-ene	365	30-dic	5-c) Vender eventos menores												
6) Campaña de marketing	Resp. De Marketing	\$4.633.380	2-ene	365	30-dic	6) Campaña de marketing												
7) Reuniones mensuales	Gte. Gral. de Ventas y Resp. De Ventas	\$36.000	2-ene	365	30-dic	7) Reuniones mensuales												
8) Control de resultados	Dirección y Gte. Gral. de Vtas.	\$21.504	1-mar 1-jun 1-sep 1-dic	30 30 30 30	30-mar 30-jun 30-sep 30-dic	8) Control de resultados												

Fuente: elaboración propia en base a Canvas Siglo XXI (21, 2019)

### 6.6 Evaluación de la Propuesta

Para definir qué impacto tuvo la propuesta de planificación estratégica, mediante la aplicación de una estrategia corporativa de crecimiento de Desarrollo de Mercado, se tomará como indicador de la rentabilidad el *ROI*. Que indica cuanto ha generado en ventas cada peso invertido en la propuesta.

$$\text{ROI} = (\text{Ventas en Eventos} - \text{Inversión en propuesta}) / \text{Inversión Propuesta}$$

Se trabajó con los datos presupuestados obtenidos de los Estados Contables 2018 de Howard Johnson (ver Anexo III). (21, 2019). Se aclara que se toma la medida en pesos con un dólar de referencia de \$60 año 2019. Y los valores de salario del gerente, costo hr RRHH, costo hr empleados (ver Anexo IV) y capacitaciones de empleados están expresados en base a la referencia del mercado del año 2019 y han sido estimados.

Total de Costos Presupuestados en la Inversión (Tabla 5) \$7.590.012.

Ventas de Eventos 2020 objetivo 20% más en ventas de Eventos que en 2018. Dado que en el EERR 2018 (ver Anexo III) figura concepto Ventas en Servicios y Eventos y no discrimina cuanto corresponde a cada uno y en concepto de que, en función al detalle del presupuesto de publicidad (ver Anexo V) se infiere que el 35% de dicho monto corresponde a Eventos del tipo a los que refiere el presente trabajo. Por este motivo se toma en concepto Venta de Eventos al 35% de \$130.222.261 = \$45.577.791 (Anexo III).

Objetivo Ventas 2020: 20% más que el 2018 = \$45.577.791 x 1,2 = \$54.693.349.

$\text{ROI} = (\$54.693.349 - \$7.590.012) / \$7.590.012 = \$6,21$  que significa que por cada peso invertido obtenemos un retorno de la inversión de \$6,21. Por lo cual el proyecto es rentable.

Otra medida de los resultados es nunca perder el foco en el cliente y efectuar *encuestas de calidad y satisfacción* luego de realizar los eventos, tanto al público que participo como al organizador que solicito el servicio. Y de esta manera tomar especial atención y retroalimentarse para efectuar las correcciones necesarias y hacer mejoras o corregir desvíos.

*Indicador de Ventas mensuales* de la UEN, a fin de hacer un seguimiento constante de cómo va el proyecto y el impacto para poder cumplir con los objetivos.

*Indicador de la rentabilidad de cada evento* para saber cuáles son más convenientes de hacer y en cuales invertir más tiempo y esfuerzo desechando aquellos eventos que no sean tan rentables. En función a la totalidad de Recursos utilizados y el ingreso neto generado por el mismo.

## 7. Conclusiones

En el presente Trabajo Final de Grado se buscó dar respuesta a través del Planeamiento Estratégico a cómo mejorar la rentabilidad de la empresa en un contexto turbulento que presenta hoy Argentina. Para lo cual se trabajó con distintas herramientas diagnósticas que sirvieron de guía en este análisis al problema planteado.

Entre las herramientas que se usaron para analizar el contexto y la empresa de manera interna están Pestel, Porter, Cadena de Valor y Matriz de Ansoff entre otras. A lo largo de este recorrido y análisis de la empresa se pudo detectar una variable sobre la cual trabajar y mejorar así la rentabilidad de la firma a pesar del contexto económico actual. Como resultado se propuso trabajar sobre una UEN del sector corporativo y de eventos para gestionar la captación de clientes de este mercado a través del producto con el cual ya cuenta el hotel, su salón de eventos y las instalaciones para alojar al turismo empresario.

Este resultado fue así puesto que Howard Johnson Villa Carlos Paz ha logrado desempeñarse y arraigar su imagen de manera sólida en el sector de turismo familiar, por lo cual era necesario detectar una variable nueva para que pudieran seguir creciendo.

Trabajar sobre el desarrollo y administración de la UEN corporativa y de eventos da respuesta a muchas problemáticas planteadas, no solo mejora la rentabilidad de la empresa sino que ayuda a disminuir el efecto de la estacionalidad de la demanda y por ende las bajas en las ventas fuera de fechas puntuales, contribuye a paliar la crisis económica que se presenta en el país y la inestabilidad del contexto ya que se estaría captando un nicho de mercado del cual si hay demanda pero que se la están llevando u otros hoteles u otras provincias y con esta medida se captarían esos clientes. Se beneficia también la imagen del hotel buscando consolidarse no solo en el turismo familiar sino también desde ahora en adelante como referente del turismo corporativo empresarial.

Otro aporte significativo de desarrollar la UEN es el que hace a la comunidad, tanto su contexto geográfico más inmediato como es Carlos Paz, contribuyendo a transformar esta plaza referente turística de las familias pero a partir de ahora sumar valor como destino referente empresarial.

Por todo lo antes expuesto es que recomiendo explotar este nicho y dirigir los esfuerzos a gestionar la UEN corporativa y empresarial de Howard Johnson Carlos Paz.

## 8. Recomendaciones

A lo largo del presente trabajo se detectaron variables a trabajar en el futuro en la empresa para que pueda seguir creciendo y mejorando su calidad de atención.

Si bien la gestión de los recursos y del cliente que realiza Howard Johnson es excelente, viene respaldado por una marca internacional de renombre, aún hay puntos en los cuales se puede seguir progresando como marca y generando experiencias al cliente que contribuirán a mejorar su rendimiento e ingresos.

Detecté que se pueden desarrollar productos para el segmento familiar incorporando más servicios que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente y que consecuentemente aumente su gasto como pueden ser ofrecer asesoramiento nutricional al huésped con una persona idónea en el tema. Incorporar un espacio para actividades físicas, cubierto en invierno y al aire libre en verano (esto implica inversión en equipos). O facilitar elementos para que realicen alguna actividad desde la habitación. Como así también incorporar tecnología para aquellos clientes más exigentes, cómo por ejemplo tablets para que el cliente acceda desde la comodidad de su habitación a la información del Hotel, wi fi, contratar sus servicios desde allí o pedir asistencia y sacarse fotos que puedan subir a sus redes pero que a la vez estén vinculadas a las redes sociales del hotel y sirvan como publicidad.

Mirando más a mediano plazo o tal vez un largo plazo sugiero optar por un crecimiento diversificado, ofreciendo un nuevo producto a un mercado nuevo. Este es el caso del turismo médico que viene en ascenso en Argentina ya que cada vez más personas optan por venir al país a realizar sus estudios o intervenciones por la buena calidad de mano de obra, la tecnología y por los bajos costos en comparación con otros países. Podría adaptar sus servicios para esta demanda y hacer convenio con las distintas entidades referentes en la provincia de Córdoba ofreciendo una estadía de relajación, descanso, turismo en la zona y pos supuesto recuperación.

## 9. Bibliografía

- 21, u. s. (5 de 8 de 2019). *canvas*. Obtenido de canvas: <https://siglo21.instructure.com/>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. En A. Igor, *Strategies for diversification*. (págs. 113-124). EEUU: Harvard business review.
- Argentina.gob.ar. (2019). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>
- Balduino, C. (2011). La contribución del sector de eventos a la hotelería de João Pessoa (Paraíba - Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 1-17.
- BCRA: Banco Central de la República Argentina. (2019). Obtenido de [www.bcra.gov.ar/](http://www.bcra.gov.ar/)
- Carolina Monsalve Castro, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *EAN*, 1-10.
- Cordobaturismo. (1 de 8 de 2019). *cordobaturismo.gov.ar*. Obtenido de [cordobaturismo.gov.ar](http://cordobaturismo.gov.ar): <https://www.cordobaturismo.gov.ar>
- fehgra.org.ar. (30 de 8 de 2019). *fehgra.org.ar*. Obtenido de [fehgra.org.ar](http://fehgra.org.ar): <http://www.fehgra.org.ar/informes-del-sector-turistico>
- Hellriegel, J. S. (2002). *Administracion, un enfoque basado en competencias*. México: CENGAGE Learning.
- Hernandez Palma, P. S. (2018). Gestion de la Calidad: elemento clave pafra el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 179-191.
- Hill, J. y. (2014). *Administración Estrategica. Teoria y Casos: un enfoque integral*. Mexico: CENGAGE Learning .
- INDEC. (30 de 4 de 2019). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS Republica Argentina*. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS.: <https://www.indec.gob.ar>
- INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Ingrid Steffanell-De León, Y. A.-P. (2016). Gestión de lealtad del cliente de turismo de negocios en pymes hoteleras. *Ingenieria Industrial*, 1.
- Kotler, B. M. (2011). *Marketing Turístico*. España: Pearson.
- López, A. D. (2014). La Eficiencia del Marketing On-Line . *Marketing y Gestion de Negocios*, 1-157.

- Médico, C. A. (25 de 5 de 2019). *caturismomedico.org*. Obtenido de [caturismomedico.org](https://www.caturismomedico.org): <https://www.caturismomedico.org>
- Robbins, C. (1996). *Administración*. México: PEARSON Educación.
- TECNOLOGIA, R. D. (15 de 8 de 2019). *rincondelatecnologia.com*. Obtenido de [rincondelatecnologia.com](https://rincondelatecnologia.com): <https://rincondelatecnologia.com>
- TELAM. (13 de 5 de 2019). *telam.com.ar*. Obtenido de [telam.com.ar](https://cablera.telam.com.ar): <https://cablera.telam.com.ar>
- telcel. (31 de 7 de 2018). *telcelempresas.com*. Obtenido de [telcelempresas.com](https://telcelempresas.com): <https://telcelempresas.com>
- Tendencias21.net. (6 de 9 de 2019). *tendencias21.net*. Obtenido de [tendencias21.net](https://www.tendencias21.net): <https://www.tendencias21.net>
- UTHGRA. (2019). *UTHGRA*. Obtenido de <http://www.uthgra.org.ar/>
- vidasilvestre.org.ar. (1 de 5 de 2019). *vidasilvestre.org.ar*. Obtenido de [vidasilvestre.org.ar](https://www.vidasilvestre.org.ar): <https://www.vidasilvestre.org.ar>
- wam. (1 de 8 de 2018). *wearemarketing.com*. Obtenido de [wearemarketing.com](https://www.wearemarketing.com): <https://www.wearemarketing.com>

## 10. Anexos

### Anexo I: Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia según Canvas Siglo XXI (21, 2019)

## Anexo II: Gasto en publicidad y propaganda Howard Johnson Villa Carlos Paz

<b>COMERCIALIZACION</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>
Publicidad y Propaganda	4.976.301,76	10.899.767,86
Comisiones pagadas	6.607.152,96	14.266.592,44
<b>TOTAL de Comercializacion</b>	<b>11.583.454,72</b>	<b>25.166.360,30</b>

Fuente: Canvas Siglo XXI (21, 2019)

## Anexo III: Estado De Resultados Howard Johnson Villa Carlos Paz

**ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>
Ventas Netas			
Ventas Alojamiento		200.135.385,85	174.030.770,30
Ventas Servicios y Eventos		130.222.261,94	111.301.078,58
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>330.357.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>
Costos			
Costos de Venta	VI	146.346.294,11	128.632.321,85
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>248.815.088,15</b>	<b>217.995.357,13</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>81.542.559,64</b>	<b>67.336.491,75</b>
Gastos			
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90
Comercializacion	VII	11.583.454,72	25.166.360,30
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>62.289.149,49</b>	<b>37.354.570,55</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>
Resultado NETO		22.792.452,07	17.404.774,94
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		21.906.594,02	16.156.384,94
Impuesto a las Ganancias		7.667.307,91	5.654.734,73
<b>Resultado Final</b>		<b>14.239.286,11</b>	<b>10.501.650,21</b>

Fuente: Canvas Siglo XXI (21, 2019)

## Anexo IV: Acuerdo Salarial Sector Hotelero Córdoba (referencia precios de mercado).

ANEXO 7 CATAMARCA, CORDOBA, CHACO, CORRIENTES, FORMOSA, SANTIAGO DEL ESTERO, JUJUY, SANTA FE, SALTA, SAN LUIS, SAN JUAN, LA PAMPA, LA RIOJA, ENTRE RIOS Y MISIONES						
CAT "4" HOTELES BOUTIQU E DE LUJO	BASICO JUNIO 2019	JUNIO 2019 NO REMUNERATIVO	JULIO A SEPTIEMBRE 2019 REMUNERATIVO NO AL BASICO	OCTUBRE 2019 A ENERO 2020 REMUNERATIVO NO AL BASICO	FEBRERO 2020 SUMA REMUNERATIVA NO AL BASICO	NUEVO BASICO MARZO ABRIL Y MAYO 2020
Categ.		10,00%	10,00%	25,00%	28,00%	28,00%
1	\$ 18.386	\$ 1.839	\$ 1.839	\$ 4.597	\$ 5.148	\$ 23.534
2	\$ 19.118	\$ 1.912	\$ 1.912	\$ 4.780	\$ 5.353	\$ 24.471
3	\$ 19.972	\$ 1.997	\$ 1.997	\$ 4.993	\$ 5.592	\$ 25.564
4	\$ 20.882	\$ 2.088	\$ 2.088	\$ 5.221	\$ 5.847	\$ 26.729
5	\$ 21.932	\$ 2.193	\$ 2.193	\$ 5.483	\$ 6.141	\$ 28.073
6	\$ 23.030	\$ 2.303	\$ 2.303	\$ 5.758	\$ 6.448	\$ 29.478
7	\$ 29.953	\$ 2.995	\$ 2.995	\$ 7.488	\$ 8.387	\$ 38.340
CAT "5" HOTELES BOUTIQU E LUJO SP	BASICO JUNIO 2019	JUNIO 2019 NO REMUNERATIVO	JULIO A SEPTIEMBRE 2019 REMUNERATIVO NO AL BASICO	OCTUBRE 2019 A ENERO 2020 REMUNERATIVO NO AL BASICO	FEBRERO 2020 SUMA REMUNERATIVA NO AL BASICO	NUEVO BASICO MARZO ABRIL Y MAYO 2020
Categ.		10,00%	10,00%	25,00%	28,00%	28,00%
1	\$ 20.341	\$ 2.034	\$ 2.034	\$ 5.085	\$ 5.695	\$ 26.036
2	\$ 21.160	\$ 2.116	\$ 2.116	\$ 5.290	\$ 5.925	\$ 27.085
3	\$ 22.002	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 5.501	\$ 6.161	\$ 28.163
4	\$ 22.886	\$ 2.289	\$ 2.289	\$ 5.722	\$ 6.408	\$ 29.294
5	\$ 23.810	\$ 2.381	\$ 2.381	\$ 5.953	\$ 6.667	\$ 30.477
6	\$ 25.217	\$ 2.522	\$ 2.522	\$ 6.304	\$ 7.061	\$ 32.278
7	\$ 32.787	\$ 3.279	\$ 3.279	\$ 8.197	\$ 9.180	\$ 41.967
CAT "6" HOTELES BOUTIQU E LUJO SP	BASICO JUNIO 2019	JUNIO 2019 NO REMUNERATIVO	JULIO A SEPTIEMBRE 2019 REMUNERATIVO NO AL BASICO	OCTUBRE 2019 A ENERO 2020 REMUNERATIVO NO AL BASICO	FEBRERO 2020 SUMA REMUNERATIVA NO AL BASICO	NUEVO BASICO MARZO ABRIL Y MAYO 2020
Categ.		10,00%	10,00%	25,00%	28,00%	28,00%
1	\$ 25.749	\$ 2.575	\$ 2.575	\$ 6.437	\$ 7.210	\$ 32.959
2	\$ 27.035	\$ 2.704	\$ 2.704	\$ 6.759	\$ 7.570	\$ 34.605
3	\$ 28.392	\$ 2.839	\$ 2.839	\$ 7.098	\$ 7.950	\$ 36.342
4	\$ 29.810	\$ 2.981	\$ 2.981	\$ 7.453	\$ 8.347	\$ 38.157
5	\$ 31.307	\$ 3.131	\$ 3.131	\$ 7.827	\$ 8.766	\$ 40.073
6	\$ 32.868	\$ 3.287	\$ 3.287	\$ 8.217	\$ 9.203	\$ 42.071

Fuente: según UTHGRA- Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina. (UTHGRA, 2019)

## Anexo V: Presupuesto Publicidad Howard Johnson Villa Carlos Paz

Eventos/producciones artísticas locales patrocinadas			
2017/2018	Danzamérica	Habitaciones sin cargo para jurados	30 000
2018	Danza tu Danza	Salón al costo + habitaciones sin cargo para jurados	17 000
Julio 2018	Workshop bailarín Bertona	Habitación sin costo	2000
Agosto 2018	Gala de danza Bailemos juntos	Voucher de regalo	2000
Septiembre 2018	Show de danza <i>Makena</i>	Difusión en redes y en instalaciones	3000
	Animales (FUPA)	colecta	
2018	Escuela rural José Mármol	Colecta de alimento, ropa y juguetes	15 000
2017	Escuela Mercedes de Balcarce	Colecta de alimento, ropa y juguetes	6000
2017	Fundación Soles	Colecta de alimento, ropa y juguetes	6000
2018	Noah	Colecta durante evento solidario	20 000
Noviembre 2018	Fundación FEIDeS	Donación fotografía de Gonzalo Granja para subasta	6000
Septiembre/diciembre	Colecta para Noah	Donación voluntaria de huéspedes	8000
2018			
Enero/marzo 2019	Colecta para familia Sosa	Donación voluntaria de huéspedes	12 000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>168 000</b>
Otros eventos			
2014	Reunión con vecinos preobra	<i>Snacks + merchandising</i>	1000
2016	Jornada de puertas abiertas para vecinos	<i>Catering, vouchers de premio</i>	5000
2017	Fiesta de la Primavera Carlos Paz	Voucher de regalo	4000
Septiembre 2018	Kumelén, encuentro de familias	Voucher de regalo	2000
Octubre 2018	Fundación FEIDeS	Impresión de certificados	700
Diciembre 2017	Maratón familiar de navidad	Habitaciones sin cargo	10 000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>12 700</b>

Enero, febrero y marzo 2018	Obra de teatro <i>Onírica</i>	Vouchers de regalo	10 000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>64 000</b>
<b>Otros eventos patrocinados</b>			
Temporada 2018	<i>Como el culo</i>	Habitaciones sin cargo	100 000
Temporada 2018	<i>Bien argentino</i>	Habitaciones sin cargo	200 000
Temporada 2018	<i>Tres Mendos</i>	Habitaciones sin cargo	80 000
Temporada 2018	<i>Isla encantada</i>	Habitaciones sin cargo	100 000
Temporada 2018	<i>Explosivos</i>	Habitaciones sin cargo	100 000
Temporada 2018	<i>Bollywood</i>	Habitaciones sin cargo	200 000
Temporada 2018	<i>Mahatma</i>	Habitaciones sin cargo	160 000
Temporada 2018	<i>Extinguidas</i>	Habitaciones sin cargo	100 000
2018	Show <i>Oficial Gordillo</i>	Habitaciones sin cargo	68 000
2018	Show <i>Hansel y Gretel</i>	Habitaciones sin cargo	4000
Julio 2017	Evento Miss Mundo	Habitaciones sin cargo para concursantes + salón + salas	120 000
Temporada 2018	Evento Premios Vos	Salón sin cargo + gastronomía sin cargo	30 000
2017	Película de Ingrid Grudke	Habitaciones sin cargo + gastronomía sin cargo	120 000
2017	Show de Martín Bossi	Habitaciones sin cargo	28 000
2017	Show <i>Mahatma</i> en Buenos Aires	Habitaciones sin cargo	20 000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1 430 000</b>

Fuente: Canvas Siglo XXI (21, 2019)