

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Carrera: Licenciatura en Comercialización**

**“Estrategias para reposicionar un hotel de envergadura internacional en Carlos Paz”**

**Autor: María Paz Minassian**

**Legajo: MKT 02334**

**Tutor: Javier Romero**



**Córdoba, Septiembre 2019**

## Resumen

El presente reporte de caso tiene como objetivo principal, la realización de un reposicionamiento del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, en términos de asociación y percepción de marca mediante estrategias de *marketing* y publicidad que lo conviertan en uno de los tres alojamientos líderes de la localidad. Este objetivo se encuentra en total relación con los resultados obtenidos de entrevistas realizadas y producto de la observación directa, en donde se destaca que el hotel es considerado excesivo en precio por ser de una cadena hotelera, solo se alojan familias, las posibilidades de actividades extra no se visualizan y no existe afluencia de adultos mayores al hotel. Estas situaciones llevaron a plantear cuatro planes de acción tendientes a, posicionar al hotel en el grupo de adultos mayores mediante un convenio con un centro de jubilados, inserción en el público joven por medio del alojamiento de *influencers* y el paquete de experiencia aventurera. Por último, se planteará acción de anuncios display para informar acerca del precio competitivo que posee el hotel. El costo de la propuesta alcanza aproximadamente \$1.093.027.

Palabras Claves: Howard Johnson Villa Carlos Paz, reposicionamiento, percepción, *branding*, *retargeting*.

## Abstract

The main objective of this case report is to carry out a repositioning of the Howard Johnson hotel in Villa Carlos Paz, in terms of association and brand awareness through marketing and advertising strategies that make it one of the three leading hotel accommodations in the city location. This objective is in total relation with the results obtained from interviews conducted and product of direct observation, which highlights that the hotel is considered excessive in price for being a hotel chain, only family's stay, the possibilities of extra activities They are not displayed and there is no influx of seniors to the hotel. These situations led to four plans of action designed to position the hotel in the group of older adults through an agreement with a retirement center, insertion in the young audience through the accommodation of influencers and the adventurous experience package. Finally, the action of display ads proposed to inform about the competitive price that the hotel has. The cost of the proposal reaches approximately \$ 1.093.027.

Key Words: Howard Johnson Villa Carlos Paz, repositioning, branding, retargeting.

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de la Situación.....	3
<i>Objetivos</i> .....	12
<i>Metodología</i> .....	12
Marco Teórico.....	13
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementación.....	19
<i>Objetivos del plan de implementación</i> .....	19
<i>Alcance</i> .....	19
<i>Planes de Acción</i> .....	20
1) <i>Plan de Acción: Adultos Mayores</i> .....	20
2) <i>Plan de Acción: para el cambio de la percepción</i> .....	22
3) <i>Plan de acción: Paquete de Experiencias de Aventura</i> .....	24
4) <i>Plan de acción: Influencers</i> .....	25
<i>Cronograma de Actividades</i> .....	27
<i>Evaluación y medición</i> .....	28
Conclusiones y Recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	31
Anexos.....	33
Anexo I: Guía de Pautas para Entrevistas.....	33
Anexo II: Precio del <i>HJ</i> Carlos Paz.....	33
Anexo III: Encuesta de Satisfacción:.....	34

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Promoción en Instagram <i>HJ</i> Carlos Paz.....	7
Ilustración 2: Matriz de Posicionamiento Howard Johnson Carlos Paz.....	9
Ilustración 3: Precio del Hotel.....	33
Ilustración 4: Precio del Spa.....	34

## Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz FODA.....	11
Tabla 2: Ponderación de Oportunidades de Posicionamiento.....	11
Tabla 3: Recursos Utilizados Plan de Adultos Mayores.....	21
Tabla 4: Percepción de Precios de los entrevistados.....	22
Tabla 5: Recursos Utilizados para el Plan de Acción de Cambio de Percepción.....	24

Tabla 6: Recurso Utilizados para el Plan de Experiencia Aventurera .....	25
Tabla 7: Recurso Utilizados para el Plan de Influencers .....	26
Tabla 8: Resume de la propuesta .....	27
Tabla 9: Diagrama de Gantt .....	27
Tabla 10: Indicadores .....	28

## Introducción

Howard Johnson, a partir de ahora se denominará (*HJ*), es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. Dicha marca pertenece actualmente al grupo Wyndham Worldwide y se encuentra presente en Argentina. El Hotel *HJ* sobre el que se va a basar este reporte de caso se encuentra ubicado en Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba desde el año 2016.

En una primera aproximación de la competitividad del hotel, el mismo cuenta con un rango de precios medios, buscando equilibrar el mercado turístico con el empresarial. Además, se basa en la premisa de minimizar el impacto ambiental y aumentar la sustentabilidad como pilares para alcanzar la rentabilidad económica adecuada de la empresa.

El lema fundacional de la empresa se basa en aperturas a lo largo y ancho del país, donde se prioriza la sustentabilidad del negocio y el correcto manejo de recursos. La gestión del hotel la realiza de manera conjunta la familia Elliot, con accionistas, contando con un personal de 80 personas trabajando actualmente en el hotel.

Dicho hotel cuenta con 127 habitaciones modernas con excelente decoración y elegante servicios, un centro de convenciones, un restaurante con cocina internacional, y todo lo necesario para ser un hotel de 4 estrellas, es decir, piscinas descubiertas, spa y healthy center, jacuzzi, sala de relax y actividades infantiles a lo largo del año, adaptándose a todas las necesidades de los consumidores.

Un claro antecedente de estudios realizados en material de posicionamiento de alojamientos turísticos es el realizado por Aldao (2016) quien afirma que una posible política de *marketing* exitosa, es aquella que retome el contacto con los clientes, como así también el proceso de entrega del servicio y los elementos que agreguen valor al servicio de un alojamiento.

Alberti (2012) realizó en su investigación un plan de *marketing* para el alojamiento Camino Real Plaza Hotel ubicado en Villa del Totoral, trazando como planes de acción concretos, la construcción de micro segmentos, hacia los cuales dirigirse. A su vez, propuso para alojamiento antes mencionado que se realicen campañas dirigidas a clientes que sean posibles de asociarse con beneficios emocionales y de autorrealización, como así también desarrollo de nuevos productos y actividades recreativas-culturales.

Por último, otro antecedente de relevancia para el reporte de caso del *HJ* es el realizado por Amedeo (2017) quien afirma la importancia del estudio del nivel de desarrollo

turístico de la región donde se encuentra establecido el hotel y la identificación de los huéspedes con la marca. La autora hace referencia a que un alto nivel de competencia entre los alojamientos turísticos genera un desafío para atraer y fidelizar a los huéspedes, por lo que la imagen y la disponibilidad de información vía Internet son esenciales para un viajero cada vez más informado.

La motivación principal de la intervención al *HJ* es realizar un reposicionamiento de la marca para poder afianzar su posición en el mercado y mejorar su presencia en su público de interés. El entorno en el que se encuentra *HJ* en la competencia turística de Villa Carlos Paz, se observó en el último año, según Busaniche (2018) que la mitad de la oferta hotelera no se encuentra registrada en el mercado formal. Se estima que aproximadamente existen 40.000 plazas registradas que pagan IVA, Ingresos Brutos y aportes al Sistema de Seguridad Social Nacional, mientras que la misma cantidad de plazas no se encuentran registradas. La desventaja con las que compiten los hoteles que se encuentran registrados, entre ellos el *HJ*, hace que la tarifa con que se encuentran en el mercado no resulte competitiva, llevando a que los consumidores no la elijan. En una estrategia de posicionamiento, dar a conocer la importancia de contratar servicios de alojamiento registrados, será esencial para que la atracción del cliente se realice sobre un establecimiento que cumpla con las expectativas del cliente.

A su vez, se observó en las últimas noticias de la performance del sector hotelero de Carlos Paz, que desde, “La Asociación Hotelera y Gastronómica de Villa Carlos Paz solicitó a las autoridades municipales que declaren en emergencia económica a la actividad, como consecuencia de la “mala temporada” y los drásticos incrementos que han tenido las tarifas de luz, agua, cloacas, los impuestos y tasas que tornan poco rentable la actividad” (Córdoba Interior Informa, 2019). La anterior declaración da cuenta que el sector se encuentra atravesando un momento de crisis que condice con la situación macroeconómica del país, y que la última temporada no fue exitosa en términos generales, por lo que cualquier política interna que mejore el funcionamiento de la organización y le permita un mejor posicionamiento, será bien recibida por los hoteles de la zona para atraer al turismo.

La elaboración de un plan para el reposicionamiento de la empresa *HJ* guiará el desarrollo del presente reporte de caso, por lo cual el mismo se presentará en tres etapas. La primera etapa se enfoca en el análisis competitivo que rodea al *HJ*. En función de la información disponible del caso se determinará la política de *marketing*. El resultado de esta etapa permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que se enfrenta el hotel de manera cotidiana que resultará el sustento de la intervención

profesional de este trabajo. La tercer y última fase se concentrará en una vez realizado el diagnóstico de la situación se procederá a realizar las decisiones operativas de *marketing*, ideando planes de acción y sus respectivos presupuestos para lograr una exitosa implantación del plan.

### **Análisis de la Situación**

El presente reporte de caso consiste en la elaboración de un plan de reposicionamiento para el *HJ* ubicado en la localidad turística de Villa Carlos Paz, en la Provincia de Córdoba. En búsqueda de cumplimentar dicho objetivo es necesario realizar un análisis de la situación que rodea a la empresa. Una herramienta posible de utilizar es PEST, por medio del cual se realiza un relevamiento de las distintas variables que componen la esfera política, económica, social y tecnológica. El análisis PEST es un instrumento de gran utilidad para conocer el mercado, su posición y dirección de los negocios que se quiera emprender en él.

Los factores políticos que son posibles de relevar a nivel del mercado son todas aquellas políticas de gobierno, implementadas o por implementar que modifiquen las relaciones entre los agentes económicos de la sociedad. En el caso particular del sector turístico en el que se encuadra el *HJ*, el mismo ha sido reafirmado como un sector de interés nacional, en la última modificación de la Ley Nacional de Turismo N° 25.997/2005 alegando que como actividad productiva será prioridad al momento de diseñar las políticas de Estado.

En la justificación de porqué el turismo como actividad es prioritaria se encuentra la afluencia de divisas al país, la generación de empleo, el ingreso de nuevas inversiones y la mejora en el sector de la construcción. Entre las políticas nacionales relacionadas con este sector se encuentra la devolución del IVA a los turistas extranjeros como incentivos para el turismo receptivo. En relación a las políticas realizadas a nivel provincial, existe en la Provincia de Córdoba, el Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) por medio del cual se establecen políticas para mejorar la actividad turística con un horizonte de diez años de gestión.

En concordancia con la aplicación de la herramienta PEST, el análisis de los factores económicos permite conocer cuáles de ellos afecta al ciclo económico de un país, es decir el nivel de actividad de la economía en la cual está inserta el plan. En particular, lo que se desea indagar en esta temática es como el nivel de inflación, el poder adquisitivo y

el aumento en el tipo de cambio modifican la performance del sector turístico. El análisis de estas variables implica primero, el reconocimiento del turismo como una actividad productiva de relevancia que aporta al PBI. Según el Informe Económico para Argentina 2018 elaborado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) para el año 2028 este sector incrementará sus ventas hasta alcanzar un total de 1.400 miles de millones de pesos argentinos. (WTTC, 2018).

El turismo como actividad productiva se ve influenciada por variables del mercado como lo son el aumento en el tipo de cambio. La fuerte devaluación de los últimos meses muestra un encarecimiento para el ciudadano argentino no sólo de los alimentos y servicios básicos, sino también de la posibilidad de viajar al exterior. Sin embargo, la balanza de pagos del país no muestra esa situación en lo que respecta al cierre de 2018. Según Gasalla (2018) la salida de divisas por turismo extranjero fue mayor que el ingreso de divisas por este rubro, denotando que esta situación quizás requiere tiempo para repercutir de manera positiva en el país. En este último punto, es necesario destacar que la inflación también deterioró el poder adquisitivo de los ciudadanos, por lo que si bien existirían incentivos para que aumenten los residentes en el turismo nacional, la caída en el poder de compra y la situación de crisis no alientan al turismo interno.

En relación a la situación propia del turismo como actividad económica en lo que respecta a los primeros meses de 2019, se tiene que, según los últimos datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) (2019), en enero de 2019 se hospedaron en Villa Carlos Paz aproximadamente un total de 83.293 turistas, con una caída de este número de aproximadamente un 5,62% respecto del mismo mes del año anterior. La disminución en la cantidad de turistas hospedados en la villa responde a la realidad económica que vivencia el país en el último año de recesión, sin embargo, en la Provincia de Córdoba, resulta el principal destino elegido por los turistas que visitan la provincia.

A su vez, la potencialidad del entorno denota que en comparación con otros destinos turísticos de las Sierras de Córdoba, Villa Carlos Paz, presenta la segunda estadía promedio luego de Villa General Belgrano, por lo que existe una oportunidad económica latente en el sector para mejorar el rendimiento.

En un análisis pormenorizado de la situación que vivencia Carlos Paz como destino, y con un interés particular en el sector turístico, se puede afirmar que en dicha localidad existen solo 4 hoteles de cuatro y cinco estrellas, entre los que se ubica el *HJ* como una alternativa de reconocimiento entre los clientes, tanto nacionales como extranjeros. La



cantidad de plazas disponibles de estos hoteles de cuatro y cinco estrellas fue, en el año 2017, según el último dato disponible INDEC (2018) aproximadamente 9.234, de las cuales 127 corresponden a la unidad de estudio. Este último dato permite dar cuenta que *HJ* atiende solo el 1,37% de las habitaciones disponibles para turistas que buscan prestaciones y servicios en alojamiento de categoría. Si bien esta situación puede resultar una desventaja, es necesario destacar que un correcto posicionamiento y mejoramiento del marketing permitirá incrementar el nivel de ocupación de la organización, ampliando el horizonte de la empresa.

En relación al tipo de turista que asiste a la villa se tiene que en la última temporada transcurrida, según el Centediaro.com (2019) en una entrevista a un referente del sector, “La lectura que hacemos es que en cantidad de gente estuvimos similar pero tuvimos una variación en respecto al gasto, el de este año lo dividimos en general y en alojamiento por otro lado, los dos sumados nos da un total de 2.242 pesos por turista en esta temporada 2019, cuando en 2018 fue 1765 pesos, un 21 por ciento más de gasto en este año, si bien hay que aclarar que la inflación fue del 48 por ciento”, (Centediaro.com, 2019). En función de dicha fuente de información se analiza que si bien el número de visitantes no mermó en el último, su gasto promedio si, pudiendo encontrarse un tipo de turista más “mochilero”, en el sentido de que antes de gastar realizó un estudio de mercado en cuanto al precio a pagar por los diferentes productos y servicios.

En relación a los diferentes servicios complementarios al alojamiento desde la villa se pueden realizar distintas actividades, como la participación a obras de teatro, que, según Berioli (2019), se realizaron 13 presentaciones en la temporada 2018-2019. En relación a la inversión realizada por las diferentes compañías y en concordancia con la situación vivida por el país, desde las diferentes organizaciones que componen la oferta turística de Carlos Paz, se ofreció como novedad, un Pasaporte Teatral, que consistió en el abono de \$1.000 para acceder a tres obras teatrales, excepto Siddharta, y el 50% en descuentos para cenar e restaurantes adheridos. Esta situación denota la exposición previamente realizada que la merma en el poder adquisitivo de los consumidores afectó a todo el sector turístico por igual.

En relación al sector turístico del país, según Firpo (2019), en la Argentina hay 487.000 plazas de alquiler temporario contra 420.000 hoteleras, que ante la ausencia de una legislación que comprenda el mismo tratamiento fiscal para ambos tipos de servicios alojamiento, genera una competencia desleal entre ambos actores. En la proximidad de los meses venideros, según remarca el autor, se realizará una presentación de un proyecto de

ley sobre la regulación de los alquileres temporarios, para no sólo resguardar la competencia con los establecimientos hoteleros, sino también para resguardo de los consumidores que puedan llegar a tener inconvenientes.

En relación al análisis interno de la organización es posible dar cuenta de que *HJ* se fundó como cadena hotelera en el año 1997, con la apertura de su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires para realizar su primera carrera hacia un crecimiento sostenido. Dos años más tarde empezó su despliegue en diferentes provincias del país. En el año 2016, se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de PyME. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de dos hermanas (Jessica y Bárbara) y su padre (Pablo Elliott), oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

El análisis del posicionamiento para *HJ* comienza con la revisión de sus objetivos corporativos, como los son la misión y la visión, en la cual se puede destacar que como misión el hotel desea desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de los huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente. El análisis de la misión permite dar cuenta de que el *HJ* centra sus esfuerzos de posicionamiento en alcanzar el cumplimiento de los huéspedes con estándares de calidad, con miras a mantener la rentabilidad de los inversores del proyecto.

Los problemas que tienen actualmente relacionado a este área es que los turistas tienen una recordación espontánea donde piensan que Carlos Paz es solo para turismo mochilero. Por ende, buscan romper con este estereotipo transformando la oferta del *HJ* en una opción familiar o de turismo de grupos que accede a servicios de calidad. Por otro lado, debido a que Córdoba se encuentra cercano a Carlos Paz, buscan explotar esa ventaja, para que empresas de Córdoba utilicen los salones para reuniones y eventos.

En relación a la estrategia de marketing que lleva a cabo el hotel en materia de promoción en relación al cumplimiento del modelo de las cuatro P, es que se encargan de promocionar:

- La participación en convenios con instituciones y asociaciones: acción que mayor repercusión tuvo.
- La estrategia de colaboración con otros hoteles dentro de Carlos Paz, en relación al traspaso de información respecto del nivel de ocupación, acuerdos comerciales cuando se llega al máximo de capacidad y se recomiendan alojamientos, entre otros.
- La estrategia de mercado por medio de convenios con medios locales para la promoción del servicio del hotel.

- La estrategia de marketing offline y online con publicidad en medios de comunicación
- El patrocinio de eventos, acciones solidarias.
- El mailing

A modo de ejemplo se presenta la siguiente ilustración respecto de una promoción realizada bajo el canal online, en presencia en las redes sociales, por medio del Instagram. Como se puede observar la promoción apunta a un público joven con respecto al intento de crear una imagen de la villa que no solo es un turismo mochilero, sino que se ofrecen servicios adicionales que atraen a los jóvenes.

Ilustración 1: Promoción en Instagram *HJ* Carlos Paz



Fuente: Instagram *HJ* Carlos Paz

Además, la marca *HJ* busca crear en el consumidor una percepción relacionada a sus atributos de precio- calidad, permitiendo diferencias a su público objetivo en:

- 1- Turismo individual: turista que viene de vacaciones por ejemplo, en temporada alta
- 2- Público corporativo: en temporada baja, un ejemplo sería las empresas que buscan realizar charlas, cuentan con salones equipados para llevarlas a cabo.
- 3- Estudiantiles, jubilados y agencias.

Para cada uno de estos públicos desarrollan acciones diferentes acorde al segmento que son. Es decir, no se utiliza la misma acción para comunicarse con un jubilado que con un estudiante. Sus principales clientes buscan cada vez más exigencias u expectativas, es decir, buscan no solo las comodidades básicas del hotel, sino también algún “plus” en los servicios, donde es necesario realizar foco en la “creatividad” de cómo se llega a cada uno de estos públicos en función de los distintos canales disponibles de comunicación. En lo que respecta a la presencia en canales online, se puede identificar la presencia en los distintos buscadores de alojamiento más utilizado a nivel nacional y como así también a nivel de redes sociales. A continuación se listan, con sus respectivos links de direccionamiento la presencia del *HJ*:

- Tripadvisor
- Trivago
- Facebook
- Instagram

A pesar de la presencia en medios online, que llegan a los distintos públicos jóvenes y de adultos jóvenes, es posible encontrar promoción en medios como radio, televisión, vía pública, diarios y revistas, con el fin de llegar al segmento de adultos mayores. Independientemente de cuál sea el canal elegido para la promoción, existe un supuesto subyacente en la estrategia de *marketing* y posicionamiento que lleva a cabo el *HJ*, ser transparentes en todos sus canales y además, ser muy cuidadosos con las quejas, estar disponible las 24 hs y dar siempre respuestas válidas, para lograr tener una imagen favorable en la mente de los consumidores.

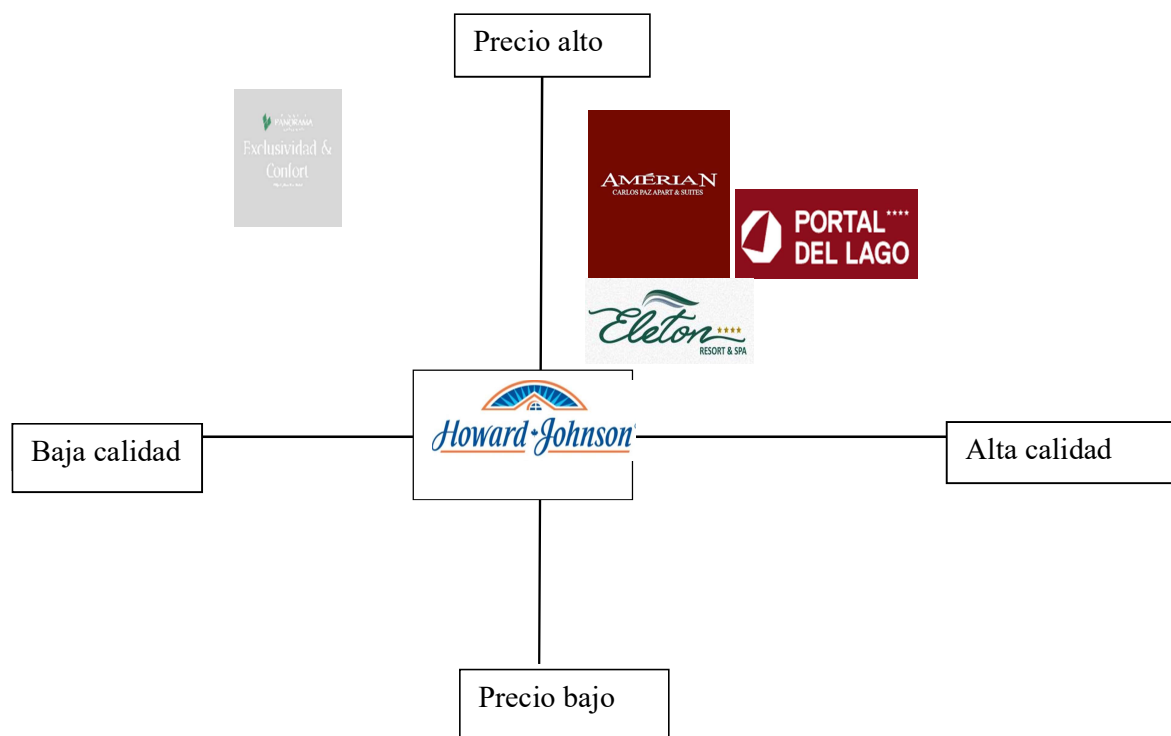
La transparencia al momento de la comunicación, no es más que una estrategia de marketing que se lleva a cabo por parte de la empresa, por lo que todos los medios sociales mencionados anteriormente deben estar interconectados entre sí, y que todos comuniquen lo mismo. Ya no se trata de quien es el mejor, sino quien se conecta mejor con su público.

Principales competidores:

- Amerian Carlos Paz (3 estrellas)
- Portal del Lago (4 estrellas)
- Eleton (4 estrellas)
- Pinares panorama Suites & Spa (4 estrellas)

En una mirada más objetiva del posicionamiento del *HJ* en el mercado de alojamientos turísticos de la localidad de Villa Carlos Paz, en la Provincia de Córdoba es posible dar cuenta por medio de la matriz presentada a continuación que, al ser un hotel de cuatro estrellas, no poseen el precio de la noche de alojamiento en una habitación estándar, más alto del mercado, siendo el hotel Eleton, Amerian y Portal del Lago los competidores que se ubican por encima. El hecho de que un hotel con la imagen positiva que tiene el *HJ* a nivel cadena se encuentre por debajo de hoteles con similares prestaciones de la localidad, le otorga ventaja competitiva, al momento de que el consumidor lleve a cabo la elección basada en precio y calidad. El *HJ* se encuentra posicionado en un rango de precios medios. En temporada baja los precios rondan entre \$1.714 - \$3061; la noche para dos personas y en temporada alta, los precios varían entre \$4.770 - \$5.637; la noche para dos personas.

Ilustración 2: Matriz de Posicionamiento Howard Johnson Carlos Paz



Fuente: Elaboración Propia

En relación a la formación de los ingresos del hotel, es necesario remarcar, porque será una variable esencial en torno al posicionamiento, que los mismos no provienen únicamente del alquiler de habitaciones, sino a través de las siguientes modalidades:

- Hotel condo: hace referencia a una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Esta modalidad está siendo muy utilizada por diferentes cadenas internacionales, dado que los inversionistas pueden alcanzar una rentabilidad mayor a la que obtendrían con una renta común. En cuanto a la renta inmobiliaria tradicional, la rentabilidad se encuentra cercana al 4%, mientras que los hoteles condo ofrecen rentas mayores al 7%.
- Franquicias: la marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al grupo Wyndham Worldwide, el cual está integrado bajo el esquema de franquicias y/U operación 7.100 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo.
- Canje con otros hoteles y del mundo, estancias libres o beneficios que presta el hotel.

En relación a la estrategia de producto y de servicios para la organización, es preciso mencionar que la misma cuenta con 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala

de relax, salón de convenciones y salas de reuniones. Además cuenta con 4 categorías de hoteles de acuerdo a los distintos segmentos y necesidades de los clientes:

- Plaza: hoteles de lujo de 5 estrellas
- Howard: hoteles de 4 estrellas
- Inn: hoteles de 3 estrellas con servicios limitados ubicados en puntos estratégicos
- Express: hoteles de ruta

Por último, en relación a la estrategia de plaza, si bien la cadena de hoteles se encuentra situada en todo el mundo y conocida internacionalmente, en Argentina se encuentra ubicado en diferentes localidades del país, acercando de esta forma la posibilidad de acceder a un hotel de renombre internacional en el mercado local. Uno de los lemas de esta cadena es: “no abrimos sucursales en las localidades más habitadas, sino justamente en todo el país”. En el caso particular del *HJ* Carlos Paz, el mismo tiene una ubicación estratégica cerca de la ruta de acceso a la localidad, a escasas cuadras del lago y cuenta con estacionamiento propio.

En una visión crítica del tipo de estrategia que se aplica de posicionamiento para *HJ* se observa que el mismo apela a una identificación de los consumidores con la cadena hotelera a la cual pertenece. En este sentido, la empresa no realiza ningún tipo de inducción hacia el reconocimiento de marca, y se espera que el mismo resulte de manera espontánea debido a que la cadena hotelera tiene presencia internacional. Otra variable que se puede analizar en torno a la asociación del *HJ* con sus servicios, se observa que los consumidores tienen expectativas de un servicio de calidad y atención personalizada, que forma parte de su percepción hacia el hotel, que no necesariamente se vincula con los atributos del hotel. En términos concretos, los comentarios negativos que se observan sobre los servicios del *HJ* de Villa Carlos Paz, es que se esperarían mejores resultados en relación a los servicios, destacando la buena atención del personal, pero con una valoración final media a baja.

Una vez realizadas las distintas variables y estrategias utilizadas por el hotel para el posicionamiento de la marca dentro del mercado, es posible concluir el análisis por medio de la realización de una matriz FODA, donde se ponderará la misma en relación al grado de impacto, positivo o negativo que se encuentre dentro del entorno externo e interno.

Tabla 1: Matriz FODA

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>Entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obras de teatro prestigiosas en la villa</li> </ul> <p><b>Posicionamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de mejorar la identidad hacia un servicio accesible.</li> <li>- Incentivar convenios con plazas del país al asistir al hotel.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto nivel de competencia en Carlos Paz</li> <li>- Inestabilidad política y económica</li> <li>- Inflación y pérdida de poder adquisitivo</li> <li>- Airbnb en Argentina.</li> <li>- Disminución en el consumo de turismo</li> <li>- Los turistas creen que Carlos Paz es para turismo mochilero.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hotel internacional</li> <li>- En Argentina es la cadena con más hoteles</li> <li>- Equipo profesional con experiencia</li> <li>- Certificación en "Hoteles más verdes"</li> <li>- Cultura ambiental muy fuerte</li> <li>- Motivación al personal</li> <li>- Acciones solidarias</li> <li>- Alojamiento de calidad</li> <li>- Amplios servicios acordes a las necesidades de los clientes</li> <li>- Área de recreación</li> <li>- Identificación con los jóvenes</li> <li>- Buen posicionamiento en precios</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene dividido sus actividades por unidades de negocios.</li> <li>- No se encuentra promocionado la modalidad condo para turistas interesados en ser inversionistas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Una vez presentada la matriz FODA en términos genéricos se procederá a ponderar las oportunidades y amenazas.

Tabla 2: Ponderación de Oportunidades de Posicionamiento

<p style="text-align: right;">Impacto Alto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen posicionamiento en términos de precios que podría explotarse.</li> <li>- Reducción del consumo en turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencias de Jubilados a viajar en temporada baja</li> </ul> <p style="text-align: right;">Probabilidad Alta</p>
<p style="text-align: left;">Probabilidad Baja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección de otros valles para vacaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecimiento de posibilidades de ser inversor a los clientes.</li> </ul> <p style="text-align: left;">Impacto Bajo</p>

Fuente: Elaboración Propia

En relación a las oportunidades de alto impacto para el *HJ* se puede observar que la posibilidad de que el hotel realice una política de marketing que le permita compararse con los competidores, le permitirá mejorar su identidad. La probabilidad de ocurrencia de un cambio de imagen en el logo y los colores con que se identifican la marca si bien resultan una oportunidad, también pueden configurar una amenaza en tanto la empresa depende de la cadena internacional a la cual depende, y una estrategia de mejorar su imagen sería un atractivo para la organización

Por último, en relación a las amenazas de alto impacto para el *HJ* se encuentra la situación económica que vive el país como un deterioro del consumo en términos generales para la organización y los distintos alojamientos turísticos por lo que el impacto sería compartido y no implica una mayor afección al hotel *HJ*.

### *Objetivos*

#### Objetivo General

Realizar un reposicionamiento del *HJ* en términos de asociación y percepción de marca mediante estrategias de marketing y publicidad que lo conviertan en uno de los tres alojamientos líderes de Villa Carlos Paz, a aplicar desde julio 2019 a julio 2020.

#### Objetivos Específicos

- Descubrir una posición única que permita diferenciar a la empresa, en términos de asociación y percepción de marca, a aplicar en el reposicionamiento.
- Determinar los atributos más valorados por el mercado objetivo para determinar los impulsores convenientes para la mejora de la percepción de marca de *HJ*.
- Establecer los impulsores de diferenciación de calidad para la marca Howard Johnson en la categoría de tres y cuatro estrellas en Villa Carlos Paz.
- Elaborar políticas de marketing orientadas a la ventaja competitiva del *HJ* y a realzar sus atributos, en búsqueda de un reposicionamiento para el hotel.

### *Metodología*

El presente trabajo se desarrollará en base a una investigación del tipo descriptiva, sobre la cual Hernández Sampieri (2004) afirma que el objetivo de la misma se centra en que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (...) para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”. (Hernández Sampieri, H, 2004, p 103).



El tipo de estudio que se aplicará para este análisis se complementará con una mirada exploratoria en relación a conocer cuáles son las distintas acciones que se realizan en materia de posicionamiento actual del *HJ* para así proponer diferentes planes de acción.

Las fuentes de información que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación serán primarias en tanto se plantea el uso de la información provista por el CANVAS, obtenidas de observación directa y entrevistas. A su vez se consultarán fuentes secundarias en tanto se indagarán estudios de casos similares, textos bibliográficos y resultados de diferentes planes de marketing para la mejora en el posicionamiento de la marca.

El enfoque de la investigación que se adoptó fue cualitativo, como así también cuantitativo, siendo sus objetivos descriptivos. El enfoque cualitativo busca profundizar y captar el sentido que se le da a la información recabada, teniendo en cuenta la subjetividad del análisis del trabajo de interpretación del investigador, según afirma Vieytes (2004).

Entre las herramientas utilizadas para la recolección de datos se destaca el uso del análisis documental como principal herramienta, que según Rubio Liniers (2005) implica un proceso en el que el investigador selecciona de manera consciente aquellas nociones que considera esencial para analizar. Entre las distintas acciones sobre un texto el autor remarca el hecho de que debe realizarse una indización de los documentos para identificar las distintas características del tema investigado.

La obtención de información respecto a la asociación, recordación y percepción de los consumidores con el *HJ* se realizará una entrevista en profundidad. La idea es conocer los principales atributos que se destacan del hotel para luego plantear cuáles serán los diferentes planes de acción que le permitirán a la empresa alcanzar el reposicionamiento del mercado. La guía de pautas para la entrevista en profundidad con diferentes clientes actuales o potenciales, se encuentra consignada en el Anexo I. La muestra seleccionada abarca un total de 10 personas, de diferentes rangos de edad y profesión, que se seleccionaron bajo un criterio muestral no probabilístico intencional.

## **Marco Teórico**

En el siguiente apartado del Reporte de Caso se procede a realizar la exposición de las diferentes teóricas y conceptos que rodean al posicionamiento de una marca, que darán el marco de referencia para el desarrollo de la propuesta. Los conceptos que se trabajarán fundamentalmente son el posicionamiento, la percepción, la asociación, recordación e identidad de marca, entre otros.

Según Ries y Trout (2001), el concepto de *marketing* estratégico se caracteriza por ser un análisis realizado de manera sistemática por parte del investigador, en donde se relevan las necesidades del mercado y el desarrollo de productos que satisfagan a las mismas. El proceso de elaboración de un producto o de una marca, se encuentra en estrecha relación con el reconocimiento del segmento de mercado al cual se apunta con el mismo, ya que resultará rentable, en tanto se destine a un grupo de compradores específicos, con cualidades distintivas de sus competidores, para crear una ventaja competitiva en el tiempo.

Es muy importante hacer hincapié en la definición de Ries y Trout (2001) que plantea que el posicionamiento es como se encuentra el producto en la mente de los consumidores, no busca crear algo nuevo o diferente, sino reforzar dicho concepto en sus mentes. Por otro lado, según Monferrer Tirado (2013) el posicionamiento se relaciona con el concepto e imagen que el consumidor tiene del producto en relación a su competencia, lo cual es muy importante para poder diferenciar su oferta del resto, haciendo hincapié en las ventajas competitivas. Como dice la autora Weinberger Villarán (2009) para ocupar un lugar en la mente del consumidor, la firma debe diferenciarse por algún atributo específico.

Por último, según Kotler (2006) para que haya posicionamiento eficaz debe tener una oferta diferenciadora del resto de los competidores, esto se relaciona con el concepto de "*top of mind*", como señala este autor, este concepto hace referencia a la primera marca que mencionan los consumidores cuando se les pregunta por un nombre en particular de alguna categoría de productos.

Por lo general, las empresas utilizan los atributos de su posicionamiento como parte de su logotipo, como eslogan en sus campañas o como elementos importantes de sus campañas de comunicación.

En términos generales, es posible realizar una aproximación al concepto de la percepción desde la visión de Rodríguez Gutiérrez (2014), en el que la misma consiste en el proceso por medio del cual un individuo elige, es decir muestra sus preferencias sobre un producto o servicio, interpreta la información que recibe, de diferentes empresas al momento de satisfacer una necesidad. Es decir, las marcas que han brindado una experiencia positiva a los consumidores crean una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo han hecho. Según Lambin (1995) las empresas requieren que los consumidores se arraiguen a la misma y muestren lealtad gracias a una diferenciación realizada previamente. Según, Keller (2003) las percepciones se reflejan en las asociaciones, que el consumidor retiene en su mente y en su memoria.

Entre las estrategias de posicionamiento llevadas a cabo por una organización, la identidad empresarial forma parte de un atributo esencial a tener en cuenta, al momento de intervenir de manera profesional a una empresa. El término identidad empresarial, según afirma Lambin (1995) suele referirse a los elementos, que en su conjunto permiten identificar a una organización. Los elementos que la componen superan a cuestiones visuales, ya que abarcan conceptos fundamentales de la génesis de la empresa, como su conducta empresarial, la ética que siguen en su accionar, y la filosofía empresarial. La importancia de este concepto para cualquier empresa, radica en que como estrategia de *management*, es el valor que se da a la empresa desde su estructura, manifestaciones, actitudes, comunicaciones, estilo y estética.

El concepto de identidad de marca o identidad corporativa, se encuentra estrechamente vinculado al concepto de asociación, es decir al poder que la estrategia de marketing tiene en la toma de decisiones de los clientes. Según Ries y Trout (2001) el logro de dicha asociación de una marca con una necesidad, es un concepto que se libra en la mente de los consumidores, y que el mismo se logra con un mensaje que debe ser comunicado de manera clara y sencilla para establecer vinculaciones simples al consumidor que aparezcan de manera espontánea. En este sentido, el autor remarca que el posicionamiento se vuelve esencial como estrategia de *marketing* cuando el mismo se relaciona con la comunicación que una empresa realiza sobre su potencial, ya que la emisión del concepto que se desea transmitir, será el que determine la asociación del individuo con la necesidad que satisface.

Según Ries y Trout (2001), el hecho de que el objetivo del *marketing* estratégico sobre el posicionamiento se relacione con la comunicación, es la asociación. En este sentido el autor realiza una afirmación al respecto que resulta la base de su teoría paraintroducir una marca en la mente de los consumidores, ya que debe considerárselos como seres emocionales y no racionales, como se enseña en la teoría microeconómica tradicional. La emocionalidad que se encuentra presente en todo consumidor al darse con una necesidad (es el momento en que el posicionamiento recobra sentido) ya que permite a la empresa elevar las expectativas que con el producto o servicio que se ofrece, se alcanza no sólo a satisfacer la necesidad, sino a hacerlo de la mejor manera posible. En este punto, la publicidad de la marca permitirá que la emocionalidad sea el factor predominante en la toma de decisiones del individuo, y alcance a asociar a la marca con la necesidad, lo cual solo es posible mediante una identidad corporativa correcta.

Una herramienta que se utiliza para volcar los resultados alcanzados del posicionamiento de una marca es el mapa de posicionamiento. Ries y Trout (2001) afirman que el mismo consiste en un gráfico o en una ilustración, donde se colocan las marcas en uno de

los ejes. El eje horizontal suele representar el beneficio con mayor importancia en el mercado, y en el eje secundario, el segundo atributo más importante. En un mapa de posicionamiento, las marcas, que se encuentran representadas por puntos, si se encuentran cercanas entre sí, significa que compiten por el mismo segmento de consumidores; marcas aisladas presentan un posicionamiento único; marcas cuyas posiciones son distantes se dirigen a segmentos de mercados distintos.

Una estrategia de *marketing* relacionada al posicionamiento y a la identidad de marca, según Lodoño Roldán(2016) es el conocido concepto de “*Brand Equity*”, entendido el mismo como el conjunto de cualidades que posee una empresa, su producto o su servicios que generan valor a la misma, como así también para el cliente. Entre las distintas categorías de este concepto se distinguen cuatro cualidades que hacen a la temática de posicionamiento, identidad de marca, percepción y asociación.

- La primera categoría es la conciencia de marca que refiere, siguiendo a Ries y Trout (2001), al poder que la marca tiene para penetrar en la mente de los consumidores, el reconocimiento primero de la marca en el consumidor es el concepto al cual se desea llegar, como así también el recuerdo del mismo en otras circunstancias. En relación al concepto de reconocimiento de marca, Lodoño Roldán (2016) remarca que se desea no necesariamente donde se encontró la marca para satisfacer una necesidad sino que se reconozca como conocido. En el recuerdo de la marca se busca que la misma genere conciencia estratégica es decir, la misma se asocie por una razón positiva que brinda la empresa.
- La segunda categoría del *Brand Equity*, es la calidad percibida de los productos o servicios prestados. Este concepto, según Lodoño Roldán (2016) responde a la relación financiera entre el servicio prestado y el beneficio recibido por el cliente. En este sentido la autora remarca que hace una estrategia que podría asociarse al entorno competitivo en el que se encuentra inmerso la empresa, es decir la diferenciación objetiva que la misma tiene por sobre sus competidores. Entre las distintas acciones que son posibles de aplicar para que el consumidor realice una asociación con la calidad percibida de la empresa, se encuentra la educación al consumidor, con pequeñas señales que hacen a la distinción por sobre el mercado, ya sea vía precios, *packaging*, u otros atributos del servicio o producto brindado.
- La tercera característica, y quizás una de las más difíciles de alcanzar en el *Brand Equity* es la lealtad de marca, entendida esta como la fidelización del cliente con la marca. La importancia de este concepto en la política de *marketing* y posicionamiento que lleve a

cabo una empresa, es que el mismo, según Lodoño Roldán (2016) se sustenta sobre la base económica, ya que para la autora, es más rentable mantener los clientes por medio de una correcta atención que atraer nuevos clientes.

- La cuarta categoría que comprende al *Brand Equity* es la asociación de marca, es decir que los atributos que brinda el producto, sean elegidos por diferentes consumidores referentes del mercado, que resulta de una identidad de marca que se encuentra direccionada de manera correcta a un público objetivo previamente analizado. Este concepto según Lodoño Roldán (2016) es esencial para la empresa, ya que la identidad de la empresa refuerza una relación de la marca y el cliente que supera los beneficios funcionales o de satisfacción de necesidad, y abarca aspectos emocionales o de expresión de una idea con la cual el cliente se siente identificado.

## **Diagnóstico y Discusión**

En función del análisis de situación que se realizó anteriormente para *HJ* es posible identificar que el principal problema que presenta la empresa es la falta de un posicionamiento en el mercado. El sector turístico de la Ciudad de Carlos Paz resulta un entorno desafiante para la organización y como tal, carece de un enfoque de posicionamiento que la distinga de sus competidores, siendo que posee atributos y cualidades destacables a nivel de mercado, como es una relación precio-calidad accesible y una ubicación estratégica, junto con servicios de calidad. El hecho de que Villa Carlos Paz sea uno de los destinos turísticos de más concurridos de las Sierras de Córdoba, hace que el mismo deba generar un esfuerzo adicional para que los huéspedes elijan al *HJ* como un referente en el mercado. A su vez, se puede observar que este esfuerzo se justifica desde la perspectiva de que en los últimos meses del año 2019, ha aumentado la cantidad de turistas nacionales que realizan turismo interno, y la posibilidad de un buen posicionamiento como un hotel de calidad para quienes tienen en su percepción alojamientos de categoría en el exterior, y que el *HJ* puede competir con ellos.

La relevancia del problema analizado se justifica desde la oportunidad que se le brinda a la empresa, en donde la claridad en los lineamientos de posicionamiento puede mejorar su performance económica. Si bien la organización realiza acciones de comunicación externa en distintos medios, es posible mejorar de manera sustancial su imagen, para alcanzar una identificación positiva de los clientes con el establecimiento enfocando la atención en la percepción de la calidad de los servicios prestados, la atención al cliente y otros atributos.

Por último, la intervención profesional se justifica desde la posibilidad de que con acciones concretas de *marketing*, es posible mejorar la atracción de clientes al hotel y la fidelización de los mismos basando las acciones en el posicionamiento como una poderosa herramienta de *management* capaz de contribuir a resultados positivos para la empresa.

En función de las entrevistas realizadas a una muestra de diez personas de diferentes rangos etarios, se puede concluir que en términos de asociación de marca, excepto en aquellos entrevistados de menor edad, la asociación entre el *HJ* y sus servicios, fue positiva. Pero es necesario destacar que no todos los entrevistados conocían el *HJ* de Villa Carlos Paz, aunque si se habían alojado en otros hoteles de la cadena. En este último punto, es que los entrevistados asocian a que los servicios prestados del hotel cumplan las mismas características que la cadena en términos generales.

Un hecho que se visualiza entre los entrevistados es la escasa publicidad del hotel para los diferentes segmentos. En el segmento de jóvenes menores de 28 años, se observa que no existen políticas directas de llegar a este público, aunque posean presencia en las principales redes sociales, no aparecen promociones que insten a los jóvenes a seguir la página y recibir promociones. En cuanto al público de adultos jóvenes, los mismos demuestran que utilizan diferentes buscadores para reservar los alojamientos y que el hotel no se ubica entre las primeras posiciones, por lo que no resulta una primera opción si no se conoce del mismo. A su vez, una entrevistada observó que la cadena *HJ* se encuentra bien posicionada entre los agentes minoristas de servicios turísticos, ya que observó que siempre que fue a contratar este servicio fue ofrecido un hotel de la cadena. Por último, en relación a los adultos mayores o jubilados, los mismos no conocen el hotel, porque adhieren a una falta de presentación de los servicios del mismo, entre las diferentes asociaciones a las que pertenecen y con las cuales organizan viajes.

En cuanto al precio promedio que se referencia entre los entrevistados, los mismos mantuvieron su percepción entre un rango superior a \$2.500 pesos como el valor más bajo y el valor más alto de \$5.000 pesos la noche para una habitación estándar. Entre los servicios que más se valoran del hotel, se nombran la amplitud de los espacios, la infraestructura moderna y actualizada como así también la posibilidad de que resulte accesible para todo el público.

Por último, en relación a la posibilidad de que la empresa realice promociones y atraiga por este medio a los clientes, es una realidad de que los mismo, mencionan que es una variable que resulta relevante al momento de tomar la decisión. A su vez, en una revisión documental de los comentarios recibidos por el hotel en la página de Tripadvisor, se observó que los mismos resultaron en su gran mayoría negativos, producto de una mala infraestructura del

local, por lo que debiera de realizarse un reposicionamiento, en torno a mejorar la imagen del hotel hacia el público, y actualizar aquellos servicios que no se realizan de manera adecuada.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivos del plan de implementación*

#### Objetivo General

Mejorar la recordación de marca para *HJ*, de modo que le permitan diferenciarse de la competencia por medio de un reposicionamiento en distintos públicos objetivos, como una alternativa de alojamiento, comenzando en agosto 2019 hasta agosto 2020.

#### Objetivos Específicos

- Aumentar la visibilidad del *HJ* por medio de la publicidad con compañías de obras de teatro para atraer a un público joven, que permita aumentar la recordación de marca.
- Atacar al nicho de mercado de adultos mayores, para reposicionar al hotel como una alternativa de turismo, en temporada baja, destacando la importancia de la sustentabilidad que posee y es valorada, por medio de la publicidad en medios tradicionales.
- Implementar una acción de marketing directa, apuntando a un segmento joven, por medio de la firma de un Convenio con Complejo Aerosilla Carlos Paz, como complemento de la oferta de alojamiento que hace a la percepción positiva.

#### *Alcance*

Las acciones que se implementan dentro de la propuesta de intervención se encuentran signadas desde el diseño realizado del mapa estratégico de la organización, y el análisis de su posicionamiento actual. El enfoque teórico que se utiliza, para la presentación de la misma es el *brand equity*, debido a que su selección se encuentra categorizada en cuatro dimensiones que se observan son las falencias más grandes que posee la organización, conciencia de marca, calidad percibida, lealtad de marca y asociación de marca.

Los resultados que se esperan obtener con la implementación de este plan es que la empresa pueda, por medio de un trabajo directo de la misma en materia de posicionamiento ser referente en el sector turístico de la Ciudad de Carlos Paz, tanto para un público objetivo que acude a la villa para sus vacaciones de verano, como también ser alternativa para los diferentes grupos objetivos.

Los problemas detectados del análisis de las entrevistas realizadas y comentarios en las distintas plataformas digitales, se pueden agrupar en los siguientes:

- a) Falta de publicidad para un público joven.
- b) Carencia de visibilidad para un público de adultos mayores.
- c) Falta de una oferta complementaria de actividades posibles de realizar con el alojamiento en el *HJ*.

### *Planes de Acción*

#### *1) Plan de Acción: Adultos Mayores*

En la actualidad, se observó que una de las principales falencias que posee *HJ* Carlos Paz es la falta de un reconocimiento del establecimiento como una alternativa de alojamiento, y más específicamente en el público objetivo de adultos mayores. Los adultos mayores, han mostrado una tendencia positiva a practicar el turismo fuera de temporada en grupos. Los grupos en general están comprendidos por pares con los cuales comparten actividades en distintas asociaciones de reunión de adultos mayores, como por ejemplo, centros de jubilados, centros de enseñanzas de inglés e informáticas, (Centro de Promoción del Adulto Mayor, CEPRAM en la Ciudad de Córdoba), entre otros.

El público de adultos mayores integra la población sobre la cual se desea modificar su percepción de que el hotel no resulta una alternativa de alojamiento en temporada baja, para mejorar así el posicionamiento. En este sentido se propone de manera directa la presentación de propuestas por parte del Responsable de Relaciones Públicas y *Marketing* de *HJ*, quien se acercó a estos espacios para acercar los servicios prestados por el hotel.

Cabe aclarar, que al tratarse de un segmento de adultos mayores, se considera que el principal medio de difusión es la radio. Por lo cual, *HJ* realizará una transmisión mensual sobre el paquete para dicho segmento. La radio que utilizará será Cadena 3 Argentina, a la cual se le ofrecerá una plaza gratis para que puedan realizar un sorteo y de esa manera la radio tendrá un beneficio para sus oyentes, y *HJ* aumentará su visibilidad.

La implementación de esta acción se llevará a cabo por medio de los siguientes pasos a cumplir por el recurso humano antes mencionado:

- Relevamiento de las distintas asociaciones de adultos mayores de la Provincia de Córdoba.
- Creación de una base de datos de contacto con dichas organizaciones.
- Elaboración de distintas propuestas por tamaño de grupo, temporada, estadia.



- Impresión de las propuestas en soporte físico para reuniones presenciales.
- Concreción de reuniones presenciales o envíos de información vía correo electrónico a los distintos contactos.
- Firma de convenios con asociaciones o centros de jubilados de la Provincia.
- Contactar a la radio Cadena 3, como medio elegido para la difusión.

La aplicación de este plan se realizará en los primeros meses del tercer trimestre de 2019, para que el impacto de este tipo de público objetivo dentro del *HJ* se pueda observar en los meses de temporada baja que quedan hasta agosto 2020. Los recursos que se utilizan, se miden en horas de trabajo del profesional de Responsable de Relaciones Públicas y *Marketing*, que si bien no se conoce se estimó que se encuentra próximo a \$85.000 por los valores expuestos en la siguiente noticia de la revista *Apertura* (2018, consultado 19/06/2019, extraído del URL: <https://www.apertura.com/economia/Salarios-cuanto-se-pagara-en-2018-segun-cada-posicion-20180305-0007.html>). El valor de la hora si el recurso trabaja 8 horas diarias, cinco días a la semana, es de \$531,25. A su vez, el costo de la acción de publicidad para adultos mayores tendrá un costo de publicitar en el espacio de la radio Cadena 3. El costo del segundo de aire para esta radio en el rango horario de las 08:00 a las 13:00 es de \$660, y si se estipula un anuncio de 10 segundos, el costo mensual será de \$6.600, y teniendo en cuenta que el proyecto durará un año, el costo de esta publicidad será de \$79.200.

Tabla 3: Recursos Utilizados Plan de Adultos Mayores

	Cantidad de Horas	Presupuesto por actividad
Relevamiento	4	\$2.125
Base de datos	10	\$5.312,5
Armado de Propuestas	8	\$4.250
Coordinación de Reuniones	2	\$1.062,5
Reuniones	10	\$5.312,5
Firma de Convenios	8	\$4.250
Programa de Radio Cadena 3 (Anual)		\$79.200
Presupuesto Final (Mensual)		\$22.312,5
Presupuesto Final (Final)		\$346.950

Fuente: Elaboración Propia

La medición de este plan de acción se realizará mediante un indicador simple de la cantidad de jubilados que se alojaron en el *HJ* que acudieron al mismo producto de la promoción de la radio. Los datos sobre cómo conoció el *HJ* se realizará mediante una simple encuesta de calidad al momento de que el cliente se retire del hotel, para indagar no sólo su satisfacción de los servicios prestados sino también cómo se enteraron. Esto otorgará la posibilidad de que se mida el impacto positivo de la inversión en publicidad en la radio Cadena 3. El indicador que se utilizará será;

$$\text{Adultos Mayores} = \frac{\text{Huéspedes mayores de 65 años}}{\text{Huéspedes totales}}$$

2) *Plan de Acción: Para el cambio de la percepción*

En la elaboración del presente Reporte de Caso y por medio de las entrevistas se observó que existía, entre los clientes, una percepción sobre el precio que no necesariamente se corresponde con el valor cobrado por el *HJ* como alojamiento en la Ciudad de Villa Carlos Paz. El total de entrevistas realizadas alcanzó el valor de 10, y los valores expresados sobre el precio del alojamiento arrojan el siguiente resultado.

Tabla 4: Percepción de Precios de los entrevistados

Entrevistados	Percepción del Precio
1	Entre \$2.000 y \$4.000
2	\$4.000
3	Entre \$3.000 y \$6.000
4	Entre \$2.500 y \$5.000
5	\$4.000
6	\$3.000
7	No sabe
8	Caro
9	\$3.500
10	\$4.000

Fuente: Elaboración Propia

Los anteriores valores permiten observar que el promedio de los entrevistados considera que el valor de una noche de alojamiento en una habitación del *HJ* Carlos Paz, en base doble alcanza un precio promedio de \$3.500. Sin embargo, el valor de los servicios antes mencionado se encuentra, en la actualidad, en un valor de \$ 2.000. La obtención de dicho precio se encuentra adjuntada en el Anexo II. Dicha diferencia es posible de saldar en términos de percepción de los clientes por medio de políticas de marketing directo que mejoren la misma por medio de una mayor cantidad de publicidad. Si bien existen distintos tipos de publicidad, es preciso

mencionar que la misma tendrá que ser dirigida a mostrar que los servicios que se brindan en el hotel presentan una relación precio- calidad que es superior a la creencia actual.

A los fines de direccionar de manera correcta la intención de este plan de acción se utilizará el concepto de *branding* en el turismo, el cual apela a dos conceptos fundamentales, uno de los cuales ha sido utilizado en el plan de acción anterior, el significado atribuido al destino y la experiencia del turista. En el caso de la emoción atribuida al destino se tiene que, por medio de campañas de mostrar el hotel desde dos ópticas, como una alternativa al turista de Carlos Paz y como una alternativa para el turista que decide alojarse en una cadena de hoteles, remarcando el precio del mismo en relación a su competencia directa. Las campañas se realizarán, apuntando a un sector joven, por medio de Anuncios *Display* a través de Agencia especializada. Los anuncios se realizarán por medio de *banners* que aparecen mientras la persona está navegando y en función de su búsqueda. Los *banners* tendrán en el caso del *HJ* Carlos Paz, dos palabras claves para atraer al cliente y mejorar su percepción, el nombre el hotel y el precio promedio de la noche.

Esta selección atraerá al cliente por la imagen del hotel y por su precio, pudiendo cambiar la percepción errónea que tiene el mismo sobre esta variable. El valor de este servicio que se denomina de *retargeting* del cliente que pretende atraerlo mediante la búsqueda de alojamiento se puede realizar por medio del cobro de la agencia especializada de una comisión por reserva.

El plan de acción se realizará mediante la siguiente secuencia lógica de pasos:

a) Determinar la agencia especializada en Argentina y abocada al público de todo el país de *retargeting*.

b) Diseñar en conjunto con un diseñador gráfico que mantendrá el logo y la estética del hotel en los banners.

c) Entrega del material e implementación.

En la estimación de los recursos utilizados se espera alcanzar un convenio con la agencia especializada de una comisión por reserva no mayor al 5%. Se supondrá sobre una facturación promedio de \$207.325.134 (valores finales 2018), sobre el cual se supone que el 5% se podrían realizar por esta vía y se le aplica el porcentaje estipulado. El presupuesto del diseño de los banners se estipuló en base a valores de mercado consultados de manera informal.

Tabla 5: Recursos Utilizados para el Plan de Acción de Cambio de Percepción

	Condiciones	Presupuesto por actividad
Comisión de la Agencia	5% del total facturado 2018	\$518.312
Diseño de Banners	Valores de Mercado	\$20.000
Presupuesto Final		\$538.312

Fuente: Elaboración Propia

La medición de este plan de acción al igual que el anterior, se realizará mediante la encuesta de satisfacción sobre cómo se enteró del hotel, y el indicador que se utilizará será el siguiente;

$$Jóvenes = \frac{Huéspedes jóvenes}{Huéspedes totales}$$

### 3) Plan de acción: Paquete de Experiencias de Aventura

En función del concepto expuesto anteriormente relacionado al *branding* se propone incentivar por medio de estrategias directas de marketing la utilización de servicios que posee el *HJ* como alternativa de alojamiento e incorporar alternativas adicionales que hagan al descubrimiento del entorno. En términos concretos con este plan de acción se desea captar la percepción del cliente no sólo sobre el hotel y sus alternativas sino también al destino, para lograr así un posicionamiento tanto entre los competidores como en relación a las distintas alternativas de alojamiento.

En sí mismo el plan comienza con la preparación de un tentador paquete de experiencias de aventuras donde este contara con: descuentos para la próxima estadía, se hará 2x1 en todo lo que involucre al Ilumine Club Spa que este hotel cuenta.

Por último, y de manera novedosa se ofrecerá de regalo dentro de este pack, entradas para el “Complejo Aerosilla Carlos Paz” (<http://www.aerosilla.com/index.php/>) brindando la posibilidad de que estos jóvenes, específicamente buscando cubrir el nicho de los *millenials*, quienes hoy en día buscan mostrar por sus redes sociales todo lo que hacen y viven, y cuanto más arriesgado, mejor, obtengan tickets para las atracciones que este complejo cuenta, como un agradable recorrido en la telesilla de más de 600 mts. Y un despegue máximo del piso de unos 15 mts., la posibilidad de acceder al acuario y serpentario con animales exóticos, y por último, con un plus de adrenalina, la tirolesa en un recorrido ida y vuelta, a 580 mts.

La implementación de esta acción se llevara a cabo por medio de los siguientes pasos a cumplir por el área de relaciones públicas y marketing:

- Coordinar con el Spa los días disponibles para la promoción
- Obtener la aceptación de los accionistas y dueños
- Concurrir al Complejo de Aerosilla para proponer el convenio
- Firma del Convenio con el complejo y recepción de tickets.
- Promoción en los medios actuales.

El costo promedio del spa es \$1.400,00 por persona, sobre los que se supondrán 10 tratamientos mensuales, y el costo del paquete de aventura en el complejo de aerosilla será de:

- Aerosilla: entrada general, \$ 300; jubilados \$ 200; estudiantes, \$ 200; personas con discapacidad, \$ 200.
- Tirolesa: \$ 600.
- Expoacuario: \$ 150
- Alfombra mágica: \$ 150.

El promedio del pack en general: \$300 por persona, para un total de 200 personas al año (Cadena 3, consultado el 19/06/2019, publicado el 03/01/2019, extraído del URL: [https://www.cadena3.com/noticias/operativo-verano-2019/cuanto-cuesta-pasar-dia-complejo-aerosilla\\_130884](https://www.cadena3.com/noticias/operativo-verano-2019/cuanto-cuesta-pasar-dia-complejo-aerosilla_130884)). Los recursos que serán necesarios para llevar a cabo esta acción serán: el encargado del área de *marketing* y recursos humanos, dinero para afrontar el costo por persona, las entradas para el complejo Aerosilla y las instalaciones del spa.

Tabla 6: Recurso Utilizados para el Plan de Experiencia Aventurera

	Condiciones	Presupuesto por actividad
Spa	2*1	\$168.000
Complejo de Aerosilla	Descuento del 25%	\$15.000
Presupuesto Final		\$183.000

Fuente: Elaboración Propia

#### 4) Plan de acción: Influencers

En búsqueda de alcanzar el objetivo específico, sobre el aumento de la visibilidad del *HJ* por medio de la publicidad de eventos realizados con compañías de obras de teatro para atraer a un público joven, que permita aumentar la recordación de marca, se propone invitar al hotel a los principales artistas del elenco de la obra de teatro de Flavio Mendoza llamada

“Siddharta, buscando la verdad”, a pasar una noche en el hotel, en la temporada de verano. Los principales artistas invitados serán Flavio Mendoza, el humorista “Flaco” Pailos, Facundo Mazzei, Mirta Wons y por último, a la artista Karina Tejeda. En el hospedaje de una noche podrán contar de forma gratuita con todos los beneficios que el hotel posee a su disposición, es decir, servicio de Ilumine Club Spa, almuerzo merienda y cena en el restaurante “The Lord” pero a cambio de que dichos artistas hagan publicidad en sus redes sociales etiquetando al hotel ya sea en Instagram o Facebook y mostrando todos los *ammennities* que *HJ* posee.

Los resultados que se esperan obtener con la implementación de este plan es que estos *influencers* muestren al hotel como un lugar de prestigio, al igual que su obra lo es, es decir, el consumidor asociara que si la obra de Flavio Mendoza es de un altísimo nivel, *HJ* también lo es. La aplicación de este plan se realizará a mediados de diciembre 2019, llevadas a cabo por el encargado del área de marketing y recursos humanos *HJ*. Los recursos a utilizar serán: una habitación triple donde se hospeden los tres hombres, la cual tiene un costo de \$5.318 y una habitación doble donde se hospeden las dos mujeres, Mirta Wons y Karina Tejeda, a un costo de \$3.947, para el mes de diciembre de 2019, también se utilizara el servicio de Ilumine Club Spa, el restaurante “The Lord” y por último, dinero para afrontar el costo por persona. El valor de la comida para los invitados será de aproximadamente \$2.500 por los tres momentos del día y el servicio de spa incluirá el tratamiento Coral de \$1.600.

Tabla 7: Recurso Utilizados para el Plan de Influencers

Actividades	Presupuesto por actividad
Alojamiento	\$9.265
Comida	\$7.500
Spa	\$8.000
Presupuesto Final	\$24.765

Fuente: Elaboración Propia

Nuevamente la medición de este plan se realizará mediante la consulta al huésped al momento de dejar las instalaciones del hotel sobre cómo conoció el mismo. La medición de este indicador se realizará en el año 2020, debido a que la implementación del mismo se realizará a finales del año 2019, y el indicador será el siguiente;

$$Influencers = \frac{\text{Huéspedes por publicidad de influencers}}{\text{Huéspedes totales}}$$

En términos sintéticos se tiene el siguiente resultado de la propuesta final de intervención profesional para el *HJ*.

Tabla 8: Resume de la propuesta

Plan de Acción	Monto de la propuesta
Plan de Adultos Mayores	\$346.950
Plan para el cambio de la percepción	\$538.312
Plan de Experiencia de Aventura	\$183.000
Plan de Influencers	\$24.765
<b>Total</b>	<b>\$1.093.027</b>

Fuente: Elaboración Propia

### *Cronograma de Actividades*

Tabla 9: Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Relevamiento de las distintas asociaciones de adultos mayores de la Provincia de Córdoba.	■	■	■									
Creación de una base de datos de contacto con dichas organizaciones.		■	■									
Elaboración de distintas propuestas por tamaño de grupo, temporada, estadia.			■	■								
Impresión de las propuestas en soporte físico para reuniones presenciales.				■								
Concreción de reuniones presenciales o envíos de información vía correo electrónico a los distintos contactos.				■	■							
Firma de convenios con asociaciones o centros de jubilados de la Provincia					■	■						
Determinar la agencia especializada en Argentina y abocada al público de todo el país de retargeting						■	■					
Diseñar en conjunto con un diseñador gráfico que mantendrá el logo y la estética del hotel en los banners.							■	■				
Entrega del material e implementación.								■	■			
Coordinar con el Spa los días disponibles para la promoción									■	■		
Obtener la aceptación de los accionistas y dueños										■	■	
Concurrir al Complejo de Aerosilla para proponer el convenio											■	■
Firma del Convenio con el complejo y recepción de tickets.												■
Promoción en los medios actuales											■	■

Fuente: Elaboración Propia

### Evaluación y medición

Los planes de acción antes mencionados no deben aplicarse de manera aislada a la implementación de diferentes indicadores que controlen y midan la evolución de los objetivos alcanzados mediante la utilización de los mismos. En cumplimiento de esta necesidad es que se plantean los siguientes indicadores de medición y control de los objetivos alcanzados por medio de la aplicación de los cuatro planes de acción.

La primera herramienta utilizada para la medición de la percepción de los servicios prestados para los clientes, es una encuesta de satisfacción, que está diseñada en el Anexo III del presente documento. La frecuencia de realización de la misma será al egreso de cada huésped. A su vez, se tiene que se desean aplicar, de manera mensual los siguientes indicadores directos de la aplicación de los planes de acción como se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 10: Indicadores

Nombre del Indicador: clientes con aerosilla	Descripción del indicador: mide la participación en la cantidad de clientes que pidieron el servicio de aerosilla
Fórmula:	$\frac{\text{Cantidad de clientes con Aerosilla t}}{\text{Cantidad de clientes totales}}$
Frecuencia de Actualización: mensual	

Nombre del Indicador: adultos mayores	Descripción del indicador: mide la participación en la cantidad de clientes que pertenecen a adultos mayores
Fórmula:	$\frac{\text{Cantidad de clientes con adultos mayores}}{\text{Cantidad de clientes totales}}$
Frecuencia de Actualización: mensual	

Nombre del Indicador: <i>influencers</i>	Descripción del indicador: mide la participación en la cantidad de clientes de aquellos que hayan llegado por la recomendación de <i>influencers</i>
Fórmula:	$\frac{\text{Cantidad de clientes por } \textit{influencers}}{\text{Cantidad de clientes totales}}$
Frecuencia de Actualización: mensual	

Fuente: Elaboración Propia



## Conclusiones y Recomendaciones

A modo de conclusión del presente trabajo, se debe destacar que Argentina, en el contexto del entorno externo de la empresa, no se encuentra en una época favorable para ningún sector del mercado, notándose claramente en el turismo y hotelería. Al tratarse de un servicio considerado de lujo (en relación a su elasticidad precio de la demanda), es el primero que se deja de lado dentro de la agenda de un consumidor en estos tiempos. Es por ello que *HJ* se encuentra frente a un gran desafío.

Pero luego de haber estudiado los posibles planes de acción, se puede afirmar que a *HJ* también se le presentan grandes oportunidades para favorecer el posicionamiento, asociación y percepción de marca. Existen estrategias que no implican altos costos para la empresa, siendo muchos de ellos, altamente efectivos. En una era donde la globalización es el actor principal, se debe tener como aliado clave a la tecnología, el internet, y por sobre todo a las redes sociales para poder crear un posicionamiento adecuado en la mente de los consumidores.

Como se mencionó en el presente trabajo, este plan de acción tiene como lapso temporal un año. Por lo cual, como principal recomendación, se propone a *HJ* adoptar medidas y planes de acción a seguir una vez que caduquen los cuatro planes planteados en este reporte, ya que a medida que pase el tiempo, más competencia va a haber en el sector y *HJ* va a necesitar tener una fuerte asociación de marca. El primer plan de acción buscó satisfacer la posibilidad de insertar por medio del posicionamiento, al *HJ* en el público de adultos mayores, teniendo como impacto positivo el ingreso de huéspedes en temporada baja, con una percepción de marca positiva sobre el hotel, hacia un público diverso. El segundo plan de acción mejoró el posicionamiento del hotel desde la óptica de brindar una nueva forma de comunicación con los jóvenes, para el cambio de percepción por medio del *retargeting* en las redes sociales. El tercer plan de acción, para rescatar la experiencia del entorno, implicó el ofrecimiento de un servicio de spa, y el conocimiento de la villa por medio del Complejo de Aerosilla, posicionando al hotel no sólo como un alojamiento de huéspedes sino también como un facilitador de experiencias nuevas. Por último, en concordancia con las nuevas tendencias, se pretende por medio de los influencers, generar un sentido de pertenencia hacia el hotel, posicionándolo como una alternativa de categoría para estas personas, y sus seguidores. El costo de la propuesta de \$1.093.027, no implica un impacto negativo en el monto facturado del hotel en el año 2018, por lo que se espera que no sólo pueda afrontar la misma, sino que los beneficios será superiores al costo.

El hecho de fijar plazos de acción es importante para poder medir los resultados y actuar en base a ellos, generando información útil para la toma de decisiones. Con los planes propuestos anteriormente y llevados a cabo dentro del lapso de un año por el responsable del área de *marketing*, se podrá lograr un “*top of mind*” en los consumidores, es decir, que *HJ* sea el primero en la mente, que cuando se piense en un hotel de Carlos Paz ya sea para vacacionar o por cuestiones laborales debido a los salones que posee para dar conferencias o cualquiera sea la necesidad, la primera marca que responda en su mente sea *HJ* y no otra. Para eso tiene que estar presente con estrategias como *marketing online y offline*, y de forma transparente, es decir, que sean coherentes los unos con los otros, logrando así una ventaja competitiva y un correcto posicionamiento.

En relación a recomendaciones futuras de acción sobre el *HJ*, que se detectaron durante la elaboración del presente documento, se destaca la posibilidad de realizar una adecuación en términos de imagen de la empresa, para que la misma sea más moderna a la vista del público joven. Este cambio en la imagen complementaría el reposicionamiento del hotel con los planes de acción propuestos anteriormente. En caso de no poder cumplimentar la totalidad de la propuesta en su aplicación, se recomienda realizar las acciones de adultos mayores y de *retargeting*, debido que amplían el público objetivo de manera directa, y repercutirán de manera positiva en el ingreso del hotel, gracias una buena identificación de la marca para ambos públicos. A su vez, se propone que el hotel mejore el conocimiento de su sustentabilidad en los clientes, mediante una pequeña presentación al momento de ingresar los huéspedes, de las ventajas en términos de contribución al medioambiente que tiene el hospedaje el *HJ*. Esta propuesta no implicará un costo adicional para el hotel, pero si captará un público que cada vez se encuentra más asociado al *eco-friendly* en el alojamiento.

## Bibliografía

Alberti, B. (2012). *Plan de Marketing Camino Real Plaza Hotel*. Trabajo Final de Grado Licenciatura en Comercialización. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Aldao, M. (2016). *Plan de Marketing Estratégico: Villasol Resort*. Trabajo Final de Grado Licenciatura en Comercialización. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Amedeo, S. (2017). *Plan de Marketing Estratégico Punta Encanto S.R.L.* Trabajo Final de Grado Licenciatura en Comercialización. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Berioli, S. (2019). *Las nuevas estrategias de venta*. Publicado el 19 de enero de 2019, extraído del URL: <https://www.lavoz.com.ar/especiales/nuevas-estrategias-de-venta>

Busaniche, J. (2018). *Afirman que la mitad de los alojamientos de Carlos Paz están en Negro*. Publicado el 07 de enero de 2018, extraído del URL: <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/afirman-que-la-mitad-de-los-alojamientos-de-villa-carlos-paz-esta-en-negro.phtml>

CANVAS (2019). *Información de Reporte de Caso*. Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Centenario.com (2019). *Casi un millón de turistas visitaron Carlos Paz este verano*. Publicado el 07 de marzo de 2019, extraído del URL: <https://www.centenario.com/casi-un-millon-de-turistas-visitaron-carlos-paz-este-verano/>

Córdoba Interior Informa (2019). *Carlos Paz: la asociación hotelera y gastronómica pidió declarar en emergencia económica al sector*. Publicado el 19 enero de 2019, extraído del URL: <https://cordobainteriorinforma.com/2019/01/19/carlos-paz-la-asociacion-hotelera-y-gastronomica-pidio-declarar-en-emergencia-economica-al-sector/>

Firpo, J. (2019). *Los hospedajes en Airbnb superan en plazas a los hoteles y crece la polémica por la informalidad*. Publicado el 05 de mayo de 2019, extraído del URL: [https://www.clarin.com/sociedad/hospedajes-airbnb-superan-plazas-hoteles-crece-polemica-informalidad\\_0\\_NFOGoHJtz.html](https://www.clarin.com/sociedad/hospedajes-airbnb-superan-plazas-hoteles-crece-polemica-informalidad_0_NFOGoHJtz.html)

Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill

INDEC (2019). *Encuesta de Ocupación Hotelera*. Cifras estimadas a enero de 2019. Informes Técnicos, Vol 3, n 55. Secretaria de Turismo de la Nación, obtenido de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_03\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_03_19.pdf)

INDEC (2017). Oferta y Demanda Hotelera. Indicadores seleccionados por mes y tipo de establecimiento. Región Córdoba. Año 2017. Extraído del URL: [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=56](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56)

Infobae, Gasalla (2018), Mayo 22, obtenido de: <https://www.infobae.com/economia/2018/05/22/el-deficit-por-turismo-y-consumos-en-el-exterior-fue-de-usd-11-000-millones-el-ultimo-ano/>

Instagram Howard Johnson Carlos Paz (2019) Recuperado el 17/04/2019 del URL: <https://www.instagram.com/p/BvIQ7XjAjmD/>

Keller, K. (2003). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. 2nd edition. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Kotler, J (2006). *Dirección de Marketing*. (12.ª edición, pág. 250). Pearson Prentice Hall.

Lambin, J J. (1995). *Marketing Estratégico*. Tercera Edición. Ed Mc Graw Hill, Madrid, España.

Lodoño Roldán, J C. (2016). *A commentary on "conceptualising and measuring consumer-based brand-retailer-channel equity": A review and response*. Marketing and Retail Journal Articles.

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Departamento de Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universidad Jaume.

Ries, A y Trout, J. (2001). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotécnica*. Edición revisada, Ed Mc Graw Hill, Madrid, España.

Rodríguez Gutiérrez, J M. (2014). *Estudio de cambio en la percepción del consumidor de marcas top of mind en el mercado colombiano*. Poliantea, 10(18), pp. 113-142.

Nacional, P. E. (05 de Enero de 2005). INFOLEG. Obtenido de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

Rubio Liniers, M C. (2005). *El análisis documental: indización y resumen en bases de datos especializadas*. CINDOC-CSIC. Recuperado de URL: [http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis\\_documental\\_indizaci%C3%B3n\\_y\\_resumen.pdf](http://eprints.rclis.org/6015/1/An%C3%A1lisis_documental_indizaci%C3%B3n_y_resumen.pdf)

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires: De las ciencias.

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Ministerio de Producción de Perú.

WTTC, (2018), Marzo, obtenido de: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/argentinaesp2018.pdf>

*Enlaces consultados*

Tripadvisor: Recuperado el 17/04/2019 en URL:  
[https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel\\_Review-g312774-d12082424-Reviews-or50-Howard\\_Johnson\\_Plaza\\_Villa\\_Carlos\\_Paz-Villa\\_Carlos\\_Paz\\_Province\\_of\\_Cordoba\\_Centr.html](https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g312774-d12082424-Reviews-or50-Howard_Johnson_Plaza_Villa_Carlos_Paz-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Centr.html)

Trivago: Recuperado el 17/04/2019 en URL <https://www.trivago.com.ar/villa-carlos-paz-116656/hotel/howard-johnson-villa-carlos-paz-6338722>

Facebook: Recuperado el 17/04/2019 en URL  
<https://www.facebook.com/HJvillacarlospaz/>

Instagram: Recuperado el 17/04/2019 en URL  
<https://www.instagram.com/HJvillacarlospaz/?hl=es-la>

## **Anexos**

### Anexo I: Guía de Pautas para Entrevistas

1. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando piensas en el Hotel Howard Johnson de Carlos Paz?
2. ¿Qué es lo que espera de este hotel?
3. En la actualidad, ¿encuentra publicidad del hotel frecuentemente en los medios de comunicación que usted utiliza?
4. ¿Cuál crees que es el precio de este hotel?
5. Si tuviera la opción de ir a este hotel de 4 estrellas, lo elegiría o le resulta indiferente con otro alojamiento de la misma cantidad de estrellas?
6. ¿Conoce la asociación que tiene el Howard Johnson con el hotel denominado “Wyndham” es a nivel nacional o internacional?
7. ¿Le parece que la publicidad que realiza el hotel es acorde a su segmento?
8. ¿Estaría dispuesto a alojarte si hay promociones?
9. ¿Qué tipo de servicios deberían de prestarse en el Howard Johnson de Carlos Paz, para que le resulte atractivo?

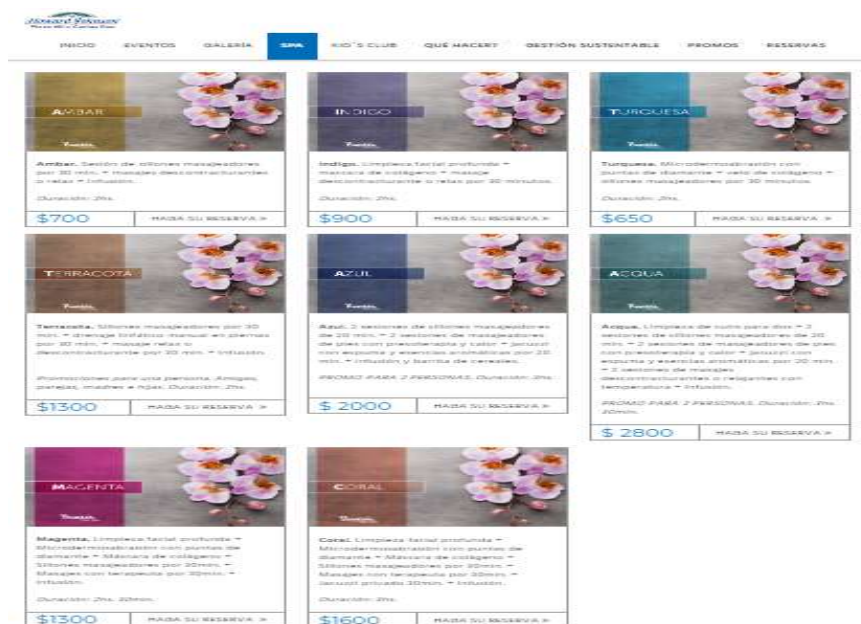
### Anexo II: Precio del *HJ* Carlos Paz.

#### Ilustración 3: Precio del Hotel



Fuente: Búsqueda Google (2019)

Ilustración 4: Precio del Spa



Fuente: Howard Johnson (2019)

Anexo III: Encuesta de Satisfacción:

Datos Personales

- Nombre del titular de la reserva:
- Teléfono de Contacto
- Correo Electrónico
- Nombre de la empresa
- Dirección de la empresa
- Fecha Actual

### Experiencia en General

- Fecha de su Check in
- Fecha de su Check out
- N de habitación

### Motivo del viaje

- a) Negocios
- b) Placer
- c) Grupo
- d) Sin comentarios
- e) Otro

### ¿Cómo se enteró del Howard Johnson?

- a) Anuncios de Internet
- b) Redes sociales
- c) Influencers
- d) Trabajo
- e) E-mail
- f) Otro

### ¿Cómo calificaría el hotel?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Básico
- e) Pobre
- f) Sin comentario

### ¿Cómo calificaría la relación precio-calidad?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Básico
- e) Pobre
- f) Sin comentario

¿Cómo calificaría las actividades adicionales?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Básico
- e) Pobre
- f) No las utilice