

**Universidad Siglo 21**  
Trabajo Final de Grado



Licenciatura en Comercialización

“REPORTE DE CASO”

**“Plan para reposicionar un hotel sustentable de Villa Carlos Paz en la mente del consumidor”**

ALUMNO: LUCIANO EZEQUIEL PAZOS

DNI: 31.133.475

LEGAJO N°: VMKT04932

Buenos Aires, 04 de Julio de 2020

**PROFESOR: JAVIER ROMERO**

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado corresponde a un Reporte de Caso donde se realizó un análisis de reposicionamiento al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba.

Luego de desarrollar los correspondientes análisis, tanto interno como externo en todos sus aspectos, se detectó la posibilidad de que el HOTEL pueda captar un mercado con una fuerte tendencia en el turismo SUSTENTABLE.

Actualmente el Hotel se encuentra en buen funcionamiento, pero no está siendo explotado al máximo su potencial, teniendo en cuenta esto, debemos dirigir todos los esfuerzos de este a los segmentos que desea atraer, a través de un reposicionamiento de marca.

El plan de marketing muestra la manera en que los objetivos propuestos, el desarrollo y las acciones específicas, logran un reposicionamiento donde existe en la actualidad una fuerte demanda para satisfacer, un desarrollo de producto que le permitirá adaptarse y así aumentar su diferenciación con sus competidores y sus ventas, permitiendo un crecimiento intensivo.

Palabras Claves: Ventas, reposicionamiento, Crecimiento Intensivo y Turismo Sustentable.

## **Abstract**

This final degree project corresponds to a Case Report where a repositioning analysis was performed at the Howard Johnson Villa Carlos Paz Hotel, Cordoba Province.

After developing the corresponding analyzes, both internal and external in all its aspects, a possibility was detected that the hotel could capture a market with a strong trend in sustainable tourism.

The hotel is working properly, but its potential is not being exploited to the maximum. Taking this into account, we must direct all its efforts to the segments it wishes to attract, through a brand repositioning.

The marketing plan shows how the proposed objectives, development and specific actions will achieve a repositioning where there is currently a strong demand to satisfy, a product development that will allow it to adapt and increase the differences with the competitors and its sales, allowing intensive growth.

Key Words: Sales, repositioning, Intensive Growth and Sustainable Tourism.

## ÍNDICE

Introducción	5
Antecedentes	7
Relevancia del Caso	9
Marco Teórico	10
Análisis de la Situación	14
Análisis Externo	14
Análisis de Sector	18
Análisis Pestel	21
(Análisis del Entorno)	21
Análisis Interno	23
Misión, Visión y Valores	25
Análisis FODA	28
Análisis Especifico Profesional	29
Diagnóstico	29
Discusión	31
Plan de Implementación	32
Planes de acción	33
□ PROGRAMA 1: EXPERIENCIA HOWARD JOHNSON V.C.P.	33
□ PROGRAMA 2: ESTADÍA SUSTENTABLE HOWARD JOHNSON V.C.P.	34
□ PROGRAMA 3: VERANO COMPARTIENDO	35
Marco de Tiempo	37
Conclusiones y Recomendaciones	38
Bibliografía	39

## Índice de tablas

Tabla 1: 4P del Marketing .....	27
Tabla 2: Matriz FODA .....	28
Tabla 3: Diagrama de Gantt .....	37

## *INTRODUCCIÓN*

Este proyecto está basado en desarrollar un plan de marketing<sup>1</sup> para captar nuevos clientes, mayor rentabilidad e incorporar la sustentabilidad en la empresa en la cual se presenta a continuación el presente trabajo.

En la actualidad nadie duda que la industria de la Hotelería sea una de las más adquiridas del país e inclusive del mundo y representa la principal fuente de recursos, generando fuentes de empleo y oportunidades de desarrollo.

Su finalidad es cumplir los requerimientos del cliente y garantizar que todas las actividades de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades.

En 1977 se abrió el primer Hotel Howard Johnson en la provincia de Buenos Aires, en el transcurso de los años hubo un gran despliegue en distintas provincias de nuestro país.

El Hotel Howard Johnson se caracteriza por abrir sucursales no únicamente en las localidades más habitadas, sino en todo el país. La llegada del hotel marcó un hito en este país, ya que apuesta al desarrollo de localidades de pequeños y mediano tamaño de la Argentina.

La marca registrada Howard Johnson pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide, con más de 70 años de experiencia en el mundo, desde sus inicios se presentó como un hotel sustentable y ecológico, bajo el esquema de franquicia internacional Howard Johnson, este hotel tiene una particularidad y es que cuenta con la modalidad CONDO-HOTEL, opera con 7100 hoteles afiliados en las distintas marcas del grupo, también cuenta con tantos dueños como accionistas mayoritarios, en el cual nos referimos como dueños y precursores de esta pymes.

El Hotel está ubicado en la Ciudad Turística de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba, se encuentra a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba (Ingeniero Ambrosio Taravella) y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz.

En el año 2011, en la ciudad de Villa Carlos Paz la familia ELLIOT, oriunda de la Provincia de Salta, inauguró el primer hotel 4 estrellas, luego de 3 años de obra, el Hotel inauguro sus

---

<sup>1</sup> Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2010). “El plan de marketing en la práctica”. Madrid, España.: Editorial ESIC.

puertas el 16 de Diciembre del 2016, actualmente cuenta con 127 habitaciones dentro del complejo, un centro de convenciones, un restaurant, un spa y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios de primera calidad a sus huéspedes, posee estratégicamente un entorno con vegetación que hace agradable la vista desde las habitaciones y como foco primordial actualmente la familia Elliott son los encargados de la administración del hotel.

Actualmente los administradores consideran que a pesar de que hablamos de un emprendimiento joven con una cartera de clientes importantes tanto nacionales como internacionales, es necesario mejorar la posición competitiva, captando un mercado con una tendencia potencial que se viene dando en los últimos años, esta tendencia es la del público que quiere disfrutar de la naturaleza, paisajes, confort y servicios de prestigio que ofrece la cadena Howard Johnson.

A continuación, se propone realizar un plan estratégico de marketing donde se pueda optimizar y aprovechar los recursos, teniendo en cuenta desde hace varios años las nuevas tendencias del crecimiento sustentable del turismo, a priorizar a los directivos de las empresas ligadas al turismo a tener nuevas vistas ante los nuevos horizontes del mercado y principalmente a tomar decisiones que permitan aprovechar más eficientemente todos los recursos disponibles con que contamos.

Todos estos factores y con un plan estratégico de marketing bien enfocado, se podría lograr a desestacionalizar la demanda e incentivar el turismo todo el año, como también posicionar al Hotel Howard Johnson dentro de un gran desarrollo hotelero, tanto en la ciudad y en la capital Cordobesa, como así también priorizar a los viajeros más exigentes, a brindarle un servicio de alta calidad, tanto en el alojamiento (hotel influencers<sup>2</sup>) como también una buena reputación de la marca para su rentabilidad.

No tenemos que dejar de lado que en la actualidad hay un desafío muy grande por sobrevivir económicamente (corto plazo) dada que la situación del país no nos está favoreciendo, se

---

<sup>2</sup> <https://www.tecnohotelnews.com/2019/10/22/encontrar-influencers-hotel/>

producirán cambios en el estilo de vida, formas de viajar, consumos en compras dado a la caída del poder adquisitivo.

### ***ANTECEDENTES***

El punto principal, es ganar participación en el mercado donde los hoteles imponen un nivel de sustentabilidad desde sus recursos, responsabilidades sociales y eficiencia energética. Esto va acompañado de un cambio en la mentalidad de los directivos que toman decisiones estratégicas, como en los empleados y huéspedes, la idea es llegar a una rentabilidad mayor, como así también beneficios a largo plazo.

En muchas partes del mundo, se implementó esta filosofía de negocios; después de largos aprendizajes y descubrimiento ya están siendo beneficiado en imagen y económicamente (Hotel tur, 2016)<sup>3</sup>.

Es importante tener en cuenta antecedentes recopilados de empresas que han logrado una penetración en el mercado, mediante un producto acorde a las exigencias hoteleras, como es el caso a nivel nacional de ECO-PAMPA (Prov. de Bs.As), en el barrio de Palermo, en el cual se destaca por sus diseños de vanguardia, donde mantienen una agenda ecológica, realizan responsabilidad social, reciclan recursos y su principal fuerte es el recibimiento de turistas extranjeros durante todo el año.

También nos destacamos a nivel nacional el Hotel EDEL WEISS (Bariloche - Rio Negro), y el Hotel KOSTEN AIKE (El Calafate – Santa Cruz), en ser los primeros a nivel de eco-sustentabilidad de Global Sustainable Tourism Council en destacarse por sus acciones: aberturas ultra herméticas, reutilización de elementos y producción de plantas nativas y un intenso programa ecológico, luego el Hotel Sol San Javier Spa Eco Resort (Prov. Tucumán), que prioriza los productos ecológicos e impulsa el ahorro energético e hídrico, también el Hotel Constantino de Morteros (Prov. Córdoba) que mediante un plan estratégico del marketing

---

<sup>3</sup>[https://www.hosteltur.com/comunidad/003671\\_marketing-de-influencers-en-hoteles-merece-la-pena-la-inversion.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/003671_marketing-de-influencers-en-hoteles-merece-la-pena-la-inversion.html)

digital<sup>4</sup> ha logrado abarcar un mercado potencial y llevar la tasa de ocupación y rentabilidad en una zona no turística y el Hotel de Mar del Plata (Uthgra) en ganar el primer premio del V concurso nacional de hoteles sustentables por su fuerte política Medio-Ambiental dentro y fuera de sus instalaciones.

Luego en la Prov. de Buenos Aires, los huéspedes calificaron positivamente al Hotel Intercontinental, por su plan Green Engage (innovador proyecto de sustentabilidad de IHG que consiste en una herramienta avanzada en línea para medir el impacto ambiental diario) y el manejo de residuos.

A nivel internacional, la web de reservas Hoteles.com nos recomienda establecimientos “eco”, por ejemplo, en Milán (Italia), el Hotel Aristón, se destaca por su bio-arquitectura y plan de reciclaje.

También se destaca el Hotel Travloge (Reino Unido), construido en base de contenedores marítimos reciclados, el Hotel Carlton Gusmeden (Dinamarca), con más compromiso ambiental y es el hotel más deseado por los turistas internacionales por sus materiales 100% orgánicos.

Todos los antecedentes mencionados anteriormente muestran la importancia del desarrollo de un producto que permite ganar espacio en un mercado potencial, es así que las distintas organizaciones certifican y funcionan como INFLUENCER en los medios digitales (HOTEL MAS VERDE, AMBITO, ETC).

Las estrategias de marketing (turismo), necesitan la guía y orientación del turismo SOSTENIBLE, para realizar su eficacia en el tiempo y el cuidado del ambiente (Turismo Responsable Agrotravel, 2019)<sup>5</sup>.

- La industria turística actual, requiere una directa correlación entre la excelencia de entrega de servicios, desempeño operativo y compromiso para alcanzar el éxito.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Marylin G.(2018). [http://ithargentina.com.ar/archivos\\_infotur/172\\_marketing\\_digital\\_diciembre.pdf](http://ithargentina.com.ar/archivos_infotur/172_marketing_digital_diciembre.pdf)

<sup>5</sup><http://agrotravelturismoresponsable.wordpress.com/2014/12/19/planes-y-las-estrategias-para-un-turismo-sostenible/>

<sup>6</sup> (Socatelli, 2019). El mercado del turismo sustentable.<http://www.ucipfg.com>

- Los consumidores merecen normas aceptadas que distingan lo que es ecológico de lo que pretende ser ecológico.<sup>7</sup>

### ***Relevancia del Caso***

En la actualidad las empresas deben mantenerse actualizadas y reaccionar con rapidez a los cambios constantes que pueden enfrentar (económico), podemos decir que el mercado potencial del rubro es importante para las soluciones estratégicas a las empresas en cuestión.

También podemos decir, que el mercado potencial es el volumen de ventas es mayormente importante en un periodo determinado, es así que no podemos dejar de aprovechar las herramientas de marketing de mercado para incrementar el crecimiento de la empresa en el mercado potencial (objetivos planteados, turismo sustentable: planificación de la estrategia de mercado para la empresa que se diferencia en su servicio/producto, consumidor que busca experiencia)<sup>8</sup>.

Mercado Potencial Total en Carlos Paz Hotelería: (Instituto Nacional de estadística y Censo (Indec), 2019), diario Santiago del Estero<sup>9</sup>.

Calculo: cantidad de huéspedes por cantidad de alojamiento por año por precio promedio en las reservas de las reservas del HOTEL 4\*.

Una buena estrategia de mercado permitirá al Hotel Howard Johnson a lograr sus objetivos, orientándolos al mercado potencial abriendo así las puertas al turismo sustentable y al consumidor, además en la actualidad muchos especialistas en marketing adoptan la sostenibilidad y programas de marketing verde para proporcionar resultados hacia el medio ambiente.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Programa Arg.Pund. (mayo, 2015). Estrategia de turismo sustentable en reservas de biosfera y sitios Ramsar argentina.

<sup>8</sup>(Keller, 2012) Dirección de marketing. México

<sup>9</sup> <https://www.indec.gob.ar>

<sup>10</sup> (Keller, 2012) pág92.

## **MARCO TEÓRICO**

En esta sección se abordarán desde una perspectiva teórica los principales conceptos del marketing permitiendo conocer los aspectos fundamentales desarrollados por distintos autores relevantes y de esta manera sentar las bases sobre las cuales se sustentará el diagnóstico y posterior plan para resolver la problemática planteada (Daros, 2012).

### *Posicionamiento*

El objetivo se basa en el posicionamiento de la empresa frente a la competencia, diferenciándose en la marca y llegando a la mente de los consumidores.

En cuanto a la conceptualización de posicionamiento, tema principal de este trabajo, Kotler, Bowen y Makens (2015) señalan que éste es “el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores con respecto a los productos de la competencia”. (p. 222)

Por otra parte, Keller (2008) sostiene que el posicionamiento “es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto ypreciado en la mente de los clientes objetivos”. (p. 97)

Este concepto se refiere a encontrar la ubicación adecuada en la mente de un grupo de consumidores en relación con los productos de la competencia. Esto es de vital importancia ya que constituye una guía para la estrategia de marketing que la empresa desea seguir.

“El posicionamiento es la percepción de los consumidores que poseen sobre determinadas marcas, nombres comerciales y empresas en relación con sus competidores” (Galeano, 2019).

### *Imagen e identidad de marca*

Por otra parte, otro concepto de gran importancia es el de la “imagen e identidad de marca”, definida por Aaker (1996) como “un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes”. (p. 71).

Por el contrario, Toro (2009) ubica la identidad en el lado de la percepción de los consumidores definiéndola como “aquel conjunto de asociaciones que percibe el consumidor a través de cualquier tipo de contacto con la marca y que transmite sus atributos y beneficios”. (p. 53)

Así, la imagen de marca se presenta en el imaginario de los sujetos y es considerada por Ostberg (2007), como “un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos, permitiendo de esta manera configurar la estructura cognitiva del sujeto”. (p. 53)

Entre estos dos conceptos, la diferencia principal es que la imagen de marca es un concepto intangible y a la vez subjetivo relativo a la percepción de cada individuo, mientras que la identidad de marca es construida por la empresa para ser captada por los consumidores.

### *Top of mind*

Los siguientes conceptos, son indispensables para conocer hasta donde estamos como empresa, en la mente de los consumidores.

- *Notoriedad*: Nivel de conocimiento sobre un producto o una marca por parte de un público objetivo determinado. Dentro de ésta existe lo que se llama Top of mind, que según Aaker (2016) refiere a la primera marca en la que piensa el consumidor cuando se le pregunta por una determinada categoría de productos y que es, en definitiva, a lo que toda empresa aspira.
- *Percepción*: Proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para integrar una visión significativa y coherente del mundo. Al comprenderlos, es más fácil distinguir cuáles son los factores que determinan el posicionamiento que una marca (producto, servicio, empresa) logra tener en la mente del segmento de consumidores seleccionamos como público meta.
- *Asociación*. Según Saavedra (2004), las asociaciones de marca se pueden definir como una serie de emociones y percepciones que se vinculan al recuerdo de una marca, y que ayudan al cliente a tomar la decisión de compra.

La creación de asociaciones de marca en torno a atributos diferenciales del producto es una de las estrategias más comunes de diferenciación.

### *Mapa perceptual de posicionamiento*

Si buscamos una herramienta útil en la realización del presente estudio, se utiliza un mapa perceptual de posicionamiento que permite representar gráficamente y de forma sencilla el lugar que ocupa una oferta determinada, (en este caso la del Hotel Howard Johnson VCP) en la mente de los consumidores según determinados atributos de valor y así poder tomar decisiones en cuestión de posicionamiento. Esta herramienta consiste en un modelo gráfico de cuatro cuadrantes, donde son representados los puntos de posicionamiento correspondiente.

### *Estrategia de marca*

Otros conceptos importantes a tener en cuenta son los referidos a estrategias de marca. Una empresa -conforme señala Kotler (2002)- tiene cuatro opciones cuando se trata de estrategias de marca que puede introducir:

- *Extensiones de línea.* Nombre de marca existente que se extiende a nuevos tamaños, sabores, formas, colores o nuevos atributos etc., en la categoría existente de producto.
- *Extensiones de marca.* La marca se extiende a categorías de nuevos productos.
- *Marcas Múltiples.* Nuevas marcas que se introducen al abrir una categoría de productos.
- *Nuevas marcas.* Un nuevo nombre para cada categoría de productos.

Con respecto a la personalidad de la marca, Solomon (2010) considera que se trata de un “conjunto de rasgos que la gente atribuye a un producto como si éste fuera un ser humano. El valor de marca son los sentimientos que tenemos sobre la personalidad de una marca”. (p.102) Investigaciones señalan que una personalidad de marca fuerte y positiva genera actitudes más favorables hacia ella, preferencia por dicha marca, mayores intenciones de compra y lealtad hacia la misma; es por esto que este concepto es de gran valor y se debe tener en cuenta constantemente, conforme señalan Schiffman y Kanuk (2010).

Planificación Estratégica: “Administración Estratégica”... seleccionar la misión y las principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo, de la organización

para identificar las oportunidades y amenazas, analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta, seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir debilidades, a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las potenciales amenazas; y por último, implementar las estrategias y diseñar los sistemas de control para garantizar el éxito de las mismas (Hill y Jones, 2011).

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas; el plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortez, 1998).

Tomando en cuenta también a los autores Chiavenato, 2017; W.Jimenez, 1982 y Scott, 2012, definimos a la planificación estratégica en reunir conceptos e ideas empresariales para entender cómo operan las empresas y las organizaciones en un entorno competitivo y cambiante, también podemos decir que es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, dándole importancia a la situación y sin dejar de la los momentos externos e internos que pueden influir en logro de los objetivos.

Podemos decir que los autores seleccionados destacan una planificación de estrategia como herramienta principal para alcanzar objetivos propuesto por la empresa.

También en este punto destacamos el turismo sustentable, que gracias a ello cuenta con repercusiones económicas (largo plazo), políticas, sociales y medioambientales (Normas ISO) que satisfacen las necesidades de los visitantes de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.

“No es una característica de cualquier forma actual de ejercer la actividad si no de un objetivo que se pretende lograr o una situación que se intenta alcanzar” (V. Sánchez, 2015).

“El turismo debe reportar un alto grado de satisfacción a los turistas y representar una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y

fomente en ellos unas prácticas turística sostenible” (Organización mundial del turismo, 2019).

11

### ***Análisis de la Situación***

Para poder aplicar un análisis en el Hotel Howard Johnson, es imprescindible previamente llevar a cabo una serie de estudios de la situación actual de la organización bajo estudio: análisis externo, análisis PESTEL, análisis interno y análisis FODA, es decir que se buscara la información de la empresa y su entorno, también tendremos que interpretar en el mercado donde se encuentra establecido.

La AMA (American Marketing Association), la define como la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios.

### ***Análisis Externo***

La provincia de Córdoba (Villa Carlos Paz), es uno de los puntos más destacados por contar con diferentes centros turísticos, es por ello que su crecimiento a lo largo del tiempo en establecimientos hoteleros ha sido exponencial, dada la demanda generada por estos atractivos ya que en plena temporada se ve acompañado de un turismo familiar y turístico local y extranjero, durante el resto del año se puede observar un turismo estudiantil y turismo de jubilados. Es por ello que, su crecimiento a lo largo del tiempo en establecimientos hoteleros ha sido exponencial, dada la demanda generada por estos atractivos.

Villa Carlos Paz, es considerada la segunda ciudad turística de Argentina que no pasa de moda, por esto es elegida cada vez más por turistas y viajeros tanto nacionales como internacionales. Cuenta con una oferta hotelera, gastronómica y de espectáculos muy variada y para todo tipo de públicos de diferentes edades, además es especial ya que combina un ambiente natural por sus ríos y montañas, con la vorágine de una ciudad que tiene mucha vida nocturna.

---

<sup>11</sup> <http://www.unwto.org/es>.

Por otro lado, los grandes emprendimientos hoteleros actualmente en temporadas de escasa demanda, utilizan estrategias de cierre parcial de pisos o habitaciones con el fin de reducir costos de funcionamiento, y en algunos casos también utilizan esta época para realizar remodelaciones o refacciones sin afectar el servicio que brindan. El gran desafío municipal<sup>12</sup> y del sector empresario hotelero es poder generar una base de demanda con el fin de disminuir la brecha de ocupación, cantidad de pasajeros y duración de la estadía, que permita poder crecer en calidad turística y en disminución de costos en temporadas bajas.

La mayor afluencia turística viene de la provincia de buenos aires (52.5%), seguido por el resto de las provincias y por el turismo extranjero. La edad promedio de turistas es de 30 a 55 años, la mayor parte viene de vacaciones y/o ocio, negocios, etc.

Es de fundamental importancia destacar que entre los atributos que hoy en día buscan los visitantes, se encuentran alojamientos de mayor categoría. Son consumidores más demandantes a la hora de elegir hospedaje y sus pretensiones en cuanto a servicios también son más altas. Buscan que exista una buena relación entre precio-calidad. Hay que prestarle especial atención a los atributos que valoran los clientes para poder competir en un mercado hotelero como el de Carlos Paz, ya que muchos de ellos no se dejan llevar por el reconocimiento de la marca, sino por comentarios y valoraciones que realizan las personas en páginas como Booking, Trivago, TripAdvisor, entre otras.

Por esto, se realizó un estudio sobre los principales competidores del Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Los competidores principales son:

1. Portal del Lago. Es un hotel de categoría 4\* y con más trayectoria y experiencia que lo convirtieron en uno de los hoteles de referencia de la Villa. Ubicado en frente del lago, se caracteriza por su arquitectura diferencial que combina maderas, ladrillo visto y clásico portales que le dieron el nombre. Dispone de 4 salones con capacidad para 1280 personas.

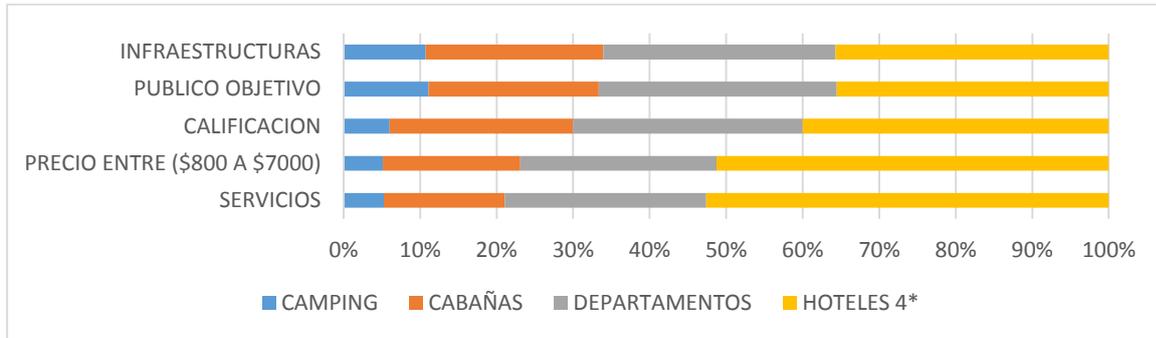
---

<sup>12</sup> <https://www.cordoba.gob.ar>

- a. Se promociona a sí mismo como un hotel especialista en la creación y organización de congresos, convenciones y reuniones y enfoca su comunicación apelando a la tradición, la trayectoria y experiencia que posee en el mercado.
2. *Amérian Carlos Paz*. Ubicado en el centro de la ciudad, a una cuadra de la peatonal, ideal para aquellos turistas que disfrutan de recorrer la ciudad caminando. Cuenta con 84 habitaciones, estacionamiento, salón de eventos para 300 personas, un restaurante en el piso 11 con una vista 360 grados, gimnasio, piscina y solárium. Se promociona como un hotel sustentable ya que cuenta con una “certificación Bronce” y su comunicación se orienta más que nada al sector empresarial.
3. *Eleton Resort*. Se encuentra ubicado en el acceso a la ciudad sobre la ladera de la montaña con vista al Lago San Roque. Es un hotel de 4\* superior que destaca su elegancia, comodidad, seguridad, calidad y servicio personalizado. Cuenta con gran variedad de Amenities y servicios como: Salón de usos múltiples, Bar/Restaurante, Piscina interior y exterior, Spa médico, Internet de alta velocidad, Wifi gratis, servicio de lavandería y estacionamiento para residentes.
4. *Pinares Panorama Suites & Spa*. Compite directamente con el Howard Johnson a nivel calidad de servicio y prestaciones. Se destaca del resto por sus servicios de Spa y confort que crean un ambiente de relajación total. El hotel cuenta con 100 habitaciones y distintos salones para eventos corporativos. Al ser parte de un grupo cuenta con la ventaja de ampliar su capacidad de hospedaje al utilizar las habitaciones de los otros integrantes de la cadena. Declara su gran compromiso con el ambiente a través de su gestión sustentable.
5. *Pinares del Cerro*. Es de la cadena Pinares, junto con el hotel Pinares Panorama Suites & Spa. El hotel cuenta con sector al aire libre, piscinas exteriores e interiores, un cerro de ensueño, miradores, Kids Club, Room service, centro de convenciones, restaurante, entre otros servicios. Su comunicación está dirigida especialmente a familias.

Análisis del Mercado: En Villa Carlos Paz, podemos observar que la gran mayoría de los turistas optan por los hoteles 4\*, por sus respectivos servicios brindados las 24 HS, su infraestructura, y todo lo que conlleve a diferenciarse de los demás.

Figura 1: Análisis de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

Análisis de demanda: Dentro de la ciudad de Villa Carlos Paz, es cada vez más creciente las construcciones de hoteles y de otros tipos de servicios de hospedajes, a modo de hacer frente a la creciente llegada de turistas que presentan año tras año en la ciudad.

Según el informe de la demanda turística del Departamento de Estadística de la Secretaria de Turismo de Villa Carlos Paz, actualmente ingresan visitantes de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, conformando grupos identificados por estudiantes, empresarios, parejas y familias, constituyéndose en el 83% de los turistas son familias y lo siguen la conformación de grupos (InfoCarlosPaz, 2018).

Cabe destacar que Villa Carlos Paz es uno de los destinos que eligen gran parte de los turistas para vacacionar con sus familias, seguido por grupos de amigos, pareja y solos.

Si bien el turismo es constante en la ciudad considerada como la “perla turística cordobesa”, la demanda se incrementa y satura en temporada alta: Diciembre a marzo, y en vacaciones de invierno. Principalmente predominan en temporada de verano, invierno y fin de semana largos, teniendo contacto a través de las redes sociales (55%), agencias de turismo online (35%) o misma reserva en el hotel (10%), logrando así una reserva segura y adecuada al nivel socioeconómico y preferencial.

Según los datos indicados por el INDEC, podemos observar que la ocupación hotelera recibe al 305 de turistas en la provincia y es liderada tanto en el turismo extranjero y nacional.

Por ultimo consideramos el mercado empresarial, la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, público oficialmente su ranking del 2019, en el cual Córdoba ocupó el primer puesto del interior del país. A nivel nacional, con 13 reuniones internacionales registradas y se posicionó en el primer puesto del interior de la República Argentina (ICCA, 20019).

En el siguiente esquema se puede observar el promedio de crecimiento del año 2019 en todos sus aspectos, ya que actualmente en la actualidad y por la situación del país el promedio turista 2020 desafortunadamente bajo.

Figura 2: Crecimiento del año 2019 en todos sus aspectos turísticos



Fuente: Elaboración Propia

## ***ANÁLISIS DE SECTOR***

Siguiendo el modelo propuesto por Michael Porter (1980)<sup>13</sup>, se desarrollará y se procederá a realizar una estrategia de negocio optima, analizando las cinco fuerzas desarrolladas en el primer capítulo de su obra (2000), la cual integra aspectos internos y externos de la empresa y competidores.

<sup>13</sup> Porter, M.E. (1980). "Estrategia competitiva". MEXICO: CECSA

- **Amenaza de productos sustitutos:**

Consideramos productos sustitutos a todas las empresas que ofrecen a los distintos públicos el servicio de alojamiento. Más allá de que las características del servicio varíen entre estas empresas, la esencia es la misma.

Es por esto que teniendo en cuenta la cantidad de servicios de alojamiento que se consideran sustitutos, la amenaza es alta, ya que en el mercado inmediato se puede afirmar que existen varios productos sustitutos haciendo referencia a los hoteles de la zona que ofrecen los mismos servicios tanto nacional como internacional. La diferenciación en la actualidad con los hoteles de la zona, son escasos, con el Hotel Howard Johnson.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

En esta industria las barreras de entrada al mercado están dadas por la inversión inicial que se requiere para llevar adelante el proyecto de una empresa destinada al servicio de alojamiento. Para esto, es necesario hacer frente a una gran suma de dinero destinada a la adquisición del terreno, materia prima para la mano de obra como así también amueblar y equipar la propiedad. Es, por ello, que más allá de que sea un requisito poseer capital para hacer frente a tantos gastos, costos e intereses en caso de requerir un préstamo, existen diversas maneras de solventar, ya sea creando sociedades, convenios con otras empresas o por el simple hecho de dirigirse a una entidad y requerir un préstamo. Entonces, podemos concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es **mediana-alta**.

Los hoteles de gran categoría (+4\*) claramente poseen una barrera de entrada ya que el costo para invertir en infraestructura es mayormente alto y por un largo plazo de tiempo no podrán apostar al turismo internacional en la actualidad y es por eso que actualmente no ingresarán al mercado futuros competidores.

Por otro lado, la situación impositiva y la dificultad y costo de posicionar una nueva marca pone trabas al desarrollo de nuevos competidores en el rubro.

- **Rivalidad entre los competidores del mercado:**

Al momento de caracterizar la rivalidad entre los competidores del mercado, podemos decir que si bien existe una gran variedad de hoteles (4), entre ellos se destacan el PORTAL DEL LAGO, AMERICAN CALOS PAZ, ELETON RESORT & SPA y PIANRES DEL CERRO que satisfacen la misma necesidad y se dirigen al mismo segmento de mercado. Decimos esto ya que Howard Johnson se dirige a un público concreto.

Podemos concluir entonces que la rivalidad es **alta**, se puede notar guerra de precios, excesos de campañas publicitarias para ganar mayor participación en el mercado, los competidores del mercado influyen en la demanda que puede llegar a captar del hotel.

Se observa baja competencia en los hoteles de categoría menores y apuntan a un público distinto (jubilados/estudiantil).

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Conociendo en detalle dicha situación, los proveedores se ven obligados a proteger y mejorar la competitividad de sus clientes a través de precios razonables, buenos planes de financiación, calidad excepcional y avances tanto en tecnología como en el desempeño de los proporcionados.

Decimos que en la logística de un hotel de más de 4 estrellas (HOTEL HOWARD JOHNSON), contamos con una infinidad de proveedores de alimentos, servicios de energía eléctrica (son las empresas quienes nos imponen los precios y es casi nulo la negociación) y servicios de entretenimiento y todo servicio básico que cuenta el rubro.

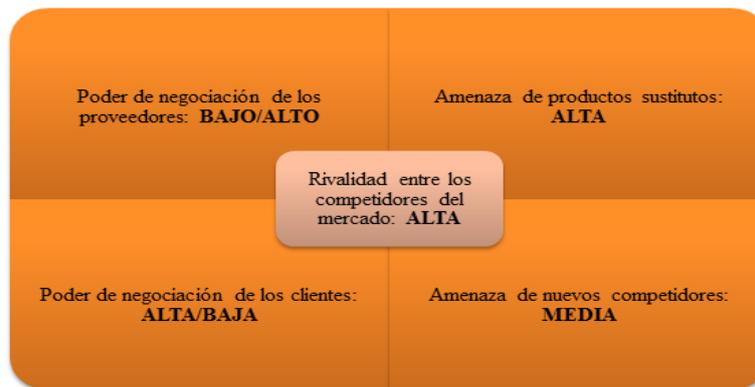
- **Poder de negociación de los clientes:**

En este caso, podemos realizar una distinción dividiéndola en dos tipos. Por un lado, con respecto a la temporada baja, se considera que el cliente posee un **alto** grado de negociación debido a que al ser reducida la demanda durante este período el cliente puede negociar con el propietario del servicio y solicitar descuentos, early check in o late check out, servicio adicional gratis o incluido en la tarifa.

También podemos decir que los clientes poseen y cuentan con excesiva información desde el ecosistema digital, esto demanda el menor costo posible por los mismos servicios que lo provoca la rivalidad competitiva.

En cambio, en temporada alta los clientes no poseen poder de negociación, a causa de que existe una gran demanda la cual restringe muchas veces al consumidor de solicitar algún descuento u otro servicio a menor precio ya que en caso de que él no quiera, existirá otro consumidor dispuesto a pagar el precio que ofrece la empresa de alojamiento. Es decir, el poder de negociación en este caso se considera **bajo**.

Figura 3: Análisis Porter



Fuente: elaboración propia

## **ANÁLISIS PESTEL**

(ANÁLISIS DEL ENTORNO)

Instrumento que facilita la investigación y permite definir el entorno de la empresa.

Factor Político-Legal: En el año 2019 el PBI cayó un 2.5% y el FMI prevé que caerá 3.1% durante el 2020. En la actualidad con un dólar a 85 pesos argentinos se encuentra en recesión con un horizonte con poca confiabilidad a salir adelante<sup>14</sup>.

En los últimos años, hubo una gran suba de % en los reajustes tanto en los impuestos, servicios, insumos de bienes y servicios, como así en el cambio de la legislación.

<sup>14</sup> (Clarín, 2020) .<https://www.clarin.com.ar>

El sector político juega un rol importante, ya que es el responsable de crear el escenario para que los negocios puedan prosperar, tal así la legislación, por ejemplo, establece los feriados de todo el año acorde para fomentar al turismo, leyes ley N.º 1584/12 y ley N.º 27339/17. (Infobae/Clarín/Infoleg, 2019)<sup>15</sup>.

Factor Económico: Volviendo a los últimos 3 años, podemos decir que, en el 2019, la Argentina acumulo una inflación superior del 56.70 %, generando desconfianza para los inversionistas extranjeros y locales, y para este año 2020 el IPC acumula 4.3 %, cayendo así el poder adquisitivo a raíz de los aumentos (Infobae, 2020).

Factor Social: Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

Según datos estadísticos del instituto de estadísticas y censos la pobreza aumento a más del 30% acompañado de la indigencia al 7% y en aumento, tasa de desocupación al 9 % a causa de los fuertes ajustes que se vinieron dando. INDEC. (Indec.gob.ar).

Factor Tecnológico: Surgieron grandes oportunidades para las empresas en cuanto a la reducción de costos por publicidad e inmediatez en generar contacto con los clientes. Es por esto, que la tecnología es una ventaja para todas las empresas que pueden acceder a Internet y saben administrarlas.

La tecnología es un gran aliado en la industria turística y hotelera. Podemos decir que con el crecimiento de Internet y la explosión de las redes sociales (Facebook, Instagram, twitter y aplicaciones en general) en los Smartphone facilitan los canales de interacción con los clientes. En Argentina más del 80% tiene internet tanto en las casas como conexión móvil. (Infobae, 2017).

Un hotel con sistemas de gestión obsoletos, son dejados de lado por los clientes ante los competidores que ofrecen servicios tecnológicos actualizados. Además, las nuevas tecnologías ofrecen a los hoteleros estar conectados con los clientes en todo momento.

---

<sup>15</sup> Infoleg. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infoleginternet/vernorma.do?id=271094decreto1584/10feriadosnacionales>.

La evolución de las (TICS) tecnologías en la información y computación permitieron disminuir la brecha digital en argentina, tanto desde el gobierno nacional y provincial apuestan al desarrollo en las comunicaciones informáticas.

Factor Ecológico: En la actualidad, son cada vez más las empresas que se comprometen con el cuidado del ambiente a través de sus prácticas amigables con el entorno. Dentro del sector turístico se ha comenzado a tomar conciencia.

La sociedad desde un nivel mundial a regional se preocupa cada vez más por el cuidado del medioambiente y por desarrollar actividades económicas sustentables.

La Feria Forestal Argentina que se lleva a cabo hasta este domingo 29 de septiembre del 2019 en el Parque del Conocimiento de Posadas, se registró una participación sin precedentes de emprendedores, ONG y organismos públicos de la provincia, del país e internacionales, que trabajan directamente sobre ejes de conservación ambiental y desarrollo sustentable.

Argentina cuenta con todos los escenarios acordes a las exigencias del turista nacional e internacional se pueden encontrar desde paisajes con climas tropicales hasta montañas con nieve.(LowCost )<sup>16</sup>.

La tendencia a un turismo más amigable con el ambiente está en crecimiento, cada vez son más lo que eligen experiencias que los conecten con la naturaleza ya sea en un paisaje lejano como en hospedajes<sup>17</sup>.

## *ANÁLISIS INTERNO*

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, desarrollo su actividad en el marco hotelero en el año 2016/2017; diferenciándose como el único hotel ecológico de la zona, equipado con la última tecnología de energía y con un alto grado de operatividad y capacitación que acompañe esta visión.

---

<sup>16</sup> LowCost. (s.f). <https://www.escapadalowcost.com/los-mejores-paisajes-de-argentina/>

<sup>17</sup> La Voz. (Abril, 2019). <https://www.lavoz.com.ar>

Se trata de una empresa familiar administrada por las hermanas Elliott hijas del dueño y padre Pablo Elliott oriunda de la Provincia de Salta, accionistas mayoritarios con una gran experiencia en el rubro hotelero.

Howard Johnson Carlos Paz se guía en su accionar por: sus valores, su misión (desarrollar un producto hotelero que supere siempre las expectativas de sus huéspedes y logre la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, para ellos se propone trabajar con responsabilidad, en un ambiente de honestidad, respeto y trabajo en equipo como sus principales valores), filosofía y cultura de trabajo.

Sus estrategias corporativas es consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el posicionamiento del turismo familiar y joven, diseñar productos y servicios que se adapten a las exigencias de los contingentes de jubilados y estudiantes considerándose un potencial de mercado<sup>18</sup> el hotel puede tomar una estrategia sobre el potencial de mercado adaptando sus productos y servicios, como así de sus instalaciones hacia la temática de sustentabilidad comprometido con el medio ambiente, considerando su capacidad financiera y de negociación.

También podemos analizar que el Hotel Howard Johnson cuenta con actividades primarias y secundarias internas, ellas son:

- Marketing/Ventas: consolidarse en el mercado local como el único Hotel sustentable relacionado al turismo familiar.
- Servicio de post venta: relación personal-huéspedes y clientes-usuarios.
- Logística/Operaciones: empleados capacitados y responsables en cada área para lograr el mejor servicio al cliente en su estadía.
- RRHH: personal profesional para llevar a cabo un buen manejo entre empleados, trabajo en equipo, compañerismo, llevando así un trabajo dinámico y específico de normas y políticas.
- Infraestructura: hotel familiar e inversores/propietarios de las instalaciones.

---

<sup>18</sup> <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>

- Tecnología: política sustentable de cuidado del agua, energía y residuos, gracias al programa HOTELES MAS VERDES.
- Compras: cuenta con política de higiene y seguridad, es decir que permite un control de stock y compras de insumos a bajo costo en cada área presentada

En cuanto a la clasificación de empresas según el tamaño, podemos catalogar a nuestro negocio como una grande empresa. Es pertinente resaltar que el hotel cuenta con un diferencial por sobre sus competidores respecto a la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente ya que cumple con parámetros exigidos por el programa de certificación Hoteles Más Verdes realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHTRA)<sup>19</sup>, El hotel está calificado dentro de la categoría plata (Medalla de Plata), lo cual destaca su compromiso con la gestión sustentable.

Hoteles más verdes: “todos aquellos hoteles argentinos que logren la certificación en uno de sus niveles formarán parte del directorio del GSTC y recibirán tratamiento preferente de lo más importantes organismos y turoperadores internaciones de distribución, promoción y marketing turístico”.<sup>20</sup>

### ***Misión, Visión y Valores***

Misión:

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa” (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

---

<sup>19</sup> <https://www.ahtra.com.ar>

<sup>20</sup> <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>

Visión:

- Cultural - Económico
- Sustentable
- Altos estándares de calidad y excelencia
- Símbolo referente en el desarrollo turístico (Hotel Howard Johnson)

Valores:

- 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. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Con respecto a las “4P” del marketing, podemos nombrar:

Tabla 1: 4P del Marketing

<p><b>PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eventos: el hotel cuenta con un salón de eventos para eventos sociales, convenciones y reuniones empresariales.</li><li>• Alojamiento: es la principal actividad del hotel. Posee 127 habitaciones y diferentes servicios y amenities que conforman la oferta total.</li><li>• Gastronomía: el servicio del restaurante actualmente está concesionado pero se realizan auditorias por parte del personal del hotel para corroborar que cumpla con los estándares de calidad de Howard Johnson.</li></ul>
<p><b>PRECIO</b></p> <p>Al considerarse un hotel de 4 estrellas, está dirigido a un segmento de mercado de clase media-alta. En su página web encontramos diferentes promociones que van desde los \$540 para pasar un día de trabajo fuera de la oficina a los \$4800 para vivir una experiencia Howard Johnson.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las habitaciones tienen un costo desde u\$s 38 por noche.</li><li>• Se aplican descuentos, en especial a quienes son socios del grupo Wyndham.</li></ul>
<p><b>PLAZA</b></p> <p>Utilizan un canal directo y uno indirecto.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como canal directo cuentan con una página web en dónde se puede navegar y ver fotos del hotel, conseguir una reserva, conseguir información sobre el número de teléfono del mismo.</li><li>• Como canal indirecto, utilizan diferentes agencias de turismo y diferentes plataformas como Trivago, Booking, Airbnb entre otras.</li></ul>
<p><b>PROMOCIÓN</b></p> <p>Se llevan a cabo diferentes acciones diarias a través de diferentes medios de comunicación como: radio, televisión, revistas, diarios, vía pública. También realizan patrocinios, eventos solidarios y convenios y canjes con artistas y obras de teatro en el verano.</p> <p>Asimismo, realizan acciones específicas en Internet, a través de Google Adwords, Facebook e Instagram.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS FODA

En este punto se analiza los atributos y condiciones que afectan tanto positiva como negativa, dándonos un panorama para la toma de decisiones.

**Tabla 2: Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca con prestigio internacional, con una trayectoria de más de 90 años (la marca hotelera Howard Johnson fue fundada en 1925)</li> <li>Incorporación con AHTRA (Asociación de Hoteles de turismo de la República Argentina).</li> <li>Ubicación estratégica.</li> <li>Recursos financieros para futuras inversiones.</li> <li>Servicios adicionales: restaurante The Lord e Ilume spa, bien posicionados en el mercado local.</li> <li>Buena relación precio/calidad.</li> <li>Estructura nueva y moderna</li> <li>Personal capacitado en base a valores de vocación de servicio y actitud (oferta laboral para las familias, contratando empleados de la ciudad en vez de personal capacitado con experiencia de otras localidades).</li> <li>Hotel sustentable, parte del programa Hoteles Mas Verdes, compromiso con el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento a la ciudad Villa Carlos Paz como la perla cordobesa, y crecimiento del sector hotelero y turístico.</li> <li>Fuerte tendencia al cuidado del medio ambiente y las actividades ecológicas.</li> <li>Turismo nacional e internacional y receptivo.</li> <li>Crecimiento en las redes sociales como canal de ventas (Instagram/Facebook).</li> <li>Aumento del turismo interno y vacaciones más cortas y cercanas, por la situación económica del país.</li> <li>Mayor alcance a diferentes públicos mediante las diferentes plataformas de reserva (información relevante para el turista de actualidad)</li> <li>Incremento de la oferta artística en la ciudad.</li> <li>Planes de promoción industrial gubernamental en la provincia, posibilidad de convenio con el salón de eventos.</li> <li>Nuevas tecnologías y plataformas que conllevan mayor exposición y publicidad.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso ineficaz de sus sistemas operativos para la obtención de información valiosa.</li> <li>Falencias en el Área Contable.</li> <li>Poca Actualización en la Redes Sociales y en los motores de búsqueda como Google.</li> <li>Baja percepción o conocimiento sobre la sustentabilidad del hotel.</li> <li>Poco reconocimiento de parte de la empresa y ejecutivos como lugar de reunión de negocios.</li> <li>Restaurant no tiene apariencia de un resto gourmet de calidad 4 estrellas como se promociona, no cumple las expectativas de clientes.</li> <li>Pocas habitaciones disponibles ante la gran demanda en temporada alta.</li> <li>Desayuno mediocre</li> <li>Habitaciones con poca limpieza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recesión económica / Inestabilidad de la economía nacional.</li> <li>Tendencia al aumento del valor de la moneda extranjera.</li> <li>Perdida de turista extranjero por la situación global actual.</li> <li>Importante competencia en el sector, con hoteles que brindan servicios de igual categoría.</li> <li>Creencia que Villa Carlos Paz es para turismo de bajo costo.</li> <li>Ingresos por temporada. Estacionalidad</li> <li>Crecimiento de alquileres informales, es decir casas y departamentos, a través de diferentes plataformas de Internet.</li> <li>Disminución del nivel de ingresos por salario</li> <li>Incremento de costos operativos (quita de subsidios a empresas de servicios públicos).</li> <li>Nuevo centro de convenciones en la Ciudad.</li> <li>Desaparición de agencias a raíz del crecimiento eCommerce.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

## ***ANÁLISIS ESPECÍFICO PROFESIONAL***

Luego de examinar las diferentes variables y sus diferentes aspectos, podemos decir que el Hotel Howard Johnson presenta ciertas debilidades; con el transcurso del tiempo podríamos revertirlas con gestiones realizadas con un plan estratégico de penetración de mercado (al conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que la compañía aumente su participación de mercado para un producto o línea de productos)., es decir poder adaptarse a nuevas tendencias que actualmente exige el mercado hotelero y así tener cambios en el macro entorno.

Lo más importante a tener en cuenta, es la esencia en la que se destaca como uno de los hoteles Ecológicos y Sustentables de la zona y la región sobre otros hoteles, estableciendo un plan de marketing para resaltar en las primeras líneas tanto en internet (Google), actualizaciones en las redes sociales, pagina hotelera y todos los recursos informáticos que se manejan actualmente, aprovechando recursos naturales como económicos y también poder aprovechar sus ventajas competitivas para llegar a los segmentos deseados en bajas temporadas, para que la empresa pueda aumentar su rentabilidad.

## ***DIAGNÓSTICO***

En base al análisis de la información desarrollada con anterioridad y a la bibliografía consultada, se señalo en el trabajo que constituye un problema que, quienes conforman los diferentes segmentos a los que está dirigido el hotel, no perciben los atributos de este, o los perciben, pero no los valoran positivamente como se pensaba.

A partir del análisis de la información externa e interna recabada, se puede determinar que el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, presenta fortalezas propias por formar parte de una cadena de renombre internacional, lo cual es muy importante para los clientes al momento de buscar un hotel donde alojarse, es uno de los hoteles que cuenta con una muy buena imagen positiva en el mercado turístico y muy importante en plazas hoteleras de la localidad. Si bien,

necesitan realizar diferentes estrategias para resaltar bien cuales son sus fortalezas y sus beneficios, ya que no están siendo bien valoradas por su público objetivo.

Entre estos atributos que conforman fortalezas, se debe trabajar en la percepción de los atributos de la relación precio/calidad y la asociación de la marca con la sustentabilidad y el turismo familiar.

A su vez, principalmente hay que poner énfasis en mejorar las debilidades detectadas, tales como mejorar el desayuno, la calidad del restaurante y su funcionamiento, y la limpieza de las habitaciones. Éstas son importantes ya que se pueden transformar en fortalezas realizando cambios y pueden convertirse en atributos diferenciadores de la competencia.

Es necesario darle la importancia que tiene, el comunicar correctamente los atributos positivos de la marca para poder obtener los resultados esperados y así diferenciarse de la competencia. Por esto en el marco teórico se desarrollaron conceptos útiles como el de posicionamiento, percepción, y notoriedad, entre otros, para así poder realizar una comunicación eficiente por parte del hotel y fortalecer la identidad e imagen de marca para lograr un mayor aumento en la asociación de esta con los atributos mencionados.

A continuación se desarrollan programas completos de acción, los cuales detallan los pasos a seguir para aumentar la recordación de atributos y asociación de los mismos con la marca, para que los clientes y potenciales clientes elijan de entre sus alternativas a Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

## ***DISCUSIÓN***

Realizados los análisis de situación y diagnóstico pertinentes en este trabajo, se concluye que el hotel sustentable y de turismo familiar y joven Howard Johnson de Villa Carlos Paz, hoy debe resolver la necesidad de reposicionarse en la mente del consumidor. Debe lograr que los consumidores perciban sus atributos o que sean valorados cierta y positivamente.

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz posee una fortaleza principal, que es la trayectoria y el renombre de su marca siendo éste un aspecto muy importante por sus clientes. Por ello, es relevante mejorar a partir de este Plan que incluye 3 Programas, la notoriedad y la recordación de marca a través de diferentes medios de comunicación.

Además, se puede concluir que internamente en la empresa deben realizarse cambios para mejorar las experiencias de los clientes, en diferentes áreas del hotel y, que éstos dejen buenos comentarios en las diferentes plataformas y resaltar el atributo de Hotel sustentable que implica su marca.

Se considera que el hotel sustentable Howard Johnson de Villa Carlos Paz debería destacar una buena relación precio-calidad, ya que en las diferentes plataformas se observa que el público objetivo no puntúa muy bien a sus competidores en este sentido y, es un atributo que llama mucho la atención del público, por tanto, debe utilizar como oportunidad esta estrategia de posicionamiento de marca.

Podemos decir que la implementación del plan propuesto es factible en términos presupuestarios a efectos de lograr su propósito final, esto es, incrementar en los porcentajes estimados el nivel de percepción del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz como una entidad de excelente calidad y prestigio, a efectos de posicionarlo como hotel sustentable y de turismo familiar y joven, desde julio del 2020 hasta junio del 2021.

Finalmente, un aspecto necesario, es que una vez logrado el reconocimiento por parte del público como hotel sustentable, el mismo se podría certificar a la categoría más alta del programa, para lograr así mayor diferenciación de la competencia.

## ***PLAN DE IMPLEMENTACIÓN***

Se plantearán objetivos, general y específicos, para luego poder plantear diferentes planes de acción, y así alcanzar los objetivos propuestos.

### Objetivo General

Incrementar en un 40% el nivel de percepción del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, como un hotel de excelente calidad y a su vez posicionándolo como hotel sustentable y de turismo familiar, en el transcurso de los próximos 12 meses.

### Objetivos Específicos

- Obtener un 40% más de recomendaciones como hospedaje familiar y sustentable en el plazo de 12 meses.
- Posicionar al hotel como empresa sustentable, logrando que el 50% de los comentarios en páginas de turismo como TripAdvisor, Booking y Despegar enfaticen en este atributo.
- Captar la atención principalmente de los segmentos familia y turismo joven, aumentando, en el plazo de un año, en un 60% el reconocimiento de marca sobre todo en su relación precio calidad.

### Alcance

El propósito de los objetivos planteados es reposicionar al hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, en el mercado de alojamientos turísticos, señalando sus atributos y diferenciándose de su competencia, y a su vez destacando el valor agregado que ofrece para que los diferentes públicos lo perciban de la forma deseada.

El alcance del siguiente plan es anual y se implementará en un período entre julio de 2020 y julio del 2021.

## ***PLANES DE ACCIÓN***

- **PROGRAMA 1: EXPERIENCIA HOWARD JOHNSON V.C.P.**
- **Objetivo I:** Obtener un 40% más de recomendaciones como hospedaje familiar y sustentable en el plazo de 12 meses.

Para lograr este objetivo, se plantea un spot publicitario realizado por famosos jóvenes y también por famosos con su familia, pareja e hijos, personas que hayan hecho o hagan temporadas de espectáculos en Villa Carlos Paz, buscando que el público que lo vea se sienta identificado.

La actividad está a cargo del referente del área de marketing y publicidad, quien verificará que dicho objetivo se cumple. Logrando que, de 10 reservas, 4 se hayan originado gracias a una recomendación en este sentido.

Se los convocará un fin de semana entre los meses septiembre y octubre del 2020, previo a la temporada de verano, al hotel para poder filmar el spot, con todos los gastos incluidos, el mismo mostrará a una familia o un joven famoso o *influencer* disfrutando de las diferentes instalaciones del Hotel, jugando, divirtiéndose y pasando un agradable momento de relax. El objetivo es que se muestren auténticos y lo más real posible. La publicidad que se debe realizar será de menos de 1 minuto y se pagará por la publicidad del video en sus perfiles de redes sociales a los actores.

Para llevar a cabo lo siguiente serán necesarios:

- Actores: \$200.000
- Equipo de los actores (Maquillaje, Vestuario, Estilista): \$20.000
- Viáticos de los actores (Traslados, comida): \$25.000
- Publicidad en perfil de redes de los famosos/influencers: \$120.000
- Servicio de Agencia de publicidad: \$45.000
- Creación y edición del material publicitario: \$40.000

Presupuesto total Programa 1: \$342.000

- **PROGRAMA 2: ESTADÍA SUSTENTABLE HOWARD JOHNSON V.C.P.**
- Objetivo 2: Posicionar al hotel como empresa sustentable, logrando que el 50% de los comentarios en páginas de turismo como TripAdvisor, Booking y Despegar enfatizen en este atributo.

Para llevar a cabo esta actividad, se realizarán eventos empezando la temporada de primavera-verano, donde empieza a hacer más calor. Se empezará a preparar el lugar y la tierra sin ingreso del público en agosto, y se aprovecharán los meses de septiembre y octubre para una vez por fin de semana, durante 4 fines de semana, se invitará a personas de todas las edades a conocer el nuevo espacio para una huerta y los que quieran participar, ayudaran a crearla, para luego usar los alimentos cultivados en el restaurante del hotel.

Se publicarán las invitaciones al público, de lugares cercanos a Villa Carlos Paz, en las redes sociales, pidiendo que se inscriban para que no se junte mucha gente un solo fin de semana. Entre las personas participantes de la creación de la nueva huerta, se sortearán 8 noches de estadía con todo incluido, dos noches para una persona y un acompañante, se sorteará una por cada fin de semana.

Una vez finalizada cada jornada se procederá a realizar los sorteos pertinentes. Todo este proceso estará a cargo de los supervisores de Relaciones Públicas y Marketing.

Lo mismo se repetirá luego de tres meses, en el 2021 durante los meses de febrero y marzo, para poder repetir la experiencia a quienes quieran participar.

Para lograr mayor visibilidad, se contará con el Programa de Noticias Córdoba Directo y Carlos Paz Noticias que se encontrarán transmitiendo en vivo el día del evento y realizarán entrevistas a los encargados de Marketing y los participantes del evento.

Para medir el impacto de esta actividad se tendrá en cuenta que 4 de 10 comentarios realizados en Booking, TripAdvisor o Despegar destaquen este atributo.

Para llevar a cabo esta acción serán necesario lo siguiente:

- Diseñador de Flyers: \$10.000

- Horas hombre del encargado de manejar las redes sociales y difusión: \$350 4 Hs por día durante 1 mes) = \$10.850
- Premios: 4 estadías de 2 noches:  $4 \times 15.000 = \$60.000$
- Costo de transmisión en vivo por los canales: \$ 100.000
- Elementos para armado de huerta: \$80.000

Presupuesto total Programa 2: \$260.850

- **PROGRAMA 3: VERANO COMPARTIENDO**
- Objetivo 3: Definir el segmento “familia” y “turismo joven” como principal foco, aumentando en el plazo de un año, en un 60% el reconocimiento de marca sobre todo en su relación precio calidad.

Así como existe el concepto “la noche de los museos”, Howard Johnson intentará bajo este concepto denominado “La noche de los Hoteles al estilo Howard Johnson” destacar la buena relación precio/calidad del mismo. En esta acción se pretende lograr que en 10 noches distribuidas durante el verano, 20 de sus habitaciones sean gratis para que los clientes y potenciales clientes experimenten cómo es alojarse en el Hotel (5 habitaciones por mes). Se tratará de que clientes que no han quedado conformes con el hotel, puedan llevarse una impresión contraria y la posibilidad de darse a conocer con potenciales clientes que pueden ser de buena referencia para el futuro.

Esta acción estará cargo del personal de Marketing quien se encargará de controlar y medir luego los resultados obtenidos, se segmentará el público objetivo, parejas de jóvenes, familias y jóvenes para dar a conocer el concepto a través de una publicidad paga por estas diferentes redes sociales. El concepto consistirá en que las personas que vean la publicidad y llamen para formar parte de “La noche de los Hoteles al estilo Howard Johnson” estarán participando por una de las 20 habitaciones disponibles para pasar la noche. La campaña será lanzada con un mes de anticipación a la fecha establecida y el sorteo de las habitaciones será realizado con una semana de anticipación.

Las únicas condiciones que se requerirán por parte de los ganadores del sorteo para gozar del alojamiento gratis por una noche son que hagan publicaciones compartiendo su experiencia de la noche en redes y lo mencionen arrobándolo y utilizando el hashtag “#NocheDeVeranoEnHowardJohnson”, y que dejen un comentario en alguna de las plataformas de Booking, Despegar o TripAdvisor durante su chek-out.

Con esta acción se pretende que en 5 de 10 comentarios que dejen los clientes, el hotel sea valorado como “Excelente” y mencionen el atributo deseado.

Para desarrollar las acciones descriptas con anterioridad se necesitará:

- Empresa de Marketing para creación y seguimiento de campañas por Facebook e Instagram Ads. \$50.000
- Premios: precio de 20 habitaciones en diciembre de 2020 y enero de 2021:  
20x10000 = \$200.000
- Equipo de computación: \$100.000

Presupuesto total Programa 3: \$3500.000

## **PRESUPUESTO TOTAL**

Programa 1: \$342.000

Programa 2: \$260.850

Programa 3: \$350.000

**TOTAL: \$952.850**

## MARCO DE TIEMPO

La acción se llevará a cabo desde el 01 de julio de 2020 hasta el 01 de junio de 2021, durante el período de tiempo mencionado se deberá lograr los objetivos y cumplir en cada acción lo propuesto por la empresa.

### Diagrama De Gantt

Tabla 3: Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	2019/2020											
	Julio 2020	Ago. 2020	Sep. 2020	Oct. 2020	Nov. 2020	Dic. 2010	Ene. 2021	Feb. 2021	Mar. 2021	Abr. 2021	May. 2021	Jun. 2021
<b>PROGRAMA 1</b>												
Contactar Actores	█	█	█									
Contactar Agencia de Publicidad	█	█	█									
Contactar Equipo de Estilistas		█	█	█	█	█						
Filmación del Spot Publicitario			█	█	█	█						
Edición del Spot Publicitario			█	█	█	█						
Publicación del Spot en Redes						█	█	█	█	█	█	█
Sorteo en Redes						█	█	█	█	█	█	█
Comentario y Calificación de la estadía						█	█	█	█	█	█	█
<b>PROGRAMA 2</b>												
Contratación de empresa para diseño de Flyers y preparación del espacio	█	█	█	█	█							
Difusión del Evento en Redes Sociales			█	█	█	█	█	█	█	█		
Sorteo de Premios			█	█	█	█	█	█	█	█		
Cobertura del evento por medios de TV						█	█			█	█	
<b>PROGRAMA 3</b>												
Contratación de Agencia de Marketing	█	█	█									
Realización de la Campaña de Facebook e Instagram Ads		█	█	█								
Recibimiento de llamadas para participar del Sorteo		█	█	█								
Sorteo			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Utilización de Premios				█	█	█	█	█	█	█	█	█

Fuente: Elaboración Propia

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### ***Conclusiones***

En el presente trabajo, se llevó a cabo en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, un plan estratégico para incrementar el crecimiento del Hotel en el posicionamiento, durante el desarrollo de la investigación se identificó, cuales eran los factores que limitaban la posibilidad de que la empresa pueda aumentar sus ventas.

Además internamente la empresa debe realizar cambios para poder mejorar las experiencias de los clientes, ya que esto hace que los mismos puedan dejar comentarios positivos en diferentes plataformas de turismo y también resaltar al atributo de la sustentabilidad en cada evento que se realice.

Con respecto a los factores externos, como podemos observar actualmente que contamos con una economía inestable a nivel nacional, demuestran que es necesario buscar, ganar o abarcar una cuota de otros mercados. Gracias a las herramientas de investigación que se desarrollan en este trabajo, se puede observar que la intervención de un plan estratégico de crecimiento intensivo, pueda permitir un reposicionamiento y llevara al hotel a diferenciarse de la competencia, aumentar sus ventas y fortalecer su imagen como un hotel sustentable.

### ***Recomendaciones***

El plan desarrollado contempla acciones para incrementar sus ventas y lograr su identidad sustentable para la empresa, se recomienda un profundo hincapié en aquellas estrategias con mayor impacto en los objetivos planteados en el plan. Se recomienda en futuros planes de top of mind, la utilización de técnicas de marketing digital cuyo objetivo es impactar a los usuarios que previamente han interactuado con una determinada marca. Consiste en aplicar las denominadas cookies en el navegador cuando se visita un sitio web, seguidamente cuando el usuario visita otra web que soporta anuncios y se le muestra el anuncio del hotel recordándoles su oferta e incitando al cliente potencial a volver a su web.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ancin, J.M. (2012/2015). Planificación Estratégica - El plan de marketing. Madrid, España.
- C. Valiño, (2006). Estrategia de crecimiento de las empresas de distribución comercial.
- Chiavenato. (2017). Planeación Estratégica. San Pablo: McGraw-Hill.
- *Gobierno de Cordoba Turismo*, 2019. Legislacion turistica y hotelera. Recuperado de: <https://www.cordobaturismo.gov.ar/legislacion-turistica-y-hotelera/>
- Hoteles más verdes, 2019. Programa hoteles más verdes. Recuperado de: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos>.
- Infobae, 2019. La inflación de abril fue 3,4% y acumuló un 5,8% en los últimos 12 meses. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/05/15/la-inflacion-de-abril-fue-34-y-acumulo-un-558-en-los-ultimos-12-meses/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019. Recuperado de <http://www.indec.gob.ar>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019. Informe de turismo extranjero. Recuperado de: [http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_06\\_190E8C2111.pdf](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_06_190E8C2111.pdf) [turismoe](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_06_190E8C2111.pdf) [xtranjero2019](http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_06_190E8C2111.pdf)
- Instituto tecnológico Hotelero, 2015. Hábitos de la compra del consumidor. Recuperado de: <https://www.ithargentina.com.ar>.
- Keller, K. P. (2012). Dirección de Marketing. México.
- Kloter. P., Garcia J., Zamora.J.F. Bowen. J.T (2004). “Marketing turístico”. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Kloter. P. (2012). Dirección de Marketing. México.
- Lovelock, C. Reynoso, J. (2004). Administración de servicios-Estrategia de marketing, operaciones y recursos humanos. México: Prentice Hall – Hispanoamericana.
- McCarthy, J. Y. (2013). Basic Marketing.

- Normas ISO. 2019. ISO 14001 SISTEMA DE GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.  
Recuperado de: <http://www.normas-iso.com/iso-14001/>.
- Organización Mundial del Turismo, 2019. World Tourism Standardization (UNWTO).  
Recuperado de <https://sdt.unwto.org/>
- Porter, M.E. (1980). “Estrategia competitiva”. MEXICO: CECSA.
- Ríes, A. y Trout, J. (1993). Las 22 leyes inmútales del marketing. México: McGraw-Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2010). “El plan de marketing en la práctica”. Madrid, España.
- Sapag Chaín, N. y R. 2000. Preparación y evaluación de proyectos de Chile.
- Schiffman, L. Y Kanuk, L. (2010). Comportamiento del consumidor (10º edición). México: Pearson.
- Stanton, W. & Michael, E., 1995. Fundamentos de Marketing. Recuperado de: <https://tecnohotelnews.com/2015/11/12/un-mercado-potencial-de-1-000-millones-de-turistas-para-los-hoteles-mas-innovadores/>
- Tecno Hotel, 2018. Hoteles sostenibles, tendencias y experiencias. Recuperado de: <http://www.tecnohotelnews.com/018/0/hoteles-sostenible>.
- *Verdes digitales*, 2017. Cómo el Marketing Verde ha afectado al sector Turismo. Recuperado de: <https://verdesdigitales.com/2017/02/03/marketing-verde-turismo/>.
- Valdez Sánchez, A. Y. (2015). Turismo Sustentable. Un crecimiento a su oferta. Multiciencias, 347 a 354V. Sánchez (2015). Turismo Sustentable. Un acercamiento a su oferta.
- W. Jiménez, (1982). Introducción a la teoría administrativa. México