



Producto: Reporte de caso

Título: Plan de acción para la implementación de un bar ecológico en el hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz.

Apellido y nombre: Bertucci, Florencia

DNI: 40.752.175

Legajo: TUR00748

Fecha: 05/07/2020

Materia: Seminario Final de Gestión Turística

Profesor tutor: Mansilla, Melina Noel

Carrera: Licenciatura en Gestión Turística

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	3
<i>Breve descripción de la problemática</i> .....	3
<i>Resumen de antecedentes</i> .....	3
<i>Relevancia del caso</i> .....	5
<b>Análisis de situación</b> .....	5
<i>Análisis de contexto – Modelo PESTEL</i> .....	5
<i>Diagnostico organizacional – Matriz FODA</i> .....	10
<b>Marco teórico</b> .....	13
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	16
<b>Plan de negocios para la implementación de un bar ecológico en el hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz</b> .....	17
<i>Objetivos</i> .....	18
<i>Alcance</i> .....	18
<i>Estructura</i> .....	18
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	25
<i>Presupuesto</i> .....	26
<i>Indicadores</i> .....	26
<i>Carta de cócteles</i> .....	27
<b>Conclusiones</b> .....	28
<b>Recomendaciones</b> .....	29
<b>Bibliografía</b> .....	30

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se plantea un plan de acción para implementar un bar ecológico en el hotel Howard Johnson Plaza de la localidad de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina. La propuesta incluye un análisis de los objetivos y valores de la organización y del contexto en el cual se encuentra inserta la misma a través de un análisis PESTEL y FODA. Además, se plantea un objetivo general con sus respectivos objetivos específicos, el alcance de la propuesta, elementos de comunicación y posicionamiento de la misma y un ejemplo de carta de cócteles que cumple con los objetivos del presente reporte. Por último, una vez implementada la totalidad del plan, se proponen indicadores para medir los resultados obtenidos. Todo ello con el objetivo de generar un diferencial dentro de la organización que le permita ganar competitividad en el mercado.

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo presentar un plan de negocios para la implementación de un bar ecológico para la empresa Howard Johnson Plaza de la localidad de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

### *Marco de referencia institucional*

El hotel Howard Johnson Plaza de la localidad de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina es una empresa familiar franquiciada de la cadena Howard Johnson. El establecimiento cuenta con un restaurante y un spa concesionados y un salón de convenciones. A su vez, el mismo se encuentra categorizado con 4 estrellas y, si bien presenta características propias de la cadena a la cual pertenece, posee además particularidades inherentes de la empresa que permite denotar una identidad local y empresarial concreta.

Por otra parte, Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz aspira a superar las expectativas de los huéspedes mediante un equipo de trabajo profesional, eligiendo sus proveedores de manera cuidadosa y manteniendo una excelente relación con el medio que lo rodea. Además, si bien atiende en gran parte a contingentes de turistas de negocios, la empresa también aspira a consolidarse en el mercado local con un gran foco en el turismo familiar en particular y en el turismo en grupo en general (estudiantes, jubilados, etc.).

### *Breve descripción de la problemática*

El presente reporte apunta al desarrollo de un plan de mejora para el hotel Howard Johnson Plaza de la localidad de Villa Carlos Paz. El mismo contempla un rediseño del bar de la empresa para ajustarlo a las necesidades y tendencias futuras del mercado que en la actualidad no están siendo cubiertas por la empresa. Estas tendencias futuras, que demuestran una intensificación en el largo plazo, implican una preferencia por parte de los turistas hacia los servicios turísticos sustentables y diferenciadores. Al hablar de sustentabilidad se hace referencia a una conciencia ambiental, social y económica por parte de la empresa hacia el entorno en el cual esta influye y se encuentra inserta. Por ello, esta reestructuración del área del bar se considera una oportunidad de mejora para convertirla en un diferenciador de la empresa.

### *Resumen de antecedentes*

- Marco Martins (2016) en su artículo “Gastronomic tourism and the creative economy” desarrolla la importancia de la relación entre el turismo gastronómico y la economía

creativa. Siendo el turismo gastronómico una actividad que se ha ido solidificando en los últimos años, el artículo presenta la importancia de la creación de nuevas experiencias para el turista y cómo influye en este proceso el alto grado de subjetividad que la satisfacción del consumidor posee.

- Lélis Maia Brito y Delane Botelho (2017) en su investigación “La gastronomía como marca de destino. Propositiones en Minas Gerais - Brasil” relacionan las diversas discusiones teóricas sobre marca de destino con la gastronomía en general y analizan estos factores en el caso de Minas de Gerais en Brasil. Así, determinan que para lograr posicionar a la gastronomía como marca de destino se deben integrar diversos actores que componen la cadena productiva de la gastronomía, quienes producen y reproducen una imagen vinculada a la experiencia de marca. Concluye que la gastronomía como marca de destino ayuda a la promoción de la identidad local, valoración de la cultura y proporciona un desarrollo económico y social para el lugar.
- Patrícia Binz y Suzana Maria De Conto (2018) en su artículo “Gestión de la gastronomía sustentable. Prácticas del sector de alimentos y bebidas en hospedajes” analizan información brindada por gestores de medios de hospedajes sobre la gastronomía sustentable, considerando los impactos que la misma genera y la escasez de estudios que la analizan. Concluye que la gestión de la gastronomía sustentable trae ciertos beneficios como la reducción de costos, el aumento del atractivo del destino o atractivo y la colaboración a la salud del huésped. Señalan, además, la necesidad de una mayor atención al sector ya que, en los medios de hospedajes donde han realizado encuestas, el área de producción y distribución de alimentos carecía de prácticas sustentables.
- Claudia Toselli (2006) en su investigación “Algunas reflexiones sobre el turismo cultural” analiza el turismo cultural relacionándolo con diferentes aspectos. Estos aspectos son: la globalización y los impactos en las culturas locales, el turismo cultural como herramienta para el desarrollo local y regional, remarcando el caso de Argentina con sus vaivenes económicos y la necesidad de repensar nuevos modelos para el desarrollo, los aspectos positivos y negativos de esta tipología de turismo, recalando la necesidad de la implementación de un modelo sustentable y el rol de las organizaciones internacionales que, en general, plantean recomendaciones en cuanto al cuidado y protección del patrimonio y se consideran de gran influencia.

- Juan Pablo Falcón (2014) en su documento “Tendencias globales de desarrollo del turismo gastronómico aplicadas al caso Argentina” expone las diez tendencias globales del desarrollo de turismo gastronómico expuestas en el informe “Global Report on Food Tourism” elaborado por la Organización Mundial del Turismo, pero aplicadas al caso concreto de Argentina. Estas tendencias incluyen ciertos factores como mercado, sustentabilidad, patrimonio cultural, perfil del turista, entre otros. El informe concluye resaltando el alto potencial que posee Argentina para el desarrollo del turismo gastronómico.

#### *Relevancia del caso*

La relevancia del presente caso radica en la necesidad de adaptarse rápidamente a los vertiginosos cambios que el mercado experimenta. Teniendo en consideración la fuerte competencia que posee el hotel Howard Johnson en la localidad de Villa Carlos Paz, la adecuación de un bar ecológico, permitirá generar un importante diferenciador.

Por otra parte, las tendencias futuras del mercado muestran una mayor exigencia por parte del turista de productos y servicios conscientes del impacto que producen los mismos en el medio en el cual la organización se encuentra inserta. Este, es un turista que se encuentra cada vez más capacitado para exigir productos de calidad, es por ello que a futuro la calidad final del producto no será suficiente. Para ello, se deberá brindar un servicio diferenciador, que aporte una experiencia única al cliente. En este caso en particular, se tiene como objetivo lograr este servicio diferenciador a través de una experiencia única basada en la coctelería ecológica.

### **Análisis de situación**

En la actualidad, muchos hoteles toman medidas para reducir su impacto en el medioambiente, sin embargo muchas veces lo hacen por la presión que los estados y la sociedad ejercen sobre los mismos. Por ello, se pierde una gran oportunidad de mercado al no aprovechar el abanico de oportunidades innovadoras que estas medidas ecológicas pueden brindar. Invertir en ecología suele ser un tema complejo debido a que los recursos naturales y el medio ambiente en general no poseen un valor monetario inmediato para las organizaciones, generando desinterés por gran parte de ellas. Por otro lado, cada vez son más los segmentos de mercado que demandan este tipo de productos, siendo principalmente

mujeres jóvenes de clase media, alta. Así, se considera al rediseño de un bar ecológico como una oportunidad de innovación para el hotel que permitiría llegar a un público desatendido en la actualidad. A su vez, la no implementación de este proyecto llevaría a una pérdida de competitividad al desaprovechar una oportunidad de mejora que genera un valor añadido a la organización.

*Análisis de contexto – Modelo PESTEL*

<i>Político</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuesto PAIS.</li> <li>• Política impositiva.</li> </ul>
<i>Económico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica.</li> <li>• Inflación.</li> <li>• Dolarización.</li> </ul>
<i>Socio-cultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de profesionalización del sector turístico.</li> <li>• Demanda más informada.</li> </ul>
<i>Tecnológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades web.</li> <li>• Oferta online.</li> </ul>
<i>Ecológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciencia ambiental.</li> <li>• COVID-19</li> </ul>
<i>Legal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COVID-19</li> <li>• Trabajo no formalizado.</li> </ul>

**Político**

- *Impuesto PAIS*: La aplicación de este impuesto ha sido un factor que ha fomentado el turismo interno y ha producido una reducción del turismo emisor internacional. Si bien esto tiene mayoritariamente efectos en la economía, ha obligado a ciertos sectores de la industria turística, como las agencias de viajes, a repensar sus modelos y buscar nuevas formas de promoción a la hora de, por ejemplo, vender viajes internacionales.

- *Política impositiva:* La carga impositiva de Argentina es más elevada que en muchos otros países. Esto implica una dificultad por parte de las empresas a la hora de generar ingresos ya que gran parte de los mismos irán destinados a impuestos. En el sector turístico, y en los destinos con una marcada estacionalidad en particular, los impuestos pueden ser un inconveniente para ciertas empresas, sobre todo en épocas de temporada baja en donde los ingresos son menores y los impuestos se mantienen constantes.

### Económico

- *Inestabilidad económica:* Las recurrentes crisis económicas que tienen lugar en Argentina generan un gran impacto, principalmente en el poder adquisitivo de las personas y en las pymes. La constante inestabilidad económica del país aumenta el riesgo de las inversiones realizadas, sobre todo las realizadas por las pequeñas y medianas empresas. Al ser mayor el riesgo, el número de inversiones es menor por lo que, en algunos sectores industriales, la oferta puede tender a convertirse en escasa y desleal. Por otro lado, esto afecta en las personas al obligarlas a priorizar sus consumos, impactando tanto positiva como negativamente en ciertos sectores económicos.

Este factor afecta fuertemente en el sector turístico debido principalmente porque los turistas consideran a esta actividad como una actividad de ocio, por lo que al verse afectado su poder adquisitivo o su estabilidad económica, suelen relegar este tipo de actividades por otras consideradas más esenciales por los mismos. Además, en ciertos ámbitos del turismo, como la hotelería, son necesarias grandes inversiones que, como se explicó anteriormente, al encontrarse en un estado de crisis económica, el riesgo de las mismas es elevado, limitando la oferta a empresas con un gran poder de inversión.

- *Inflación:* Los crecientes valores inflacionarios que presenta el país afectan a todas las industrias y al poder adquisitivo de la gente. Esto se debe a que, al aumentar los precios de los bienes y servicios, y al mismo tiempo, las fuentes de ingresos de las personas se mantienen o no acompañan los niveles inflacionarios, se produce una reducción del poder adquisitivo de las mismas, obligándolas a modificar sus hábitos



de consumo. Por otra parte, las industrias ven afectado su nivel de demanda y su estructura de costos, siendo obligadas a desarrollar nuevos paradigmas que amortigüen estos impactos. En el sector turístico, la inflación produce un efecto mayoritariamente negativo debido a que la gente, al ver disminuido su poder adquisitivo, relegan estas actividades muchas veces consideradas "de ocio".

- *Dolarización:* Argentina es un país con una fuerte dependencia de la moneda estadounidense, por ello, un cambio en el valor con respecto al peso argentino afecta considerablemente en la economía, impactando principalmente en el porcentaje inflacionario mencionado anteriormente. Este factor trae algunas consecuencias positivas, sobre todo para sectores de importación y el sector turístico en particular. Esto debido principalmente a que los destinos turísticos nacionales se vuelven más atractivos para turistas extranjeros, generando una inyección de moneda internacional al país y con sus consecuentes efectos derrames ya conocidos en el ámbito turístico. Además, impacta en el turismo interno, ya que al "encarecer" los viajes al exterior para los turistas argentinos, funciona como un fomento para este tipo de turismo, beneficiando a los prestadores de servicios turísticos locales.

#### Socio-cultural

- *Tasa de profesionalización del sector turístico:* En el ámbito turístico, la profesionalización del sector dentro del país es relativamente bajo. Este factor está tendiendo a cambiar, habiendo cada vez más personas conscientes de la importancia de la especialización y educación necesaria para la correcta gestión del sector. Sin embargo, actualmente es posible encontrar empresas que no brindan un servicio turístico adecuado debido principalmente la falta de profesionalización. Además, este factor influye en algunas comunidades locales al volverlas reacias a la implementación de un plan de gestión turística en sus localidades debido al miedo y prejuicios que se tienen con respecto a esta actividad, desconociendo los beneficios potenciales que la misma puede brindar.
- *Demanda más informada:* Gracias a la universalización de internet, el acceso a información se ha expandido a casi todo el mundo. Este factor resulta de gran relevancia ya que ha generado una demanda turística más especializada que hace años

atrás. La principal consecuencia de esto es la mayor presión que los turistas ejercen sobre los oferentes de servicios turísticos para que no sólo brinden servicios de calidad, sino además, les otorguen un valor agregado. Sin este diferenciador que la demanda exige, la empresa pierde competitividad en el mercado turístico. Este factor tiene especial relación con el factor explicado anteriormente, ya que sin un correcto equipo de profesionales adecuados se dificulta brindar el servicio que este turista cada vez más exigente demanda.

#### Tecnológico

- *Comunidades web:* La aparición de círculos de personas que comparten sus conocimientos y experiencias con respecto a un destino turístico o a un servicio turístico en particular se ha visto favorecido con la universalización del acceso a internet. Esto, trajo como consecuencia la disminución de la incertidumbre a la hora de viajar a un destino desconocido por parte del turista, generando una sensación de seguridad en el mismo al poder compartir sus dudas e inquietudes con gente que ha estado en el destino.
- *Oferta online:* La masificación del acceso a internet ha traído consecuencias tanto positivas como negativas para los oferentes de los servicios turísticos. Por un lado, ha permitido a estos proveedores penetrar en el mercado de manera económica, haciendo publicidad de sus servicios a turistas de todas partes del mundo a un precio relativamente bajo. Sin embargo, también ha intensificado la competencia del mercado turístico, imponiendo un gran desafío a los proveedores a la hora de ofertar sus productos para lograr que estos sean lo suficientemente competitivos en el mercado.

#### Ecológico

- *Consciencia ambiental:* En los últimos años se ha visto incrementado el número de turistas que exigen a las empresas modelos de negocios que sean amigables con el medioambiente. Esta tendencia se ha dado en todos los sectores, no sólo el turístico, pero en este en particular ha creado el desafío por parte de los proveedores de servicios turísticos, de repensar sus paradigmas tradicionales y llevarlo hacia uno menos contaminante.

- *COVID-19*: La pandemia vivida en relación al COVID-19 ha evidenciado la necesidad por parte de todas las industrias, de llevar a cabo procesos más eficientes que no dañen el medioambiente. El sector turístico no ha quedado relegado en este sentido y es por ello que, se estima que de ahora en más, los consumidores demanden más que antes de la ocurrencia de la pandemia, servicios que denoten una gran consciencia ambiental.

#### Legal

- *COVID-19*: A causa de la pandemia vivida por el COVID-19, se estima que los diferentes organismos tomen medidas que involucren distanciamiento social. Esto afecta al turismo, ya que, en destinos turísticos con atractivos populares o de moda, se puede ver reducido el flujo de turistas debido a estas disposiciones, limitando el número de turistas que podrían estar presentes en un mismo momento en un determinado espacio.
- *Trabajo no formalizado*: En el sector turístico, hay un alto porcentaje de personal que trabaja sin estar formalizado, lo que implica que no tienen los beneficios que esta situación aporta. Una de las razones por las que esto sucede es por la alta carga impositiva que la formalización de un empleado posee y, por otro lado, porque gran parte de los contratos en personal turístico son por tiempo limitado, normalmente en la temporada alta del destino y que favorece la informalidad del trabajo en el área.

#### Diagnostico organizacional – Matriz FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franquicia de una cadena internacional.</li> <li>• Marketing.</li> <li>• Comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento individual de la empresa.</li> <li>• Conocimiento del mercado.</li> </ul>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en los hábitos de consumo.</li> <li>• Impuesto PAIS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>COVID-19</i>.</li> <li>• Competitividad</li> </ul>

### *Fortalezas*

- *Franquicia de una cadena internacional:* La empresa es franquiciada de la cadena Howard Johnson, quien a su vez pertenece al grupo Wyndham Worldwide. Esto se convierte en una fortaleza al posicionar a la empresa en el imaginario de las personas como un hotel de gran confianza. Además, genera un beneficio de posicionamiento con respecto a la competencia ante aquellos turistas que no se sienten confiados a la hora de contratar este tipo de servicios, más aún a través de los canales de ventas actuales como lo es la web.
- *Marketing:* Es posible considerar este aspecto de la empresa como una fortaleza, ya que se encuentra bien posicionada en las redes en las cuales tiene presencia, siendo estas Instagram y Facebook. Por otro lado, la empresa invierte mucho dinero en Google Adwords, discriminando las publicidades en base al objetivo de las mismas. La presencia en estas redes, en conjunto con la inversión realizada, generan un efectivo posicionamiento de marca en la mente del consumidor real y potencial.

### *Debilidades*

- *Reconocimiento individual de la empresa:* La empresa forma parte de una cadena internacional posicionada de manera global, esto puede significar una fortaleza al momento de hablar de turistas que priorizan el estatus y la confianza subjetiva que estas cadenas brindan. Sin embargo, cuando se trata de turistas que priorizan la personalidad del hotel como tal, buscando algún diferenciador que resalte por sobre la competencia, Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz queda rezagado en este sentido, careciendo de algún diferenciador que resalte por sobre los aspectos de la competencia con el que el mismo cuenta.
- *Conocimiento del mercado:* A la hora de determinar su público objetivo y su público actual, es notable que la empresa lo tiene bien en claro pudiendo determinarlos fácilmente. Sin embargo, este conocimiento que la misma posee de estos grupos de turistas es muy escasa, debiendo reconocer la necesidad de segmentar este tipo de demanda con mayor profundidad, llegando a conocer al turista de la mejor manera posible, para así brindar el mejor servicio de calidad que esté al alcance.

### *Oportunidades*

- *Cambios en los hábitos de consumo:* La tendencia por parte de los consumidores, no sólo en productos turísticos, de cambiar sus hábitos de consumo hacia aquellos bienes y servicios que sean más sustentables y encuadren mejor en la ética de cada consumidor, ha implicado un gran desafío por parte de las empresas. Esto se considera una oportunidad ya que le brinda a la empresa un gran abanico de opciones hacia el cual dirigir el futuro de la empresa, adelantándose a los cambios cada vez más vertiginosos que la demanda experimenta.
- *Impuesto PAIS:* El impuesto aplicado por el gobierno es considerado una oportunidad para todas aquellas empresas que operan en el turismo interno, ya que un porcentaje del dinero recaudado con el mismo es destinado al fomento de este tipo de turismo. Así, se ve una gran oportunidad de la empresa para atraer a un mayor número de turistas que, a partir del fomento realizado por el gobierno, decidan viajar por el interior del país.

#### *Amenazas*

- *COVID-19:* Este factor es considerado una amenaza ya que, a causa de la pandemia vivida, la economía mundial se encuentra en declive, por lo que es de esperar que la demanda de servicios de alojamiento se vea disminuida por lo menos en el corto plazo. Por otro lado, también se estiman nuevas medidas de seguridad impuestas por parte de los gobiernos, por lo que esto podría implicar una inversión por parte de la empresa para cumplimentar con estas medidas posiblemente impuestas, lo que podría ocasionar que se pospongan otras inversiones que se consideran de importancia para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.
- *Competitividad:* Este factor se considera una amenaza, no por la competencia en sí, sino por el número de empresas que compiten con Howard Johnson en la localidad de Villa Carlos Paz. El elevado número de competidores obliga a las empresas a diferenciarse de las demás para no perder competitividad y seguir operando en el mercado. Es por ello que, al haber tantos hoteles que son considerados como competitivos para esta empresa en particular, las consecuencias de no buscar diferenciarse de las mismas, podría culminar en una pérdida de posicionamiento para la empresa.

## Marco teórico

En base a la temática desarrollada en el presente proyecto, es necesario realizar un desarrollo teórico de los principales conceptos que atañen al tema en cuestión. Los conceptos que se desarrollarán son: Turismo gastronómico; cóctel y ventaja competitiva.

El primer tema que posee una gran relación en base al tópico planteado en el presente proyecto es el turismo gastronómico. Siguiendo a Ignatov y Smith en López Guzmán y Jesús (2011) se define al turismo gastronómico como una tipología de turismo en la cual el turista consume o compra productos propios de la región y/u observa la producción de alimentos. Este tipo de turismo se encuentra dentro del turismo cultural, en el cual el turista se desplaza por cuestiones gastronómicas hacia una localidad específica. El mismo se puede gestionar a través de diversos atractivos como la cocina local, eventos gastronómicos, oferta de establecimientos gastronómicos diferenciados, circuitos gastronómicos, entre otros (Gândara et. al. en Tramontin y Gonçalves, 2010).

Los aspectos culturales, dentro del turismo gastronómico, poseen una gran importancia ya que permiten al turista conocer la cultura local a través de los aspectos folclóricos de la misma. Por ello, ofrecer platos típicos a los visitantes y turistas se convierten un proceso que socializa culturas y fortalece la economía del lugar donde se desarrolla la actividad turística (Tramontin y Gonçalves, 2010).

El turismo gastronómico, a su vez, es capaz de generar beneficios positivos, entre ellos: aumenta la atraktividad para turistas y visitantes, complementa la oferta turística local, atrae nuevas inversiones, contribuye a la generación de empleo y recaudación de impuestos, difunde la cultura local, aumenta el flujo de conocimiento técnico, y contribuye a la creación de una imagen positiva para la localidad y región, preservando o rescatando la cultura local a través de las actividades turísticas (Mascarenhas en Tramontin y Gonçalves, 2010).

Siguiendo a Tikkanem en López Guzmán y Jesús (2011), la gastronomía encuentra su relación con el turismo a través de cuatro aspectos claves: como atracción, por lo que el destino puede usar este recurso para promocionar el lugar; como componente del producto, como en el caso de las rutas gastronómicas; como experiencia, en donde la gastronomía se

convierte en un reclamo en sí mismo; y como fenómeno cultural, siendo el caso de los festivales gastronómicos.

Por último, y en base a lo expuesto anteriormente, la gastronomía puede convertirse en un elemento clave para la promoción del destino turístico y, por lo tanto, para la competitividad del mismo. Así, como expresan Enright y Newton en López Guzmán y Jesús (2011), un destino será competitivo en la medida que logre atraer y satisfacer a posibles turistas, y la gastronomía se encuentra determinada por factores turísticos específicos, así como por otros factores que influyen en el suministro de servicios turísticos.

Otro concepto a desarrollar con respecto al objeto de estudio es cóctel. Este término apareció escrito por primera vez en 1806 en un periódico de la ciudad de Nueva York. En él, se lo definió como una bebida estimulante de espirituosos de todo tipo, azúcar, agua y *bitters*. La definición fue ampliándose con el tiempo hasta llegar a definirse en la actualidad como todo tipo de bebida compuesto al menos por dos ingredientes (Castellón, 2005).

A partir de la década de 1980, se han ido creando nuevas recetas de cócteles que resonaron de manera internacional. Un ejemplo claro de ello es el Cosmopolitan que se ha convertido en uno de los cócteles más demandados. Este combinado atiende perfectamente a las nuevas tendencias de los consumidores que demandan cócteles con menor graduación alcohólica para así poder degustar varios en una misma noche, respondiendo al concepto "menos cantidad, más calidad" (Castellón, 2005).

Desde principios del siglo XIX, los profesionales se han encargado de familias de cócteles, en función de tres criterios: la combinación de los ingredientes, el modo de presentación y la forma de servirse. A cada familia le corresponderá un vaso o copa concretos. Así, algunas de las familias de cócteles que aún siguen vigentes son: Coladas, Collins, Highballs, Julepes, entre otras (Castellón, 2005).

El último concepto que toma vital importancia en relación al tema expuesto es la ventaja competitiva. A la misma se la puede definir como todo aquello que una empresa hace bien comparada con sus rivales. Alcanzar y mantener esa ventaja competitiva es primordial para el éxito en el largo plazo de la organización (David, 2008). Para sostener en el tiempo una ventaja competitiva, la organización debe adaptarse continuamente a los cambios en las

tendencias y hechos externos, y adaptar también las capacidades, competencias y recursos internos. Además, debe formular, implementar y evaluar estrategias que resulten eficaces para sacar el mayor provecho de estos factores (David, 2008).

Es posible mencionar dos teorías relacionadas con las ventajas competitivas. La primera se denomina enfoque de la organización industrial (*I/O*) y supone que los factores externos, es decir la industria, resultan más importantes que los factores internos a la hora de lograr una ventaja competitiva por parte de la organización. Desde esta perspectiva, se supone que las empresas deben realizar un esfuerzo por competir en industrias atractivas, evitando las industrias débiles y comprendiendo plenamente las relaciones existentes entre los factores externos de esta industria. La segunda teoría, llamada teoría basada en los recursos (RBV, por sus siglas en inglés) plantea que los recursos internos de una organización son más importantes a la hora de mantener una ventaja competitiva, que los recursos externos. Quienes defienden este enfoque, alegan que el desempeño de una organización estará determinado por los recursos internos principalmente. Esta teoría afirma que son los recursos los que van a ayudar a la organización a desarrollar oportunidades y neutralizar amenazas (David, 2008).

Para asegurar una ventaja competitiva, la empresa debe comprender e integrar de manera efectiva los factores internos, así como los externos. Puesto que estos factores cambian continuamente, quienes desarrollan las estrategias buscan identificar y aprovechar los cambios positivos, a la vez que amortiguan los efectos negativos para así obtener y mantener la ventaja competitiva de la empresa (David, 2008).

En conclusión, estos tres conceptos desarrollados con anterioridad se encuentran ampliamente relacionados al momento de tratar el tema del presente proyecto. El turismo gastronómico es una forma de turismo que ha ido tomando fuerza con el correr de los años y hoy se ha convertido en una tipología de turismo con gran potencial. Dentro del turismo gastronómico es posible encuadrar la coctelería. Este es un concepto que ha ido evolucionando y ganando espacio entre los consumidores, generando así una gran oportunidad para los gestores del turismo al darles la posibilidad de convertir este elemento en un diferencial para una organización o incluso un destino en particular. Así, la coctelería puede ser utilizada por parte de los gestores del turismo como una ventaja competitiva. Esta



ventaja competitiva adquiere vital importancia para las organizaciones ya que se considera primordial a la hora de asegurar el éxito en el largo plazo.

### **Diagnóstico y discusión**

En el presente reporte de caso se plantea un plan de mejora para el área del bar del hotel Howard Johnson en la localidad de Villa Carlos Paz. El mismo consiste en reestructurar el área para convertirla en un bar ecológico que sea consistente con los valores de la empresa.

La importancia de este proyecto puede verse reflejada en dos factores: una demanda cada vez más experimentada y, por ende, más exigente que ya no prioriza la calidad del producto o servicio, sino que la considera como una característica inherente del mismo y que presta especial atención a aquellos factores que diferencian a los diversos productos o servicios que le son ofrecidos, obligando a las organizaciones a acomodarse a las exigencias de esta nueva demanda. Por otro lado, los cambios del entorno suceden cada vez más vertiginosamente, es por ello que una empresa que se mantiene estática en el tiempo corre el peligro de perder competitividad si no se encuentra constantemente repensando sus paradigmas. Estos dos factores obligan a las organizaciones a mantenerse alerta a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias del mercado. Así, en este caso particularmente, la importancia radica en adelantarse a estos veloces cambios, brindando un servicio diferenciador y de calidad a estas nuevas demandas.

En base al modelo PESTEL expuesto anteriormente, es posible relacionar los factores externos desarrollados con la propuesta en cuestión, los cuales podrán afectar tanto positiva como negativamente a la misma. Por un lado, las políticas impositivas se pueden considerar un aspecto negativo a la hora de determinar la estructura de costos del plan de mejora, a la vez que el impuesto PAIS vigente favorece a la empresa fomentando el turismo interno, y generando así una mayor demanda en búsqueda de productos diferenciados en la región. Además, los factores económicos tendrán un efecto similar al ver afectado el poder adquisitivo de los turistas, a su vez que el país se vuelve un destino atractivo para turistas internacionales al volverse más accesible para ellos en relación al factor de dolarización. Por otra parte, una demanda más informada aumenta la probabilidad de que los turistas valoren

el diferenciador que la propuesta plantea, ofreciéndose la misma a través de internet y llegando a un gran número de turistas.

También resulta pertinente relacionar los factores expuestos en la matriz FODA con la propuesta planteada. Así, los cambios en los hábitos de consumo, planteados como una oportunidad, se vuelven primordiales a la hora de desarrollar el plan de mejora. Por otra parte, la debilidad planteada como el reconocimiento individual de la empresa puede ser contrarrestada con la misma, generando un importante diferenciador como se ha expuesto con anterioridad. Sin embargo, una dificultad para el desarrollo de la propuesta es el conocimiento del mercado que la empresa posee, pudiendo afectar a la hora de desarrollar el producto y al momento de promocionarlo.

En base a lo expuesto, es posible determinar que la propuesta se verá afectada tanto por los factores internos como externos que influyen en la organización. Sin embargo, este plan apunta a disminuir la falta de reconocimiento individual de la organización, factor planteado como una debilidad en la matriz FODA, a la vez que pretende aprovechar las oportunidades que se han desarrollado en la misma. Por otro lado, los factores externos afectan de diversas maneras a la propuesta, generando tanto dificultades como oportunidades para la misma.

### **Plan de acción para la implementación de un bar ecológico en el hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz**

El presente plan de acción consiste en el rediseño del área del bar del hotel Howard Johnson para así convertirlo en un bar ecológico que logre ser un importante diferenciador de la organización. El mismo, consiste en capacitar a los colaboradores que estarán a cargo del bar en términos de prácticas ecológicas y así lograr un funcionamiento óptimo, no sólo en términos de calidad de servicios, sino también en cuestión de impacto ambiental. Además, se busca posicionar al bar en la mente de los consumidores como un área de bajo impacto ambiental, una opción ecológica no sólo para los huéspedes del hotel, sino también para aquellas personas que no se encuentren alojados en el mismo. La presente propuesta incluye acciones relacionadas con la gestión operativa y el marketing, dejando de lado las cuestiones edilicias y de equipamiento.

### *Objetivos*

#### Objetivo general:

- Rediseñar el área del bar del hotel para posicionarlo como un bar ecológico en la localidad de Villa Carlos Paz para el año 2021.

#### Objetivos específicos:

1. Capacitar al personal del bar en prácticas sustentables en coctelería.
2. Elaborar un plan operativo para el correcto funcionamiento del bar.
3. Diseñar una estrategia de marketing para posicionar el bar.

### *Alcance*

El presente reporte de caso tiene como objetivo un alcance temporal de 1 año. Esto, teniendo en cuenta no sólo el rediseño ecológico y puesto en marcha del bar, sino también las actividades y tareas pertinentes de marketing para lograr el posicionamiento deseado. Por otra parte, la propuesta tiene un alcance en ciertas áreas de la organización, siendo estas las áreas de recursos humanos, relaciones públicas y marketing, mantenimiento y el área del bar particularmente.

### *Estructura*

Objetivo 1: Capacitar al personal del bar en prácticas ecológicas en coctelería.

Actividad 1: Seleccionar el personal adecuado para el manejo del bar.

En esta actividad a cargo del área de recursos humanos, lo que se busca es conseguir personal capacitado para llevar a cabo de manera correcta las tareas que se requerirán en el bar, en el caso de que en la actualidad no se contara con este tipo de personal.

Tarea 1: Determinar el número de personas que se necesitará para el correcto funcionamiento del bar.

Para determinar cuánto personal será necesario para llevar a cabo las tareas que requiere el funcionamiento del área, es necesario tener en cuenta la demanda estimada para este tipo de servicios y la cantidad de tareas que se le es posible asignar a cada persona durante su turno. Así, se podría determinar que por cada 7 a 10 clientes haya una persona en servicio.

Tarea 2: Seleccionar personal capacitado para llevar a cabo el funcionamiento del área.

El objetivo de esta tarea es seleccionar a aquellas personas que se encuentran capacitadas para llevar adelante las actividades que requiere el funcionamiento del bar. El personal seleccionado podría ser ya colaborador de la organización o podría tratarse de la contratación de personal externo.

Actividad 2: Realizar la capacitación pertinente en términos medioambientales.

En esta actividad se realizará la capacitación en términos ecológicos en coctelería y se evaluará lo aprendido por parte del personal. Aquí se tiene como objetivo que el personal aprenda sobre diversas prácticas ecológicas para aplicar en el funcionamiento diario del bar.

Tarea 1: Llevar adelante la capacitación en el cuidado del medioambiente.

Esta capacitación se realizará a todo el personal que trabaje en el bar. Su objetivo es aprender sobre aquellas prácticas que pueden realizarse en coctelería de manera consciente con el medioambiente para así, luego aplicarlas en el día a día del funcionamiento del área. Algunos de los temas a tratar durante la capacitación serán: Uso de insumos, mantenimiento del área, *mise en place*, atención al cliente y diseño y creación de la carta. Todos estos temas avocados al tema de la ecología y su impacto en el medioambiente.

Tarea 2: Evaluar lo aprendido en la capacitación por parte del personal.

Aquí, se evaluará lo aprendido en la capacitación para no sólo analizar en qué medida se han cumplido los objetivos de la misma, sino para proporcionar una instancia de reflexión al personal en torno al proceso de aprendizaje brindado. Esta evaluación consistirá en un cuestionario breve y sencillo que permita al personal expresarse y desarrollar sobre los puntos clave aprendidos en esta instancia.

Objetivo 2: Elaborar un plan operativo para el correcto funcionamiento del bar.

Actividad 1: Elaborar un manual de operaciones básicas basado en prácticas ecológicas.

El manual de operaciones básicas es un documento, normalmente digitalizado, en donde se detalla el *know how* del establecimiento. En este, se detallan las actividades y procedimientos adecuados para el correcto desarrollo de la actividad del bar. El mismo,

contiene una amplia variedad de información sobre diversos temas como el mantenimiento de las instalaciones, manipulación de los elementos del área, preparación de los productos, entre otros.

Tarea 1: Determinar procesos referidos a la atención directa al cliente.

En esta etapa del proceso se detallan todas aquellas actividades y procesos que requieran un contacto directo con el cliente. Aquí, se deben detectar todos los puntos de contacto que el consumidor tendrá con el bar para así describir un proceso detallado de cómo se actuará en ese punto de contacto por parte del personal del bar. Algunos de estos puntos de contactos son: el momento en el que el cliente llega al bar y se le indica un lugar, momento en el que se le entrega la carta, en el que se le toma el pedido, e incluso el momento en el que el bartender prepara el trago a la vista del mismo, entre otros. Esta tarea resulta importante, no sólo para brindarle una experiencia satisfactoria al cliente, sino para detectar todas aquellas acciones y consumos que se realizan y que deben ser llevadas a cabo de manera amigable con el medioambiente, pudiendo ser ejemplo de ello: el momento de entregar la cuenta, que exista la posibilidad de enviarla vía electrónica para así evitar el uso de papel, dosificar los insumos que se colocarán en la mesa para evitar derroches por parte del cliente, evitar el uso innecesario de posavasos, entre otras acciones, siempre y cuando las mismas no afecten la calidad final del servicio brindado.

Tarea 2: Determinar procesos referidos a operaciones sin contacto directo con el cliente.

Esta tarea consiste en detectar y describir todas aquellas actividades que sucederán fuera de la vista del cliente. El foco central estará puesto en reducir el impacto ambiental de estos procesos pero manteniendo siempre una calidad adecuada. La determinación de estos procesos se hará en base a dos ejes fundamentales: los insumos, teniendo en cuenta todos aquellos bienes que se necesitarán para la elaboración de los cócteles y para el correcto funcionamiento del servicio teniendo en cuenta que los mismos sean locales, orgánicos, de estación, considerando su huella alimentaria y su correspondiente disposición. Así, aquellos insumos orgánicos serán compostados mientras que aquellos que no lo son se separarán en tachos correctamente señalizados para su posterior disposición correspondiente. Además, se debe sacar el mejor provecho posible de estos insumos, por ello se deberá procurar usar toda la fruta y verdura que sea posible, sin desecharla por su aspecto, evitar el uso de posavasos,

servilletas y sorbetes siempre que sea posible y por sobre todas las cosas realizar un inventario de todos los insumos que se necesitaran de la forma más fiel posible para así evitar comprar de más y generar derroches innecesarios.

El otro eje fundamental es el equipamiento. La maquinaria y los elementos necesarios para llevar a cabo el funcionamiento del bar deberán someterse a mantenimientos preventivos al menos trimestralmente, procurando que los mismos no generen ningún tipo de ineficiencia energética o de recursos. Así, algunas medidas a tomar son: instalación de reguladores de flujo en las canillas para evitar el desperdicio innecesario de agua, controlar el estado de heladeras y freezers procurando que los burletes se encuentren en óptimo estado y no generen escarcha ni capas de hielo que generen ineficiencias energéticas, mantener en estado óptimo la luminaria del área procurando el uso de lámparas LED, limpiándolas periódicamente y asegurando su óptimo estado para no afectar su vida útil, además de la evasión del uso de luminaria decorativa, entre otras.

Tarea 3: Redactar el manual de operaciones básicas.

Como último paso de esta actividad, se plantea la redacción del manual de operaciones, teniendo en cuenta todo lo desarrollado anteriormente. Este documento debe tenerse en formato digital para agilizar su consulta y evitar el uso de papel. Es muy importante mantener este documento en un lugar de fácil acceso para cualquier personal que trabaje en el bar, procurando que sea de fácil entendimiento y consulta. El objetivo principal es poder homogeneizar el servicio brindado, ofreciendo siempre la misma calidad de atención al cliente a la vez que se cumplen con los objetivos planteados por el bar.

Objetivo 3: Diseñar una estrategia de marketing para posicionar el bar.

Actividad 1: Identificar a los clientes potenciales.

En esta actividad lo que se pretende es identificar a todas aquellas personas que estarán interesadas en consumir el producto diseñado. Además de identificarlas, se debe localizarlas y determinar un medio para llegar a las mismas de la manera correcta.

Tarea 1: Generar un perfil de cliente.

Esta tarea consiste en describir de la manera más específica posible el perfil de cliente al cual se va a dirigir la estrategia de posicionamiento. En este caso se generarán dos perfiles de cliente, uno dirigido a consumidores huéspedes del hotel, siendo estas personas adultas de entre 26 y 60 años que se encuentren alojadas en el hotel o posean la intención de hacerlo y que, a su vez, consideren el impacto de sus hábitos de consumo en el ambiente a la vez que priorizan la calidad del servicio brindado. El otro perfil será dirigido hacia consumidores no alojados en el hotel, así serán personas adultas de entre 26 y 60 años cuyo hábito de consumo se encuentre total o parcialmente determinado por su impacto en el medioambiente.

Tarea 2: Identificar en qué lugar se encuentra el cliente.

Una vez identificado el tipo de cliente al cual se dirige el presente reporte, se debe identificar el lugar en donde se encuentra ese cliente para poder determinar qué canales se utilizarán al momento de llegar a los mismos. Así, se deberá tener en cuenta el impacto de los canales en el medioambiente, evitando el uso de panfletos, folletos y demás objetos publicitarios que generen desechos. Por ello, se considera pertinente el uso de redes sociales y medios de comunicación para llegar a estos clientes.

Actividad 2: Realizar el posicionamiento adecuado a través de acciones de publicidad.

En esta etapa del plan de acción se hace foco en el logro del posicionamiento en la mente del consumidor meta. En este sentido, se deben seleccionar los canales y el material de marketing adecuado para lograr tal fin.

Tarea 1: Seleccionar canales y material de marketing adecuado.

Esta tarea consiste en diseñar las publicidades y logo del bar que se presentaran en los diferentes medios de difusión, atendiendo siempre al perfil del cliente seleccionado anteriormente y al posicionamiento deseado. Así, se establece un diseño de publicidad en las redes sociales de Facebook e Instagram y Google Adwords para posicionar el bar en la mente de los consumidores que serán huéspedes del hotel y para los turistas que visitarán la localidad. A su vez, dirigir también esta publicidad hacia los consumidores potenciales que no serán huéspedes del hotel pero sí habitantes de Villa Carlos Paz e incluir publicidades en radios locales. A modo de ejemplo se adjunta un modelo de logo y material publicitario:



Modelo de logo del bar.



Modelo de publicidad para redes sociales.





Modelo de publicidad para redes sociales.

Tarea 2: Dirigir el material a través de los canales seleccionados al público seleccionado.

Por último, cabe dirigir estas publicidades y material de marketing generado a través de los canales adecuados para lograr posicionar en la mente del consumidor potencial al bar del hotel Howard Johnson como un bar ecológico.



### Presupuesto

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Personal	3	\$ 45.000	\$ 135.000
Compostera	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Capacitación ecológica	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Publicidad en Facebook	4	\$ 3.000	\$ 12.000
Publicidad en Instagram	4	\$ 2.000	\$ 8.000
Publicidad en Google Adwords	4	\$ 1.100	\$ 4.400
Publicidad en radios locales	4	\$ 1.400	\$ 5.600
<b>Total</b>			<b>\$ 385.000</b>

### Indicadores

Indicador 1: Cuestionario al personal del bar sobre prácticas ecológicas.

El objetivo de este indicador radica en evaluar lo aprendido y aplicado por parte del personal del bar durante el año de duración del plan de acción. A su vez, utilizarlo para determinar que prácticas podrían incluirse o modificarse en base a lo experimentado por parte del personal. Algunos de los interrogantes a incluir en el cuestionario son:

- ¿Qué procesos modificarías? ¿Por qué?
- ¿Consideras haber aplicado lo aprendido durante la capacitación en estos meses?
- ¿Crees que hubo algún tema que faltó cubrir durante la capacitación? ¿Cuál?

Indicador 2: Encuesta de satisfacción del cliente en términos de calidad de servicio.

Este indicador se basa en realizar una encuesta a quienes se hayan hospedado en el hotel durante el año de duración del plan de acción y a aquellos que han asistido al bar sin ser huéspedes del hotel para verificar su nivel de satisfacción con el servicio general brindado en el bar. Algunas de las preguntas a incluir en la encuesta son:

- ¿Cómo describiría el ambiente del bar durante su visita?
- ¿Cómo calificaría la calidad del producto consumido?
  - Muy buena      - Buena      - Regular      - Mala      - Muy mala
- ¿Cómo calificaría la calidad de atención brindada en el bar?
  - Muy buena      - Buena      - Regular      - Mala      - Muy mala
- ¿Volvería a visitar el establecimiento? ¿Por qué?

Indicador 3: Encuesta de posicionamiento en la mente el consumidor.

Realizar encuesta, luego de finalizado el plan de acción para verificar el posicionamiento logrado en la mente del consumidor. Estas encuestas serán realizadas a los huéspedes del hotel y, a través de las redes sociales a los demás consumidores que no se alojaron en el mismo. Algunas preguntas a incluir dentro del formato de la encuesta son:

- ¿Qué palabra consideras que mejor describe al bar del hotel Howard Johnson?
  - Servicio de calidad. - Ecológico. - Costoso.
- ¿Cuáles son los atributos que más destacan del mismo?
- ¿Cuál consideras que es su mayor debilidad?
- ¿Consideras que asistir al bar del hotel, y no a otro, genera algún impacto positivo en el medioambiente?
  - Sí. - No.

#### *Carta de cócteles*

Como complemento al presente reporte de caso resulta pertinente ahondar en lo referido a la carta de cócteles. La misma deberá ser modificada trimestralmente, acompañando el cambio de estación para que los tragos incluidos en la misma se encuentren compuestos por alimentos de la temporada. Por otra parte, la misma deberá ser impresa en papel reciclable o compostable y es recomendable para disminuir costos y evitar desperdicios, generar una base para todas las cartas en donde lo único que se deseche sean las hojas en donde se encuentran escritos los cócteles disponibles. A su vez, se deben considerar los insumos necesarios para el armado de los cócteles, por ello se recomienda elaborar cócteles de autor en base a los cócteles clásicos que se hayan incluido en la carta para así poder aprovechar en el cóctel de autor cualquier desperdicio que el cóctel clásico podría llegar a generar. A modo de ejemplo se adjunta un modelo de carta con cócteles clásicos de verano.



## Conclusiones

La calidad de servicio es considerada por un gran número de turistas como una característica inherente del servicio por el cual están contratando. Es por esto que las organizaciones deben encontrar un diferenciador más allá de la calidad final brindada para continuar compitiendo en el mercado.

Por otro lado, existe una tendencia creciente por parte de los consumidores a exigir productos y servicios con consciencia ambiental, convirtiendo a esta característica en una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que se adelantan a las exigencias de sus clientes.

Los antecedentes presentados demuestran cómo el turismo gastronómico posee un gran potencial para generar un diferencial en aquellos destinos u organizaciones que decidan

desarrollar esta tipología, a la vez que presenta un amplio abanico de opciones a la hora de llevar a cabo esta tipología turística, siendo un claro ejemplo de ello la coctelería.

La propuesta se presenta como una oportunidad de mejora, generando una ventaja competitiva para la organización ante la implementación de un bar ecológico, el cual se encuentra centrado en la capacitación del personal en prácticas ecológicas y en la reducción del impacto ambiental generado por los insumos, maquinarias y procesos necesarios para el adecuado funcionamiento del bar.

A su vez, se plantea como un inversión en el largo plazo al analizar las tendencias futuras del mercado, concluyendo en que este tipo de servicios dejará de ser una ventaja competitiva a futuro para convertirse en una exigencia por parte de los consumidores, quienes se encuentran cada vez más capacitados y conscientes a la hora de demandar productos y servicios. Tomar en consideración el impacto en el medio ambiente por parte de las organizaciones es cada vez más necesario ante la fuerte presión que la demanda ejerce sobre el mercado.

### **Recomendaciones**

A modo de recomendación, se plantea implementar el presente reporte de caso como un proyecto escalable. Así, se sugiere aprovechar la amplia gama de oportunidades que brinda la coctelería y replantearse constantemente durante el funcionamiento del bar el impacto que aún se seguirá generando con el mero accionar del mismo y encontrar nuevas formas de neutralizarlo.

Así, se sugiere tomar en cuenta el mobiliario del lugar y, a la hora de reemplazarlo o repararlo, analizar los impactos que esto generará, teniendo en cuenta el origen de los materiales, su proceso de producción, transporte y reutilización, reciclaje o compostaje según sea necesario. Un ejemplo de ello es la barra, la cual se puede optar por realizar con materiales reciclados o bien compostables. Por otro lado, se recomienda realizar en conjunto con el departamento de jardinería un plan para poder autoabastecerse de ciertos productos de uso común tanto en la coctelería como en la cocina en general, pudiendo ser un ejemplo de esto hierbas aromáticas o plantas de cítricos. Por último, se sugiere profundizar en el desarrollo del material de posicionamiento para asegurar su consistencia entre el mensaje que se debe enviar y aquel que recibe e interpreta el público tanto real como potencial.

## Bibliografía

- Binz, P. y De Conto, S. (2018). Gestión de la gastronomía sustentable. Prácticas del sector de alimentos y bebidas en hospedajes. Vol.28, n.2, pp.507-525. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180760431014>
- Castellón, F. (2005). *Cócteles*. Barcelona, España: Larousse S.A
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.
- Falcón, J. (2014). Tendencias globales de desarrollo del turismo gastronómico aplicadas al caso de Argentina. N.12, pp. 35-67. *REDMARKA Revista Digital de Marketing Aplicado*. Recuperado de: [https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/22934/Redmarka\\_12\\_2014\\_art\\_2.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/22934/Redmarka_12_2014_art_2.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Brito, L. M. y Botelho, D. (2017). Gestión de la gastronomía sustentable. Prácticas del sector de alimentos y bebidas en hospedajes. Vol.27, n.2, pp.390-412. *Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos*. Recuperado de: <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V27/N02/v27n2a11.pdf>
- López Guzmán, T. y Jesus, M. M. (2011). Turismo, cultura y gastronomía. Una aproximación a las rutas culinarias. Vol.17, n.2, pp.299-312. *Tourism & Management Studies*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5018471>
- Martins, M. (2016). Gastronomic tourism and the creative economy. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*. Vol. 2, Iss. 2, pp. 33-37. Recuperado de: <https://www.jthsm.gr/vol2iss2/2-2-5.pdf>
- Mascarenhas Tramontin, R. G. y Gândara Gonçalves, J. M (2010). Producción y transformación territorial. La gastronomía como atractivo turístico. *Estudio y Perspectivas en Turismo*. Vol. 19, Núm. 5, Pág. 776-791. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3352414>
- Toselli, C. (2006). Algunas reflexiones sobre el turismo cultural. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Vol. 4, Nº 2, págs. 175-182. Recuperado de: <http://www.pasosonline.org/Publicados/4206/PS040206.pdf>