



## **Trabajo Final de Grado**

### **Estrategias para posicionar un hotel de alta categoría de la provincia de Córdoba en el segmento familiar.**

**Licenciatura en Comercialización**

**María Sofía Carpintero**

**DNI 41886015**

**Legajo MKT02807**

**Tutor: Javier Romero**

## Índice

Índice	1
Índice de Gráficos	2
Índice de Tablas	2
Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de la situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis de contexto	7
Diagnóstico organizacional	14
Análisis según perfil profesional	15
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema	20
Conclusión diagnóstica	20
Plan de Implementación	22
Objetivos y metas	22
Alcance	22
Acciones a desarrollar	22
Plan de acción nº 1: experiencia HJ.	22
Plan de acción nº 2: cambio comunicacional.	24
Plan de acción nº 3: la felicidad desde un Howard Johnson.	25
Cronograma de acciones	29
Conclusiones	30
Recomendaciones	30

Referencias	32
-------------	----

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Nuevo modelo mental de toma de decisiones.	9
Gráfico 2: Mapa de posicionamiento del hotel Howard Johnson.	12

### **Índice de Tablas**

Tabla 1: matriz FODA	14
Tabla 2: recursos plan de acción nº 1.	23
Tabla 3: recursos plan de acción nº 2.	25
Tabla 4: recursos plan de acción nº 3.	27

## **Resumen**

El presente plan de marketing tiene como objetivo principal mejorar el posicionamiento del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Mediante un análisis detallado de la situación actual de la empresa, y el estudio de los conceptos pertinentes para el caso, se logró diagnosticar una posición difusa del hotel en el mercado, que deriva de la diversificación de acciones y comunicaciones de la empresa. Esto condujo al establecimiento de objetivos, los cuales se enfocan en la ejecución de planes de acción de marketing, que buscan trabajar sobre las percepciones y asociaciones de los públicos y que ayudarán a la empresa a posicionarse en el mercado de forma clara, logrando ser percibido como un hotel de alta categoría dirigido al público familiar.

Palabras clave: estrategias de posicionamiento, percepción, branding, imagen de marca, reposicionamiento.

## **Abstract**

The main objective of this marketing plan is to improve the positioning of the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel.

Through a detailed analysis of the current situation of the Company and the study of the relevant concepts for the case, it was possible to diagnose an unclear position of the hotel in the market, which derives from the diversification of actions and communications in the company. This led to the establishment of objectives, which are focused on the execution of marketing action plans. Such plans seek to work on the perceptions and associations of the public, which will help the company to position itself in the market in a clear way, and thus be perceived as a high-class hotel aimed at families.

Keywords: brand positioning, brand perception, branding, brand image repositioning.

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional, que actualmente cuenta con 800 hoteles en todo el mundo bajo el sistema de franquicia. Tiene más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. Dicha marca pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide. En el año 1997 desembarcó en Argentina, abriendo su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires. A los dos años comenzó su expansión a las diferentes provincias.

El hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se inauguró en el año 2011 bajo la gestión de la familia Elliot. Se lo considera una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El proyecto se construyó como un *condo hotel*, una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. La misma permite que pequeños y grandes inversores posean departamentos que son de su propiedad, y reciban una renta por ellos, pero que están a disposición de los administradores de la cadena.

Howard Johnson Villa Carlos Paz se categoriza como un hotel 4 estrellas, contando con todas las comodidades que requiere dicha categoría. Cuenta con personal oriundo de la ciudad, tomando la relación laboral como relación humana y manteniendo una cultura de compañerismo. El hotel presenta tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí, aunque sin tener establecidas diferentes unidades de negocio: alojamiento, eventos y gastronomía. En sus instalaciones cuenta con restaurante y spa, ambos concesionados. En línea con los servicios ofrecidos, se pueden mencionar los públicos objetivos a los que actualmente dirige: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

El hotel apoya su gestión en conductas sustentables, e impulsa a sus huéspedes a formar parte de ellas. Participa del programa Hoteles más Verdes, realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. Se encuentra validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el cual cuenta con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación. El programa dispone de certificaciones que se entregan a los hoteles que demuestran una gestión sustentable, respetuosa con el medio ambiente y socialmente responsable con la comunidad y con el

destino turístico en el que desarrollan su actividad. Hoteles más Verdes certificó y validó al Howard Johnson Villa Carlos Paz en la categoría *plata*.

#### *Breve descripción de la problemática*

La actividad hotelera venía de transitar temporadas difíciles y drásticos aumentos en los costos, que, según Jessica Elliot (manifestado en conferencia para alumnos de la Universidad Siglo 21, septiembre 2020), no pudieron ser trasladados a las tarifas. Se destacó que pese a la inflación acumulada en todo el año 2018 de 47,6%, las tarifas hoteleras y los precios gastronómicos en Carlos Paz aumentaron en promedio menos de 30% para mantener competitiva la plaza turística (Córdoba Interior Informa, 2019).

A su vez, el sector turístico es uno de los más golpeados por el aislamiento social, preventivo y obligatorio decretado como medida preventiva del COVID-19. La demanda de la industria hotelera experimenta una drástica caída. En Argentina, tal como señala la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (2020), en junio, la disminución de la actividad en el rubro fue de -94,9%, y el número de empresas hoteleras que prevén el cierre de continuar la situación actual alcanza al 75%.

Es bajo este contexto, es que se tiene como objetivo y se vuelve aún más imprescindible, generar las estrategias adecuadas que respondan a la principal problemática a la que se enfrenta la empresa.

El posicionamiento, según Kotler y Armstrong (2002), significa lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los de la competencia. Howard Johnson aspira a posicionarse como una alternativa de alojamiento de calidad superior. Si se tiene en cuenta que genera acciones y esfuerzos comerciales que se dirigen a múltiples segmentos, y que cada uno de ellos tiene expectativas y necesidades diferentes, se puede afirmar que se encuentra frente a un problema en su posicionamiento actual, que difiere ampliamente del deseado, teniendo como resultado una posición poco clara e imprecisa.

#### *Resumen de antecedentes*

El posicionamiento fue definido por Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete (2004) como el proceso mediante el cual se establece y mantiene un lugar distintivo en el mercado, tanto para las organizaciones como para los servicios que ofrecen.

Soto del Blanco (2015) realizó un estudio sobre conceptos como posicionamiento y reposicionamiento de marca mediante el análisis de caso de Mercedes Benz. Sobre esto, afirma que el reposicionamiento es una clara muestra de cómo el marketing puede

cambiar la mente del consumidor, ya que juega con lo conocido por el usuario y pretende cambiarlo.

Valdivia Alfaro (2014), realizó un plan de marketing para el posicionamiento del hotel El Brujo, en el cual expresa que la posición de la empresa debe coincidir con las preferencias de un segmento de mercado particular, así como tener en cuenta posiciones actuales de marcas competidoras.

Por otro lado, Coronel (2014) realizó un estudio para conocer cómo inciden las estrategias de promoción y comunicación en el posicionamiento del turismo del Hotel Salinas. Dentro de sus conclusiones, destacó que los gustos y preferencias de los turistas en cuanto al servicio hotelero ya no se basan sólo en el servicio esencial, sino que se centran sobre todo en las actividades recreativas, buscando una propuesta de valor diferente.

Finalmente, un ensayo realizado por Moreno, Picazo y Korstanje (2018) sobre la imagen de los alojamientos turísticos y las dimensiones que la componen, indica que en entornos tan competitivos como los de la industria hotelera, es fundamental conocer los aspectos o atributos que conforman la imagen y determinan la elección, el valor percibido, la satisfacción y la fidelización del cliente. A su vez, destacaron que la importancia que asignan los turistas a los atributos de un alojamiento, dependen de las características del destino como de factores internos del individuo.

#### *Relevancia del caso*

Trabajar para establecer una correcta posición de la marca Howard Johnson Villa Carlos Paz, permitirá dirigir los esfuerzos y recursos al público adecuado y desarrollar un concepto de servicio para cada segmento. Así, se atraerán a los clientes correctos aumentando la satisfacción de los mismos y generando una maximización de beneficios necesaria para sobrevivir en un entorno competitivo como el de la industria hotelera.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

Mediante este documento se desarrollará un plan de reposicionamiento para el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. El posicionamiento vincula el análisis de mercado y el análisis competitivo con el análisis corporativo interno y, a partir de estos tres, se puede desarrollar una declaración de posición (Lovelock et al., 2004).

Se torna necesario entonces comenzar con un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa, para generar las estrategias correctas que concluyan con la mejor posición dentro del sector.

### *Análisis de contexto*

#### *Análisis de mercado*

Los datos del Ministerio de Turismo de diciembre de 2019 mostraron que había 1,7 millones de personas alojadas en hoteles durante ese mes en el país, de las cuales el 72% eran turistas residentes. Esto evidencia la relevancia del turismo nacional para esta industria.

En Carlos Paz predominaron los visitantes de Córdoba y Santa Fe, en ese orden. Según el Informe de Demanda Turística el 83% de los visitantes de la localidad corresponden al segmento de familias (Info Carlos Paz, 2018). Los segmentos que identifica Howard Johnson son:

- Turismo individual.
- Turismo corporativo.
- Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

En los meses de enero y febrero de 2019, el promedio de pernoctación fue de 5,9 noches y el gasto per cápita diario fue de \$2242 (Redacción Punilla, marzo de 2019). Esto es moderadamente mayor que el del año anterior, pero en general marca una retracción teniendo en cuenta que la inflación interanual para el período mencionado, informada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) fue del 49,3%. Según los datos obtenidos de la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH), realizada por el INDEC en abril del 2019, la tasa de ocupación de habitaciones y de plazas en fines de semana en Córdoba aumentó en un 4,7% respecto al año anterior. El motivo principal de

los viajes es el ocio, y el alojamiento en hoteles es la segunda tipología elegida por los turistas (Yvera, 2020).

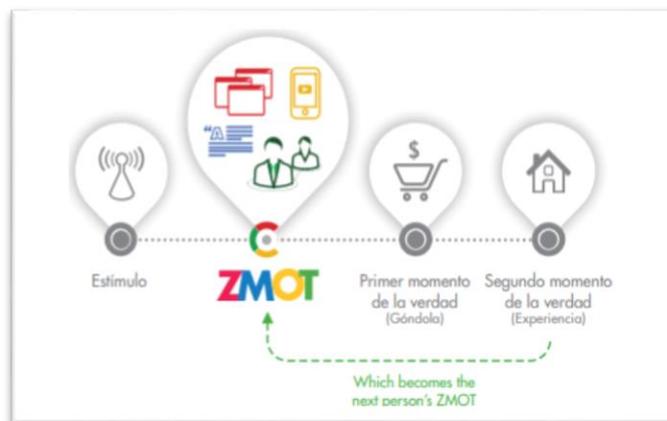
Analizando estos datos, se puede ver que en los últimos años aumentó el turismo de cercanía y la tendencia a vacacionar con estadías más cortas y un gasto más moderado, hechos que se relacionan con los aumentos en los costos involucrados. La pérdida de poder adquisitivo generada por la crisis económica presenta una oportunidad para la industria local dado el cambio en la toma de decisiones de los viajeros, que genera mayor afluencia a destinos del interior.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación juegan un papel cada vez más importante en el sector turístico. Su avance facilita el acceso a la información y la búsqueda, en términos de tiempo y espacio. Como consecuencia, hay un consumidor cada vez más informado, exigente y conectado. Esta conexión y accesibilidad repercute directamente en las organizaciones. El alcance que ofrece el espacio digital, y la predisposición de los consumidores para desempeñar el papel de comercializadores, impulsa a las organizaciones a crear nuevos productos y servicios y alentar a los consumidores a participar en el proceso (Deloitte Insights, 2019). En cuanto al consumidor corporativo, este último encontró una forma de conectarse sin presencialidad, mediante reuniones y eventos virtuales. Esto puede ser una amenaza considerando que las empresas disminuyen costos tanto monetarios como no monetarios, cambiando sus preferencias y poniendo en desventaja los eventos corporativos que ofrece el hotel.

Otra muestra de la influencia de las TICs en el comportamiento del consumidor se puede ver en un estudio realizado por Booking.com (2019), que indica que los consumidores esperan dejar aún más en manos de la tecnología los aspectos claves del proceso de toma de decisiones. Según Lamb, Hair y McDaniel (2011) éste consiste en: 1) reconocimiento de la necesidad, 2) búsqueda de información, 3) evaluación de las alternativas, 4) compra y 5) comportamiento posterior a la compra. Lecinski (2011) propone un nuevo modelo mental (Figura 1) de toma de decisiones del consumidor dividido en cuatro etapas, donde se incorpora la etapa de búsqueda de información en el ámbito virtual como consecuencia del aumento del uso de internet como fuente de información, colaboración y aprendizaje. Lo llama *Momento cero de la verdad* (ZMOT por sus siglas en inglés), y se caracteriza por ocurrir en línea y en tiempo real, el control que tiene el consumidor sobre el mismo, estar determinado por las emociones y permitir una interacción multidireccional.

El autor propone incluir el ZMOT en el modelo mental de marketing para obtener una gran ventaja competitiva, ya que permite llegar a millones de compradores en el momento correcto.

*Gráfico 1: Nuevo modelo mental de toma de decisiones.*



Fuente: Lecinski (2011)

Se vuelve fundamental entonces, implementar soluciones que faciliten este proceso para contribuir a una experiencia de usuario superior, y que ubiquen al hotel en el momento y lugar justos para lograr atraer al potencial cliente.

En los últimos años el comercio electrónico experimentó un gran crecimiento, que fue acentuado por la pandemia. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), durante el 2019 la facturación del comercio electrónico creció un 76%, y desde que comenzó el aislamiento, las ventas por internet aumentaron un 84%. Esta tendencia se afianza en el turismo, que fue el rubro que más facturó en el año con \$ 87.069 millones, esto es 44% más que en 2018. En cuanto a medios de pago, los usuarios optaron principalmente por la tarjeta de crédito, y cabe destacar que hubo un crecimiento de la cantidad de cuotas elegidas. Se visibiliza así la necesidad de acceso a opciones de financiamiento para que el factor no sea un obstáculo a la hora de tomar una decisión.

Teniendo en cuenta estas tendencias, la migración a los canales digitales se vuelve indispensable. Se debe crear una estrategia omnicanal donde cada uno responda a los lineamientos estratégicos, y sea una oportunidad para comunicar el valor deseado y afianzar la posición de mercado. Hay que tener en cuenta no sólo el momento en el que el huésped hace uso de los servicios, sino desde que reconoce la necesidad hasta finalizar su estadía y la posterior evaluación e incluso el comienzo de un nuevo ciclo de toma de decisión. Esto permitirá a la empresa estar cerca del cliente, conocer en detalle sus

preferencias y necesidades y comunicar su valor, mediante una detallada estrategia de marketing digital que lo refleje.

El consumidor actual transita un cambio de preferencias hacia el consumo sustentable. Hay una búsqueda del equilibrio entre la economía y la protección de los recursos naturales. En Argentina existe el Programa Hoteles más Verdes, que nace del trabajo de la AHT y es reconocido por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC). Es un programa voluntario que surge como una consecuencia necesaria en el proceso de gestión de la hotelería sustentable. Concede etiquetas a aquellos productos y servicios ambientalmente preferibles. Se distinguen las categorías oro, plata y bronce. Teniendo en cuenta que el hotel Howard Johnson se encuentra dentro de la etiqueta *plata*, es una ventaja y a su vez una oportunidad de seguir escalando, añadiendo más acciones sustentables para lograr ser clasificado en la categoría *oro*. El reto actualmente consiste en comunicar el compromiso de la marca, lo que podría llevarse a cabo mediante una campaña de *eco-marketing*, que visibilice los valores de la organización, cree conciencia en el consumidor y logre convertirlo en cliente.

Por último, hoy el turista se encuentra, en la mayoría de los casos, encerrado en su casa y enfrentándose a un enemigo prácticamente invisible y poderoso que ha detenido al mundo entero. Es fundamental recuperar la confianza que tiene que ver con garantizar la salud y la seguridad de puerta a puerta: desde que el turista abandona su hogar hasta que vuelve a él, y considerar la seguridad y la salud de las poblaciones que recepcionen a los turistas (Butler, 2020). Se deben generar cambios que se adapten a la nueva normalidad, reinventarse para atender al nuevo consumidor.

#### *Análisis de la competencia*

El valor que comunica Howard Johnson se basa en la oferta de una estadía para toda la familia donde todos gozan de alguna atención. En menor medida dirige comunicaciones al turismo corporativo, estudiantil y eventos.

En el mercado se observan prestaciones de servicios similares, y algunas de las ventajas que se comunican tienen que ver con la ubicación, confort, calidad de las instalaciones y cronogramas de actividades recreativas que faciliten una experiencia única. En un análisis de la oferta de hoteles de similares características, se consideran competidores directos los hoteles:

Amérian Carlos Paz: un análisis de las redes de la cadena hotelera indica que el valor que comunica se basa en su ubicación, su presencia en múltiples destinos y la oferta de servicios al sector corporativo. Obtuvo la etiqueta *bronce* dentro del programa Hoteles Más Verdes, aunque no la comunica.

Portal del Lago: promete calidez, *relax*, trato personalizado y familiar y tradicionalismo. Hace hincapié en los eventos, dirige sus comunicaciones al turismo corporativo y muestra sus instalaciones de arquitectura particular como parte de su ventaja.

Eleton: es un competidor que enfatiza los eventos, se muestra elegante, moderno y cómodo. Sus instalaciones y servicios están dirigidas a un público adulto. Realiza numerosas acciones con prensa de la localidad y personalidades públicas. Se involucra en acciones solidarias.

Pinares Panorama Suites & Spa: es uno de los competidores más directos del Howard Johnson. Comunica un valor basado en momentos de tranquilidad, lujo, confort, actividades para toda la familia y promociones. La mención sobre sus acciones sustentables se hace únicamente en el sitio web.

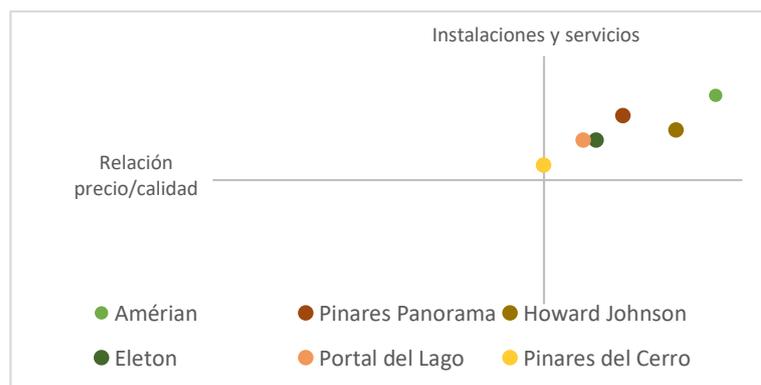
Pinares del Cerro: presenta principalmente ofertas familiares y un cronograma de actividades para todas las edades. Se muestra como una organización solidaria.

Para facilitar la visión del panorama competitivo, se realiza un mapa de posicionamiento para el cual se establecen como atributos a evaluar:

- Las instalaciones y servicios ofrecidos.
- La relación precio/calidad.

Estos fueron seleccionados teniendo en cuenta lo que Howard Johnson busca comunicar, ser una opción familiar o de turismo de grupos que accede a servicios de calidad. Para reflejar las percepciones de los clientes, se obtuvieron las puntuaciones que los mismos le otorgaron a cada hotel en dichos atributos, desde booking.com, ubicadas entre los valores 1 y 10.

Gráfico 2: Mapa de posicionamiento del hotel Howard Johnson.



Fuente: elaboración propia.

El hotel cuenta con una de las mejores calificaciones en cuanto a la relación precio/calidad percibida. Por encima se encuentra únicamente Amérian Carlos Paz.

Si a esto se lo relaciona con las calificaciones obtenidas en la calidad de instalaciones y servicios, se puede ver que la percepción real del alojamiento no coincide con la posición a la que Howard Johnson aspira. En estos atributos es superado por dos de los competidores, Amérian y Pinares Panorama. Dentro de los diferenciadores de los mismos, se pueden mencionar estacionamiento, piletas climatizadas, transfer al aeropuerto, spa y la posibilidad de obtener estadías que permitan la relajación y el confort. Se reafirma entonces la idea de que el hotel no está siendo percibido como lo desea. Ante esto, se debe trabajar sobre estrategias de marketing apropiadas que mejoren la posición del hotel en el mercado.

El mercado además está conformado por competidores indirectos. Se pueden incluir en esta categoría tipologías de hospedaje diferentes al hotel, como cabañas o plataformas de alojamientos como Airbnb, que en los últimos años tomó fuerza. A pesar de que el servicio esencial es el mismo, el público al que apuntan es diferente. Esto representa una amenaza si se tiene en cuenta que gran parte de estos alojamientos forman parte de la oferta informal con tarifas más competitivas, sumando 40.000 plazas en estas condiciones (Perfil, 2018).

#### *Análisis del entorno*

En Argentina existe una grieta política que impide la continuidad en el tiempo de las medidas, así, las organizaciones se encuentran en constante movimiento con la necesidad de adaptarse y pensar en estrategias a mediano plazo. La asunción del actual presidente se vio rápidamente afectada por la pandemia. Ante esto, se tomaron medidas

que congelaron por un tiempo la actividad comercial. Muchas industrias dejaron de facturar. Las empresas se vieron obligadas a repensar sus estrategias y aquellas que no se adaptaron, tuvieron que cerrar. Se viven momentos caracterizados por tensión y reclamos.

El país está marcado históricamente por una volatilidad económica y acumulación de obstáculos constante. La vulnerabilidad se manifiesta en la inestabilidad, el aumento del tipo de cambio y restricciones de acceso al dólar. Esto limita drásticamente el consumo y el ahorro de los ciudadanos, y disminuye el poder adquisitivo generando un cambio en el consumo. En el caso de la industria hotelera, podría verse favorecida teniendo en cuenta que el turismo interno tendrá prioridad por sobre los viajes al exterior.

Argentina es de los países con mayor presión fiscal del mundo. Actualmente existen 166 tributos que actúan sobre cualquier actividad. En el sector hotelero, en la temporada de verano según la IARAF, del precio final de una habitación en un tamaño de establecimiento grande, el 36,9% corresponde al pago de impuestos (Nuevas Palabras, 2020). Esto actúa como amenaza teniendo en cuenta que los precios percibidos por los turistas no serán los ofrecidos por la empresa. Es posible que esto genere una distorsión del valor que el hotel desea comunicar.

La pandemia deja un shock económico que impacta en la oferta debido a las medidas de aislamiento social, en la demanda por la disminución de ingresos que genera la parálisis de actividad, y en lo financiero para las empresas, sobre todo aquellas clasificadas como pymes.

La sociedad enfrenta transformaciones en el mercado de trabajo. El Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina estima que el desempleo pasó de 10,4% en el primer trimestre del año a 15,5% en el período abril-mayo-junio. (La Voz, 2020). Esto repercute en la consolidación de una nueva estructura social. El segmento medio estaría conformado por personas con un ingreso per cápita entre \$22.695 y \$126.085. Dentro de ese total, se puede distinguir tres niveles: un estrato medio-bajo, con ingresos per cápita de \$22.695 a \$37.825; un estrato medio-intermedio, de \$37.825 a \$75.651; y medio-alto, de \$75.651 a \$126.085. (Infobae, 2020).

Existe una preferencia por una vida más sana. Esto incluye alimentación consciente y natural, más deportes al aire libre, entre otros.

La pandemia genera miedo en cierta parte de la población, como las personas de edad avanzada. Es posible entonces que, con una estrategia dirigida a este segmento, no se obtengan respuestas, al menos en el mediano plazo.

### *Diagnóstico organizacional*

A modo de simplificar el análisis realizado, se presenta un análisis ponderado, mediante una matriz FODA, de las fortalezas y oportunidades según nivel de impacto, y debilidades y amenazas según la gravedad y probabilidad de ocurrencia, donde:

- 1: Importancia/gravedad/probabilidad nula.
- 2: Importancia/gravedad/probabilidad baja.
- 3: Importancia/gravedad/probabilidad media.
- 4: Importancia/gravedad/probabilidad alta.

*Tabla 1: matriz FODA*

<b><i>Fortalezas</i></b>	<b>I</b>	<b><i>Oportunidades</i></b>	<b>I</b>	<b>Prob. de oc.</b>	<b>Total: I x P. de O.</b>
Marca internacional	3	Aumento del turismo interno	4	4	16
Fuerte cultura sustentable	3	Tendencia a estadías más cortas, de fines de semana	3	3	9
Personal altamente calificado	4	Escalar en sustentabilidad y ecomarketing	2	3	6
Amplia oferta de actividades recreativas	4	Cambio en el proceso de toma de decisiones, con énfasis en la búsqueda de información en el entorno digital. Creación de estrategia omnicanal	4	4	16
Salón de eventos	2	Libertad desde la dirección general para generar estrategias	2	1	2
Altos estándares de calidad	4	Preferencias por una vida sana	2	2	4
Compromiso con la comunidad	2	Necesidad de esparcimiento post confinamiento	3	4	12
<b><i>Debilidades</i></b>	<b>I</b>	<b><i>Amenazas</i></b>	<b>G</b>	<b>Prob. de oc</b>	<b>Total</b>
Acciones y comunicación dirigidas a segmentos diversos	4	Inflación	2	3	6
Costos elevados	2	Aumento de competencia informal	2	3	6
Falta de transfer al aeropuerto	2	Plataforma Airbnb	2	2	4

No cuenta con unidades de negocio definidas	3	Menor demanda debido al confinamiento	3	4	12
Restaurante y spa concesionados	2	Disminución de poder adquisitivo, que genera menor gasto al vacacionar	3	4	12
		Aumento del tipo de cambio y de impuestos	2	3	6
		Miedo generado por la pandemia, de parte de los viajeros y de las comunidades que los reciben	2	2	4
		Eventos corporativos digitalizados post pandemia	2	3	6

*Fuente: elaboración propia.*

Howard Johnson tiene evidentes ventajas cuando se habla de la amplia oferta de servicios, el compromiso de su personal, sus altos estándares de calidad requeridos para responder a la dirección y los accionistas y su fuerte cultura sustentable. Según la ponderación de las oportunidades, es pertinente recalcar que existe la posibilidad de responder a la problemática del hotel dirigiendo los esfuerzos al público interno, el cual es el más interesado en el destino turístico, haciendo hincapié en las escapadas de fines de semana, mediante una estrategia omnicanal con énfasis en el marketing digital. Se debe tener en cuenta que el consumidor tiene la necesidad de esparcimiento luego de transitar un largo tiempo en aislamiento.

Por otro lado, las amenazas ponderadas indican que hay que tener en cuenta y evaluar el impacto que provoca el gasto del turista al vacacionar, ya que actualmente va en descenso, y la disminución de la demanda debido al confinamiento. Se debe tener especial tratamiento en las debilidades que presenta la empresa, ya que una diversificación de segmentos inapropiada y una falta de definición de las unidades de negocio pueden derivar en el posicionamiento difuso.

#### *Análisis según perfil profesional*

Para la realización del análisis, se utilizaron diferentes herramientas y fuentes de información que permitieron el desarrollo adecuado para un posterior diagnóstico. Estas generan una visión global de la empresa para luego establecer los correctos objetivos y estrategias.

Principalmente la información fue consultada de fuentes secundarias como libros, investigaciones, estudios, estadísticas, trabajos de grado y artículos periodísticos, para asegurar su veracidad y fidelidad. A su vez, se complementó con información primaria como la obtenida de entrevistas a la dirección de la empresa.

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran el análisis PESTEL, que consiste en obtener una visión del macroentorno de la organización, evaluando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; y el análisis FODA, que evalúa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas otorgando una visión más clara de la situación interna.

## Marco Teórico

Con el fin de generar las estrategias de marketing adecuadas para el hotel Howard Johnson, se presentan las variables y conceptos que abarca el tema, desde la perspectiva de diversos autores que fundamentan el diagnóstico y posterior desarrollo del plan. Algunos de ellos son, el posicionamiento, identidad de marca, imagen de marca, percepción y ventaja competitiva.

Según Kotler (2011), existen tres etapas principales en la creación de una estrategia de marketing orientada al cliente. Ellas son la segmentación, la selección de mercados objetivo y el posicionamiento. Velasco (2011), expone la relación de las etapas, afirmando que el posicionamiento centra su desarrollo a través de la segmentación del mercado, de la cual, el mercado meta encuentra los factores necesarios para tener una percepción de la empresa.

La percepción tanto como la asociación, son procesos que influyen en las respuestas del consumidor ante los esfuerzos de las marcas. Según Kotler y Keller (2012), la percepción es el proceso por el que un individuo elige, organiza e interpreta la información que recibe para generar una imagen mental. Las asociaciones son todos los pensamientos, sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias, actitudes y demás aspectos relativos a la marca, de un usuario.

Los autores Kotler y Keller (2012), en la misma línea que Ferrell y Hartline (2012), definen el posicionamiento como el hecho de diseñar y establecer una imagen de una empresa o posición de la oferta en la mente de los consumidores del mercado objetivo, utilizando rasgos diferenciadores de la organización respecto de los competidores. Esta perspectiva entiende a la organización como interventora activa y eficaz sobre la modificación de la posición deseada. Ries y Trout (2002) y Lamb et. al. (2011), coinciden en que el posicionamiento es la influencia sobre las percepciones de los consumidores, centrando su definición en la mente de los mismos. Este criterio pone al posicionamiento como una facultad del mercado objetivo, y a la organización en una actuación que intenta influir, con anterioridad, en el lanzamiento de nuevos productos o servicios, o posteriormente, buscando una conversión de la posición actual.

Se deben reconocer las diferencias entre los conceptos, que, a simple vista, parecen equivalentes. Según Capriotti Peri (2009), la identidad corporativa es el conjunto de atributos que asume una marca como propios y la identifican y distinguen de las demás.

El autor, sostiene que posicionamiento e imagen de marca pueden ser consideradas como percepciones. Para Aaker (1996), el posicionamiento es la percepción deseada y la imagen es percepción real. Asegura que, el posicionamiento, es la parte de la identidad corporativa y propuesta de valor que se comunicará a los segmentos meta y que demuestra una ventaja competitiva sobre los competidores. La imagen, en cambio, serían las asociaciones mentales de un público hacia una organización, sus productos o servicios, conformado por un conjunto de atributos. Soto del Blanco (2015), comparte esta postura afirmando que la estrategia de posicionamiento es esencial ya que ayuda a formar parte de la mente del consumidor y generar en él una imagen sobre la marca.

El concepto de branding está altamente ligado a lo anterior, ya que, según afirma Kotler (2011), da identidad a la empresa, comunicando los valores, la misión y la visión de la compañía a los empleados y a los clientes. El término valor de marca o *brand equity*, se refiere al valor de la empresa y de los nombres de sus marcas. Una marca con alta conciencia, calidad percibida y lealtad entre sus clientes tiene un alto brand equity (Lamb et. al., 2011). Los elementos de marca, son recursos que sirven para identificar y diferenciar la marca. Un ejemplo de ellos pueden ser los nombres de marca, logotipos, símbolos, personajes, eslóganes, envases, y otros (Kotler y Keller, 2012). Una correcta selección de estos elementos, genera un mayor brand equity. También puede aumentar la notoriedad y las asociaciones. Existen parámetros utilizados en la medición del valor de la marca. Uno de ellos es el concepto de *top of mind*, que corresponde a una medida de notoriedad de la marca, y hace referencia a la primera marca que se menciona de forma espontánea al preguntar a los usuarios cuáles recuerdan, y otro es la recordación, que refiere a la capacidad de los consumidores de identificar la marca sin la presencia física de la misma (Chávez Saurin, 2018).

Un posicionamiento eficaz inicia con una diferenciación, es decir, diferenciar la oferta para que entregue mayor valor a los consumidores. (Kotler y Armstrong, 2012). Esta diferenciación puede lograrse mediante la creación de un paquete único de ventajas competitivas, atractivas para el público objetivo. Las ventajas competitivas son el conjunto de características de una empresa o de sus productos o servicios, que la distingue de las competidoras y son percibidas por el mercado meta como significativas. Ellas deben lograr, mediante el posicionamiento, el reconocimiento explícito de los atributos que las conforman (Lovelock et. al., 2012). Michael Porter propone tres estrategias genéricas para lograr ventajas competitivas:

- Liderazgo en costos: implica tener los menores costos de la industria.
- Diferenciación de productos/servicios: se ofrece algo único y valioso.
- Enfoque: se atiende exclusivamente a un segmento de mercado, y se persigue dentro del mismo el liderazgo en costos o la diferenciación.

Entonces, luego de la segmentación y posterior selección de los segmentos más apropiados, el posicionamiento se compone de tres etapas: 1) identificación de las posibles diferencias que aporten valor para el consumidor y que proporcionen ventajas competitivas sobre las que crear el posicionamiento; 2) elección de las ventajas competitivas adecuadas; 3) comunicación y entrega eficiente del posicionamiento que se ha elegido para los segmentos seleccionados. (Kotler, 2011).

La posición de una empresa se estudia y se planifica mediante la herramienta de mapas perceptuales. Estos reflejan las percepciones del público de, por lo general, dos atributos de la organización respecto de sus competidores, arrojando una presentación gráfica que permite evaluar la posición actual y ver cuál es la más conveniente para modificar los esfuerzos de marketing para lograrla (Lovelock et. al., 2012).

Actualmente, la comunicación de la posición deseada se encuentra influida por las nuevas tendencias del marketing. Los consumidores se mueven de un canal de comunicación a otro, esperando una exposición a los mismos uniforme y consistente. Para lograrlo, se deben crear estrategias de marketing omnicanal, que consisten en integrar múltiples canales tanto online como offline (Kotler, Kortajaya y Setiawan, 2019).

Hay situaciones donde las organizaciones deben realizar cambios en su posición actual. Lamb et. al. (2011) y Soto Del Blanco (2015), coinciden en que un reposicionamiento implica un cambio en las percepciones que tienen los usuarios. Según Lovelock et. al. (2012), es un proceso que puede implicar una revisión de las características del servicio o una nueva definición de los segmentos de mercado objetivo.

Es así como un proceso adecuado de segmentación, y posterior selección del mercado objetivo, permite diferenciarse de forma correcta con las ventajas competitivas pertinentes, comunicando la posición deseada para influir en las percepciones del público meta.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Partiendo del correspondiente análisis de la situación actual de la empresa, y en base a los conceptos referidos en el marco teórico, se puede afirmar que el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, cuenta con un posicionamiento abstracto en el mercado. Esto quiere decir que, las percepciones de los consumidores no responden a la imagen de marca que la empresa desea obtener, teniendo en cuenta el hotel de alta calidad como el que busca ser percibido. Se ve, más precisamente, una generación de acciones y comunicaciones dirigidas a segmentos diversos y excluyentes entre sí, sin un enfoque adecuado de esfuerzos de marketing.

### *Justificación del problema*

Según el análisis de conceptos realizado, y los aportes de los autores al caso, se sabe que la posición de la empresa debe coincidir con las preferencias de un segmento de mercado particular, tanto como ser comunicada de manera correcta. Se entiende entonces que, dirigir acciones a segmentos diversificados, sin evaluar la conveniencia de cuáles atender, genera una mala utilización de recursos y erróneas y muy diversas percepciones por parte de los públicos. Es claro que el segmento de familias no busca los mismos beneficios que el segmento de jubilados, estudiantil o corporativo. Es necesario dar especial tratamiento a la situación para lograr ser referente en el mercado. Una estrategia de marketing centrada en el posicionamiento de la organización, que tenga en cuenta las preferencias del segmento meta, y comunique el valor que ofrece el hotel, puede modificar las percepciones del consumidor y lograr una mejora de la imagen corporativa.

### *Conclusión diagnóstica*

Para lograr una correcta comunicación de la posición deseada de la empresa, resulta importante comenzar con una apropiada segmentación y selección del público objetivo que mejor se pueda atender. Howard Johnson cuenta con una adecuada propuesta de valor para el segmento familiar, pero se detecta una falla en la comunicación de la posición que desea obtener. Teniendo esto en claro y conociendo los beneficios que valora el mercado meta, se comunicará la posición deseada, en este caso, para lograr ser percibido como un hotel de alta categoría dirigido al público familiar. De esta manera, se generarán acciones de marketing que influyan en la mente del mercado objetivo logrando mejorar la imagen del hotel, y una consistencia con la identidad corporativa del mismo.

Este proceso, traerá como consecuencia una optimización de recursos, dirigiéndose al público adecuado, el cual percibirá como valiosas las ventajas ofrecidas.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivos y metas*

#### *Objetivo general*

Reposicionar al hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, de manera que sea percibido en el 80% del mercado meta como un hotel de alta categoría, dirigido al segmento de turismo familiar cordobés, en el período comprendido entre el 1 de enero de 2021 y el 31 de diciembre de 2021.

#### *Objetivos específicos*

- Aumentar el alcance online de la marca dentro del segmento meta en un 30% al 30 de junio del 2021.
- Alcanzar un 60% de asociación de la marca en el segmento meta con el atributo de alta categoría al 31 de diciembre de 2021.
- Lograr un reconocimiento de marca del 30% por parte del segmento meta, al 31 de diciembre de 2021.

### *Alcance*

En el presente plan de reposicionamiento se realizan acciones que abarcan el período del año 2021, y se destinan a toda la provincia de Córdoba, Argentina. El análisis de conceptos realizado es pertinente para toda organización que busque trabajar sobre su posición en el mercado, debiendo adaptar el análisis situacional según cada particularidad. Se debe tener en cuenta que, una mejora en el posicionamiento de la marca, no tiene como finalidad en sí un aumento en las ventas, a pesar de ser esto último una posible consecuencia de la misma.

### *Acciones a desarrollar*

#### *Plan de acción n° 1: experiencia HJ.*

Teniendo en cuenta la tendencia a la omnicanalidad, y los puntos de contacto críticos con el público objetivo, se buscará aumentar el alcance de la marca mediante el entorno online, generando un intercambio con influencers que permita acercar el mensaje de Howard Johnson a su audiencia. Este intercambio consistirá en ofrecer a las figuras una estadía durante un fin de semana, obteniendo de su parte la creación de contenido que muestre de qué trata la experiencia que ofrece el hotel, identificándola como

#ExperienciaHJ y mencionando las redes sociales de la marca. Podrán acceder a todas las actividades, incluyendo el spa y el restaurante tanto como las opciones de recreación para los niños. Con esto, seleccionando a las figuras adecuadas, se logrará expandir una imagen positiva de un hotel familiar de alta calidad, consistente con la posición que se desea obtener.

Serán, en total, seis intercambios para los cuales se seleccionarán a madres y/o padres de familia, que tengan hijos de hasta 12 años, no necesariamente celebridades, cuya opinión impacte en el público objetivo y sea percibido en el mismo como un par genuino, teniendo construida una comunidad gracias al contenido que comparte y goce de credibilidad entre su público. Para incrementar el valor de la propuesta, se contratarán servicios de fotografía para retratar las experiencias, con contenido propio sobre dichas estadías para un posterior material de calidad que pueda ser utilizado en las redes sociales de la marca.

#### *Recursos involucrados*

Teniendo en cuenta las acciones a desarrollar, se necesitará del involucramiento del responsable de Relaciones Públicas y Marketing. Para cada estadía se destinarán \$14.100 pesos, valor que incluye el alojamiento y uso del restaurante de dos adultos y dos menores de 12 años. Se incluirá una sesión de spa para cada familia, a un valor aproximado de \$2.000, teniendo un total de inversión en estadías de \$181.200 para 6 familias. El gerente de Recursos Humanos deberá contratar un profesional de fotografía. El costo del material creado por el mismo es de \$25.000. El total de recursos monetarios necesario es de \$331.200.

*Tabla 2: recursos plan de acción n° 1.*

<b>Responsables</b>	<b>Recursos físicos y humanos</b>	<b>Costos</b>
Responsable de Relaciones Públicas y Marketing	Estadía	\$14.100 * 2 (noches)= \$28.200 * 6 (familias) = \$169.200
	Spa	\$2.000 * 6 = \$12.000
Gerente de Recursos Humanos	Fotógrafo	\$25.000 * 6 = \$150.000
<b>Total del plan de acción n°1</b>		<b>\$331.200</b>

*Fuente: elaboración propia.*

#### *Marco temporal*

La propuesta se desarrollará durante el primer semestre del año 2021, teniendo de esta manera una invitación mensual para compartir la experiencia. Las familias invitadas

tendrán programada su estadía los fines de semana, más precisamente a partir del sábado por la mañana, pasando dos noches en el hotel y haciendo el *check out* el lunes por la mañana. La primera de ellas se llevará a cabo el tercer fin de semana de enero de 2021. El resto, serán programadas para el segundo fin de semana de cada mes. El programa finaliza en junio de 2021.

#### *Evaluación o medición de la propuesta*

Para evaluar los resultados, se deberá medir la exposición actual y previo al programa de las redes sociales, esto es, la cantidad de perfiles alcanzados, teniendo en cuenta las publicaciones en Instagram y Facebook. Para conocer el incremento del mismo, se medirán las estadísticas que logren los influencers invitados en sus redes. Será importante sumar las cuentas alcanzadas mediante las historias y publicaciones realizadas relacionadas con su estadía en el hotel. Por lo tanto, se tendrán, luego de conocer el alcance actual, 6 mediciones donde el resultado se considerará exitoso si, luego de cada acción se incrementa al menos un 50% del mismo.

#### *Plan de acción n° 2: cambio comunicacional.*

Se reformulará la estrategia de comunicaciones en el entorno digital, enfatizando la misma en experiencias de alta calidad que brinda el hotel para las familias, utilizando el recurso emocional, y la excelencia e impecabilidad de los servicios. Las comunicaciones irán dirigidas a mujeres y hombres de entre 28 y 45 años, con hijos o hijas de hasta 12, que muestren interés en la familia, maternidad o paternidad, tanto como en viajes, vacaciones en familia y hoteles, y en respuesta a la tendencia del turismo de cercanía, sean residentes de la provincia de Córdoba.

Para comenzar, se contratará una agencia de marketing digital que brinde los servicios de gestión de medios necesarios. Se generará un mensaje que logre identificar al hotel con la posición deseada, se crearán contenido y piezas gráficas de alta calidad e impacto. Mediante ello se mostrarán las tres opciones que presenta el hotel. Experiencias en familia, a los adultos gozando de una estadía única con momentos de relax pensados para ellos y a los niños entretenidos con las opciones recreativas del hotel.

Para potenciar el alcance del mensaje a los públicos y lograr una asociación de la marca al atributo de alta categoría, esto se verá acompañado de una campaña de publicidad en las búsquedas de Google. El objetivo es lograr un posicionamiento SEM

efectivo, donde el hotel sea el primero en aparecer al realizar búsquedas relacionadas con los intereses del segmento meta. La inversión se realizará teniendo en cuenta las impresiones de los anuncios, esto es, la cantidad de veces que se muestran a los usuarios de internet. Esta campaña estará activa durante todo el período del presente plan.

#### *Recursos involucrados*

El gerente de recursos humanos tendrá la tarea de contratar una agencia de marketing digital, que mensualmente cuesta \$30.000. El costo anual y del total del plan es entonces de \$360.000. Para la publicidad en Google AdWords se destinarán \$8.000 mensuales. Teniendo en cuenta que se implementará a partir del mes de febrero, implica un total anual de \$88.000. El total de recursos monetarios necesarios es de \$448.000.

*Tabla 3: recursos plan de acción n° 2.*

<b>Responsables</b>	<b>Recursos físicos y humanos</b>	<b>Costos</b>
Gerente de Recursos Humanos	Agencia de marketing digital	\$30.000 * 12 = \$360.000
Agencia de Marketing Digital	Community Manager	\$0
	Plataforma Google AdWords	\$8.000 * 11 = \$88.000
Responsable de Relaciones Públicas y Marketing	Encuestas digitales	\$0
<b>Total del plan de acción n°2</b>		<b>\$448.000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

#### *Marco temporal*

La búsqueda y contratación de la agencia se realizará dentro de la primera quincena de enero de 2021. La implementación de la estrategia reformulada, tanto en las redes sociales como en Google AdWords, comenzará en febrero de 2021, y se desarrollará durante todo el resto del año.

#### *Evaluación o medición de la propuesta*

Para medir el éxito del plan, al finalizar se generarán encuestas digitales dirigidas a una población representativa, con el objetivo de conocer las percepciones de los consumidores ante la comunicación digital de la marca. Se considerará exitoso si, al presentar una escala del 1 al 10 donde 1 es baja categoría y 10 es alta categoría, el 60% de las respuestas se encuentren entre 8 y 10.

*Plan de acción n° 3: la felicidad desde un Howard Johnson.*

Se propone incentivar el reconocimiento de la marca en el mercado, creando piezas visuales de alto impacto, donde se haga hincapié en la experiencia de las familias al vacacionar en el hotel. Para el diseño de las mismas, se contratará una agencia de publicidad que logre transmitir calidad en la imagen y composición. El centro del mensaje será “cómo es la felicidad desde un Howard Johnson”, guardando estrecha relación con el mensaje actual de “Carlos Paz desde un Howard Johnson”. Habrá 3 tipos de fotografías de alta calidad, donde se presenten:

1. Exclusivamente niños, en momentos de recreación.
2. Padres y/o madres, en un momento de bienestar único, viendo a sus niños disfrutar desde la seguridad de delegar su recreación a profesionales.
3. Momentos familiares íntimos, donde adultos compartan la felicidad con los niños y se los muestre viviendo su propia experiencia.

Según el tipo de fotografía, se acompañará con una leyenda en cada caso particular, corta y que refleje cómo aporta el hotel a crear dicha experiencia. Un ejemplo de ello es:

Caso 1: La felicidad desde un Howard Johnson, está en el taller de mini-chef.

Caso 2: La felicidad desde un Howard Johnson, está en un día de spa.

Caso 3: La felicidad desde un Howard Johnson, está en las vacaciones con mamá/papá.

Las piezas publicitarias se colocarán en puntos estratégicos offline, para llegar a la mayor cantidad del mercado meta posible y lograr la integración del mensaje en los distintos canales. Teniendo en cuenta las actividades en las que se involucra el público, serán posicionadas en shoppings, parques y vía pública. En el entorno online también se seleccionarán medios con los cuales interactúa el segmento.

Para comenzar, se colocarán *mupis digitales* en el Córdoba Shopping, tanto exclusivos como rotativos con otros anuncios, en el interior y en el estacionamiento del mismo. El tiempo de contratación del mismo será mensual. Se utilizará el espacio de las escaleras mecánicas, también mensualmente. En vía pública, se instalarán 10 hiperformatos por la ciudad, en puntos estratégicos como de camino al Parque del Chateau, durante treinta días.

En el entorno digital, se comprará espacio en una revista digital como *Lugares*, de La Nación, para llegar a los interesados en el turismo y viajes. El formato será en display segmentado, y la campaña estará activa durante todo el programa. También se lanzará en Facebook Ads, llegando al público segmentado desde las redes de Facebook e Instagram con las piezas publicitarias creadas. En esta última, la inversión será mediante CPM, o costo por mil impresiones. De esta manera la plataforma cobra al anunciante cada vez que se alcanzan mil visualizaciones del anuncio.

#### *Recursos involucrados*

El responsable de Relaciones Públicas y Marketing, será quien realice la selección y contratación de la agencia de publicidad que diseñe las piezas visuales. El pago a la misma se realizará por proyecto, por lo tanto, es por única vez, con un costo de \$75.000. La búsqueda y compra de medios se llevará a cabo por el mismo responsable. Los mupis digitales serán, en total, 4 exclusivos en el interior del shopping, con un costo de \$70.000 cada uno y 8 rotativos, 4 en el interior y 4 en el estacionamiento, con un costo de \$17.000 cada uno, ambos mensuales. El espacio de las escaleras mecánicas se utilizará en tres momentos distintos del programa, donde cada uno se extiende 30 días y cuesta \$50.000. Los hiperformatos tienen un costo de \$15.000 durante 30 días. Serán un total de 10 distribuidos dentro del programa. Para la compra del espacio digital se destinarán \$5.000 mensuales, teniendo un costo de del tipo CPM de \$1.000 pautado por el medio. La campaña de Facebook Ads tendrá un presupuesto de \$3.000 mensuales, manteniendo la campaña 11 meses. El total de recursos monetarios necesario es de \$909.000.

*Tabla 4: recursos plan de acción n° 3.*

<b>Responsables</b>	<b>Recursos físicos y humanos</b>	<b>Costos</b>
Responsable de Relaciones Públicas y Marketing	Agencia de publicidad	\$75.000
	Compra de espacio <i>mupis</i>	\$70.000 * 4 = \$280.000 \$17.000 * 8 = \$136.000
	Compra de espacio escaleras mecánicas	\$60.000 * 3 = \$180.000
	Compra de espacio en hiperformatos	\$15.000 * 10 = \$150.000
	Compra de espacio en revista digital	\$5.000 * 11 = \$55.000
Agencia de Marketing Digital	Campaña Facebook Ads	\$3.000 * 11 = \$33.000
<b>Total del plan de acción n°3</b>		<b>\$909.000</b>

*Fuente: elaboración propia.*

#### *Marco temporal*

El programa de acción completo tendrá vigencia todo el año 2021. Se comenzará con la búsqueda, contratación de la agencia y creación de la publicidad en el mes de enero. Particularmente, las campañas digitales, tanto en la revista como en redes sociales, se llevarán a cabo desde febrero hasta diciembre de 2021. Los mupis digitales se colocarán en dos períodos diferentes, colocando 2 exclusivos y 4 rotativos durante el mes de febrero del 2021, y nuevamente la misma cantidad en noviembre del mismo año. Las escaleras mecánicas se implementarán en los meses de febrero, septiembre y noviembre del año 2021. Los hiperformatos serán colocados dos a la vez, en febrero, marzo, julio, septiembre y noviembre.

#### *Evaluación o medición de la propuesta*

Para medir los resultados del programa, se realizará un grupo foco en el mes de diciembre, con 10 representantes del segmento meta. Se medirá el porcentaje de participantes que, al invocar la respuesta espontánea al preguntar qué hoteles puede recordar de la ciudad de Villa Carlos Paz, respondan Howard Johnson. Se considera un programa exitoso si es mencionado por al menos el 50% de los participantes.

En el entorno online, se realizará un seguimiento de la evolución del volumen de búsquedas directas del nombre de la marca desde la herramienta de Keyword Planner y Google Trends.



## **Conclusiones**

Habiendo estudiado los conceptos pertinentes para el desarrollo del presente reporte, es posible afirmar que el posicionamiento es un factor clave para las empresas. Se sabe que los consumidores basan sus decisiones en ciertos atributos que perciben como importantes, variando estos últimos según gustos y preferencias de cada segmento. Luego de haber llevado a cabo un análisis en profundidad de la situación actual del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, y un consecuente diagnóstico, se pudo detectar que su principal problemática se encuentra en el posicionamiento. Más precisamente, el hotel no deja en claro los atributos que su público valora y con los cuales busca ser asociado, dirigiendo acciones y comunicaciones a múltiples segmentos por lo que se genera una posición difusa en el mercado. Para revertir esta situación, se propusieron planes de acción dirigidos al segmento sobre el cual se detectaron oportunidades, enfocados principalmente en la comunicación de la posición. Abarcan tanto canales digitales como tradicionales, respondiendo a una estrategia de marketing omnicanal. La aplicación de dichos planes logrará establecer a la marca en un lugar particular en la mente de los consumidores, en relación a la competencia, asociando la misma con atributos que reflejen la identidad corporativa del mismo.

## **Recomendaciones**

Una declaración de la posición, debe ser acompañada por una entrega de servicio que se corresponda con la misma. Teniendo en cuenta que en el presente plan el hotel se declarará como un hotel de alta categoría, se recomienda dar seguimiento y fortalecer el grado de satisfacción a los huéspedes en cuanto al servicio esperado. A su vez, no se debe perder de vista la evolución de los gustos y preferencias del mercado objetivo, teniendo en cuenta la rápida evolución que suelen tener, para siempre ofrecer y comunicar lo que el mismo valora. Es importante fomentar las estrategias de comunicación que sean multiplataforma, para estar en el momento y lugar específicos que el cliente lo necesite.

Será importante evaluar el posicionamiento al menos dos veces al año, dando un seguimiento y estableciendo cambios necesarios en las estrategias con el objetivo de no perder de vista las percepciones de los públicos sobre la marca. Además del trabajo de posicionamiento, una recomendación es generar estrategias que hagan foco en la fidelización de los clientes. Sería pertinente en el contexto actual, incluir no sólo las

medidas necesarias para cumplir con un protocolo de sanidad, sino todas aquellas que reconforten a los huéspedes transmitiendo seguridad en cada momento de su estadía.

Se sugiere realizar alianzas estratégicas, evaluando la conveniencia de las mismas, con el objetivo de atraer más turistas, y crear un plan de acción al finalizar la aplicación del presente para mantenerse actualizado y competitivo.

## Referencias

- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas* (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Canseco, R. D., Vásquez, E., Valcárcel, A., Butler, M., Stoessel, J., Koechlin, J., Canales, C. y Torres, L. (2020). *Reinventando el turismo en tiempos del COVID-19*. Perú: Fondo Editorial.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5 ed.). México: Cengage Learning.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., García, J., Flores Zamora, J., Bowen, J. T., Makens, J. C. (2011). *Marketing Turístico* (5 ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Kortajaya, H. y Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital* (2ª ed.). Madrid: LID Editorial.
- Lamb, C.W., Hair, J.F. y McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. y Huete, G. (2004). *Administración de Servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos* (1 ed.). México: Pearson.
- Booking.com (agosto de 2019). Las previsiones de viajes para 2020, al descubierto. Recuperado de <https://travelpredictions2020.com/espanol/#14>

Busaniche, J. (7 de enero de 2018). Afirman que la mitad de los alojamientos de Villa Carlos Paz está en “negro”. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/afirman-que-la-mitad-de-los-alojamientos-de-villa-carlos-paz-esta-en-negro.phtml>

Cámara de Comercio Electrónico Argentina (5 de marzo de 2019). El comercio electrónico creció un 76% en 2019 y registró ventas por más de mil millones de pesos al día. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia#:~:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Argentina,cace.org.ar>

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

Casas, X. (15 de febrero de 2020). Cada vez menos argentinos se sienten de clase media: quiénes realmente pertenecen a este segmento social según sus ingresos. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenecen-a-este-segmento-social-segun-sus-ingresos/>

Chávez Saurin, I. J., (2018). Experiencia de consumo y notoriedad de marca en clientes de la empresa Pepas Bar, Tarapoto 2018. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperada de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28636>

Coronel, C. (2014). Plan de Posicionamiento para Hotel Salinas Ubicado en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena 2014. (Trabajo de grado). Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador. Recuperada de <https://1library.co/document/yng1gw1z-posicionamiento-hotel-salinas-ubicado-canton-salinas-provincia-santa.html#reference-content>

Deloitte Insights (2019). *Reporte de Tendencias Globales de Marketing 2020. Aportar autenticidad a nuestra era digital.* Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/about-deloitte/2020-global-marketing-trends-es.pdf>

FEHGRA: La recesión en la Hotelería y Gastronomía es tres veces peor que la del promedio de la economía (13 de julio de 2020). *Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina.* Recuperado de <http://www.fehgra.org.ar/archivos/9173>

INDEC (2019). Encuesta de ocupación hotelera. Cifras estimadas a abril de 2019. *Informes Técnicos. Volumen 3, n° 116.* Recuperado de [https://sitioanterior.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_06\\_1950E8C2111D.pdf](https://sitioanterior.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_06_1950E8C2111D.pdf)

Se presentó el balance turístico de la temporada 2018. (5 de marzo de 2018). *Info Carlos Paz.* Recuperado de <https://www.infocarlospaz.com/se-presento-el-balance-turistico-de-la-temporada-2018/>

Nuevo estudio de la UCA asegura que en Argentina hay 1.000.000 de nuevos desempleados (12 de agosto de 2020). *La Voz.* Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/nuevo-estudio-de-uca-asegura-que-en-argentina-hay-1000000-de-nuevos-desempleados>

Lecinski, J. (2011). *Zmot: ganando el momento cero de la verdad*. Google. Recuperado de <http://goo.gl/A0419o>

Moreno Gil, S., Picazo Peral, P., & Korstanje, M. (2019). La investigación sobre la imagen de los alojamientos turísticos y las dimensiones que la componen: situación actual y retos de futuro. *Turismo Y Sociedad*, volumen 25, 253-271. <https://doi.org/10.18601/01207555.n25.11>

Hoteles y Gastronomía: El 36% del precio que paga el consumidor es impuestos. (10 de febrero de 2020). *Nuevas Palabras*. Recuperado de <https://nuevaspalabras.com.ar/hoteles-y-gastronomia-el-36-del-precio-que-paga-el-consumidor-son-impuestos/>

Balance 2019 de la temporada verano en Carlos Paz (8 de marzo de 2019). *Redacción Punilla*. Recuperado de <http://www.redaccionpunilla.com.ar/balance-2019-de-la-temporada-verano-en-carlos-paz/>

Soto del Blanco, A. (2015). *Estrategias de Reposicionamiento de Marca y su Capacidad para Incidir en las Percepciones de los Consumidores*. (Tesis de Grado). Universidad de Valladolid, Segovia, España. Recuperada de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/14160>

Valdivia Alfaro, C. (2014). *Plan de Marketing para el Posicionamiento del Hotel El Brujo SAC – Trujillo 2014*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperada de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4618>

Yvera (2020). Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares. Comportamiento turístico de las personas en el año 2019. Recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/estadistica/documentos/descarga/5efe265d2e722002951460.pdf>

