



Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso

“Propuesta profesional para mejorar el posicionamiento de marca de un hotel de calidad superior”

Autor: Ignacio Claudio Fogliati

DNI: 34.729.844

Legajo: VMKT04507

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Universidad Siglo 21

Índice de temas

Resumen	1
Introducción.....	2
Análisis de situación	5
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión	17
Plan de implementación	19
Conclusiones y recomendaciones	29
Referencias	32
Anexos.....	34

Índice de tablas

Tabla 1: Fortalezas y debilidades.....	12
Tabla 2: Oportunidades y amenazas.	12
Tabla 3: Presupuesto Plan de acción 1	22
Tabla 4: Indicadores de desempeño Plan 1	22
Tabla 5: Presupuesto Plan de acción 2.	25
Tabla 6: Presupuesto Plan de acción 3.	27
Tabla 7: Presupuesto total del plan de implementación.....	28

Índice de gráficos

Gráfico 1: Diagrama de Gantt	29
------------------------------------	----

Resumen

La presente intervención aborda el reposicionamiento de marca del hotel Howard Johnson Plaza Carlos Paz, inaugurado en el año 2016, como resultado del proyecto de una empresa familiar con años de experiencia en el sector hotelero. Se realiza un profundo análisis externo, que comprende un análisis de mercado, de los competidores y del entorno. Así como también un diagnóstico organizacional, para luego desembocar en la presentación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del caso.

En el marco teórico se exponen conceptos vinculados al posicionamiento, para luego, en el diagnóstico y discusión, dejar establecida la declaración del problema de posicionamiento que presenta Howard Johnson Plaza Carlos Paz.

Finalmente, se presenta el plan de implementación para dar respuesta a la problemática planteada, y, por último, en las conclusiones se brinda un cierre de la intervención profesional realizada, y en las recomendaciones se propone el abordaje de otras situaciones problemáticas.

Palabras clave: Posicionamiento, notoriedad, *branding*, *top of mind*, percepción.

Abstract

This intervention addresses the brand repositioning of the Howard Johnson Plaza Carlos Paz hotel, which opened in 2016, as a result of the project of a family business with years of experience in the hotel sector. A thorough external analysis is carried out, comprising a market, competitor and environment analysis. As well as an organizational diagnosis, then lead to the presentation of the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the case.

In the theoretical framework, concepts related to positioning are presented, and then, in the diagnosis and discussion, leave established the declaration of the positioning problem presented by Howard Johnson Plaza Carlos Paz.

Finally, the implementation plan is presented to address the problem raised, and finally, the conclusions provide a closure of the professional intervention carried out, and the recommendations propose the address of other problematic situations.

Keywords: Positioning, notoriety, branding, top of mind, perception.

Introducción

1) Marco de referencia institucional

El hotel Howard Johnson Plaza Carlos Paz, está ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz de la Provincia de Córdoba, República Argentina. Pertenece a la cadena estadounidense Howard Johnson, que a su vez es una de las 20 marcas del grupo hotelero internacional Wyndham Hotel & Resorts, que cuenta con más de 9.000 hoteles, en más de 80 países.

En el año 2016, se inauguró oficialmente el hotel que es objeto del presente trabajo. Concretándose así el proyecto de la familia Elliot, empresa familiar oriunda de Salta, con una experiencia de años en el sector hotelero. El mismo es un desarrollo bajo la forma de franquicia, que sigue los estándares de calidad que impone regularmente la cadena internacional, pero con la particularidad de que, en este caso, Howard Johnson le otorga al franquiciado la libertad de crear sus propias acciones tendientes a brindar una mejor experiencia al cliente. Cabe destacar que la empresa, cuenta con inversionistas-accionistas que obtienen una rentabilidad por la parte del hotel que es de su propiedad, aunque su accionista mayoritario y quién posee la administración es la familia Elliot, en la persona de las hermanas Bárbara y Jessica, y de su padre Pablo.

A continuación, se desarrolla un Trabajo Final de Grado basado en el análisis del hotel Howard Johnson Carlos Paz, en adelante HJ-CP. La línea temática estratégica seguida es el plan de marketing para el reposicionamiento de la marca en el mercado.

Lo que se pretende con el desarrollo del presente reporte de caso es posicionar la marca de manera que pueda comunicar todos los atributos que el hotel posee, para brindar una experiencia satisfactoria a cada uno de los segmentos de clientes que atiende actualmente, a saber, turismo familiar, turismo estudiantil, turismo corporativo, turismo de jubilados y turismo de eventos deportivos, y que los mismos puedan ser vinculados con la marca.

2) Breve descripción de la problemática

Howard Johnson Carlos Paz cuenta con instalaciones y servicios de calidad superior internacional, y se encuentra preparado para brindar una experiencia superior a públicos de lo más diversos.

Turismo familiar o de grupos, estudiantil, corporativo, de jubilados y de eventos deportivos son los principales públicos objetivos de un hotel que los recibe ya no solamente en verano sino más bien durante todo el año. Y para todos ellos hay una propuesta superadora. Sin embargo, en lo que respecta a la comunicación de sus atributos, radica su principal problemática de posicionamiento. Sus 127 amplias y modernas habitaciones, su distinguido SPA con un equipo interdisciplinario de profesionales, su salón de eventos con capacidad para 380 personas y su antesalón de 100 mts cuadrados, sus dos salas de reuniones para eventos más pequeños, su gastronomía con un Restaurant con vista privilegiada, sus piscinas, su solárium y gimnasio, su amplia gama de actividades de recreación desde las 9 de la mañana (kayac, tirolesa, bicicletas, juegos, Kids Club, micro-cine, shows en vivo) constituyen no sólo la posibilidad de brindar una oferta diferente a cada uno de sus públicos, sino principalmente una oportunidad para comunicar la calidad y extensa diversidad de la oferta de Howard Johnson Villa Carlos Paz. Y en este sentido, el lema: “Carlos Paz desde un Howard Johnson”, podría no estar asociando todos los buenos atributos de los que dispone el hotel, con su marca.

La magnitud del problema para el futuro de la empresa, en el caso de no ser atendido, es que, a partir del desaprovechamiento de la oportunidad de comunicar de manera efectiva una ventaja competitiva valiosa que posee el hotel, se genere el riesgo de cederle terreno a sus competidores, y que, de esta manera se produzca una pérdida de clientes actuales y potenciales, lo que redundaría en una disminución de las ventas.

Así es que el foco temático a trabajar es intentar lograr el incremento no sólo el nivel de conocimiento del hotel de modo que se posicione como la principal y mejor alternativa para alojarse en la ciudad, sino que además se debe poner énfasis en generar una imagen en la mente del público que vincule la vasta cantidad de atributos que posee el hotel, con la marca Howard Johnson Carlos Paz.

3) Resumen de antecedentes

En lo que respecta a antecedentes que se relacionan con el presente trabajo, podemos citar el trabajo final de grado de Bolán, M. J. (2017) *Complejo Cabañas del Mar Marketing experiencial en la construcción de una marca*, en el que se destaca un plan de *branding* de una marca hotelera de la ciudad de Miramar, Argentina, a fin de darle valor a la identidad de marca y reforzar la diferenciación, a través del marketing experiencial como herramienta que mejore la percepción.

También se destaca el aporte de Yepes, A. J. J. (2017), en su tesis *Estrategias de comunicación de marketing para lograr el posicionamiento del café restaurante Corazón Verde del Balneario de Huanchaco*, por considerarse pertinente la estrategia de comunicación de marketing propuesta para lograr el posicionamiento de un restaurant en la ciudad turística de Huanchaco, Perú, en base a los atributos más valorados por los clientes.

Por su parte, Oliveira de Araujo, F. y Basta, F. (2019), en *Calidad percibida en un hotel de lujo en Rio de Janeiro – Brasil. Contraposición entre las perspectivas de los gestores y las evaluaciones espontáneas de los clientes*, aportan una investigación en base a los atributos de calidad percibidos por clientes de un hotel de lujo de la ciudad de Rio de Janeiro, Brasil, a partir de evaluaciones *on-line* espontáneas y luego contrastadas con las perspectivas de los administradores, que brindan información útil para evaluar el posicionamiento.

Por último, en su artículo de investigación, Arteaga Flórez, A., Pianda Estrada, E., & Sandoval Montenegro, X. (2019), *City Branding como estrategia de mercado para promocionar el turismo en la ciudad de Ipiiales*, proponen la creación de una marca ciudad para estimular su identidad y aumentar su notoriedad, a partir de una evaluación de la percepción de residentes y visitantes de la misma.

4) Relevancia del caso

Como bien marcan Al Ries y Jack Trout en “*Posicionamiento, la batalla por su mente*”, “la “falta de comunicación” es la explicación más común y universal que se da a los problemas que pueden surgir y que de hecho surgen en los negocios, el gobierno, el trabajo, el matrimonio”.

Y agrega, “si la gente sólo dedicara tiempo a comunicar sus sentimientos y a explicar sus razones, en cierta forma desaparecerían muchos de los problemas del mundo”.

El presente trabajo se propone potenciar la comunicación del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, a través del posicionamiento, aquello que los citados autores dan en llamar “una nueva forma de tratar la comunicación”.

La importancia de un buen posicionamiento radica en “ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta y requiere que los consumidores

entiendan lo que la marca ofrece y lo que hace que sea una opción competitiva superior” (Kotler, P. y Keller, K. 2012).

Resulta relevante el reposicionamiento de la marca Howard Johnson Carlos Paz, en tanto, dará a conocer mejor los atributos con los que HJ-CP cuenta como empresa hotelera para competir en el mercado. Así es que un correcto desarrollo de la actual intervención redundará en la continuidad y el afianzamiento del crecimiento que en los últimos años viene manifestando la empresa en un mercado tan atractivo como competitivo.

Análisis de situación

1) Descripción de la situación

Como ya se mencionó, Howard Johnson Plaza Carlos Paz es un hotel de 4 estrellas ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz, que desde sus inicios busca darle una propuesta superadora a la ciudad en tanto destino turístico a nivel nacional. Su lema “Carlos Paz desde un Howard Johnson” es una buena manera de comunicar la idea de buscar romper con el concepto peyorativo de que Carlos Paz es considerado “turismo mochilero” o de inferior calidad. Pero no resulta suficiente para comunicar todos los atributos del hotel.

La gran característica de HJ-CP es el diferencial que ofrece en cuanto a su recreación, calidad y diversidad de instalaciones, shows en vivo, actividades para niños y para toda la familia, salón de convenciones y gimnasio. En definitiva, una amplia oferta pensada para diferentes tipos de públicos, y que significan algo más que sólo alojamiento y desayuno. Es allí, donde se presenta la oportunidad de reposicionar la marca, a fin de lograr comunicar toda la amplia gama de servicios que el hotel tiene a su disposición.

2) Análisis de contexto

a) Análisis del mercado

Según declaraciones de una de sus socias, Jessica Elliot, los principales clientes de HJ-CP son segmentados de la siguiente manera: Turismo familiar y de grupos; Jubilados; Turismo Corporativo; Turismo Estudiantil y Turismo de Eventos deportivos.

Inicialmente la principal ocupación de Howard Johnson Plaza Carlos Paz se daba gracias a la afluencia del turismo familiar y de grupos, y al turismo de jubilados en la temporada de verano (diciembre, enero y febrero) y en vacaciones de julio. En los meses de octubre y noviembre se daba la presencia del turismo estudiantil.

En los últimos años, gracias a las mejoras en la autovía que une Córdoba Capital con Villa Carlos Paz, se intensificó la demanda del turismo corporativo y del proveniente de eventos deportivos, compitiendo así con hoteles de la capital provincial y generando afluencia ya no en meses puntuales sino más bien durante todo el año.

Cada segmento de cliente valora diferentes aspectos que brinda HJ-CP. Así es que como destaca Jessica Elliot “la estrategia del hotel es muy distinta según el público del que hablemos. El cliente que llega a nuestro hotel, espera algo más que sólo alojamiento y desayuno”. De esta manera, seguramente el cliente perteneciente al grupo de turismo familiar se ve atraído por las alternativas de recreación, piscinas, gimnasio, o spa. El cliente corporativo por la calidad de las instalaciones y por la funcionalidad de un salón que no tiene columnas en su interior que puedan interferir la visión, y que al igual que el cliente de eventos deportivos valora la comodidad y cercanía a Córdoba Capital. El cliente de turismo estudiantil valora que HJ-CP le brinda la posibilidad de tener un viaje de calidad en un lugar confortable y con mucha seguridad. Al mismo momento que todo el público del hotel seguramente valore la ecoetiqueta de Plata con la que cuenta HJ-CP, correspondiente a la certificación en materia de sustentabilidad otorgada por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, en su programa “Hoteles más Verdes”, que ostenta la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación, y la acreditación internacional del *Global Sustainable Tourism Council (GSTC)*.

Una característica del comportamiento de compra de los consumidores no solamente de Howard Johnson sino en general, es la intensificación del uso del *e-commerce* y en el caso de la hotelería, de las reservas on-line. Así es que, en los comienzos del hotel, como marca Jessica Elliot, aproximadamente el 50% de las reservas se daban a través de plataformas como Booking o Despegar. Las mismas se llevan un porcentaje cercano al 20% en concepto de comisión, motivo por el cual, uno de los objetivos de HJ-CP durante los últimos 2 años fue tratar de cambiar ese porcentaje a reservas por contacto directo con el hotel (sin pasar por ningún portal intermediario), a través del teléfono, correo electrónico o redes sociales. Para febrero de 2020, se lograron reducir las reservas por plataformas online de un 50% a un 30%. Es decir que el 70% de las reservas de los clientes de Howard Johnson, se da por contacto directo con el hotel.

En cuanto a la procedencia del público que visita el hotel, se da principalmente de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, y también de Córdoba. Muy por detrás se ubica

el público del resto de las provincias, como, por ejemplo, un 8% proveniente de Tucumán, o un 3% de la provincia de Salta y un porcentaje aún menor de provincias del sur del país.

Basándonos en la definición de que brinda las Naciones Unidas: "El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio". Y eso es lo que se pone de manifiesto en el comportamiento de los clientes de Howard Johnson Plaza Carlos Paz. El placer u ocio que le brinda el diferencial ofrecido por el hotel a su público.

En los últimos tiempos, el comportamiento de los turistas argentinos se vio principalmente influenciado por la conocida situación de devaluación de la moneda argentina y por el impuesto del 30% a los consumos de dólares en el exterior. Que tuvo como mojón las elecciones presidenciales "Paso" de agosto de 2019, con una devaluación de la moneda nacional que acumularía un alza del 35.8% durante ese mes, y que llegaría a acumular un incremento del 179% desde ese momento hasta doce meses más adelante en el mercado informal o "*blue*".

Esta situación impactó directamente en el comportamiento de los turistas. Disminuyendo el turismo emisor (argentinos que viajan al exterior) y aumentando el turismo receptor (extranjeros que llegan a nuestro país). Al punto tal de que, en diciembre de 2019, se pudo visualizar en términos de balanza entre llegada de no residentes a la Argentina (304.000) y salida de residentes de nuestro país a otros países (243.142), el saldo positivo en estos términos más alto de los últimos 4 años.

Esta situación favorece la elección del turismo interno a la hora de decidir el destino de los viajes por parte del público nacional. Tal como ya se manifestó en la temporada de verano 2019/2020, que dejó un balance récord con 31.6 millones de personas que eligieron vacacionar en el país, con un gasto directo que alcanzó los \$237.500 millones, según un balance de la Cámara Argentina de la Mediana Empresa. La estadía promedio de cada turista fue de 4.2 días, y el gasto promedio diario por persona fue de \$1.792.

La tendencia de la situación cambiaría en Argentina, no cambiará en el futuro inmediato, con lo cual, en este sentido estarían dadas las condiciones para que la principal opción para los turistas argentinos, sea el turismo interno, y en ese sentido Howard Johnson Plaza Carlos Paz sigue siendo una opción para el turismo que llegue a Villa Carlos Paz.

A la hora de analizar las tendencias que se visualizan a futuro, resulta ineludible atender la coyuntura del decreto nacional 297/2020 que estableciera el aislamiento social preventivo y obligatorio en Argentina en el mes de marzo de este año con la finalidad de atenuar el impacto de la pandemia mundial de coronavirus, y que tendría incidencia, por supuesto, en la actividad turística. No sólo en nuestro país, sino desde una perspectiva macro a nivel mundial. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), *“las cifras de turistas internacionales cayeron un 65% en la primera mitad de 2020”*.

La importancia del sector turismo en nuestro país reviste un lugar fundamental. Según la Cámara Argentina de Turismo, el turismo receptivo se ubicó en el primer semestre de 2019, en el cuarto lugar entre las actividades que le generan más divisas a la balanza de pagos nacional. Detrás del sector sojero, automotriz y maicero. Al mismo tiempo, el gasto promedio de un turista extranjero en el período Julio-Septiembre 2019 en Argentina fue de 939 U\$S.

De esta manera, el turismo interno parece perfilarse con mucha fuerza como motor de la recuperación de los países. Así lo expresa la Organización Mundial del Turismo en su documento *“El potencial del turismo interno para ayudar a impulsar la recuperación económica de los destinos en todo el mundo”*, y así lo ponen de manifiesto las organizaciones que nuclean a los diferentes trabajadores del sector turismo, hotelería y gastronomía en nuestro país, en las distintas marchas que se vienen realizando en diversos puntos del país, donde el común denominador es *“Salvemos al turismo. Necesitamos empezar a trabajar”*.

Al respecto, Jessica Elliot, indica que todavía no hay nada seguro con respecto a si habrá temporada de verano, y que hay mucha incertidumbre, ya que una de las alternativas es trabajar con público de la provincia de Córdoba, aunque hay mucha resistencia de la población local de Villa Carlos Paz, al punto tal que ni siquiera empleados del hotel han podido ingresar a la ciudad. En este escenario, el hotel ha lanzado una preventa para el verano 2021 a precios de 2020, pero la misma no ha dado mucho resultado hasta el momento.

Por su parte, Howard Johnson a nivel general, no ha realizado aún una bajada de línea a sus franquiciados para la salida de la pandemia.

b) Análisis de los competidores

Un análisis muy valioso de los competidores directos de HJ-CP en la ciudad de Villa Carlos Paz surge de la entrevista con su socia gerente Jessica Elliot, que los define como tales a aquellos que se encuentran en la misma categoría, es decir aquellos hoteles de 4 o 5 estrellas. La lista comprende exclusivamente a los mencionados a continuación ya que los demás son hoteles considerados de categoría mucho menor, y por lo tanto no se los considera en la categoría competencia directa.

- AMERIAN CARLOS PAZ APART & SIUTES: Tiene como ventaja la ubicación para la gente que busca estar en pleno centro. No tiene más que alojamiento, servicio de desayuno y una pileta muy pequeña.
- PINARES PANORAMA SUITES & SPA Y PINARES DEL CERRO: A partir de la llegada de Howard Johnson a Villa Carlos Paz, se generó un contagio que le subió el nivel a Carlos Paz. Ejemplo de esto es Pinares que acusó el efecto e inauguró Pinares Panorama, y que es junto con Pinares del Cerro, la opción que más se asemeja a Howard Johnson en cuanto al diferencial de su oferta.
- PORTAL DEL LAGO: Es un hotel muy tradicional. No tiene oferta en cuanto a recreación, pero por su tradición e historia mucha gente lo sigue visitando.
- ELETON RESORT & SPA: Es un hotel muy bonito y nuevo. Está más apuntado al segmento de gente adulta, principalmente parejas que buscan una tranquilidad que no van a encontrar en Howard Johnson por la dinámica familiar que presenta.

Es pertinente destacar la presencia de un competidor “muy fuerte y muy molesto” que es la denominada hotelería informal, conformada por todo aquel que tiene un departamento y lo alquila a través de plataformas como AIRBNB. Jessica Elliot lo menciona como un componente que tiene su participación de mercado y que compite no sólo con Howard Johnson, sino con la hotelería en general. La hotelería informal sigue siendo un tema no resuelto a nivel país. También es cierto que le afecta más a la hotelería de la capital y que HJ-CP atenúa este factor gracias al diferencial de su oferta.

Otro elemento a considerar como competencia de HJ-CP son, desde hace un tiempo, hoteles como Amerian o Sheraton de Córdoba Capital, a quienes les disputa el segmento de turismo corporativo, reuniones de negocios o turismo de eventos deportivos, a partir de las mejoras de la autovía que une Córdoba con Carlos Paz, y a quienes el último año previo al inicio de la pandemia había logrado superar en ocupación. De esta manera, HJ-CP se diferencia de sus competidores de Carlos Paz. Es decir, en temporada alta todos los hoteles trabajan muy bien, pero en temporada baja, Howard Johnson lo continúa

haciendo de igual manera. Ejemplo de esto es que en marzo y abril de 2019, HJ-CP tuvo más del 80% de sus habitaciones completas, mientras que Eleton sólo el 30%. Cabe destacar que, a raíz de esta dinámica de continuidad de actividad a lo largo del año, Howard Johnson se posiciona desde el comienzo de su tercer año de existencia, como el hotel con mayor porcentaje de ocupación de todo Carlos Paz.

Un aspecto diferenciador que merece ser destacado es la estrategia de preventa que lleva a cabo Howard Johnson y que no utiliza ninguno de sus competidores. Consiste en lanzar preventas de precios mucho más bajos, para que a medida que se va llenando la ocupación del hotel, se va incrementando el valor de la tarifa. De esta manera los clientes saben que cuanto antes compran, más barato será el precio que consigan. Los demás hoteles utilizan otra estrategia, que es lanzar inicialmente un precio de venta alto, para luego lanzar promociones de último momento con precios muy bajos, en el caso de que, al momento previo a comenzar la temporada, no tengan el nivel de ocupación deseado.

c) Análisis del entorno

En el entorno político y económico, nuestro país atraviesa una situación caracterizada por la devaluación de nuestra moneda, por los estrictos controles cambiarios, y por la pérdida del poder adquisitivo por parte de los trabajadores (según un informe del INDEC de febrero de 2020, en los últimos 12 meses los salarios crecieron un 46.6% contra una inflación del 50.3%) y por el intento de reactivar el consumo por parte del gobierno nacional (así lo anunció el presidente los primeros días de septiembre con un plan de 60 medidas tendientes a este objetivo). Estos aspectos inciden de manera directa y favorable en las perspectivas para el turismo interno y la hotelería.

En el terreno de lo legal, el gobierno nacional, a través del Decreto 624/2020, prorrogó la prohibición de despidos y suspensiones sin justa causa y por causales de fuerza mayor. Si bien el programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP), tiende a ayudar a mantener los empleos, la norma dispuesta resulta una carga más para el sector empresario.

Por último, en materia de herramientas que busquen “convivir” con el virus covid-19, se destaca el proyecto legislativo nacional que pretende instaurar el "pasaporte sanitario", que resultaría ser un certificado de validez nacional, de carácter individual e intransferible, y exigible en cualquier jurisdicción del país. La iniciativa busca equilibrar

el derecho a la salud con el derecho a circular, y permitir “retomar actividades económicas que, desde hace seis meses, están totalmente paralizadas”.

3) *Diagnóstico Organizacional*

Tal como sostiene Miguel Santesmases Mestre en *Marketing, conceptos y estrategias*, “el concepto actual del marketing parte de las necesidades del consumidor o usuario, y son éstas las que orientan la producción”. Esta concepción moderna del marketing basada en el consumidor como centro de la escena, orienta la mirada hacia los clientes que visitaron Howard Johnson desde enero a marzo de 2020, que publicaron su opinión en el sitio *www.booking.com*. Las opiniones recogidas brindan un panorama del análisis interno de la organización que constituye las fortalezas y debilidades que presenta el hotel.

Entre las fortalezas que se destacan del análisis podemos mencionar principalmente la buena atención del personal a quien todos coinciden en destacar como atento y amable, la excelente oferta de actividades para niños y para toda la familia, habitaciones con muy buenas dimensiones, las piscinas consideradas hermosas, instalaciones y áreas de recreación fantásticas, el superador servicio de SPA, el estacionamiento muy cómodo y techado, y la pulcritud del hotel en general.

Entre las debilidades, las que aparecieron con mayor notoriedad son: generalidad al coincidir en la mala señal de wi-fi, falta de limpieza en el gimnasio, televisores de algunas habitaciones que no disponían de Netflix, restaurant que no estuvo a la altura de lo esperado. Y en un orden de menor aparición se presentaron algunas particularidades a tener en cuenta como la queja porque el horario de check-in y check-out no llega a cumplir un día entero, que las reposeras de la piscina eran incómodas, o que en una habitación había mosquitos.

Algunas opiniones completamente contradictorias, que finalmente se pueden considerar una debilidad por no presentar regularidad en la buena prestación del servicio, fue con respecto a las habitaciones. Colchones que necesitan un cambio, pérdidas de agua en el baño, detalles de humedad y poca agua caliente en la ducha; se contraponen con comentarios que destacan la comodidad, pulcritud y excelentes dimensiones de las habitaciones.

De igual manera aparecieron comentarios que destacan que el desayuno podría mejorar, al mismo tiempo que el desayuno fue excelente.

A continuación, se presentan las principales fortalezas y debilidades que surgen del diagnóstico organizacional, y las oportunidades y amenazas que surgen del análisis del contexto. Las variables se ponderan en una escala de 1 a 5 que indica el grado de importancia/gravedad y la probabilidad de ocurrencia, donde 1 es muy baja, 2 es baja, 3 es media, 4 es alta y 5 es muy alta. Se presentan fortalezas y debilidades ponderadas por nivel de importancia y gravedad.

Tabla 1: Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	IMPORTANCIA
Excelente atención del personal de todas las áreas	5
Pulcritud del hotel en general	5
Piscinas y áreas de recreación fantásticas	5
Habitaciones con muy buena vista y amplias dimensiones	4
Estacionamiento muy cómodo y techado	4
Gran oferta de actividades para niños y para toda la familia	4
Servicio de SPA superador	3
DEBILIDADES	GRAVEDAD
Mala conexión de Wi-Fi	5
Mala limpieza del gimnasio	5
Se presentan algunos problemas en habitaciones, como detalles de humedad, poca agua caliente en la ducha, y pérdidas de agua	5
Presencia de mosquitos en la habitación	4
Restaurant no está a la altura de lo esperado	4
Algunos TV de las habitaciones no disponen de Netflix	3
Reposeras de la piscina incómodas	3
Horario de check-in y check-out no llega a durar un día entero	2

(Fuente: Elaboración propia)

También se presentan oportunidades y amenazas de HJ-CP ponderadas por nivel de importancia y gravedad, y por probabilidad de ocurrencia.

Tabla 2: Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA	PROB. DE OCURRENCIA	TOTAL (IMPORTANCIA * PROB. DE OCURRENCIA)
----------------------	--------------------	----------------------------	--

Devaluación de la moneda nacional argentina. Disminución de turistas al exterior	5	5	25
Mejoras en la Autovía que une Córdoba Capital con Villa Carlos Paz	4	5	20
Intensificación de la dinámica de e-commerce y reservas on-line	4	5	20
Turismo interno se perfila como el motor de la recuperación económica post-covid	4	4	16
La mayoría de sus competidores no disponen de gran cantidad de recursos como para darle un plus diferencial a su oferta	3	4	12
Estrategias de pre-venta de los competidores con precio elevado al momento de su lanzamiento	3	3	9
AMENAZAS	IMPORTANCIA	PROB. DE OCURRENCIA	TOTAL (IMPORTANCIA * PROB. DE OCURRENCIA)
Incertidumbre con respecto a la fecha de finalización del aislamiento de la población a raíz del Covid	5	5	25
Presencia de plataformas de turismo informal como AIRBNB	4	5	20
Resistencia de la población local de Villa Carlos Paz hacia la apertura del turismo	3	4	12
Ausencia de lineamientos parte de Howard Johnson a sus franquiciados para la etapa post-covid.	3	3	9

(Fuente: Elaboración propia)

4) Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

La información usada en el presente trabajo para arribar al análisis de situación actual, es principalmente información secundaria. A saber: entrevistas a Jessica y Bárbara Elliot, hermanas y socias gerentes del Hotel Howard Johnson Plaza Carlos Paz, disponibles en la descripción detallada y en profundidad que brinda la cátedra Seminario Final de Comercialización. También se consultaron diversos sitios de internet, como portales de noticias congruentes con las variables analizadas, o sitios corporativos de empresas en cuestión. Documentos publicados por instituciones como Naciones Unidas o Presidencia de la Nación Argentina en su boletín oficial. Investigaciones e informes realizados por fuentes como Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), Organización Mundial del Turismo (OMT), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

(INDEC), Cámara Argentina de Turismo (CAT), Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

Además, se citan definiciones de Autores como Al Ries, Jack Truot, Philip Kotler, Kevin Keller, o Miguel Santesmases Mestre. Y antecedentes de investigaciones realizadas en el sector turismo y hotelería por alumnos y egresados de universidades de Ecuador y Perú.

Se utilizaron herramientas como análisis de fortalezas FODA, con información sobre la organización recogida del sitio www.booking.com.

Por último, se utilizó información considerada de fuente primaria, por tratarse de datos reunidos específicamente para el problema de investigación actual, en la entrevista realizada a Jessica Elliot, el miércoles 2 de septiembre por alumnos y profesor de la cátedra.

Marco Teórico

El desarrollo del marco teórico del presente trabajo comienza con el intento de diferenciación de tres conceptos básicos en el ámbito del marketing, que se encuentran interrelacionados: posicionamiento, identidad e imagen de marca. La primera aclaración es que existe gran dificultad y confusión entre diferentes autores a lo largo del tiempo, a la hora de definirlos de una forma consensuada. Sin embargo, se resumen visiones de diferentes autores, a los fines de brindar una definición que brinde practicidad al presente análisis. Según Capriotti Peri (2009), el término posicionamiento ostenta la distintiva característica de que “algunos autores llegan a asegurar que probablemente la única especialidad original y exclusiva del marketing sea el posicionamiento. Todas las demás actividades (investigaciones de mercado, comunicación, distribución, etc.) llegan desde otras disciplinas” (Capriotti Peri, 2009).

Una primera línea de definiciones de posicionamiento, como por ejemplo la de Ries y Truot (1993) que lo definen como la manera de distinguirse en la mente del cliente. Sumado a la brindada por Sainz de Vicuña Ancín (2015) que indica que posicionamiento es establecer con qué atributos de imagen la empresa elige que se la identifique en la mente del cliente. Siguiendo por la de Stanton, Etzel y Walker (2007), que lo definen como todos los elementos que usa una empresa para sostener una “imagen particular” en la mente del público. O la de Kotler y Keller (2012), en tanto, el diseño de “la oferta y la imagen de una empresa”, de manera que ocupen un lugar específico en la mente de los

clientes del mercado apuntado. Estas elocuentes y válidas definiciones, presentan un hilo conductor. Todas ellas coinciden en el enfoque que coloca a la organización como emisora de las acciones tendientes a influir sobre el consumidor o segmento de público apuntado para lograr un posicionamiento deseado. Este enfoque es el que Capriotti Peri (2009) da en llamar “Posicionamiento como Constructo de Emisión”, desde el cual, la organización tiene un rol protagónico y activo en términos de comunicación, y el público apuntado un rol “decididamente pasivo” (Capriotti Peri, 2009).

En otra línea de enfoque se encuentra la definición de Santesmases Mestre (2012), que dice que, “el posicionamiento es el lugar que la marca ocupa, según la percepción de los consumidores, en relación a otras marcas o a una marca ideal”. La sutil diferencia está dada por la definición del concepto a partir de la percepción de los consumidores, que le otorga al receptor de la comunicación, un rol más activo, a partir de decidir a través de su percepción, en qué lugar de su mente posiciona a la marca en cuestión. Lo que Capriotti Peri llama “Posicionamiento como Constructo de Recepción”. Esta mirada se relaciona con la famosa “ley de la percepción: el marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones” (Ries y Trout, 1993)

Si bien los dos enfoques recientemente mencionados son válidos, ya que el primero tiene que ver con las acciones que puede realizar la empresa, como emisora de un mensaje para posicionar su marca, resulta más completa la segunda mirada que, alineada con la concepción moderna del marketing, le otorga un lugar de importancia al consumidor, en tanto receptor del mensaje, que con su valoración terminará configurando el posicionamiento.

Aquí es válido el aporte de la firma internacional Deloitte (2019) en una de sus publicaciones periódicas “*Insights*”, que invita a brindarle una mayor participación al cliente en el proceso de otorgarle valor a las marcas. Esta participación “se trata de liberar el poder del consumidor como defensor de la marca”, involucrándolo en todo el proceso, desde la prueba hasta la lealtad, e incorporándolo directamente en la co-creación de marca. La importancia de este enfoque, se vincula con la mencionada visión de Santesmases Mestre (2012) del concepto de posicionamiento, que le brinda al consumidor o receptor del proceso de comunicación de marca un rol activo y protagónico.

Por otra parte, según Santesmases Mestre (2012), imagen de marca e identidad de marca se diferencian principalmente en una cuestión temporal. Para el autor, la imagen

de marca, son las percepciones actuales de los atributos y beneficios de la marca que se crean los consumidores. Mientras que la identidad de marca es una faceta aspiracional que posee la organización y que se construye a lo largo del tiempo. En este sentido *largoplacista* del enfoque, identidad se asemeja al concepto de posicionamiento.

Según Capriotti Peri (2009), existen a grandes rasgos, dos enfoques para definir la identidad corporativa. Por un lado, el enfoque de diseño, que es “lo que se ve” de una organización, es decir, su identidad visual, más vinculada con el diseño, logotipo, tipografía, colores, o símbolos corporativos, como elementos constitutivos. Por otro lado, el enfoque organizacional, que explica a la identidad corporativa como el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización. Este segundo concepto resulta más abarcador y completo porque se define a partir la esencia y la personalidad de la organización.

Según Kotler y Keller (2012), la imagen de marca son las propiedades extrínsecas del producto o servicio, es decir, los atributos o las formas con los que se exterioriza la esencia de la marca. De esta manera, la imagen de marca estaría vinculada al “enfoque de diseño”, que Capriotti Peri (2009), le otorga a la identidad corporativa.

En resumen, si bien son conceptos ampliamente desarrollados a lo largo del tiempo, e íntimamente relacionados, a grandes rasgos, se puede decir que el posicionamiento es el lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores, la identidad de marca es un concepto *largoplacista* que define la esencia y la personalidad de la organización, y la imagen de marca es la forma en la que esa esencia se exterioriza.

Por otra parte, en cuanto a la diferenciación de un producto, se menciona el aporte de Santesmases Mestre (2012), que consiste en establecer las características o atributos, que lo hacen exclusivo o único respecto de los otros. En este proceso se “debe conocer cómo percibe los productos el mercado y cuáles son los atributos o factores determinantes de las preferencias manifestadas”

Inmediatamente resulta necesario mencionar las formas de medir el posicionamiento de una marca. Existen diferentes maneras. Una de ellas es a través del concepto de notoriedad de marca, que según Capriotti Peri (2009), consiste en “el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización”, es decir, “notoriedad significa ‘existir’ para un público”. Según el autor, el estudio del nivel de notoriedad, tiene como resultado niveles, que se clasifican de mayor a menor grado de

conocimiento o notoriedad en: *Top of mind* (es la primer organización o marca que al cliente se le presenta en la mente al ser consultado) y “grupo selecto” que conforman la categoría “notoriedad relevante”, “recuerdo” y “reconocimiento” dentro de la categoría intermedia de “notoriedad básica”, y por último un nivel de “no notoriedad” conformado por “confusión” y “desconocimiento” . Otra forma de medir el posicionamiento es a través de la percepción. Como dice (Schiffman, 2010), la percepción es el proceso por el que las personas asimilan los estímulos que reciben para crearse una imagen “significativa y coherente” del mundo. Para medir la percepción de los clientes en relación a la marca se utilizan los mapas de posicionamiento o perceptuales. Según Kotler y Keller (2012), los mapas perceptuales son gráficos que representan dos variables: percepciones y preferencias del consumidor. Los mismos brindan una descripción cuantitativa de cómo los consumidores perciben los diversos productos, servicios o marcas. De esta manera se pueden interpretar necesidades insatisfechas y oportunidades de marketing.

Por último, resulta relevante mencionar el concepto de *branding* que nos brinda Kotler y Keller (2012), definiéndolo como el proceso de brindarle la distinción de una marca a un producto o servicio. Está orientado a crear “estructuras mentales” en los clientes, de modo que estos organicen sus percepciones y así establezcan diferencias significativas entre las distintas marcas. Esas diferencias surgen de los atributos de cada producto o servicio. Otra idea que brinda Kotler y Keller (2012), es que la publicidad tradicional es, muchas veces, un elemento central de comunicación, pero no resulta el único al buscar generar ventas, capital de marca y nuevos clientes. Así es que resulta una nueva alternativa el marketing experiencial, que logra comunicar vinculando un producto o servicio con una experiencia “única e interesante”.

Diagnóstico y discusión

1) Declaración del problema.

En función de lo mencionado en el análisis de situación, con su respectivo análisis de contexto y diagnóstico organizacional, y vinculándolo con el marco teórico abordado, se puede arribar al diagnóstico de que el problema de posicionamiento de marca a resolver que presenta Howard Johnson Carlos Paz, es una conjunción de un problema de notoriedad de marca, y un problema de falta de vinculación de la marca con determinados atributos que posee.

El problema de notoriedad se vincula a que, a pesar de su crecimiento constante, HJ-CP no es un hotel tradicional de la ciudad, sino que lleva pocos años de presencia en la ciudad y las estrategias de comunicación al respecto no han sido suficientes, con lo cual, aún no se manifiesta un buen grado de conocimiento de la marca por parte del público. Por otra parte, el problema de falta de vinculación de la marca Howard Johnson Carlos Paz con todos los atributos que posee, también se pone de manifiesto. Y las extensas fortalezas o características del hotel resultan una oportunidad para ser mejor comunicadas, a fin de vincularlas con la marca. Algo que la estrategia actual con su slogan “Carlos Paz desde un Howard Johnson” no ha resultado suficiente.

2) Justificación del problema.

La importancia del problema planteado se justifica en la oportunidad que se le presenta a la organización objeto del presente análisis, a partir de las fortalezas de las cuales dispone, que pueden comunicarse de mejor manera y diferenciarse de sus competidores a través de un reposicionamiento de la marca.

La problemática abordada en este reporte de caso, encuentra vinculación con los antecedentes anteriormente mencionados. En ellos se presentan situaciones que atañen al caso Howard Johnson Carlos Paz. En ellas se elabora un plan de branding en un hotel de una ciudad turística para mejorar la percepción y así reforzar la imagen de marca y la diferenciación, se realiza una estrategia de comunicación en base a los atributos más valorados por los clientes, se evalúan los atributos de calidad percibidos por los clientes de un hotel de lujo, y se realiza un plan de branding de una ciudad turística, nuevamente, en función de la percepción del público apuntado, para reforzar la identidad y aumentar la notoriedad.

3) Discusión (Conclusión Diagnóstica)

A partir de los antecedentes investigados, se han encontrado aproximaciones al presente reporte de caso, en términos de la problemática abordada, pero no se han encontrado investigaciones que traten concretamente el caso de un hotel de 4 o 5 estrellas de una ciudad turística que sea reposicionado a partir de un problema de notoriedad de marca y de falta de vinculación de sus atributos con la marca.

Así es que tomando como referencia el problema planteado, y considerando que no se ha encontrado información o evidencia con rigor científico que determine un

método a seguir para la resolución o tratamiento del mismo, se propone una solución en base a la implementación de una propuesta profesional.

A partir de esta propuesta, la empresa debería lograr como resultado la mejoría o aumento de la notoriedad de marca, una vinculación de la marca con la extensa cantidad y calidad de buenos atributos que posee. De esta manera también se pretende lograr una mejor diferenciación de Howard Johnson Plaza Carlos Paz respecto de sus competidores, que redunde en beneficios para la empresa.

Plan de implementación

Objetivo general

Lograr el reposicionamiento de marca de Howard Johnson Plaza Carlos Paz, a partir de planes de acción que comuniquen la calidad de sus atributos, para que sea percibido como el principal hotel de calidad superior por todos sus segmentos definidos, desde enero a diciembre de 2021.

Alcance General

Concretamente, y desde un enfoque técnico, lo que se propone el presente trabajo es mejorar el posicionamiento de marca. Un efecto indirecto del mismo, posiblemente sea una mejoría en el nivel de ventas, pero esto último no es un propósito en sí mismo de la actual intervención, sino más bien, un efecto secundario.

Objetivos específicos

Por medio de la declaración de los siguientes objetivos específicos, se busca atender los principales segmentos a los que actualmente apunta la empresa, y que, hasta antes del período de aislamiento por pandemia, explicaban el muy buen nivel de ocupación que ostentaba el hotel durante todo el año. De este modo, se facilita el cumplimiento del objetivo general. Se desatiende intencionalmente en la actual intervención, el segmento conformado por el turismo estudiantil, ya que debido a la coyuntura Covid-19, se vislumbra como el sector más “demorado” en la vuelta a su normal desarrollo.

Objetivo específico 1

Aumentar la recordación y la notoriedad de la marca Howard Johnson Plaza Carlos Paz, a través de una estrategia de planes de promoción y publicidad que la ubiquen

en el nivel “top of mind” del segmento definido como turismo familiar, para diciembre de 2021.

Plan de Acción 1

Acciones

En este plan de acción se pone énfasis en el segmento definido como turismo familiar. El mismo comprende familias con hijos de hasta 17 años.

En primera instancia se realizará una campaña con personalidades de la red social *Instagram*, que comuniquen a través de publicaciones e historias, los atributos de calidad superior que el hotel tiene a disposición de sus huéspedes. Las personalidades serán *micro-influencers*, es decir “personas comunes” que hayan construido un público de entre 10.000 y 100.000 seguidores, que establezcan mensajes auténticos que resulten creíbles. Deberán reunir características acordes al segmento apuntado y ser aficionados a un estilo de vida amante por los viajes y el turismo de calidad superior. Teniendo en cuenta el origen de la mayor parte del público de Howard Johnson, se seleccionarán en total 6 *influencers*. 2 de la provincia de Córdoba, 2 de la provincia de Santa Fe, y 2 de la provincia de Buenos Aires. Las publicaciones se realizarán durante los 6 meses inmediatos anteriores al comienzo de la temporada de verano, es decir, desde el 1 de junio de 2021 al 1 de diciembre de 2021. El contenido de las mismas será mostrando la experiencia de los *influencers* en el hotel, sumado a contenido que se les será especificado y que tendrá relación con una nueva declaración de posicionamiento que será: “*Howard Johnson Plaza Carlos Paz. Calidad Superior, todo el año, en un solo lugar.*”

Detalle de las acciones específicas.

- Proceso de selección y contratación de *influencers*.
- Reuniones con *influencers* para la determinación de los lineamientos de contenido.
- Estadías de los *influencers* en el hotel.
- Inicio de la realización de una publicación y una historia por semana por cada *influencer*.

En segundo lugar, se procederá a desarrollar publicidad exterior, a través de cartelera en 4 puntos claves ubicados estratégicamente sobre la ruta nacional 9 a la altura de las proximidades del ingreso a las ciudades de Zárate (provincia de Buenos Aires),

Rosario (provincia de Santa Fe) y Villa María (provincia de Córdoba). Y en las proximidades de la ciudad de Santo Tomé (vecina a Santa Fe Capital), sobre la ruta 19, a través de la cual, luego de 337 kilómetros desemboca en la ciudad de Córdoba Capital. Se eligen estas ubicaciones por resultar las ciudades más importantes de provincias que significan la mayor parte de la ocupación del hotel, y por estar ubicadas en rutas de las más transitadas del país que desembocan en Carlos Paz. Cabe la aclaración de que la ubicación de los carteles queda sujeta a las ordenanzas y regulaciones de cada municipio, con lo cual la ubicación concreta podría variar, y esto no significaría una alteración del desarrollo del plan. Las habilitaciones correrán por cuenta de la empresa que se contrate para la realización del servicio de publicidad en la vía pública. El contenido y diseño del cartel estará formado por una imagen panorámica del hotel con el isologotipo de Howard Johnson Plaza Carlos Paz, y la nueva declaración de posicionamiento: “*Calidad Superior, todo el año, en un solo lugar.*” En relación a la elección de este tipo de publicidad, vale la pena citar a Clow, K. E. y Baack, D. (2010), “cuando el objetivo es aumentar el reconocimiento de marca, el énfasis se pondrá en la presentación visual del producto o el logotipo”. En el Anexo 1 se presenta un ejemplo del posible contenido del cartel.

Detalle de las acciones específicas.

- Contratación del servicio con la empresa *MarketdeMedios*.
- Trabajo en conjunto con la empresa contratada para la determinación del diseño de los carteles y de la ubicación de los mismos.
- Comienzo de la exposición de los carteles en los puntos elegidos.

Responsable

La ejecución y coordinación del presente plan de acción estará a cargo del responsable de marketing y relaciones públicas del hotel. La estadía de los *influencers* en el hotel, estará a cargo del coordinador de recreación

El pago a los prestadores de los servicios estará a cargo del jefe de administración del hotel.

Presupuesto

Para la campaña en Instagram los *influencers* publicarán una historia y una publicación por semana, durante 6 meses. Para ello se destinarán, \$10.000 por mes por cada *influencer*. Con lo cual, el costo total por *influencer* será de \$60.000. Es decir que

los 6 *influencers* de la campaña representarán un total de \$360.000. La realización de la publicidad exterior en carteles, estará a cargo de la empresa *MarketdeMedios*, y según lo presupuestado tendrá un costo aproximado de \$60.000 por mes. La duración establecida de la exposición será de 3 meses, comenzando en septiembre de 2021. Por lo tanto, el costo total de la publicidad offline de los 4 carteles, durante los 3 meses será de \$720.000.

El costo total del plan de acción, que incluye la campaña con *influencers* y la publicidad off line en la vía pública, suma en total \$1.080.000.

Tabla 3: Presupuesto Plan de acción 1.

Presupuesto Plan de Acción 1			
Costo mensual por <i>influencer</i>	\$ 10.000	Costo mensual por cartel	\$ 60.000
Costo semestral por <i>influencer</i>	\$ 60.000	Cantidad de carteles	4
Total de <i>influencers</i>	6	Meses de exposición	3
Subtotal <i>influencers</i> ($\$60.000 \times 6$)	\$ 360.000	Subtotal publicidad exterior ($\$60.000 \times 4$) x 3	\$ 720.000
Costo Total Plan de Acción 1		($\\$360.000 + \\720.000) = \$ 1.080.000	

(Fuente: Elaboración propia)

Indicadores

Para la medición de las acciones en Instagram realizadas por los *influencers*, se tendrá en cuenta el número de seguidores de la cuenta de Instagram del hotel (@hjvillarcarlospaz). Actualmente la cuenta posee 19.300 seguidores. Se determina la siguiente escala como indicador de desempeño:

Tabla 4: Indicadores de desempeño Plan 1

(1) Seguidores al comenzar la campaña	(2) Seguidores al finalizar la campaña	(3) Evaluación del crecimiento	(4) Crecimiento Absoluto = (2)-(1)	(5) Crecimiento promedio mensual = (4)/6
19.300	40.000	EXCELENTE	20.700	3.450
19.300	35.000	MUY BUENO	15.700	2.617
19.300	30.000	BUENO	10.700	1.783
19.300	25.000	SATISFACTORIO	5.700	950

(Fuente: Elaboración propia)

En función de esto, se establece que el nivel de crecimiento mínimo aceptado, es 25.000 seguidores al finalizar la campaña, con lo cual, como lo indica la columna (5), la tasa mínima a la que debe crecer mensualmente el número de seguidores es 950.

Cualquier valor de crecimiento mensual inferior a 950, significará un alerta que deberá ser atendido.

Para medir la recordación y notoriedad de marca se realizará una simple encuesta a través de una escala comparativa de calificación jerárquica que se adjunta en *Anexo 2*. La misma se realizará a través de la herramienta de encuestas en línea, como, por ejemplo, *SurveyMonkey*, *Typeform*, *Survicate*, o *Google Forms*, y estará apuntada a usuarios del segmento definido en el presente plan de acción. La frecuencia de realización será de una por mes, al finalizar los meses de junio, julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre. Para medir el desempeño, se establece que si, al finalizar el plan de acción, más del 50 % de la muestra consultada, coloca a Howard Johnson como opción “1”, se habrá alcanzado el objetivo. Si en cada medición mensual, la cantidad de personas consultadas que no ubicara a Howard Johnson como opción 1, superase el 50% de la muestra, significará un alerta para revisar las acciones desarrolladas.

Objetivo específico 2

Lograr un posicionamiento que vincule los atributos que posee el hotel con la marca Howard Johnson Plaza Carlos Paz, que lo coloque como la primera alternativa para reuniones y eventos en la mente de los consumidores, a través de la creación de, como mínimo, 16 convenios o alianzas estratégicas con organizaciones del sector deportivo y corporativo, antes de abril de 2021.

Plan de Acción 2

Acciones

Este segundo plan de acción, tiene como eje principal el establecimiento de, por lo menos 16 acuerdos de cooperación corporativos, es decir, alianzas estratégicas entre empresas, o alianzas estratégicas entre instituciones y empresas. Los 16 acuerdos deberán ser con organizaciones de las provincias de Córdoba, Santa Fe, y Buenos Aires.

Los contratos no serán onerosos, sino que tendrán como beneficiarios de las prestaciones acordadas, por un lado, a Howard Johnson Carlos Paz, que ofrece sus instalaciones, su amplio salón y sus salas de reuniones para eventos; y por otro a organizaciones del sector corporativo, o deportivo, que brindarán la ocupación de las habitaciones con los asistentes a los eventos. El establecimiento de los acuerdos se realizará durante los meses de enero, febrero y marzo de 2021. La realización de los 16

eventos, será durante los 8 meses que no conforman la temporada alta, comprendidos entre abril y noviembre, a razón de 2 eventos por mes.

Paralelamente, se sumará contenido a la sección “Eventos y Corporativos” del sitio web del hotel. Es decir, se realizará una publicación que muestre entrevistas a los referentes de la organización que realiza el evento, testimonios de los participantes, y galería de fotos; a fin de comunicar la realización de los eventos resultantes de las alianzas estratégicas y de darle publicidad al éxito de los mismos y de esta manera, asociar estos atributos con la marca.

Detalle de las acciones específicas.

- Relevamiento de empresas a partir de las diferentes cámaras que nuclean a empresas de diferentes sectores empresarios de las provincias de Córdoba, Santa Fe y Bs. As. y a partir de federaciones provinciales de diversos deportes.
- Generación de una base de datos de empresas y federaciones factibles de ser contratadas.
 - Redacción de la propuesta para realizar el ofrecimiento a empresas.
 - Contacto con empresas relevadas.
 - Redacción de contratos.
 - Firma de contratos.
 - Coordinación y realización de los eventos en HJ.
 - Captura de material fotográfico y multimedial durante los eventos.
 - Rediseño y producción de contenido de la sección *Eventos y Corporativos* del sitio web de HJ. Difusión de los eventos en la misma

Responsable

Los responsables de la búsqueda y concreción de las alianzas corporativas, serán el responsable comercial, y el responsable de ventas y reservas. En cuanto a la realización del evento, el responsable de la organización, ejecución y supervisión será el coordinador de recreación. Por su parte, el responsable de relaciones públicas y marketing será el encargado de la difusión de los eventos en la página web. El pago a los prestadores de los servicios estará a cargo del jefe de administración del hotel.

Presupuesto

Para la realización de los convenios, se contratará con el estudio Mental Asesoría Legal, quien, según lo presupuestado, estipula un costo de \$5.600 por hora, en concepto de honorarios. Para la creación de uno o dos modelos estándar iniciales de contrato (a partir de los cuales se replicarán los siguientes) se calculan 5 horas. Luego, para la realización de cada uno de los contratos (esto incluye la posibilidad de agregar anexos con condiciones particulares que requiera cada caso concreto) se requieren 2 horas por contrato. Con lo cual, las 5 horas iniciales del primer boceto de contrato, más 30 horas de los 15 contratos subsiguientes (2 horas por cada uno de los 15 contratos), sumarían un total de 35 horas, por concepto de asesoría legal, que asciende a \$196.000 para esta acción particular del plan.

Otro costo es el de contratar un fotógrafo social para sumar contenido a la sección del sitio web del hotel. En este servicio se asignan \$40.000 para los 16 eventos.

Por lo tanto, el costo total del plan de acción es de \$236.000.

Tabla 5: Presupuesto Plan de acción 2.

Presupuesto Plan de Acción 2			
Costo por hora Asesoría Legal	\$ 5.600	Costo fotógrafo social para todos los eventos del plan	\$ 40.000
Cantidad de horas requeridas	35		
Subtotal Asesoría legal ($\$5.600 \times 35$)	\$ 196.000	Subtotal fotógrafo social	\$ 40.000
Costo Total Plan de Acción 2		($\\$196.000 + \\40.000) = \$ 236.000	

(Fuente: Elaboración propia)

Indicadores

Para la medición de desempeño del presente plan, se propone la utilización del indicador *Net Promoter Score (NPS)*. A partir de la base de datos de empresas e instituciones generada, se realizará una encuesta con una frecuencia mensual por correo electrónico aleatoriamente al responsable de la alta gerencia de cada una de las organizaciones relevadas. La misma se detalla con precisión en el *Anexo 3*. Con los resultados de las encuestas se calcula el indicador (*NPS*), que se interpreta de la siguiente manera: el resultado oscila entre -100 (en este caso todo el público es detractor de la marca) y +100 (aquí todo el público es promotor de la marca). Si el número es positivo, significa que existe una percepción positiva de la marca; y si el número es mayor a 50, significa que el plan funcionó exitosamente.

Objetivo específico 3

Atender el segmento de turismo de jubilados, a través de mensajes en medios tradicionales, que posicionen al hotel Howard Johnson Plaza Carlos Paz como la opción principal de calidad superior para este público en temporada baja, para diciembre de 2021.

Plan de Acción 3

Acciones

En este tercer objetivo, el foco está puesto en el segmento de turismo de jubilados. Para ello se elige como medio la publicidad en radio, ya que, en sus más de 100 años de transmisiones en Argentina, continúa siendo una herramienta de comunicación más que vigente e importante. Y teniendo en cuenta que el segmento apuntado, es menos allegado a las nuevas tecnologías de comunicación y más aficionado a este medio tradicional, es que se lo elige para publicitar en los meses previos al comienzo de la temporada típica y tradicional del turismo de jubilados.

La radio elegida es Cadena 3 Argentina, debido a que, gracias a sus 33 emisoras y 80 periodistas, posee la audiencia más federal con 1.4 millones de oyentes en todo el país, de los cuales, el 79% tienen entre 25 y 64 años, con un promedio de escucha diaria de 4 horas. Además, ocupa el tercer lugar entre las radios más escuchadas durante las mañanas a nivel nacional, y al emitirse desde Córdoba, el mensaje puede ser comunicado como algo local ofrecido a todo el país.

Teniendo en cuenta que el turismo del segmento jubilados comienza en el mes de marzo, se transmitirá el mensaje en los tres meses previos, para comenzar a posicionarlo en el período más próximo. El mismo consistirá en una pieza publicitaria grabada de 10 segundos de duración, con una melodía de fondo que promueva la recordación, y en la que se pronuncie la frase: *“Howard Johnson Plaza Carlos Paz. Calidad Superior, todo el año, en un solo lugar”*. La frecuencia alcanzará las 45 veces al aire: una vez por programa, desde el lunes 18 de enero de 2021 hasta el viernes 19 de marzo de 2021, en el programa *“Juntos”*, que se emite de lunes a viernes de 8 a 13.30 horas, desde hace 32 años, y que posee un *reach* mensual de 607.278.

La artística y realización del mensaje grabado será encargada al locutor Luciano Huguenet, de la ciudad de Santa Fe, a quién se le brindarán las pautas y la finalidad buscada en el plan de acción.

Detalle de las acciones específicas.

- Elaboración artística del mensaje grabado para publicidad radial.
- Contacto con Cadena 3 Argentina, y contratación del espacio publicitario.
- Salida al aire del contenido.

Responsable

La ejecución y coordinación del presente plan de acción estará a cargo del responsable de marketing y relaciones públicas del hotel y del responsable comercial y del de ventas.

En tanto, el pago a los prestadores de los servicios estará a cargo del jefe de administración del hotel.

Presupuesto

Según el cuadro tarifario publicado por Cadena 3 Argentina, el segundo de publicidad en el horario elegido, cotiza \$990. Por lo tanto, ya que el mensaje para la campaña tiene una duración de 10 segundos, su costo es de \$9.900. Teniendo en cuenta que el plan propuesto contempla un total de 45 mensajes, el costo total de publicidad en este medio es de \$445.500.

El costo de la realización del mensaje grabado, presupuestado por el locutor Luciano Huguenet, es de \$30.000.

El costo total del plan de acción es de \$475.500.

Tabla 6: Presupuesto Plan de acción 3.

Presupuesto Plan de Acción 3			
Costo del segundo de publicidad en Cadena 3	\$ 990	Costo de elaboración artística del mensaje grabado	\$ 30.000
Costo del mensaje de 10"	\$ 9.900		
Cantidad de emisiones del mensaje	45		
Subtotal publicidad radial (45 x \$9.900)	\$ 445.500	Subtotal artística del mensaje	\$ 30.000
Costo total Plan de Acción 3		(\$445.000 + \$ 30.000) = \$ 475.500	

(Fuente: Elaboración propia)

Indicadores

Para medir la efectividad del plan de acción, se utilizarán dos herramientas.

En primera instancia, el primer indicador resulta de medir el porcentaje sobre el total de ocupación del hotel que se explica por adultos jubilados o mayores de 65 años. (Se detalla el mismo en Anexo 4). Se deberá comparar este indicador al finalizar la temporada 2021, con el mismo indicador del período anterior de actividad. Para considerar un buen desempeño del plan de acción, inicialmente, este porcentaje deberá ser mayor en 2021 que en el período anterior de actividad.

En segunda instancia, cada huésped del segmento jubilados, que se aloje en el hotel, al momento de realizar el *check-in*, deberá completar una simple encuesta que se detalla en Anexo 5. Si más de la mitad de los encuestados responde que conoció el hotel a través de la publicidad en la radio, el plan de acción habrá sido efectivo para el cumplimiento del objetivo. Se realizarán evaluaciones con una frecuencia de una vez por mes, durante el período que dure el plan, utilizando este indicador.

Recursos involucrados a nivel general

Teniendo en cuenta el presupuesto involucrado en cada uno de los 3 planes de acción, el costo total de la propuesta se detalla de la siguiente manera. Plan de acción 1: \$1.080.000. Plan de acción 2: \$236.000. Plan de acción 3: \$475.500. Presupuesto total de la propuesta: \$1.791.500. (Todos los valores están expresados en pesos argentinos).

Tabla 7: Presupuesto total del plan de implementación.

Presupuesto Plan de Implementación	
Costo Plan de Acción 1	\$ 1.080.000
Costo Plan de Acción 2	\$ 236.000
Costo Plan de Acción 3	\$ 475.500
Costo Total General	\$ 1.791.500

(Fuente: Elaboración propia)

Marco de tiempo general

A continuación se presenta un diagrama de Gantt que representa gráficamente las acciones de los 3 planes presentados, dentro de un marco temporal.

Gráfico 1: Diagrama de Gantt

TAREA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INICIO	FIN	DIAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Relevamiento de empresas.	2	Resp. Com. Y Resp. de	1/1/21	15/1/21	14												
Elaboración artística del mensaje grabado para publicidad radial.	3	Resp. MKT y RRHH	2/1/21	15/1/21	13												
Contacto con Cadena 3 Argentina, y contratación del espacio publicitario.	3	Resp. Com. Y Resp. de Vtas	11/1/21	17/1/21	6												
Generación de una base de datos de empresas factibles de ser contratadas.	2	Resp. Com. Y Resp. de Vtas	15/1/21	22/1/21	7												
Redacción de la propuesta para realizar el ofrecimiento a empresas.	2	Resp. Com. Y Resp. de	15/1/21	22/1/21	7												
Redacción de contratos.	2	Resp. Com. Y Resp. de	15/1/21	28/2/21	44												
Salida al aire del contenido.	3	Resp. MKT y RRHH	18/1/21	19/3/21	60												
Contacto con empresas relevadas.	2	Resp. Com. Y Resp. de	22/1/21	28/2/21	37												
Proceso de selección y contratación de <i>influencers</i> .	1	Resp. MKT y RRHH	1/2/21	30/4/21	88												
Firma de contratos.	2	Resp. Com. Y Resp. de	28/2/21	20/3/21	20												
Coordinación y realización de los eventos en HJ.	2	Coord. de Recreación	1/4/21	30/11/21	243												
Captura de material fotográfico durante los eventos.	2	Resp. MKT y RRHH	1/4/21	30/11/21	243												
Rediseño y producción de contenido de la sección <i>Eventos y Corporativos</i> del sitio web de HJ. Difusión de los eventos en la misma	2	Resp. MKT y RRHH	1/4/21	30/11/21	243												
Reuniones con <i>influencers</i> para la determinación de los lineamientos de contenido.	1	Resp. MKT y RRHH	1/5/21	31/5/21	30												
Estadías de los <i>influencers</i> en el hotel.	1	Coord. de Recreación	1/6/21	1/11/21	153												
Inicio de la realización de una publicación y una historia por semana por cada <i>influencer</i> .	1	Resp. MKT y RRHH	1/6/21	1/12/21	183												
Contratación del servicio con la empresa <i>MarketdeMedios</i> .	1	Resp. MKT y RRHH	1/7/21	8/7/21	7												
Trabajo en conjunto con la empresa contratada para la determinación del diseño de los carteles y de la ubicación de los	1	Resp. MKT y RRHH	9/7/21	31/8/21	53												
Comienzo de la exposición de los carteles en los puntos elegidos.	1	Resp. MKT y RRHH	1/9/21	30/11/21	90												

(Fuente: Elaboración propia)

Conclusiones y recomendaciones

A lo largo del presente reporte se ha logrado identificar la problemática que atraviesa la empresa Howard Johnson Plaza Carlos Paz en términos de posicionamiento. Luego de un completo análisis de situación se logra arribar al diagnóstico de que, debido a sus pocos años de presencia en la ciudad y sus insuficientes estrategias de comunicación adoptadas, y a pesar de su importante crecimiento en ventas, que lo han colocado en niveles de ocupación altos, la empresa presenta un problema de notoriedad de marca y una falta de vinculación de sus atributos con la marca.

Para dar respuesta a estos problemas planteados, es que se propone un plan de implementación que tiene como objetivo general el logro del reposicionamiento de la marca Howard Johnson Plaza Carlos Paz, a través de planes de acción que comuniquen la calidad de sus atributos. Los mismos comprenden una campaña de comunicación en redes sociales, con *influencers* específicamente seleccionados de las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires; la realización de publicidad exterior con carteles ruterios ubicados estratégicamente; el establecimiento de acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas con organizaciones del sector corporativo que aseguren la

realización de eventos en el hotel y la ocupación de las habitaciones, con la posterior difusión de los eventos en el sitio web del hotel; y por último la difusión de una nueva declaración de posicionamiento a través de publicidad radial en una de las emisoras más escuchadas a nivel nacional.

El resultado que se espera, a partir de la presente propuesta profesional, es el logro de una correcta comunicación que resolverá el problema de notoriedad, así como también que la marca sea percibida por sus principales segmentos como un hotel de calidad superior de la ciudad de Villa Carlos Paz, dado que para cada segmento hay destinado un plan de acción. De esta manera, se aprovecha la oportunidad que se presenta, ante la situación de que la mayoría de sus competidores no disponen de gran cantidad de recursos como para darle un plus diferencial a su oferta, algo que Howard Johnson Plaza Carlos Paz presenta como su principal fortaleza.

Así es que queda demostrado que el trabajo desarrollado guarda coherencia con la idea inicial presentada en la introducción, que planteaba la relevancia de reposicionar la marca, a fin de dar a conocer mejor los atributos del hotel.

Por último, cabe destacar que el valor agregado que aporta la actual intervención, se encuentra en la notable relevancia que implica trabajar en el posicionamiento de una marca, a partir del caso de una empresa que presenta niveles de venta crecientes, altos y sostenidos, y que a priori pareciera tener sus urgencias resueltas, pero que aun así se encuentra ante un desafío mayor, un desafío de comunicación, nada menos que el de, como señalan Kotler y Keller (2012) “ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor” (p. 276).

Recomendaciones

- Con respecto al plan de acción 1, se recomienda contemplar la posibilidad de cambiar de *influencers*, si alguna medición arrojara valores considerados alerta en el desempeño.
- En relación al plan de acción 2, si alguna de las mediciones periódicas indicara un desempeño no deseado, se recomienda intensificar la difusión de los casos exitosos de eventos realizados.
- Acerca del plan de acción 3, es recomendable considerar la posibilidad de promocionar una vez por mes, el sorteo de una estadía para el público del segmento

apuntado en el plan de acción, comunicándolo a través de los mismos mensajes emitidos en radio, en el supuesto de que los niveles de desempeño no fueran efectivos.

- Tal como se mencionó en la etapa de análisis de situación, aparecen como debilidades, falencias ocasionales a la hora de la entrega del servicio (como, por ejemplo, fallas en la conexión de *wi-fi*, limpieza deficiente en sectores comunes, problemas diversos en las habitaciones, como detalles de humedad, mal funcionamiento de duchas, y hasta presencia de mosquitos). Se sugiere la creación de un sistema de control exhaustivo e inmediato que atienda y resuelva estas cuestiones, para no ver alterado el *status* de calidad que se comunica; así como también resulta pertinente dedicar tratamiento a los comentarios negativos vinculados a estos aspectos, que los huéspedes pudieran publicar en redes sociales y en plataformas como *booking*, a fin de atenuar eventuales amenazas al posicionamiento deseado en canales digitales.

- Atendiendo la amenaza del crecimiento de plataformas de turismo informal mencionado en el reporte, se recomienda el desarrollo de una plataforma digital que optimice la gestión de reservas en el hotel y la comunicación directa con los clientes. La misma deberá ser ágil y de fácil acceso. De esta manera se puede disminuir el costo de comisión por reservas derivadas desde plataformas como *booking*, y agregar un atributo de diferenciación que favorezca el posicionamiento de la marca.

Referencias

- (07, de Marzo de 2020). En temporada de verano récord, los turistas gastaron \$237.500 millones. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/>
- (12, de Febrero de 2020). Por la devaluación y los controles cambiarios, en 2019 cayeron los viajes al exterior y el déficit del turismo se redujo a la mitad. *Infobae* Recuperado de <https://www.infobae.com/>
- (14, de Septiembre de 2020). En Argentina se perderían más de 800 mil empleos ligados al sector. *Reportur*. Recuperado de <https://www.reportur.com/>
- Al Ries y Jack Trout. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Mc Graw Hill.
- Arteaga Flórez, A., Pianda Estrada, E., & Sandoval Montenegro, X. (2019). City Branding como estrategia de mercado para promocionar el turismo en la ciudad de Ipiales. *Tendencias*, 20(1), 22-52. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.106>
- Basta, F. y Oliveira de Araujo, F. (2018). *Calidad percibida en un hotel de lujo en Rio de Janeiro – Brasil. Contraposición entre las perspectivas de los gestores y las evaluaciones espontáneas de los clientes*. Universidad Federal Fluminense. Brasil. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>
- Bolán, M. J. (2017). *Complejo Cabañas del Mar Marketing experiencial en la construcción de una marca*. Trabajo final de grado. Universidad de Palermo. Argentina. Recuperado de <https://fido.palermo.edu>
- Boletín Oficial. (19, de Marzo de 2020). *Aislamiento social preventivo y obligatorio*. Legislación y Avisos Oficiales. Decreto 297/2020. Buenos Aires. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Boletín Oficial. (28, de Julio de 2020). *Emergencia Pública*. Legislación y Avisos Oficiales. Decreto 624/2020. Buenos Aires. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Booking.com. (2020). *Comentarios de Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*. Recuperado de <https://www.booking.com/>
- CADENA 3. (2020). *Mediakit Cadena 3*. Cadena 3 Argentina. Recuperado de <https://comercial.cadena3.com/>
- Cámara Argentina de Turismo. (Febrero, 2020). *Tablero de Control N° 29*. Recuperado de <http://ithargentina.com.ar/>
- CANVAS. (2020). *Entrevistas*. Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/>

- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile. EBS Consulting Group.
- Clow, K. E. y Baack, D. *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Cuarta Edición. Méjico. Pearson.
- Deloitte. (2019) Reporte de tendencias globales de marketing 2020, aportar autenticidad a nuestra era digital. *Deloitte Insights*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/>
- Etzel, M.J., Stanton, W. J. y Walker, B.J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Méjico. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kanuk, L. L. y Schiffman, L. G. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Méjico. Pearson Education.
- Keller, K. y Kotler, P. *Dirección de Marketing*. Decimocuarta Edición. Méjico. Pearson.
- Kidd, N. (12, de Agosto de 2020). A un año de las PASO: cómo fue el “agosto negro” para las acciones, los bonos y el dólar en Argentina. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/>
- Mercado, S. (18, de Septiembre de 2020). Proponen crear un pasaporte sanitario para circular y convivir con el coronavirus. *Infobae* Recuperado de <https://www.infobae.com/>
- Naciones Unidas. (2010). *Recomendaciones Internacionales para estadísticas de turismo 2008*. Recuperado de <https://unstats.un.org/>
- Organización Mundial del Turismo. (14, de Septiembre de 2020). *El potencial del turismo interno para ayudar a impulsar la recuperación económica de los destinos en todo el mundo*. Recuperado de <https://www.unwto.org/>
- Organización Mundial del Turismo. (15, de Septiembre de 2020). *Las cifras de turistas internacionales caen un 65% en la primera mitad de 2020, informa la OMT*. Recuperado de <https://www.unwto.org/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. España. Esic Editorial.
- Santesmases Mestre, M. *Marketing, conceptos y estrategias*. España. Ediciones Pirámide.
- Spaltro, S. (30, de Abril de 2020). Los salarios subieron 46% el último año, pero perdieron contra la inflación. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/>
- Yépez, A. J. J. (2017). *Estrategias de comunicación de marketing para lograr el posicionamiento del café restaurante Corazón Verde del balneario de Huanchaco, Provincia de Trujillo en el año 2016*. Tesis de grado. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe>

Anexos

Anexo 1

Propuesta de contenido de cartelería correspondiente al plan de acción 1.



Anexo 2

Escala comparativa de calificación jerárquica.

Clasifique del 1 al 5 los siguientes hoteles de Villa Carlos Paz, siendo “1” el que primero se le presente en su mente como el mejor.

HOWARD JOHNSON PLAZA CARLOS PAZ	<input type="text"/>
AMERICAN CARLOS PAZ APART & SUITES	<input type="text"/>
PINARES PANORAMA SUITES & SPA Y PINARES DEL CERRO	<input type="text"/>
PORTAL DEL LAGO	<input type="text"/>
ELETON RESORT & SPA	<input type="text"/>

Anexo 3

Construcción del indicador Net Promoter Score

Partiendo de la lógica de que una marca que al cliente le agrade, será recomendada por el mismo, se elige este indicador que mide la percepción y fidelidad del público objetivo.

Primer paso:

En la encuesta se realiza la pregunta: “En una escala del 1 al 10, ¿qué probabilidades hay de que recomiende Howard Johnson Plaza Carlos Paz como la principal opción para la realización de reuniones y eventos corporativos en la ciudad de Villa Carlos Paz y alrededores? Siendo 0 muy poco probable, y 10 muy probable.”

Segundo Paso:

Una vez realizada la totalidad de las encuestas, se dividen las respuestas en:

“Promotores”: Puntuaciones del 9 al 10.

“Pasivos”: Puntuaciones del 7 al 8.

“Detractores”: Puntuaciones del 1 al 6.

Tercer paso:

Calculo del NPS: Al porcentaje de promotores, se le resta el porcentaje de detractores. El resultado es un numero que oscila entre -100 y + 100. La interpretación del mismo se detalló en el plan de acción.

Anexo 4

Porcentaje sobre el total de ocupación del hotel que se explica por el sector jubilados.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{CANT. DE HUESPEDES DEL SEGMENTO JUBILADOS DEL PERÍODO}}{\text{CANT. DE HUSPEDES TOTALES DEL PERÍODO}} \times 100$$

Anexo 5

Encuesta a huéspedes del hotel que pertenezcan al segmento “Jubilados”

- ¿Su conocimiento del hotel fue a partir de la publicidad en radio Cadena 3?

Marque con una X la respuesta correcta

Si

No

Si su respuesta es No, mencione cómo conoció Howard Johnson Plaza Carlos Paz.

.....