

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Comercialización

Línea Temática: Plan de MKT para reposicionar un producto/servicio

Empresa: Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)

La cuestión del Reposicionamiento en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz

Alumno: Matías López Islas

Legajo: VMKT 03227

Tutor: Javier Romero

San Miguel de Tucumán

2019

Indice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de Situación	7
- Factor Económico:	11
- Factor Sociocultural:	11
- Factor Tecnológico:	12
- Factor Ecológico:	12
- Factor Legal:	12
Marco Teórico	18
<i>Plan de Marketing</i>	18
<i>Competencia y Posicionamiento</i>	18
Diagnóstico y Discusión	21
Plan de Implementación	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Alcance y limitaciones</i>	23
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	24
<i>Actividad 1: Estrategia de producto</i>	25
<i>Actividad 2: Estrategia de precio</i>	27
<i>Actividad 3: Estrategia de distribución</i>	29
<i>Actividad 4: Estrategia de comunicación</i>	31
<i>Evaluación de la propuesta</i>	33
Conclusiones y Recomendaciones	34
Bibliografía	36
Anexos	39

Resumen

El presente trabajo abarca la problemática que afecta a la rentabilidad del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, la cual enfrenta el desafío de reposicionar su producto transformando la oferta del hotel en una opción familiar, en un producto apto para turismo de grupos que opten por elegir servicios de calidad, y en una alternativa para reuniones y eventos del segmento corporativo de Córdoba. Asimismo, se debe diferenciar de la importante competencia que representan los hoteles de la zona que buscan captar el mismo tipo de público. Por ende, tras un profundo diagnóstico y desde la base teórica que abarca los conceptos de plan de marketing, competencia y posicionamiento, se propone posicionar al Hotel Howard Johnson como uno de los alojamientos de preferencia de Villa Carlos Paz para el público familiar, empresarial y de grupos durante el período 2020-2021, realizando acciones como el diseño de un plan de marketing, el ofrecimiento de un servicio de calidad, la fidelización de los empleados para con la empresa y el potenciamiento de la imagen de la organización.

Palabras clave: Plan de MKT - Competencia - Posicionamiento - Fidelización – Imagen – Rentabilidad – Experiencia y Frecuencia de visita – Cuidado del medio ambiente – Capacitación

Abstract

This paper covers the problems that affect the profitability of the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz, which faces the challenge of repositioning its product transforming the hotel offer into a family option, a product suitable for tourism groups that choose to choose quality services, and an alternative for meetings and events of the corporate segment of Cordoba. Likewise, it must be differentiated from the important competition represented by the hotels in the area that seek to attract the same type of public. Therefore, after a deep diagnosis and from the theoretical base that includes the concepts of marketing plan, competition and positioning, it is proposed to consolidate the Howard Johnson Hotel as one of the preferred accommodations of Villa Carlos Paz for the family, business and group public during the period 2020-2021, carrying out actions such as the design of a marketing plan, offering quality service, loyalty of employees to the company and strengthening the image of the organization.

Keywords: MKT Plan - Competition - Positioning - Loyalty – Image-
Profitability - Experience and Frequency of visit – Environment - Training

Introducción

Howard Johnson instala su primer hotel en la Argentina en 1997, en la ciudad de Buenos Aires, y dos años después comienza su expansión hacia el resto del país, manteniendo las prestaciones de una cadena internacional, pero permitiendo que los franquiciados impriman su toque distintivo en cada localidad. Así es como se inaugura en el año 2011 el hotel de Villa Carlos Paz, el cual posee, al igual que el resto de los hoteles de la cadena, un centro de convenciones y un restaurante, y además ofrece entre sus servicios piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi y sala de relax.

Está ubicado a sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, en el Howard Johnson de Villa Carlos Paz es posible diferenciar tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing muy diferentes entre sí: el alojamiento, los eventos y la gastronomía. Cabe mencionar que este se caracteriza por ser un Condo Hotel. Esto hace referencia a una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma, por la cual los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena.

En la actualidad, uno de los principales desafíos que enfrenta la empresa es reposicionar su producto, de modo de poder romper con la idea de que Carlos Paz es turismo mochilero transformando la oferta del hotel en una opción familiar, o bien, en un producto apto para turismo de grupos que opten por elegir servicios de calidad. Asimismo, se pretende lograr que el segmento corporativo de Córdoba seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos, dando a conocer un nuevo hotel frente a la competencia. En este sentido, el hotel tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, a saber: el turismo individual, el turismo corporativo y el turismo estudiantil, de jubilados y de agencias, y se llevan a cabo diferentes acciones de marketing y promoción para cada uno de los públicos mencionados. Dado que desde sus inicios la empresa decidió posicionarse como una alternativa de alojamiento de calidad, la

estrategia adoptada los dos primeros años fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad. Es por esto que adoptó el lema: “Carlos Paz desde un Howard Johnson”, buscando marcar una diferencia con los hoteles tradicionales de la plaza, de menor categoría.

Sin embargo, a causa de la actual competencia con diversos hoteles en la zona, los cuales buscan captar el mismo tipo de público, los objetivos que la empresa se plantea a corto y mediano plazo consisten en incrementar un 10% la cantidad de visitantes del hotel en cada período, mejorar la experiencia de compra de cada uno de los visitantes, aumentar la frecuencia de compra/visita por visitante por período, lograr una mayor exposición en medios nacionales, provinciales y locales, y posicionar al hotel como destino sustentable e involucrado con la comunidad. Es por ello que el presente reporte de caso sugiere la implementación de un plan de marketing que permita delimitar las estrategias, rutas de acciones y asignación de recursos necesarios para conseguir los objetivos planteados.

Esta herramienta de gestión empresarial específica, además, las características del mercado y los objetivos de marketing de la empresa, dado que supone dos grandes áreas: en primer lugar, la planificación estratégica que identifica el mercado meta y la propuesta de valor, y en segundo lugar, la planificación táctica que especifica las acciones de marketing concretas en función de la mezcla de mercadotecnia (Gómez, 2013). Por ende, se considera que cada empresa debe disponer de su propio plan de marketing, adaptado a la cultura organizacional, objetivos, resultados esperados y métodos de evaluación propios, con el fin de que exista coherencia entre los objetivos organizacionales y los de marketing, los cuales permitan resolver, en este caso, la problemática que atraviesa el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

En este sentido, cabe mencionar como antecedente el trabajo desarrollado por Félix Mendoza et al. (2015), cuyo objetivo principal fue la elaboración de un plan de marketing para el Hotel Carrizal Inn ubicado en la ciudad de Calceta, Ecuador. El mismo se estructuró en base a tres fases metodológicas: el diagnóstico situacional, el estudio de mercado y el plan turístico. En la primera fase los autores delimitaron el área de estudio y efectuaron un análisis interno y externo de la organización; en el estudio de mercado analizaron los componentes de oferta y demanda del hotel, determinaron algunas fallas en la denominación utilizada, según los criterios para la categorización hotelera manejada por el Ministerio de Turismo y generaron estrategias para el posicionamiento y

comercialización del hotel. Luego se elaboró un plan publicitario, en el cual sobresalen el logotipo y slogan, un tríptico promocional, y la promoción en página web y redes sociales, lo cual permitió mejorar los servicios y la comunicación con sus clientes.

A nivel nacional, cabe destacar la investigación de Alberti (2012), la cual comprende el desarrollo de un plan de marketing para la empresa Camino Real Plaza, un hotel de categoría tres estrellas ubicado en la localidad de Villa del Totoral, provincia de Córdoba, realizado durante el período Enero 2012- Julio 2013. Este hotel exhibía una desventajosa posición competitiva frente a sus principales rivales, por ello, el plan de trabajo propuesto conllevó una reconsideración de las estrategias comerciales, de modo de revertir las desfavorables perspectivas futuras. Las proyecciones de los resultados a obtener indicaron un 44% de retorno sobre lo invertido, además de una fuerte inserción de la empresa en los mercados oportunos.

Por su parte, el trabajo realizado por Mena (2015) en la provincia de Catamarca, llevó a cabo el desarrollo de un plan de negocios para la puesta en marcha de una hostería temática llamada “Nuestro Poncho”, con el objetivo de analizar la factibilidad económica y financiera del negocio. La autora sostiene que el desarrollo de una hostería de este estilo en una ciudad con un presente y un futuro de crecimiento turístico, es un ámbito propicio para generar un negocio viable y rentable a corto y mediano plazo, que apunte a diferenciarse de los competidores implementando habitaciones temáticas y servicios complementarios acordes a los requerimientos de los huéspedes, pretendiendo demostrar a la vez que existen posibilidades de desarrollo económico para la creación de establecimientos hoteleros, de suma importancia para el desarrollo de un destino turístico.

Por último, el trabajo de Alonso (2017), tuvo por eje principal la planeación estratégica de marketing para el complejo de “Hotel y Cabañas Puente Negro”, ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz, en la Provincia de Córdoba. El objetivo del mismo fue proponer estrategias de promoción y publicidad de marketing para aumentar el alcance de la comunicación que realiza la empresa hacia el mercado, y la propuesta de intervención consistió en una estrategia de promoción y publicidad sobre el mensaje de comunicación, la imagen de la organización, y una serie de estrategias y tácticas que permitieron mejorar la atención a los clientes.

La relevancia del caso, por ende, reside en la importancia que reviste un plan de posicionamiento en la mejora de la rentabilidad, a través del cumplimiento de los

objetivos de marketing que permitirán llegar al mercado meta, aumentar y fidelizar la base de clientes y, de este modo, impulsar las ventas.

Análisis de Situación

Cabe destacar que el presente reporte de caso se dirige hacia el análisis de las posibles estrategias de reposicionamiento del Hotel Howard Johnson, con el único fin de favorecer el éxito de la organización a través del cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, es necesario mencionar los objetivos de la organización, los cuales se evidencian a través de la misión y los valores de la misma.

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

-VALORES:

Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.

Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.

Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.

El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Como se ha mencionado, hacia el interior del hotel existen tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí. La principal actividad del hotel es la recepción de pasajeros, dado que, al ser un condo hotel, los socios reciben un ingreso anual por el alquiler de sus habitaciones. En segundo lugar, cabe destacar que el hotel cuenta con un salón de eventos

de gran capacidad que puede utilizarse para eventos sociales, convenciones o reuniones empresariales. El tercer gran servicio es el de gastronomía, concesionado a otra empresa, pero que tiene incidencia directa en la gestión de los dos servicios mencionados anteriormente, por lo que el personal del hotel debe estar auditando y trabajando a la par que el personal abocado a este servicio para garantizar los estándares de calidad propuestos por la cadena.

Por su parte, el responsable de Marketing y Relaciones Públicas es quien está a cargo de la planificación, dirección y gestión de la comunicación entre el hotel y sus diferentes públicos, y además define y ejecuta los planes de promoción y publicidad. El detalle de sus acciones y responsabilidades es el siguiente:

- Define y ejecuta (una vez aprobado por Gerencia General y Directorio) el Plan Anual de MKT-Publicidad.
- Es el encargado de crear y mantener una imagen positiva del hotel.
- Una vez por trimestre, informa a Gerencia General las acciones realizadas y los resultados obtenidos.
- Coordina y planifica la publicidad digital (redes sociales y Google AdWords).
- Coordina con la agencia de diseño todas las piezas gráficas que requiere el hotel (tanto piezas publicitarias como necesidades surgidas desde la operatoria).
- Es el responsable de mantener actualizada la página web del hotel.
- Gestiona y controla los comentarios de huéspedes y públicos de interés. Responde las opiniones recibidas a través de Facebook y TripAdvisor.
- Mantiene actualizadas las imágenes y descripción del hotel en redes y portales.
- Crea con el equipo de ventas nuevas promociones y acciones para fomentar la venta del hotel.
- Planifica y coordina eventos de marketing (solidarios o de prensa).
- Maneja el canje entre el hotel y otras instituciones, medios de comunicación, productores o artistas, con cupos preaprobados por Directorio.
- Realiza la redacción de todas las piezas publicitarias (para publicidad digital, prensa escrita, spot para radios, etc.).
- Es el vínculo con los medios de comunicación, con los que genera acciones en conjunto.

- Es el vínculo con Howard Johnson central en cuestiones referidas a marketing.
- Representa al hotel en las reuniones de la Asociación de Turismo y Hotelería.
- Envía de forma mensual mediante e-mail el News a inversores con balance y novedades.
- Responde dudas generales de inversores y mantiene comunicación fluida con ellos.
- Recibe y gestiona pedidos de reservas de inversores, artistas, productores y medios de comunicación y realiza el seguimiento correspondiente.
- Mantiene vínculos y coordina acciones con otras instituciones (universidades, colegios, hoteles, etc.).
- Realiza relevamiento fotográfico para generación de piezas de comunicación.
- Coordina con proveedores necesarios para crear material de trabajo: gráficas, fotógrafos, imprentas, productores audiovisuales, etcétera.

Según la información obtenida por parte de la empresa, el hotel apunta principalmente a tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales han sido identificados como Turismo individual, Turismo corporativo y Turismo estudiantil, de jubilados y agencias. Sin embargo, se observó que hay una gran franja de público que no estaba siendo abarcada por la propuesta, por lo que los objetivos que actualmente se plantea la empresa, a corto y mediano plazo, consisten en lograr un reposicionamiento de su producto, además de lo que se detalla a continuación:

- Incrementar un 10 % la cantidad de visitantes del hotel en cada período.
- Mejorar la experiencia de compra de cada uno de los visitantes en cada uno de los períodos.
- Aumentar la frecuencia de compra/visita por visitante por período.
- Lograr en el próximo año exposición mensual en medios nacionales, provinciales y locales por medio de alianzas con medios de comunicación y artistas.
- Dar a conocer en los medios digitales y tradicionales la propuesta única de recreación familiar en el transcurso de 12 meses.
- Generar una red de al menos 100 contactos en segmentos corporativos por medio de la participación en eventos, ferias y networking en el lapso de 18 meses.
- Posicionar al hotel como destino sustentable e involucrado con la comunidad en los próximos 18 meses.

- Generar sentido de pertenencia en la comunidad de Carlos Paz y Córdoba con el hotel.
- En línea con lo antes mencionado, como objetivos a lograr en un largo plazo, se agregan los siguientes:
- Posicionar a la empresa como hotel familiar, que se destaque por su agenda de actividades y su gran parque verde en los próximos 3 años.
- Ser la primera alternativa en el rubro corporativo como hotel para eventos y convenciones en los próximos 3 años.
- Posicionar al hotel como la primera alternativa de viaje grupal para segmentos de estudiantes y jubilados de todo el país en el lapso de 3 años.

Las acciones de marketing que se realizan difieren para cada uno de los públicos a quienes se dirigen. En el caso del Turismo individual, apuntan especialmente a difusión por medio de Redes sociales, Campaña en Google AdWords, Publicidad y sorteos en radios y televisión, Convenio con artistas y teatros, Portales de reserva y digitales (según Tabla 1), Diarios y revistas, Patrocinio de eventos y realización de eventos propios, Convenios con shoppings, instituciones y asociaciones. En lo que respecta a Turismo corporativo, se incluye también el Contacto directo, las Alianzas estratégicas con consultoras, los Fam tour y los Regalos empresariales. Y para el segmento de Turismo estudiantil, de jubilados y agencias, los Fam tour al costo y los Workshops.

Tabla 1:

Reservas Digitales	Posicionamiento
Despegar.com	El portal está considerado como el N°1 en ventas digitales en Latinoamérica. Además cuenta con 6 franquicias en Córdoba
Almundo.com	Si bien cuenta con un canal online, su fuerte son los puntos de venta de su sistema de franquicias, principalmente ubicados en shoppings.
Booking.com	Solo cuenta con canales de venta online exclusivos para hotelería,

Se ha observado que las acciones que mayor repercusión tienen en el segmento de público en general son las de convenios con artistas a lo largo de la temporada, y es por esto que considerar a las obras de teatro y a los eventos como principal medio de comunicación es una de las estrategias más importantes que lleva adelante el hotel. Por otra parte, al llegar al hotel y hacer el check-in, se consulta: “¿Cómo llegó al hotel?”, obteniendo como respuesta que el 80% de las personas indica que elige el hotel a través de búsquedas en Internet (navegación en Google), recomendación de portales y redes sociales.

Dado que las empresas no actúan aisladas de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, sino que están influenciadas por una serie de variables externas, a la hora de tomar decisiones estratégicas, es necesario considerar en forma separada un análisis del entorno general y un análisis del entorno sectorial o específico. Para analizar el entorno general, el modelo PESTEL ofrece un esquema ordenado que contiene factores claramente diferenciables que permiten responder a la pregunta: ¿En qué entorno se mueve la empresa? (Fernández Alles, 2011). Este modelo ofrece un esquema ordenado para analizar los diferentes factores externos -políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales- que afectan a la misma:

- **Factor Político:** Analizando el entorno globalizado en el que estos se desenvuelven, especialmente en el caso de grandes cadenas hoteleras como es el caso de Howard Johnson, cabe mencionar que, si bien la inestabilidad política que sufre la República Argentina produce un efecto inmediato en la demanda hotelera, evidenciando signos negativos en términos interanuales con descensos de entre el 5% y el 25% en diversos destinos turísticos (INDEC, 2019), a partir de ciertas medidas tomadas por el gobierno se observa un incremento en el crecimiento del turismo a nivel nacional.

- **Factor Económico:** En el último tiempo, la inflación ha provocado fuertes impactos en la economía de la Argentina, perjudicando la rentabilidad y competitividad del sector turístico a causa del impacto que produce en la canasta básica de los potenciales clientes, lo que desacelera la actividad y genera altos impactos en las tarifas y costos operativos de los negocios del rubro.

- **Factor Sociocultural:** El consumidor argentino se adapta constantemente a las políticas del gobierno y a las tendencias económicas que afectan su poder adquisitivo, a partir de la búsqueda de promociones y descuentos. En este sentido, la crisis económica

que enfrenta el país denota una importante caída en el interés de los ciudadanos argentinos hacia destinos del exterior, lo cual resulta beneficioso para el sector turístico de las Sierras de Córdoba.

- **Factor Tecnológico:** Los avances tecnológicos han transformado la manera de hacer negocios y de contactar con los clientes, pues a través de redes sociales se logra llegar al mercado objetivo con mayor facilidad, sin excesivos costos en pautas o espacios publicitarios y con un mayor dinamismo. A su vez, la era digital ha generado un consumidor más informado, conectado, participativo y exigente.

- **Factor Ecológico:** El cuidado del medio ambiente es una preocupación en la actualidad para muchas empresas y organismos que promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección de este y de los recursos naturales, mediante actividades como el reciclaje de papel, la separación de residuos, el ahorro de agua, el ahorro de energía, entre otros. El Hotel Howard Johnson es un gran promotor de esta tendencia en la protección de los medios y recursos naturales, lo cual se considera una ventaja en este sentido.

- **Factor Legal:** En cuanto a la regulación del alojamiento turístico, cabe mencionar la Ley Nacional de Hotelería N°18.828, sancionada y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional, y su Decreto Reglamentario N° 1818/76, las cuales rigen a su vez la normativa provincial de alojamiento turístico (Del Busto, 2009).

Por su parte, la herramienta conocida como “Las cinco fuerzas de Porter” permite determinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de productos secundarios y la rivalidad entre los competidores.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Los actuales competidores son el Amerian Carlos Paz, el Portal del Lago, el Eleton Resort, el Pinares Panorama Suites & Spa, y el Pinares del Cerro, dado que apuntan al mismo segmento de mercado: público empresarial o turismo familiar (un análisis más detallado de estos se incluye en la página 14). Resulta difícil el ingreso de nuevos competidores dada la situación económica del país, excepto aquellos de capitales extranjeros.

- Poder de negociación de los proveedores: La empresa procura acceder al mejor precio del mercado y no depender de un proveedor exclusivo que fije sus precios y forma de negociación, sino que las compras son realizadas en base a las mejores ofertas en términos de precios, calidad y servicio.
- Poder de negociación de los clientes: Dada la importante competencia en el rubro, el poder de negociación de los clientes es alto, por lo que se debe intentar cumplir con sus requerimientos si se pretende lograr la fidelización de los mismos.
- Amenaza de productos secundarios: Las nuevas formas de alojamiento como Hostels y Airbnb, no representan una amenaza, dado que estas no apuntan a la misma franja de público que el Hotel.
- La rivalidad entre los competidores: Existe una importante rivalidad entre hoteles de la región que compiten por el mismo tipo de público, lo cual se puede observar en las promociones que ofrecen mediante sus campañas de marketing.

Cabe mencionar también, como aporte al análisis del micro y macro entorno, las tendencias en relación a la industria y el mercado. Según se puede observar, la provincia de Córdoba posee una economía diversificada, con gran variedad de producción de bienes (industriales y primarios) y servicios, debido a lo cual es posible reducir el impacto de la volatilidad de los precios internacionales de los commodities y contar con un entramado industrial generador de empleo menos dependiente de la fluctuación de precios de los bienes primarios. En cuanto a los servicios, en la provincia operan importantes empresas e instituciones, y el turismo, tanto local como internacional, cuenta con un rol preponderante y cumple una función de importancia en la economía de la provincia. Desde el año 2003, esta ha crecido en forma sostenida, mostrando un aumento en el PBI del 32,9% entre los años 2004 y 2008 (Córdoba Argentina, 2019).

Puntualmente, la ciudad de Villa Carlos Paz ofrece al viajero la posibilidad de disfrutar de importantes complejos recreativos, salas de espectáculos, Casino y Bingo, pubs y discotecas, balnearios y piscinas y un espectacular paisaje durante las cuatro estaciones del año. La hotelería y la infraestructura de servicios se encuentran en constante crecimiento, dado que se trata de una de las más importantes ciudades turísticas del país (El Portal de Villa Carlos Paz, s.f.). De hecho, en la página de la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz (2019) es posible acceder a un completo listado de hoteles,

hospedajes, residenciales y demás hospedajes, en el cual el Hotel Howard Johnson comparte con otros seis hoteles la categoría de 4 estrellas, la más alta en la región.

Según la página web de la Municipalidad de Villa Carlos Paz (2019), en las pasadas vacaciones invernales se alcanzaron importantes niveles de ocupación, y los turistas que eligieron Villa Carlos Paz prefirieron los hoteles de mayor categoría para disfrutar en familia. La Secretaría de Turismo y Deportes apostó a la presentación de diversos eventos con el objetivo de atraer al turismo, como el 36° Festival Nacional del Tango en La Falda, las noches de peña en Cosquín, y la Fiesta del Chocolate Alpino en Villa General Belgrano.

A su vez, la información obtenida permite elaborar un diagnóstico organizacional, en el cual sea posible determinar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que ejercen influencias positivas y negativas en la actual posibilidad de reposicionamiento del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz. Este análisis se conoce como análisis FODA, y se describe a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria y reconocimiento Internacional. • Buena ubicación geográfica (céntrica) • Posicionamiento del Hotel para temporada teatral • Estrategia de cuidado del Medio Ambiente asociado al Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de comunicación de RRPP y Marketing centralizados en una sola persona. • Diversidad del público objetivo • Competidores con mayor antigüedad en la zona
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la industria turística • Campañas de marketing. • Alianzas estratégicas. • Lanzamiento de nuevas estrategias de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación con otros hoteles de similar categoría de la región • Economía del país • Amenazas de productos secundarios. • Poder de negociación de los clientes

- **Debilidades:** Entre las debilidades, cabe mencionar en primer lugar que las estrategias de Relaciones Públicas y Marketing del hotel están centralizadas en una sola persona, aun cuando hay tres servicios diferentes que requieren de acciones de marketing. Por otra parte, se ha mencionado que existen diversos públicos objetivos, y que son diferentes las acciones que deben realizarse a fin de lograr el posicionamiento en cada uno de ellos, si bien al momento la empresa apunta principalmente a un público familiar. Por otra parte, el hotel es nuevo en la zona, debiendo enfrentar a competidores más antiguos, con igual calidad de servicio y misma oferta de beneficios, lo que impide basar la estrategia de reposicionamiento en un atributo, en los beneficios, en la calidad o en el precio.

- **Fortalezas:** La cadena de hoteles Howard Johnson cuenta con una importante trayectoria y reconocimiento a nivel internacional y una excelente imagen y posicionamiento de la marca. La ubicación céntrica en la ciudad ayuda a que el hotel sea visible. También cabe mencionar dos fortalezas de posicionamiento basadas en el perfil de los usuarios: la primera, dirigida al target de público que se pretende atraer al vincular al hotel con las celebridades que actúan en temporada en los teatros de Villa Carlos Paz. La segunda, relacionada a las acciones de cuidado del ambiente que realiza el hotel, las cuales se constituyen en una diferenciación con la competencia, además de ser consideradas como una estrategia basada en el estilo de vida de los consumidores.

- **Amenazas:** Las principales amenazas son la diferenciación con otros hoteles de similar categoría de la región y la necesidad de posicionarse como la primera opción en la mente de los consumidores. En cuanto al segmento empresarial, este suele elegir hoteles de la ciudad de Córdoba para la realización de eventos, por lo que igualmente deberá reposicionarse el servicio del Hotel Howard Johnson en este sentido.

- **Oportunidades:** El mayor éxito en las campañas de marketing ha sido la alianza con programas televisivos y/o personalidades famosas argentinas, lo cual hace visible al hotel y lo coloca en la atención de los consumidores. También, las alianzas estratégicas con comercios de gran renombre le permiten bajar los costos y ofrecer promociones. Existe a su vez la posibilidad de implementar nuevas estrategias de

marketing, enfocándose en optimizar el proceso de comunicación (interna y externa) del atributo que se desea destacar, y que apunta al cuidado del medio ambiente y de incorporar herramientas de Employer Branding para afianzar el reposicionamiento del Hotel. Además, el poder de negociación de clientes debido al bajo poder adquisitivo. Por último, la amenaza de los Productos secundarios.

Luego de analizar el macroentorno de la empresa, conocer el impacto de las principales variables, observar la evolución del sector desde la oferta y demanda turística, y examinar al Hotel Howard Johnson internamente, se puede concluir que presenta ciertas debilidades que pueden ser transformadas en fortalezas, si se logran gestionar adecuadamente algunos procesos que mejorarían su posicionamiento. En este sentido, cabe mencionar la importancia de afianzar el equipo de marketing en la empresa, y de aprovechar la incertidumbre política y la crisis económica que atraviesa el país para fomentar el turismo local. A su vez, la importancia que brinda el hotel al cuidado del ambiente, es una fortaleza en una sociedad que hoy valora en mayor medida el impacto ecológico, por lo que resulta necesario darle mayor relevancia a la difusión de las acciones que el hotel realiza en este sentido.

Dado que las mejores herramientas de posicionamiento son las redes sociales, los medios de comunicación e Internet, se sugiere aprovechar la comunicación interna en la empresa para reforzar la marca en los empleados y revertir en la mente de los consumidores la asociación de la marca con un producto de lujo o de costo demasiado elevado, pero sin basar el reposicionamiento en el precio, ya que se trata de una variable muy frágil y que no genera lealtad por parte de los consumidores.

En cuanto a la amenaza que representan los principales competidores, cabe mencionar que el Amérián Carlos Paz se promociona como “El mejor apart de las sierras” basándose en la estética de la cadena, dado que no posee una imagen institucional propia. Una de sus ventajas para el segmento empresarial es que está ubicado en el centro de la ciudad, es por esto que su comunicación está mayormente orientada a las corporaciones.

El Portal del Lago, por su parte, también apunta al segmento empresarial, con la frase “Somos especialistas en la creación y organización de congresos, convenciones y reuniones”, y se enfoca en su trayectoria y experiencia en el mercado, dado que es uno de los primeros hoteles de calidad que hubo en la zona. La desventaja que este presenta frente

al Hotel Howard Johnson es que sus instalaciones no son tan modernas y no posee iguales certificaciones en cuanto al cuidado del ambiente. El Eleton Resort, en cambio, sí busca destacarse por su modernidad y elegancia en la gran cantidad de servicios que brinda. Sin embargo, este hotel no promociona ofertas, lo que se constituye en una ventaja para el Howard Johnson, dadas las numerosas promociones que este comunica.

Otro de los hoteles que se consideran como competencia es el Pinares Panorama Suites & Spa, en relación al nivel, calidad de servicio y prestaciones. Tanto este hotel como el Grupo Pinares, cuentan con la certificación en sustentabilidad de Hoteles Más Verdes, aunque no se detalla cuáles son las acciones que ambos hoteles desarrollan en este sentido, ni si las mismas son consideradas como un atributo de posicionamiento. Por el contrario, sus publicidades apuntan a descuentos en el precio, Plan de Comidas, detalles lujosos y opciones de recreación, las cuales pueden ser fácilmente igualadas por el Howard Johnson. Por último, el hotel Pinares del Cerro apunta a la oferta de paquetes promocionales para familias, ofreciendo como ventaja su Kids Club, lo cual representa una amenaza para el posicionamiento del Howard Johnson en el segmento de precio y además apunta al mismo mercado meta.

Por lo tanto, la propuesta de implementación de un Plan de Marketing para el reposicionamiento del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se considera viable, y se espera que la misma permita reposicionar al mencionado hotel como el más elegido por su público meta, ampliando a este último en función de los objetivos del hotel, y logrando de esta manera incrementar su rentabilidad.

Marco Teórico

En el presente marco teórico se incluyen los conceptos y autores más relevantes en relación a lo que se entiende por plan de marketing, competencia y posicionamiento, dado que los mismos son los temas centrales de este reporte de caso.

Plan de Marketing

Según la definición propuesta por Sanz de la Tajada (1974), un plan de marketing es un documento que detalla, de forma sistemática y estructurada, los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado y los programas y medios de acción necesarios para llevarlo a cabo. Sus principales ventajas, en la opinión de Stapleton (1992), residen en que facilita el conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, provee una planificación detallada de todas las etapas necesarias para lograr el alcance de los objetivos, facilita el control de gestión, asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos, y provee a la empresa de una descripción clara del posicionamiento y de la competencia.

Por ende, en términos de marketing es posible decir que las organizaciones diseñan un conjunto de estrategias buscando desarrollar y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia. En este sentido, Lamb, Hair y McDaniel (2006) consideran que uno de los instrumentos por excelencia es el marketing mix, dado que la mezcla distintiva de estrategias de producto, plaza, precio y promoción permite producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. Sin embargo, los autores también aclaran que cualquier mezcla de marketing es solo tan buena como su componente más débil, por lo que el correcto desarrollo de dichas tácticas implica saber combinar adecuadamente las variables, las cuales pueden modificarse, siempre dentro de ciertos límites.

Competencia y Posicionamiento

El actual auge de la tecnología favorece el hecho de que los clientes puedan elegir y reservar directamente su alojamiento desde la red, por lo cual, como sugiere Gallego

(2007), las empresas hoteleras deben articular estrategias para atraer a sus clientes. En este sentido, el conocimiento de nuestros competidores es crucial. Kotler (1998) asevera que la empresa debe comparar sus productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores más cercanos en forma constante, a fin de identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva.

Por su parte, la teoría del posicionamiento desarrollada por Ries y Trout (2002), se basa en la idea de que la mente de las personas es selectiva en cuanto a la información que recibe, almacenando solo lo que realmente le resulta importante. Por ende, en la actual sociedad “sobrecomunicada”, las empresas deben procurar ganar un lugar preferencial en la mente del consumidor o usuario objetivo, como sugieren Mora y Schupnik, (2010), poniendo especial atención en lograr la notoriedad de su marca, es decir, un importante nivel de conocimiento de la misma por parte de su público objetivo. Dado que las marcas son entendidas como un conjunto de conceptos que involucran imagen, identidad, valores y promesas, es necesario conocer cuál es la percepción que los consumidores poseen acerca de una marca y si coincide con lo que la marca significa para la empresa y con lo que esta pretende transmitir.

Es posible identificar, según Ries y Ries (2000), 22 leyes inmutables de la marca, las cuales explican los parámetros que se deben tener en cuenta para que una marca sea reconocida y querida por el cliente. Asimismo, para Ries y Trout (2002) existen 22 leyes inmutables del marketing en relación al posicionamiento, algunas de las cuales se resumen de esta manera:

- Es preferible ser primero en la mente de las personas que ser mejor.
- Si no puede ser primero en una categoría, establezca una nueva categoría.
- El mercado es una batalla de percepciones y no de productos.
- Se debe conocer la posición del producto o marca y la de la competencia.
- Si una empresa, marca o producto no es primero y es imposible establecer una categoría en donde ser el primero, entonces lo que se debe hacer es reposicionar a la competencia.
- Identificar el segmento escogido y apuntar a este.
- No caer en la trampa de la extensión de línea, es decir, en introducir nuevos artículos de una misma categoría con la misma marca.

- Utilizar la ampliación de base, es decir, agregar nuevos segmentos para el mismo producto, lo cual solo es posible cuando pueda enfocarse en los mismos atributos o características que sustentan el posicionamiento original del producto.

La forma de implementar una adecuada estrategia de posicionamiento no consiste en crear algo nuevo y diferente, sino en manipular lo que ya está en la mente de los consumidores, según sugieren Peralba y Del Río (2001), dado que el posicionamiento debe añadir al mercado una ventaja competitiva, distintiva radicalmente a la de la competencia. La mejor manera de conseguir una ventaja diferencial sostenible, es fundamentarla en los auténticos puntos fuertes de la propuesta, aquellos que se encuentren adheridos a la actividad de la empresa y que no estén sujetos a cambios continuos, como recomiendan Trout y Rivkin (1996). Existen numerosas estrategias de posicionamiento de marca, sin embargo, las más comunes y exitosas suelen ser las siguientes:

- Posicionamiento según el estilo de vida del consumidor objetivo
- Estrategia basada en la experiencia del consumidor
- Posicionamiento basado en el uso mismo del producto
- Basado en la calidad o el precio
- En comparación con la competencia
- Basado en los beneficios de su uso o consumo
- En función de sus características técnicas del producto

Asimismo, Grande y Fernández (2003) señalan que el proceso de posicionamiento debe comenzar por identificar los niveles de posicionamiento, luego los atributos, a continuación se valoran las diferentes estrategias que podrían utilizarse, y finalmente se implementa la que se considere más conveniente. Kotler y Armstrong (1999) acuerdan con esta idea, identificando tres etapas: ventajas competitivas posibles sobre las cuales construir una posición; selección de las más adecuadas; y comunicación y distribución eficaces en el mercado de la posición elegida. Una excelente herramienta de análisis de marketing resulta ser el mapa de posicionamiento, el cual permite detectar en qué situación se encuentra la empresa respecto de la competencia. Consiste en trazar dos ejes perpendiculares y elegir los principales parámetros que definen la posición de la empresa en el mercado (por ejemplo, precio y calidad), ubicando en los extremos máximos y mínimos. Se deben colocar entonces las empresas de la competencia en el mapa, identificando el cuadrante que ocupa cada una. Por último, Kotler (1998) define cuatro

posibles errores en la aplicación de la estrategia de posicionamiento: infraposicionamiento, posicionamiento confuso, posicionamiento dudoso, y sobreposicionamiento, los cuales deberían intentar ser evitados.

Diagnóstico y Discusión

El presente reporte de caso se enfoca en la necesidad de reposicionamiento del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, el cual busca transformar su oferta con el objetivo de captar, además del turismo familiar, aquellos grupos que opten por elegir servicios de calidad, y a la vez posicionarse como una opción para las reuniones y eventos que organiza el segmento corporativo de Córdoba.

El mencionado problema resulta relevante dado que, si bien actualmente se llevan a cabo diferentes acciones de marketing y promoción para cada uno de los públicos mencionados, a causa de la actual competencia hotelera en la zona se hace necesario que la empresa logre incrementar la cantidad de visitantes del hotel, logrando una mayor exposición en medios nacionales, provinciales y locales, y posicionando al hotel como destino sustentable e involucrado con la comunidad, mejorando así la rentabilidad para los inversores.

El análisis FODA realizado es claro en cuanto a las debilidades identificadas en la situación de partida interna se relacionan con la existencia de diversos públicos objetivos y la necesidad de encarar diferentes acciones a fin de lograr el posicionamiento en cada uno de ellos. Por otra parte, el hotel es relativamente nuevo en la zona, por lo que debe enfrentar a competidores más antiguos, con igual calidad de servicio y misma oferta de beneficios. Sin embargo, el hotel cuenta también con diversas oportunidades para aprovechar, como el uso de redes sociales como Facebook y Twitter, el cuidado del medio ambiente que se realiza hacia el interior del hotel, y la posibilidad de convertir a los empleados en embajadores de marca, dados los numerosos beneficios que la empresa les otorga. También es importante destacar que la empresa no tiene un área de marketing desarrollada y es unipersonal, lo cual no permite hacer una evaluación real de la identificación de las oportunidades teniendo en cuenta de las amenazas actuales del poder

de negociación de los clientes y a la vez la posibilidad de encontrar un producto secundario.

En este sentido, las acciones a realizar podrían agruparse en un plan de marketing de forma sistemática y estructurada, a fin de alcanzar los objetivos propuestos y proveer a la empresa, a partir del mismo, de una descripción clara del posicionamiento y de la competencia, comparando sus productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores más cercanos e identificando las áreas de ventaja más competitivas.

Dado que el posicionamiento depende de lo que priorice la mente de las personas, se deberán elegir las estrategias que resulten más convenientes a fin de manipular lo que ya está en la mente de los consumidores buscando añadir al mercado una ventaja competitiva, lo cual podría asociarse con la importancia que brinda el hotel al cuidado del ambiente, aspecto muy valorado en la sociedad actual.

A su vez, enfocarse en la ecología ayudaría a modificar una posible imagen *snob* que el nombre “Howard Johnson” podría estar disparando en la mente de los consumidores, asociando el renombre de la empresa con un producto de lujo o de costo demasiado elevado. Dado que los principales competidores como el Amerian Carlos Paz, el Portal del Lago, el Eleton Resort, el Pinares Panorama Suites & Spa, y el Pinares del Cerro, no apuntan a este atributo en sus publicidades, tomar en consideración el mismo sería una forma de diferenciarse de estos hoteles de similar categoría. Por ende, la propuesta se considera viable y se sugiere la implementación de un plan de marketing enfocado al reposicionamiento del Hotel Howard Johnson en la región.

Plan de Implementación

Objetivo general

- Crecer en cantidad de visitantes un 10% y posicionar al Hotel Howard Johnson como uno de los alojamientos de preferencia de Villa Carlos Paz para el público familiar, empresarial y de grupos durante el período 2020-2021.

Objetivos específicos

- Diseñar un plan de MKT que permita el reposicionamiento de la empresa en el mercado en un plazo máximo de dos años
- Ofrecer al público un servicio de calidad único a partir de generar el compromiso y la fidelización de los empleados para con la empresa, capacitándolos y de esta forma que ellos se conviertan en embajadores de la empresa.
- Aumentar la notoriedad de marca y su vinculación con la categoría, a partir de modificar la percepción de atributos del público objetivo
- Potenciar la imagen de la organización hacia el entorno, utilizando estrategias de marketing digital

Alcance y limitaciones

- Temporal: El plan de implementación está diseñado para aplicarse a partir de inicios del año 2020 con un impacto a evaluar en un plazo de dos años.
- Ámbito Geográfico: Instalaciones del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con visibilidad en la localidad, y de manera digital, abarcando el resto del país y también el exterior.

- Metodológico: El diseño se corresponde con los objetivos propuestos inicialmente y está basado en la teoría consultada durante el proceso de la presente investigación.

- Limitaciones: Un posible problema a superar es la resistencia de los empleados en relación al cambio que implica la propuesta, haciendo necesaria una reunión general o de cada supervisor con su área a fin de mostrar las ventajas que el nuevo proceder representa para el crecimiento y perfeccionamiento de la empresa, y lo que ello implica en la economía doméstica de los trabajadores.

Acciones concretas a desarrollar

La estrategia de marketing que marcará las líneas de actuación para el alcance de los objetivos, determinará los pasos a seguir para alcanzar una posición ventajosa frente a la competencia. Por un lado, mediante la estrategia de diferenciación la empresa intentará ofrecer un producto o servicio con rasgos distintivos que le permita diferenciarse de los competidores. Entre los motivos que han llevado al hotel a la elección de esta estrategia, se destacan:

- Oferta muy variada de actividades
- Trato personalizado a los clientes
- Alto interés por prestar un servicio de calidad
- Preocupación por el medio ambiente y contribución activa con el mismo

A su vez, mediante la estrategia de segmentación el hotel tratará de alcanzar esa ventaja de diferenciación, pero centrándose en un mercado concreto. En este caso deberá diversificarse la propuesta de modo de llegar a los tres públicos diferentes que el hotel pretende abarcar: familias, grupos y sector empresarial, apelando para ello a promociones diversas en distintas épocas del año. De este modo, en temporada alta el hotel está preparado para recibir clientes que acudan individualmente, en pareja, en familia con niños y en grupos pequeños, pero en el resto del año la oferta puede extenderse para abarcar a grupos de jubilados y de turismo estudiantil. Asimismo, durante todo el año el salón de convenciones se encuentra disponible para actividades empresariales.

Por último, la estrategia procurará potenciar la notoriedad de marca del hotel, aumentar la asociación de los posibles clientes con la categoría como así también su percepción de los atributos que presenta el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, y por supuesto, brindar un servicio de excelente calidad.

Actividad 1: Estrategia de producto

- Fundamentación:

Contar con un diseño adecuado del producto es una de las principales actividades del marketing, dado que resulta fundamental que el producto que se ofrece logre satisfacer al consumidor. Puesto que lo que se busca es orientar el posicionamiento al perfil del cliente, priorizando las acciones ecológicas de cuidado del ambiente que realiza el hotel, se alude a los beneficios del producto ofrecido. Asimismo, este es uno de los principales atributos que el hotel desea que sean percibidos por su público meta. Esta estrategia se basa en que sean los propios consumidores los encargados de comunicar su experiencia, debido al buen servicio y a la calidad del producto.

- Metodología:

Considerando que en este caso el producto es una combinación de tangibles e intangibles, se apunta a que el cliente cuente con todo lo necesario en las instalaciones del hotel, que perciba en este un ambiente relajado y de descanso, y que a su vez tenga la opción de realizar diversas actividades para todas las edades, con personal especializado en cada área, para lo cual se sugiere:

- 1) Incorporar actividades recreativas para niños (y adultos) en relación al cuidado del ambiente
- 2) Elaboración de manualidades con productos reciclados y proyección de videos sobre la temática (siempre con una mirada positiva hacia el futuro)
- 3) En cuanto al logotipo del hotel, se sugiere incorporar colores marrón y verde, para mostrar una mayor relación con la naturaleza

4) Aprovechar el impacto de la mascota Howie en los niños, invitándolos a participar en juegos y actividades en las que a su vez aprendan sobre el cuidado del ambiente.

- Acciones:

1) Construcción de una pequeña huerta que produzca algunas de las verduras que se consumen en el restaurante del hotel (lo cual es una propuesta que también lo favorece)

2) Clases prácticas de reciclado y de aprovechamiento de energías alternativas, proyección de videos concientizadores, etc.

3) Incorporar al logotipo del hotel una imagen alusiva o un diseño que permita relacionarlo con el cuidado del ambiente (hojas, gotitas, un árbol, etc.)

4) Organizar juegos en los que participe la mascota Howie (personal disfrazado)

- Responsables:

Gestión: Gerencia del Hotel Howard Johnson

Operación: Personal del sector de Recreación del hotel

- Tiempo:

1) Se estima una aproximación de seis meses para el armado de la huerta

2) La planificación de clases y proyección de videos puede realizarse durante los primeros dos meses y mantenerse mientras que haya público en el hotel o solo durante las temporadas altas

3) Se realizará en la primera etapa de implementación de la propuesta

4) El vestuario deberá estar acondicionado para que el personal de recreación pueda organizar actividades cuando haya niños en el hotel

- Costos:

1) Construcción de huerta, personal idóneo disponible para su cuidado y para el trabajo con los turistas. Costo estimado \$20000 mensuales.

2) Materiales necesarios para manualidades, personal idóneo disponible para el trabajo con los turistas. Costo estimado \$30000 mensuales.

3) Personal de Recreación disponible para la proyección de videos y posterior debate, y para representar a la mascota Howie. Costo estimado \$10000 mensuales.

4) Rediseño del logo del hotel. Costo estimado \$15000.

Subtotal: \$1455000 en los dos años

- Indicadores de Control:

Se medirá el impacto de publicaciones en las redes sociales al respecto de la satisfacción que producen estas modificaciones en la opinión de los clientes del segmento familiar, de manera de observar si resultan significativas para el posicionamiento del Hotel como una opción diferente.

También se pedirá a los pasajeros durante el check out completar una encuesta de satisfacción, la cual refuerce estas apreciaciones.

Actividad 2: Estrategia de precio

- Fundamentación:

El precio se puede definir como el conjunto de esfuerzos que desarrolla el consumidor para obtener la satisfacción de su necesidad, por ende debe ajustarse a las necesidades del mercado al que se dirige, y como se ha mencionado, se establecerá en función de las temporadas (alta, media y baja). En este sentido, el precio se constituye en una opción de posicionamiento orientada al segmento de turismo de grupos, el cual conforma también el mercado meta del hotel.

Lo que se busca mediante esta estrategia es asociar la percepción del hotel a un precio accesible, desterrando la idea de que las cadenas hoteleras internacionales “son para unos pocos”.

- Metodología:

1) Se llevará a cabo una estrategia de discriminación temporal, lo que será un atractivo para grupos de jubilados y turismo estudiantil. Para la fijar los precios se han definido tres temporadas a lo largo del año:

- Temporada Alta: Comprende los meses de Julio y Agosto, Semana Santa, Navidad y puentes festivos a nivel nacional, lo que supone un total de 81 días.

- Temporada Media: Comprende los meses de Junio y Septiembre, haciendo un total de 60 días.

- Temporada Baja: El resto del año, que constituye un total de 224 días.

2) Se fijará una estrategia de precio de paquete, con un precio inferior al que resultaría de la suma de cada uno de los componentes de forma individual.

- Actividades:

1) Se cobrarán distintos precios de acuerdo al momento en el que se preste el servicio, distinguiendo entre temporada alta, media y baja, y ofreciendo durante esta última una importante reducción en los precios.

2) Se ofrecerán diversos paquetes que incluyan alojamiento, manutención y una excursión (a escoger entre ruta de senderismo o paseo a caballo, por ejemplo)

- Responsables:

Gestión: Gerencia del Hotel Howard Johnson

Operación: Personal del sector de Financiero y de Recreación del hotel

- Tiempo:

1) La modificación de precios se aplicará durante todo el año 2020, variando según se trata de temporada alta, media o baja.

2) Los paquetes podrán ofrecerse durante las temporadas media y baja

- Costos:

1) Implica un estimado de \$35.000

2) Personal de Recreación disponible para las excursiones. Costo estimado \$10000 mensuales.

- Indicadores de Control:

Se prevé un aumento en la ocupación del hotel, que si bien no apunta directamente al posicionamiento, el hecho de que los clientes se sientan satisfechos de su estadía y lo comenten en las redes sociales, si lo hace. El impacto en la tasa de ocupación podrá medirse al finalizar el ejercicio 2020 a fin de evaluar los resultados.

Actividad 3: Estrategia de distribución

- Fundamentación:

En el sector turístico, la distribución se puede definir como un puente entre el productor y el consumidor, por lo que su importancia radica en la posibilidad de poner los servicios a disposición del consumidor final en la cantidad que demanden y en el momento en que lo soliciten. Esto influye en el posicionamiento al mostrar la solidez y coherencia con que se desenvuelve el hotel, además de su presencia en las redes sociales, lo que aumenta la notoriedad de la marca.

- Metodología:

1) Se considera importante contar con una Central de Reserva propia del hotel, la cual permita a los clientes realizar reservas por teléfono además de poder hacerlo a través de la página web del hotel.

2) Se sugiere realizar convenios con las principales agencias de viajes, en especial con aquellas de mayor prestigio y reputación, que ofrezcan servicios a grupos y también en forma particular, como pueden ser El Corte Inglés y Barceló Viajes.

3) También se sugiere el uso de buscadores de Internet especializados para la distribución de sus servicios, prefiriendo aquellos que sean más conocidos a nivel nacional, como eDreams, Logitravel y Atrápalo.

4) Se implementarán también estrategias de marketing digital basadas en el aprovechamiento del Mobile Marketing, las optimizaciones de Local SEO, el incentivo a los clientes para que dejen comentarios (a través de una encuesta de satisfacción que se

adjunta en el Anexo 1) y mediante la fidelización de los mismos a través de campañas de email marketing.

- Actividades:

- 1) Incorporar una Central de Reserva propia del hotel
- 2) Realizar convenios con las principales agencias de viajes
- 3) Utilizar buscadores de Internet especializados
- 4) Implementar estrategias de marketing digital y campañas de fidelización

de email marketing

- Responsables:

Gestión: Gerencia del Hotel Howard Johnson

Operación: Personal del sector de Marketing del hotel

- Tiempo:

Las acciones se llevarán a cabo durante el tiempo que dure la implementación de la propuesta (período 2020-2021)

- Costos:

Personal especializado en Marketing Digital, perteneciente al staff del hotel.

Costo estimado de presencia en buscadores: \$30000 mensual (\$72000 en los dos años)

- Indicadores de Control:

Se realizarán mediciones que permitan observar el porcentaje de reservas telefónicas, a través de las agencias de viajes y mediante los buscadores de internet, de modo de identificar la estrategia más adecuada. Asimismo, se llevarán controles de la fidelización de clientes a partir de su segunda visita.

Actividad 4: Estrategia de comunicación

- **Fundamentación:**

La comunicación es la transmisión de la información que se realiza desde la empresa sobre acerca de sí misma y de los servicios que ofrece, con el objetivo de captar el interés de potenciales compradores y de estimular el conocimiento, el interés y la compra entre los segmentos del mercado a los que se dirige. Por ello es un punto importante en el posicionamiento del hotel, ya que le permite mostrar su imagen en los medios de comunicación y hacer acciones en el área local que influyan en la fidelización por parte de sus colaboradores, considerados como importantes embajadores de marca.

Mediante esta estrategia, se busca a la vez aumentar la notoriedad del Hotel Howard Johnson y potenciar la percepción de sus atributos y de la calidad de servicio que este ofrece.

- **Metodología:**

1) Se elaborará un informe o breafing que incluya toda la información necesaria para el lanzamiento de la campaña, indicando el público objetivo al que se dirige la misma, en este caso, turismo familiar, grupal y empresarial, además de los objetivos de la campaña (reposicionarse en el mercado), las características de los competidores, el presupuesto disponible y la duración prevista. Allí comienza la fase creativa y de difusión del mensaje que se quiere comunicar en relación al cuidado del medio ambiente, por lo que el eslogan podría ser: “Hotel Howard Johnson. Conexión con la naturaleza y conciencia de su cuidado”.

2) Los medios de comunicación elegidos para la emisión de la campaña serán Internet y todas las herramientas que esta ofrece (buscadores, página web, perfil en las redes sociales, portales especializados, etc.), medios impresos (locales y nacionales), revistas especializadas en ecología y en el sector de turismo y recreación, y asistencia a ferias turísticas como la FIT y otras donde acuda público relacionado con entornos naturales, turismo de aventura y ecológico. En cuanto a las redes sociales, se solicitará también la colaboración de los empleados de la empresa en la difusión de la campaña y en los comentarios que puedan hacer acerca de su participación y compromiso en el cuidado del ambiente y como empleados del hotel.

3) Asimismo, se buscará relacionarse con los medios de comunicación locales y con los artistas que estarán presentando espectáculos durante la temporada en la localidad, de modo de difundir la nueva imagen del hotel también a través de estos, estrategia que ya le ha dado al hotel importantes resultados en otras ocasiones.

4) También se sugiere patrocinar eventos relacionados con el medio ambiente en la localidad, como el Programa Todo Verde y el programa Constructores Ambientales, ambos a cargo del Gobierno de la Provincia de Córdoba (2019). El primero de ellos apunta a lograr que los jóvenes reconozcan especies nativas de árboles y obtengan un incentivo para forestar un lugar común de la localidad y/o ciudad donde viven, y el segundo se trata de una propuesta dirigida a alumnos de escuelas secundarias de toda la Provincia, cuyo propósito fundamental es llevar a cabo acciones de transformación y concientización relacionadas con el cuidado del medioambiente, tratando de reforzar el vínculo entre el establecimiento educativo y la comunidad de la cual forma parte.

- Acciones:

- 1) Elaboración de breafing
- 2) Difusión de la campaña a través de medios digitales
- 3) Difusión en medios locales y mediante eventos con artistas que hacen temporada en la región
- 4) Patrocinio de eventos y programas medioambientales

- Responsables:

Gestión: Gerencia del Hotel Howard Johnson

Operación: Personal del sector de Marketing del hotel

- Tiempo:

- 1) El breafing será diseñado en la primera etapa de la propuesta
- 2) y 3) Las acciones de difusión se llevarán a cabo durante el tiempo que dure la implementación de la propuesta (período 2020-2021)
- 4) El compromiso asumido por el hotel en programas medioambientales será considerado una acción de Responsabilidad Social Empresarial

- Costos:

1) Personal idóneo para la elaboración del eslogan del hotel y la nueva imagen del mismo. Costo estimado \$15000

2) y 3) Publicidad en diversos medios. Costo estimado \$50000 mensuales

4) Patrocinio de eventos locales. Costo estimado \$10000 mensuales

Subtotal: \$1455000 en los dos años

- Indicadores de Control:

Las acciones de difusión se medirán durante el check in realizado a los turistas, a quienes se les consultará cómo conocieron el hotel. El posicionamiento podrá observarse en encuestas digitales que permitan responder acerca de los mejores atributos de los hoteles de la zona.

COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA \$2982000 mensuales

Evaluación de la propuesta

Una vez que se ha puesto en marcha un plan de marketing, corresponde la tarea de evaluarlo, es decir, comprobar si se han alcanzado los objetivos propuestos durante el período especificado. Las razones posibles para que estos no se logren, se relacionan con objetivos de marketing irreales, estrategias de marketing inadecuadas, implementación deficiente o cambios en el ambiente a último momento.

Algunos instrumentos y mediciones que permiten evaluar el desempeño de un plan son propias del mundo físico u offline, mientras que otras pertenecen al mundo digital, como *Net Promoter Score*, un indicador muy utilizado en el ecosistema de negocios digitales para medir percepción y fidelidad de la clientela. En la presente propuesta se utilizará como instrumento la encuesta que se adjunta en el anexo 1 y que permite consultar a los clientes sobre la percepción que tienen de la marca frente a los competidores a través de la página web o de las redes sociales de la empresa. Asimismo, se observará la Tasa de retención de manera de conocer cuántos clientes siguen eligiendo el hotel luego de una primera visita.

Dado que se pretende aumentar en un 15% la rentabilidad del Hotel Howard Johnson en un plazo de dos años, lo cual asciende a \$5 millones aproximadamente, se calcula el Retorno de Inversión sobre una propuesta de \$2982000, y la viabilidad de la misma queda determinada de la siguiente manera:

$$\$5000000 - \$2982000 / \$2982000 \times 100 = 67,6\%$$

Diagrama de Gantt

<i>Desarrollo de actividades</i>	<i>Trimestres</i>							
	<i>1ro</i>	<i>2do</i>	<i>3ro</i>	<i>4to</i>	<i>5to</i>	<i>6to</i>	<i>7mo</i>	<i>8vo</i>
Estrategia de producto								
Estrategia de precio								
Estrategia de distribución								
Estrategia de comunicación								
Evaluación de la propuesta								

Conclusiones y Recomendaciones

Como resultado del presente trabajo se enfocó en la problemática que enfrenta el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, basada en el desafío de diferenciarse de la importante competencia que representan los hoteles de la zona, y de reposicionar su producto transformando la oferta del hotel en una opción familiar, en un producto apto para turismo de grupos que opten por elegir servicios de calidad, y en una alternativa para reuniones y eventos del segmento corporativo de Córdoba por el cual se requiere aumentar la cantidad de visitantes y de esta forma mejorar la rentabilidad de los inversores.

Dado que el posicionamiento hace referencia al lugar que ocupa una determinada marca o producto en la mente de los consumidores en relación a su competencia, tras un exhaustivo análisis situacional por lo cual se tomaron en consideración las acciones que en el hotel se realizan al respecto del cuidado del ambiente como una forma de

posicionamiento orientado al perfil del cliente, quienes, según el análisis PESTEL, debido que se encuentran hoy en día altamente orientados a cuestiones medioambientales.

Asimismo, un pormenorizado análisis de la competencia permitió detectar las falencias de la misma, fortaleciendo esos aspectos en el hotel a fin de compensar de esa manera las propias debilidades.

Por ende, el relevamiento de material teórico se abocó a los conceptos de plan de marketing, competencia y posicionamiento, los cuales se constituyeron en el fundamento de la propuesta. Esta consistió en el posicionamiento del Hotel Howard Johnson como uno de los alojamientos de preferencia de Villa Carlos Paz para el público familiar, empresarial y de grupos, durante el período 2020-2021.

Para ello, se diseñó un plan de MKT tendiente a generar el compromiso y la fidelización de los empleados para con la empresa y a potenciar la imagen de la organización hacia el entorno.

Cabe mencionar que la contribución de este trabajo consiste en el aporte que brinda a la empresa y al conocimiento de la realidad empresarial hotelera en la ciudad de Villa Carlos Paz. Por otra parte, el mismo se constituye a su vez en base para futuras investigaciones, dado que si bien el principal problema del Hotel Howard Johnson se considera resuelto mediante la propuesta presentada, quedan aún diversas cuestiones sin resolver.

Por ello es que abriendo nuevos horizontes de investigación, cabe mencionar algunas recomendaciones acerca de aspectos que no fueron atendidos por la propuesta implementada pero que deben ser tenidos en cuenta para futuras acciones en el hotel. Entre estos, la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas en diversas áreas de la empresa, de modo de poder agilizar y a la vez optimizar los procesos internos.

Asimismo, se sugiere iniciar diversas investigaciones en otros hoteles de la cadena, observando si presentan la misma problemática o si se trata de un caso aislado dentro de las actividades de la franquicia.

Bibliografía

- Alberti, B. B. (2012). *Camino Real Plaza Hotel. Plan de Marketing*. Universidad Empresarial Siglo 21. Disponible en: https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10632/Plan_de_Marketing_Camino_Real_Plaza_Hotel.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alonso, M. D. (2017). *Plan estratégico de comunicación de marketing para el complejo de "Hotel y Cabañas Puente Negro"*. Trabajo Final de Grado. Centro Regional Universitario, Córdoba, Argentina. Disponible en: <https://rdu-dev.iau.edu.ar/bitstream/123456789/482/1/Trabajo%20Final%20de%20Grado.%20Alonso%2c%20Melisa%20-%20copia.pdf>
- Córdoba Argentina (2019). *Economía*. Recuperado de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/economia/>
- Del Busto, E. (2009). *Política y Legislación Turística y Hotelera*. Buenos Aires: Ed. Ladevi.
- El portal de Villa Carlos Paz (s.f.). *Información General*. Recuperado de <https://www.villacarpaz.com/informacion-general.html>
- Félix Mendoza, A., Cobeña López, D., Párraga Muñoz, L., Vidal, L. y Carreño Mendoza, L. (2015). Plan de Marketing para el Hotel Carrizal Inn. *Revista Espamciencia, Vol. 6(1), pp. 23-29*.
- Fernández Alles, M. T. (2011). El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero. *Cuadernos de Gestión, Vol. 11, N° 2, pp. 37-52*.
- Gallego, J. F. (2007). *Marketing para hoteles y restaurantes en los nuevos escenarios*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba (2019). *Programa Todo Verde*. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/programa-todo-verde/>
- Gómez, J. M. (20 de Diciembre de 2013). Plan de marketing: la herramienta de gestión empresarial imprescindible. *La cultura del marketing*. Disponible en: <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-la-herramienta-de-gestion-empresarial-imprescindible/>

- Grande, I. y Fernández, E. (2003). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- INDEC (2019). *Informe Económico Hotelero*. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Barcelona: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1998). *Dirección de mercadotecnia*. (8va. ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1999). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lamb, C. W., Hair, J y McDaniel, C. (2006). *Marketing*. Connecticut, EE.UU: Thomson.
- Mena, P. C. (2015). *Plan de negocio para una hostería temática ubicada en la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca, provincia de Catamarca, República Argentina*. Trabajo Final Integrador. Universidad Fasta. Disponible en: http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1250/2015_T_003.pdf?sequence=1
- Mora, F. y Schupnik, W. (22/1/2010). El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor. *Mercadeo.com*. Recuperado de <https://www.mercadeo.com/blog/2010/01/el-posicionamiento/>
- Municipalidad de Villa Carlos Paz (22/7/2019). *Con importantes niveles de ocupación, continúan las vacaciones de invierno en Villa Carlos Paz*. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/detallenoticia.php?id=5433>
- Peralba, R y Del Río, R. (2001). *Diferenciarse o morir*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ries, A. y Ries, L. (2000). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sanz de la Tajada, L. (1974). *Marketing*. Madrid: CECA.
- Stapleton, J. (1992). *Cómo preparar un plan de Marketing*. Bilbao: Deusto.
- Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz (25/9/2019). *La Ciudad*. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/infotur/datos/>

Trout, J. y Rivkin, S. (1996). *El Nuevo Posicionamiento: Lo más reciente sobre la estrategia de negocios número uno del mundo*. (2da. Ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 1: Encuesta para evaluación

Lea detenidamente y con atención el cuestionario que a continuación se le presenta, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con (X) la respuesta que se identifica con su posición:

1) ¿Cuál fue el objetivo por el que asistió al hotel?

- Vacaciones
- Fin de semana largo
- Festejar un evento especial en pareja
- Actividad escolar
- Negocios
- Escapada de la rutina
- Reunión con amigos

2) ¿Con quién asistió al hotel?

- Amigos
- Pareja
- Familia
- Solo
- Escuela
- Compañero/a de trabajo

3) ¿Cómo se enteró de los beneficios del hotel?

- Internet
- Por recomendación
- Folletos
- Publicidad

4) ¿Por qué eligió el hotel?

- Precio
- Localización
- Servicios

5) Del 1 al 3, siendo 1 el más bajo y 3 el más alto: ¿Cómo calificaría el orden y la limpieza de las habitaciones?

- 1
- 2
- 3

6) De los siguientes elementos: ¿cuál cree usted que describe mejor al hotel?

- Orden y la limpieza
- El estado de las instalaciones
- La atención del personal
- La calidad de los servicios adicionales
- El paisaje
- El precio
- El cuidado del ambiente

7) ¿Pudo identificar algún factor negativo en el lugar? ¿Cuál?

8) Cuando tuvo alguna necesidad, ¿el personal del hotel logró satisfacer su necesidad?

- Si
- No
- N/A

9) Si su respuesta anterior fue “NO”, responda: ¿qué necesidad se le presentó?

10) ¿Volvería a alojarse en el hotel? _____

¡Muchas Gracias por sus respuestas!