

# REPOSICIONAMIENTO DE MARCA EN UN ENTORNO CONDICIONADO POR LA PANDEMIA MUNDIAL

*Hotel Howard Johnson Carlos Paz*



Alumno: Gonzalo Bertranou

DNI: 37.737.247

Número de legajo: VMKT05521

Tutor: Javier Romero

Universidad Siglo 21

## ÍNDICE TEMÁTICO

<b>Resumen / Abstract</b>	2
<b>Palabras claves</b>	2
<b>Introducción</b>	3
<b>Análisis de situación</b>	6
<i>1-Análisis de mercado</i>	6
<i>2-Análisis competidores</i>	7
<i>3-Análisis entorno</i>	9
<i>4-Análisis FODA</i>	13
<b>Marco Teórico</b>	14
<b>Diagnóstico y Discusión</b>	17
<b>Plan de Implementación</b>	18
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Plan de acción N°1</i>	18
<i>Plan de acción N°2</i>	20
<i>Plan de acción N°3</i>	22
<i>Marco de tiempo</i>	25
<b>Conclusiones</b>	26
<b>Recomendaciones</b>	27
<b>Referencias</b>	28

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo de la competencia	9
Tabla 2. Presupuesto plan de acción N°1	20
Tabla 3. Presupuesto plan de acción N°2	22
Tabla 4. Presupuesto plan de acción N°3	24

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. Matriz FODA	13
Figura 3. Diagrama de Gantt	25

## RESUMEN

Este reporte de caso tiene como finalidad posicionar al hotel *Howard Johnson* Villa Carlos Paz como la primera alternativa del sector de hoteles 4 estrellas para los turistas de los segmentos familiar y corporativo. Para ello, se presenta un plan de acción que ayudará al hotel a mejorar su posicionamiento y dar solución al problema presentado.

Antes de eso, se realizará un análisis de la situación, en el que se detectarán las oportunidades, como el crecimiento del turismo interno; y las amenazas, como los alquileres de casas y departamentos, y la pandemia por COVID-19. Lo mismo se hará con las fortalezas, como la buena valoración de la atención del personal y el servicio de entretenimiento; y con las debilidades del hotel, como las valoraciones negativas de servicios como el restaurante y el *Internet wi-fi*.

Reposicionándose, *Howard Johnson* podrá destacarse para los turistas, y así, conseguir una ventaja competitiva, asegurando su supervivencia en un entorno amenazante.

Palabras claves: Posicionamiento – Estrategias Digitales – Turismo corporativo – Recordación de marca – Hotel familiar

## ABSTRACT

This case report, has the goal of positioning the Howard Johnson Villa Carlos Paz, as the first alternative of the 4 stars hotel sector, for the tourists of the family and corporate segments. For that, an action plan is presented, that it will help the hotel in both, improving its positioning and giving a solution to the discovered problem.

Prior that, an situation analysis will be carried out, in which both the opportunities, such as the growth of the national tourism; and the threats, such as the houses and departments rentals, and the pandemic of COVID-19. The same will be done with the strengths, such as the good evaluation of the personnel and the entertainment services; and the weaknesses, such as the less positive evaluations of the restaurant and Wi-Fi services.

Repositioning, Howard Johnson will be able to stand out for the tourist, and then, get a competitive advantage and managing to survive in a threatening environment.

Key Words: Positioning – On-line strategies – Corporate tourism – Brand recall – Family hotel

## INTRODUCCIÓN

El presente reporte de caso tiene como principal objetivo realizar un plan de marketing y poder brindar soluciones para el hotel *Howard Johnson Plaza Resort Spa & Convention Center Villa Carlos Paz*.

A través del diagnóstico de la situación en la que se encuentra dicho hotel, se determinará el posicionamiento del alojamiento y, se elaborará un plan de acción con acciones tendientes a mejorar su posición y aumentar los niveles de ocupación.

*Howard Johnson Villa Carlos Paz*, es un hotel 4 estrellas, en funcionamiento desde el 16 de diciembre de 2016. Es una franquicia perteneciente a la cadena hotelera internacional *Howard Johnson*, que a su vez integra al Grupo *Wyndham Worldwide*. Esta franquicia es administrada por la familia *Elliot*, quienes, además, son los accionistas mayoritarios.

Este hotel trabaja también bajo el modelo de condo. En este modelo, los accionistas del hotel poseen departamentos que son de su propiedad, pero son cedidos a la administración para su uso a cambio de una renta.

*Howard Johnson Villa Carlos Paz* posee 127 habitaciones, una pileta cubierta y otra descubierta, salón de convenciones, salas de reuniones, sala de *relax, jacuzzi*, un gran parque verde, restaurante, y un *spa & health center*. Estos últimos dos, se encuentran bajo concesión y son administrados por terceros.

El hotel tiene un *staff* de 80 personas, todos oriundos de Villa Carlos Paz. Esto es así, para cumplir con uno de los objetivos principales del hotel, que es crear lazos con la comunidad, fomentar el compañerismo, y crear un ambiente laboral de excelencia. Para *Howard Johnson Villa Carlos Paz*, la sustentabilidad también es importante, por ello, realizar acciones que promuevan un sistema ecológico viable, son una de las prioridades y enfoques del hotel. Dicho alojamiento se encuentra certificado en la categoría Plata del programa “Hoteles Más Verdes de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina” (AHT), siendo uno de los dos únicos hoteles de la zona que tiene este nivel.

Dentro de los huéspedes de *Howard Johnson*, se pueden identificar tres grandes grupos, a los cuales se los atiende de diferentes maneras, monitoreando las necesidades de cada uno de ellos. Dichos conjuntos son: turismo individual; corporativo; y de grupos (de estudiantes, y de jubilados). Por otra parte, si bien el hotel no divide sus actividades por unidades de negocios, se pueden distinguir tres servicios diferentes ofrecidos: estos son: el alojamiento, el cual es el negocio principal de la organización; la gastronomía, en el restaurante *The Lord*, concesionado

a un tercero; y los eventos en el salón, que era uno de los objetivos del hotel, pero se ha visto obstaculizado por las restricciones por la pandemia.

La situación problemática del hotel *Howard Johnson* Villa Carlos Paz, surge del aumento de la competencia desde su sector competitivo, así como también, el auge de los alquileres temporarios. Además, se le suman las dificultades que el sector hotelero atraviesa por la pandemia por Covid-19, y la crisis económica de Argentina. En estas circunstancias, el poder diferenciarse de los competidores directos como indirectos, se torna fundamental para garantizar la supervivencia del hotel estudiado en este reporte.

Para ello, se debe realizar una investigación sobre la empresa, sus clientes, sus competidores, y el cambiante entorno; para permitir al hotel, posicionarse como una alternativa de alojamiento superior al resto de alternativas en la ciudad. Por consiguiente, este reporte de caso tiene como objetivo la elaboración de un plan de reposicionamiento para el hotel *Howard Johnson* Villa Carlos Paz, para mejorar las percepciones del mismo por parte de sus usuarios, y posicionarlo como la mejor alternativa de calidad del sector para los clientes.

En la actualidad, la tecnología, se ha tornado una herramienta fundamental para ofrecer una mejor experiencia a los huéspedes. Tal es el caso de la cadena *Marriott* expuesto en la publicación especializada TecnoHotel (2019). En el mismo, se hace alusión al uso del *big data* y la tecnología como ventaja competitiva en un entorno de alta competencia. A través de medios tecnológicos, *Marriott* investiga, recopila y usa la información como guía para la toma decisiones y aumentar la satisfacción de sus clientes.

En el libro *Marketing Turístico* de (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores Zamora 2011), se destaca el caso de NH Hoteles. Allí se detallan acciones realizadas, como la implementación de una base de datos, y la centralización de sus *call-centers*; que permitieron a la cadena, diferenciar y personalizar sus mensajes en función de las características de sus clientes, es decir diferenciándolos por segmentos. Luis Álvarez, director de marketing corporativo del grupo hotelero, afirma: “Las viejas técnicas de marketing ya no valen para triunfar en un mercado cada vez más competitivo. NH Hoteles apuesta hoy por acciones más certeras y eficaces, que llegan a los deseos reales del cliente”. Este caso es ejemplo de cómo diferenciarse de la competencia en un entorno competitivo.

Como se analizará más adelante, en la última década se popularizaron las *Online Travel Agencies (OTA)*, páginas *web* que ofrecen a los posibles huéspedes la posibilidad de realizar reservaciones, comparar precios, entre otras funcionalidades. El grado de dependencia que

poseen los hoteles con las *OTAs*, es analizado en el estudio del año 2015 de la agencia *Súmate Marketing Online* de España. También, en dicho estudio, se evalúan prácticas, tendencias y posibles factores para obtener una mayor participación de mercado, de cinco grupos hoteleros. Además, se analiza: posicionamiento orgánico (*SEO*), publicidad en buscadores (*SEM*), y redes sociales.

El caso de éxito de *Dazzler Hoteles* (2017) sirve para conocer por qué las empresas utilizan el marketing de contenidos para conseguir clientes, y cómo utilizarlo. *Dazzler* tiene como objetivos: aumentar la visibilidad de la marca, incrementar las visitas web, generar oportunidades de venta y fidelizar clientes. Mediante la definición de la audiencia, la planificación y entrega de contenido; *Dazzler* consigue atraer a su público objetivo, vendiendo sin tener que vender.

En “La investigación sobre la imagen de los alojamientos turísticos y las dimensiones que la componen: situación actual y retos de futuro” de Moreno Gil, Picazo Peral, y Korstanje (2018), se analiza el concepto de imagen de alojamiento, la importancia de analizarla a lo largo de la vida del cliente y de dar una propuesta de posicionamiento. Analizando no sólo la imagen del establecimiento, sino también la de los competidores y la vivienda del turista y los residentes del lugar, esto por el crecimiento de los alquileres temporarios y las nuevas ofertas que hay en el mercado. Otro punto es la consideración de los atributos que satisfacen al turista, así como también relacionar el destino con el alojamiento.

Con estos antecedentes ofrecidos, se pueden apreciar ejemplos de distintos hoteles que lograron destacarse ante los ojos de los consumidores, mediante acciones de diferenciación y reposicionamiento. También, cómo el uso de herramientas tecnológicas, permiten comunicarse y atender mejor al público objetivo, y diferenciarse de la competencia.

Los macro y micro entornos amenazantes, hacen a la relevancia del caso. Rara vez en la historia, el sector hotelero tuvo que enfrentarse a una situación compleja como la causada por la pandemia por COVID-19. Además, el rápido avance tecnológico, deja obsoletas a las estrategias implementadas, y obliga a las empresas a la constante incorporación de nuevas tecnologías. Por ello, este reporte toma relevancia, para mostrar cómo, mediante el reposicionamiento exitoso del hotel *Howard Johnson Villa Carlos Paz*, enfrentar estas dificultades y adaptarse a un entorno cambiante, siendo un útil insumo en el futuro para otras organizaciones.

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

En este apartado, se realizará el análisis de situación del hotel *Howard Johnson* Villa Carlos Paz. Primero se verán las características de los turistas y del sector hotelero de Carlos Paz. En cuanto a los turistas, se analizará la imagen que tienen del alojamiento analizado, siguiendo los lineamientos de la investigación de Moreno Gil, Korstanje, y Picaso Peral (2018).

Asimismo, se identificarán aquellos competidores directos del hotel, observando en qué se diferencian y qué tienen en común con *Howard Johnson*. Luego se realizará el estudio de la empresa, identificando fortalezas y debilidades que esta posee. Otro aspecto que también se analizará son, qué acciones promocionales realiza, su posicionamiento, y qué elementos la distinguen. Teniendo en cuenta el estudio de la agencia española Súmate *Marketing Online* (2015), sobre las *Online Travel Agencies* (OTA), se verá su influencia sobre el hotel y sus clientes.

A continuación, se procederá con el análisis del macro entorno utilizando la herramienta de análisis PESTEL. Dicho análisis hace referencia a las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Es de extrema utilidad para poder encontrar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Por último, se utilizará la matriz FODA para determinar la situación en la que se encuentra la organización estudiada.

### 1- Análisis de mercado

Cuando se lo caracterizaba al turista de Villa Carlos Paz, habitualmente se lo describía como “mochilero”. Esto quiere decir que es un tipo de turista que priorizaba pagar menos y ahorrar, por sobre la calidad. Pero, en la actualidad, ya no se puede hacer dicha afirmación. Hoy en día, el turista de la ciudad, es uno que busca calidad, comodidad y la excelencia en los servicios. A partir de ello, en los últimos diez años, se inauguraron la mayoría de los hoteles de categoría 4 estrellas de la localidad, que buscan satisfacer estas nuevas necesidades. Entre ellos está el *Howard Johnson*. Pero con el surgimiento de los alquileres temporarios, alentado con las *OTAs*, el sector enfrenta una seria amenaza.

La Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz, suele presentar los resultados de la investigación que realiza sobre el turismo en la ciudad, la cual sirve para analizar las características de los turistas. Durante la primera quincena de enero de 2021, el secretario de turismo de Carlos Paz, Sebastián Boldrini, informó que el 39% de los turistas provenían de Buenos Aires, el 17% de Santa Fe, el 10% del interior de la provincia de Córdoba, y el 8% de Córdoba capital. El 44,5% fue con su grupo familiar, y el 40% en pareja. El 41,2% optó por

alojarse en casas, y el 39,8% en hoteles con un promedio de 4,5 noches de estadía. Además, Boldrini aseguró que las casas y departamentos son los más demandados por los turistas. Cuando se lo compara con el *Informe de Demanda Turística* (2016), se puede apreciar que el número de personas que se hospedaba en hoteles cayó del 53,3% al 39,8%, mientras que el alquiler de casa o departamento subió del 21,2% al 41,2%. En cuanto a la procedencia de los visitantes, siguen arribando desde tres provincias: Buenos Aires, Santa Fe, y Córdoba; subiendo de un 71,7% en 2016 a un 74% en 2021. Además, en comparación al informe del año 2016, mientras que los viajes de jubilados y estudiantes cayeron por las restricciones, el viaje con pareja subió con fuerza.

En el año 2019, el municipio reportó un número de 2.264.000 turistas. En los meses previos a la pandemia, se reportó más de un millón de visitantes, y un promedio de ocupación del 75% en enero 2020, y un 84% en febrero 2020. Para la primera quincena de enero de 2021, el promedio fue de 39%, considerado aceptable debido a las circunstancias.

Teniendo en cuenta que el turista de Villa Carlos Paz habitualmente vacaciona con su grupo familiar, *Howard Johnson* con su fuerte oferta para este segmento cuenta con una ventaja con respecto a los competidores. Pero el fuerte crecimiento del segmento de las parejas beneficia a aquellos competidores más centrados en dicho segmento.

## 2- Análisis competidores

Según funcionarios municipales, autoridades de la Asociación Hotelera Gastronómica de Villa Carlos Paz, y empresarios del rubro; hay registrados de manera formal entre 35.000 y 40.000 plazas. Pero, desde la misma asociación, se estiman que también existen unas 40.000 que operan de manera informal. Los mismos generan una competencia desleal al no tributar ni cumplir con los requisitos exigidos que si cumplen los establecimientos formales. Con las *Online Travel Agencies* (OTA), han surgido dos problemas. En primer lugar, facilitan a aquellas personas que posean una casa o departamento en Carlos Paz, a alquilarla, compitiendo con los establecimientos formales. Por otro lado, las OTA, también permiten realizar reservas en alojamientos formales, pero cobran un porcentaje de comisión por la realización de estas, disminuyendo las ganancias de los hoteles. Con el aumento del número de turistas que optan por el alquiler de casa o departamento, y el incremento del número de inmuebles para rentar, los hoteles están compitiendo por un número cada vez más reducido de consumidores, amenazando su subsistencia, de por sí muy golpeada por la pandemia.



Por último, cabe mencionar que, además de la temporada veraniega, los momentos de mayor ocupación hotelera en Carlos Paz son los fines de semanas largos, y cuando se realiza la fecha por el Rally Mundial en las Sierras de Córdoba.

Para alojarse en Carlos Paz, hay: hoteles, *apart-hotel*, *camping*, hosterías, complejos turísticos, cabañas, casas/departamentos de alquiler, albergues y residenciales. Al satisfacer la necesidad de alojamiento, *Howard Johnson* Villa Carlos Paz compite con todos ellos. Pero al ofrecer una calidad superior, el hotel compite con otros hoteles de la categoría de 4 estrellas. Podemos identificar otros seis hoteles, en este sector, ellos son:

- Pinares Panorama *Suites & Spa*
- Pinares del Cerro
- Portal del Lago
- Estilo MB
- Eleton Resort & Spa
- Las Lajas Hotel

Cuando se compara a los distintos integrantes de este sector, se puede apreciar que comparten ciertas características en común como: pileta exterior y/o pileta cubierta, *spa center*, salón de eventos, salas de reuniones, parques, restaurante, estacionamiento, además de contar con servicios similares y hacer hincapié en la entrega de calidad. Teniendo prestaciones similares, es difícil diferenciarse. *Howard Johnson* Villa Carlos Paz cuenta a su favor, el respaldo de una cadena mundialmente famosa.

Analizando los comentarios de los usuarios de una *OTA* como *Tripadvisor*, se puede concluir que *Howard Johnson* tiene un 88% de comentarios positivos entre Excelente, Muy Bueno y Normal. Es el hotel con mayor cantidad de habitaciones y en cuanto al salón, es el 2° con mayor capacidad. Es uno de los dos hoteles con la certificación nivel Plata de Hoteles Más Verdes Plata (HMV). En cuanto a precios, se encuentra en la media superior del sector. Posee comentarios positivos sobre los servicios de entretenimiento y atención del personal, y es percibido como ideal para familias. Aun así, no es el primero que aparece cuando se busca hoteles 4 estrellas en Carlos Paz en *Tripadvisor*, sino que se lo puede encontrar recién en la cuarta ubicación.

Pinares Panorama es el hotel mejor valorado, con 4,5 estrellas y con sólo un 5% de comentarios negativos. También cuenta con la certificación HMV Plata, así como también fue elegido como *Traveler's Choice* por *Tripadvisor*, certificado con el que no cuenta *Howard Johnson*. Si bien cuenta con 4 salones, el más grande tiene menos capacidad que el de *Howard Johnson*. Es uno de los hoteles con menos habitaciones y es el segundo con mayor precio

promedio. Además, es percibido como ideal para parejas, otorgándole una ventaja por sobre su competencia. El otro hotel de la cadena Pinares es Pinares del Cerro, el cual tiene precios accesibles, el menor número de habitaciones del sector, 4 estrellas de valoración, y se encuentra en la tercera ubicación por encima del *Howard Johnson*.

Por su parte, Portal del Lago, posee valoraciones similares a Pinares del Cerro, pero con una la relación calidad-precio menos puntuada. También tiene los precios promedios más bajos del sector, sólo por detrás de Las Lajas. Se puede agregar que Portal del Lago tiene la trayectoria más larga del sector. Estilo MB es uno de los más modernos pero su espacio es mucho más limitado. Por último, Las Lajas y Eleton, son los peores percibidos por los usuarios, con sólo 3,5 y 3 estrellas respectivamente. Si bien Las Lajas tiene el precio promedio más bajo, y es el que tiene más habitaciones, pero las instalaciones son apreciadas como viejas y descuidadas, y su ubicación no es buena por encontrarse al lado de una autopista.

Tabla 1. Cuadro comparativo de la competencia

	Howard Johnson	Pinares Panorama	Pinares del Cerro	Portal del Lago	Eleton	Estilo MB	Las Lajas
Valoración (en estrellas)	4	4,5	4	4	3	4	3,5
Posición	4°	1°	2°	6°	3°	7°	5°
Ubicación (en estrellas)	4	4,5	4	4	3	4,5	3
Limpieza (en estrellas)	4	4,5	4	4	4	4,5	3,5
Servicio (en estrellas)	4	4,5	4	4	3,5	4	4
Relación calidad-precio (en estrellas)	4	4,5	3,5	3	3,5	4	3
Rango de precios	\$4091 - \$15601	\$5422 - \$12177	\$2854 - \$9989	\$4096 - \$8859	\$4668 - \$11240	\$6615 - \$8978	\$4091 - \$5518
Habitaciones	127	49	48	93	103	51	200
Traveler's Choice	No	Si	Si	Si	No	No	No
Hoteles Más Verdes	Plata	Bronce	Plata	No	No	No	No

Fuente: Elaboración Propia

### 3- Análisis entorno

Para el análisis del entorno se utiliza la herramienta PESTEL, que permite analizar las variables: políticas, económicas, socio-culturales, ecológicas, y legales de dicho entorno.

Comenzando con la variable política, para paliar la crisis económica, el gobierno nacional, dispuso de una serie de medidas como: decretar la emergencia económica; restringir

la compra de divisas extranjeras, aumentar los subsidios, crear nuevos impuestos, renegociar la deuda con los acreedores, congelar la tarifa de los servicios públicos, así como también fomentar el turismo interno y el aumento del consumo de productores locales.

Con la pandemia por COVID-19, muchas naciones del mundo, incluyendo Argentina, cerraron sus fronteras y limitaron circulación de sus habitantes. Por consiguiente, el sector turístico es uno de los más afectados por la pandemia. Según un relevamiento realizado en agosto de 2020 por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) y el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) a 190 establecimientos del país, el 46% de los encuestados considera "probable" su cierre definitivo, el 92% de hoteles está "sin actividad significativa" desde el inicio de la cuarentena, situación que llevó a que el 50% de los establecimientos relevados ya no posea capital de trabajo (35%) o solo estime sobrevivir un mes más (15%).

A mediados del mes de julio del 2020, el gobierno nacional tomó algunas medidas que permitían los viajes internos en el país y con dichas medidas, el sector empezó a mostrar algunas pequeñas mejoras, pero son muchos los hoteles que decidieron no abrir sus puertas o que están cerca del cierre definitivo.

Con las restricciones a los vuelos al exterior por de la pandemia, y el impuesto PAIS, que grava las transacciones en moneda extranjera dólar, los consumidores se han volcado hacia el mercado interno. Tanto en enero del 2020 como en enero del 2021, relevamientos de agencias de viajes como Turismocity, Despegar, y AlMundo, mostraron un incremento de compras a destinos nacionales. Durante semana santa del año 2021 se esperaba una mejora en el sector ya que se encuentra reservado con anterioridad un 60% de la capacidad hotelera de Villa Carlos Paz.

Además, por el COVID-19, aumentó el alquiler de casas y departamentos por temporada, lo cual es negativo para los hoteles porque deben competir con inmobiliarias y servicios como *Airbnb* por la menor demanda.

Por otro lado, Argentina cuenta con una economía volátil e impredecible, alta inflación, una fuerte presión impositiva, un elevado gasto público, una gran deuda pública, los aumentos de la pobreza, el desempleo, y la pérdida del poder adquisitivo, y ha tenido una serie de fuertes devaluaciones; factores que derivaron en la crisis económica que el país atraviesa. Por lo tanto, el contexto económico a nivel nacional es negativo y tiene un fuerte impacto en las empresas.

Las nuevas tecnologías han causado cambios en el comercio y en la forma en la que actualmente se consume. Los consumidores, están más informados sobre la oferta de las empresas. También, con la pandemia, se han volcado a realizar más compras *on-line*. En el

último tiempo han surgido las *Online Travel Agencies* (OTA), plataformas *on-line* que permiten al usuario comparar hoteles y realizar reservas. Pero esto conlleva un costo para los hoteles que deben pagar a las *OTA* una comisión por dichas reservas realizadas. Además, los hoteles deben competir con los alquileres temporarios de casas y departamentos- que también se gestionan de manera *on-line* en la misma plataforma-. Dichos alquileres representan una amenaza para los hoteles, debido a que son una alternativa sustituta a los mismos.

En la actualidad, las empresas buscan disminuir su impacto en el medio ambiente y las medidas ecológicas cobran vital importancia. La sustentabilidad es bien valorada por los consumidores. La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), otorga la certificación Hoteles Más Verdes, a aquellos establecimientos que cumplan con los requerimientos exigidos. Existen tres niveles -de menor a mayor-: Bronce, Plata, y Oro.

En cuanto al marco legal –por medio del decreto 297/2020- el gobierno nacional decretó la cuarentena estricta que rigió durante gran parte del año 2020 por tanto, toda la actividad económica no esencial fue suspendida, impactando de manera negativa en todas las empresas, las cuales no obtienen ingresos, pero aún deben afrontar impuestos, salarios y deudas. Si bien en los primeros meses de 2021, no se retornó a una cuarentena estricta, si rigen diversos tipos de restricciones que cambian de acuerdo a la situación epidemiológica. Para aliviar al sector turístico, se sancionó la Ley de Sostenimiento y Reactivación del Turismo (N° 27.563), que previó beneficios fiscales y económicos para las empresas y trabajadores del sector, al tiempo que estableció incentivos para los consumidores. Además, el gobierno nacional creó un programa para incentivar el turismo llamado Previaje, con el cual, el turista puede comprar anticipadamente su reserva y recibir beneficios a cambio.

Debido a la crisis económica, el Congreso de la Nación sancionó la Ley N° 27.541: Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el marco de la emergencia pública. Con ella se dispuso la creación de un nuevo impuesto que grava la compra de divisas extranjeras, aumentando el costo en un 30%. Esto provocó que los consumidores prefirieran vacacionar en destinos en Argentina. Por la pandemia, existe la incertidumbre de que de un momento para otro las fronteras se cierren o quedar varado en otra parte del mundo, incentivando a optar por viajes internos. Por otro lado, sin importar si el sector hotelero pueda abrir o no, aún debe afrontar impuestos y costos.

*Howard Johnson* Villa Carlos Paz tiene como misión desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de sus huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio y un gran

sentido de pertenencia hacia los valores de dicha empresa. Como estrategia corporativa se plantea consolidarse en el mercado local con un fuerte foco en el turismo familiar; además se busca diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas del turismo en grupo. Dicho segmento apuntado hace foco a jubilados, jóvenes y estudiantes. Entre los objetivos generales se busca en cada período: aumentar la cantidad de visitantes del hotel en un 10%; mejorar la experiencia de compra; y aumentar la frecuencia de compra/visita.

En cuanto a las instalaciones, el hotel cuenta con 127 habitaciones, pileta cubierta y descubierta, salón de convenciones, salas de reuniones, sala de *relax*, *jacuzzi*, un gran parque verde con juegos para niños, restaurante, y un *spa & health center*. En este aspecto su oferta es similar a la de los competidores directos, aunque cuenta con más habitaciones disponibles. Cuando se releva las opiniones de los usuarios en diferentes portales, el hotel es percibido como ideal para familias con niños. Por el contrario, las opiniones negativas se concentran en: el restaurante *The Lord*, que no es percibido como servicio y comida de calidad; el servicio de conexión de red *wi-fi*, la pileta cubierta, y el desayuno. Lo cual atenta contra el servicio de calidad que busca ofrecer el hotel. En cuanto a su ubicación, se encuentra cercano al centro de la ciudad, a sólo 30 minutos del aeropuerto y esto representa una ventaja para aquellos visitantes que deseen conocer la localidad.

La empresa contrató y capacitó personal oriundo de Carlos Paz para adaptarse mejor a la cultura local y fomentar el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales dentro del grupo laboral. Tanto la atención del personal, como el entretenimiento, son valorados positivamente por los huéspedes. Para garantizar una calidad superior y estandarizada en la atención, en la seguridad, y en la limpieza, se utilizan manuales de procedimientos. Además, la comunicación interna es importante, por eso, el director de la empresa mantiene reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas con el fin de asegurar el correcto manejo y seguimiento de cada uno de los aspectos de la empresa.

El hotel cuenta con la certificación Hoteles Más Verdes categoría Plata, esto significa que, se han rediseñado procesos para disminuir el impacto de la empresa sobre el medio ambiente, y se incentiva a los clientes a seguir determinadas prácticas que ayuden a la sustentabilidad.

*Howard Johnson* no divide sus actividades en distintas unidades estratégicas de negocios (UEN), pero en los hechos tiene tres: alojamiento; eventos; y gastronomía. La parte gastronómica está tercerizada, pero aun así, las bajas valoraciones que tienen los huéspedes del restaurante, también afectan la imagen de calidad que busca transmitir el alojamiento.

En cuanto al público del hotel se pueden identificar los siguientes segmentos: a) Turismo individual: son aquellas personas que se hospedan solos, con su pareja, o con su familia. En segundo lugar, b) Turismo corporativo: compuesto por aquellas personas que asisten a un evento como un seminario, una feria del sector, etc. Y por último c) Turismo en grupos: compuesto por contingentes de personas que vacacionan en grupos como jubilados, estudiantes, y se venden reservas a agencias de viajes. Cabe destacar, que del segmento familiar provienen la mayoría de los visitantes del hotel, seguidos por los grupos. El segmento corporativo no es atendido por el hotel, y existe una competencia con la ciudad de Córdoba, donde muchos eventos corporativos tienen lugar.

Para promocionarse, *Howard Johnson* realiza acciones como: publicidad en diferentes medios *on* y *off line*; patrocinio de eventos; realización de eventos propios; contacto directo con clientes; convenios con instituciones y asociaciones, teatros y artistas, *shoppings*; entre otras. Por otra parte, el hotel realiza acciones de preventa, otorgando un precio más bajo a aquellos visitantes que hagan sus reservas con anticipación a la temporada. Así buscan ocupar un alto porcentaje de las instalaciones antes del inicio de la temporada alta.

Para realizar una reservación, se puede contactar con el hotel por teléfono, por *Whatsapp*, por correo electrónico, o visitar el portal [www.todoalojamiento.com](http://www.todoalojamiento.com), es decir que este último no está gestionado directamente por el hotel.

#### 4- Análisis FODA

En la siguiente Matriz FODA, se enuncian, por un lado, las fortalezas y debilidades detectadas de la empresa. Y, por otro lado, las oportunidades y amenazas descubiertas en el contexto externo.

OPORTUNIDADES	AMENZAS
Crecimiento turismo nacional	Pandemia por COVID-19
Crecimiento <i>e-commerce</i>	Competencia de alquileres temporarios
Cambios en hábitos de consumo	Carga impositiva
Ley de Sostenimiento y Reactivación del Turismo N° 27.563	Crisis económica
Turismo familiar	Cierre empresas de turismo
Programa Previaje	
Segmento turismo corporativo	

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Valoración positiva de la atención	Baja posición en <i>OTAs</i>
Mejores precios con respecto a la competencia	Elevados costos fijos a nivel de mantenimiento
Hotel de renombre y reconocido mundialmente	Segmento meta poco claro
Valoración positiva del entretenimiento	Valoración negativa del restaurant
Hotel con mayor porcentaje de ocupación	Mala gestión de ventas en portal <i>online</i>
Amplia oferta de servicios	Valoración negativa de <i>wi-fi</i>
Ubicación	Valoración poco positiva pileta cubierta
Certificación Hoteles Más Verdes	

Para el análisis de situación se utilizó, en primer lugar, la herramienta PESTEL, que permite analizar el contexto e identificar las oportunidades y amenazas. Estas últimas en conjunto con las fortalezas y debilidades detectadas de la empresa, sirvieron para construir la matriz FODA. Dicha matriz fue de utilidad para determinar la situación en la que se encuentra el hotel.

## MARCO TEÓRICO

En este apartado se presenta la definición de posicionamiento, y la de los distintos conceptos relacionados con el mismo, necesarios para el desarrollo de la propuesta. Estas conceptualizaciones, se abordarán desde la perspectiva de distintos autores, así, se asentarán las bases teóricas sobre las que se apoyará el diagnóstico para *Howard Johnson* Villa Carlos Paz.

*Al Ries y Jack Trout* (2002), fueron los primeros que abordaron el tema. Ellos definieron el posicionamiento como la toma de una posición en la mente de las personas a las que un oferente se dirige. El posicionamiento sería algo que se hace con la mente de los posibles clientes a los que se quiere influir, manipulando algo que ya se encontraría en la mente de las personas.

Otros autores como *Kotler y Armstrong* (2008), amplían esa definición, teniendo en cuenta la comparación entre distintos productos que ocurre en la mente de dichos consumidores. A su vez, *Stanton, Etzel, y Walker* (2007), aportan que el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener una

imagen particular en la mente de los integrantes del mercado meta, en relación con los productos de los competidores.

Por su parte, con Joan Mir Juliá (2015) se puede apreciar la importancia de crear un posicionamiento, ya que, serviría como vía para la permanencia de la empresa en un mercado, como una herramienta útil para la subsistencia de la empresa. De lo contrario, se vería obligada a reducir el precio, pero sólo para sobrevivir un tiempo limitado en el mercado. Profundizando en la importancia del posicionamiento, Mir Juliá (2015) afirma que las marcas con una posición fuerte son las referentes de categoría, las que son relevantes para el consumidor y le aportan un beneficio diferencial. En este punto, el autor no considera que una marca puede ser la primera en la mente de un consumidor incluso porque razones negativas como una mala experiencia; o la situación de un monopolio.

Sobre el posicionamiento, Lovelock, Reynoso, D'Andrea, y Huete (2004), establecen que existen atributos que son considerados importantes de un producto, pero que no necesariamente son los que determinan la compra. Estos atributos se conocen como *determinantes*. Ante distintas alternativas, los clientes optan por una, teniendo en cuenta sus diferencias que ellos perciben.

Desde el Neuromarketing, Néstor Braidot (2013) disputa la definición de posicionamiento ofrecida por Ries & Trout (2002), porque según él, los autores consideran al posicionamiento como una actividad unilateral, algo que sólo realiza una empresa, y no tienen en cuenta la importancia del consumidor en el proceso, ya que, lo construido por la empresa sobre un producto se integra con las percepciones y experiencias previas del consumidor en su cerebro.

En cuanto a las herramientas para la medición del posicionamiento, una de las más difundidas son los mapas de posicionamiento. Estos muestran las percepciones de los consumidores sobre los atributos de un producto de una empresa en comparación con los de la competencia. Otras herramientas son las que aportan Serra, Iriarte, Le Fosse (2000): la grilla actitudinal de la demanda, y la matriz del corredor. La grilla compara especificaciones, que se refieren a las características del producto o marca que los consumidores perciben; con el grado de funcionalidad, referido a la imagen y al prestigio de la marca. De acuerdo con esto, las empresas se ubicarían en distintos sectores: Premium; como de las líderes; posicionamiento por precio; diferenciación por marca; diferenciación por especificaciones; y sin posicionamiento. La matriz del corredor relaciona la diferenciación percibida de cada empresa con el precio relativo, expresado en una escala del 0 al 10.



Santesmases Mestre (2012) también afirma que el proceso de selección y compra de un producto o marca, es una actividad relativamente automática, no racional, e influida por los hábitos y aspectos inconscientes del consumidor. Los determinantes internos del individuo son: motivación; percepción; experiencia; características personales; y actitudes. Tanto Santesmases Mestre (2012), como *Kotler & Keller* (2012) definen a la percepción de un individuo como el proceso o la forma de seleccionar, organizar, e interpretar los estímulos o información a los que se ve expuesto. Según *Kotler & Keller* (2012), las percepciones varían entre individuos a raíz de cuatro procesos perceptivos que los profesionales de *marketing* deben tener en cuenta: atención selectiva, distorsión selectiva, retención selectiva, y percepción subliminal.

Otro concepto importante a analizar es el de valor de marca, definido por *Kotler y Keller* (2012) como la valoración subjetiva e intangible que hace el consumidor con respecto a la marca. El valor de marca está compuesto por el conocimiento, la actitud, y la percepción, de la marca que tienen los consumidores.

El posicionamiento está íntimamente relacionado con la imagen. Según Santesmases Mestre (2012), es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca. Además, la diferencia de la identidad de marca que es lo que hace única a la marca en comparación a las demás. La imagen depende de las percepciones, en cambio la identidad es la aspiración y refleja las percepciones que deberán desarrollarse. El posicionamiento según el autor representaría el significado que la marca aspira a tener. Por su parte, *Kotler y Keller* (2012), otorgan una definición diferente de imagen de marca, para ellos son las propiedades extrínsecas del producto o servicio con las que se pretende satisfacer las necesidades del consumidor. Este trabajo concuerda con el concepto dado por Santesmases Mestre (2012), ya que tiene en cuenta que, al fin de cuentas, la imagen depende de cómo es percibida por los consumidores.

Retomando sobre la identidad de marca, para Bonta y Farber (1995) resulta más clara y fuerte cuando todos los aspectos son coherentes y coinciden entre sí, sirviendo para identificar mejor a la empresa.

Sobre marca, *Kotler y Keller* (2012) hablan también de notoriedad y recordación de marca. Notoriedad es el conocimiento de la existencia del producto o marca por parte del público objetivo. Recordación es la capacidad de la marca de ser mencionada por los consumidores cuándo se les pregunta sobre empresas de un sector. Un mensaje que pueda ser recordado por los consumidores, puede lograr notoriedad y reconocimiento que le permita a la marca ser evocada en un momento dado. Esto genera posicionamiento de marca.

En este reporte de caso, se suscribe a la definición aportada por *Kotler y Armstrong* (2008), considerándola la más completa al tener en cuenta tanto el proceso mental que realizan los consumidores como la comparación entre distintas opciones. También se concuerda con la importancia de la creación de una posición para asegurar la subsistencia de la empresa afirmada por Mir Juliá (2015). Esto toma especial importancia en un sector como el de hoteles de 4 estrellas de Villa Carlos Paz, en donde se compite por calidad de servicio más que por precios. Con excepción del concepto de imagen de marca, se suscribe al trabajo de *Kotler y Keller* (2012), por su gran aporte teórico sobre el posicionamiento.

## DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

A pesar de ofrecer una alternativa de hospedaje de calidad, *Howard Johnson* Villa Carlos Paz, no cuenta con una alta posición en su sector. Posee servicios muy bien valorados como la atención del personal y la animación, pero otros, como el restaurante, el *wi-fi*, y la pileta cubierta son poco valorados. Como este sector tiene pocos competidores con poco grado de diferenciación entre ellos, y con la fuerte competencia de las casas y departamentos de alquiler la supervivencia del hotel puede verse afectada porque los turistas pueden elegir otras opciones.

Como la imagen depende de cómo es percibida por los consumidores, la del hotel se ve afectada negativamente. Por ello la marca *Howard Johnson* Villa Carlos Paz se ubica como la 4° mejor valorada entre el sector. La marca es conocida por el público, pero es importante que se mejoren sus atributos y que sea recordada, es decir, que tenga la capacidad de ser mencionada por los consumidores cuándo se les pregunte sobre empresas del sector.

Las restricciones por la pandemia y el crecimiento de la competencia de los alquileres de casas y departamentos, afectan de manera negativa al sector hotelero. Pero, aun así, existe una oportunidad, gracias al crecimiento del turismo interno. Para que el hotel pueda aprovechar esta oportunidad debe solucionar su problema de posicionamiento en el sector. Se deben personalizar las comunicaciones del hotel con el público del segmento familiar, ya que este representa la mayoría de los visitantes de *Howard Johnson* y de Villa Carlos Paz. Además, más allá de responder algunos comentarios en redes, no se están realizando acciones para mejorar la satisfacción de los clientes poco satisfechos con su experiencia ni un seguimiento sobre los satisfechos. Tampoco se está generando contenido para el ámbito digital. Esto repercute en la disminución de las valoraciones del hotel bajando su posición en el mercado.

Con el propósito de presentar una solución al problema planteado, se propondrá un plan de acción que le permitirá a *Howard Johnson* Villa Carlos Paz modificar su posicionamiento en el mercado, tratando de alcanzar el mejor posicionamiento dentro del sector de hoteles de 4 estrellas, así como también, fortaleciendo el vínculo de la marca con los turistas del segmento familiar y el corporativo. Este cambio en el posicionamiento de la marca permitirá obtener los resultados esperados, que serán, diferenciar al hotel de sus competidores, tanto directos como indirectos, y presentarse como una alternativa única en el mercado, aumentando las ventas y asegurando la supervivencia del hotel en el entorno adverso que enfrenta.

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### *Objetivo general*

Posicionar a *Howard Johnson* Villa Carlos Paz como la primera y mejor alternativa del sector de hoteles 4 estrellas de Villa Carlos Paz, para el segmento familiar y corporativo, aumentando un 50% la frecuencia de compra para julio de 2022.

### *Alcance*

Como se expone en el objetivo general, el propósito de este plan de implementación es el desarrollo de acciones que posicionen al hotel como la primera alternativa del sector para los turistas de los segmentos familiar y corporativo.

El presente plan de implementación será llevado a cabo a partir del mes de agosto de del año 2021 hasta el mes de julio del año 2022, en todo el territorio de la República Argentina. El presupuesto total de todos los planes de acción será de \$1.126.250.

El objeto de este plan de implementación es el reposicionamiento del hotel *Howard Johnson* Villa Carlos Paz, no el aumento de las ventas del mismo, aunque no se puede descartar que esto último ocurra como efecto de la implementación del plan.

### *Objetivo específico N°1*

Incrementar en un 50% la notoriedad y la recordación de marca del hotel en el segmento familiar para julio de 2022, mediante la creación de una nueva identidad de marca.

### *Plan de acción N°1*

Como se analizó en el marco teórico, la identidad de marca es, según Santesmases Mestre (2012), lo que hace única a nuestra marca en comparación al resto. Por ende, la construcción de una nueva identidad de marca, que haga único al *Howard Johnson* Villa Carlos Paz, resulta fundamental en un sector con poco grado de diferenciación.

Por otra parte, luego de haber estudiado los datos ofrecidos por la Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz, que nos mostraba que gran parte del turismo en la ciudad proviene del segmento familiar. Y, teniendo en cuenta que también, la mayoría de los huéspedes del hotel, son del mismo segmento, resulta natural realizar acciones tendientes a fortalecer y mejorar la posición del hotel en dicho segmento. Como se vio en el trabajo de Moreno Gil, Picazo Peral, y Korstanje (2018), se tendrá en consideración el concepto de imagen y la importancia de analizarla a lo largo de la vida del cliente y de dar una propuesta de posicionamiento.

En este plan de acción, se establecen acciones tendientes a construir y comunicar una nueva identidad de marca del *Howard Johnson*, al público del segmento familiar.

### *Acciones del plan N°1*

Para la obtención del objetivo específico planteado para este plan de acción, desde el área de Relaciones Públicas y *Marketing*, se definirá un *slogan* que permita posicionar al hotel *Howard Johnson* Villa Carlos Paz en el segmento familiar de turistas. Una vez definido, este *slogan* será presentado al Directorio para su aprobación. A continuación, se contratará a un fotógrafo para una sesión fotográfica en el hotel. De esta sesión saldrán imágenes que asocien al hotel con atributos tales como: calidad, confort, entretenimiento, relajación para el segmento familiar. Así, se logrará una imagen del hotel de fácil reconocimiento y recordación para los clientes. Estas imágenes junto con el nuevo *slogan*, serán utilizadas para una campaña de comunicación en *Facebook* e *Instagram*. Para tal fin, además, se contratará a un diseñador gráfico en modalidad *freelance*, que diseñará las piezas publicitarias para las redes sociales del hotel.

A partir de octubre y al final de cada mes, se analizarán las métricas de seguidores en las redes sociales a modo de control. Esta tarea, sumado a la periodicidad del posteo de las publicaciones y las mediciones de *engagement*, serán realizadas por un *community manager*, especialmente contratado mensualmente para esta tarea. Además, en enero de 2022 se diseñarán encuestas por cuestionarios para la medición del posicionamiento, que llevarán a cabo en febrero de 2022.

### *Recursos del plan de acción N°1*

El responsable de este plan de acción será el jefe del área de Relaciones Públicas y Marketing, y será realizado por dicha área, y el *community manager* contratado. La aprobación del *slogan* propuesta la hará el Directorio de la empresa. El costo total del plan de acción ascenderá a \$300.000.

Tabla 2. *Presupuesto Plan de acción N°1*

<b>Concepto</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Total</b>
Sesión fotográfica	\$ 35.000,00	1	\$ 35.000,00
Diseño de piezas publicitarias	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00
<i>Community manager</i>	\$ 25.000,00	10 (meses)	\$ 250.000,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 300.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### *Medición del plan de acción N°1*

Para la medición del plan, por el lado de las redes sociales, en primer lugar, se establecerá el porcentaje de nuevos seguidores en la página de *Facebook* de *Howard Johnson Villa Carlos Paz*, dividiendo el número de seguidores al iniciar el plan de acción con el número de seguidores al finalizar el plan, y multiplicándolo por cien. Además, al final de cada mes, se analizarán las métricas de seguidores en las redes sociales a modo de control. Esta tarea, sumado a la periodicidad de realizar las publicaciones y las mediciones de *engagement*, serán realizadas por un *community manager*, especialmente contratado mensualmente para esta tarea.

Por el lado de las encuestas, se las construirá de tal manera que permitan el uso de las herramientas de medición de posicionamiento vistas en el marco teórico. Previo a su implementación, se seleccionarán al azar unos 100 huéspedes del hotel de la base de datos del mismo, para realizarles las encuestas. Con los resultados de las encuestas se establecerá si hubo una modificación del posicionamiento del hotel.

### *Objetivo específico N°2*

Posicionar a *Howard Johnson Villa Carlos Paz* como la primera alternativa del sector de hoteles 4 estrellas en *Google* y las redes sociales *Facebook* e *Instagram* para julio de 2022.

### *Plan de acción N°2*

En los antecedentes ofrecidos por los casos de NH Hoteles y *Dazzler* Hoteles; se observó, la importancia del uso de bases de datos, en el primero, y el uso del *marketing* de contenidos, en el segundo; para diferenciar al hotel y personalizar las comunicaciones con el segmento meta. Por ello, en el desarrollo de este plan, se llevarán a cabo acciones tendientes a mejorar la presencia digital de *Howard Johnson* Carlos Paz. Por un lado, siguiendo el ejemplo de *Dazzler* Hoteles del uso del *marketing* de contenidos, se harán publicaciones y un par de sorteos en redes sociales. Por otro, se harán actividades de posicionamiento orgánico (*SEO*) y pago (*SEM*) en Google, para mejorar el posicionamiento del hotel en el buscador. Así, los turistas podrán recordar fácilmente al alojamiento, es decir, en palabras de *Kotler y Keller* (2012) ser capaces de mencionar a *Howard Johnson* cuándo se les pregunte sobre el sector.

### *Acciones del plan N°2*

El *community manager* contratado y el área de Relaciones Públicas y *Marketing*, armarán posteos semanales para las redes sociales del hotel. Publicarán habitualmente sobre: promociones, ofertas, servicios, comodidades, entre otras cosas del *Howard Johnson*. También previo a las temporadas verano 2021-22 e invierno 2022, realizarán un sorteo cuyo premio será una estadía en el hotel de dos noches para dos personas. Así, se buscará el aumento del número de *fans* en las redes e incentivar tráfico en la tienda *on-line* y en la *app* del hotel. Por otro lado, los mismos actores involucrados, trabajarán en mejorar el posicionamiento del hotel en Google, con acciones de *SEO* y *SEM*, utilizando *Google Ads* para ese fin.

Además, se contratará a un desarrollador *web*, para mejorar el portal de *e-commerce* de *Howard Johnson* y para crear una *app* móvil. La misma servirá para poder gestionar actividades del hotel, así como también poder acceder a descuentos, promociones y programas de fidelización de clientes.

### *Recursos del plan de acción N°2*

Como en el plan anterior, el responsable será el jefe del área de Relaciones Públicas y *Marketing*, y será realizado por dicha área y el *community manager* contratado. También formará parte del mismo, un desarrollador *web* contratado para el mejoramiento del portal de *e-commerce* y la construcción de una *app*. El costo total del plan de acción será de \$336.250.

Tabla 3. *Presupuesto Plan de acción N°2*

<b>Concepto</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Total</b>
Estadía de 2 noches para 2 personas	\$ 50.125,00	2	\$ 100.250,00
Posicionamiento pago ( <i>SEM</i> )	\$ 4.000,00	9 meses	\$ 36.000,00
Desarrollador <i>web</i>	\$ 200.000,00	3 meses	\$ 200.000,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 336.250,00</b>

Fuente: Elaboración propia

*Medición del plan de acción N°2*

Para la medición del plan, se irá haciendo una evaluación constante del número de interacciones y el alcance de cada publicación realizada, se busca que mes a mes, esas cifras vayan aumentando un 5%. Para sacar el porcentaje, se dividirá la cifra de la última publicación del mes sobre la primera del mismo mes, multiplicado por cien. Por otro lado, se buscará aumentar el número de seguidores en *Facebook e Instagram* en un 40% en cada una para fines de julio de 2022. Además, se tratará de aumentar el tráfico del portal de *e-commerce* en un 30% para el 31 de julio de 2022. Para ambos casos, se utilizará para su medición, el cociente entre el número final de seguidores/visitantes y el número inicial, multiplicado por 100. El encargado del área será el responsable del control y medición de la evolución de suscriptores y usuarios de la app móvil. Se espera que para julio del año 2022 un 60% de los visitantes del hotel posean la app descargada en su teléfono móvil.

*Objetivo específico N°3*

Comunicar los atributos del hotel al segmento de turismo corporativo, aumentando la notoriedad y la recordación de marca en un 50% en ese segmento para julio de 2022.

*Plan de acción N°3*

A pesar de contar con instalaciones para el desarrollo de convenciones, *Howard Johnson Villa Carlos Paz* no está realizando acciones dirigidas al segmento corporativo del turismo. Tampoco los otros hoteles del sector de Carlos Paz, están prestándole atención al segmento, priorizando otros por sobre el mismo. Por lo tanto, aquel hotel que sea el primero desarrolle el segmento, puede llegar a asociar su marca en el segmento corporativo, rápidamente posicionándose como la primera opción para el mismo. Como definieron *Al Ries y Jack Trout* (2002), posicionarse consistiría en tomar una posición en la mente de las personas a las que nos dirigimos. Y como afirma Joan Mir Juliá (2015) es importante crear posicionamiento, ya que, serviría como vía para la permanencia de la empresa en un mercado.

Y que las marcas con una posición fuerte son las referentes de categoría, las que son relevantes para el consumidor y le aportan un beneficio diferencial.

Por ende, el objeto de este plan de acción es realizar actividades que permitan al hotel Howard Johnson Carlos Paz, posicionarse en el segmento corporativo.

### *Acciones del plan N°3*

Con el fin de darse a conocer al segmento corporativo, en primer lugar, desde el área de Relaciones Públicas y *Marketing*, se realizará una investigación de eventos corporativos, de preferencia convenciones, que se llevarán a cabo en el segundo semestre de 2021 para luego armar una lista de posibles eventos corporativos a patrocinar que se presentará al Directorio del hotel. Teniendo en cuenta los vaivenes de las restricciones por la pandemia, lo más probable es que el evento elegido se realice en forma virtual, por eso, se ofrecería ser patrocinador del mismo. Una vez seleccionado el evento a patrocinar, el área de Relaciones Públicas y *Marketing*, armará una propuesta y contactará a los realizadores del evento seleccionado para presentárselas. Definidas las condiciones, y aprobadas por el Directorio, se contratará a un diseñador gráfico para que diseñe piezas para publicitar al hotel durante la convención a patrocinar. Las mismas deberán promocionar a *Howard Johnson Villa Carlos Paz* y a la localidad, presentándolos como ideales para realizar eventos corporativos y los beneficios en comparación a otras ciudades de Argentina. Las actividades descriptas anteriormente, se repetirían para el primer semestre de 2022.

Además, considerando el punto fuerte de la calidad del servicio de entretenimiento, desde el área de Relaciones Públicas y *Marketing*, se crearán actividades específicas para cuando el público del segmento corporativo se hospede en el hotel, y se diseñarán promociones especiales para dicho grupo. De manera de ocupar las habitaciones vacías durante la semana y en temporada baja e incentivar el segmento de turismo corporativo tanto para estadías laborales como para la posterior elección del hotel para volver en familia o individualmente.

Por último, el *community manager* creará un perfil de la empresa en la red social *LinkedIn*. Luego, se diseñarán y publicarán posts en dicha red y también se harán publicidades por medio de la herramienta *LinkedIn Marketing Solutions*, durante todo el desarrollo del plan.

### *Recursos del plan de acción N°3*

El responsable de este plan de acción será el jefe del área de Relaciones Públicas y *Marketing*, y será realizado por dicha área, y el *community manager* contratado. La aprobación



de los eventos a patrocinar la hará el Directorio de la empresa. El costo total del plan de acción ascenderá a \$ 490.000.

Tabla 4. *Presupuesto Plan de acción N°3*

<b>Concepto</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Total</b>
Patrocinio evento	\$ 200.000,00	2	\$ 400.000,00
Diseño de piezas publicitarias	\$ 15.000,00	2	\$ 30.000,00
<i>LinkedIn Marketing Solutions</i>	\$ 5.000,00	12 meses	\$ 60.000,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 490.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### *Medición del plan de acción N°3*

Para la medición este plan de acción, se utilizarán para las publicidades, las métricas que dispone *LinkedIn Marketing Solutions*, evaluando también el número de seguidores, el alcance de las publicaciones y las interacciones conseguidas. Asimismo, para determinar el resultado de los eventos patrocinados, se realizarán encuestas a un grupo de 50 asistentes en las semanas posteriores a los eventos. Con los resultados, se elaborarán las herramientas de medición del posicionamiento vistas en el marco teórico.



## CONCLUSIONES

*Howard Johnson* Villa Carlos Paz compite en el sector de hoteles de 4 estrellas, donde la poca cantidad de oferentes, las similares prestaciones y la alta competencia en el mismo, dificultan su diferenciación y posicionamiento con respecto a sus rivales, poniendo en riesgo la supervivencia del hotel. Sin perder de vista, que el incremento de los alquileres de casas y departamentos, y las restricciones por la pandemia, empeoran el panorama para *Howard Johnson*. Para solucionar este problema, se estableció como objetivo principal el posicionar a *Howard Johnson* Villa Carlos Paz como la primera y mejor alternativa de su sector, para tanto el segmento familiar como el corporativo. La elección del público familiar viene dada por los estudios hechos por la secretaría de Turismo de Carlos Paz, que mostraban que la mayoría de los turistas provenían de ese segmento. Por el lado del segmento corporativo, se buscó, siendo el primero en realizar acciones para este segmento, posicionarse al tope del mismo.

Antes de establecer una solución al problema, se llevó a cabo el análisis del macro entorno, en el que se encontraron tres fuertes amenazas a sortear: la crisis económica en Argentina, las consecuencias de la pandemia mundial por COVID-19 y la creciente competencia de los alquileres temporarios. Asimismo, se halló la oportunidad de crecimiento gracias al aumento del turismo interno y el cambio en los hábitos de consumo de la sociedad. En cuanto al análisis de la empresa, se descubrieron fortalezas tales como, la buena valoración de la atención del personal y del entretenimiento, los mejores precios respecto a la competencia, el índice de ocupación del hotel, entre otras. En cuanto a las debilidades, se encontró una baja valoración general, elevados costos fijos de mantenimiento y un segmento meta poco claro.

Mediante el estudio de los datos mencionados anteriormente, se establecieron tres planes de acciones con sus respectivos objetivos específicos para conseguir el posicionamiento deseado para *Howard Johnson* Villa Carlos Paz, durante los años 2021-2022.

En el primer plan de acción, se buscaba posicionar al hotel en el segmento familiar, aumentando la notoriedad y recordación de marca. Así, primero se definiría un *slogan* que comunicara al segmento atributos atractivos al segmento meta de este plan. Esto se vería acompañado de piezas publicitarias, que se publicarían en las redes sociales del hotel. Estas redes serían ahora controladas por un *community manager* especialmente contratado para el desarrollo de este y los otros planes propuestos. Finalmente, con la realización de encuestas se mediría el impacto de las acciones.

Para el segundo plan, las acciones estarían dirigidas para aumentar la presencia digital de la empresa, mejorando la imagen percibida. Se crearían contenidos para las redes sociales,

aumentando el número de seguidores y las interacciones; y en Google, se trabajaría con posicionamiento orgánico y pago, para mejorar la posición del hotel en las búsquedas *on-line*. Además, se optimizaría la *web* de *e-commerce* de Howard Johnson, y se crearía una app con descuentos, promociones y programas de fidelización de clientes. Tal como en los casos de NH Hoteles y *Dazzler* Hoteles, se trabajaría con bases de datos y marketing de contenido, que les permitieron, diferenciarse de sus competidores.

El tercer plan, tenía como fin el posicionarse en el segmento corporativo, un segmento poco explotado en la ciudad. Para ello, se patrocinarían eventos corporativos y asociando la marca del hotel. Se complementaría con acciones publicitarias y con presencia en *Linkedin*. Además, se buscaría enfrentar la estacionalidad de la demanda, enfrentando la temporada baja aprovechando este segmento.

Reposicionando a *Howard Johnson* Villa Carlos Paz le permite diferenciarse de la competencia en un sector muy competitivo con serias amenazas. Y esto lo logra mediante planes de acción que sacan provecho de las características de la demanda y de las herramientas que ya cuenta el hotel a su disposición. Así, el hotel puede aprovechar las oportunidades y minimizar las fuertes amenazas, asegurando su supervivencia.

## RECOMENDACIONES

En base a lo estudiado y analizado anteriormente se recomienda a la gerencia del hotel *Howard Johnson* remarcar la importancia de la continua realización de las acciones de evaluación y control, especificadas para cada plan de acción. Además, si bien los planes involucran principalmente al área de Relaciones Públicas y *Marketing*, deben ser comunicados al resto de áreas del hotel y trabajarlos en conjunto a ellas.

Debido a la incertidumbre por la pandemia por COVID-19, se debe considerar que ante un posible cierre o nuevas medidas gubernamentales se deberá tener la suficiente flexibilidad y adaptabilidad para sobrellevar las distintas situaciones posibles. Se cree que con las acciones propuestas, se brindan soluciones y mejoras a los problemas identificados.

Generar relaciones verdaderas y compromisos con las potenciales empresas que podrían utilizar el hotel como lugar de reuniones y posibles acciones que se repitan en el tiempo.

También se recomienda focalizarse en las nuevas tendencias de ventas y consumo mediante apps móviles y prestarle atención a la calidad de fotos y videos subidos a las redes sociales, así como respetar y considerar a las nuevas generaciones de *youtubers* e *influencers*, como posibles herramientas de ventas futuras.

## REFERENCIAS

- Balance positivo en la primera quincena de enero en Carlos Paz: la ocupación llegó al 49 por ciento (2021). Recuperado de <https://bit.ly/3h3vdQs>
- Bonta, P. y Farber M.** (1995). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. (1ª ed.) Bogotá: Norma.
- Bowen, J. T., Flores Zamora, J., García de Madariaga, J., Kotler, P. y Makens, J. C.** (2011). *Marketing Turístico*. (5a ed.) Madrid: Pearson Educación S.A.
- Braidot, N. P.** (2013). *Neuromarketing en acción: ¿Por qué tus clientes te engañan con otros si dicen que gustan de ti?* (1a ed.) Buenos Aires: Granica.
- Busaniche, J.** (2018). Afirman que la mitad de los alojamientos de Villa Carlos Paz está en “negro”. Recuperado de <https://bit.ly/3cn4ewF>
- Caso de éxito: Cómo usa Marriott el big data para crecer sin descanso (2019). Recuperado de <https://bit.ly/33GpryJ>
- Caso de éxito de Marketing de Contenidos: Dazzler Hoteles (2017). Recuperado de <https://bit.ly/3x3mAfE>
- El 95% de los turistas elige Carlos Paz por sus paisajes serranos (2020). Recuperado de <https://bit.ly/3mw4QVb>
- En un año, el ecommerce en la Argentina creció un 76% (2020). Recuperado de <https://bit.ly/2RGoY8O>
- Kotler, P., Armstrong, G.** (2008). *Fundamentos de marketing*. (8a ed.) México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Keller, K.L.** (2012). *Dirección de marketing*. (14a ed.) México: Pearson Educación.
- Ley de reactivación del turismo: qué beneficios establece para los viajeros la norma aprobada en el Congreso, (2020). Recuperado de <https://bit.ly/3ks9oKq>
- Mir Juliá, J.** (2015). *Posicionarse o desaparecer*. (1a ed.) Madrid: ESIC Editorial.
- Moreno Gil, S., Picazo Peral, P., Korstanje, M.** (2018) La investigación sobre la imagen de los alojamientos turísticos y las dimensiones que la componen: situación actual y retos de futuro. Recuperado de <https://bit.ly/2FgmtHW>
- Ries, A., Trout, J.** (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. (2a ed.) México: McGraw Hill / Interamericana de México.

**Santesmases Mestre, M.** (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. (6a ed.) Madrid: Ediciones Pirámide.

**Serra, R., Iriarte, J., Le Fosse, G.H.** (2000). *El nuevo juego de los negocios*. (1a ed.) Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

**Stanton, W.J., Etzel, M.J., Walker, B.J.** (2007). *Fundamentos de marketing*. (14a ed.) México: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.