



ESTRATEGIAS PARA UN REPOSICIONAMIENTO EXITOSO DE UN HOTEL EN CARLOS PAZ

Trabajo final de grado

Alumno: Whelan, Gastón

DNI: 38413780

Legajo: vmkt04342

Licenciatura en Comercialización

Universidad Empresarial Siglo 21

Córdoba, Argentina

Índice

Resumen, Abstract y Palabras Clave.....	4
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y discusión.....	22
Plan de Implementación.....	24
Conclusiones.....	34
Recomendaciones.....	38
Bibliografía.....	40

Índice de Figuras

Figura 1: Cuadro comparativo de los principales competidores.....	10
Figura 2: Mapa de posicionamiento.....	12
Figura 3: Matriz FODA.....	16
Figura 4: Encuesta.....	29
Figura 5: Indicador de medición.....	30
Figura 6: Diagrama de Gantt.....	34
Figura 7: Tabla de Costos.....	35

Resumen

El presente reporte de caso persigue el reposicionamiento del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz como primera selección del segmento juvenil. A través de un análisis situacional de los diferentes factores externos e internos del prestigioso hotel de la cadena Wyndham Worldwide Group, se presenta un plan de Marketing con el propósito de realizar diferentes acciones categóricas con el principal objetivo de asociar el hotel con el segmento objetivo y fortalecer dicha categoría.

Las estrategias están orientadas a la segmentación y a la diferenciación de atributos valorados por la categoría juvenil, como la conectividad, lo que permitirán al hotel, aumentar su percepción positiva en el público objetivo y poder asociar sus servicios de calidad a la categoría estudiantil, permitiendo en un futuro cercano, conseguir ventajas competitivas favorables dentro de la industria hotelera.

Palabras Clave: Posicionamiento- Segmentación juvenil – Diferenciación - Plan de marketing – Conectividad - Industria hotelera

Abstract

This case report pursues the repositioning of the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel as the first selection in the youth segment. Through a situational analysis of the different external and internal factors of the prestigious hotel of the Wyndham Worldwide Group chain, a Marketing plan is presented with the purpose of carrying out different categorical actions with the main objective of associating the hotel with the target segment and strengthens that category.

The strategies are aimed at the segmentation and differentiation of attributes valued by the youth category, such as connectivity, which will allow the hotel to increase its positive perception in the target audience and be able to associate its quality services with the student category, allowing in in the near future, to achieve favorable competitive advantages within the hotel industry.

Keywords: Positioning -Juvenile segmentation – Differentiation- Marketing plan
Connectivity - Hotel industry.

Introducción

De acuerdo con la información extraída del campus virtual de la Universidad Siglo21 (2020), en el año 2011 se inauguró el Howard Johnson Carlos Paz, una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme. El hotel cuenta en su gestión con la presencia de las hermanas Jessica y Bárbara, con su padre Pablo Elliott, oriundos de Salta, quienes ya tenían experiencia hotelera en su ciudad natal.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de ciento veintisiete (127) habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea. Ubicándose en el rango de precios medios, esta cadena intenta equilibrar el mercado turístico con el empresarial.

El 16 de diciembre de 2016, se realizó la inauguración oficial, que contó con la presencia de importantes autoridades de carácter nacional e internacional.

Su propósito es 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 en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que lo rodea. Howard Johnson Carlos Paz es un hotel de cuatro (4) estrellas y cuenta con el certificado de sustentabilidad categoría Plata.

La principal actividad del hotel es la recepción de pasajeros, contando también, con servicios de gastronomía y turismo individual. Entre tanta competencia, el hotel apunta a diferenciarse enfocándose en la recreación, brindando un servicio completo con actividades novedosas.

Durante este reporte de caso, se analizará el entorno interno y externo en el cual se desenvuelve el hotel Howard Johnson y se planteará un plan de marketing que brinde una evaluación completa y ayude a la toma de decisiones de los directivos, en búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado.

La temática elegida para el reporte de caso es el reposicionamiento de un producto/mercado.

Uno de los principales desafíos que enfrenta la empresa es romper con la idea de que Carlos Paz es turismo mochilero. Es decir, transformar la oferta del Howard Johnson en una opción familiar o de turismo de grupos que accede a servicios de calidad.

Otro de los desafíos es que el segmento corporativo de Córdoba seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos.

También se busca dar a conocer un hotel nuevo frente a hoteles de muchos años de trayectoria.

En cuanto al segmento juvenil, se persigue el objetivo de querer demostrar, que se puede realizar el viaje de estudio en un hotel de jerarquía y de instalaciones de primera clase, y no asociarlo a un hotel de escasos servicios y bajo nivel.

Y por último tratar de encontrar la estrategia que le permita obtener la mayor rentabilidad posible, en función de la reducción de costos debido al incremento de todos los rubros, como en la mano de obra, la gastronomía y especialmente en los servicios.

En este reporte de caso, se hará hincapié y se trabajará con el objetivo de mejorar la asociación del hotel con el segmento juvenil; apuntando a encontrar la mejor estrategia que minimice el impacto negativo a futuro como podría ser la caída de la rentabilidad, la disminución del número de turistas estudiantiles, la pérdida de cuota en el mercado y/o la baja frecuencia de compra/visita por grupo juvenil por período, entre otros.

Antecedentes empíricos

España: la industria hotelera ha mostrado un nuevo camino hacia el posicionamiento de la marca. Se trata de dotar su campaña comunicacional gracias a la tecnología, para que a través de ella, dar a conocer sus atributos diferenciales a sus clientes. Por ejemplo han incorporado profesionales reconocidos como fotógrafos de moda (Eugenio Recuenco, Sara Zorraquina), nutricionistas (Vanessa Losada), al pianista Lang Lang y/o científicos de otros países como Howard Gardner, para participar en sus producciones y así inculcar su impronta característica, queriendo de este modo posicionarse en base a las experiencias lujosas que podrían vivir sus huéspedes en los días que permanezcan en las instalaciones (Hinojosa, 2017).

Por otra parte se reconoce que las marcas turísticas deben enfocar parte de su mensaje comercial en torno al valor que aporta su experiencia para muchos viajeros que en otras circunstancias, no hubieran elegido su destino. Es decir, apuntar a ese turista de proximidad dentro de la misma localidad, provincia, comunidad o país, que también puede vivir una experiencia inolvidable (“Marketing turístico”, 2020).

República dominicana: con la idea de contribuir al sector turístico dominicano y reposicionarlo como líder del Caribe, se ofrecen soluciones energéticas de la mano de plataformas tecnológicas de punta y un modelo alineado con el desarrollo sostenible, haciendo foco en la protección del medioambiente. Ejemplos de estos son la incorporación del gas natural en su canasta de combustibles, vehículos eléctricos, entre otros (Rei, 2020).

Antecedentes teóricos-técnicos

Kotler en el libro *Plan de Marketing en la práctica* (Saíenz de Vicuña Ancín, 2015) define al posicionamiento como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una organización, de forma que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. Tiene como objetivo ubicar la marca en la conciencia del gran público para aumentar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de guía para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben comprender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones.

Cuando se habla de reposicionamiento de una marca se hace referencia a que la misma lleva un largo tiempo en el mercado. Entonces la intención es renovar y mejorar la percepción del producto/servicio en la mente del consumidor para poder impactar nuevamente en ellos y volver a ser elegidos como la primera opción. Esto se produce debido al dinámico cambio del entorno del producto, como el mercado, el avance tecnológico, la comunicación, las preferencias de los consumidores, etc. El reposicionamiento permite seguir estando al lado de los consumidores habituales pero también genera la posibilidad de ganar nuevos clientes.

El autor Al Ries explica varios conceptos acerca de este término, como por ejemplo: “*si usted no ha penetrado en la mente de los consumidores en perspectiva del*

primer lugar, entonces tiene un problema de posicionamiento.” (1982, p.152) También hace hincapié en la importancia de saber qué posición se quiere ocupar, sabiendo que casi nunca se debe cambiar la estrategia básica de posicionamiento, sino sus tácticas, aquellas acciones de corto plazo cuyo propósito es llevar a cabo una estrategia de largo plazo. Hay que encontrar nuevas maneras de representarlas, seleccionando las palabras que evocan a los significados que se desean establecer, aquellos que se encuentran enterrados en la mente de las personas.

De este modo el posicionamiento exitoso consta de mantener dos aspectos en equilibrio: una posición única con un atractivo no demasiado estrecho.

Este caso es relevante para el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ya que les permitirá identificar propuestas para los distintos segmentos de mercado, aumentando el flujo de turistas que visitarían el hotel, repercutiendo en la rentabilidad mismo y con el objetivo de mantener y/o aumentar la cuota de mercado del hotel respecto a sus competidores, a través del reposicionamiento de la marca.

También a través del aporte de este reporte, el hotel podrá reposicionar sus productos/servicios a través de las experiencias ofrecidas a sus segmentos apuntados, incluyendo el momento, el lugar y el ambiente oportuno. Se buscará un aumento de las ventas directas a los potenciales clientes a través de una eficiente estrategia de comunicación.

Se obtendrá un plan de marketing buscando la reducción de los costos en la propuesta ofrecida, ya que uno de los desafíos que enfrenta la empresa es el aumento en todos los que se involucran a la hora de emprender. Este plan permitirá una cohesión de los esfuerzos y un trabajo conjunto de los responsables en la búsqueda de los objetivos planteados, optimizando los recursos y disminuyendo los riesgos de ineficiencia.

Podemos mencionar como novedoso, el cierto grado de innovación tanto tecnológico como de impronta humana en las estrategias que se desarrollarán en este Plan de Marketing.

Análisis de la situación

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se enfrenta a desafíos donde busca reposicionar sus productos/servicios para lograr obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores, buscando ser el hotel de mayor atracción y de primera opción en la

mente de los turistas, los equipos corporativos y los segmentos juveniles al momento de elegir un hotel. Buscando una regularidad de huéspedes a lo largo de todo el año y no sólo en las estaciones de mayor demanda. Esto es consecuencia de un mercado dinámico, cada vez más competitivo donde se presentan mayores similitudes en las ofertas de los hoteles, obligando así a tener que analizar y entender de forma inteligente las situaciones del mercado para poder prever los futuros comportamientos y así anticiparse a ellos, mediante las estrategias de reposicionamiento.

Se busca construir sobre los valores y evitar alejarse de ellos. Para ello, los directivos deben hacer todo lo posible para hacer evolucionar su marca para entrar en sintonía con el entorno cambiante del mercado, reinventando su producto, su nivel de servicio, sus estándares, sus procedimientos, y su estrategia comercial para optimizar el crecimiento y lograr mayor cuota de mercado.

Se pueden analizar distintos perfiles de clientes/ huéspedes para la industria hotelera, debido a la diversidad de gustos y preferencias de todos los segmentos existentes. Si se realiza una categorización general, se podría mencionar cuatro segmentos: familias, trabajadores o ejecutivos, huéspedes de lujo o con un propósito de desconexión y por último, los viajeros/aventureros.

Dentro de los factores que los huéspedes valoran a la hora de seleccionar un hotel y dependiendo de cada uno de ellos, se podría mencionar: el precio, la ubicación del mismo, la calidad de las habitaciones y los servicios extra, las experiencias anteriores, las prestaciones de conectividad como el *Wi Fi*, entre otros.

Las tendencias a futuro en la industria hotelera están estrechamente relacionadas a las tecnologías digitales, el Internet, la Inteligencia Artificial (IA), las redes sociales y la web. La búsqueda de experiencias nuevas, diferentes y avanzadas gracias a las tecnologías, como ser recibidos por robots; el reconocimiento facial que acelere la entrada y salida del hotel; la gestión y control de inventarios que facilite el trabajo del personal; un mayor control del consumo energético y también del agua, fomentando cada vez más la sustentabilidad y el cuidado del medioambiente; la actualización permanente de la página web y la rapidez con que se respondan las dudas o inquietudes de los potenciales clientes, realizar actividades culturales y/o naturales ya sea desde aventuras hasta en el sector gastronómico, como comidas típicas de lugar, son ejemplos de las nuevas tendencias que se aproximan en el futuro. En este sentido se puede afirmar que inevitablemente la pandemia aceleró el camino hacia la digitalización. Los clientes

prestarán mucha atención a los protocolos de higiene, y se realizarán reuniones laborales a través de videoconferencias, lo cual puede llamar la atención de los viajeros corporativos.

Al hablar de competidores directos del hotel Howard Johnson se puede mencionar a distintos hoteles que son valorados con cuatro (4) estrellas en Carlos Paz. Entre ellos se encuentran: Hotel Pinares Panorama, en calidad de servicios y prestaciones es similar al Howard Johnson; Hotel Pinares del Cerro, quienes focalizan su comunicación en promociones familiares y su sección de gastronomía; el Hotel Amérián cuya mayor ventaja con la que cuenta es su ubicación en pleno centro; el Hotel Portal del Lago, con más de treinta (30) años de trayectoria con un estilo clásico y familiar; y por último el Hotel Eleton Resort ubicado en el acceso a la ciudad, basándose en la modernidad y elegancia en sus prestaciones.

Todos los hoteles presentan similitudes en cuanto a servicios ofrecidos, gastronomía, opciones de relajación y spa, gimnasios, habitaciones modernas, salones para eventos, apuntando a segmentos corporativos y turistas que visiten la ciudad de la villa veraniega en distintas estaciones del año. Estimar la participación competitiva de cada uno de ellos es complejo, y más aún ante la falta de información. De lo que se conoce, es que el Hotel Howard Johnson en los últimos dos años ha sido el hotel con mayor porcentaje ocupacional de habitaciones.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los servicios ofrecidos de los hoteles mencionados.

CARACTERÍSTICAS HOTELES	Spa Gimnasio Estacionamiento	Capacidad p/ eventos – Habitaciones	Gastronomía	Pileta/ Espacio Verde	Ubicación	Información adicional
Howard Johnson	Iluminé Spa Gimnasio no tiene Estacionamiento privado y controlado.	Capacidad para 380 invitados o banquetes de hasta 350 invitados. 127 habitaciones.	“The Lord”, concesionado. Desayuno variado e incluido para los huéspedes.	Espacio verde, juego para niños con material reciclado y 3 piscinas.	A 40 min del aeropuerto. A 5 min del centro.	Hotel sustentable categoría Plata. Comunicación en medios tradicionales y digitales. Convenios con artistas.
Portal del	Spa en construcción. No cuenta con	4 salones con una capacidad de 1280	“Umba” concesionado. Se puede	1 piscina cubierta y 3 de exteriores	Ubicados en la ciudad de Villa Carlos	30 años de trayectoria y su comunicación hace

Lago	gimnasio. Estacionamiento gratis.	personas. 94 habitaciones.	desayunar, almorzar y también es bar	Amplios espacios verdes	Paz, frente al lago San Roque	hincapié en ella.
Pinares del Cerro	Spa Sauna Estacionamiento gratis 85 vehículos	450 m2 para eventos 100 habitaciones	Restaurante “Enfoque” Cima, Bar, y Barra en la piscina. Desayuno incluido.	Piscina al aire libre y otra cubierta. Juego y guarderías para niños. Espacio verde	A pocos minutos de los principales centros turísticos de Villa Carlos Paz, pero inmersos en la naturaleza de la Micro-Reserva natural.	Certificación Bronce del programa Hoteles Más Verdes. Promociones hasta junio 2021. Remodelación del Casco Histórico de C. Paz. Misma página web para la cadena Pinares. Primera opción en el buscador Google
Eleton Resort	Spa Gimnasio Estacionamiento gratis y transporte hacia el aeropuerto	Salón “Mahatma” 680 m2 / 107 habitaciones	Restaurante y Bar. Desayuno incluido para los huéspedes	1 piscina en exterior y un jacuzzi climatizado. Muy poco espacio verde.	En el acceso a la ciudad.	Modernidad en sus instalaciones.
Amérian	Solárium Gimnasio Estacionamiento cubierto para 97 vehículos. Traslado desde-hacia el aeropuerto	Salón para 300 personas más tres quinchos con asadores 84 habitaciones	Restaurante “Gina” concesionado	Piscina de tamaño pequeña No contiene espacio verde	Pleno centro de la ciudad	Hotel sustentable categoría Bronce
Pinares Panorama	Spa Sauna Estacionamiento gratis 85 vehículos	450 m2 para eventos. 100 habitaciones, se diferencia en modernidad y lujo con el otro hotel de la misma cadena	Restaurante Enfoque. Cima Bar, y barra en la piscina. Desayuno incluido.	Piscina al aire libre y 1 piscina cubierta. Juego y guarderías para niños. Espacio verde	A pocos minutos de los principales centros turísticos de Villa Carlos Paz, pero inmersos en la naturaleza de nuestra Micro-Reserva natural.	Certificación Bronce del programa Hoteles Más Verdes. Promociones hasta junio 2021. Misma página web para la cadena Pinares. Primera opción en el buscador google. Diferencia superior de precios con el otro hotel de la cadena

Figura 1: Cuadro comparativo de los principales competidores. Fuente: Elaboración propia

Atributo mejor/peor valorado por los huéspedes

Howard Johnson: Personal (9,0) / Red Wi-Fi (7,4)

Portal del Lago: Ubicación (8,9) / Relación Calidad-Precio (7,8)

Pinares del Cerro: Personal (8,7) / Red Wi-Fi (7,1)

Eleton Resort: Limpieza, Personal (8,6) / Relación Calidad – Precio (7,9)

Amérian: Ubicación (9,7) / Red Wi-Fi (8,3)

Pinares Panorama: Limpieza, Confort y Personal (8,9) / Red Wi-Fi (7,9)

Mapa de posicionamiento

Variables en medición: precio (Y); calidad (X)

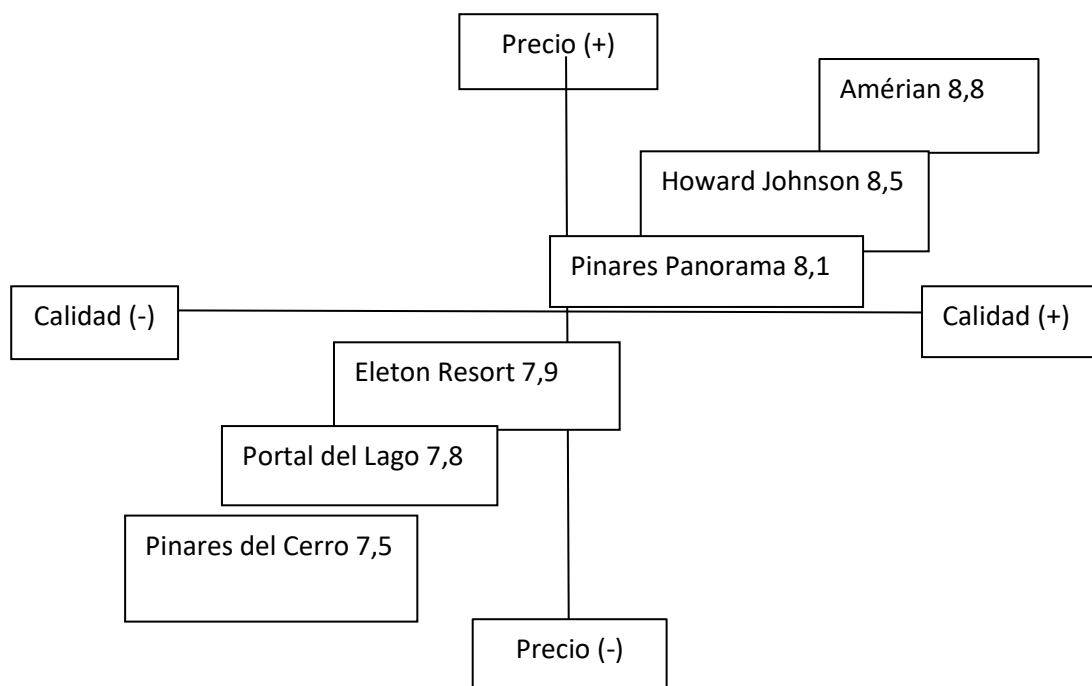


Figura 2: Mapa de posicionamiento. Fuente: Elaboración propia

El análisis del entorno mide el impacto de los factores que influyen en la organización y se realiza a través de la matriz denominada PESTEL. Cabe destacar que a principios del año 2020 el mundo se enfrentó a una situación inusual de una pandemia provocada por un virus denominado COVID-19.

Entorno político: las últimas elecciones en el país fueron realizadas en el año 2019, obtenidas por el Partido Frente de Todos, encabezado por Alberto Fernández. A poco de haber asumido, el país enfrentó una situación de pandemia que obligó a realizar una cuarentena y un aislamiento social preventivo obligatorio que lleva más de ciento setenta y dos (172) días. De este modo se encuentra un entorno cargado de incertidumbre con proyectos gubernamentales que han sido postergados debido a una situación de extrema inestabilidad.

El gobierno se vio obligado a lanzar nuevos Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) ante esta situación nueva como la prohibición de ingreso al territorio nacional a través cualquier punto de acceso; el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE); el permiso para ausentarse al trabajo; entre otros.

Entorno económico: un país donde el tipo de cambio de la moneda influye en todas las decisiones que cualquier empresa quiera llevar adelante. Hoy el dólar se encuentra a \$74,83, y al conseguirlo en el mercado ilegal/paralelo el precio se acerca a los \$128,00. En el primer trimestre el PBI cayó 5,4% (Variación interanual) y la actividad económica un 20,6% (Variación interanual).

Es difícil conseguir créditos a tasas razonables en este momento en bancos privados. Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) están paradas y las tasas desalientan a los tomadores. Por su parte los bancos públicos, especialmente el Banco Nación (BNA), han prestado cifras muy importantes a través de las líneas Mi Pymes y Prestadoras de Servicios de Salud al 24%. Resta esperar al final de la pandemia y ver si se mantienen o amplían estas líneas crediticias.

Un dato no menor es la negociación de la deuda externa, el gobierno anunció un acuerdo con los principales acreedores de la Argentina para cerrar el canje de la deuda y reestructurar más de US\$68.000 millones en bonos, un avance que generará un alivio de miles de millones de dólares para el país y abrirá el camino para dejar atrás el noveno default de la historia.

Entorno social: una sociedad argentina dividida por sus ideologías que parece acrecentar la grieta cada día que pasa. En cuanto a la estratificación, Argentina cuenta con tres clases sociales: la clase baja (que no llega a satisfacer sus necesidades básicas y debe percibir ayuda del estado), la clase media (que trabaja en pequeñas y medianas empresas) y la clase alta (dueña de las grandes y medianas corporaciones).

Al examinar las distribuciones estadísticas en esas dimensiones se descubre que la sociedad argentina es homogénea en su grado de exposición a los medios de

comunicación de masas, pero es heterogénea y fuertemente desigual en el acceso a los recursos tecnológicos e instrumentales para el desempeño en la economía. Un cambio importante se registra en los últimos años: la sociedad argentina, caracterizada por la gran homogeneidad de su clase media y la existencia de una franja relativamente pequeña de personas en niveles de pobreza, ha dado paso a una creciente segmentación al interior de la clase media y a un aumento importante de los estratos más bajos. En bienes culturales y simbólicos, la desigualdad distributiva es aún mayor que en los bienes materiales. Respecto a la dimensión del rango ocupacional, se registra una correlación entre la proporción de personas laboralmente activas y la tasa de desocupación con la posición socioeconómica.

Según datos difundidos el pasado diciembre por el INDEC, casi el 80% de la población ocupada tenía ingresos individuales por debajo del costo de la canasta para una familia tipo, que en septiembre último era de \$ 34.784. En ese cuadro, el 50% de los hogares, sumando el ingreso de sus integrantes, tampoco cubría ese monto, al llegar a una media de hasta \$ 34.270. De acuerdo con los datos elaborados sobre la base de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), el ingreso promedio per cápita fue en ese período de \$ 16.571 mensual.

Entorno tecnológico: el hotel Howard Johnson presenta en sus espacios, impactos tecnológicos que aumentan su prestigio y favorecen a la calidad tanto de sus servicios como de sus actividades, siempre pensando en el cuidado y el impacto en el medioambiente. Por ejemplo, la inversión de lavarropas que controlan el consumo de energía y el ahorro del agua; presentaron el primer eco-plataforma del país conformado por centros de carga para vehículos y bicicletas eléctricas, paneles solares y una flota de diez *e-bikes* para prestar servicios a la comunidad.

También cuenta con la participación en todos los medios masivos digitales y tradicionales de comunicación, como la radio, la televisión, diarios y revistas.

Entorno legal: ante la situación de pandemia, los hoteles estuvieron exentos de trabajar debido al decreto 260/2020. Desde el Estado Nacional se lanzó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), que les permitió pagar la mitad de los salarios, junto con el acuerdo con el gremio para reducir los sueldos hasta el 75 por ciento.

Desde el gobierno nacional a través del Decreto N° 528/2020 amplió por el plazo de ciento ochenta (180) días la doble indemnización con el objetivo de impedir los despidos indirectos y proteger los puestos de trabajo.

A través del decreto 487/2020 se prohíbe efectuar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor durante la cuarentena.

La Cámara Contencioso Administrativa de 1° Nominación rechazó la acción de amparo presentada por la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) en la que solicitaba al Gobierno provincial que autorice en forma urgente la apertura de los hoteles, en el ámbito de la ciudad de Córdoba y Villa Carlos Paz. No obstante, el tribunal exhortó a las partes al diálogo y al establecimiento de mecanismos de concertación que permitan encauzar equilibradamente las distintas pretensiones formuladas, atendiendo especialmente a la actual situación epidemiológica.

Entorno ambiental: la seguridad e higiene dentro de la cadena Howard Johnson es uno de los principales aspectos que consideran dentro del hotel. Es por esto que se cumple con las normas establecidas por la cadena, siguiendo las regulaciones internacionales y nacionales, como la Ley N.º 4701.1

Desde sus inicios el hotel tiene como premisa minimizar el impacto ambiental. Es por esto que el hotel posee amplios estándares de higiene que vienen de la mano de un cuidado en la utilización de químicos, el reciclado del agua y residuos, ahorro del consumo de energía.

Howard Johnson cuenta en su gestión con un servicio sustentable promulgando e invitando a la comunidad a sumarse a las actividades que protegen el medioambiente.

Forma parte del Programa Hoteles Más Verdes, reconocido por *Global Sustainable Tourism Council* y se considera uno de los programas con más prestigio en el mundo.

A partir de lo leído, se puede identificar que el hotel Howard Johnson presenta diferentes fortalezas, como por ejemplo ser una franquicia de una cadena reconocida a nivel internacional, permitiéndole posicionarse como un hotel con trayectoria en la industria hotelera, contando en su equipo directivo a personas con experiencia en el rubro en el pasado. Una cultura de trabajo clara y precisa, donde el personal es capacitado constantemente y es una condición innegociable los valores a la hora de trabajar, siendo éste el atributo mayor valorado por los huéspedes. Dentro de este personal de trabajo, la mayoría es oriunda de Carlos Paz, lo que se dedujo que el hotel es un gran creador de oportunidades laborales para ellos. El hotel basa sus principios en el cuidado del medioambiente, con el cual cuenta una certificación de categoría Plata, siendo integrante del programa Hoteles Más Verdes. En los últimos dos años, el hotel

ha sido líder ocupacional en habitaciones y ha tenido ventajas en épocas de demanda baja con respecto a sus competidores, reconociendo una alta participación de mercado.

En contracara, se observa un posicionamiento ambiguo y clásico que necesita un recambio, realizar modificaciones en sus productos o servicios que vuelvan a reposicionar la marca en sus potenciales clientes como así también para captar nuevos clientes. Posee atributos débiles y poco valorados, que son importantes para los huéspedes, como la conectividad a Wifi y la ubicación por ejemplo. El hotel cuenta con un bajo porcentaje de ventas directas.

La matriz FODA posibilita la recopilación y uso de datos que permite conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implementación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.

Las variables están ordenadas según la importancia y el grado de influencia sobre el posible impacto que genera/generaría en el hotel.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Imagen institucional reconocida nacional e internacional.	Eventos masivos/deportivos como el Rally; fin de semanas largos y feriados puente como Pascuas, carnavales, fechas patrias.
Misión, Visión, Valores y Cultura de Trabajo.	Estaciones de alta demanda. (Ej.: vacaciones de julio)
Comunicación constante con todo el personal del hotel.	Diversidad de públicos.
Concientización del medioambiente.	Segmentos del mercado que se pueden potenciar. Ejemplo, público local.
Integrante del programa Hoteles más Verdes.	Canjes/ convenios con obras teatrales y actores, eventos deportivos.
Líder en ocupación habitacional los últimos dos años.	Elevar la comisión de los portales web.
Ventajas en temporada baja con respecto a SUS competidores.	Creación del tercer carril de la autopista Córdoba-Carlos Paz.
Experiencia hotelera de los encargados de la gestión y administración del hotel.	Confianza por parte de inversores.
Flexibilidad y libertad a la innovación, a pesar de ser una franquicia.	Cooperación y alianzas entre hoteles de la misma cadena en Córdoba.

<p>Organigrama de trabajo claro y establecido.</p> <p>Empleados oriundos de Carlos Paz.</p> <p>Howie icono infantil propio de la empresa.</p>	
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Un dólar cambiante y en aumento.</p> <p>Hoteles de 4 estrellas con prestaciones similares.</p> <p>Alquileres temporarios, apart-hoteles, hoteles de menor reputación, casas, etc.</p> <p>Alquileres informales.</p> <p>Actividades recreativas limitadas por la situación de pandemia.</p> <p>Rechazo de los habitantes de Carlos Paz a volver a la actividad hotelera post pandemia.</p> <p>Pandemia o desastres naturales.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Posicionamiento débil</p> <p>Atributos que se destacan clásicos, ambiguos.</p> <p>Reservas en condición de ventas directas.</p> <p>Distancia que separa a la Capital de la villa veraniega.</p> <p>Ubicación lejos del centro.</p> <p>Parte de la rentabilidad destinada a la comisión.</p> <p>Renta anual destinada a los accionistas.</p> <p>La valoración de su conectividad a la red Wi-Fi.</p>

Figura 3 Matriz FODA. Fuente: Elaboración Propia

La investigación se llevó adelante a través de la recolección de información secundaria principalmente obtenida de páginas web mencionadas, como la página del Canvas (Universidad Empresarial Siglo 21), páginas oficiales de la web de los hoteles, incluyendo la de los competidores y portales de agencias de turismo como *Booking*; bibliografías de libros de Marketing y de fuente primaria obtenida de la entrevista a la gerente y socia Jessica Elliot del hotel Howard Johnson.

También, gracias al recorrido de estos años de la carrera, fue posible aportar herramientas y conceptos que ayudaron a realizar el análisis del objeto de estudio. Tal es el caso de la matriz FODA, que permitió realizar el diagnóstico interno organizacional de la empresa; la matriz PESTEL, con la que se analizó el estudio de las variables externas que influyen en el hotel; el Mapa de Posicionamiento, que ayudó a relacionar y comparar atributos con los competidores directos del hotel, y muchos otros conceptos que están desarrollados a lo largo del trabajo.

Marco teórico

A continuación se desarrollarán conceptos relacionados al posicionamiento de un producto o mercado. En este sentido serán analizados conceptos relevantes para la investigación a partir de los aportes de diferentes autores especialistas en la materia.

Para comenzar, es importante definir qué se entiende por posicionamiento. Muchos autores han debatido y mostrado su postura a lo largo del tiempo, generando un concepto dinámico, siendo difícil obtener una definición unánime del término. Kotler (2000) plantea al posicionamiento como el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, logrando que ocupen un lugar distintivo con mayor valoración en las mentes de los consumidores. En esta línea Al Ries (1986) lo propone como la forma de diferenciarse en la mente de su cliente objetivo, considerando no sólo las fortalezas y debilidades de la compañía, sino también la de los competidores, buscando la comunicación precisa en el momento indicado. Así también Keller (2003) lo define como la obtención de una marca superior en la mente de los consumidores, donde el conjunto de asociaciones abstractas como atributos y beneficios es la esencia de la marca, donde el posicionamiento debe mantener fuera a los competidores. Lovelock (2003) aporta que la creación de una estrategia de posicionamiento no sólo requiere la identificación de los atributos que son importantes para los clientes del segmento meta, sino que destaca la existencia de atributos determinantes que los clientes observan diferencias significativas entre las alternativas de los competidores.

De este modo se puede observar la importancia que estos autores brindan a crear percepciones positivas de sus productos o servicios en sus segmentos apuntados, en búsqueda de ser la primera opción a la hora de la elección.

A mi criterio, una estrategia de posicionamiento es un proceso, un trabajo en conjunto de diferentes variables a tener en cuenta. Para empezar, el mundo vive cargado de información, comunicación y una gran oferta de productos, por ende no es sencillo captar la atención de los consumidores. Es importante seleccionar a quiénes direccionar los esfuerzos de marketing, es decir el segmento meta seleccionado, analizar y estudiar sus comportamientos, sus patrones de conducta y conocer cuáles son sus necesidades.

Los consumidores eligen los productos de acuerdo con su percepción que le entregan mayor valor, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio pero decrecen con el precio.

Cuando los especialistas en marketing han fijado el marco competitivo de referencia para el posicionamiento mediante la definición del mercado de los consumidores meta y la naturaleza de la competencia, pueden definir cuáles son las asociaciones adecuadas para los puntos de diferencia y los puntos de paridad.

Los puntos de diferencia, son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que valoran positivamente, y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora. Las asociaciones que conforman los puntos de diferencia pueden estar basadas en prácticamente cualquier tipo de atributo o beneficio. Las marcas fuertes pueden tener múltiples puntos de diferencia. La creación de asociaciones fuertes, favorables, y únicas es un verdadero desafío, pero es un factor esencial para lograr un posicionamiento de marca competitivo.

Existen tres criterios que determinan si una asociación de marca realmente puede funcionar como un punto de diferencia: la conveniencia, la facilidad de entrega y la diferenciación. A continuación se presentan algunos puntos claves sobre cada uno de estos criterios:

Conveniencia para el consumidor: es preciso que los consumidores sientan que la asociación de marca es relevante para ellos.

Facilidad de entrega por la empresa: la empresa debe tener los recursos internos y el compromiso necesario para crear y mantener de manera factible y rentable la

asociación de la marca en la mente de los consumidores. El diseño del producto y la oferta de marketing deben apoyar la asociación deseada.

Diferenciación de los competidores: los consumidores deben considerar la asociación de marca como distintiva y superior a la de los competidores relevantes.

Cualquier atributo/beneficio asociado a un producto/servicio puede funcionar como un punto de diferencia para una marca, siempre y cuando sea lo suficientemente conveniente, fácil de entregar y diferenciado. Sin embargo, para que funcione como un verdadero punto de diferencia, la marca debe demostrar la innegable superioridad del atributo o beneficio. Los consumidores deben estar convencidos.

Por otro lado, los puntos de paridad son las asociaciones de atributos o beneficios que no son necesariamente exclusivas de la marca sino que, de hecho, pueden ser compartidas con otras marcas.

Los mapas perceptuales pueden ser de gran relevancia a la hora de elegir los beneficios específicos a la hora de posicionar una marca. Los mapas perceptuales son representaciones visuales de las percepciones y preferencias del consumidor, y su objetivo es proporcionar descripciones cuantitativas de las situaciones del mercado y de la manera en que los consumidores perciben los diferentes productos, servicios y marcas de acuerdo con varias dimensiones. Al comparar las preferencias del consumidor con las percepciones de la marca, los especialistas en marketing pueden revelar oportunidades que sugieren las necesidades insatisfechas.

Lograr el posicionamiento de marca en el mercado requiere que los consumidores entiendan lo que la marca ofrece y lo que hace que sea una opción competitiva superior. Para ello, es preciso que los consumidores comprendan en qué categoría compete, y cuáles son sus puntos de paridad y de diferencia en relación con los de la competencia. La pertenencia a una categoría puede ser obvia en algunos casos. Sin embargo, en otras muchas ocasiones se debe comunicar a los consumidores sobre la categoría a la que pertenece su marca. Esto sucede sobre todo cuando se introducen nuevos productos, especialmente si la identificación de la categoría a la que pertenecen no es evidente. También se dan situaciones en las que los consumidores saben a qué categoría pertenece una marca, pero tal vez no estén convencidos de que ésta sea un miembro válido de dicha categoría.

Una de las dificultades comunes en la creación de un posicionamiento de marca fuerte es que muchos de los atributos o beneficios que conforman los puntos de paridad y los puntos de diferencia están correlacionados negativamente. Por ejemplo, podría ser difícil posicionar una marca como barata y al mismo tiempo afirmar que es de alta calidad.

A la hora de comunicar, se debe lograr un mensaje sencillo y simple, ya que la mente de los consumidores está en permanente saturación. Previo a comunicar, es de vital importancia obtener un autoconocimiento de la organización, es decir en qué se hará hincapié, en qué fortalezas y ventajas propias se basará el mensaje. Sin embargo, no se debe desestimar la importancia de observar las acciones de los competidores directos, ya que son parte significativa del entorno.

Todas las empresas se esfuerzan por crear una imagen de marca con tantas asociaciones de marca fuerte, favorable y única como sea posible. Las marcas líderes de diferentes rubros poseen una fuerte imagen de marca, ésta es una representación sensorial de los atributos que perciben de sus productos. Es el significado que una marca tiene para los grupos de interés. Esta percepción se genera en la mente y es el resultado de toda la información que reciben de la marca a través de sus diferentes puntos de contacto.

Al momento de comparar entre dos o más productos, las elecciones de los clientes reflejan el conocimiento de las marcas que recuerdan y, por lo tanto, la manera en que están posicionadas dentro de su mente. Este posicionamiento es consecuencia de las experiencias, sentimientos y/o emociones que han atravesado en cada relación con la marca.

Es importante saber, que la experiencia del cliente (*customer experience*) es un factor determinante a la hora de lograr la fidelidad con el producto/servicio. Saber apuntar a los atributos que los clientes sienten más valorados, aumentan la probabilidad de que vuelvan a consumirlo y al punto de llegar a recomendarlo. Atender a los atributos de los clientes hace que las personas se sientan escuchadas y valoradas. En Argentina, la velocidad y eficiencia, las facilidades de pago y la conveniencia son los atributos más valorados por los clientes.

Esto conllevará a la empresa a obtener una ventaja competitiva que le permitirá transformarla en estrategias y acciones a largo plazo. Una relación de fidelidad con los

clientes genera beneficios no sólo económicos en el tiempo. Eso sí, una mala experiencia puede generar una reacción negativa en el cliente que traiga consecuencias como no voy a consumirlo.

Las posiciones pocas veces son estáticas y necesitan evolucionar en el tiempo debido a lo que se viene mencionando: entornos competitivos y dinámicos, cambios en las preferencias de los consumidores, nuevas tendencias, avances tecnológicos, etcétera. Muchas empresas se ven obligadas a un reposicionamiento evolutivo al modificar servicios o segmentos meta. Para incrementar el atractivo de un producto ante el segmento meta específico, probablemente se necesite modificar su desempeño en ciertos atributos, reducir el precio, cambiar los horarios o los locales cuando sea posible o innovar las formas de entrega que se ofrecen. En estos casos, la principal tarea de comunicación (publicidad, ventas personales y relaciones públicas) consiste en cerciorar de que los clientes potenciales perciban con precisión la posición del servicio en las dimensiones que son importantes para ellos al tomar decisiones.

Para ir concluyendo, se dice que el posicionamiento es una herramienta que permite acrecentar la probabilidad de que los consumidores adquieran los productos siendo necesario una fuerte asociación en la mente del consumidor con un atributo único, relevante y diferenciador. Las empresas pueden beneficiarse al conseguir una posición única en el mercado. Para ello, se requiere un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, así como de las capacidades de la empresa y de las acciones de la competencia.

No se logra un posicionamiento ideal como una actividad aislada del resto de las decisiones. La mente de los consumidores es una variable externa de la empresa por lo cual es difícil dominar y compleja en cuanto a la tormenta de estímulos diarios que reciben. Se lo obtendrá luego de un análisis y un trabajo coordinado/emancipado.

Diagnóstico y discusión

A través de este reporte de caso, se identifica que el hotel Howard Johnson tiene un posicionamiento clásico y contemporáneo, debido a que forma parte de la franquicia de una cadena reconocida a nivel internacional, pero se observa con notoriedad el débil posicionamiento en cuanto a la asociación de la cadena Howard Johnson con la categoría segmento juvenil. Es decir, una frágil creación de las percepciones y

asociaciones del hotel en los viajes de egresados de los estudiantes de hoy en día, dejando de lado atributos más valorados por éstos en la actualidad, disminuyendo así las apreciaciones de calidad y las oportunidades presentando desventajas frente a sus competidores.

Se puede observar que el Hotel Howard Johnson no ha podido romper esa barrera en la mente de los consumidores, ubicándose como un hotel que cumpla las expectativas para los segmentos juveniles, más específicamente estudiantiles, que puedan realizar su viaje de estudio en Carlos Paz. En los antecedentes mencionados con anterioridad, se analiza cómo distintas marcas hoteleras han tratado de resolver este problema de posicionamiento de la marca gracias a las estrategias comunicacionales (publicidad, ventas personales y relaciones públicas) asegurándose que los clientes potenciales perciban con exactitud los atributos del servicio en las dimensiones que son relevantes para ellos a la hora de tomar decisiones; incluyendo a profesionales reconocidos en sus campañas, con el objetivo de resaltar su impronta artística o sus conocimientos para elevar su prestigio y veracidad. Han sabido dirigirse al segmento del viajero próximo, inmediato, intentando señalar que se puede vivir una experiencia maravillosa sin tener que viajar miles de kilómetros o a través de un avión. Y por último, han intentado basar sus ideas haciendo hincapié en las innovaciones tecnológicas, que le brindan un aporte de modernidad a las prestaciones en sus servicios, considerando a la tecnología un atributo relevante para los huéspedes. De este modo se concluye que la problemática expresada es relevante y la resolución de la misma podría derivar en grandes beneficios para esta cadena hotelera.

A partir de la información recolectada y el análisis profesional al que se arriba como estudiante de la carrera Licenciatura de Marketing, se presentará un plan de implementación que ayude a desarrollar la asociación del hotel Howard Johnson Carlos Paz con el segmento juvenil con respecto a su viaje de egresados, buscando generar las percepciones correspondientes en las mentes de los segmentos juveniles que elijan desarrollar su viaje de estudio en la ciudad veraniega, basándose en estrategias comunicacionales que revelen los atributos más valorados por los potenciales huéspedes, como consecuencia de un incremento positivo de las asociaciones con el hotel, persiguiendo el objetivo del aumento en la cantidad de viajes estudiantiles argentinos que elijan Howard Johnson para su estadía.

Concluyendo, los resultados que se esperan a través de la implementación de la propuesta son los siguientes: lograr un posicionamiento en los segmentos juveniles con el fin de que elijan al hotel Howard Johnson para su viaje de egresados, gracias a la valoración de los atributos conectividad/tecnología principalmente, que asocien al hotel con el segmento juvenil y recuerden la marca gracias al desarrollo de una nueva sección en su canal de comunicación para con ellos, encuestas en la web, y también estrategias comunicacionales con las agencias de viajes de estudio.

Plan de implementación

Objetivo General

Posicionar al hotel Howard Johnson Carlos Paz como la principal elección de los segmentos juveniles que desarrollen su viaje de estudio en Carlos Paz durante el año 2021.

Objetivos Específicos

- Desarrollar una nueva sección en el sitio web del hotel que aumente el flujo de información y participación en un 30% con los estudiantes en el periodo de diez (10) meses en el sitio web oficial de Howard Johnson Carlos Paz.
- Fortalecer en un 25% el atributo de la tecnología/conectividad en el segmento estudiantil en el periodo de un año a través de un spot/video publicitario.
- Lograr un aumento del 15% de reservas directas a través de agencias de viajes de estudio en los próximos 10 meses.

Recursos

El presupuesto con el que se va a trabajar es de \$1, 500,000. (Un millón y medio de pesos). Al finalizar, se detallan con precisión los costos totales y de cada uno de los planes de acción correspondientes.

El costo total del plan de implementación es de \$796,000 (setecientos cuarenta y seis mil pesos).

Plan de Acción

Primer objetivo: “Desarrollar una nueva sección en el sitio web que aumente el flujo de información y participación en un 30% con los estudiantes en el periodo de diez (10) meses en el sitio web oficial de Howard Johnson Carlos Paz.”

Desarrollar una sección dentro de la página oficial del hotel, destinado a brindar toda la información necesaria para atraer y captar a los segmentos estudiantiles. La nueva sección se llamará “Viaje de Egresados”. El plan de acción que conlleva la creación de la sección web, se ejecutará en los dos primeros meses del año 2021 (enero y febrero).

La segunda parte, comienza desde la aprobación y lanzamiento de la nueva sección hasta que finalice el año, se realizará publicidad web a través de las redes sociales de *Instagram* y *Facebook Ads*, y se medirán las visitas e interacciones de los estudiantes con la página web (desde marzo a diciembre).

Se necesitará la presencia de un diseñador web, que se encargue del desarrollo de la nueva plataforma. Se pactará una reunión que deje en claro por un lado los honorarios, como así también las pretensiones de la nueva sección. El diseño de la página web estará bajo aprobación de la responsable de Marketing del hotel, ya que obtendrá información sobre el hotel, su impronta, ofertas, precios, etc. Éste será el encargado de aprobarla. El diseñador deberá presentar a la semana de inicio del trabajo, un boceto como adelanto de la nueva sección, para saber si la idea está encaminada y cumple con las ideas que fueron pactadas. Bajo la aprobación del responsable de Marketing, el diseñador web continuará con su labor hasta presentar por completo el nuevo blog. Cabe destacar que deberá contener programas e indicadores que ayudarán a la medición de los objetivos.

También se necesitará la presencia de un *freelancer* especializado en marketing, quién deberá encargarse de la publicidad en los medios utilizados y llevar el control de las mediciones bajo la herramienta *Google Analytics*. Esta persona deberá seleccionar los medios pertinentes, los mensajes publicitarios y encargarse de publicitar en el tiempo pactado, además deberá medir el *feedback* de los potenciales usuarios.

El monto destinado a la publicidad será de \$12,000 cada mes. A través de las redes sociales mencionadas (*Instagram* y *Facebook Ads*). La publicidad consistirá en imágenes y videos que sean llamativos y atractivos, apuntando al sector juvenil, lo cual

tiene relevancia la música, un mensaje creativo, el marco de ejecución, las fuentes y portavoces, etc.

El mensaje en que haría hincapié sería: “Que no te engañen. No necesitas hacer miles de kilómetros, ni que te ofrezcan nieve que no conseguís... lo único que necesitas, es ¡Howard Johnson Carlos Paz!”. También deberá realizar campañas publicitarias a través de hashtag como #ViajeDeEgresadosEnHowardJohnson; #TuCursoEnCarlosPaz y #EgresadosHJ.

Medición del plan de acción

El control del cumplimiento de este objetivo se llevará a cabo con el indicador de medición de *Google Analytics* y el encargado será el *freelancer* contratado. Se hará hincapié especialmente en los siguientes indicadores: usuarios registrados y sesiones iniciadas; porcentaje de rebote; la duración y el comportamiento de los usuarios en la nueva sección.

A continuación, se anexa una guía de información acerca de la herramienta que se utilizará: <https://aulacm.com/guia-de-google-analytics/>.

También, se medirán las interacciones realizadas con los *hashtag* y los comentarios que se desarrollen dentro de las redes donde se promocionará y se contabilizarán los nuevos seguidores de las redes oficiales del hotel.

Alcance

El alcance de este objetivo implica la creación de una nueva sección dentro del canal de comunicación ya existente, el cual es la página web oficial del hotel Howard Johnson Carlos Paz. Es decir, se busca dar a conocer la nueva unidad de negocio que el hotel va a desarrollar.

Como consecuencia del primer objetivo y sumado al siguiente objetivo, se busca atraer al segmento juvenil hacia la página del hotel y luego examinar el intercambio entre los estudiantes y la página web, para comenzar el proceso de asociación del hotel con la categoría seleccionada para construir la imagen de marca y luego potenciar el recuerdo de la misma en dicho segmento.

Factores críticos de Éxito

Los factores críticos del primer objetivo son:

- Creación de la nueva sección web
- Inversión en publicidad
- Aplicación de la herramienta *Google Analytics*
- Control de los resultados
-

Riesgos Involucrados

Los riesgos asociados a este objetivo derivan de un trabajo constante en plataformas online y todo un conjunto de herramientas informáticas que para ello la empresa debería contar con una protección virtual que brinde tranquilidad a la hora de entregar datos e información.

También, será necesario verificar la información de quiénes interactúen con la plataforma virtual, ya que podría ocurrir que no sean solamente adolescentes los que compartan o inserten comentarios.

Plan de contingencia

Ofrecer un servicio de antivirus más calificado al hotel en caso de que no cuenten con uno.

También se podría colocar una encuesta muy breve al entrar al nuevo blog donde se consulte al usuario la edad y el género por ejemplo.

Segundo objetivo: “Fortalecer en un 25% el atributo de la tecnología/conectividad en el segmento estudiantil en el periodo de un año a través de un spot/video publicitario.”

Crear un spot/video publicitario donde se pueda apreciar las instalaciones del hotel mientras un grupo estudiantil realiza las distintas actividades en su viaje de egresados mientras son vistas desde un *drone*, con la participación del cordobés Paulo Londra en una fiesta organizada por Howard Johnson dentro del mismo, haciendo hincapié en los servicios del hotel, su conexión de *Wi-Fi*, las instalaciones del hotel y en los paseos turísticos por la ciudad serrana.

Se necesitará una agencia de publicidad que esté al frente del spot, que tenga clara la idea en qué focalizaremos. El equipo de trabajo que estará frente al video será conformado por camarógrafo, editor de fotógrafo, sonidista, diseño de guion, etc.

Un *drone* y un mejor servicio de conectividad, incluyendo servicio de Internet inalámbrico de 300 megas, *routers*, puntos de acceso, IP, etc. En un análisis realizado en base a la superficie del hotel, los potenciales usuarios en un mismo momento en los posibles espacios compartidos.

Participación de Paulo Londra en el spot (opción de canje a cambio de su participación en el video, 7 (siete) noches de una habitación *Master Suite King* en el mes de diciembre).

Incluir tanto en las actividades del hotel como en el video, el juego de fútbol en burbujas, ya que resulta una atracción divertida para el segmento.

El equipo de publicidad, junto con Paulo Londra y el encargado de Marketing del hotel, en una reunión, delimitarán los detalles y aclararán la idea del spot a desarrollar. Luego, se llevarán a cabo las filmaciones correspondientes tanto dentro del hotel como por fuera, en los destinos ofrecidos dentro del viaje.

Los involucrados y participantes del video estarán hospedados en el hotel hasta que el video haya sido filmado por completo. El hotel tendrá a cargo el transporte del equipo de filmación, como así también las comidas designadas para todos los participantes. Luego, el equipo de producción se encargará de editar el video y bajo la aprobación del responsable de Marketing, dará por terminado el trabajo realizado.

Luego, para la segunda parte del objetivo, a través de una investigación cuantitativa, se llevará a cabo un análisis de los atributos que los adolescentes tienden a valorar más a la hora de seleccionar un hotel para su viaje de estudio/egresados.

El análisis constará de 600 (seiscientos) estudiantes encuestados vía online (10 colegios aproximadamente), que responderán una serie de preguntas donde se buscará medir el impacto tecnológico al cual el hotel apunta mejorar y diferenciarse a través de este atributo. La herramienta que se utilizará para las encuestas online es el *Googleform*, y se les enviará a los estudiantes para que la completen.

<https://forms.app/gastonwhelan/encuesta-de-satisfaccion-del-cliente>

Encuesta Howard Johnson Carlos Paz

1. ¿Qué es lo esencial que debería tener el hotel para su viaje de egresados?

Rica comida

Habitaciones cómodas y espaciosas

Buena conectividad

Ascensores

Espacio verde

2. ¿Con qué hotel te gustaría encontrarte al llegar?

Moderno/tecnológico

Ligado a la naturaleza

Me da lo mismo

Antiguo

3. ¿Qué servicio te gustaría que tenga el hotel?

Room service

Wi-Fi de alta calidad

Pileta climatizada

Lavandería

Desayuno en la habitación

4. ¿Qué importante es que el hotel cuente con buena conectividad?

Muy importante

Importante

Me da lo mismo

No es relevante

5. Seleccione aquellos atributos/servicios te gustaría que tenga el hotel

Alimentación saludable

Calidad de Wi-Fi

Pileta

Sala de juegos

Actividades recreativas

Limpieza del hotel

Sala de eventos

Espacio verde

Otro

6. ¿La conectividad es un servicio esencial dentro del hotel?

Sí

No

Otro

Enviar

Figura 4: Encuesta: Elaboración propia en GoogleForm.

El video/spot será cargado a la plataforma ni bien este disponible el nuevo canal de comunicación, es decir, más tardar al finalizar el mes de febrero de 2021. (Fecha límite del primer objetivo) Lógicamente, el video estará disposición de la estrategia de publicidad que brindará el hotel en las redes. El Jefe de Marketing del hotel será el encargado de supervisar el video/spot y el *freelancer* de subirlo al nuevo blog como así también que forme parte de los mensajes publicitarios.

La segunda parte del objetivo, cuenta con una instancia de medición para determinar la relevancia del atributo de la tecnología y/o conectividad. Esto se llevará a cabo a partir del mes de marzo y llegará hasta fin de año, llevando un control de los resultados cada tres (3) meses. Los encuestados serán vía web, ya que al segmento al que nos dirigimos, tienen un gran manejo de la virtualidad. El *freelancer* en Marketing estará al frente del plan y se encargará de seleccionar los medios más adecuados para que los estudiantes realicen las encuestas. Tendrá que encuestar cada 3 (tres) meses a un promedio de 200 (doscientos) alumnos, lo que es un aproximado de 6 ó 7 cursos, para ir contando con la información que sea relevante.

El *freelancer* deberá realizar un resumen en cada periodo de medición y presentarlo al gerente de Marketing. Luego, al finalizar el tiempo pactado, deberá entregar un resumen ejecutivo que incluya todos los resultados y sus análisis correspondientes a los estudios realizados, tratando de haber logrado el objetivo propuesto.

Para tener en cuenta, el segmento juvenil a quienes nos dirigimos (más específicamente adolescentes entre 16-18 años) utilizan de mayor a menor las siguientes redes sociales: *Instagram, Facebook, Tik-Tok, YouTube, Twitter*, entre otros.

Medición del plan de acción

Para corroborar el cumplimiento de este plan de acción, se tomará como indicador el alcance (a cuántas personas llegó el anuncio), las impresiones (cuantas veces se mostró el anuncio) y los clics realizados.

Como métricas de interacción, se hará hincapié en la reacción a la publicación, sus comentarios, las publicaciones guardadas y las veces en que se compartió la misma, la cantidad de reproducciones del video dentro del blog y, lógicamente, el total de encuestas respondidas de los estudiantes.

También, se agregaría la métrica específica de video, denominada interacción con video, que detalla lo siguiente:

Reproducciones de video hasta el 25%	Reproducciones de video hasta el 50%	Reproducciones de video hasta el 75%	Reproducciones de video hasta el 95%	Reproducciones de video hasta el 100%	Reproducciones de video
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------

Figura 5: Indicador de medición. Fuente: Elaboración propia

Alcance

El alcance que persigue este objetivo es fortalecer la asociación de que el hotel Howard Johnson Carlos Paz es un lugar de calidad y modernidad que recibe al segmento juvenil en su viaje de estudio. Fomentar y hacer hincapié en que el hotel está relacionado a la categoría juvenil. Todo esto se intentará lograr a través de la percepción del video realizado. También, a través de la cantidad de reproducciones que tenga el video, se buscará expandir la marca en las redes sociales y potenciar la recordación de la misma.

En la segunda parte del objetivo, lo que se busca es el reconocimiento de que el atributo en el que vamos a apuntar a diferenciarse, es decir la tecnología/conectividad, es el elegido o es aquel en que un gran porcentaje de estudiantes deciden que contenga el hotel donde les gustaría desarrollar su viaje de estudio. Se persigue el objetivo de crecimiento en el mercado y la importancia del atributo.

Factores críticos de Éxito

- Creación del video/spot bajo la participación de profesionales
- Video cargado a la plataforma
- Encuestas realizadas en su totalidad
- Medición de resultados

Riesgos Involucrados

Se puede obtener un video donde no salga como se lo espera, que el foco no esté claro o simplemente no se pueda observar la tecnología como servicio diferenciador que el hotel brinde.

Puede ocurrir que los adolescentes no completen o lo hagan sin prestar atención a las encuestas online de las cuales el hotel guiará su medición.

Plan de contingencia

Ajustar o delinear los aspectos más relevantes a la hora de editar el video, para no dejar margen de error. Se podrá anexar al pie del video un texto informativo que brinde la información precisa y relevante a la que se apunte diferenciar. Factores claves

que estén en el texto: viaje de egresados, hotel tecnológico, servicio de conectividad de gran nivel, instalaciones modernas, atracciones recreativas, entre otras.

Para atraer el interés de los adolescentes o para realizar una encuesta más atractiva, se podría agregar descuentos o beneficios a aquellos cursos que completen de manera rápida, consciente y hasta realicen publicaciones en las redes sociales mencionando al hotel Howard Johnson.

Tercer objetivo: “Lograr un aumento del 15% de reservas directas a través de agencias de viajes de estudio en los próximos 10 meses”.

A través de acciones comunicacionales con empresas de viajes como *Maxdream, Lozada Viajes, Travel Rock, Córdoba Tred Travel, Flecha Bus Viajes*, etc. lograr vender 15 (quince) paquetes de viajes a colegios de la Ciudad de Córdoba.

El responsable de entablar los lazos comunicacionales será el encargado de Recursos Humanos del hotel. Éste se reunirá con las agencias y les comentará acerca de los viajes de egresado en el hotel Howard Johnson. Deberá tener precisión a la hora de detallar las actividades, los servicios que se brindarán, los canjes con boliches o paseos turísticos que pueden incluir el viaje, y todo aquello que se les brindará a los estudiantes. Habrá que fijar si será un único precio con todo incluido, si habrá opciones tanto de servicios como actividades que el hotel ofrezca con algún costo adicional, etc.

Luego, le informará al Jefe de Ventas el resultado de los paquetes vendidos y éste llevará el registro.

Este objetivo comenzará en el mes de febrero y tendrá duración hasta el mes de noviembre (De febrero a noviembre de 2021).

Se necesitará armar carpetas donde contengan toda la información plasmada de manera llamativa, números de contacto, sitio web, y aquello que el hotel considere relevante.

Medición del plan de acción

En lo que aquí se hará hincapié, será en la contabilización de nuevas reuniones que deriven del primer contacto con las agencias, como así también se registrarán las agencias que confirmen el convenio en su primer instancia. Nos referimos también al nivel de venta de paquetes obtenidos.

Alcance

Luego de varias acciones previas realizadas, se intentará captar a distintos cursos de egresados que elijan el hotel Howard Johnson como destino de su viaje de fin de curso, un primer comienzo al reposicionamiento del hotel en el segmento juvenil. Tratando de vender 15 (quince) paquetes de viajes, es una manera de iniciar el camino hacia lograr un nuevo reposicionamiento, y dejando atrás, la débil asociación del hotel con la categoría. Indudablemente, que la venta de los paquetes, aportarían capital y podrían solventar la inversión realizada y una obtención de márgenes de ganancias.

Factores claves del Éxito

- Planeación/programación de la agenda de actividades/servicios para el futuro curso
- Encuentro con los directivos de las agencias
- Paquetes de viajes vendidos

Riesgos Involucrados

En los posibles riesgos que se pueden enfrentar, se encuentra la posibilidad de que las agencias de viaje tengan un actual mayor beneficio o un convenio establecido con otros hoteles, paseos turísticos o boliches.

Plan de contingencia

Analizar el límite de descuento que se le puede ofrecer a la agencia de viajes para en caso de tener que negociar, tener una buena estrategia para seguir ofreciendo una buena propuesta a la hora de elegir el hotel Howard Johnson. Se podría llegar a un acuerdo de convenio, donde ambas partes realicen publicidad/propaganda en sus sitios web para brindar una mayor expansión de la marca.

Marco de Tiempo

El período en que se desarrollará el plan de implementación será en los próximos 12 (doce) meses (Año 2021). A continuación, se detallan las acciones a realizar y el periodo de tiempo de cada una de ellas.

Diagrama de Gantt

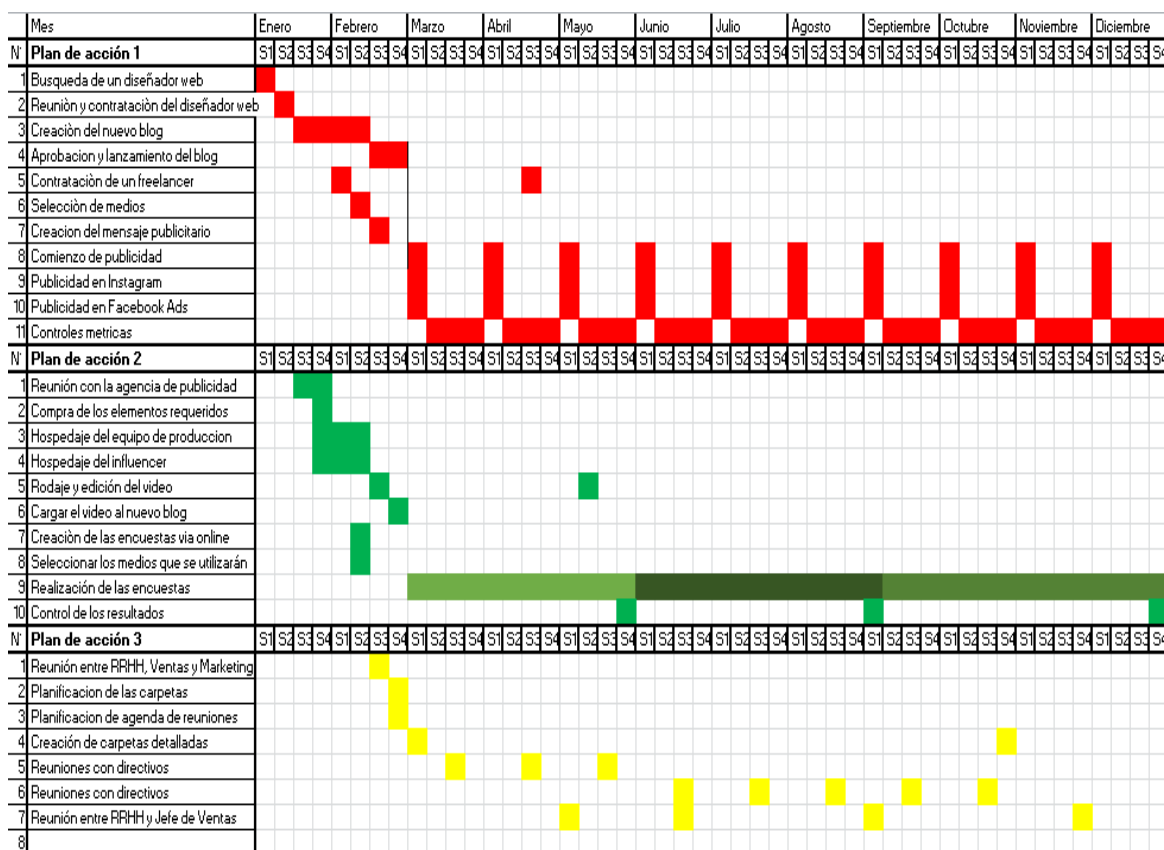


Figura 5: Diagrama de Gantt Fuente: Elaboración propia

Objetivo 1

Actividad 1: Creación del nuevo blog/sección (ENE-FEB)

Encargado: diseñador web.

Responsable del control: Jefe de Marketing de la empresa.

Actividad 2: Realizar publicidad web a través de *Instagram* y *Facebook Ads*.

Encargado: *Freelancer* contratado. (MAR-DIC)

Actividad 3: Interacciones dentro del nuevo blog, a través de *Google Analytics* (MAR-DIC).

Herramienta: *Google Analytics*.

Responsable del control: *Freelancer* contratado.

Objetivo 2

Actividad 1: Video/Spot publicitario cargado al sitio oficial (FEB).

Encargado: Agencia de Publicidad (Supervisión del jefe de Marketing)

Actividad 2: Encuestas y control de los resultados c/ 3 (tres) meses (MAR-MAY; JUN-AGO; SEP- NOV).

Responsable del control: *Freelancer* contratado

Objetivo 3

Actividad: 1: Reuniones con las agencias de viajes (MAR-NOV).

Encargo: Jefe de Recursos Humanos, con participación del personal de Marketing y Jefe de Ventas.

Herramienta: carpetas con la información a brindar.

Recursos económicos involucrados

Recursos requeridos	Descripción	Costos	Costos total en el periodo de trabajo
Diseñador Web	El diseñador cobra por hora trabajada (\$800)	\$800 x 40 horas de trabajo	\$32,000
Freelancer	Tendrá un sueldo mensual (\$12,000)	\$12,000 x 12 meses de trabajo	\$144,000
Publicidad en Facebook	Se destinará \$6,000 mensualmente. Tiene un alcance de 6 mil a 15 mil estimados.	\$6,000 x 10 meses de publicidad	\$60,000
Publicidad en Instagram	Se destinará \$6,000 mensualmente. Tiene un alcance de 6 mil a 15 mil estimados.	\$6,000 x 10 meses de publicidad	\$60,000

Herramientas Google Analytics	Esta herramienta no posee un monto al ser utilizada. Es gratuita	--	--
Total del Plan de Acción n° 1	Suma de todos los presupuestos de las acciones que incluye el plan de acción n°1	--	\$296,000
Agencia de publicidad	Incluye todo el equipo de producción y edición del video. El tiempo lo determina el rodaje del video.	Costo de agencia \$170,000. En los costos se deben agregar viáticos, hospedaje y transporte del equipo.	\$250,000
Drone	Drone DJI Mavic Air 2Fly More. Utilidad para el video como para las actividades a futuro del hotel	Costo de adquisición \$150,000	\$150,000
Servicio de Wifi inalámbrico	Servicio de Internet inalámbrico de 300 megas y equipamiento electrónico de primer nivel.	Servicio de Internet mensual es de \$2,500 x 12 meses. El equipamiento es una sola inversión \$15,000.	\$45,000
Set de juego burbujas futbol	Set de entretenimiento para los potenciales huéspedes del hotel	Costo de adquisición de \$10,000	\$10,000
Paulo Londra	Participación en el video como influencer reconocido y referente del segmento juvenil	Opción de canje 7 (siete) noches de una habitación Master Suite King en el mes de diciembre.	--

Encuestas Online	Esta herramienta es gratuita y no genera ningún costo	--	--
Total del Plan de Acción n° 2	Suma de todos los presupuestos de las acciones que incluye el plan de acción n°2	--	\$455,000
Carpetas informativas	Se fabricarán 300 carpetas para entregar a los directivos y referentes de las agencias de viaje	Cada carpeta tiene un costo unitario de \$100 \$100x 300 unidades	\$30,000
Recursos de traslado del RRHH	Incluye los gastos de traslados y viáticos de los responsables de las reuniones	\$15,000	\$15,000
Total del Plan de Acción n° 3	Suma de todos los presupuestos de las acciones que incluye el plan de acción n°3	--	\$45,000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	Suma de los tres planes de acción propuestos	Plan n° 1= \$296,000 Plan n° 2= \$455,000 Plan n° 3= \$45,000	\$796,000

Figura 6: Tabla de Costos. Elaboración: Fuente propia

Conclusiones

Se reconoce al hotel Howard Johnson como un hotel de jerarquía y prestigio dentro de la industria hotelera, presentando instalaciones de calidad y servicios de primer nivel para los potenciales huéspedes. En contracara, se observa un débil posicionamiento y una frágil asociación del hotel con el segmento juvenil. Es por ello, que a través de este estudio, se intenta establecer un reposicionamiento que aumente las percepciones de la categoría juvenil en relación al hotel Howard Johnson.

Por tal motivo, se presenta un plan de implementación, en donde a través de las acciones descriptas y detalladas, el hotel podrá fortalecer las percepciones y destacar los atributos que son relevantes para el sector juvenil. La creación de asociaciones fuertes, favorables, y únicas es un verdadero desafío, pero es un factor esencial para lograr una diferenciación del resto de la competencia. De este modo, se plantea el desarrollo de un nuevo canal de comunicación que atraiga al segmento, quienes dedican mucho tiempo de sus días en las redes sociales; un video publicitario con la participación destacada de Paulo Londra, un artista reconocido y valorado por la categoría, cuyo objetivo es la expansión y recordación de la marca mediante la asociación con las preferencias musicales de los jóvenes; y una acción de futuras reuniones con agencias de viaje de egresados que fortalezcan el reposicionamiento deseado.

La solución presentada impulsa la asociación del hotel al sector juvenil a través de estas acciones y para ello poder afrontar en el futuro, una modificación en su unidad de negocio donde el hotel se posicione en la mente de los potenciales segmentos estudiantiles, como la primera opción de alojamiento que albergue sus viajes de egresados.

El valor agregado de este estudio, se presenta como la posibilidad de diversificar los potenciales públicos a los que el hotel se dirige, es decir, emerger del concepto tradicional de un hotel familiar y que, a través de una segmentación específica, direcciona las acciones y estrategias comunicacionales en un horizonte prometedor, donde el hotel obtiene un posicionamiento deseado en la mente de los estudiantes a través de atributos diferenciadores. El trabajo le permitiría al hotel, modificar su realidad y solucionar su frágil asociación, fortaleciendo la percepción que tiene la categoría sobre él, y como consecuencia, conseguir futuros beneficios.

Recomendaciones

En este apartado, como recomendaciones se presenta la importancia de saber adaptarse a los cambios producidos por las tendencias. El segmento al cual se apunta, es un público que permanentemente está en búsqueda de lo que está de moda, de lo que es furor del momento y tienen la facilidad de abandonar hábitos diarios sin ningún inconveniente.

Se debe comprender que las estrategias comunicacionales que se utilicen están sujeta a las tendencias que pueden cambiar en un futuro. Sin dudas que los planes de acción presentados son los indicados que nos permitirán alcanzar nuestro objetivo. El segmento juvenil te permite aprovechar los momentos de máxima utilidad ya sea de acciones específicas, canales de comunicación, tendencias, etc.

Será importante remarcar el atributo de la conectividad, ya que el público objetivo consume permanentemente y valora su funcionalidad. La incorporación del artista logra la conexión con la categoría y no deja dudas de la asociación buscada.

Como futura línea de trabajo, se presenta la posibilidad de aprovechar instancias fructíferas estableciendo relaciones y trabajos en conjunto con estudiantes de la facultad de Turismo de la Universidad de Córdoba, con motivo de obtener lazos tanto comunicacionales como propuestas de segmentos jóvenes emprendedores, con iniciativas que repercutan de manera positiva en el hotel Howard Johnson Carlos Paz.

Referencias

- Booking (2020) Recuperado de:
https://www.booking.com/index.es.html?aid=376374;label=esrow-OtlvhU2CXhSVxek50Z_17wS267754636760:pl:ta:p1:p22.563.000:ac:ap:neg:fi:tikwd-65526620:lp1000126:li:dec:dm:ppccp=UmFuZG9tSVYkc2RIIyh9YcUSe6BbHz0Ad_yDShFFSHQ;ws=&gclid=EAiaIQobChMI2fDZ8t7u6wIVAgWRCh2jQAjPEAAYASAAEgI76vD_BwE
- Banco Central de la República Argentina (2020) *Estadísticas*. Recuperado de:
<http://www.bcra.gov.ar/>
- Campus Virtual Universidad Empresarial SIGLO21 (2020). Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz). Recuperado de:
<https://siglo21.instructure.com/courses/9685/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>
- Hinojosa, V. (30 de mayo 2017). Estrategia de reposicionamiento de marcas hoteleras: caso Barceló. *Hosteltur*. Recuperado de:
https://www.hosteltur.com/122274_estrategia-reposicionamiento-marcas-hoteleras-caso-barcelo.html
- Howard Johnson plaza Villa Carlos Paz (2020). Recuperado de:
<https://hvjillacarlospaz.com.ar/>
- Keller K. & Kotler P. (2012) *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. Ed: Pearson educación. México

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009) *Marketing de servicios*. Sexta edición. Ed: Pearson educación. México

Marketing turístico (2020) *Las marcas turísticas ya trabajan su reposicionamiento para ganarse al viajero de proximidad*. Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/38/33661/marcas-turisticas-trabajan-reposicionamiento-para-ganarse-viajero-proximidad.html>

Ministerio de Salud (2020) *Nuevo Coronavirus COVID 2020, Disposiciones comunes*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/disposiciones?gclid=Cj0KCQjwwOz6BRCgARIsAKEG4FXkkg4rpcqNengq9heGrR4hHnqTqp3tRJxwXZ7-9d-akzN4MK64lJ8aAqwUEALw_wcB

Rei, B. (2020) CEPM reafirma su compromiso de reposicionar el turismo en República Dominicana. *Punta Cana Bavaro Online*. Recuperado de: <https://puntacana-bavaro.com/2020/06/18/cepm-reafirma-su-compromiso-de-reposicionar-el-turismo-en-republica-dominicana/#.X2VQGWhKjIW>

Ries, A. & Trout J. (1982) *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Especial de vigésimo aniversario. Ed. Mc Graw Hill. México.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015) *Plan de Marketing en la práctica*. 20ª edición. Ed ESIC. Madrid.

Serrano, F. A & Tadeu Furrier, M (2005) Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=391/39114226>