

11 de Marzo de 2021

# Trabajo Final de Grado

La sustentabilidad como diferencial para posicionar el Hotel Howard Johnson - Carlos Paz.



Autor: Joel Tortone  
Carrera: Licenciatura en Comercialización  
D.N.I: 40205232  
Legajo: MKT02523  
Tutor: Javier Romero

## Resumen

En este reporte de caso se analizó la situación de marketing del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz detectándose el problema a abordar: que el hotel se enfrenta a competidores directos con la misma oferta de mercado, haciendo que el turista pueda optar por cualquiera de ellos sin notar alguna diferencia relevante entre los mismos, dando el riesgo de comoditización al mercado. Por ello se propone como solución diferenciar la oferta del hotel aprovechando la ventaja competitiva real que posee el mismo en materia de sustentabilidad respecto a sus competidores directos, y posicionarlo como un hotel sustentable con calidad en sus servicios. Para lo cual se desarrolla una propuesta de implementación con tres planes de acción (basados en el análisis y los conceptos desarrollados en el marco teórico) que buscan lograr la asociación de marca entre el hotel y la sustentabilidad en sus segmentos atendidos actualmente, y que deberán de continuarse en el siguiente año como se expone en las recomendaciones.

**Palabras Clave:** Reposicionamiento de marca – Asociación de marca – Hotelería – Sustentabilidad – Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.

## Abstract

At this case report, the marketing situation of the Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz was analyzed, detecting the problem to be addressed: that the hotel faces direct competitors with the same market offer, making it possible for tourists to choose any of them without noticing any relevant difference between them, giving the risk of commoditization of the market. Therefore, a solution to differentiate the hotel offer taking advantage of the real competitive advantage that it has in terms of sustainability compared to its direct competitors is proposed, allowing his brand positioning like a sustainable hotel with quality services. For which an implementation proposal is developed with three action plans (based on the analysis and concepts developed in the theoretical framework) that seek to achieve the brand association between the hotel and sustainability in its segments currently served, and which must to continue in the following year as stated in the recommendations.

**Key Words:** Brand repositioning – Brand association – Hospitality industry – Sustainability – Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.

## Índice

Introducción.....	1
Marco Teórico .....	4
Análisis Externo.....	8
Análisis del Mercado.....	8
Análisis de la Competencia.....	9
Análisis del Entorno .....	12
Análisis Interno.....	13
Misión y Valores .....	13
Estrategias .....	14
Marketing Mix .....	14
Análisis F.O.D.A .....	16
Diagnóstico y Discusión .....	18
Declaración del problema .....	18
Justificación del Problema .....	18
Conclusión diagnostica.....	18
Plan de Implementación.....	20
Objetivo General .....	20
Objetivos Específicos .....	20
Alcance .....	20
Planes de Acción .....	21
Presupuesto .....	24
Cronograma de actividades.....	24
Evaluación e Indicadores.....	25
Conclusiones.....	26
Recomendaciones .....	27
Referencias .....	28

## Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis de los competidores directos del hotel.....	11
Tabla 2: Análisis F.O.D.A.....	16
Tabla 3: Criterios para ponderación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	17
Tabla 4: Ponderación de fortalezas y debilidades.....	17
Tabla 5: Ponderación de oportunidades y amenazas. ....	17
Tabla 6: Presupuesto total .....	24
Tabla 7: Diagrama de Gantt .....	24

## Índice de Figuras

Figura 1: Mapa de Posicionamiento .....	11
Figura 2: Planes, vista anual.....	24
Figura 3: Encuesta para medición de asociaciones de marca.....	25

## Introducción

El presente trabajo toma como caso de análisis al Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, ubicado en la ciudad turística de Villa Carlos Paz y perteneciente a la cadena internacional Howard Johnson, de la cual ésta es parte del grupo hotelero Wyndham Worldwide.

La cadena llega por primera vez al país en el año 1997, abriendo su primer hotel en Buenos Aires, dando la posibilidad al mercado argentino de contar con una cadena internacional de renombre en el mercado local adaptada a sus necesidades, ya que cada hotel posee detalles culturales únicos de acuerdo a la ciudad donde se instala para luego continuar expandiéndose a las demás provincias, a través de nuevos hoteles llevando a cabo un crecimiento sostenido y el cumplimiento de su lema: “No abrimos sucursales en las localidades más habitadas, sino justamente en todo el país”

El hotel de análisis, el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, se inaugura en 2011 como parte de este proceso de expansión de la cadena hotelera en el país. Surge específicamente como deseo de la familia Elliot quienes ya tenían experiencia en la gestión hotelera en su ciudad natal de Salta, a quienes Howard Johnson otorga la franquicia para llevar a cabo el proyecto, debido a que esta cadena trabaja a través de franquicias a nivel global.

El proyecto surge como condo hotel, una modalidad que combina la actividad hotelera y el negocio inmobiliario, lo que en la actualidad registra una mayor rentabilidad para los accionistas. La modalidad condo hotel implica que el hotel posee tantos dueños como accionistas, pero la dirección la lleva a cabo el accionista mayoritario, en Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, el accionista mayoritario es la familia Elliot, además de ser los franquiciados.

El hotel es un producto Plaza de la cartera de productos de la cadena, aunque no tiene cinco estrellas, es categorizado de cuatro estrellas superior, entrando así a la categoría Plaza, cuenta con 127 habitaciones, un restaurante el cual se ha concesionado para cumplir con los estándares de calidad que requiere la cadena; concesiona también el servicio de Spa a la empresa Ilumine Spa, para realizar este *amenitie*, al nivel que se requiere. Además, posee un centro de convenciones con diversas prestaciones para sus clientes.

El hotel posee un personal de 80 empleados vinculados al mismo, distribuidos en diversas áreas y el cual está compuesto por personas de la ciudad para continuar con la cultura empresarial de la cadena basada en el compañerismo, y para poder ofrecer al cliente un servicio marcado por la orientación y disposición al servicio, el trato cálido al cliente y favorecer un clima de tranquilidad en las instalaciones.

La dirección lleva a cabo una gestión sustentable en procesos del hotel, que implican el menor consumo de agua para el lavado de blanquería, la reutilización de las aguas grises del establecimiento para riego, e instar a los públicos relacionados al establecimiento a ayudar a conseguir esta meta, esto debido a que participa del programa Hoteles más Verdes, un programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, y en la cual el hotel ha sido certificado como nivel bronce en 2017 y en 2018 ha recibido debido a un mayor cumplimiento de requisitos y una gestión correcta de estos *issues* la ecoetiqueta plata, convirtiéndose así en el primer hotel en Villa Carlos Paz en obtener esta etiqueta.

El trabajo constará de un plan de marketing para reposicionar un producto/mercado, como el hotel se encuentra ubicado en una ciudad que tiene una cantidad de visitantes elevada, la oferta hotelera es amplia y con diversas opciones para cada público en particular, lo que hace necesario definir un posicionamiento claro y atractivo para los segmentos de consumidores que la empresa intenta captar y comunicarlo con efectividad a través de las variables de marketing. Como antecedentes en materia de posicionamiento, el hotel ha decidido posicionarse desde sus inicios como una alternativa de alojamiento de calidad en la ciudad, adoptando el lema “Carlos Paz desde un Howard Johnson”. Los públicos/segmentos de mercado que el hotel ha definido como de interés y en orden de prioridad son, el segmento de turismo individual y familiar, el segmento corporativo, y el turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

Actualmente debido a los altos niveles de deterioro de la naturaleza, las organizaciones privadas llevan a cabo una serie de acciones tendientes a la conservación del entorno, estas no evaden al sector turístico. Aquellas empresas que implementan medidas tendientes al cuidado del entorno, no solo generan beneficios propios como la diferenciación de servicios, el posicionamiento de marca, la ventaja competitiva, etc., sino que además favorecen a los turistas brindándoles un ambiente agradable y duradero para disfrutar de su tiempo libre (Elías y Murello, 2013). Se destaca el caso de la Hotelera Posadas, que ha asumido su responsabilidad ambiental por dos motivos: el compromiso

empresarial que tiene como la hotelera con más presencia en México, y el hacer uso de la oportunidad invaluable para mejorar su posición competitiva ante la percepción pública al desarrollar proyectos ambientales en sus hoteles; esto, en un marco de participación de la cadena hotelera en el Programa Nacional de Auditoría Ambiental. (Martínez y Linares, 2011).

En cuanto a antecedentes teóricos, se debe señalar que el posicionamiento utiliza la diferenciación, se puede diferenciar en base a criterios subjetivos como imagen y comunicación, o criterios objetivos que diferencian en base a los elementos del marketing mix. (Conde y Covarrubias, 2013). Se debe tener en cuenta que todos los elementos del servicio (personal, soporte físico, ambiente) deben reforzar el posicionamiento del alojamiento en el proceso de servucción, ya que el posicionamiento efectivo parte de la diferenciación de la oferta de la empresa, de forma que proporcione a los clientes más valor, luego cuando la empresa eligió la posición, debe actuar en consecuencia para proveer y comunicar esa posición a los segmentos elegidos (Kotler, P; García de Madariaga, J; Flores, J; Bowen, J; Makens, J, 2011).

El caso es relevante porque cuando un mercado posee mucha competitividad y productos similares, diferenciar la oferta y posicionarla en la mente de los consumidores para distinguirla respecto de los competidores es clave. En los hoteles de alta categoría de Villa Carlos Paz, donde se encuentra el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, se da la situación competitiva descrita, haciendo que el hotel no se perciba como diferente frente a los consumidores, para lo cual se necesita establecer una diferenciación relevante, y utilizar la herramienta de posicionamiento de marca para comunicarla, logrando con ello una oferta diferenciada para el consumidor, que permita lograr la satisfacción de los mismos y con ello obtener su lealtad a la marca. Se observa que la evolución del sector hotelero de alta categoría, implica tecnología, sustentabilidad y alto desempeño de los servicios brindados, por ello la diferenciación en alguno de estos aspectos se hace necesaria, y al optar por este camino, los impactos en el hotel pueden ser muchos al momento de adaptar la oferta para este fin.

## Marco Teórico

El marco teórico explicitará conceptos relacionados al posicionamiento ya que el TFG trata sobre el reposicionamiento del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.

Ries y Trout (2002), introdujeron el concepto de posicionamiento explicando que posicionar no es algo que se le hace al producto, es algo que se hace en la mente, se posiciona en la mente del consumidor. Definiéndolo como el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca, con respecto a las que se compara. Una definición actual la dan Kotler y Keller (2012), el posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

Para desarrollar la tarea de diferenciación y posicionamiento, se comienza identificando posibles ventajas competitivas de diferenciación, se continúa eligiendo las ventajas competitivas correctas y una estrategia general de posicionamiento; y por último se debe comunicar y entregar efectivamente al mercado la posición elegida. Una compañía puede diferenciar su oferta de mercado en cuanto a atributos del producto, servicios, canales, personal o imagen. Luego seleccionara aquellas diferencias que le otorgan una ventaja competitiva y que cimentarán la estrategia general de posicionamiento (Kotler y Armstrong, 2012).

El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona. Se observan cinco propuestas de valor ganadoras, con las que las empresas posicionarían sus productos: más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos. El posicionamiento se resume en declaraciones que establecen la necesidad, el segmento meta, el concepto de posicionamiento y los puntos específicos de diferencia (Kotler y Armstrong, 2012). A partir de la propuesta de valor o posicionamiento total (la mezcla completa de beneficios de una marca) se deben elegir los puntos específicos de diferencia a comunicar. Para definir las diferencias que existen entre una marca y sus competidoras, se debe elaborar un marco de referencia que identifique el mercado meta y la competencia; luego se definen cuáles son las asociaciones de marca adecuadas para los puntos de diferencia y paridad; y por último se crea un “mantra” de la marca que resuma el posicionamiento (Kotler y Keller, 2012).



Siguiendo a Sainz de Vicuña Ancín (2013) en estrategias de posicionamiento, se puede posicionar en base a la competencia, un beneficio brindado, el tipo de usuario, la personalidad de la marca y las características de uso del producto. También, al diseñar la estrategia de posicionamiento se debe considerar la ley de enfoque de Al Ries (1996) “el principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes”.

El *branding* incluye las acciones que se llevan a cabo para crear y gestionar una marca; si el proceso es exitoso, culmina con el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. Implica tres procesos: uno estratégico donde se define el posicionamiento de la marca; uno de diseño donde se define la identidad visual y el sistema de identidad y otro de implementación y control, donde se ejecutan los planes de marketing para lograr que el posicionamiento elegido se establezca en la mente de los consumidores (Pérez Carballada, 2012).

Mediante el *branding* se crea el valor de marca (*brand equity*) que es el efecto diferencial que el conocimiento de una marca tiene sobre la respuesta de un consumidor ante el marketing de una empresa. Tiene un valor positivo cuando el consumidor reacciona favorablemente ante un producto al identificar la marca. Este valor positivo se logra cuando el consumidor tiene un alto nivel de conciencia con la marca y conserva algunas asociaciones fuertes y únicas en la memoria (Keller, 2008).

El conocimiento de marca es esencial para crear su valor, puesto que es el que crea el efecto diferencial que determina el valor de la marca. Del Moral (2001) define el conocimiento de marca como el conjunto de informaciones sobre la marca que almacena el consumidor en su memoria, y lo que esta información significa para él. Siguiendo el modelo de red de memoria asociativa, el conocimiento de marca se define como un nodo de la marca en la memoria con una variedad de asociaciones conectadas a él. Ese conocimiento de marca tiene dos componentes, conciencia e imagen de marca (Keller, 2008).

La conciencia de marca, se refiere al nodo de la marca en la memoria y se define como la capacidad del consumidor para identificar la marca en diferentes condiciones o también como la toma de conciencia por parte del mercado de la marca (Lambin, 2003). La conciencia de marca viene determinada a través del reconocimiento y el recuerdo de la marca. El reconocimiento de marca es la capacidad de los consumidores para confirmar su reconocimiento a la marca cuando ésta se les da como pista, y el recuerdo de marca,

es la capacidad de los consumidores para recuperar la marca de la memoria cuando se dan pistas relacionadas a ella (Keller, 2008).

Se define imagen de marca a la agrupación de todas las percepciones y creencias que los consumidores tienen de ella y que se reflejan en las asociaciones con la marca que éstos conservan en su memoria (Gavard-Perret, Chamard, Fornerino, & Galan, 2010, Keller 2008). Por ello, crear una imagen positiva de la marca implica incorporar a la memoria del consumidor asociaciones únicas y favorables con ella.

Las asociaciones de marca son nodos de información conectados al nodo de la marca en la memoria que contienen el significado de ésta para los consumidores. Para elegir qué asociaciones únicas y favorables vincular con la marca, se analiza de manera cuidadosa al consumidor y a la competencia para determinar cuál es el mejor posicionamiento. Las asociaciones se clasifican en tres categorías, basadas en atributos, basadas en beneficios y basadas en actitudes (Keller, 2008).

Elegir qué asociaciones únicas y favorables vincular con la marca, implica analizar de manera cuidadosa al consumidor y la competencia para determinar cuál es el mejor posicionamiento de la marca. Las asociaciones se clasifican en tres categorías, basadas en atributos, basadas en beneficios y basadas en actitudes (Keller, 2008).

La identidad de marca es un conjunto de significados y valores que la compañía intenta aportar a sus productos a través de una marca (Madhavaram, Badrinarayanan, & McDonald, 2005). Por ello Keller (2008) define que determinar el conocimiento deseado para la marca implica su posicionamiento deseado. Añade, además, que se debe tener en cuenta al consumidor y los puntos de paridad y diferencia con los competidores para determinar la identidad e imagen correctas de la marca. El especialista en marketing cuenta con diversas fuentes y elementos de marca para poder comunicar esta identidad al segmento meta, pudiendo con ellas crear la conciencia y la imagen de marca deseadas; pero en el proceso comunicativo con el consumidor se pueden formar asociaciones por caminos diferentes a las actividades de marketing destinadas a comunicar la identidad, como las fuentes interpersonales, las fuentes comerciales y la propia experiencia con la marca. Incluso estas actividades pueden perderse entre tanta saturación en la comunicación con el cliente y no llegar a él (Keller, 2008).

Por último, los mapas perceptuales son representaciones visuales de las percepciones y preferencias del consumidor; su objetivo es proporcionar información

sobre cómo los consumidores perciben los diferentes productos, servicios y marcas de acuerdo con varias dimensiones. Son útiles a la hora de elegir los beneficios específicos como puntos de paridad y puntos de diferencia para posicionar una marca (Kotler y Keller, 2012). Los mapas perceptuales tienen otros usos importantes, como la medición de la imagen, ya que pueden utilizarse para identificar la imagen de la empresa y para tratar de posicionar a ésta con relación a la competencia. En cuanto a la publicidad, pueden evaluar la eficacia de los anuncios publicitarios en el posicionamiento de la marca y también se pueden utilizar para posicionar nuevos productos (Hair, Bush y Ortinau, 2010).

En este marco teórico se introdujeron los conceptos de valor, conocimiento, conciencia, imagen e identidad de marca para poder especificar claramente el concepto de posicionamiento de marca.

## **Análisis Externo**

### *Análisis del Mercado*

El mercado posee los siguientes segmentos, el individual (familiar), el corporativo, el de jubilados, y el escolar.

El segmento de Turismo individual se compone de turistas que provienen principalmente de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba de 36 a 55 años de edad, que llegan a la ciudad en automóvil o en ómnibus con su familia para vacacionar, aquí realizan paseos, excursiones, disfrutan la gastronomía local y asisten a espectáculos teatrales. Aproximadamente un millón de personas al año visitan la ciudad en temporada alta. (Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Villa Carlos Paz, 2014, 2015, 2016).

La forma de buscar y contratar alojamiento más utilizada por el segmento es internet, seguido por consultas telefónicas, contratación por agencia, y por último quienes buscan cuando llegan a la ciudad. El motivo de elección del alojamiento es, por los servicios que brinda (34,4%), la ubicación (12,5%) y lo económico del lugar (11%), lo que da la idea de que el segmento viene a la ciudad priorizando el descanso antes que los aspectos económicos. El sector hotelero sigue siendo la opción más elegida en los últimos años, pero hay una tendencia creciente de este segmento a optar por los establecimientos para-hoteleros. En promedio están 6 días, y realizan un gasto promedio per cápita de ARS\$2000. El segmento se va con una satisfacción muy alta del destino y repite la visita (un 72% de los visitantes vuelve otra vez en el año) (Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Villa Carlos Paz, 2016).

El Turismo corporativo ha aumentado respecto a 2019 un 114% (VíaCarlosPaz, 2019) posicionándose la ciudad como la segunda más elegida por el segmento en la provincia luego de la capital. Esto se explica porque actualmente es más accesible llegar a Villa Carlos Paz desde Córdoba y también por el crecimiento que viene teniendo esta modalidad de turismo en la provincia desde el año 2010, con un 12% del ingreso turístico generado actualmente (Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de Córdoba de la UBP, 2018). Este segmento llega luego de temporada alta (entre julio y diciembre mayormente) buscando salones para eventos o alojamiento para sus empleados. Los asistentes a los eventos realizados en la provincia, son de Buenos Aires y Córdoba principalmente, pasan en promedio unos 4 días en la ciudad y viajan solos en ómnibus, automóvil o avión (Aeropuerto Internacional Ing. Ambrosio Taravella). Realizan un gasto

promedio per cápita de ARS\$ 2.549, lo que implica un gasto mayor que el turista del segmento individual. Los alojamientos buscan promover este tipo de turismo para hacer frente a la estacionalidad de la demanda (Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de la República Argentina, 2018).

El segmento Turismo de jubilados en temporada alta representa el 10,2% de los visitantes, pero en temporada baja aumentan al 30% entre los meses de marzo a septiembre. Llegan en grupos, contratando a través de agencias turísticas el alojamiento y utilizando el ómnibus como medio de arribo mayoritario, aunque algunos viajan en automóvil. Pasan en promedio unos 4 días en la ciudad realizando excursiones, asistiendo a obras teatrales que aún quedan en cartel y visitando los balnearios buscando más tranquilidad (Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Villa Carlos Paz, 2016). Este segmento si bien no es el mayoritario, tiene relevancia porque permite un alivio económico para el sector hasta que llega el turismo estudiantil y corporativo a mediados y fines de año (La Voz del Interior, 2018).

El segmento Turismo estudiantil, se compone aproximadamente de 85.000 chicos que terminan el primario (78%) y el secundario (22%) y deciden realizar el viaje de fin de curso a la ciudad. Proceden de destinos nacionales, aunque también se ha impulsado entre los entes de la villa la llegada de chicos de países limítrofes como Paraguay y Chile. Generalmente su elección de hotel depende de la agencia contratada para el viaje, pero se observa que en su mayoría son hoteles de 3\* y 4\* buscando prestaciones de servicio acordes. Este segmento es junto al corporativo los que ayudan a contrarrestar la estacionalidad de la demanda (168HorasCórdoba, 2016).

También se observa que un 15% de los visitantes de la ciudad son excursionistas que están de paso en el día, lo que se denomina como turismo mochilero, de aquí la percepción que se tiene de que la ciudad aloja este tipo de turismo, y que afecta a los intereses de promover el turismo familiar por parte de los empresarios de alojamientos (Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Villa Carlos Paz, 2016).

### *Análisis de la Competencia*

#### 1° Sección: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes: En cuanto al poder de negociación de los clientes, se destaca que el mismo es alto en el sector, ya que los clientes disponen no solo

de hoteles de alta categoría para alojarse, sino también de hoteles de menor categoría y diversos tipos de hospedajes como cabañas, departamentos, casas, etcétera. Logrando así que el costo de cambio de un alojamiento a otro sea bajo para el consumidor.

**Poder de negociación de los proveedores:** Dentro de los servicios necesarios del hotel, como Marketing y Recursos Humanos, no se encuentran concesionados ya que los realizan los departamentos internos del hotel, dando así un poder nulo a las agencias proveedoras de esas áreas. Y en cuanto a los servicios concesionados como el restaurante y el spa, los concesionarios poseen un nivel bajo de negociación ya que el hotel podría cambiarlos sin demasiada complicación si fuera necesario. Finalmente, los proveedores de insumos de los concesionarios también poseen un poder bajo de negociación ya que hay muchas opciones donde adquirirlos. Dando en general un poder bajo de negociación de los proveedores.

**Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Actualmente la amenaza de que se incorporen nuevos competidores al mercado en la modalidad de hotel es baja, ya que la inversión necesaria para la construcción de un hotel de 3\* o superior es muy elevada, sumado al contexto inflacionario que sufre el país. Además, si no dispone de una ventaja competitiva muy diferenciada se le hace más difícil competir al nuevo entrante. Por último, se puede sufrir una desventaja en costos frente a otras empresas por la experiencia que poseen éstas en el mercado y la experiencia de su fuerza laboral.

**Amenaza de productos sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que no solo hay hoteles, sino también otras opciones: como alquiler de casas/departamentos, cabañas, y en los últimos años empresas como Airbnb están logrando quitar cuota de mercado a los hoteles debido a sus precios más bajos. Si bien el alojamiento en hoteles de 3\* y superiores en la ciudad de Carlos Paz sigue siendo la opción más elegida por los turistas, no quita que en el largo plazo esta tendencia a elegir otras modalidades de alojamiento represente una amenaza para el hotel, ya que podrían ofrecer servicios similares a un precio menor.

**Rivalidad entre los competidores:** La rivalidad en el sector es elevada, ya que en la actualidad hay aproximadamente más de 250 establecimientos brindando alojamiento para los turistas contando hoteles y establecimientos para-hoteleros, la oferta es bastante similar entre ellos de acuerdo a su categoría y para la mayoría de los hoteles hay una barrera de salida alta aumentando esto aún más la rivalidad (Indec, 2017).

## 2° Sección: Análisis de los competidores directos del hotel.

**Tabla 1:***Análisis de los competidores directos del hotel.*

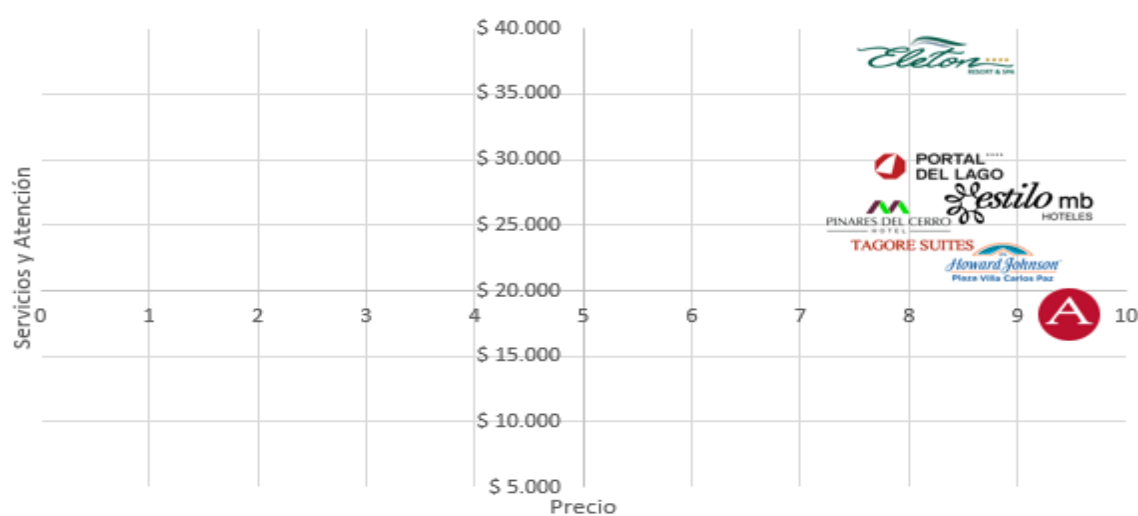
Hotel Servicio	Hotel H. Johnson	Tagore Suites	P. del Cerro	Estilo MB	Eleton	P. del Lago	Amérian
Piscina	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
S. habitación	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cochera	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Restaurante	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Spa	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
Ubicación*	8,5	8,4	8,3	8,6	8,3	8,9	9,7
Precio**	\$19.185	\$21.156	\$22.575	\$25.874	\$38.073	\$26.695	\$18.321
Sala de estar	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gimnasio	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
S. eventos	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

\*Calificación Booking.

\*\*Calculado para 6 noches, con habitación para dos personas.

*Fuente: elaboración propia.*

Se puede observar en la tabla de los competidores directos del hotel, que todos poseen los mismos servicios, observándose así una oferta general casi idéntica. El Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz posee una ventaja en precios con respecto a sus competidores directos, ya que posee los mismos servicios a un menor precio, exceptuando a Amérian.

**Figura 1:***Mapa de Posicionamiento.**Fuente: elaboración propia.*

En el mapa perceptual se observa que el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz está en una posición media entre la oferta general y similar de los hoteles 4 estrellas

de la ciudad y una posición bien diferenciada y percibida con más calidad como la del Hotel Amérian. Esto se debe a que presenta pequeñas irregularidades en el proceso de servucción, ya que algunos servicios se brindan excelentemente y otros en niveles medios.

### *Análisis del Entorno*

**Entorno Político-Legal:** A nivel provincial se observa que las políticas y leyes gubernamentales están destinadas a fortalecer el sector turismo poniéndose como objetivo aumentar su participación en el PBI del país, además se ha decretado a través de la Ley de Turismo de la provincia de Córdoba, actividad de interés prioritario y para ello se ha creado el Consejo Provincial de Turismo. A nivel local se destaca el compromiso del gobierno municipal con el turismo, tal como lo explicitan las funciones de la Secretaria de Turismo, Cultura y Deportes de la ciudad (Agencia Córdoba Turismo, 2017; Municipalidad de Carlos Paz, 2019).

**Entorno Económico:** Luego de las elecciones generales de 2019 en el país, donde resultó electo presidente Alberto Fernández, se ordenó un “cepo cambiario” a todas las personas para la compra de dólares con un máximo de USD\$200 y luego en diciembre de 2020 se anunció el Impuesto País para la compra de monedas extranjeras, aplicado a compra de monedas en sí, como para las operaciones con tarjeta de crédito con moneda extranjera y los pagos en el exterior. Estas medidas benefician indirectamente al turismo local ya que se encarece la salida al exterior debido al Impuesto País, y por lo tanto muchos residentes argentinos podrían optar por vacacionar localmente. Pero en contraposición no se debe olvidar el elevado nivel inflacionario que el país está teniendo en los últimos años lo que afectaría al turismo local debido al encarecimiento de precios (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, 2019).

**Entorno Sociocultural:** El motivo de elección de este destino es porque es una ciudad turística por excelencia y muy recomendada. Los principales atractivos turísticos que eligen sus visitantes son la gastronomía, las excursiones para disfrutar de los paisajes serranos y los shows teatrales, creando un entorno en el cual los turistas se sienten satisfechos con el destino indicando que lo repetirán en el futuro y haciendo que Carlos Paz goce de una buena percepción por parte de los turistas (Secretaria de Turismo, Cultura y Deportes, 2016).

**Entorno Tecnológico:** Se observa que actualmente la mayoría de las reservas de hoteles se realizan a través de internet, y que esta tendencia crecerá en el futuro, lo que



exige a la empresa contar con elementos para una buena presencia on-line (Estrategia SEO y SEM, Pagina Web, App, Reservas On-line, Presencia y buenos comentarios en buscadores de hoteles). Además, se observan nuevas aplicaciones de la tecnología para optimizar procesos del hotel como el check-in y los pagos, y se están notando avances en el rubro con inteligencia artificial y realidad virtual (Siteminder, 2019).

Entorno Ecológico: Se observa una tendencia en auge por parte del sector hotelero de usar procesos ecológicos en su gestión y de modificar partes de sus instalaciones para cumplimentar con mayores requisitos de programas favorables con el medioambiente. Se puede destacar el reciclado y menor consumo de agua, invitación a los clientes a colaborar con el hotel en los procesos ecológicos y el uso de productos químicos más amigables con el ambiente. En Argentina específicamente se encuentra el programa Hoteles Mas Verdes, el cual está avalado por el GSTC (Global Sustainable Tourism Council) y certifica a los hoteles que cumplen con los requisitos necesarios para sus categorías, en el país hay 137 hoteles certificados en alguna categoría lo cual es indicador de esta tendencia en el país (Hoteles Mas Verdes, 2019).

## **Análisis Interno**

### *Misión y Valores*

El hotel en su misión declara que desarrolla un producto hotelero que busca superar las expectativas de los clientes, basándose en la elección cuidadosa de sus proveedores, una fuerza laboral con alta vocación de servicio, y una relación positiva con el medio que lo rodea, esto último caracterizado por la gestión sustentable que desarrolla. En cuanto a los valores, destaca la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, el respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación, siendo estos valores muy definitorios de la vocación de servicio que promueve la empresa entre sus colaboradores. Para que la misión y los valores sean llevados a cabo, la empresa ha contratado a su personal en la ciudad de Villa Carlos Paz, asegurando un mayor compañerismo y mantenimiento del foco en la vocación de servicio de su fuerza laboral. Además, en el hotel algunos puestos son ocupados por personas bilingües (conserjes, personal de servicio a la habitación, mozos, etc.), para que cuando se reciban huéspedes de otros países tengan un trato especializado. También, el directorio mantiene reuniones semanales con los jefes, gerentes y responsables de cada una de las áreas para realizar el seguimiento de cada uno de los aspectos del hotel (Universidad Siglo 21, 2020).

### *Estrategias*

- Estrategia Competitiva: El hotel sigue una estrategia de diferenciación, basándose en la calidad del servicio para lograrla.
- Estrategia de Cartera: En cuanto a la estrategia de cartera, el hotel nombra que hay tres actividades que podrían tener un tratamiento como UEN separadas, estas son Eventos, Alojamiento y Gastronomía porque requieren tratamientos de gestión, marketing, administración y publicidad diferentes, pero que en la actualidad no están delimitadas como tal.
- Estrategia de Segmentación: Actualmente el hotel sigue una estrategia de segmentación diferenciada, ya que ha identificado tres segmentos a los cuales atiende de diferente manera de acuerdo a sus necesidades: Turismo individual, Turismo corporativo y Turismo estudiantil, de jubilados y agencias.
- Estrategia de Posicionamiento: La empresa basa su posicionamiento en ser una alternativa de alojamiento superior en la ciudad para los segmentos a los cuales apunta, por esto su declaración de posicionamiento actual es “Carlos Paz desde un Howard Johnson”.

### *Marketing Mix*

Analizando las 4 P se observa en la P de Producto que el hotel dentro de los productos hoteleros de la cadena pertenece a la categoría Plaza, los cuales son de cinco estrellas, el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz entra en esta categoría por ser un hotel de cuatro estrellas superior. El mismo se encuentra diferenciado de sus competidores de la ciudad de menor categoría (dos y tres estrellas), justamente por la calidad de los servicios, pero en relación a los competidores directos de cuatro estrellas, no logran percibirse claramente las diferencias del hotel Howard Johnson ya que la oferta en general de estos hoteles es muy similar, necesitando diferenciarse de ellos y posicionarse frente a los segmentos que ha definido. En cuanto a las habitaciones se estima que mantengan un buen nivel de ventas ya que la ciudad recibe normalmente en temporada alta a más de un millón de turistas del segmento individual. De ellos un 40% se aloja en hoteles y las tasas de ocupación hotelera en temporada alta se ubican entre el 75% y el 85% (Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Villa Carlos Paz, 2016). Además, en temporada baja con el turismo corporativo, estudiantil y de jubilados se mantiene una venta aceptable de las mismas.

En cuanto a Plaza, el hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz cumple con el lema de la cadena en Argentina, el cual es “no abrimos sucursales en las localidades más habitadas, sino justamente en todo el país”, llevando al turismo local la opción de una cadena internacional de renombre en las localidades más turísticas del país. Se observa que el hotel para brindar su servicio cuenta en su canal con dos socios que colaboran para llevarlo a cabo con los requisitos especificados por la cadena, estos son Restaurante The Lord e Iluminé Spa. Una inconveniencia en esta variable es la ubicación del edificio, algo alejado del centro de la ciudad.

En la P de Promoción, el hotel dirige su comunicación a los segmentos atendidos utilizando para cada uno, una mezcla de medios acordes a sus hábitos y preferencias. Para el segmento individual utiliza redes sociales, Google AdWords, publicidad televisiva, radial y en medios gráficos; para el segmento de Turismo corporativo, publicidad en revistas y diarios del sector, Google Adwords y convenios con contacto directo; y por último para el segmento Turismo estudiantil, de jubilados y agencias, se realiza contacto directo. Además, se realizan acciones para el público en general. Al analizarse más en específico el mix de medios del hotel, se observa que el mismo está orientado correctamente a los hábitos de sus segmentos y a los ingresos que genera cada uno de ellos en lo referido a los medios convencionales o ATL (Above The Line), pero en cuanto a los medios no convencionales o BTL (Below The Line) se observa cierta tendencia a eventos de carácter general y no tan enfocados en los segmentos que atiende el hotel.

Su mascota institucional llamada “Howie” se usa para asociar al hotel con el segmento individual y la sustentabilidad, cumpliendo esta función al encargarse del entretenimiento y la educación en sustentabilidad de los niños de las familias que visitan el hotel, y participando en los eventos solidarios organizados por la empresa.

El hotel en redes sociales, posee mayor cantidad de seguidores respecto a sus competidores directos con una cifra de seguidores de 57.226 sumando Facebook e Instagram, y las utiliza como un canal de comunicación con sus segmentos. Se ve el fuerte trabajo del hotel en redes sociales y Google AdWords, porque cuando un cliente llega al hotel se le pregunta por cuál canal llegó y el 80% responde que a través de navegación en Google, redes sociales y portales web.

En cuanto a Precio, se observa que Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, tiene un precio menor respecto al de sus competidores directos, obteniendo una ventaja en ello,

ya que ofrece los mismos servicios que su competencia a un precio menor. Utiliza una estrategia de venta de plazas anticipadas, la cual afecta al precio, esta funciona por niveles, una vez que el hotel tiene una preventa de aproximadamente 30% de su capacidad, activa el siguiente nivel sucesivo y así hasta ocupar la totalidad del hotel, cada nivel aumenta los precios, haciendo así que los clientes que pagan las ultimas plazas, las paguen más; esta estrategia permite al hotel llegar a temporada alta con un buen nivel de ocupación y flujo de efectivo para gastos.

### Análisis F.O.D.A

**Tabla 2:**

*Análisis F.O.D.A*

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Variedad de servicios acorde a su cantidad de estrellas (1).</li> <li>*Gestión de los procesos del hotel comprometida con el ambiente (2).</li> <li>*Ecoetiqueta Plata en programa Hoteles más Verdes (3).</li> <li>*Fuerte presencia en redes sociales, siendo el hotel con más seguidores en ellas de Villa Carlos Paz (4).</li> <li>*Ventaja en precios respecto a sus competidores directos (5).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Rendimiento promedio de sus servicios, ya que en plataformas como Booking se destaca un buen nivel en unos y bajo en otros (1).</li> <li>*Ubicación algo alejada del centro de la ciudad (2).</li> <li>*Medios no convencionales o BTL orientados a acciones para el público en general y no tanto a los segmentos atendidos (3).</li> <li>*El posicionamiento como hotel de calidad está difuso por el rendimiento medio de algunos de sus servicios (4).</li> <li>*Oferta similar a la de los competidores directos (5).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mayor conciencia por parte de los consumidores y el sector hotelero sobre el cuidado del medio ambiente (1).</li> <li>*Segmento de Turismo corporativo en crecimiento en la ciudad de Carlos Paz (2).</li> <li>*Mayor uso de los consumidores del entorno digital para reservas y búsqueda de información, donde el hotel tiene una fuerte presencia (3).</li> <li>*Restricción de divisas favorable para el turismo nacional (4).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*El entorno inflacionario del país, que hace disminuir el poder de compra del turista, disminuyendo los viajes al ser de menor importancia en relación a sus demás gastos (1).</li> <li>*El auge de las nuevas opciones de búsqueda de alquileres que están aumentando su participación de mercado lentamente (2).</li> <li>*El posicionamiento de que Carlos Paz es turismo mochilero, haciendo disminuir el turismo familiar. (3)</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

Ponderación del análisis F.O.D.A en cuanto a importancia y probabilidad de ocurrencia:

**Tabla 3:**

*Criterios para ponderación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.*

Importancia	P. de Ocurrencia
Poca Importancia – 1	Baja Probabilidad – 1
Media Importancia – 2	Media Probabilidad – 2
Alta Importancia – 3	Alta Probabilidad – 3

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 4:**

*Ponderación de fortalezas y debilidades.*

Fortalezas	Imp.	Debilidades	Imp.
(1)	3	(1)	3
(2)	3	(2)	2
(3)	3	(3)	2
(4)	2	(4)	3
(5)	2	(5)	3

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 5:**

*Ponderación de oportunidades y amenazas.*

Oportunidades	Imp.	P. de Ocurrencia	Total (Imp. x P)	Amenazas	Imp.	P. de Ocurrencia	Total (Imp. x P)
(1)	3	3	9	(1)	2	3	6
(2)	2	3	6	(2)	3	2	6
(3)	3	3	9	(3)	2	2	4
(4)	2	3	6	-	-	-	-

*Fuente: elaboración propia.*

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Mediante el análisis de situación y el marco teórico se pudo dilucidar la problemática que enfrenta actualmente el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, ésta es que el hotel no está diferenciándose del resto de sus competidores directos ya que todos pueden ofrecer los mismos servicios en un nivel de rendimiento similar, y que además faltan pequeñas acciones en el proceso de servucción para mejorar el posicionamiento en cuanto a la percepción de hotel con servicios de calidad.

Como se puede observar en la tabla de competidores directos del hotel estos poseen las mismas prestaciones, generándose así una oferta de mercado similar en la cual el consumidor podría elegir cualquiera de ellas sin notar relativos cambios entre una y otra, ya que al ser todos hoteles cuatro estrellas se esperaba que se brindaran estos *amenities* en un alto nivel.

Y también como se observa en el mapa de posicionamiento, hay pequeñas fallas en el proceso de servucción del hotel que le impiden estar aún mejor posicionado como alternativa de calidad en la ciudad, a pesar de contar hoy con una muy buena posición en ello.

### *Justificación del Problema*

El entorno competitivo de la ciudad exige al hotel lograr un posicionamiento que le permita diferenciarse del resto de sus competidores, ya que al ofrecer estos los mismos servicios y en un rendimiento similar correría el riesgo en el largo plazo de ser percibido como idéntico a ellos, entrando en un mercado donde podría darse cierta comoditización en la percepción del consumidor. Además, debe solucionar esas pequeñas fallas en sus servicios para mejorar aún más su posición como hotel de calidad.

### *Conclusión diagnóstica*

En base al problema detectado y su justificación, se plantea un posicionamiento asociado a la sustentabilidad, ya que ésta serviría como punto de diferenciación del hotel al tener el mismo una ventaja competitiva real respecto a sus competidores directos en esta área (es uno de los dos hoteles de Villa Carlos Paz que posee la ecoetiqueta plata en el programa Hoteles Más Verdes, lo que avala la fortaleza de sus acciones sustentables), y que a la vez mantenga la asociación a la calidad de los servicios como punto de paridad.

Se espera con este posicionamiento diferenciar al hotel, ya que ofrecería los mismos *amenities* que la competencia sin perder la calidad de sus servicios, pero causando un menor daño al ambiente, lo cual está siendo valorado por los segmentos a los cuales atiende. Por ello los planes de acción buscaran asociar la marca del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz al beneficio de la sustentabilidad, y se desarrollara uno específicamente, que buscara mejorar con pequeñas acciones sustentables el rendimiento de los servicios que están en un nivel medio.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

- Lograr en los segmentos atendidos actualmente (individual, corporativo, estudiantil y de jubilados) un 80% de fortaleza en la asociación de marca entre el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz y el beneficio de la sustentabilidad durante el periodo comprendido entre el 01/06/2020 y el 01/06/2021.

### *Objetivos Específicos*

- Lograr mediante mejoras en los servicios que funcionan irregularmente que los segmentos atendidos actualmente tengan un 80% de fortaleza en la asociación de marca entre el Hotel HJ y el beneficio de sustentabilidad durante el periodo comprendido entre el 01/06/2020 y el 31/08/2020.
- Lograr mediante una campaña de e-mail marketing que el segmento corporativo de la provincia de Córdoba tenga un 80% de fortaleza en la asociación de marca entre el Hotel HJ y el beneficio de sustentabilidad durante el periodo comprendido entre el 01/06/2020 y el 30/11/2020.
- Lograr mediante Facebook Ads que el segmento individual tenga al menos un 75% de fortaleza en la asociación de marca entre el Hotel HJ y el beneficio de sustentabilidad durante el periodo comprendido entre el 01/08/2020 y el 28/02/2021.

### *Alcance*

**Alcance de Contenido:** Se abordará la problemática del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz mediante conceptos de marketing como asociaciones e imagen de marca, posicionamiento, e-mail marketing y marketing digital.

**Alcance Temporal:** Se considerará como marco temporal para realizar las acciones el periodo comprendido entre el 01/06/2020 y el 01/06/2021.

**Alcance Geográfico:** El alcance geográfico de las acciones implicarían provincias del territorio nacional, debido a que la mayoría de los clientes del hotel son argentinos.



### *Planes de Acción*

#### *1° Plan de Acción: Mejora del rendimiento de los servicios.*

Este plan coadyuva a lograr el primer objetivo específico al mejorar el rendimiento de los servicios que no están logrando una percepción regular y de calidad mediante soluciones sustentables; se revisaron comentarios en plataformas de reserva hotelera y se determinaron que son el mantenimiento de las instalaciones y el desayuno.

Las quejas sobre el mantenimiento de las instalaciones se deben a la falta de limpieza en ambas piscinas, una al aire libre y otra climatizada, y la existencia de hongos en la carpa de esta última. Para mejorar esto se adquirirán tres ionizadores solares para la piscina descubierta, los cuales reemplazarán a las boyas de cloro, reduciendo aproximadamente un 90% el uso del mismo y de otros productos químicos (como alguicidas, clarificadores, etc.) colaborando con el cuidado del ambiente, simplificando la tarea de mantenimiento y reduciendo los gastos de la misma. El costo de los tres ionizadores solares es de \$25.960. Por otra parte, se adquirirá un ozonizador para el agua de la piscina climatizada que agiliza la tarea de mantenimiento, reduce costos de insumos químicos (cloro, alguicidas, clarificadores, etc.) y colabora con el cuidado del ambiente. Además, se adquirirá un ozonizador portátil para purificar el aire de la carpa, evitando la formación temprana de hongos en la misma. El costo del ozonizador para la piscina es de \$30.000 y el del ozonizador portátil es de \$10.499.

En cuanto a las instalaciones internas; algunas habitaciones presentan quejas como hongos y humedad, y señal débil de wifi. Para solucionar estos problemas se repintarán las habitaciones con problemas de hongos y/o humedad (se estiman 15) con pintura fotocatalítica, la cual, a través del proceso de fotocatalisis evitara que se formen microorganismos en su superficie, mejorando así la calidad del aire de la habitación, la disminución del repintado, y la prevención de hongos y humedad. El costo total de esta mejora es de \$76.410 contando la pintura y el servicio de pintado. Además, se adquirirán 33 Bioo Pass que proveerán wifi generado mediante la fotosíntesis de las plantas que contengan estas macetas y lo transmitirán mediante tecnología NFC a las personas que se encuentran cerca, por ello serán implementadas en las habitaciones que demuestren quejas sobre la debilidad del wifi. El costo de estas macetas y sus respectivos plantines es de \$168.722 (\$158.822 las macetas y \$9.900 los plantines). También se implementarán en los baños de 52 habitaciones Altered: Nozzle, boquillas para las canillas de agua que

permiten reducir el gasto a lo necesario, al salir ésta atomizada ahorra casi un 98% del agua utilizada normalmente. El costo de estas 52 boquillas es de \$160.000.

En cuanto al desayuno las quejas remiten a periodos largos de espera para conseguir lugar, y falta de limpieza tanto en la sala como en las mesas cuando cambian los clientes. Para mejorar este servicio, se añadirán 10 mesas (con 4 sillas cada una) de madera reciclada a la sala, evitando la pérdida de tiempo de los clientes al haber 40 sillas más en el desayunador. También, se contratará una persona extra para encargarse de la limpieza de la sala y las mesas antes, durante y después del desayuno. El costo de añadir a la sala las 10 mesas de madera reciclada (con sus sillas) es de \$131.990, y el costo de la persona encargada de la limpieza es de \$156.000 al año.

Las mejoras en ambos servicios se realizarán entre el 01/06/2020 y el 31/08/2020 para llegar en óptimas condiciones a temporada alta. La medición del aporte de este plan al posicionamiento buscado se realizará mediante la entrega a los clientes de una encuesta al finalizar su estadía que medirá la fortaleza en las asociaciones de marca usando un indicador para cada una (escala del 1 al 10). La misma se realizará una vez terminadas las mejoras. Supervisara y evaluara este plan el área de Relaciones Públicas y Marketing. El presupuesto total demandado por el plan es de \$759.581.

#### *2° Plan de Acción: E-mail marketing para el segmento corporativo.*

Este plan de acción coadyuva a lograr el segundo objetivo específico y se diseña para aprovechar la oportunidad que presenta el turismo corporativo en Villa Carlos Paz ya que el hotel posee la infraestructura necesaria para atender este segmento con el posicionamiento buscado.

Se construirá una base de datos con los e-mails de los dirigentes de las empresas medianas y grandes de la provincia de Córdoba, y luego con estos datos, se realizará una campaña de e-mail marketing en temporada baja (entre el 01/06/2020 y el 30/11/2020). El e-mail invitará a suscribirse al *newsletter* del hotel, que consistirá en un resumen ambiental mensual donde se mostrará que las prácticas realizadas en el hotel como reciclado de agua, huerta orgánica, utilización de lavadoras y productos de lavado de blanquería más amigables con el ambiente, etc. ayudan a brindar los mismos servicios de excelente calidad que la competencia, pero con menos daño al ambiente. Quien se suscriba tendrá un 10% de descuento para realizar un evento en el hotel mediante la “experiencia verde” (realizar un evento con menos daño ambiental). La campaña enviará

un total de 6 e-mails a quienes se hayan suscrito y el área responsable del plan será Relaciones Públicas y Marketing. Para determinar el costo del plan se parte de que en la provincia de Córdoba según datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (2017) hay 59.654 empresas activas, de las cuales un 12,6% se encuadran en medianas y grandes, dando un total de 7.516 empresas de estos tamaños en la provincia. Así, el costo de los datos de 10.900 empresas de la provincia de Córdoba a partir de los cuales se ira generando la base es de \$1.500 (Mercadodatos, 2020), también se contratará Mailchimp para el envío de los e-mails durante los seis meses que dura la campaña incurriendo en un costo de \$53.157, y por último el costo de diseñar cada e-mail es de \$5.600, al necesitar diseñarse 6 resúmenes ambientales el costo total de diseño es de \$33.600; el costo total del plan es de \$88.257. Para evaluar el plan, se le enviará a la persona que contrato el evento en el hotel (cliente), un e-mail con un link que redirigirá a la encuesta de medición de asociaciones de marca, la cual deberá responder y reenviar entre el personal de su empresa que asistió al evento.

### *3° Plan de Acción: Facebook Ads para el segmento individual.*

Este plan de acción coadyuva a lograr el tercer objetivo específico, y se basa en que las generaciones Y e X en Argentina (25 a 55 años) usan Facebook mucho más que las otras redes sociales (Carrier, 2019), también en que tanto el Informe de Demanda Turística (2016) como las encuestas realizadas por el hotel a sus clientes, indican que las reservas y el conocimiento de los hoteles se generan mayormente por internet. El plan de acción constará de un anuncio en Facebook Ads (dirigido a personas de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe de entre 25 a 55 años de edad) que mostrará a través de un video cómo el hotel brinda sus servicios de calidad generando menos daño al ambiente y que redirigirá a la página de reservas del hotel. El mismo se publicitará entre el 01/09/2020 y el 28/02/2021, ya que con este marco temporal se tendrá presencia al momento de la decisión de las vacaciones, tanto en el 48% de los argentinos que las planean con menos de seis meses de antelación como en el 28% que las decide en temporada (Zonaprop, 2019). El plan estará a cargo del área de Relaciones Públicas y Marketing; el costo del mismo es de \$215.000, descomponiéndose en \$65.000 para la producción del video y en \$150.000 para publicitar durante los seis meses (\$25.000 mensuales).

Se evaluará, registrando aparte los datos de los clientes que contrataron redirigidos desde el anuncio, para luego, cuando terminen su estadía en el hotel, realizarles la encuesta que mide asociación de marca utilizada en los otros planes.

*Presupuesto*

**Tabla 6:**

*Presupuesto total.*

Planes de Acción	Presupuesto
Plan de Acción N°1	\$759.581
Plan de Acción N°2	\$88.257
Plan de Acción N°4	\$215.000
Presupuesto Total: \$1.062.838	

*Fuente: elaboración propia.*

*Cronograma de actividades*

**Tabla 7:**

*Diagrama de Gantt.*

Meses	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
<b>Tareas</b>													
Comprar e instalar Ionizadores/Ozonizadores.													
Comprar e instalar Bioo Pass y Altered: Nozzle.													
Comprar e instalar mobiliario/desayunador.													
Contratar personal/limpieza.													
Crear <i>newsletter</i> .													
Repintar habitaciones.													
Enviar <i>newsletter</i> .													
Filmar y producir video.													
Anunciar video en F. Ads.													

*Fuente: elaboración propia.*

**Figura 2:**

*Planes, vista anual.*

Planes / Meses	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Plan de Acción N°1													
Plan de Acción N°2													
Plan de Acción N°3													

*Fuente: elaboración propia.*


## Evaluación e Indicadores

**Figura 3:**

### Encuesta para medición de asociaciones de marca

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino / Femenino



1) ¿De qué manera conoció al hotel? Seleccione una opción.

- Publicidad en Facebook.
- E-mail.
- Portales de Reserva.
- Recomendaciones.

2) Del 1 al 10 ¿Cuanto describen estas afirmaciones al hotel? Donde 1 es muy poco y 10 muy mucho.

- El hotel se preocupa por la sustentabilidad.
- El hotel posee servicios con excelentes rendimientos.
- La ubicación del hotel Howard Johnson es muy buena.
- El hotel tiene precios acordes al servicio brindado.
- Las instalaciones están en buenas condiciones.

3) Del 1 al 10 ¿Qué tan único cree que es el hotel en los siguientes aspectos? Donde 1 es poco único y 10 muy único.

- Sustentabilidad.
- Servicios de excelente rendimiento.
- Ubicación.
- Relación calidad/precio.
- Instalaciones en buenas condiciones.

4) Del 1 al 10 ¿Qué tan positivo o negativo es para el hotel tener las siguientes características en su servicio? Donde 1 es muy negativo y 10 muy positivo.

- Servicios de excelente rendimiento.
- Sustentabilidad.
- Ubicación.
- Relación calidad/precio.
- Instalaciones en buenas condiciones.

5) ¿Sugeriría algún cambio en el hotel que mejore la estadía?

*Fuente: elaboración propia.*

La encuesta medirá que tan fuerte, única y favorable es en los segmentos atendidos la asociación de marca entre el hotel y el beneficio de la sustentabilidad. Además, mide otros beneficios relevantes para el cliente como la ubicación, la relación calidad/precio y la calidad del servicio brindado (sus indicadores son el mantenimiento de las instalaciones y el rendimiento de los servicios) para lograr una mejor comprensión del posicionamiento del hotel.

## Conclusiones

Como conclusión de este TFG se parte del problema identificado: que debido al entorno competitivo en el que opera el hotel, no está siendo diferente al resto de sus competidores directos y por ello necesita un diferencial que le permita sobresalir. En este sentido, se opta por diferenciar la oferta del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz a través de la ventaja en sustentabilidad que posee, comunicándola como el beneficio de disfrutar una estada sustentable en la que los servicios de calidad ofrecidos se brindan con un reducido daño al ambiente; permitiéndole así este posicionamiento diferenciarse de sus competidores directos, ya que estos ofrecen los mismos servicios, pero causando más impacto en el ambiente.

En el análisis de situación, también se descubrió que algunos servicios están presentando pequeñas irregularidades en su ofrecimiento, atentando esto contra la asociación de marca entre el hotel y el beneficio de calidad. Por lo cual en el primer plan de acción se busca solucionar estas irregularidades, detectando los servicios que presentan más quejas y proponiéndose soluciones sustentables que aumenten la posición en sustentabilidad del hotel y por ende mejorar también la percepción de calidad de los mismos por parte de los turistas. En los siguientes planes de acción, se busca fortalecer específicamente la asociación de marca entre el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz y el beneficio de sustentabilidad en los segmentos corporativo e individual; para lo cual se realizará una campaña de e-mail marketing en temporada baja, para llegar al segmento corporativo, invitándolos a suscribirse al *newsletter* del hotel donde se da a conocer cómo las prácticas sustentables que se llevan a cabo en el mismo permiten brindar sus servicios de alta calidad con un menor daño al ambiente, adjuntando un 10% de descuento para quien se suscriba y realice un evento en el hotel. Y en cuanto al segmento individual, se utilizará Facebook Ads para mostrar mediante un video cómo los servicios de calidad que ofrece el hotel se brindan con un menor daño al ambiente.

El beneficio buscado para el hotel a través de estos planes de acción es lograr el reposicionamiento, con una imagen de marca sustentable que permita diferenciarlo del resto de sus competidores directos, pero sin dejar de pensar en la calidad, la cual es la promesa central que brinda un hotel de categoría cuatro estrellas como es el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.

## Recomendaciones

En lo que respecta a la ejecución de los planes de acción a implementarse se recomienda:

- Continuar en el periodo 2021/2022 con la implementación de las soluciones sustentables en las habitaciones hasta lograr que la totalidad de las mismas cuenten con ellas (Bioo Pass, boquillas Altered: Nozzle y pintura fotocatalítica); también lograr el cambio del inmobiliario del desayunador por uno sustentable de diseñador. En cuanto al exterior del hotel, recubrir su fachada con una nanocapa fotocatalítica descontaminante que la mantenga más tiempo limpia y reduzca el uso de pintura, y construir un cerramiento de material para la piscina climatizada.
- Continuar desarrollando el *newsletter*, incorporándole al resumen ambiental mensual cómo las nuevas soluciones implementadas en los servicios ayudan a brindarlos con calidad y dañando menos al ambiente, e incluyendo además más contenidos y ofertas para las empresas.

Y en lo que respecta a otras problemáticas detectadas al elaborar el TFG y que corresponde trabajar para evitar una percepción por parte de los clientes diferente a la buscada, se recomienda:

- Desarrollar un sistema de asignación de habitaciones y horarios que permita que no se mezclen en temporada baja los turistas de los segmentos corporativo y estudiantil, con los turistas del segmento individual que asisten en esta época del año al hotel, para que estos últimos no se vayan con la percepción de que el hotel está diseñado sólo para contingentes, ya que esto es algo que se ha observado en algunos comentarios en portales de reserva hotelera.
- Al desarrollar el turismo estudiantil las instalaciones del hotel (externas e internas) se dañan más rápido de lo que sucede con los otros segmentos, por ello se recomienda diseñar un plan desde el área de Housekeeping para controlar los daños en las habitaciones, y que cuando sucedan se arreglen inmediatamente, evitando así que el próximo cliente que se aloje en estas se lleve una percepción errónea del hotel.
- Desarrollar una nueva propuesta de desayuno, con alimentos naturales de más calidad y producidos localmente, para que los clientes aumenten aún más sus asociaciones de marca en cuanto a sustentabilidad y calidad de servicios del hotel.

## Referencias

- Agencia Córdoba Turismo. (2019). *Legislación Turística y Hotelera*. Recuperado de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/legislacion-turistica-y-hotelera/>
- Carrier, E. (2 de agosto de 2019). Radiografía de redes. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://comentarios.info/index.php/2019/08/02/radiografia-de-redes/>
- Conde, E. y Covarrubias, R. (2013) *La gestión de Marketing y la orientación al mercado en los hoteles*. Fundación Universitaria Andalu.
- Del Moral, A. (2001). La notoriedad de marca: concepto y ubicación en los modelos de conocimiento del consumidor. *XV Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Conferencia llevada a cabo en el congreso de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Gran Canaria.
- Elías, S., Murello, D. (2013). Alojamiento Turístico Sustentable Caso de estudio: Destino Turístico en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 6. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/турыdes/15/alojamiento-turistico.html>
- Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. (diciembre de 2019). *Informe Turístico*. Recuperado de <http://www.fehgra.org.ar/informes-del-sector-turistico>
- Gavard-Perret, M., Chamard, C., Fornerino, M., & Galan, J. (2010). *Le marketing de A à Z*. Francia: Dunod.
- Hair, J., Bush, R., y Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados en un ambiente de información digital* (4ta ed.). México: McGraw Hill.



Hoteles Más Verdes. (2020). *Hoteles Mas Verdes - Quienes Somos*. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>

INDEC. (2017). *Ocupación Hotelera*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>

Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca* (3ra ed.). México: Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14va ed.). México: Pearson.

Kotler, P., García de Madariaga, J., Flores, J., Bowen, J. y Makens, J. (2011). *Marketing Turístico* (5ta ed.). Madrid: Pearson.

Kotler, P., Keller K. (2012). *Dirección de Marketing* (14va ed.). México: Pearson.

Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico* (3ra ed.). Madrid: McGraw Hill.

Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy. *Journal of Advertising* (34), 69-80.

Martínez, E., Linares, A. (2011). Responsabilidad ambiental empresarial: el caso de “Hotelera Posadas”. *El Periplo Sustentable*, 22, 163-188. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424438007&idp=1&cid=317085>

Mercadodatos. (2020). *10.900 empresas de Córdoba, Argentina*. Recuperado de: <https://mercadodatos.com/producto/empresas-cordoba/>

Municipalidad de Carlos Paz. (2019). *GOBIERNO - Secretaria de Turismo Cultura y Deportes*. Recuperado de <https://www.villacarlospaz.gov.ar/secretarias.php?id=4>

Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. (2017). *Evolución de la cantidad de empresas por rama de actividad*. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasregionales.asp>

Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. (2017). *GPS de Empresas*. Recuperado de: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/#navitem-3>

Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de Córdoba de la Universidad Blas Pascal. (2018). *El turismo de reuniones produce el 12% de los ingresos en el sector*. Recuperado de: <https://www.ubp.edu.ar/ambiente-y-turismo/14-09-2018-el-turismo-de-reuniones-produce-el-12-de-los-ingresos-en-el-sector/>

Pérez Carballada, C. (2012). *La esencia del marketing Desde la fórmula secreta de Coca Cola a Facebook y Barak Obama*. Imprintalia: Madrid.

Ries, A., Trout, J. (1996). *Las 22 leyes inmutables del Marketing*. México: McGraw Hill.

Ries, A., Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (2da ed.). México: McGraw Hill.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2013). *El plan de marketing en la práctica* (18va ed.). Madrid: Esic Editorial.

Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Villa Carlos Paz. (2014). *Informe de Demanda Turística*. Recuperado de [https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2004%20de%20Julio%20al%2003%20de%20Agosto%202014%20\(Receso%20Invernal\).pdf](https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2004%20de%20Julio%20al%2003%20de%20Agosto%202014%20(Receso%20Invernal).pdf)

Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Villa Carlos Paz. (2015). *Informe de Demanda Turística*. Recuperado de

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2001%20al%2015%20de%20Enero%20de%202015.pdf>

Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Villa Carlos Paz. (2016). *Informe de Demanda Turística*. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/observatorio/Estudio%20de%20Demanda%20Turistica%2001%20al%2015%20de%20Enero%20de%202016.pdf>

Siteminder. (2019). *Tecnología hotelera 2020, ¿cómo será el hotel del futuro?*. Recuperado de <https://www.siteminder.com/es/r/tecnologia-hotelera-2020-hotel-del-futuro/>

Universidad Siglo 21. (2020). *Informe de Reporte de Caso Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/7695/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

VíaCarlosPaz. (29 de febrero de 2020). *Carlos Paz en números: la ciudad recibió más de dos millones de turistas durante el 2019*. Recuperado de <https://viapais.com.ar/carlos-paz/1613950-carlos-paz-en-numeros-la-ciudad-recibio-mas-de-dos-millones-de-turistas-durante-el-2019/>

Zonaprop. (2020). *Vacaciones 2020: el 60% piensa viajar dentro de Argentina*. <https://www.zonaprop.com.ar/noticias/zonapropindex/vacaciones-2020-el-60-piensa-viajar-dentro-de-argentina/>