

REPORTE DE CASO

Reposicionamiento del Hotel Howard Johnson en el segmento Corporativo de Turismo de Reuniones



Karina Valeria Kohn
DNI: 23.100.490

VMKT01445 – Licenciatura en Comercialización
Tutor: Javier Romero
2021

Índice

Índice general

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Marco de referencia institucional	4
Breve descripción de la problemática	4
Resumen de antecedentes	4
Relevancia del caso	5
Análisis de la situación	6
Contexto	6
Macroentorno	6
Microentorno	8
Oferta	8
Demanda	9
Competencia	10
Clientes e intermediarios	12
Conclusiones del análisis del Microentorno	13
Descripción de la situación	14
Diagnóstico organizacional	14
FODA	15
Análisis específico	16
Marco teórico	16
Diagnóstico	18
Declaración del problema	18
Justificación de por qué el problema es importante	19
Conclusión diagnóstica	20
Plan de implementación	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Alcance	21
Acciones específicas	22
Recursos y marco temporal	23
KPI	23
Presupuesto y responsables	24
Diagrama de Gantt	25
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Referencias	26
Anexo I: Encuesta electrónica	30

Cuadros y figuras

Cuadro 1: Factores Claves de Éxito para el mercado de Turismo de Reuniones ...	11
Figura 1: Mapa de posicionamiento	11
Figura 2: Esquema de circuitos comerciales	13
Cuadro 2: 5 fuerzas competitivas de Porter	13
Cuadro 3: Matriz FODA	15
Figura 3: Matriz McKinsey	20

Resumen

El Turismo de Reuniones es una industria creciente a nivel mundial. Su efecto multiplicador en toda la cadena productiva provoca un gran impacto en las economías locales, provinciales y nacionales. Su principal característica es el foco en la calidad de servicio, lo que genera una disposición de los clientes a abonar precios más elevados.

Este atractivo genera que los diferentes actores del segmento, especialmente en el sector de la hospitalidad, desarrollen gran interés por liderar el mercado competitivo. Para lograrlo, es necesario trabajar profundamente en el posicionamiento, con acciones especialmente diseñadas y correctamente dirigidas.

En este trabajo se abordará de una forma integral el contexto, el mercado y las características internas del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. A partir de ello se elaborará un diagnóstico y se propondrá un programa de acciones destinado a reforzar la notoriedad de marca y su posicionamiento como opción de máxima calidad en eventos corporativos, transformándose en el principal competidor de quien históricamente ha liderado el mercado.

Palabras clave: *Posicionamiento. Turismo de Reuniones. MICE. Recordación de marca.*

Abstract

Meetings and Events is a growing industry worldwide. Its multiplier effect throughout the production chain causes a great impact on local, regional and national economies. Its main characteristic is the focus on quality services, which generates a willingness of customers to pay higher prices.

This attractiveness means that the different players in this segment, especially in the hospitality sector, develop great interest in leading the competitive market. To achieve this, it is necessary to work deeply on positioning, with specially designed and correctly directed actions.

In this report, the context, the market and the internal characteristics of the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel will be approached in a holistic way. Based on this, a diagnosis will be made and a program of actions will be proposed mainly aimed at reinforcing the brand's notoriety and its positioning in the segment of interest to become the main competitor to those who have historically led the market.

Introducción

Marco de Referencia Institucional

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz nació como un proyecto de la familia Elliott. Pablo Elliott, quien en 2007 inaugurara un Howard Johnson en Rosario de la Frontera (Salta), junto a sus hijas Bárbara y Jessica decidieron cumplir su sueño de desarrollar un proyecto hotelero de calidad en la “Villa”, donde solían vacacionar.

Con la experiencia de Pablo como contador y administrador hotelero y la formación profesional de las hijas en carreras relacionadas con la industria, emprendieron este desafío que se convirtió en un producto único en la ciudad.

El hotel fue inaugurado en febrero de 2017 con una importante campaña de lanzamiento que abarcó acciones publicitarias, presencia en medios de comunicación, patrocinio de eventos, convenios con artistas, eventos solidarios, actividad en portales digitales, entre otros.

Los esfuerzos de marketing han estado dirigidos al turismo familiar durante el verano y a los segmentos corporativo, estudiantes y jubilados durante el resto del año.

Breve descripción de la problemática

Si bien fueron cumpliendo con las metas anuales de ocupación y facturación, el segmento corporativo no ha tenido el comportamiento esperado; y al analizar el caso para la realización de este reporte, surgen a todas luces algunas posibles razones que se abordarán a lo largo del trabajo.

El mercado Corporativo está asociado también a una rama del turismo extremadamente atractiva para todos los actores de la industria: el *Turismo de Reuniones* o segmento *MICE* (por sus siglas en inglés: *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*). El posicionamiento del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en esta área de negocios será el tema central de este reporte.

Se analizará el contexto y las características propias de la empresa para identificar las principales oportunidades y amenazas, y así abordar a un diagnóstico que permita diseñar estrategias asertivas dirigidas al segmento de interés. Para ello, la empresa se verá forzada a abandonar otros negocios.

Resumen de antecedentes

En cuanto a la industria hotelera en general, el caso de estudio publicado por el *International Journal of Management Cases (IJMC)* (2019), refleja la importancia del

segmento *MICE* para sus negocios ya que en los hoteles se encuentra gran parte de los servicios que un evento requiere: el espacio, la gastronomía, el alojamiento, el equipamiento audiovisual, etc. El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre la calidad de servicio y satisfacción del cliente *MICE* de la ciudad de Prishtina, Kosovo. El mismo utilizó técnicas cualitativas y cuantitativas. Los resultados demostraron que la calidad de servicio y la satisfacción del cliente son claves en el negocio B2B en el mercado de la hospitalidad en el segmento *MICE*, y cómo todos los integrantes de la cadena de valor participan en el posicionamiento de las empresas hoteleras.

Otro caso de interés para el desarrollo de este trabajo fue el de Pearl River Hotel in Vietnam: Estrategia de Marketing para el Segmento *MICE* (2016). Si bien el se trata de un producto diferente al del presente análisis -un hotel de ciudad de 5 estrellas-, las estrategias funcionales (marketing mix), segmentación y posicionamiento estratégico son similares a nuestro caso de interés.

El trabajo realizado por *AEC* (2017) representa claramente la importancia del desarrollo del Turismo de Reuniones en Latinoamérica. Sostiene la relevancia del segmento *MICE* en la economía local a la vez que aborda los desafíos particulares de la región y los esfuerzos adicionales de los destinos para ser considerados por la industria internacional.

A nivel local, un poster publicado por EDUCO – Facultad de Turismo de la Universidad del Comahue- en el VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística (2014), ratifica el desarrollo del Turismo de Reuniones a nivel mundial y nacional y se refiere puntualmente a los desafíos que tiene la provincia de Córdoba como segundo destino sede de eventos en Argentina: en primer lugar, analizar el potencial de satisfacer las expectativas y exigencias del visitante asistente, y en segundo lugar trabajar en conjunto los sectores públicos y privados para especializarse e innovar en función de la demanda del consumidor que, según el estudio realizado, se caracterizó por priorizar la calidad del alojamiento gastando más dinero tanto en hospedaje como también en servicios gastronómicos y compras generales, además de mostrar intención de regresar al destino por motivos de ocio.

Relevancia del caso

Tal como se ha expuesto en esta introducción el Turismo de Reuniones representa importantes oportunidades de desarrollo económico que van más allá del sector competitivo en el que se encuentra la empresa objeto de este trabajo. Pero para esto, los

diferentes actores de la cadena de valor deben enfocarse en el segmento de interés, para estar a la altura de las exigencias del consumidor.

Como demuestran diferentes trabajos de investigación, el esfuerzo de profesionalizar la industria tiene sus réditos: por un lado, el efecto multiplicador que genera en el consumo de servicios, representando un mayor gasto promedio por cliente. En segundo lugar, porque en el marco de un evento el cliente está dispuesto a abonar tarifas más altas, aumentando el *revenue* general.

Según un informe presentado por *AEC* (Asociación Estados del Caribe) (2017), sobre el mercado global, el segmento *MICE* representa para los hoteles sede de eventos:

- Hasta un 65% del total de sus ventas.
- Los asistentes utilizan otros servicios dentro del hotel generando mayor *revenue* por huésped.
- Las delegaciones que acompañan a los viajeros de negocios, traen negocios adicionales.
- Permiten a los hoteles realizar reservas anticipadas y compensar las temporadas turísticas.
- Los viajeros de negocios tienden a regresar si la experiencia fue satisfactoria.

Trabajar fuertemente en la estructura interna de la compañía y efectuar las acciones de posicionamiento adecuadas, transformarán al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en una opción confiable y eficiente para el segmento meta, generando réditos económicos y vínculos a largo plazo.

Análisis de situación

Contexto

Macroentorno: Es fundamental conocer las fuerzas externas no controlables por la empresa, ya que no solo afectan a ésta sino a todo su sector competitivo, creando oportunidades o presentando mayores desafíos. Por esta razón, se procede a realizar un breve análisis de las variables del Macroentorno, utilizando información secundaria a través de técnicas de recolección y análisis documental.

Variable Política

Las medidas tomadas en el 2020 para apoyar a las empresas más afectadas por los efectos de la pandemia del Covid-19, como el ATP (programa de Asistencia al Trabajo y la Producción) y los créditos a tasa cero, se han discontinuado en el 2021. El cese de estos beneficios sumado a la extensión de la prohibición de despidos, derivan en la quiebra de miles de PyMEs.

En relación a las empresas vinculadas con el Turismo, la situación se agrava debido a las medidas que restringen cada vez más la actividad turística, haciendo difícil la

supervivencia del sector. El avance en el plan de vacunación iniciado a fines de 2020 entre escándalos políticos, desinteligencias operativas y escasez de vacunas, parece ser la única esperanza de toda la industria.

Variable Económica

El contexto de Pandemia que atraviesa el mundo tuvo efectos devastadores en la economía mundial. Según el portal económico América Economía (2020), la pandemia provocó la caída más abrupta registrada en todo el mundo, a pesar de los esfuerzos de las diferentes naciones por evitar estos resultados. Los efectos globales se evidencian más fuertemente en economías más débiles, como las de Latinoamérica.

De acuerdo con un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020), los impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán un tercio del empleo y un cuarto del PBI de la región. Entre los más golpeados se encuentra el sector turístico, con una pérdida estimada de 290.000 empresas y 1 millón de puestos de trabajo. El efecto en el Turismo también resultó ser uno de los más impactantes, con una reducción del 77% del receptivo y emisor, tal como publica Hosteltur con datos del informe mensual de Turismo Internacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2021).

Variable Social

La flexibilización de medidas de aislamiento hacia fines de 2020, generó en Argentina un significativo movimiento turístico entre los más afortunados –o menos afectados por la crisis económica-. Esto le dio un respiro a la industria hotelera nacional, que, con la implementación de protocolos, pudo volver a abrir sus puertas y operar durante todo el verano.

Variable Tecnológica

Las herramientas tecnológicas disponibles permitieron que gran parte de las actividades económicas, laborales y personales continuaran a pesar del confinamiento.

Sus beneficios no llegaron al sector del turismo tradicional debido a su naturaleza puramente vivencial, pero las agencias y empresas abocadas al Turismo de Reuniones debieron reinventarse y desarrollar nuevas técnicas para seguir operando y ofreciendo soluciones a sus clientes. Eventos internacionales, congresos médicos europeos y americanos que han tenido siempre convocatoria masiva, replantearon su dinámica para llegar desde la distancia a todo el planeta, a través de diferentes plataformas tecnológicas.

Variable Ecológica

El cambio climático es una de las principales preocupaciones de los países en materia ecológica y el Turismo afecta y es afectado por este fenómeno. Las organizaciones

UNWTO & UNEP (2008) estiman que el turismo contribuye con cerca del 5% de las emisiones globales de CO₂

Según el Ing. Agr. Roberto R. Casas, director de PROSA (Centro para la Conservación del Suelo y del Agua) (2020), las sequias generalizadas en Argentina han agravado la frecuencia e intensidad de los incendios de pastizales y bosques. En el 2020 el fuego ha consumido mas de 120.000 hectáreas siendo el Valle de Punilla (Córdoba) y el Delta del Paraná, las zonas más afectadas.

Variable legal

La ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística, Nro. 27.563, publicada en el B.O. el 21/09/2020, ayudó a mitigar los efectos de la interrupción de la actividad turística. Sin embargo, la mayor parte de sus medidas beneficiosas finalizaron en Diciembre 2020.

En el marco de esta ley se lanzó el programa Pre-Viaje, que otorgaba a los argentinos que compraran servicios turísticos en 2020 para viajar en 2021, un crédito del 50% del monto total abonado para utilizar en servicios en destino durante el viaje. Según el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2021), hubo más de 580 mil turistas que se sumaron a la acción, inyectando \$15.000 millones en el sector.

Para el año 2021 solo permanece como beneficio la reducción de las alícuotas del impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias y otras operatorias.

Microentorno: el Microentorno representa a todos los elementos externos no controlables, que afectan en forma directa a la empresa. El escenario del Microentorno está dado por el sector competitivo al que pertenece la compañía: *Turismo y Hospitalidad*. Se analizarán el mercado (oferta y demanda), el canal indirecto (intermediarios), la competencia y los clientes.

Oferta

La ciudad tuvo su primer hotel 4 estrellas en el año 1986, con la inauguración del hotel Portal del Lago. A pesar de su crecimiento demográfico ininterrumpido, recién en 2016 -treinta años más tarde- la categoría de dicho hotel fue superada con la llegada del Howard Johnson: primer hotel de categoría 4 estrellas superior, y primer hotel de cadena internacional en instalarse en la ciudad.

Según datos de la Municipalidad de Villa Carlos Paz, actualmente hay 197 establecimientos hoteleros en la ciudad, entre hosterías, cabañas y hoteles, distribuidos de la siguiente manera, según su categoría:

★ 62

★ ★ 84

★ ★ ★ 44

★ ★ ★ ★ 6

★ ★ ★ ★ ★ 1
sup

La ocupación promedio de la plaza durante el verano es entre el 70 y el 75%, según datos relevados de la ocupación alcanzada en los últimos 5 veranos, publicados por la Asociación Hotelera y Gastronómica de Carlos Paz (ASHOGA).

Demanda

El observatorio turístico de Villa Carlos Paz realizó, durante 5 veranos consecutivos, un análisis minucioso de sus visitantes, mediante un estudio cualitativo y cuantitativo con el objetivo de identificar potenciales segmentos de mercado y dirigir mejor sus acciones de promoción.

De su última publicación (2016) se desprende que la mayoría de los visitantes son hombres, con un 66%, y casi el 90% tienen entre 26 y 45 años. El 32% llega desde Buenos Aires, el 12% desde otras localidades de Córdoba y un 0,8% provienen del extranjero. El resto se distribuye entre 22 localidades de todo el país en forma relativamente pareja. El 99% llegó por razones de ocio –hay que considerar que esta medición se realizó en el mes de febrero-. El 86% de los visitantes lo hicieron con su familia, y el 37,3% de los jefes de familia son empleados.

Pero los puntos más relevantes del estudio para el tema de este trabajo tiene que ver con los relacionados a la satisfacción del visitante.

- 73% de los turistas ya conocía el destino y suele repetirlo: refleja satisfacción del visitante.
- 23% llega por primera vez, por recomendación: refleja difusión por referidos.
- 50% se aloja en hotel, y el 44% de ellos lo eligen por atención y servicio.
- 99% tiene intención de regresar, y la satisfacción general del destino es 8,9 (escala 1-10)

Por el lado del segmento corporativo, Córdoba es sede de grandes empresas, lo que representa una importante demanda potencial.

En la provincia se produce soja, trigo, maíz y maní. Según una entrevista en profundidad realizada al Ing. Agr. Tomás Mata, Gerente de *AAPRESID* (Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa), la concentración de productores agropecuarios en los alrededores hace que las empresas del Agro (Syngenta, Bayer, Nidera, Dow, Corteva, etc.) realicen gran cantidad de eventos en la zona, como capacitaciones y lanzamiento de productos (2021). Otras industrias que atraen visitas corporativas son las automotrices (Renault, Volkswagen, Iveco, Honda, Toyota), alimenticias, cementeras, entre otras.

En el VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística (2014) se expuso el trabajo Comportamiento del consumidor del visitante asistente a congresos en la

Ciudad de Córdoba, Argentina. Las conclusiones del estudio demuestran que los asistentes a congresos y eventos se muestran multi-consumidores, participando de todo tipo de actividades más allá de las programadas por la organización, y remarca también la importancia en la calidad de las instalaciones y servicios, involucrando no solo a los capitales privados sino también a los responsables del desarrollo de los diferentes destinos.

Competencia

Se analizará a los actores dentro del sector competitivo que intentan satisfacer la misma necesidad que el Hotel Howard Johnson. Para estudiarlos, los hemos clasificado de la siguiente manera:

- *Competidores Indirectos*: toda la plaza hotelera y alojamientos de la ciudad y alrededores.
- *Competidores Directos*: todos los hoteles u hosterías 3 o 4 estrellas de la ciudad de Carlos Paz, con espacios verdes, servicios de calidad, con o sin programas de recreación.
- *Competidores de Nicho*: para realizar una segmentación más aguda, se ha categorizado de este modo a los hoteles de la ciudad elegibles para realizar un evento corporativo. Por tratarse del tema central de este trabajo se analizará en profundidad:

El principal competidor es el hotel *Portal del Lago*, primer hotel 4 estrellas de la ciudad y el de mayor categoría durante décadas. Ya se encuentra posicionado en el segmento de reuniones y eventos corporativos con una importante trayectoria. Durante años fue la única opción para realizar eventos corporativos combinados con alojamiento en Villa Carlos Paz. Cuenta con 4 salones con capacidades que van entre 80 y 600 personas en formato cocktail (formato que representa la capacidad máxima), una excelente ubicación, estacionamiento y amplios espacios verdes. Sin embargo, tanto habitaciones como restaurante y salones tienen un aspecto vetusto, propio de los años '80. Si bien utilizan el rótulo del estilo clásico como recurso para atraer al cliente, el segmento de interés se inclina por espacios más modernos, minimalistas y luminosos.

El *Eleton Resort & Spa*, en cambio, tiene un aspecto más actual, con hermosa piscina, teatro y habitaciones bien equipadas y con buena vista. Sin embargo no tiene grandes espacios verdes como los otros hoteles del análisis. La piscina está construida en la ladera de la sierra, rodeada de césped artificial. Su salón de eventos de 680 m² en la planta baja tiene algunas condiciones no favorables. Al limitar con el lobby con paredes de vidrio, se impide la privacidad que suele requerir un evento, tanto visual como acústica. Según se desprende del análisis de su página web, el área de eventos no parece gozar de un papel importante. Siendo el principal canal de consulta de empresas y agencias para sondear un destino, no se muestran detalles ni fotos sobre esta unidad de negocios.

El *Amerian Villa Carlos Paz* pertenece a la cadena Amerian, primera cadena de hoteles argentina iniciada en Córdoba en 1992. Estructuralmente, es un hotel de ciudad. Un moderno edificio de 11 pisos, ideal para el pasajero corporativo. Tiene 85 habitaciones y salón con capacidad máxima de 350 personas. Su restaurante, ubicado en el último piso con una excelente vista a la ciudad, parece un lugar óptimo para almuerzos de negocios.

El *Pinares Panorama*, principal competidor de Howard Johnson en el segmento de turismo familiar, tiene un salón de reuniones de 680m². Tiene actividad comercial entre las agencias de viajes corporativos, sin embargo, debería tener mayor nivel de detalles de sus espacios y servicios de eventos en su página web. En cuanto a los espacios verdes, si bien cuenta con amplias piscinas y buena vista, no cuenta con las extensiones y naturaleza que ofrece el Howard Johnson.

En el **Cuadro 1** se representan los Factores Claves de Éxito para mercado de interés:

Cuadro 1: Factores Claves de éxito para el mercado de Turismo de Reuniones

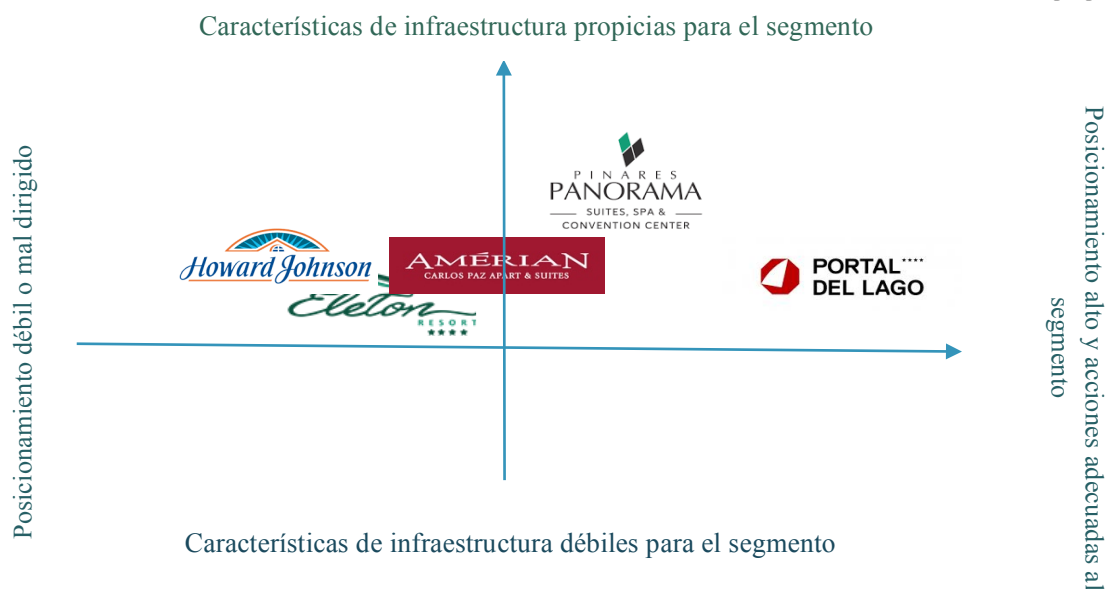
	Howard Johnson	Portal del Lago	Eleton	Amerian	Pinares Panorama
Ambientación acorde al segmento	██████████	████	██████████	██████████	██████████
Habitaciones acorde al segmento	██████████	████	██████████	██████████	██████████
Espacios verdes	██████████	██████████	██████████	████	██████████
Área disponible para eventos	██████████	██████████	████	██████████	██████████
Posicionamiento en el sector	████	██████████	████	████	████
Esfuerzos de MKT dirigidos	████	██████████	████	████	████

Elaboración propia

En la matriz que se muestra a continuación se han dispuesto a los principales competidores teniendo en cuenta al eje vertical como características edilicias (capacidad de sus espacios, calidad de la infraestructura, equipamiento de habitaciones, áreas verdes, etcétera), y al eje horizontal, como posicionamiento y acciones de marketing actuales.

Figura 1: Mapa de competidores en el segmento de Turismo de Reuniones

Elaboración propia



Se evidencia un fuerte liderazgo del Portal del Lago, por su cantidad de salones equipo de ventas y operaciones dedicado, pero también una clara oportunidad para los hoteles más nuevos que lo superaron en modernidad. Si bien aún es el hotel con mayor capacidad para grandes eventos, hay un mercado latente de eventos medianos que se podría captar con los esfuerzos correctamente dirigidos.

Cientes e Intermediarios

El grupo de clientes del Howard Johnson, así como del resto de sus competidores de nicho -según se describe en este trabajo-, está conformado por:

- *Pasajeros*: quien utiliza el servicio es quien elige el producto y gestiona la compra. La comunicación es siempre con el hotel en forma directa. No hay intermediarios.
- *Cliente corporativo*: son las empresas que tienen contacto directo con el hotel, sin intermediación. Generalmente el contacto es a través de las secretarías de los huéspedes o el departamento de Compras de la empresa cliente. Las empresas normalmente tienen convenios de tarifas especiales con los hoteles que más utilizan para los viajes de sus empleados.
- *Agencias de viaje minoristas*: los productos y servicios son adquiridos por el huésped a través de la agencia que funciona como intermediario. Generalmente el pasajero acude a una agencia de viajes cuando desea contratar otros servicios como transporte terrestre o aéreo, excursiones, actividades, etc.
- *Operadores mayoristas*: son empresas que pre-compran una determinada cantidad de habitaciones a tarifas generalmente muy especiales, para armar paquetes turísticos y venderlos a las agencias minoristas, quienes gozan de una comisión por la venta de éstos a sus pasajeros.
- *Agencias de viaje corporativas*: son las agencias cuyos clientes son empresas. Tal como se ha abordado en este trabajo en cuanto a la diferencia del perfil del cliente vacacional y el corporativo, las agencias de viaje que atienden a uno y a otro segmento también están bien diferenciadas. Los convenios de tarifas que las empresas tienen con los hoteles, pueden ser implementados por sus agencias de viajes
- *Agencias de Turismo Estudiantil*: funcionan como operadores turísticos, que pre-compran plazas hoteleras y junto con otros servicios, forman un paquete para vender al segmento de grupo de estudiantes, normalmente en cuotas, con más de un año de anticipación.
- *Online Travel Agencies (OTA)*: Son las empresas que distribuyen masivamente plazas hoteleras de manera on-line. Este tipo de empresas surgieron a fines de los '90 en

Estados Unidos, y rápidamente extendieron sus servicios a todo el mundo. Ejemplos de OTAs son: booking, Trivago, Kayak, hoteles.com, entre otras.

Ya sea a través de las OTA o a través de las agencias de viaje tradicionales, el canal indirecto en la industria hotelera le permite, a través de sus diferentes actores, maximizar la cobertura de su oferta. Como contrapartida, las comisiones por esa distribución resultan en costos operacionales extra para la empresa hotelera.

En el siguiente esquema se representan los diferentes circuitos comerciales.

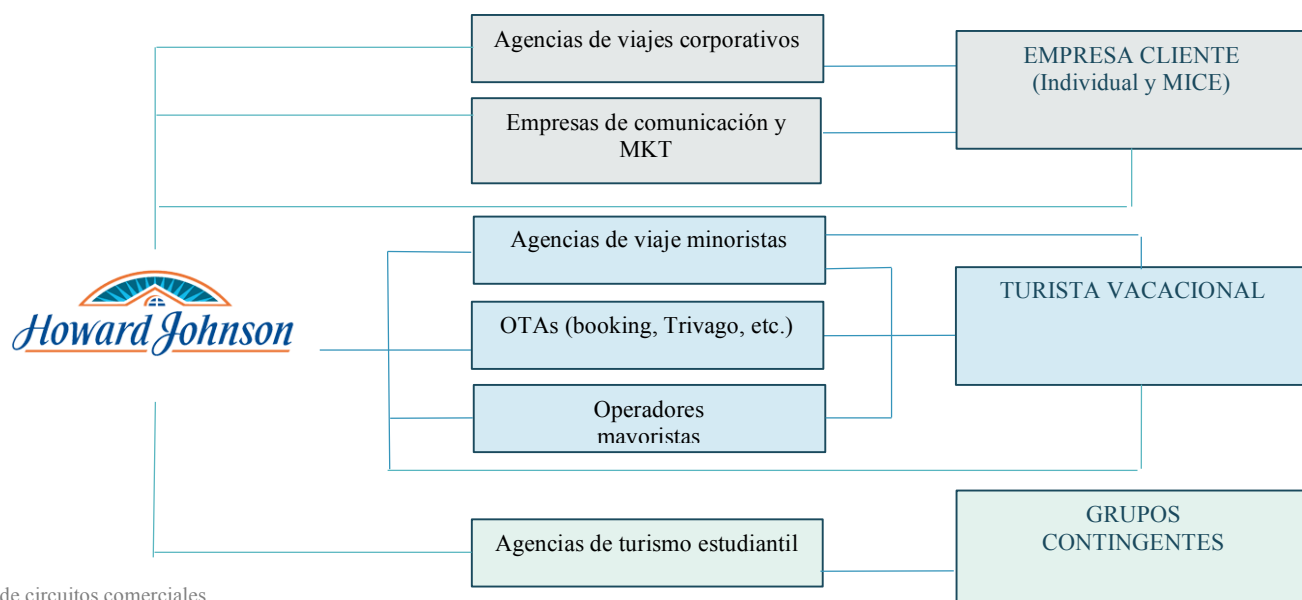


Figura 2: Esquema de circuitos comerciales
Elaboración propia

Conclusiones del análisis del Microentorno

Para concluir con el análisis del sector, y teniendo en cuenta toda la información arriba expuesta, se realiza el análisis de las **5 fuerzas competitivas de Porter**, un modelo de análisis competitivo que puede orientar a las empresas en cuanto a su posición con respecto al mercado.

Cuadro 2: 5 Fuerzas competitivas de Porter
Elaboración propia

Fuerza Competitiva	Competencia	Análisis
Poder de negociación de clientes	ALTA	Como en todo proceso de posicionamiento, el hotel debe apostar a aumentar sus negocios en el segmento. Para ello tiene que atraer al cliente con precios competitivos.
Poder de negociación de proveedores	BAJA	Para los proveedores de la industria hotelera siempre, el hotel es un cliente corporativo y como tal, interesante de retener. No son proveedores especializados, por lo que la amenaza del cambio está siempre latente.
Amenaza de nuevos competidores entrantes	BAJA	La construcción de un hotel que pueda competir con el estudiado requiere de una gran inversión. Por el contexto actual analizado en este trabajo en el análisis PESTEL, no es muy probable la entrada de nuevos competidores
Amenaza de productos sustitutos	MEDIA	El producto sustituto al Turismo de Reuniones son las reuniones virtuales. A raíz de la pandemia que está viviendo el mundo, en la que todos los eventos se realizaron en forma virtual, sumado a los avances tecnológicos, hicieron que las empresas y organizaciones los consideren como opción. Realizar eventos masivos a costos sensiblemente más bajos.
Rivalidad entre competidores	BAJA	Actualmente no hay una alta rivalidad, ya que ninguno de los competidores de nicho está dirigiéndose agresivamente al segmento de interés.

Descripción de la situación

Una vez analizado el contexto, tanto general como del sector competitivo, se realizará un análisis interno. La combinación de ambos análisis conllevará al diagnóstico.

A continuación, se describen las estrategias actuales de la empresa y dónde apuntan sus esfuerzos de marketing para luego analizarlas desde la perspectiva del objetivo del presente trabajo.

Estrategias corporativas

- *Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar*
- *Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.).*

Por otro lado, se propone el siguiente desafío: “*que el segmento corporativo de Córdoba seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos.*”

Además se propone como objetivos a largo plazo:

- Posicionar a la empresa como hotel familiar, que se destaque por su agenda de actividades y su gran parque verde en los próximos 3 años.
- Ser la primera alternativa en el rubro corporativo como hotel para eventos y convenciones en los próximos 3 años.
- Posicionar al hotel como la primera alternativa de viaje grupal para segmentos de estudiantes y jubilados de todo el país en el lapso de 3 años.

Las acciones de marketing para segmento corporativo son:

Publicidad

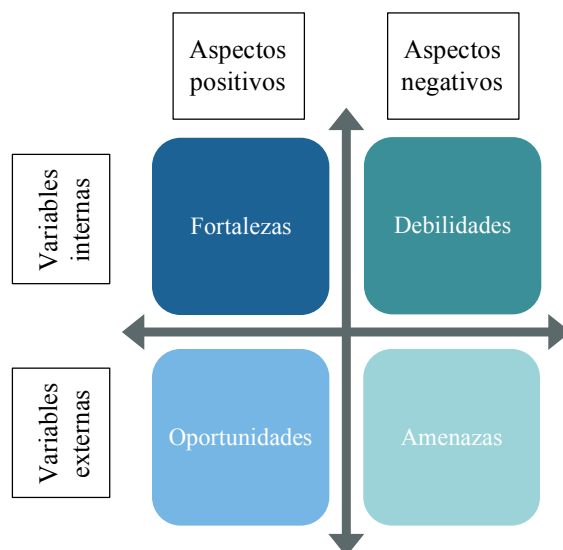
- Redes sociales
- Campaña en Google AdWords
- Portales digitales
- Diarios y revistas

Acciones dirigidas

- Patrocinio de eventos
- Realización de eventos propios
- Convenios con diferentes organizaciones
- Alianzas estratégicas con consultoras
- *Fam Tours*
- Regalos empresariales

Diagnóstico organizacional

La siguiente herramienta, en la que identificaremos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la empresa, nos permitirá desarrollar un diagnóstico teniendo en cuenta todas las variables analizadas en este trabajo, ya sean externas o internas, que impactan positiva o negativamente y determinarán las estrategias y las acciones a tomar de una forma holística.



Cuadro 3: Matriz FODA

Elaboración propia

<p>F</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación privilegiada: es una característica importante para el segmento de interés. • Estacionamiento ilimitado: condición esencial para los asistentes a eventos. • Amplio restaurante con luz natural: permite el servicio de almuerzos y cenas en el marco de los eventos. La luz natural es casi condición para los organizadores. • Bellos espacios verdes: ideales para reuniones de team building, family days, reuniones de fin de año, etc. • Habitaciones amplias, luminosas y bien equipadas: lo que buscan el cliente corporativo. 	<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal especializado: requerimiento fundamental para la confiabilidad del cliente y la efectividad de los servicios • Poco enfoque: bajos o nulos esfuerzos de marketing hacia el segmento de interés. • Estrategias confusas: la falta de enfoque lleva a una diversificación poco saludable para el segmento de interés. Se busca posicionamiento en el segmento estudiantil, cuando este es contraproducente para establecer bases en el mercado corporativo.
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores directos no están realizando acciones fuertes para atraer al segmento. • Importantes empresas, especialmente de la industria agropecuaria, realizan eventos constantemente para los productores de la zona. • Luego de dos años de prohibición de reuniones, se espera un auge en la industria de las reuniones por capacitaciones, lanzamientos y otros eventos postergados. • Más allá de la recesión, la inflación y la incertidumbre, las grandes empresas tienen intacto su presupuesto de eventos, reuniones y acciones para clientes, de los últimos dos años. 	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cualquiera de los competidores del nicho puede plantearse un reposicionamiento en el segmento de interés. • El principal competidor, que lidera ampliamente el mercado, sostiene su posicionamiento a través de los años. • La situación de la pandemia puede demorar demasiado la reactivación de los eventos. • Cuando terminen las restricciones y la pandemia esté bajo control, habrá una gran competencia de precios en toda la industria con el fin de captar toda oportunidad de negocio disponible.

Análisis específico

Al estudiar en profundidad la empresa, se observa un conflicto entre objetivos, a la vez de no revelar claridad en cuanto a las estrategias corporativas: misión, visión, propósito, etc.

Está claro que la empresa optó por una estrategia de crecimiento diversificado, ya que apuntaría a diferentes segmentos para complementar las bajas temporalidades de uno y otro. Si bien es una decisión acorde por las características propias de la industria hotelera, los segmentos seleccionados no deberían ser mutuamente excluyentes. Posicionarse en el turismo estudiantil excluye definitivamente el turismo corporativo.

Desde la perspectiva operacional, la empresa carece de recursos especializados, lo que resulta indispensable para atender al cliente corporativo de manera eficiente. Esta deficiencia operativa se refleja también a las acciones de promoción, ya que están dirigidas al turismo vacacional, y el mercado corporativo no reacciona efectivamente a las acciones tradicionales de publicidad. Para lograr notoriedad de marca y posicionamiento en este segmento, se requiere de acciones específicamente dirigidas.

Marco teórico

En esta instancia del trabajo se desarrollarán las definiciones y conceptos de marketing más relevantes según la problemática identificada. Se mencionarán las principales teorías sobre tres conceptos que luego sustentarán el diagnóstico de la problemática, la propuesta para resolverla y su implementación.

- Planificación Estratégica.

Según Kotler, P. y Keller, K. (2012), para asegurarse de tomar las acciones correctas, una empresa debería guiarse por la planificación estratégica en tres áreas clave: administrar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones, evaluar la fortaleza de cada negocio y poner en marcha un plan para lograr las metas a largo plazo de cada uno de ellos.

Sostienen que las empresas suelen administrar negocios diferentes. Cada uno de ellos requerirá su propia estrategia y contará con sus propios recursos. Esto da lugar a las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), cuyas características son:

- Corresponden a un negocio cuya planificación puede realizarse por separado del resto de la empresa
- Tienen su propio conjunto de competidores

- Tienen un gerente responsable de la planificación estratégica y sus resultados.

- *Posicionamiento.*

Para Miguel Santesmases (2012) el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o marca según las percepciones de los consumidores con relación a otros productos o marcas que compiten en su mercado, o bien por las preferencias establecidas de los mismos. Tener esta información es importante para orientar la estrategia del marketing y apuntar las acciones hacia el objetivo.

Kotler, P. et al (2012) lo define como "...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."

Posicionar un producto o una empresa no se limita únicamente a trabajar en el proceso interno. Implica, además, conocer en profundidad las necesidades del segmento meta, identificar la posición de la competencia en el mercado y en función de la posición propia y conocer los factores de diferenciación donde se anclará la estrategia de posicionamiento.

En el libro *Las 22 leyes inmutables del Marketing (2004)*, Al Ries y Jack Trout ofrecen un compilado de reglas de posicionamiento, de las cuales se han seleccionado las que más competen al tema del trabajo:

- #3: *Ley de la Mente*: "Es mejor ser el primero en la mente, que ser el primero en el punto de venta". Para ocupar un espacio en la mente del consumidor no se necesita ser pionero en el mercado sino penetrar en su mente con la fuerza adecuada. Para lograr esto, la marca o nombre del producto debe ser fácil de recordar.

- #7: *Ley de la Escalera*: "Qué estrategia vaya a utilizar depende del escalón que ocupe en la escalera". Es importante asumir qué lugar se ocupa en la jerarquía de preferencias que tiene el consumidor para poder diseñar la estrategia en función de ello.

- #8: *Ley de la Dualidad*: "En el largo plazo, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes". Normalmente, con el correr del tiempo, prevalece la marca que ha liderado siempre el mercado y en segundo lugar, el aspirante.

- #13: *Ley de Sacrificio*: "Renunciar para triunfar". Hay tres cosas que se pueden sacrificar en una empresa: un producto, un mercado meta y el cambio constante.

- #22: *Ley de los Recursos*: "Sin los fondos adecuados, una idea no despegará del suelo". Por más brillante que pueda ser una idea, sin los fondos adecuados para difundirla, nunca será más que una buena idea.

Ries y Trout también mencionan el concepto «*cherchez le créneau*», que significa *busca el hueco*. Esta expresión hace referencia a llenar un hueco o vacío en la mente de consumidor, que no esté ocupado por los competidores. Para esto, se debe tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente. Cuando no hay huecos posibles que llenar, sugieren crear un hueco propio reposicionando a los competidores que ya ocupan posiciones en la mente del público.

En cuanto a la recordación de marca, Kotler (2012) hace mención a los beneficios que otorgan las franquicias. En la hotelería, por ejemplo, a cambio de una cuota inicial, un *royalty* y otros pagos variables, los franquiciados gozan -además de otros beneficios- del derecho a utilizar una marca ya establecida y consolidada. Esto supone un atajo en el trabajo de posicionamiento de marca que le permite enfocarse en la creación de valor y posicionarse como producto en su/s segmento/s meta. El valor de la cuota inicial y el *royalty* está directamente asociado al valor de la marca en el mercado.

- *Marketing de Servicios*

Los servicios poseen ciertas propiedades que los diferencian de los productos: intangibilidad, variabilidad, carácter indisociable, y carácter perecedero. La industria hotelera, al igual que la mayoría de los servicios turísticos, posee una capacidad máxima inamovible. Debido a que los servicios son perecederos, la gestión eficiente de la demanda es clave para la optimización de los ingresos (Kotler et al., 2011).

Existen diversos métodos para influir en los consumidores en función de administrar la demanda en búsqueda de operar a capacidad máxima: los sistemas de reservas, la variabilidad de los precios, promociones e incentivos son algunos de ellos.

Diagnóstico

Declaración del problema

Si bien la empresa se interesa en el mercado corporativo y su segmento *MICE*, este interés no está acompañado por sus estrategias actuales. Esto se hace evidente al observar una de sus estrategias corporativas: “diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.)”.

Está claro que en temporada estival el hotel alcanza sus expectativas de ocupación con el turismo vacacional y es atinado diversificar sus esfuerzos para captar otros segmentos durante el resto del año. Pero teniendo en cuenta la incompatibilidad del

turismo estudiantil con el segmento corporativo, la empresa debería definir a cuál de los dos segmentos desea apuntar su gestión de posicionamiento.

Con respecto a las acciones de marketing en el segmento corporativo, demuestra poca especialización en el sector. Antes de posicionarse como producto de excelencia para el segmento de interés, debería estar asegurada la idoneidad comercial y operativa. Según expresa Sanchez (2008) las reuniones se consideran un fenómeno turístico de primera magnitud. Tal es así que los países de la Unión Europea han reconocido la figura del OPC (Organizador Profesional de Congresos) como un elemento imprescindible en dicho ámbito. Es evidente que, sin la especialización del recurso humano, toda estrategia de mercado y cualquier intento de éxito -así como toda inversión en capital y esfuerzos- serían en vano.

Howard Johnson Villa Carlos Paz lleva intrínseco un activo de gran valor: *la marca*. El público al que la empresa dirige sus acciones conoce la cadena Howard Johnson, por lo tanto la marca ya ocupa un espacio en su mente. Quedará ahora en manos de los responsables de marketing continuar con el trabajo de posicionamiento y generación de negocios con el público objetivo a través de programas y acciones pertinentes.

Justificación de por qué el problema es importante

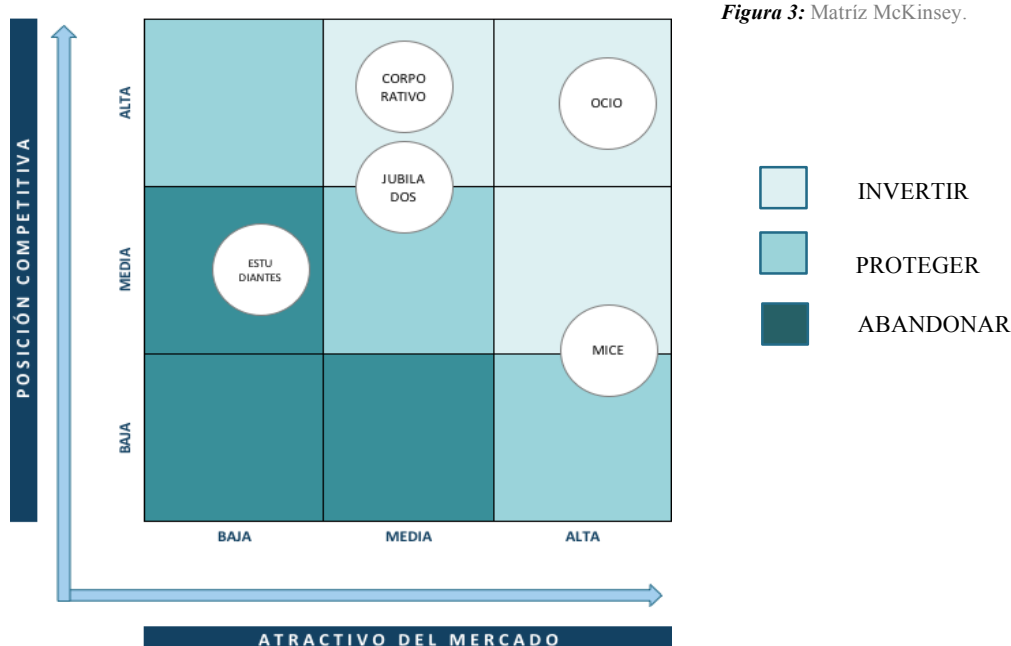
A lo largo del presente trabajo ha quedado evidente la relevancia que la calidad de servicio y la especialización tienen en la satisfacción del cliente corporativo. También se ha demostrado a través de los diferentes estudios presentados, cuán interesante es el segmento *MICE* para las empresas hoteleras en términos de consumo, rentabilidad y proyección.

Trabajar en el posicionamiento sin antes asegurarse de poder atender al segmento correctamente, sería un pasaporte al fracaso.

Se ha mencionado que el turismo estudiantil y el corporativo son mutuamente excluyentes, y esto se desprende fácilmente de las exigencias del cliente de negocios.

¿Por qué invertir en el segmento de Turismo de Reuniones?

Se ha utilizado la matriz *McKinsey* como herramienta de análisis para justificar que las acciones que se propondrán son pertinentes con la estrategia de crecimiento seleccionada.



Como se puede observar, el turismo vacacional posee un alto atractivo del mercado y se encuentra en una muy buena posición competitiva. Para acompañar al segmento del ocio en la estacionalidad opuesta, se ha seleccionado el segmento *MICE* por su atractivo del mercado -desarrollado a lo largo de este trabajo-. La recomendación, según la estrategia de *McKinsey*, es *invertir*.

Tal como se cita más arriba entre los antecedentes, para ser considerado por el segmento *MICE* se requiere garantizar la calidad de servicio y la especialización en todas las áreas del hotel. La combinación de un servicio profesional de calidad y una marca fuerte como Howard Johnson, solo necesita estrategias adecuadas para lograr un sólido posicionamiento en el mercado.

Conclusión diagnóstica

Se evidencia a primera vista un conflicto importante de raíz: si se repara en los objetivos que la empresa se propone cumplir en el plazo de 3 años, se puede advertir claramente que está apostando a dos segmentos mutuamente excluyentes.

Por otra parte, se observa una actitud comercial reactiva y no un diseño de crecimiento estratégico. Sus esfuerzos de marketing son variados, pero denotan poca planificación en función de cada uno de los segmentos que desea atender. Son genéricos, por lo que colaboran con el posicionamiento de marca, pero el posicionamiento en un segmento de nicho requiere acciones dirigidas y específicas (*Below the Line*).

Esta situación deriva de la deficiencia de uno de los atributos más nombrados en este trabajo: la *especialización*. La empresa carece de una unidad de negocios que pueda dirigir las acciones comerciales y operativas en pos del objetivo que se proponen en cuanto al crecimiento en el segmento corporativo.

La empresa cuenta con un atributo de gran valor: una marca establecida. Pero para conseguir un correcto posicionamiento en el mercado de los eventos corporativos es menester enfocar sus esfuerzos con acciones apropiadas.

Plan de implementación

Objetivo general

Posicionar el hotel *Howard Johnson Villa Carlos Paz* en el segmento corporativo como la opción de mayor calidad para realizar eventos de mediano porte en esa ciudad.

Objetivos específicos

1- Aumentar 50% la asociación de la marca Howard Johnson a la industria de Reuniones y Eventos un en el plazo de 12 meses desde el inicio de la campaña.

2- Lograr una penetración de marca en el segmento corporativo, aumentando la participación de mercado un 30% en el plazo de 12 meses desde el inicio de la campaña.

3- Conseguir que Howard Johnson sea la primera opción de recomendación del canal indirecto a sus clientes, para la organización de eventos de mediano porte en Villa Carlos Paz, en el plazo de 9 meses desde el inicio de la campaña.

Alcance

Con el primer objetivo, se buscará que el mercado identifique al HJ Villa Carlos Paz como referente de calidad en eventos corporativos, y deje de asociarlo al turismo estudiantil. Esto generará más oportunidades de negocios en el segmento que, de acompañarse con correctas acciones comerciales y operativas, se traducirá en un aumento considerable en las contrataciones, lo que retroalimentará el circuito de posicionamiento en el sector. El segundo objetivo busca acercarse cada vez más al líder y dejar atrás a los rivales que compiten con similares características de infraestructura y especialización. Y por último, el tercer objetivo está dirigido al canal indirecto que cada vez toma más fuerza como actor en este mercado y se lo considera un socio estratégico para lograr el objetivo general, ya que influye directamente en la decisión de compra.

Para poder medir los resultados de cada una de las acciones propuestas, se diseñará una encuesta electrónica que se distribuirá cuatrimestralmente a toda la base de contactos (Anexo 1). Esta encuesta servirá de instrumento para medir los resultados de las acciones al cumplirse los plazos, a la vez que permitirá su monitoreo en el transcurso del proceso.

Acciones específicas

Objetivos #1 y #2: Si bien se trata de dos objetivos diferentes, se proponen acciones que generarán resultados para el cumplimiento de ambos.

- Se realizará un video de alto impacto, de entre 25” y 30”, para ser publicado en redes sociales: Instagram, Facebook y LinkedIn. Además se colocará en el *website* del hotel como *pop-up* y se enviará a través de *mailing* y WhatsApp a la base de datos. También se programará su reproducción en las pantallas de las salas comunes del hotel y en las TV de las habitaciones, al momento de encenderse.

- Se pautará con las revistas digitales dirigidas al campo: (*revistachacra.com.ar*, *infocampo.com.ar* y *todoagro.com.ar*) un espacio publicitario (banners) en sus páginas web, buscando atraer a las empresas agropecuarias de la zona que realizan eventos constantemente. Se negociará aparición diaria 24 hs. durante 3 meses en cada una de las revistas de manera alternada (lo que permitirá luego medir el efecto de la acción en cada uno de los medios).

- Se incorporará el mensaje: “*Visitá nuestro renovado sitio web para obtener información sobre las facilidades de nuestros espacios, capacidades y posibilidades que te brinda Howard Johnson Villa Carlos Paz para organizar tu próximo evento*” en todas las piezas comunicacionales: video, mailing, programa de incentivo y banners digitales publicitarios.

Objetivo #3:

Se creará un programa de incentivo para agencias de viajes MICE y empresas de marketing/comunicación organizadoras de eventos. El incentivo consistirá en un descuento que obtendrá el organizador a partir del segundo evento contratado en un plazo de 9 meses. Este beneficio se repetirá en los eventos subsiguientes que pudiera contratar, hasta cumplirse los 12 meses de vigencia del incentivo. Estos descuentos consisten en: 10% en habitaciones y salones + 5% en alimentos & bebidas. Además, se beneficiará al vendedor con 2 noches de alojamiento con desayuno para dos personas, para ser utilizadas de lunes a viernes, en temporada baja.

Recursos y marco temporal

Objetivo #1 y #2:

Para realizar el video, será necesaria la contratación de un editor. La idea es utilizar imágenes existentes del hotel y del salón armado en diferentes formatos, *team buildings* al aire libre, reuniones, etc. Se requerirá locución, cuyo relato hará énfasis en el profesionalismo y experiencia del equipo, concluyendo en que el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz es la opción de mayor calidad para organizar un evento en la ciudad.

No será necesario invertir en la difusión masiva del video, pero sí será importante la difusión dirigida a toda la base de clientes, prospectos y *stakeholders* (proveedores, empresas aliadas, etc). Esta campaña de envíos se repetirá cada 15 días durante los 12 meses de duración del plan.

Para la pauta publicitaria solo se requerirá el diseño del banner en el formato requerido por cada uno de los medios.

Se modificará el sitio web de modo que exista una pestaña de “Eventos y Convenciones”, así como “Habitaciones”, “Servicios”, “Gestión Sustentable”, etc. Dentro de la pestaña se publicará información detallada sobre espacios, gastronomía, galería de fotos de los mejores eventos, testimonios de organizadores. A su vez, podrá descargarse un PDF con el plano del salón, foyer, restaurante y salas de reuniones con sus capacidades máximas en los diferentes armados.

Objetivo #3:

Se requerirá diseño y difusión del programa. Para esto, se realizará un flyer digital para ser distribuido por mailing y campaña de WhatsApp a la base de contactos del canal. Se trabajará conjuntamente con el área de ventas, que visitará a los principales clientes para promocionar el programa. No se sugiere difusión masiva para no exponer públicamente al intermediario en su conveniencia de cerrar negocios con el hotel.

KPI (Key Performance Indicators)

Un *KPI* es un indicador que se utiliza para medir el rendimiento de una acción propuesta para el cumplimiento de un determinado objetivo.

Para los objetivos específicos que se proponen en el presente trabajo, se considerarán los siguientes *KPI*:

Objetivo #1: Porcentaje incremental en la asociación de marca al segmento de Turismo de Reuniones, según datos arrojados por encuesta electrónica Nro.4 (enviada al cumplimiento del plazo) con respecto a la encuesta electrónica Nro.1 (enviada al inicio de la campaña)

Objetivo #2: Debido a que no hay acceso a información sobre participación de mercado de los hoteles en Villa Carlos paz, para medir este objetivo se incluirá en la encuesta electrónica un punto que permita medir la evolución del *market share* del Howard Johnson en el período de validez de la campaña.

Objetivo #3: Cantidad de agencias beneficiadas por el programa, es decir, las que generarán una repetición de compra estimuladas por los beneficios en curso.

Presupuesto y responsables

A continuación se presenta un *cuadro estratégico* que detalla la inversión propuesta, el responsable de las acciones presentadas para cada objetivo y el plazo para ejecutarlas.

Objetivo	Acción	Presupuesto	Responsable / Fecha
Obj. #1 y #2	Producción video	Edición: \$30.000 Locución: \$15.000	Relaciones Públicas 31/07/22
	Publicidad (3 meses cada medio)	Diseño banners: \$15.000 Pauta Revista Chacra: \$515.000 Pauta Todo Agro: \$408.000 Pauta Info Campo: \$390.000	
	Modificación sitio web	Costo de reprogramación: \$30.000	Relaciones Públicas 31/01/22
	Encuesta electrónica personalizada	Survio plan anual: USD33 x mes: Costo anual aprox.: \$67.000	Relaciones Públicas 31/07/22
Obj. #3	Incentivo	Diseño flyer: \$8.000 Room nigths complimentary con desayuno (valor de costoui simbólico considerando 4 vendedores beneficiados): \$4.000 x 4: \$16.000	Ventas y Marketing 31/03/22

Total presupuesto integral de la propuesta: **\$1.494.000 + IVA.**

Diagrama de Gantt

A continuación se presenta el cuadro cronológico de actividades a desarrollar durante el año. El mismo contempla las fechas de ejecución, por lo que se recomienda prever los tiempos de preparación y producción de las acciones para el cumplimiento del escenario planteado.

Diagrama de Gantt													
ACCIONES	2021					2022							
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	
Producción del video	■	■	■										
Reprogramación sitio web	■	■	■										
Publicidad páginas Agro		■	■	■	■	■	■	■					
Incentivo canal indirecto		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Campaña envíos y publicación video			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Conclusiones

Para exponer las conclusiones de este reporte de caso se tomarán como punto de partida, las 5 de las 22 Leyes Inmutables del Marketing que se expusieron en el Marco Teórico.

- #3: *Ley de la Mente*: el hotel Howard Johnson cuenta con un gran activo: una marca potente. Es imperioso trabajar para que el cliente corporativo relacione la marca con la organización de eventos de calidad.

- #7: *Ley de la Escalera*: está claro que Howard Johnson no es el líder ni lo será, ya que no cuenta con la infraestructura como para serlo. Es importante ser consciente de esto para no buscar ese liderazgo absoluto, sino un posicionamiento adecuado a lo que puede ofrecer: eventos de mediano porte, máxima calidad y modernidad en sus espacios.

- #8: *Ley de la Dualidad*: la propuesta de este trabajo consiste en lograr ser el principal competidor del líder: Hostal del Lago.

- #13: *Ley de Sacrificio*: como se ha abordado en diferentes etapas del trabajo, para posicionarse en el segmento corporativo se debe abandonar el mercado de estudiantes.

- #22: *Ley de los Recursos*: el plan propuesto requiere una inversión importante, pero si es acompañado por una adaptación adecuada de los diferentes sectores y alianzas comerciales estratégicas, el retorno de la inversión (ROI) -según demuestran las investigaciones-, superará la que cualquier otro segmento de mercado podría generar.

Recomendaciones

Para garantizar la correcta atención al cliente MICE, se recomienda crear una UEN (Unidad Estrategia de Negocio) para dirigir, ejecutar y controlar las acciones comerciales y operativas de una forma especializada. Para poder dirigir correctamente los esfuerzos de marketing, es importante realizar un estudio minucioso del mercado de eventos en la ciudad. ¿Qué empresas realizan actividades? ¿Cuáles son las condiciones comerciales de la competencia? ¿Cuáles son las principales agencias *MICE* del país? ¿Cuáles de ellas atienden a las empresas de la zona?. Por otro lado, es clave mantener actualizada y en permanente crecimiento la base de datos de clientes y prospectos, realizando seguimiento constante de las potenciales oportunidades de negocio y mantener un vínculo personal estrecho con los principales clientes y prospectos, de modo que ante la necesidad de organizar un evento, tanto las empresas como las agencias tengan en mente al hotel Howard Johnson, así como también el contacto personal que los llevará ágilmente a la obtención del presupuesto y futura gestión.

También son claves las alianzas estratégicas con diferentes *stakeholders* para brindar un servicio integral: empresas de equipamiento audiovisual, agencias de turismo receptivo, el *Córdoba Conventions & Visitors Bureau*, agencias de promoción, etc.

Referencias

- IJMC. (2019). ♣ *Analysis of service quality and customer satisfaction in hospitality. Case study: MICE Hotels in Kosovo*. <https://www.circleinternational.co.uk/wp-content/uploads/2021/01/21.4.pdf#page=47>
- Study on the Marketing Strategy for MICE industry-case: Pearl River Hotel in Vietnam*. (2016). *Study on the Marketing Strategy for MICE industry-case: Pearl River Hotel in Vietnam*. (2016). <https://www.theseus.fi/handle/10024/116181>

- Asociación de Estados del Caribe (AEC). (2017, junio). *Turismo de Reuniones, Conceptualización y Visión Regional*. [http://www.acs-aec.org/sites/default/files/turismo de reuniones june 2017.pdf](http://www.acs-aec.org/sites/default/files/turismo_de_reuniones_june_2017.pdf)
- Universidad Nacional del Comahue. (2014). *Comportamiento de consumidor del visitante asistente a reuniones de congresos en la ciudad de Córdoba*. VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. <http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/588/2/Balancini%3b%20Gallardo.pdf>
- La pandemia provoca la caída más abrupta de la economía mundial*. (2020, 23 abril). AméricaEconomía | AméricaEconomía. <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/la-pandemia-provoca-la-caida-mas-abrupta-de-la-economia-mundial>
- CEPAL. (2020, julio). *Impactos de la Pandemia en los sectores productivos más afectados*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- Hosteltur. (2021, 12 febrero). *Turismo receptivo y emisivo. Cantidad de Turistas. Año 2020* [Gráfico]. www.hosteltur.com. https://www.hosteltur.com/lat/142270_argentina-el-covid-se-llevo-un-77-del-receptivo-y-un-211-del-emisivo.html
- World Tourism Organization. (2008). *Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges* (Illustrated ed.) [Libro electrónico]. United Nations Publications. https://stg-wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/25945/climate_tourism.pdf?sequence=1&isAllowed=y

FECIC. (2020, julio). *Incendio de Bosques y Pastizales*. https://fecic.org.ar/incendios-de-bosques-y-pastizales/?gclid=Cj0KCQjwmcWDBhCOARIsALgJ2QefvmYju9ObzJ8yNLgSmSpMq6pT6ondpK0MxdSmTyKQ9klzcuz1StUaAhMUEALw_wcB

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2021, 12 enero). *Mediante PreViaje se inyectaron \$15 mil millones al sector turístico*. Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/mediante-previaje-se-inyectaron-15-mil-millones-al-sector-turistico>.

<https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/alojamientos.php?titulo=&incluircat=No&cat=6&incluirsubcat=No&subcat=5&incluirzona=No&zona=LAGO&incluirservicios=No&incluirplaza=No&plazas=Habitaci%F3n+Single&accion=buscar>

AS.HO.GA. (2021). AS.HO.GA. <https://ashogacarospaz.com.ar>

Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz. (2017). *Informe de Demanda Turística*.

<https://villacarospaz.gov.ar/turismo/observatorio.php>

S. (2021). *Inicio - Aapresid - Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa - Argentina*. Aapresid. <https://www.aapresid.org.ar>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección De Marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Ries, A., & Trout, J. (2004). *Las 22 leyes inmutables del Marketing* (1.^a ed.). Mc.Graw-Hill Interamericana.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.^a ed.). Pearson.

Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing. Conceptos y Estrategias* (6.^a ed.). Pirámide.

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4.^a ed.) [Libro electrónico]. Pearson.

http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/dZ6ndPBOkk59VERwd9urOV_MARKETING_ESTRATEGICO.pdf

Kotler, P., García de Madariaga Miranda, J., Flores Zamora, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing Turístico* (5.^a ed.). Pearson.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Pearson Education.

Sánchez, J. A. (2008). MARKETING EN EL TURISMO DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA EN EL TURISMO DE REUNIONES.

Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=523552803005>

Anexo I - Encuesta electrónica

1 ¿Cuál el primer hotel que viene a tu mente si tenés que organizar un evento corporativo en Villa Carlos Paz?

2 ¿Conoces el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz?

- Nunca he escuchado sobre ese hotel
 He escuchado hablar sobre el hotel pero nunca contraté sus servicios
 Alguna vez he contratado servicios para mi empresa o cliente
 Suelo contratar sus servicios para mi empresa o cliente

3 ¿Dónde has visto alguna publicidad de Howard Johnson Villa Carlos Paz?

- epochacra.com.ar
 todoagro.com.ar
 infocampo.com.ar
 Mailing
 LinkedIn
 Otras redes sociales

4 Por favor, indica con qué público asocias la marca Howard Johnson Villa Carlos Paz.

- Turismo estudiantil
 Grupos de 3ra. edad
 Mochileros
 Parejas
 Viajes de negocios
 Eventos corporativos
 Eventos sociales
 Turismo familiar
 Otro (Por favor especifica)

5 ¿Cómo evaluarías la calidad de servicio de Howard Johnson Villa Carlos Paz?

Instrucciones de pregunta: *Si no conoces los servicios, pasa a la siguiente pregunta.*

☆☆☆☆☆ / 5

6 Si tuvieras que organizar un evento corporativo de hasta 200 personas en un hotel de la ciudad, ¿Cuál sería tu orden de preferencia?

Instrucciones de pregunta: *Cambie el orden de acuerdo a su preferencia (1 - más importante, último - menos importante)*

Howard Johnson Villa Carlos Paz

Hostal del Lago

Eleton Resort & Spa

Pinares Panorama

Amerian

7 Indique si en 2019 realizó al menos un evento corporativo en los siguientes hoteles de Villa Carlos Paz

Instrucciones de pregunta: *Seleccione una o más respuestas*

Howard Johnson Hostal del Lago Pinares Panorama Eleton Resort & Spa Amerian
