

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Comercialización

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Plan estratégico de marketing para lograr el reposicionamiento de las unidades de negocio de Howard Johnson Carlos Paz como destino corporativo”

Autor: Petrochi, Maximiliano

Legajo: VMKT08535

DNI: 37321420

Director: Romero, Javier

2021

Resumen	0
Abstract	0
Introducción	1
<i>Marco de referencia institucional</i>	1
<i>Descripción de la problemática</i>	1
<i>Antecedentes</i>	2
<i>Relevancia del caso</i>	3
Análisis de situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis del contexto</i>	6
<i>Análisis PESTE</i>	6
<i>Análisis 5 Fuerzas de Porter</i>	9
<i>Diagnóstico organizacional</i>	12
<i>Análisis específico</i>	13
Marco teórico	15
<i>Marketing Estratégico</i>	15
<i>Posicionamiento</i>	15
<i>Turismo y Turismo de Negocios</i>	16
Diagnóstico y discusión	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	18
Plan de implementación	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Primer objetivo: Acciones específicas</i>	21
<i>Recursos involucrados</i>	21
<i>Marco de tiempo</i>	21
<i>Segundo objetivo: Acciones específicas</i>	22
<i>Recursos involucrados</i>	22
<i>Marco de tiempo</i>	22
<i>Medición de la propuesta</i>	23
<i>Tercer objetivo: Acciones específicas</i>	23

Se propone realizar	23
<i>Recursos involucrados</i>	23
<i>Marco de tiempo</i>	24
<i>Medición de la propuesta</i>	24
<i>Cronograma de tiempo</i>	25
<i>Presupuesto del plan propuesto</i>	26
<i>Impacto Financiero</i>	27
Conclusiones	28
Recomendaciones	29
Bibliografía	30

Índice Complementario

Figura 1: Mapata de Posicionamiento de Competidores	11
Figura 2: Matriz FODA	13
Figura 3: Diagrama de Gantt	25
Figura 4: Presupuesto Total	26
Figura 5: Estimación del ROI	27

Resumen

El presente trabajo final de grado corresponde a un Reporte de Caso donde se realizó un análisis de reposicionamiento de la marca Howard Johnson de la localidad de Villa Calos Paz, Provincia de Córdoba. Se elaboró un plan de marketing para el período 2021-2022 considerando las condiciones del contexto externo e interno de la empresa. Guiándose por conceptos teóricos específicos en materia de marketing, se llegó a un diagnóstico donde se concluyó que la actual percepción de los clientes sobre el hotel es familiar y no se están aprovechando todas las instalaciones y atributos que posee. Para dar una respuesta a esta problemática, se propusieron acciones destinadas a aumentar la notoriedad de marca, establecer contacto con el nuevo segmento de mercado y mejora del contenido de las páginas web para poder presentar de manera más eficiente su imagen e incrementar la participación en la organización de eventos, como ser conferencias, convenciones, entre otros, de manera virtual a través de streaming.

Palabras claves: plan de implementación, reposicionamiento, turismo de negocio, notoriedad de marca.

Abstract

This final degree work corresponds to a Case Report where a repositioning analysis of the Howard Johnson brand in the town of Villa Calos Paz, Province of Córdoba was carried out. A marketing plan was developed for the period 2021-2022 considering the conditions of the external and internal context of the company. Guided by specific theoretical concepts in marketing, a diagnosis was made where it was concluded that the current perception of customers about the hotel is familiar and not taking advantage of all the facilities and attributes it has. In response to this problem, actions were proposed to increase brand awareness, establish contact with the new market segment and improve the content of the web pages in order to present its image more efficiently and increase participation in the organization of events, such as conferences, conventions, among others, virtually through streaming.

Keywords: implementation plan, repositioning, business tourism, brand awareness.

Introducción

Marco de referencia institucional

A 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba, en la localidad de Villa Carlos Paz, se encuentra situado el hotel Howard Johnson Carlos Paz. El mismo nace en 2011 de la mano de la familia Elliot, emprendedora oriunda de Salta, donde ya contaban con experiencia en hotelería, con el apoyo de inversores locales que contribuyeron a formar este proyecto, bajo la figura de condo-hotel, contando así tanto con dueños como con accionistas.

Este hotel está clasificado como Plaza dentro de las opciones de franquicias que ofrece la marca. Los Howard Johnson Plaza (5 estrellas) son los representantes de la más alta calidad, refinamiento y servicio que ofrece la cadena Howard Johnson.

El edificio se encuentra levantado sobre un terreno de 14 mil metros cuadrados, a orillas del lago San Roque, y con amplios espacios verdes. Fue tanto pensado como diseñado para aprovechar las características naturales y alentar las prácticas recreativas al aire libre, así, cuenta con juegos para niños y diferentes alternativas para los aficionados al deporte. Con un estilo de lujo y moderno, se dio forma a este hotel de 4 estrellas, que cuenta con 127 habitaciones, un restaurante de talla internacional, salón de convenciones, salas de reuniones, spa y piscinas, entre otros servicios para ofrecer una prestación de calidad, no muy frecuente en Villa Carlos Paz diez años atrás.

En un primer contacto con la organización y según declaraciones de sus directivos, la empresa ha logrado un crecimiento constante y sostenido a lo largo de sus primeros años. La gestión ha sido eficiente y se han cumplido con los objetivos definidos.

Los conocimientos, experiencias y formación de sus propietarios-directivos impulsaron los primeros años de desarrollo y crecimiento organizacional.

Por su parte, uno de los principales desafíos que enfrenta la empresa es romper con la idea de que Carlos Paz es turismo mochilero.

Es en este sentido, el hotel busca que el segmento corporativo seleccione a Howard Johnson como alternativa para reuniones y eventos.

Descripción de la problemática

Previo a la pandemia ocasionada por el virus COVID-19, la provincia de Córdoba lideraba el segmento de turismo corporativo y de reuniones en el interior del país, ubicándose en segundo lugar tras la provincia de Buenos Aires.

Esta situación acató severas bajas en los porcentajes de ocupación de empresas y eventos en la industria hotelera corporativa, trasladando y transformando este tipo de reuniones, a una virtualidad obligada.

Actualmente, con una economía paulatinamente en reactivación a partir de la incorporación de protocolos sanitarios las empresas del sector hotelero, incluyendo a Howard Johnson, tienen el desafío de recuperar rentabilidad, fidelizar clientes y re posicionarse unidades de negocio que representen nuevas oportunidades de mercado para captar clientes y, así generar ingresos.

La principal problemática que se observó es que el posicionamiento de marca es difuso y débil en determinados servicios, donde por un lado se lo considera como un hotel 5 de calidad en cuanto a turismo familiar y de relax, pero, por otro lado, realiza esfuerzos comerciales y de marketing para poder atraer eventos y congresos al hotel, lo que presenta falencias en cuanto a su posición en dicho segmento.

Según los informes contables de la empresa, en el período 2018 los ingresos por servicios y eventos fueron de \$ 130.222.261,94, lo cual dejó de percibir en el período 2020 por las condiciones ambientales del contexto externo. Esto refleja la magnitud del problema, visto de un punto de vista negativo, o el desafío cuantitativo que tiene a futuro Howard Johnson, desde un punto de vista más optimista, ya que deberá recuperar estos valores si quiere seguir creciendo y desarrollándose.

Antecedentes

Un claro ejemplo de posicionamiento en medio de la pandemia, es el caso de la cadena hoteles Accor (Ortiz, 2020) que tomaron la iniciativa de solidarizarse en España y Portugal poniendo a disposición la infraestructura de sus hoteles para paliar la crisis. Esta y algunas medidas más lograron empatizar con la gente. Accor fue la primera compañía hotelera que desarrolló una campaña innovadora en Twitter, con el #MyfirstTweet para dirigirse a potenciales clientes que utilizaban hashtag. Para que esta campaña sea más efectiva crearon un mensaje de bienvenida de manera personalizada.

En México, un estudio realizado por tres ingenieros, presenta un análisis de hoteles dedicados al turismo de negocios en Monterrey, identificando el perfil del turismo de negocios en la ciudad y las características que los hoteles deben tener para poder generar estrategias que les permitan competir y ser sustentables dentro del sector en el que se desempeñan, tanto a nivel nacional como internacional, sirviendo de fuente de

información y comparación a la hora de desarrollar dicho mercado (Wilches Arango et al., 2011).

En Colombia el famoso periódico Reportur (2020) publicó los 4 principales cambios de los hoteles turísticos post-coronavirus, invitando a reflexionar sobre algunos cambios que va en la industria hotelera, por ejemplo: Check in on line: este va a permitir identificar al cliente y abrir la puerta de la habitación con el celular sin pasar por recepción. Otro de los puntos importantes es que van a restringir los lugares en común y proyectan entregar kits de seguridad contra el virus a los clientes. En China, por ejemplo, se está utilizando la libreta sanitaria en el celular mediante un código QR. En Europa los representantes turísticos de España están pensando en crear una libreta sanitaria.

Relevancia del caso

En este sentido, es de vital importancia el posicionamiento de marca, ya que es el lugar que ocupa en la mente del consumidor su propuesta de valor, y se encuentra íntimamente relacionado con el concepto de lealtad del cliente. Un buen posicionamiento, aporta a una marca lo siguiente: facilita la elección del producto al implicar una diferenciación respecto a la propuesta comercial de la competencia; supone una utilidad adicional para el consumidor, ya que ve ampliadas sus opciones de elección; proporciona un incremento en el valor de la marca, a través de cualquiera de las vías que componen este valor, específicamente, ayuda a aumentar el conocimiento de la marca y facilita una imagen más clara de ésta; permite organizar todas las estrategias y actividades de marketing a partir de una base común, marcando el camino a seguir para todos los elementos del marketing mix; y supone, a través de la generación de valor de marca, una mayor productividad de la inversión en marketing, y consecuentemente, una mayor facilidad de traducir esta en participación de mercado y rentabilidad.

Alfaro (2004) define la fidelidad o lealtad como una actitud favorable hacia una marca, que puede reflejarse en la repetición de actos de compra.

Por último, se puede mencionar la importancia que representan garantizar la continuidad del funcionamiento económico de las Pymes para el desarrollo y crecimiento del país, ya que garantizar el sustento y crecimiento de este tipo de empresas permite generar empleo y trabajo, lo que se traduce en consumo y aumento del PBI (Producto Bruto Interno) de un país.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Howard Johnson Villa Carlos Paz pertenece a la franquicia de la cadena hotelera Wyndham Hotel Group, se creó bajo la modalidad comercial de condo-hotel, modalidad que hoy en día ofrece mejores rentas que la renta inmobiliaria tradicional y tiene una característica distintiva, posee tantos dueños como accionistas. Apostaron a ofrecer un servicio de calidad superior que no era muy común en esta localidad, haciendo frente a hoteles y demás competidores que llevan años en el mercado. Poseen una estructura organizacional bien definida, con una clara especificación de las funciones de cada puesto y sus tareas, lo cual permite que haya buena comunicación interna en todas las direcciones. Cuentan con una dotación de empleados oriundos de la zona, ya que hacen especial foco en el compañerismo y mantener un buen clima laboral. A cada empleado se le brindan capacitaciones y un manual de inducción en el cual se especifican las funciones de cada puesto de trabajo para que puedan estar a la altura de las exigencias de los visitantes y las que pretenden en la empresa

Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí, a saber: evento, alojamiento y gastronomía.

Tal como se mencionó con anterioridad, el hotel cuenta con un salón de eventos de gran capacidad que puede utilizarse para eventos sociales (fiestas de casamiento, fiestas de fin de año, entre otros), convenciones, reuniones empresariales o para otro tipo de servicio.

Para el turismo de negocio este puede ser un atributo atractivo ya que tiene una superficie de 250 mts.², espacio que podría utilizarse para realizar convenciones o conferencias mediante la modalidad virtual, ya que esto requiere la instalación de pantallas y equipos grandes para la transmisión en vivo o grabado.

Tanto el spa como el restaurante se encuentran concesionados, aunque los directivos del hotel auditan todos los procesos para asegurarse que cumplan con los estándares de calidad esperados. Cuenta con un gran salón de convenciones y un ante salón que funciona como soporte para recepciones, equipados para poder llevar a cabo todo tipo de eventos, además de contar con un amplio espacio verde en el cual llevar a cabo diferentes actividades y juegos recreativos. Poseen calificación categoría Plata en el programa Hoteles Más Verdes, lo cual demuestra el compromiso de la empresa es

cuestiones de sustentabilidad, manejo de residuos, cuidado del agua, realizan fuertes inversiones para poder ser un hotel sustentable, atendiendo las demandas de los consumidores que hoy en día tienen tanto interés en estas cuestiones.

Howard Johnson tiene identificados tres públicos objetivos y grupos de interés, los cuales atiende de diferentes maneras siguiendo las necesidades de cada uno de ellos. A priori, se pueden identificar tres grandes grupos: turismo individual, turismo corporativo, turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

La estrategia adoptada los dos primeros años fue posicionar al hotel como una alternativa de alojamiento superior en la ciudad.

Se identificaron acciones de marketing y promoción, como ser: contacto directo, publicaciones en redes sociales, campaña en Google Adwords, portales digitales, diarios y revistas, patrocinio de eventos, realización de eventos propios, celebración de convenio con instituciones y asociaciones, alianzas estratégicas con consultoras, regalos empresariales y fam tour para impulsar el turismo de negocio, pero no fueron eficientes ya que no se observó un crecimiento en el registro de este tipo de clientes.

La mayor inversión se realiza en Google Adwords. Dentro de este espacio, se discriminan las publicaciones entre: fortalecimiento de marca, vinculación del hotel con Villa Carlos Paz y promociones de temporada.

A continuación, se detallan los resultados de dicha acción a lo largo del año 2018:

- Marca: 48.240 impresiones del anuncio, con un total de 4679 clics.
- Vinculación del hotel con Carlos Paz: 62.175 impresiones del anuncio, con un total de 2551 clics.
- Promociones: 253.133 impresiones del anuncio, con un total de 6092 clics.

Con un presupuesto total de \$13.448, presentó un resultado total de:

- 363.548 impresiones;
- 13.322 clics en el anuncio.

Sobre una base de casi 2000 encuestados, el 80% indica que llega al hotel a través de búsquedas en Internet (navegación en Google), recomendación de portales y redes sociales (Howard Johnson, 2021).

En la red social Facebook, la empresa tenía en 2018: 32.014 seguidores, un alcance total de publicaciones a 131.300 personas y la Interacción con el público (Me gusta, comentarios, compartidos) es de 61.321. En el 2021, la empresa tiene 38.796 seguidores. Se observó que la empresa hace un escaso uso de redes sociales para promocionar las actividades del hotel, sabiendo la notoriedad que se gana a través de ellas.

Por último, entre Facebook e Instagram, la empresa alcanzó los 35.500 seguidores.

Análisis del contexto

Análisis PESTE

También se seleccionó la herramienta PESTEL para el análisis del entorno, las siglas que conforman este nombre, provienen de las iniciales de las variables de análisis que lo conforman: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Las principales ventajas que presenta esta matriz son las siguientes: optimiza la labor directiva, ayuda a evaluar riesgos externos y mejora la adaptabilidad a los cambios.

Variables políticas:

Ante la situación actual que se vive desde el año pasado, el actual gobierno firmó el Decreto de Necesidad y Urgencia 260 (2020), a través del cual las actividades relacionadas al turismo han tenido que cerrar sus puertas por 10 meses aproximadamente (la extensión varía dependiendo de la provincia). Además, el gobierno nacional en conjunto con la Administración Federal de Ingresos Públicos reglamentó el impuesto país, generando impuesto del 30% sobre la compra y consumo en divisas extranjeras, generando así mayor demanda de turismo local.

Variables económicas:

Argentina se ve afectada durante los últimos años por una fuerte devaluación en su moneda respecto al dólar estadounidense, lo que conlleva a una inflación en aumento período tras período.

Hay dos factores principales que afectan al desplazamiento de turistas hoy en día. Por un lado, el tipo de cambio, que en junio de 2021 alcanzó los \$100,02 pesos por dólar oficial, con el 30% del Impuesto País que se suma más otro 35% del impuesto Solidario, obligó a muchos turistas desde su imposición a pensar en viajes dentro del país, dejando sólo a una marcada clase alta y/o media/alta la posibilidad de desplazarse al exterior, fomentando así el turismo interno. Por otro lado, la situación actual generada por la pandemia del COVID-19, y debiendo respetar el decreto de aislamiento social, preventivo y obligatorio estipulado por las autoridades del gobierno nacional, el hotel debió cerrar sus puertas, representando un parate económico en los ingresos del hotel, como así también de sus más de 80 empleados y familias que dependían de este ingreso.

Como plan para la reactivación del turismo, el gobierno nacional dispuso un bono fiscal vacacional, llamado coloquialmente Programa Previaje, destinado a familias con ingresos menores a 4 salarios mínimos, vitales y móviles. Además, se incentivó durante la

segunda mitad del 2020, a la preventa de servicios turísticos nacionales, reconociendo un crédito del 50% del monto por cada operación de servicios turísticos, a las personas humanas que efectivicen estas compras hasta el 31 de diciembre del 2020. Howard Johnson Carlos Paz, participó como empresa turística en la que se puede al día de hoy, consumir dicho crédito. El medio principal de reservas, fue a través de medios electrónicos, y actualmente continúa siendo, en parte debido a los protocolos actuales y por otra parte a una suba en el uso y costumbre, el medio más utilizado.

Respecto a las formas de consumo, durante el año 2020 en Argentina, y según una medición sistematizada entablada por la consultora KANTAR (2021), para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la facturación del comercio electrónico creció un 124%, lo que representa un total de \$905.143 millones de pesos. En detalle, esto significa que más del 90% de argentinos adultos ya compró de manera online al menos una vez, esto es alrededor de 1.2 mil millones de personas, que lograron compras de 250 millones de productos, un 72% más que el año 2019.

El comercio electrónico en este contexto, se ha convertido en un gran aliado para las empresas y los consumidores, quienes impulsaron sus compras a través de este canal, registrando un incremento del 87% en unidades de productos vendidas.

En Argentina, registró un crecimiento en facturación del 84% en el mes de abril del 2021, en comparación con un mes promedio del primer trimestre de 2020. Además, se observa un incremento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas. Cifras provenientes del mismo estudio realizado por KANTAR (2021).

En los resultados del estudio se pueden observar dos etapas bien diferenciadas de la cuarentena: Pre y Post apertura del comercio electrónico. A partir del 20 de abril, momento en que queda habilitada la venta minorista a través de E-Commerce para todos los rubros, se acelera el crecimiento con un incremento del 111% en facturación, 54% en órdenes de compra y 87% en productos vendidos en comparación con una quincena promedio del primer trimestre 2020 (KANTAR, 2021). Estos resultados confirman que el comercio electrónico en Argentina avanzó en un aproximado de seis semanas, el equivalente a 2 años anteriores, tanto en oferta como en demanda.

Desde el sector corporativo, Howard Johnson Carlos Paz presenta 4 competidores principales dentro de este segmento de clientes. Las opciones se centran en una búsqueda de diferenciación por medio de la modernidad, de la sustentabilidad como es en nuestro caso de estudio, relax, o servicios diferenciados en cuanto a calidad. Las tarifas para reserva no difieren en grandes valores con las del hotel. Respecto a los salones de eventos

y convenciones, el principal competidor es el Hotel Portal del Lago, ya que es el único que cuenta con una gran capacidad, pese a las restricciones existentes debido a la pandemia por COVID 19.

Variables socioculturales:

De acuerdo con un informe de la consultora ABECEB (2016) los hogares en situación de pobreza pasaron de representar el 11,3% en el primer trimestre de 2015 al 21,6% en el mismo período. Es decir, duplicaron su importancia en la pirámide social argentina. Este segmento incluye tanto a los hogares indigentes (que crecieron de 3,9% a 8,7%) como en situación de pobreza no indigente (de 7,4% a 13%).

A nivel país, la pobreza alcanzó al 42% de la población argentina, y el desempleo llegó al 11% a fines de 2020. Una amplia clase media con acceso a servicios básicos, a salud y a educación, hoy quedó desprotegida y se ubica entre aquellos que tienen activos y se cubren mediante la dolarización y las propiedades, y otros que están protegidos por la asistencia social.

Variables tecnológicas:

Ante el escenario actual, el turismo encontró un aliado en los avances tecnológicos para la reactivación de la actividad, que presenta según la ONU, una caída del 2,8% del PBI a nivel mundial desde el inicio de la pandemia, lo que significa una pérdida de hasta 1.2 mil millones de dólares en la industria. Las tendencias para el 2021 en relación a la actividad hotelera, son el comando por voz (el uso de Smart speakers como Google Home aumentó un 65% a nivel global), las tecnologías contactless (ofrece mayor seguridad y mejor experiencia al viajero, como métodos ágiles de pago, de reserva, de check in, entre otros), inteligencia artificial y procesamiento de lenguaje natural (permiten detectar oportunidades de mejora en procesos operativos y servicios), además del uso de TIC's, utilizadas para promocionar productos y servicios.

Variables ecológicas:

En Argentina, la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), realizó el programa Hoteles más Verdes, validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el cual cuenta con el reconocimiento y el auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación. El programa Hoteles más Verdes ha sido reconocido por Global Sustainable Tourism Council (GSTC) y lo considera uno de los programas con más prestigio en el mundo (Hoteles más Verdes, s.f.). En 2021 y según infobae, existen marcadas tendencias que denotan el Turismo sostenible, como el

rewilding (tendiente a recuperar los paisajes naturales), los viajes off season (agencias que promueven viajes fuera de temporada para evitar el cúmulo de gente), el bioturismo y turismo sustentable.

Variables legales:

El gobierno nacional, es el responsable de garantizar el escenario para que las empresas puedan operar y prosperar. La Ley N° 18.828 en conjunto con el Decreto 1.818 (1976), establecen las obligaciones y requisitos para la inscripción y regulación de las entidades hoteleras. Además, se establecen las obligaciones para con los huéspedes en cuanto al manejo de la información que deben brindar. A nivel provincia de Córdoba, también se rigen de acuerdo a la Ley N° 9124, Ley de Turismo de la Provincia de Córdoba. Además, y en el marco de la pandemia por el COVID-19, se firmó a nivel nacional el Decreto 260 (2020), junto a su instructivo de aplicación en el sector hotelero y turístico, con el fin de cuidar tanto a los trabajadores del rubro, como a los mismos turistas.

Análisis 5 Fuerzas de Porter

Las empresas actúan influenciadas por los acontecimientos que ocurren a su alrededor denominadas variables externas y, al mismo tiempo, las decisiones que éstas llevan a cabo repercuten en su contexto. Como herramienta de análisis estratégico, para este caso, se aplicó las 5 fuerzas de Porter en el mercado hotelero.

Poder de negociación de los proveedores:

No presentan ninguna característica que limite la elección o contratación. Es mucha la cantidad de proveedores disponibles en el mercado, lo que significa que el poder de negociación de estos es bajo. Sólo los proveedores de servicios de luz, gas y agua son los únicos que prestan estos servicios en el mercado, otorgando mayor poder de negociación para establecer las condiciones y el precio para la prestación del servicio. Pero la ventaja también está en que los precios establecidos por estos proveedores se aplican en forma uniforme para el mercado y más precisamente para la localidad de Villa Carlos Paz, poniendo ante la misma situación a la organización respecto a sus competidores sobre los costos de estos servicios.

Entre algunos insumos y materiales que se requieren de proveedores se encuentran: la línea de alimentos para los desayunos, meriendas y cenas, los insumos para la limpieza de la pileta, los productos de belleza como cremas y jabones para la parte de spa del hotel, y, por otro lado, están los productos para el mantenimiento de los espacios verdes como los

insecticidas y tierra. En el mercado existen muchos oferentes de estos productos y es aquí donde se disminuye el poder de negociación de los mismos.

Poder de negociación de los clientes:

Es bajo ya que el servicio de hospedaje y hotelería puede ser utilizado por cualquier persona sin discriminación de ninguna clase. Esto genera que el alcance a los clientes sea amplio disminuyendo su poder de negociación.

Amenaza de nuevos competidores:

Sobre esta variable es bajo el riesgo, ya que para insertarse en el sector comercial de este rubro se requiere como elemento indispensable contar con un edificio destinado para la actividad de hospedaje y hotelería. Las características que presentan estos edificios son: disponibilidad de habitaciones para albergar a personas, cada habitación debe poseer un baño con los elementos necesarios para satisfacer las necesidades de higiene de cada persona, en caso de tener un primer piso debe tener un ascensor para transportar el equipaje y los huéspedes.

Es muy alta la inversión que se requiere, incluyendo: terreno (superficie física), edificación y compra y adquisición de muebles y útiles, maquinaria e instalaciones.

Amenaza de productos sustitutos:

Es muy bajo el riesgo de productos sustitutos. Dentro de este marco se definen como sustitutos del servicio de hotelería los servicios de campamento. El servicio de campamento consiste en lugares de gran espacio físico, con gran cantidad de espacios verdes para instalarse con carpas de lonas o telas cuya estructura es de caño que se instalan en el suelo. El costo de este servicio es mucho menor que el servicio de hotelería o cabañas, pero los servicios adicionales tampoco son los mismos, ya que, por ejemplo: en el campamento no tienen el servicio de desayuno, meriendas o cenas incluidos en el precio final de estadía.

Rivalidad entre competidores:

La localidad de Villa Carlos Paz se considera un punto turístico para muchas personas, tanto de la misma Provincia de Córdoba como de otras provincias vecinas, que eligen pasar sus vacaciones o fines de semanas largos en un lugar para descansar. Es por eso que el nivel de competitividad es alto dado la cantidad de hoteles que concentra la localidad de Vila Carlos Paz.

Según informa Atrápalo (2021), una de las principales agencias de turismo de Argentina, hay en total 64 hoteles en Villa Carlo Paz que ofrecen servicios para el turismo

de negocio. La valoración que realizan los clientes en las páginas de agencias de turismo se puede traducir en la satisfacción de los huéspedes, por lo que se puede reflejar en la calidad. Realizando un filtro según este criterio los 7 más importantes son:

- Howard Johnson Plaza Villa
- Carlos Paz
- Eleton
- Portal del Lago Hotel
- Amerian Carlos Paz y Suites
- Santa Cecilia Resort y Spa
- Pinares del Cerro
- Hipocampus Resort

A partir de la técnica de mapa perceptual y considerando la relación entre antigüedad e infraestructura y calidad:

Figura 1: Mapata de Posicionamiento de Competidores



(Fuente: Elaboración Propia)

Se puede observar que el hotel Howard Johnson es uno de los hoteles más nuevos y dispone de una gran infraestructura que utiliza para las diferentes unidades de negocio, ofrece una relación precio-calidad aceptada para sus huéspedes.

1. **Competidor 1:** El **Hotel Amérian** es el más nuevo de todos, posee 80 habitaciones de dos y tres ambientes totalmente equipadas con living, cocina, comedor y una impresionante vista panorámica. Los departamentos de una habitación miden de 42 a 48 mt² y poseen una capacidad máxima de hasta tres pasajeros. Entre sus políticas los menores de 7 años no abonan adicional.
2. **Competidor 2:** **Pinares del Cerro**, es el que presenta el mejor sitio web. Posee un boot en la página y cuenta con WhatsApp. Cumple en su site con el principio de autoridad de Robert Cialdini. Posee una fuerte comunicación con las políticas

sustentables y se promociona con el certificado de Plata según GSTC. Tiene 4,5 de 5 puntos en TripAdvisor.

3. **Competidor 3:** El **Hotel Eleton** se destaca por la modernidad y la elegancia de cada una de sus habitaciones. Es lo que comunica en cada una de las secciones de su página web y lo que se puede observar en los diferentes portales que promociona este hotel.

Estos tres son los principales competidores de Howard Johnson considerando los mismos atributos.

4. **Competidor 4:** El **Hotel Hipocampus** está dentro de los más antiguos y si bien disponen de una **gran** infraestructura sus instalaciones no son modernas.
5. **Competidores 5 y 6:** Por su parte, los **Hoteles Portal del Lago y Santa Cecilia** son los más antiguos y sus instalaciones no son modernas. Incluso el hotel Portal del Lago enfoca su **comunicación** apelando a la tradición, la trayectoria y experiencia que posee en el mercado, habiendo sido uno de los primeros hoteles de calidad ubicados en Villa Carlos Paz. Esto se ve reflejado en las diferentes frases que utilizan a lo largo de su página web. Algunos ejemplos se presentan a continuación: “Icono de exclusividad” o “Experiencias únicas y con tradición”.

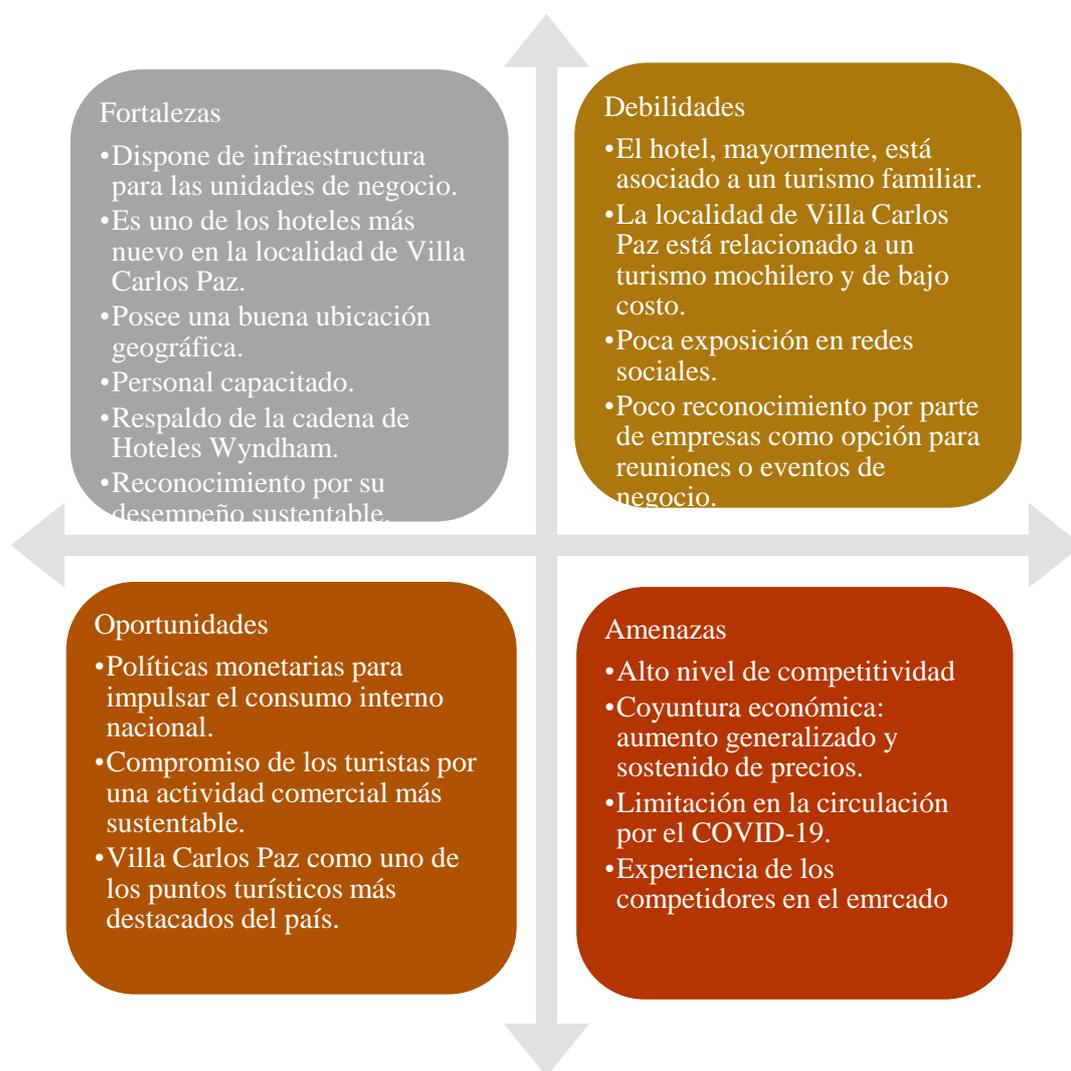
Diagnóstico organizacional

Análisis FODA

A partir del análisis interno y externo de la empresa, es factible detectar las fortalezas y debilidades con que cuenta, como así las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, obteniendo en conjunto una radiografía de la capacidad competitiva y la situación actual.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites del sector, y el entorno competitivo, por otro lado, las fortalezas y debilidades son variables internas que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa:

Figura 2: Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis específico

A partir del análisis de las características propias de la empresa y las variables del contexto externo, se puede establecer que existen condiciones favorables, es decir, oportunidades de mercado que pueden favorecer al sector hotelero, por ejemplo a través de políticas monetarias para impulsar el consumo interno nacional.

Entre las secuelas que dejó el COVID-19 se identifica la oportunidad de mercado de re posicionar la unidad de negocio de eventos, hacia el mercado meta de turismo corporativo.

Entre las fortalezas que permitirán a la empresa alcanzar estos nuevos objetivos son el conocimiento de sus directores y el respaldo y apoyo de la marca Howard Johnson, como franquicia.

La estrategia de diferenciación a quedado obsoleta, dado que las condiciones del contexto externo no son las mismas que al inicio de la actividad de la empresa y los objetivos que persigue actualmente.

La reactivación paulatina de la economía, le permitiría al hotel comenzar con su proceso de re posicionamiento re direccionando sus recursos de manera más eficiente.

Para finalizar, el siguiente plan de marketing permitirá al hotel poder ejecutar estrategias específicas de posicionamiento, redefinir objetivos acordes a dicha investigación, pudiendo ampliar su visión organizacional, logrando posicionarse en la mente de los clientes y dentro del segmento corporativo como la primer opción a tener en cuenta, ganando notoriedad y destacándose en este sector frente a sus competidores, adecuándose al presente contexto que afecta la totalidad del desempeño de la empresa y poder lograr una estabilidad económica

Marco teórico

A continuación se enuncian y describen los principales conceptos que delimitan el alcance teórico del trabajo.

Marketing Estratégico

Martínez Sánchez y Jiménez (2004) describen el marketing estratégico, como la función de orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, que se adapte a sus recursos y su saber hacer y que ofrecen un potencial atrayente de crecimiento y de rentabilidad. La gestión se sitúa en el medio y el largo plazo para obtener sus objetivos.

Las estrategias de marketing son aquellas que competen al área de marketing y tienen que ver con la regulación del vínculo entre la empresa y el mercado; señalan el camino que la empresa debe seguir para alcanzar la cuota de mercado y el tipo de mercado que elige servir; orienta el logro de los objetivos organizacionales.

La estrategia de marketing es una suma de estrategias parciales para las distintas funciones. Todas ellas se pueden englobar en lo que se denomina un plan de marketing.

En marketing de acuerdo a lo indicado anteriormente, hay tres niveles de estrategias: de segmentación, de posición e integrada de marketing mix.

Posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2012) el posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del servicio y su imagen cuando se compara con otros servicios de marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. El posicionamiento se utiliza para diferenciar el servicio y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Está basado en la percepción humana, pues esta es el significado que tienen las experiencias, como resultado de los estímulos que nos entran por los sentidos. Y estas percepciones se clasifican en: subjetivas, es decir, que dependen de los instintos particulares de cada persona; y selectivas, las que dependen de las experiencias, intereses y actitudes de cada uno.

El posicionamiento está estrechamente relacionado con la diferenciación, es decir, en destacar un conjunto de diferencias importantes definidas en base a aquellos atributos que el propio cliente valora, que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores (Drucker, 2011).

Cuando se trabaja sobre el posicionamiento, se lo debe hacer sobre el lugar de nuestro producto/servicio en la mente del consumidor, es decir, en un espacio existente, para mantenerlo o modificarlo.

Según establecen Walker et al. (2003) los requisitos que un buen posicionamiento debe tener son los siguientes:

- Debe ser único en comparación con la competencia, y que esta unicidad aporte superioridad en las promesas que hace.
- Debe ser creíble para el público al que se dirige, tanto en relación con la propuesta que hace, como en su conexión con la empresa que la hace.
- Debe ser relevante, no ya a nivel absoluto, sino para el segmento específico de clientes al que va dirigido.

Kotler (2001) también se refiere al proceso que Crego y Schiffrin han propuesto para diferenciar las organizaciones centradas en el cliente. El autor establece que se deben estudiar lo que los mismos valoran y luego preparar una oferta que exceda sus expectativas.

El proceso implica las siguientes actividades: definir el modelo de valor para el cliente, construir la jerarquía de valor del cliente y seleccionar el paquete de valor para el cliente (Kotler, 2001).

Las estrategias posibles de posicionamiento según Kotler y Armstrong (2012), pueden ser por; atributo, la estrategia se centra en un atributo como el tamaño o la antigüedad de la marca. Cuantos más atributos se intente posicionar más difícil resultará posicionarse en la mente de los consumidores. Por otro lado, puede ser por beneficio, el producto o servicio se posiciona en base al beneficio que proporciona. Por la calidad o el precio, es cuando se basa la estrategia en la relación calidad-precio. La empresa trata de ofrecer la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable. Por la competencia, comparar las ventajas y atributos con la competencia. Puede ser por uso o aplicación, en este caso, se trata de posicionar a la empresa como la mejor en base a usos o aplicaciones determinadas. Y por último, por categoría de producto, esta estrategia se centra en posicionarse como líder en alguna categoría de productos.

Turismo y Turismo de Negocios

La actividad principal que desarrolla Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz está directamente vinculada con el turismo. El turismo es un fenómeno social que consiste

en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural (Naciones Unidas, 2010).

En comparación con el turismo regular, el turismo corporativo o también reconocido como de negocios involucra a una parte más pequeña de la población, con diferentes motivaciones y restricciones adicionales de libertad de elección impuestas a través de los aspectos comerciales. Los destinos de turismo de negocios son mucho más propensos a ser áreas desarrolladas significativamente con fines comerciales (ciudades, regiones industriales, entre otros). Un turista comercial promedio es más rico que un turista promedio y se espera que gaste más dinero (Naciones Unidas, 2010).

Otro de los conceptos importantes es el de marca, según explican Kotler y Armstrong (2012) ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios. Por lo que se puede decir que la marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los anteriores elementos, cuya finalidad es identificar, distinguir y transmitir la promesa de empresas, organizaciones, productos y/o grupo de proveedores.

Por último, una forma útil de representar gráficamente las percepciones de los consumidores en relación a los atributos de una marca, producto o servicio es a través de un mapa de posicionamiento o también conocido como mapa perceptual. El mapa combina dos atributos para cada dimensión a analizar. En base a estas representaciones gráficas es que podrá evaluarse la posición actual y las percepciones de los atributos de manera de realizar acciones o esfuerzos de marketing para modificarlos (Drucker, 2011).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En base a la investigación realizada y la información desarrollada anteriormente, se puede determinar que el hotel Howard Johnson no está posicionado como la primer alternativa para el turismo de negocio, como pretende ser entre sus objetivos a largo plazo.

El posicionamiento que refleja el hotel es difuso y poco claro en la mente de los consumidores, ya que el reconocimiento o percepción mental de los mismos es de un hotel familiar.

Se detectan falencias y/o no aprovechamiento de todas las instalaciones para impulsar este tipo de turismo, siendo que posee atributos y cualidades destacables a nivel de mercado, como ser: es uno de los hoteles más nuevos que hay en la localidad de Villa Carlos Paz, tiene una ubicación estratégica, posee una buena infraestructura para cada uno de sus unidades de negocio, junto con servicios de calidad.

Justificación del problema

Dado que uno de los objetivos de Howard Johnson es posicionar al hotel como primer alternativa dentro del mercado meta de turismo de negocio y frente al panorama actual, en el cual Villa Carlos Paz es percibido como turismo mochilero de bajo gasto y que muchas empresas deciden optar por alternativas dentro de la ciudad de Córdoba Capital para realizar sus eventos, es que las actuales estrategias perdieron contundencia y efectividad.

La velocidad de cambio de los factores del contexto externo, las condiciones sanitarias de COVID-19 y el nivel de impacto que generan, ponen en peligro la continuidad y el funcionamiento de la empresa dado que no podría continuar sosteniendo los costos de la actividad.

Es por esto que saber adaptarse a nuevas tendencias de mercado ayudará a que los clientes se motiven a seguir comprando. Los clientes satisfechos son una parte muy importante para que todas las empresas aumenten sus ventas. Por lo que innovar en la oferta es clave para que los negocios puedan atraer a nuevos clientes.

Conclusión diagnóstica

El marketing es una herramienta de gestión estratégica que ofrece a las empresas trabajar con los recursos disponibles para responder a las exigencias, gustos y preferencias de los clientes.

Para poder continuar con su estrategia de diferenciación, pero apuntando al nuevo segmento de mercado de turismo de negocio, Howard Johnson debe revalorizar sus atributos frente a los de la competencia.

En la presentación de servicios de un hotel es importante que cada punto de contacto del cliente con la marca (personal, estructura, página web, servicios complementarios) sea una experiencia única. Este es el único camino para mejorar la percepción y posicionarlo.

La empresa debe re diseñar las acciones de marketing y promoción, considerando las limitaciones actuales del contexto externo.

A su vez, se requieren establecer nuevas estrategias de posicionamiento que le permitan comunicar la propuesta de valor y ventajas competitivas de manera precisa al segmento definido, logrando la imagen y posición que desean obtener en la mente de los clientes y poder revertir su actual imagen. Acciones que derivarán en mejores ventas, mayor frecuencia de eventos realizados y que lo posicionarán como líder del sector.

Plan de implementación

Objetivo general

Reposicionar la marca Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz para que sea percibido como líder en el segmento de turismo de negocio, de manera que las reservas asociadas a dicho segmento se vean incrementadas en un 45%, para el 2021-2022.

Objetivos específicos

- Incrementar la notoriedad de marca, aplicando estrategias de posicionamiento para el segmento de turismo de negocio y lograr en un plazo de nueve meses un aumento en la notoriedad y recordación de marca de un 75% respecto a los valores del año anterior.
- Establecer contacto con al menos 40 empresas de Argentina para que utilicen el salón de eventos como espacio para desarrollar conferencias, seminario y/o convenciones de manera virtual, en un plazo de seis meses.
- Rediseñar publicidad en página web y redes sociales, mejorando el contenido de las mismas para lograr mayor notoriedad y recordación en base a las ventajas competitivas del hotel, sumando un 40% de seguidores en las redes y aumentando 60% el tráfico en página y plataformas de búsqueda. Tomando como plazo nueve meses.

Alcance

Las acciones descritas en la siguiente propuesta abarcarían todo el territorio de la República Argentina, focalizándose principalmente en aquellas provincias que, por su cercanía y potencial, presenten mejores oportunidades de aprovechamiento e impacto. Más específicamente, para el primer objetivo, las acciones se llevarán a cabo siguiendo un calendario de publicaciones digitales con un alcance nacional e internacional, en un plazo de diez meses, hasta mayo del 2022 inclusive. En cuanto al segundo objetivo, se llevarían a cabo las acciones con empresas, organizaciones y/o instituciones que hayan realizado conferencias, seminarios y/o convenciones de manera presencial antes de la pandemia, durante ocho meses. Para el tercer objetivo, las acciones se llevarán a cabo desde el hotel, con un alcance nacional e internacional de acuerdo a seguidores, con un plazo de nueve meses, hasta abril del 2022 inclusive.

Primer objetivo: Acciones específicas

Se propone focalizar la atención en el segmento de turismo de negocio, sacrificando acciones en otros, como ser, el segmento de turismo grupal (estudiantil, de jubilados, entre otros). En segundo lugar, se propone realizar publicaciones en redes sociales a través de influencers que generen contenido audio visual destacando que el hotel es uno de los más nuevos en la localidad de Villa Carlos Paz, es decir, utilizar ese medio de comunicación para destacar los atributos del hotel para diferenciarse de la competencia y cambiar el enfoque tradicional de su comunicado. Dichos influencers serán seleccionados analizando quienes son sus seguidores para poder identificar el mercado meta del hotel y prestando atención a las reacciones de los mismos en cada posteo; deben compartir valores con la empresa y tener un perfil coincidente con los intereses de nuestro público objetivo, como por ejemplo el de turismo bleisure, tendencia en crecimiento, en el cual se combina negocios y ocio. Se trabajará con seis influencers, que realicen publicaciones en redes sociales, mayormente en Instagram, las mismas se realizarán tanto desde donde resida la persona como desde el mismo hotel donde se mostrarán las instalaciones y a la vez pasar una noche en el hotel y realizar diversas actividades que se encuentran disponibles, con una frecuencia de una publicación al mes y cada dos meses, un influencer pasará una noche en el hotel para poder publicar desde las instalaciones, cubriendo todo el plazo de consecución del objetivo.

Recursos involucrados

Esta acción tendría como responsable al Responsable de Relaciones Públicas y Marketing, supervisado por la Gerente de Recursos Humanos y Marketing. Se asignarían \$953.340 pesos para cubrir los gastos, tomando como referencia un costo por posteo de \$15.000 pesos más \$8.890 del costo de una habitación doble con desayuno incluido para cada influencer.

Marco de tiempo

Se realizarían 4 publicaciones mensuales, una por cada influencer, desde el 1 de agosto de 2021 hasta el 31 de abril de 2022. Tiempo que abarca el objetivo y por el cual se les pagará.

Segundo objetivo: Acciones específicas

Para cumplir con este objetivo se propone establecer contacto a través de llamadas por teléfono y mails con empresas, organizaciones y/o instituciones que hayan realizado conferencias, seminarios y/o convenciones de manera presencial antes de la pandemia.

Según datos del Observatorio del Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires durante 2019 se realizaron 1.319 eventos en la Ciudad, de los cuales 1.177 fueron congresos y convenciones, y 142 ferias y exposiciones, siendo septiembre y octubre los meses con mayor actividad. Dadas las condiciones actuales de COVID-19 y la restricción en la circulación, estos eventos debieron ser mutados a la modalidad virtual. En ese sentido, se propone destacar entre los atributos del hotel el salón de evento y las modernas instalaciones que se podrían utilizar para realizar el mismo evento pero en forma virtual mediante streaming.

Para generar un interés en estos posibles clientes y con el propósito de fidelizarlo, se propone utilizar regalos empresariales.

Al finalizar cada evento, se propone implementar la encuesta de satisfacción que utiliza el hotel para recolectar datos sobre el servicio ofrecido por el hotel.

Recursos involucrados

Esta acción podría ser realizada por el Responsable de Ventas y Eventos junto con el Responsable Comercial, supervisados ambos por gerencia. Se asignarían \$100.000 pesos para los regalos empresariales, siendo un costo unitario promedio por regalo \$5.000.

Marco de tiempo

Se propone distribuir 2 meses para establecer los contactos y organizar el cronograma de los eventos, 1 mes para celebrar los contratos y los 5 meses restantes para realizar cada evento, y se espera realizar entre uno y dos por semana, con lo cual se cubre el período completo. Esta acción comenzaría el 1 de agosto de 2021 y finalizaría en marzo de 2022. El contacto es una acción que puede mantenerse a lo largo de todo el período, pero se propone que los primeros meses la cantidad de horas que se asignen para esa tarea sea bastantes, para luego ir decreciendo.

Medición de la propuesta

El control y seguimiento de este objetivo se propone realizar tomando como referencia la cantidad de contactos efectivos realizados, es decir, con respuestas positivas o no, la cantidad de contratos celebrados y la cantidad de eventos que se realicen bajo este formato. Para cumplir con este objetivo se deberá concretar un mínimo de 250 contactos. Si de esos acuerdos se logra realizar 30 o más eventos, el objetivo se considerará como exitoso y se habrán cumplido las expectativas, dado que se conseguirán incrementos en la ocupación del salón de convenciones obviamente, con sus posibles estadias en las habitaciones. La base de datos del hotel y crm serán las herramientas de medición para determinar si ya se habían alojado en el hotel, si su primera experiencia fue a través de este contrato, qué porcentaje de clientes vuelven al hotel ya sea para realizar otro evento o reservando estadias personales y con toda esta información poder determinar los porcentajes de incremento de ocupación de las diversas unidades de negocios.

Tercer objetivo: Acciones específicas

Se propone realizar campañas de publicidad a través de sus redes sociales como Instagram, Facebook, publicando contenido e historias que generen mayor notoriedad y recordación de marca. La idea principal es crear contenido de calidad, el cual será publicado en los portales de los buscadores digitales, en los cuales el hotel aparece actualmente, con el objetivo de que ese contenido nuevo mejore el posicionamiento en los mismos. Se realizará un estudio sobre la ubicación de nuestro público objetivo y se generarán las palabras clave para crear anuncios mediante campañas de avisos pagos en Google Ads para mejorar el posicionamiento digital en base a la búsqueda de palabras clave con el objetivo de vincular al hotel con eventos corporativos.

Recursos involucrados

Esta acción tendría como responsable al Responsable de Relaciones Públicas y Marketing junto con el analista de marketing externo, supervisados por la Gerente de Recursos Humanos y Marketing. Se asignarían \$400.000 pesos a los avisos pagos de Google con una metodología de pago por click y \$210.000 pesos correspondientes a los honorarios del asesor externo.

Los valores están consignados sin el Impuesto al Valor al Agregado (IVA).

Marco de tiempo

Esta acción se llevaría a cabo desde el 1 de agosto de 2021 hasta el 31 de abril de 2022, destinando los primeros dos meses a la creación y configuración de la campaña de Google Ads y contenidos para página web, los meses restantes se destinarán a la ejecución de dichas acciones, tomando el tercer y cuarto mes para que, paralelamente a la puesta en marcha, el asesor capacite al Responsable de Relaciones Públicas y Marketing, ya que ese sería su tiempo de contratación.

Medición de la propuesta

Para el control y medición de las publicaciones en redes sociales se propone medir la exposición de las mismas, es decir, la cantidad de personas alcanzadas con las historias, la interacción con las mismas, cantidad de likes y comentarios recibidos en los posteos, donde un alcance superior a mil indicará el éxito en la publicación. Por otro lado, otro indicador de éxito sería cumplir con el objetivo de crecimiento de seguidores, en redes sociales activas al 10 de junio de 2021 el hotel dispone de 74.296 en total, y se espera alcanzar 104.000. Se realizarían análisis de los comentarios de los usuarios (siempre filtrando los que se refieran a turismo corporativo) en foros de viaje como Despegar, Atrápalo y Booking para recolectar opiniones, aspectos negativos, positivos, sugerencias o quejas. En cuanto a la campaña de Google Ads, la misma se propone medir mediante el cálculo de conversión, el mismo mide el rendimiento de nuestro anuncio en términos económicos. Se entiende por conversión a cada compra realizada por un usuario después de hacer click en un anuncio. El ratio de conversión se calcula de la siguiente manera: número de conversiones / visitas a la web. Por último, mediante la herramienta Google Analytics se mediría la cantidad de conversiones en la página web y cantidad de visitas provenientes del tráfico de personas que ingresaron a la página web del hotel derivadas de una promoción de alguna red social o de un aviso pago de Google y realizó una reserva. Para considerar como exitosa la campaña, el tráfico en la página web deberá incrementarse un 50% sobre el valor al 10 de junio de 2021.

Cronograma de tiempo

Figura 3: Diagrama de Gantt

Objetivos	Actividades	Fecha de inicio	Duración	Responsable de control	Período											
					Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10		
1	Publicación influencer	1/8/21	10 meses	Responsable de Relaciones Públicas y Marketing												
	Publicación influencer	1/8/21	10 meses													
	Publicación influencer	1/8/21	10 meses													
	Publicación influencer	1/8/21	10 meses													
	Publicación influencer	1/8/21	10 meses													
	Publicación influencer	1/8/21	10 meses													
2	Establecer contactos con los posibles clientes nuevos	1/8/21	8 meses	Responsable de Ventas y Eventos - Responsable Comercial												
	Regalos empresariales	1/8/21	8 meses													
3	Creación de campaña de Google Ads	1/8/21	2 meses	Asesor Mkt.												
	Creación contenido página web	1/8/21	2 meses	Asesor Mkt.												
	Capacitación Responsable de Mkt.	1/8/21	1 mes	RRHH												
	Posteos y carga de contenido a la web	1/8/21	6 meses	Responsable de Relaciones Públicas y Marketing.												

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto del plan propuesto

Figura 4: Presupuesto Total

Objetivos	Actividades	Unidad de medida	Devengamiento	Costo unitario	Subtotal
1	Publicación influencer	Publicación	Mensual	\$15000 + \$8890 sin iva noche de hotel	\$158.890
	Publicación influencer	Publicación		\$15000 + \$8890 sin iva noche de hotel	\$158.890
	Publicación influencer	Publicación		\$15000 + \$8890 sin iva noche de hotel	\$158.890
	Publicación influencer	Publicación		\$15000 + \$8890 sin iva noche de hotel	\$158.890
	Publicación influencer	Publicación		\$15000 + \$8890 sin iva noche de hotel	\$158.890
	Publicación influencer	Publicación		\$15000 + \$8890 sin iva noche de hotel	\$158.890
2	Contactos con los posibles clientes nuevos	Horas	Mensual	-	\$15.000
	Regalos empresariales	Unidad		\$ 5.000	\$100.000
3	Creación de campaña de Google Ads	Horas	Mensual	\$45.000 (servicio profesional mensual)	\$45.000
	Creación contenido página web	Horas	Mensual		
	Capacitación Responsable de Mkt.	Horas	Mensual	\$ 18.000	\$18.000
	Posteos y carga de contenido a la web	Posteos	Mensual	-	\$15.000
Total					\$1.146.340

Fuente: Elaboración propia.

Impacto Financiero

Para poder analizar el impacto financiero de la propuesta, se realizó una proyección del potencial resultado que se obtendría en base a la propuesta. Para esto se debieron establecer supuestos financieros, el primero de ellos se basa en que la ocupación de turismo de negocios representa aproximadamente el 20% de la facturación total del hotel, sobre esto se estimó que la propuesta incrementaría un 45% los ingresos (lo cual representaría un 29% del total de la facturación).

Para estimar el ROI primero se calculó sin impacto de la inversión, o sea, sin incremento en las ventas de Turismo de Negocios, y después se estimó en base al incremento estimado en los objetivos previamente detallados (45%). Todo lo cual se encuentra expresado en el siguiente cuadro:

Figura 5: Estimación del ROI

Ventas Alojamientos	% de Facturación	Total de Facturación	Observaciones
Ocupación Promedio Estimada		\$ 200.135.385,85	Facturación bruta por alojamiento
Ocupación de Negocios	20%	\$ 40.027.077,17	Estimación de ocupación actual
Inversión		\$ 1.146.340,00	
ROI Sin impacto de Inversión		\$ 33,92	
Ocupación de Negocios con Plan de Acción	29,00%	\$ 58.039.261,90	Aumento del 45% de ocupación de Turismo de Negocios
Inversión		\$ 1.146.340,00	
ROI Con impacto de Inversión		\$ 49,63	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, tomando el incremento planteado en los objetivos a partir de las acciones diseñadas, y en base a la inversión de más de un millón de pesos, se alcanzan valores que permiten demostrar que la propuesta es factible y viable, como también rentable para la organización, tanto tenga o no un gran impacto la propuesta.

Conclusiones

Para concluir se puede establecer la importancia que tiene para el hotel Howard Johnson mejorar su posicionamiento en la percepción de los consumidores, y que este se encuentre alineado a la imagen que quiere dar de sí misma.

Está dentro de los objetivos de la empresa posicionarse en el segmento de turismo de negocio, pero presenta deficiencias al momento de aprovechar sus instalaciones y atributos disponibles para brindar servicio de calidad en este rubro. Al momento del relevamiento del caso la empresa se encontraba percibida como un hotel familiar, y la ciudad de Villa Carlos Paz como un destino turístico de bajo costo.

Lo mencionado anteriormente evidencia la importancia y la necesidad para el hotel de comunicar de manera efectiva sus atributos y capacidad de brindar un servicio de calidad, diferenciándose de su competencia por ser uno de los hoteles más nuevos en esta localidad, ya que es el camino para conseguir notoriedad y recordación por parte de los clientes y así llegar al posicionamiento deseado.

Por lo que, considerando la importancia que tiene para este rubro de empresas poder aprovechar las ventajas y beneficios que se les presentan mediante las tecnologías en comunicación e internet, es que, mediante este plan de implementación, se plantean acciones específicas basadas en estrategias de posicionamiento para lograr mayor notoriedad en redes sociales y mejorar los contenidos de la página del hotel.

La necesidad de reactivación económica justifica la inversión para el reposicionamiento de la marca.

Desarrollando estas acciones y comunicándolas efectivamente, apuntando al segmento objetivo, se logrará dar a conocer la imagen que desean y alcanzar el posicionamiento deseado, dando solución a la problemática presentada en este reporte de caso.

Recomendaciones

Para finalizar se presentan una serie de recomendaciones que la empresa podría tener en cuenta o se espera que incluya en sus próximos proceso de planeación estratégica:

- Continuar con los programas de capacitación para el personal y aplicar un enfoque de desempeño por competencias, dado que la prestación del servicio de hotelería está directamente vinculado con el contacto entre el personal de la empresa y el huésped.
- Es fundamental para una empresa de este tipo estar siempre pendiente a los cambios de tendencias en cuanto a la demanda de los clientes, más hoy en día en un mundo tan globalizado donde se tiene al alcance la mano herramientas de búsqueda y comparación de todo tipo, y ser flexible para adaptarse a ellos. Mejorar canales de servicios post venta, desarrollar un crm más preciso para obtener mejor información, contactarse a través de redes sociales después de que hayan visitado el hotel pueden ser opciones rentables para estar atento a dichos cambios y demandas.
- Dar seguimiento a las acciones planteadas en el presente trabajo para poder identificar cuáles generan mejor impacto, cómo se pueden mejorar y así perfeccionarlas de acuerdo a las expectativas y respuestas de los clientes.
- Celebrar convenios con empresas proveedoras de actividades al aire libre que permitan conocer la ciudad y ofrecer un esparcimiento y entretenimiento que sirva para despejar a las personas del estrés laboral.
- Desarrollar una aplicación móvil donde se pueda realizar check-in online, reservas, cargar peticiones en cuanto a la organización de los eventos, solicitar cotizaciones y contactarse con el hotel de forma más rápida.
- Rediseñar el aspecto y las instalaciones del hotel para que mantenga su imagen de hotel de calidad y sustentabilidad.

Bibliografía

ABECEB. (2016). *Coyuntura económica de argentina a junio del 2016*. [En línea]. Recuperado de: <http://www.abeceb.com/>, (fecha de consulta, 12 de mayo del 2021).

Alfaro, J. (2004). *Temas claves en Marketing Relacional*. Editorial: McGraw-Hill/Interamericana. Madrid, España.

American Marketing Association. (2016). Marketing. [En línea]. Recuperado de: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>, (fecha de consulta, 13 de mayo del 2021).

Decreto 260. (2020). Emergencia Sanitaria. [En línea]. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031201NS.pdf>, (fecha de consulta, 12 de mayo del 2021).

Decreto 260. (2020). Emergencia Sanitaria. [En línea]. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/instructivo-para-la-implementacion-del-decreto-26020-en-el-sector-hotelero>, (fecha de consulta, 12 de mayo del 2021).

Drucker, P. F. (2011). *Managing the non-profit organization*. Sexta edición. Editorial, Routledge. New York, Estados Unidos.

Howard Johnson. (2018). *Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*.

Howard Johnson. (2021). *Estados Contables, período 2018, Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*.

KANTAR. (2021). Estudio Anual de Comercio Electrónico 2020. [En línea]. Recuperado de: <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>, (fecha de consulta, 05 de mayo del 2021)

Kotler, P. (2001). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Segunda Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Buenos Aires, Argentina.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición. Pearson Educación. México.

Martínez Sánchez, J. M. y Jiménez, E. (2004). Introducción general al marketing. Octava edición. Editorial Norma. Colombia.

Naciones Unidas. (2010). Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales División de Estadística. [En línea]. Recuperado de: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf, (fecha de consulta, 14 de mayo del 2021).

Ortiz, P. (2020). Casos de éxito de campañas de marketing para hoteles. AMARA. [En línea]. Recuperado de: <https://www.amara-marketing.com/blog-turismo/casos-de-exito-campanas-demarketing-para-hoteles>, (fecha de consulta, 11 de mayo del 2021).

Reportur. (2020). Los 4 cambios de los para atraer al turista post-pandemia. [En línea]. Recuperado de: <https://www.reportur.com/colombia/2020/04/23/los-4-cambios-los-hoteles-atraeral-turista-post-coronavirus/>, (fecha de consulta, 10 de mayo del 2021).

Walker, O.C.; Boyd, H.W.; Mullins, J. y Larréché J.C. (2003). Marketing Estratégico: enfoque de decisión. Cuarta Edición. Editorial: MacGraw-Hill. Irwin, New York.

Wilches Arango, M. J., Duran Hoyos, O. J. y Daza Escorcía, J. M. (2011). Caracterización del servicio de hospedaje en el turismo de negocios y trabajos en la ciudad de Monterrey en función de sus capacidades diferenciadoras. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. [En línea]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250979011>