



SEMINARIO FINAL
TRABAJO PRACTICO I

Licenciatura en Comercialización

Reporte de Caso

“Plan de marketing Howard Johnson Carlos Paz”



ALUMNO: Javier Perez Arribillaga

DOCENTE: Javier Romero

FECHA DE ENTREGA: 12/09/2021

INDICE

Introducción

Marco de referencia institucional

Breve descripción de la problemática

Resumen de antecedentes

Relevancia del caso

Análisis de situación

Descripción de la situación

Análisis del contexto

Análisis microentorno

Análisis macroentorno

Diagnóstico organizacional

Análisis específico según perfil profesional de la carrera

Marco teórico

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Justificación del problema

Discusión

Plan de implementación

Objetivos

Planes de acción

Diagrama de Gantt

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo desarrollar un plan de marketing para la empresa hotelera Howard Johnson Carlos Paz, con la finalidad de posicionarla dentro de un segmento del mercado que hoy en día no está siendo explotado al máximo y a su vez, fidelizar a sus clientes generando acciones y estrategias diferenciadoras.

Marco de referencia institucional:

A sólo 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba, en la ciudad de Villa Carlos Paz, más precisamente en el barrio Santa Rita, se encuentra situado el hotel Howard Johnson Carlos Paz. Dicho hotel tiene sus orígenes hace poco más de tres años gracias a la visión emprendedora de la familia Elliot, oriundos de Salta, con el apoyo de inversores locales que contribuyeron a darle vida a este proyecto que cuenta con la particularidad de ser un condo-hotel, lo que significa que tiene tantos dueños como accionistas.

Desarrollado sobre un terreno de 14.000 metros cuadrados, a pocos metros del lago San Roque y con amplios espacios verdes, pensado y diseñado para aprovechar las características naturales y fomentar actividades recreativas al aire libre con juegos para niños, además de varias alternativas para los amantes de los deportes, se dio forma a este lujoso hotel de 4 estrellas que cuenta con 127 habitaciones, un restaurante con cocina internacional, salón de convenciones, sala de reuniones, spa, piscinas y demás servicios para ofrecer un servicio de calidad que en esa época no era muy frecuente en dicha ciudad.

Si bien no tiene divididas sus actividades por unidad de negocios, claramente se pueden definir tres servicios específicos que requieren acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí: Alojamiento, Eventos y Gastronomía. Hoy en día apunta a brindar servicio a tres públicos objetivos que son los que le representan un mayor interés: Turismo estudiantil, de jubilados y agencias; Turismo corporativo; Turismo individual, desarrollando diferentes acciones en cada uno de los públicos además de desarrollar acciones comunes a todos, para llevar adelante los objetivos propuestos.

Breve descripción de la problemática

La empresa tiene como estrategia corporativa consolidarse en el mercado local con un fuerte foco en el turismo familiar y al mismo tiempo diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, corporativo). Si bien las estrategias planteadas son atractivas, a la vez, son complejas ya que involucran diferentes necesidades que dificultan poder satisfacerlas todas simultáneamente. Uno de los principales desafíos para la empresa es romper con la idea de que Carlos Paz es solo turismo mochilero, buscando así que el hotel brinde servicios de calidad dentro de los desafíos propuestos. A su vez se desafía a que el segmento corporativo de la provincia de Córdoba elija al Howard Johnson de Villa Carlos Paz como punto de encuentros de reuniones y eventos.

Como principal problemática se puede observar que el Howard Johnson Villa Carlos Paz posee un confuso posicionamiento de la marca, debido a que contempla dos lineamientos contrapuestos. Por un lado, el hotel busca ser considerado como un Hotel de categoría dentro de la ciudad brindando como elementos principales la desconexión, relax y paz. Pero a su vez, también podemos observar que realiza esfuerzos desde el área comercial y de marketing con promociones para familias, jubilados y grupos estudiantiles cuyas actividades realizadas tanto en el parque, como en las piletas atentan contra el mensaje anteriormente expuesto.

Antecedentes

En el caso planteado por Vivi Hinojosa en su artículo para Hosteltur (2021), se analiza la nueva arquitectura de marca de Barceló Hotel Group dirigida por Sara Ramis, la directora de Marketing de la cadena. Barceló Hotel Group -empresa multinacional española dedicada al sector turístico, la cual cuenta con más de 245 hoteles en 22 países y 685 agencias de viajes (Grupo Barceló, 2021) -. Las campañas de posicionamiento para los diferentes hoteles del grupo se caracterizan por resaltar atributos diferenciales de cada uno. Como indica Sara Ramis “En Royal Hideaway estamos construyendo un posicionamiento de marca basado en el lujo experiencial, en construir hoteles destino donde se vivan experiencias realmente únicas”. En el caso del Occidental Hotels &

Resorts, resalta que ha dado un giro a su estrategia de comunicación con una campaña gráfica centrada en los atributos que más valoran los huéspedes, como la experiencia como bucear con tortugas en el Caribe, presenciar un show cooking sorprendente o dormir en camas muy cómodas. “Con esta campaña la marca quiere presentarse en nuevos mercados y diferenciar su oferta con una imagen fresca y renovada” concluye Sara Ramis.

Ximena Aracely Burgos Freire en una tesis presentada para la Universidad Católica del Ecuador el 20 de abril del 2015, propone un proyecto de elaboración de un plan de marketing para el Hotel la Floresta ubicado en la ciudad de Baños de Agua Santa provincia de Tungurahua, Ecuador. El mismo tiene la finalidad de lograr un adecuado posicionamiento y diferenciación en el mercado, a partir del estudio del crecimiento del turismo en Baños de Agua Santa, analizando las características y preferencias del mercado objetivo, su principal competencia y los sitios que más valor dan a la ciudad. Ximena Aracely Burgos Freire resalta que “Con el objetivo de identificar la motivación por la cual los turistas visitan más la ciudad de Baños, se efectuó una pregunta a los colaboradores de este establecimiento hotelero, así como a los propietarios y guías de las agencias de turismo con que se trabaja de forma directa, tomando en cuenta que gracias a su experiencia laboral pueden identificar las distintas motivaciones que tienen mayor preferencia por los turistas” (p.59).

Relevancia del caso

Si bien el Hotel Howard Johnson de Carlos Paz es un emprendimiento joven con cartera de clientes tanto nacionales como internacionales, se considera que es necesario para el hotel mejorar el posicionamiento de la marca, el cual pretende conseguir ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor, diferenciándose de la competencia y generando lealtad en los clientes.

Kotler (1996, p. 269) define la diferenciación como “el acto de diseñar un conjunto de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa de las ofertas de los competidores”. Como se puede observar en los temas abordados, es importante que se lleve a cabo un plan de marketing que permita posicionar al Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz en un mercado que se encuentra en constante crecimiento. Por consecuencia, se considera que este trabajo es de importancia, debido a que en el mismo se plantearan estrategias y acciones que permitirán el posicionamiento del hotel resaltando los atributos que los diferencien de la competencia y logrando como resultado que los dos segmentos de mercado del mismo (turismo joven y familiar, y el corporativo de Córdoba), puedan tener una mejor experiencia de compra y estadía y de esta manera poder aumentar tanto la frecuencia de compra/visita por visitante por período como incrementar la cantidad de visitantes y reservas para eventos.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Descripción de la situación

El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz se encuentra ubicado en la calle Azopardo esquina J. G. Artigas, X5152 en la localidad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba. El mismo es categorizado como hotel 4 estrellas, y su principal estrategia es posicionar al hotel como alternativa de alojamiento superior en la ciudad, acompañado del lema “Carlos Paz desde un Howard Johnson”. El hotel tiene como principales objetivos incrementar la cantidad de visitantes del hotel, y mejorar su experiencia a lo largo de toda su estadía o compra y aumentar la frecuencia de compra/visita de cada visitante. También, para lograr posicionarse como un hotel de lujo tiene como objetivo cambiar la creencia de que Córdoba es para turismo mochilero de bajo gasto y posicionar el hotel como una opción de turismo de calidad. El hotel cuenta con grandes competidores, ante los cuales busca diferenciarse con una amplia gama de servicios ofrecidos y ventajas competitivas. Para eso, y tomando los antecedentes anteriormente mencionados, sería de importancia trabajar en una estrategia que resalte y fortalezca los atributos diferenciales del Howard Johnson de Carlos Paz sobre la competencia.

Análisis del contexto

El Howard Johnson Villa Carlos Paz se encuentra ubicado en la Provincia de Córdoba la cual cuenta con diferentes puntos turísticos, y que debido a la demanda generada por los distintos atractivos ha tenido un crecimiento exponencial en establecimientos hoteleros. La demanda en plena temporada se ve acompañada de turismo familiar y turismo local y extranjero, durante el resto del año la mayor demanda está dada por turismo estudiantil y jubilados.

La ciudad de Villa Carlos Paz, es uno de los destinos turísticos más importantes de Argentina, conocida como la “perla turística cordobesa”. Cuenta con una gran oferta hotelera y alta gama de servicios; cines, teatros, complejos recreativos; cabalgatas, aerosillas, paseos náuticos, excursiones; permitiendo variedad para todo tipo de público de diferentes edades, todo enmarcado por la belleza paradisíaca de las sierras y el lago San Roque también elegido como uno de los sitios perfectos para el turismo alternativo

y de aventura. El mayor número de turistas son provenientes de la provincia de Buenos Aires, seguidos por el resto de las provincias y por el turismo extranjero, siendo la edad promedio de los mismos entre 30 y 55 años.

Es importante resaltar que entre los atributos que hoy en día buscan los visitantes, se encuentran los alojamientos de mayor categoría. Los consumidores de esa gama de alojamientos son consumidores más demandantes a la hora de elegir hospedaje y tienen altas pretensiones respecto a los servicios, ya que buscan buena relación precio-calidad. Para poder competir en el mercado hotelero de Villa Carlos Paz, es fundamental prestarle atención a los atributos valorados por los clientes, ya que muchos de ellos no se dejan llevar por el reconocimiento de marca, si no, que por comentarios y valoraciones realizados por otros huéspedes en páginas de agencias online y comentarios realizados en Google.

En Villa Carlos Paz la gran mayoría de los turistas eligen hoteles 4 estrellas. Las principales características por las que se diferencian de los demás tipos de hospedajes son sus servicios brindados 24 horas, su infraestructura, el perfil de su público objetivo, entre otros.

Para poder detectar los atributos diferenciales del Howard Johnson VCP, se realizó un estudio de los principales competidores. Estos son:

- Hotel Amérián Carlos Paz: Está ubicado en el centro de la ciudad, a una cuadra de la peatonal, ideal para aquellos turistas que disfrutan de recorrer la ciudad caminando.

Cuenta con 80 habitaciones aparts de 1 y 2 dormitorios, restaurante en el piso 11 con un mirador panorámico con vista 360° a la ciudad, las sierras y el lago, salón de eventos para 300 personas, estacionamiento, gimnasio, piscina y solárium. Se promociona como un hotel sustentable ya que cuenta con una “certificación Bronce” y su comunicación se orienta más que nada al sector empresarial. El Amérián no posee una imagen institucional propia. En su página web, se observa información mínima sobre el hotel, y los teléfonos de contacto y reserva son los que utilizan de manera general en las diferentes provincias.

- Portal del Lago: Está ubicado enfrente del lago, se caracteriza por su arquitectura diferencial que combina maderas, ladrillo visto y los clásicos portales que le dieron el

nombre. Es un hotel de categoría 4 estrellas y con más trayectoria y experiencia que lo convirtieron en uno de los hoteles de referencia de la Villa. Su compromiso es que sus huéspedes se sientan como en su hogar. Dispone de 4 salones con capacidad para 1280 personas. Se promociona a sí mismo como un hotel especialista en la creación y organización de congresos, convenciones y reuniones y enfoca su comunicación apelando a la tradición, la trayectoria y experiencia que posee en el mercado, siendo 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”.

- Eleton Resort & Spa: Se encuentra ubicado en el acceso a la ciudad sobre la ladera de la montaña con vista al Lago San Roque. Es un hotel de 4 estrellas superior que se destaca por su elegancia, comodidad, seguridad, calidad y servicio personalizado. Cuenta con gran variedad de amenities y servicios como: Salón de usos múltiples, Bar/Restaurante, Piscina interior y exterior, Internet de alta velocidad, Wifi gratis, servicio de lavandería, estacionamiento para residentes y Spa médico con un gran número de servicios y tratamientos. Eleton Resort orienta su comunicación a presentar sus servicios y prestaciones.

- Pinares Panorama Suites & SPA: Se destaca del resto por sus servicios de Spa y confort

que crean un ambiente de relajación total. El hotel se ubica en el barrio más selecto de Villa Carlos Paz, cuenta con 100 habitaciones y distintos salones para eventos corporativos. Cuenta con 5 espacios gastronómicos, que van desde un restaurante gourmet, un bar con Cocktails y snacks, un patio cervecerero donde se pueden disfrutar cervezas artesanales, un Lobby Bar y una cafetería llamada El Casco Express Coffee & Deli con una nueva propuesta gastronómica con excelente cafetería, bebidas y snacks.

Grupo Pinares declara un fuerte compromiso con el medio ambiente a través de su gestión sustentable, él mismo ha recibido oficialmente la certificación plata de Hoteles Más Verdes, un programa de la unidad estratégica sustentabilidad del Instituto Tecnológico Hotelero, la cual tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la industria

turística satisfaciendo las necesidades presentes sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

- Pinares del Cerro: Es parte de la cadena Pinares. Este Casco Histórico fue construido a principios del siglo pasado por una de las familias más tradicionales de Villa Carlos Paz.

En 1998, este Casco fue restaurado íntegramente y combinado con una imponente estructura, rodeado de preciosos jardines al pie del cerro, dando vida a lo que hoy es Pinares del Cerro. Su comunicación está dirigida especialmente a familias, como indica en su página web “En Pinares del Cerro Hotel encontrarás una propuesta cálida para disfrutar en familia, con la perfecta relación Precio/Calidad que estás buscando”. El hotel cuenta piletas tanto de exterior como de interior, sector al aire libre, miradores, un cerro de ensueño, Kids Club, Room service, spa, centro de convenciones, restaurante, entre otros servicios.

Para poder realizar un correcto análisis de la situación actual del hotel, el mercado en el que se encuentra, contexto, su dinámica y competidores se realizará a continuación un análisis tanto micro como macro del sector donde se encuentra el hotel.

Análisis microentorno: 5 fuerzas de Porter

Para poder determinar las condiciones del funcionamiento y desarrollo de la empresa Howard Johnson de Villa Carlos Paz es necesario entender el análisis del microentorno. Para dicho análisis una herramienta de suma importancia es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual permite realizar un análisis de la estructura del sector en el cual compete.

1_Poder de negociación clientes

En la actualidad el cliente se encuentra hiperconectado, lo que le permite estar bien informado de los productos, servicios, precios, etc, que le ofrece la gama de hoteles antes de realizar una reserva, lo que convierte en una alta competencia. Además, cómo la oferta de hoteles 4 o 5 estrellas en Carlos Paz no es tan grande y es muy fácil obtener información de cada uno, teniendo un catálogo actualizado por internet que le da la

posibilidad de elegir. Esto convierte a los huéspedes en clientes más sensibles a los cambios en las diferentes variables, sobre todo a la variable precios. Esta fuerza es alta, ya que le permite al cliente tener un alto poder de negociación debido a que es fácil pasarse a una marca competidora o algún producto sustituto. Si bien la variable de precio es un factor sensible, el público objetivo del Howard Johnson es de una clase social media alta/ alta, la cual al momento de vacacionar elige factor calidad a factor precio. Hoy en día son más los factores que el cliente tiene en cuenta a la hora de elegir, el cuidado del medio ambiente, el servicio de restaurante, la calidad de la red WIFI y las opiniones de otros huéspedes que ya se hayan hospedado, siendo este último un factor importante ya que le brinda al cliente un panorama sobre los pros y contras del hotel.

2_Poder de negociación de los proveedores

Se pueden encontrar dos tipos de poder de negociación de proveedores. El primero es un poder de negociación relativamente alto, en este nivel se ubican las agencias de turismo tradicionales y online, de las cuales depende el envío de pasajero. Hoy en día existen una gran variedad de agencias online, entre las principales encontramos, Booking, Trivago, Tripadvisor y Despegar. En esta categoría también se ubican los diseñadores que mantienen la web oficial del Hotel por la cual también se pueden realizar reservas, un recorrido virtual por el hotel, poder conocer las actividades del hotel, entre otros. El segundo es un poder de negociación bajo, en el encontramos a los proveedores de insumos que necesitan para el funcionamiento de un hotel, los cuales son comunes y se encuentran fácilmente en el mercado.

3_Amenaza de ingreso de productos y servicios sustitutos.

Actualmente encontramos una gran amenaza, dado que hay una gran variedad de productos y servicios que le hacen frente a la industria hotelera. Entre ellos podemos mencionar los Hostel, las cabañas, los departamentos y casas para alquilar, volviéndolo un factor alarmante debido a que los clientes cuentan con tantas opciones como categorías de precio y calidad a la hora de vacacionar. Estos serían competidores indirectos del Howard Johnson Villa Carlos Paz, debido a que a pesar de su gran amenaza, el Howard Johnson es un hotel de alta gama de 4, y eso le permite confiar en

sus servicios brindados y en las necesidades del huésped a la hora de vacacionar ya que aspiran a un sector de confort, distinto al de los demás alojamientos.

4_Amenaza de entrada de nuevos competidores

Respecto a las barreras de ingreso puede decirse que se deben considerar distintos aspectos que delimitan el nivel de incidencia que tiene esta fuerza para la incorporación de potenciales nuevos emprendedores.

Inversión inicial, se considera de una intensidad alta debido a que implican desembolso importante de dinero para poder entrar. Luego se encuentra el punto de la gestión del espacio físico, el cual es un punto de suma importancia a tener en cuenta, ya que el hotel que se va a instalar debe encontrarse en un lugar turístico, de fácil acceso y sobre todo debe tener grandes dimensiones. La cartera de clientes debe mantenerse constante lo que lo vuelve un factor difícil de sobrellevar debido a que esta se consigue una vez que el hotel se encuentra instalado. Otra de las barreras de ingreso es el conocimiento previo del negocio hotelero ya que se manejan muchísimos aspectos. Finalmente, las restricciones legales e impositivas la cual se vincula a otros aspectos restrictivos, esta es una barrera, en la que su intensidad dependerá de la burocracia administrativa y de la predisposición económica de los propios interesados en ingresar al negocio.

5_Rivalidad entre los competidores

En la Ciudad de Villa Carlos Paz podemos encontrar hoteles que poseen servicios similares en cuanto a prestaciones y calidad al Howard Johnson, lo que los vuelve competidores directos de este. Las características de las prestaciones ofrecidas los hacen relativamente diferentes unos de otros, pero lo suficientemente parecidos como para competir entre sí casi de igual a igual. Entre los principales elementos diferenciadores entre estos competidores encontramos el spa, la piscina y las diferentes ofertas de estadía de relajación y confort ligadas a experiencias holísticas de calidad. Estos se encuentran en un mercado de tipo Oligopólico donde la oferta es poca en comparación a la demanda, se encuentra concentrada y las ventajas competitivas que ofrecen no poseen una gran diferenciación entre sí. Los competidores principales son Hotel Amérian Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort & Spa, Pinares Panorama Suites & SPA y

Pinares del Cerro. Se puede concluir que cuentan con una alta rivalidad, ya que entre los mismos hay guerra de precios, excesos de campañas publicitarias y promociones para acaparar el mayor número de clientes.

Análisis macroentorno: PESTEL

El análisis PESTEL permite realizar un análisis de aquellos factores externos que son importantes para la empresa, los cuales son imprescindibles para la elaboración de estrategias a corto y largo plazo. Consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. (Wikipedia, 2020) Además, el análisis PESTEL sirve de entrada para la realización del análisis FODA, para poder observar aquellas variables o hacer énfasis en aquellas que afectan directamente los objetivos del hotel.

1_Factores Políticos

El 10 de diciembre de 2019 asume la presidencia Alberto Fernández. El cambio de gobierno se ve traducido en un clima de incertidumbre en función de cómo operarán las nuevas medidas y cuánto tiempo tardarán en notarse económicamente y productivamente en el sector empresario. Se desplazan las aerolíneas low cost del mercado nacional, esto provocó una baja en el turismo nacional debido a que permitía un flujo de vuelos descentralizados a varias ciudades sin tener que pasar por Capital Federal. Actualmente la credibilidad del gobierno está siendo afectada por las medidas frente a la inflación, la promesa de una meta presupuestaria no cumplida, una moneda depreciada y errores en la comunicación institucional. En el marco de la actual situación que la sociedad argentina (y mundial) atraviesa a causa de la pandemia de COVID-19, puede decirse que el sector hotelero en su conjunto, ha sido una de las actividades que más se ha visto afectada por las distintas disposiciones que han ido limitando la circulación de personas con motivo de aplanar la curva de contagios del COVID19, habiendo registrado una caída del 94,2 % interanual en el total de pernотaciones y viajeros hospedados en todos le país de acuerdo al INDEC 2021.

Este factor impacta en el sector hotelero de manera negativa, dadas las incertidumbres que se generan respecto a las acciones y restricciones que el gobierno realizará por la pandemia. Esto genera una marcada caída del turismo tanto nacional como internacional, provocando una disminución interanual del 92.6% de los viajeros hospedados en los hoteles 4 y 5 estrellas.

2_Factores Económicos

El sector económico argentino se encuentra actualmente en un mar de incertidumbres, el cual sin dudas se refleja en la industria. En los últimos meses se percibe un incremento del valor del dólar, una devaluación de la moneda con un precio de compra de \$92 y un precio de venta de \$98 (Según tipo de cambio del Banco de la Nación Argentina 12/04/2021) y el dólar turista cotiza a \$162. Por otro lado, se nos presenta la inflación como una variable no menor, debido a las altas tasas de interés y la caída del poder adquisitivo.

Según el INDEC (2021) el total de viajeros hospedados fue 418.461, tuvo una variación negativa de 75,8% respecto al mismo mes del año anterior. La cantidad de viajeros residentes bajó 67,3% y la de no residentes disminuyó 97,6%. Esta baja en el número de viajeros se debe al contexto de pandemia que actualmente se está viviendo desde marzo de 2019.

Esta variable impacta de manera negativa en el rubro hotelero debido a que la crisis macroeconómica conlleva a que los negocios del sector turístico pierdan rentabilidad ante la inflación y las fuertes devaluaciones. Ante ello, se protegen con tácticas comerciales intensas, ajustes de costos y tarifas, e inclusive, con reducción de personal.

3_Factores sociales

En el ámbito social, podemos apreciar los diversos eventos y cambios que atraviesa el país. La crisis social se refleja en el orden nacional, y los más afectados son la clase media y baja, por lo que las personas solo llegan a satisfacer las necesidades básicas, quedando las vacaciones como última opción. Por otro lado, y a razón de la crisis social, se notó un fuerte cambio en el tiempo de estadía de los huéspedes, anteriormente se

solían alojar una semana como mínimo, esto se redujo notablemente a cantidad de días, siendo los fines de semana largos en los que más movimiento turístico hay.

Los cambios de hábitos en el estilo de vida de un gran segmento, como la búsqueda de una vida saludable (sana alimentación, practicar deportes al aire libre, pasar tiempo con la familia), también es un punto importante a tener en cuenta por el sector hotelero, ya que el mismo puede ser un disparador de ideas para buscar una diferenciación.

El impacto de esta variable es favorable para quienes se desenvuelven en el negocio hotelero y turístico, ya que el argentino aún conserva el hábito de salir de vacaciones o de realizar breves escapadas de ocio en familia o pareja. Los empresarios deben estar atentos a los nuevos formatos digitales y a las tendencias de este nuevo consumidor que concreta casi por completo un viaje y/o una estadía de manera 100% online.

4 Factores tecnológicos

En los últimos años el entorno tecnológico ha crecido notablemente, generando un cambio en la industria hotelera, lo que hace necesario que se actualicen con equipamientos tecnológicos, que les permita estar a la altura de las demandas de los huéspedes. Como comenta Raúl García López, en su artículo para Apredeedetuisimo.org (2020), hoy en día los turistas están hiperconectados a través de sus dispositivos móviles, y sus necesidades tecnológicas se han incrementado. Muchos de los servicios ofrecidos a los clientes se están digitalizando, acrecentando la aparición de nuevas aplicaciones que permiten un mejor feedback con el cliente. La tecnología es el aliado perfecto para alcanzar el nivel de personalización y actualización constante de los servicios que exigen, al hotelero, los múltiples y nuevos perfiles de cliente, es por eso que esta variable impacta de modo positivo ya que permite al sector hotelero nuevos canales para poder atraer clientes potenciales y que le permitan difundir su servicio e imagen. Hoy en día por medio de una aplicación se pueden comprar viajes, realizar reservas y el cliente tiene al alcance los comentarios y calificaciones realizadas por los huéspedes, otorgándole la posibilidad de elección previa a su viaje.

5_Factores ecológicos

Hoy en día en una sociedad con más conciencia sobre los problemas del medio ambiente y los efectos que se producen de los productos y servicios turísticos, pone al factor ecológico como clave en la industria hotelera. La importancia de las Certificaciones Ambientales en el ámbito turístico está creciendo hasta el punto de convertirse en un factor diferencial en la oferta del sector turístico. Dentro de los programas de certificaciones ambientales podemos encontrar: La certificación ISO 14001 y programa de Certificación Hoteles más Verdes. Algunas actividades y hábitos que surgen de esta problemática son: reciclaje de papel, personas vegetarianas y veganas, dividir los residuos, ahorro de energía, ahorro del agua, precauciones ante incendios. En épocas de sequía, las sierras de Córdoba son una de las zonas más afectadas por los incendios forestales. Esta variable impacta de manera positiva para el sector hotelero, debido a que sí tiene presente el cuidado del medio ambiente dentro de las políticas internas del hotel, principalmente si se administra un negocio en un entorno tan natural como son las Sierras de Córdoba, genera una buena imagen del lugar y demuestra que se respeta la naturaleza. Al turista le agrada encontrarse con un lugar limpio y bien cuidado en donde se pueda percibir la toma de conciencia del cuidado de los recursos naturales.

6_Factor legal

Dentro del entorno legal el impacto hacia el sector hotelero en Córdoba es positivo. Si bien la industria hotelera debe cumplir con leyes nacionales, provinciales y municipales, como es el caso de la Ley 25997 “Ley Nacional de Turismo”, la cual plantea los lineamientos que tienen como finalidad la promoción y regulación de la actividad turística con base en mecanismos necesarios para la creación, aprovechamiento y protección de los recursos turísticos nacionales, incorporando la participación de los sectores públicos y privados en la actividad. (Ministerio de la Nación, 2005); también existen leyes que reconoce a la actividad turística de interés prioritario, al tiempo que tiene por objeto el desarrollo integrado de la Provincia como unidad de desarrollo turístico. (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2003), como la Ley 9124 “Ley Turismo de la Provincia de Córdoba”.

Diagnóstico organizacional

Análisis interno

El Howard Johnson de Villa Carlos Paz fue inaugurado oficialmente en diciembre del 2016 siendo esta exitosa, ya que tan solo 2 meses después de su inauguración en los carnavales de febrero 2017 el hotel contaba con plena ocupación.

Los pilares con los que el Hotel seguía en su accionar son su misión, visión y valores, en la enunciación de estos, se puede apreciar la intencionalidad de la compañía de manifestar su objetivo principal de trabajo que es el desarrollo de un servicio hotelero donde describe a 3 de sus grupos de interés, por un lado, el público interno, luego sus clientes y finalmente sus inversores. Su misión es desarrollar un producto hotelero de calidad que supere siempre las expectativas de sus huéspedes y logre la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto. Para ello se propone trabajar con responsabilidad, en un ambiente de honestidad, respeto y trabajo en equipo como sus principales valores. La dotación de personal del hotel es oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado, resaltando su fuerte compromiso de aportar al crecimiento de la comunidad. La gran mayoría de su personal cuenta con formación bilingüe, dado el carácter internacional del hotel. Este cuenta con una estructura organizacional bien definida, la cual cuenta con un organigrama bien detallado, con la descripción exhaustiva de cada uno de los puestos.

Un diferencial de pertenencia respecto de sus competidores, son sus políticas de hotel sustentable comprometido con el medio ambiente, cumpliendo con parámetros exigidos por el programa de certificación Hoteles Más Verdes realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). El Howard Johnson Villa Carlos Paz está calificado dentro de la categoría plata (Medalla de Plata). En su página Web podemos encontrar tanto las actividades sustentables que realizan, el código de conducta que invita al huésped a involucrarse en el programa de sustentabilidad y un blog con noticias sustentables.

El hotel cuenta con servicios suplementarios que permiten acompañar el servicio esencial dándole valor y diferenciación. Entre ellos podemos encontrar un salón para convenciones, fiestas y reuniones empresariales; Piletas de exterior y climatizada; Juegos para niños; Un gran espacio verde; Entre otros. También el hotel cuenta con un restaurante internacional y un spa, los cuales, si bien están concesionados y cuentan con

su propia visión, misión y valores, se adaptan a las políticas del Hotel, por lo que son auditados desde la dirección para asegurarse el correcto funcionamiento de los procesos.

Una de sus principales estrategias corporativas es consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el posicionamiento del turismo familiar y joven, y diseñar productos y servicios los cuales se adapten a las exigencias tanto de jubilados como de estudiantes siendo estos considerados como un potencial de mercado.

La primera aproximación que debemos hacer para comenzar a trabajar nuestra futura estrategia es un análisis de la situación actual de la marca. El mismo nos permitirá tener un panorama certero de cómo y dónde está posicionado el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz dentro de su mercado, cuáles son sus puntos fuertes en los cuales debe apoyarse la estrategia y cuáles los débiles, sobre los que se deberá trabajar para evitarlos o mejorarlos. Para ello se desarrollará el mix de Marketing o también conocido como las “4P” las cuales son producto, precio, plaza y promoción.

Dentro del producto del Howard Johnson VCP, se encuentra: alojamiento principal actividad del hotel, contando con 127 habitaciones. Otro de los productos son los eventos, para los cuales el hotel cuenta con un salón de eventos sociales, convenciones y reuniones empresariales. La gastronomía es uno de los productos que si bien es de importancia se encuentra concesionado, siendo este auditado por parte del personal del hotel para corroborar que se cumplan con los estandartes de calidad dispuestos por la cadena Howard Johnson.

El precio está dirigido para un segmento de mercado de clase media-alta. En su página web se encuentran diferentes promociones desde pasar un día de campo, hasta una promo familiar para las vacaciones de invierno. Las habitaciones tienen un costo desde u\$s 55 por noche y se aplican descuentos por pago en efectivo, y a quiénes son socios del grupo Wyndham.

Respecto a la plaza o punto de venta, el Howard Johnson utiliza un canal directo y uno indirecto. Como canal directo cuenta con una página web en la cual se puede navegar, conseguir reservas, ver promociones y fotos del hotel, y conseguir información sobre números y mail de contacto y la ubicación del hotel. Como canal indirecto, el hotel

utiliza como intermediario diferentes agencias de turismo y plataformas digitales como Booking, Despegar, Trivago, entre otras.

Por último la promoción es llevada a cabo por medio de diferentes acciones diarias, las cuales se realizan a través de variados medios de comunicación como la televisión, la radio, revistas, diarios y vía pública. También se realizan patrocinios de eventos y acciones solidarias, convenios con instituciones, asociaciones, productores y artistas. Las obras de teatro y los eventos son considerados como principal medio de comunicación, siendo esta una de las estrategias más importantes que lleva adelante el hotel. Asimismo, realizan acciones específicas en Internet, a través de Google Adwords, Facebook e Instagram.

Análisis FODA

FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado. Es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, que permite en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Amplia oferta de servicios (Restaurante, Spa, Piscinas, Actividades, etc)➤ Hotel Sustentable, parte del programa hojas verdes, compromiso con el medio ambiente.➤ Personal es altamente capacitado en base a Valores de vocación de servicio y actitud.➤ Cadena de renombre, parte de un grupo de hoteles con amplia experiencia en el rubro y en el país.➤ Ubicado a 40 minutos de la capital de Córdoba	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Mayor concientización del cuidado del medio ambiente y actividades relacionadas.➤ Cambios en tiempos de estadías (escapadas en fin de semana).➤ Crecimiento de e-commerce para explotar marketing digital. Mayor relevancia en la utilización de las redes como canal de venta.➤ Crecimiento de turismo en la ciudad y del sector hotelero. Reconocimiento de la ciudad de Villa Carlos Paz como la perla cordobesa.➤ Incremento en la oferta artística en la ciudad, atrayendo a turistas y favoreciendo el convenio con los mismos.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Restaurante no está a la altura de hotel 4 estrellas. Este se encuentra cerca de la recepción del hotel, contaminando el ingreso al hotel con olor a comida.➤ Pileta climatizada, se encuentra en al exterior del hotel y esta solamente cubierta con un, siendo incomodo en las épocas de frio.➤ Uso ineficaz de los sistemas operativos, falta de organización, producen cuellos de botella en la administración de la demanda, en la recepción y en el bar en épocas de temporada alta.➤ Segmento meta no definido.➤ Redes sociales poco actualizadas, no permiten que el cliente tenga una conexión más cotidiana con el hotel.	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Clientes más exigentes, que buscan el mayor beneficio precio-calidad.➤ Aumento de Inflación, generando una baja en el poder adquisitivo del cliente y este disminuye el gasto en vacaciones.➤ Fuerte competencia en el sector, con hoteles que brindan servicios de igual categoría y crecimiento competencias sustitutas, más económicas, como alquileres de casas y departamentos.➤ Restricciones de turismo por pandemia➤ Idea “Carlos Paz turismo mochilero”

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Una vez realizado un relevamiento de las distintas variables y sus aspectos, podemos afirmar que el hotel presenta problemas y desajustes en los procesos, los cuales perjudican la imagen que tienen los consumidores sobre el Howard Johnson. El mismo no posee atributos suficientemente diferenciadores de su competencia, tanto directa como sustituta, logrando que el cliente no pueda percibirlo como un hotel de lujo y calidad. La ausencia de un segmento de mercado definido y la no actualización en sus canales digitales, no permiten una comunicación clara y fuerte hacia su público objetivo, haciendo que el hotel pierda notoriedad.

MARCO TEÓRICO

En esta etapa se explorarán los principales conceptos de marketing desde una perspectiva teórica, de manera de comprender los aspectos básicos desarrollados por diferentes autores, y utilizarlos para sentar las bases teóricas para el diagnóstico y posterior plan de implementación que tiene por objetivo resolver la problemática planteada en este reporte de caso.

El concepto de posicionamiento lo popularizaron Ries y Trout (1981), quienes lo definieron como el proceso de posicionar el producto en la mente de los consumidores. El mismo opera desde las imágenes mentales que la marca logra en la cabeza de los consumidores.

Lambin, Gallucci y Sicurello en Dirección de marketing, lo redefinen diciendo que el posicionamiento es *“la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado”* (P.254).

A su vez Kotler y Armstrong (2007) afirman que, se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa, una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestro público, o segmento objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

“El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 49).

Otro concepto de gran importancia es la identidad de marca, la cual es la que resalta una marca entre las demás. Es fundamental conocer la importancia y el valor de este concepto para poder realizar un plan estratégico. La identidad de marca representa lo que la ésta significa para el consumidor e implican una promesa para el mismo, es una apuesta estratégica para crear valor. Según Aaker debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión (Aaker, 2002).

Consecuentemente se tendrán en cuenta otros conceptos que se desglosan del posicionamiento e identidad de marca, como notoriedad, asociación y percepción. Estos conceptos están relacionados entre sí y permiten conocer donde se encuentra la marca en la mente del consumidor

La notoriedad es el nivel de conocimiento sobre un producto o una marca por parte de un público objetivo determinado. Dentro de ésta existe lo que se llama Top of mind y Top of heart, los mismos permiten evaluar la percepción, la recordación, las emociones y los vínculos involucrados para definir el posicionamiento de una marca. Según Aaker (2016) el concepto top of mind refiere a la primera marca en la que piensa el consumidor cuando se le pregunta por una determinada categoría de productos y que es, en definitiva, a lo que toda empresa aspira. A su vez, Roldán (2010) señala que es *“el proceso de inducir en la mente de los consumidores una marca que esté de primera en sus mentes. Esa marca brotará de manera espontánea, tendrá la característica de ser la mejor posicionada y será probablemente la que más se compre”* (p. 112). Es decir, es la primera marca que viene a la mente del consumidor cuando se le pregunta sobre un producto y/o servicio de un sector determinado. Sin embargo, es importante a la hora de posicionar una marca o producto generar un vínculo afectivo y emocional en el consumidor, ese concepto se llama top of heart, el mismo *“define la manera como los consumidores se relacionan con las marcas y las convierten en sus preferidas, fruto de un comportamiento más emocional hacia la marca, a diferencia de la racionalidad del top of mind”* (Roldán, 2010, p. 113).

El concepto de asociación siguiendo a Aaker (1991) no es una representación fiel de la realidad objetiva, ya que, al igual que la calidad percibida, se trata de una variable subjetiva. Las asociaciones aportan valor y diferenciación a la marca. La diferenciación además de ser un elemento crítico para la marca también puede convertirse en una ventaja competitiva, o actuar como barrera de entrada para otras empresas de la competencia (Kotler y Keller, 2006).

El tercer concepto es el de percepción de marca, como indica Aaker en *Managing Brand Equity* (1991) es parte de un proceso individual en el cual la persona se hace plenamente consciente de los distintos conceptos que subyacen productos o servicios ofertados en el mercado, al igual que de las organizaciones que los proveen. Es decir, son las ideas que tiene el consumidor respecto a una determinada marca y/o producto, y estas ideas pueden ir desde lo positivo hasta lo negativo, pueden inducirlos a la compra o al consumo, o bien, a la aversión total. La percepción de marca no es estática y puede ir cambiando con el paso del tiempo.

La elaboración de un mapa de posicionamiento como indican, Lovelock, C y Wirtz, J. (2009) es una forma útil de representar gráficamente las percepciones de los consumidores en relación con los productos alternativos. El mapa combina dos atributos para cada dimensión a analizar, el mismo consiste en 4 cuadrantes, donde son representados los puntos de posicionamiento correspondiente. En base a estas representaciones graficas es que podrá evaluarse la posición actual y las percepciones de los atributos de la marca en la mente de los consumidores, de manera de realizar acciones o esfuerzos de marketing para modificarlos.

Ries, A. y Trout, J. (1993) desarrollaron 22 leyes inmutables del marketing, una serie de principios, según ellos inmutables, que pueden llevar al éxito o al fracaso a una marca. Estas leyes son claves para tener en cuenta en el desarrollo del posicionamiento, las más destacadas son: ley de liderazgo (es más importante ser el primero que ser el mejor), ley de la categoría (si no puede ser el primero en una categoría, crear una nueva en la que pueda ser el primero), ley de la mente (es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta), ley del sacrificio (siempre hay que renunciar a algo para conseguir algo, un posicionamiento exitoso surge de adueñarse de un solo concepto para nuestra marca - unique selling proposition), ley de la extensión de la línea

(menciona que extender el buen posicionamiento logrado por la marca hacia otros productos, diluye el posicionamiento logrado).

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Declaración del problema

En base al análisis desarrollado con anterioridad y a la bibliografía consultada, se puede determinar que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz no es percibido por los diferentes segmentos a los que se dirige como el hotel de lujo que, como principal objetivo estratégico, pretende ser. Se puede observar un difuso y poco claro posicionamiento del hotel, remarcando que el público objetivo del mismo no distingue los atributos de este como diferentes de los de la competencia, siendo necesario poner énfasis en mejorar las debilidades detectadas y resaltar las fortalezas, para así lograr que las debilidades se vuelvan futuras fortalezas, y las fortalezas volverlas un atributo diferenciador de la competencia. Desde el área de marketing se crean acciones y promociones para los segmentos pertinentes, por un lado, el hotel busca ser considerado como un Hotel de categoría dentro de la ciudad brindando como elementos principales la desconexión, relax y paz, por otro lado, también realiza esfuerzos desde el área comercial y de marketing con promociones para familias, jubilados y grupos estudiantiles, siendo estos totalmente excluyentes uno del otro.

Justificación de problema

Uno de los objetivos estratégico del hotel es cambiar la percepción de que Carlos Paz es para turismo mochilero el cual es un turismo de bajo gasto, y a su vez lograr posicional al hotel como una opción de turismo de calidad. Pero esta estrategia pierde fuerza debido a la diversificación de segmentos, ya que no es posible enfocarse tanto en turismo familiar, de parejas, corporativo y estudiantil esto se debe que todos tienen expectativas diferentes respecto del servicio que esperan recibir, y las limitaciones de recursos hacen que no se pueda atender a todos debidamente. Ejemplos de ello son los conflictos entre quienes van a relajarse y quienes van a las actividades con música en la pileta, las demoras en la recepción de pasajeros, en la administración de la demanda y en el bar en momentos de temporada alta, donde hay un exceso de demanda.

Discusión

Realizados los análisis de situación y diagnóstico pertinentes en este trabajo, se concluye que el Hotel Howard Johnson VCP debe resolver la necesidad de reposicionamiento en la mente del consumidor. Para poder mejorar la percepción del servicio y el posicionamiento es importante que en el punto de contacto de la marca con el cliente, tanto desde la recepción de los huéspedes, el personal, la página web, la infraestructura y los servicios suplementarios, la experiencia que el huésped tenga sea única y de valor. A través de encuestas de satisfacción o mapas perceptuales, se pueden detectar y modificar las fallas en los sectores en los cuales se puede mejorar en cuanto a la operativa, ya que implican la imagen que van a dejar en la mente de los clientes, y de acuerdo a los datos arrojados por los mismos, corregir de ser necesarios los procesos. A su vez, se podrá establecer nuevas estrategias de posicionamiento las cuales le permitan resaltar las ventajas competitivas y comunicar de manera precisa la propuesta de valor al segmento definido, logrando de ese modo que llegue a la mente del usuario y potenciales clientes la imagen y posición deseada por la dirección, y así, poder revertir su imagen actual. En consecuencia estas acciones derivarán en mejores ventas y un mayor número de clientes satisfechos, lo cual posicionará al hotel como servicio de lujo, subsanando también el problema del elevado costo de mantener una habitación sin ocupar.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para poder definir diferentes planes de acción, y de ese modo alcanzar los objetivos propuestos, se plantearán objetivos general y específicos.

Objetivo general

Reposicionar el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, logrando un 50% de incremento en el nivel de percepción como un hotel de lujo y calidad para el segmento de turismo joven, turismo familiar y corporativo, en el periodo de noviembre 2021 a octubre 2022.

Objetivos específicos

- Atraer la atención de un 40% más de los segmentos joven y familiar, en el plazo de un año, realizando acciones específicas que permitan el reconocimiento de marca, principalmente en relación precio calidad.
- Potenciar el reconocimiento del sector de eventos corporativos del hotel, realizando reuniones y eventos con al menos 50 empresas de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, entre noviembre de 2021 y abril de 2022. Obteniendo para octubre 2022 un incremento del 40% en el nivel de percepción por parte del segmento corporativo.
- Planificar la construcción de mejoras en las instalaciones del hotel, y rediseñar el proceso de servicio operativo utilizando la herramienta Blueprint con el objetivo de eliminar fallas y cuellos de botella, para así aumentar la calidad de servicio, antes de abril 2022, y aumentar un 30% la percepción por parte del segmento familiar, joven y corporativo como hotel de lujo, para octubre 2022.

Alcance

El fin de los objetivos planteados es reposicionar al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz como hotel de lujo y calidad dentro del mercado de alojamientos turísticos, destacando los atributos que lo diferencian de la competencia y permitiendo que el público objetivo los perciba de la forma deseada.

Las acciones que se llevarán a cabo tendrán un alcance a lo largo de todo el territorio argentino y de países aledaños, haciendo un principal enfoque en la ciudad de Córdoba Capital y provincias de Santa Fe y Buenos Aires, que por su cercanía y número de potenciales clientes, presentan mejores oportunidades de aprovechamiento e impacto.

Planes de acción

Acción 1:

Atraer la atención de un 40% más de los segmentos joven y familiar, en el plazo de un año, realizando acciones específicas que permitan el reconocimiento de marca, principalmente en relación precio calidad.

La presente acción tiene como objetivo ir más allá de la tradicional transacción alojamiento-cliente; con ella se buscará crear una relación más cercana y real, para así convertir a los huéspedes en clientes fieles de la marca, a los cuales llamaremos incondicionales.

Para lograr este objetivo, se contratará un community manager, el cual se encargará de crear el contenido digital, publicarlo en las redes sociales, monitorear interacciones con seguidores, realizar informes detallados, y escuchar y responder a los usuarios dirigidos. De este modo generará espacios de comunicación, participación y cooperación.

También se seleccionarán y contratarán 10 influencers como embajadores de marca para las redes sociales, los cuales representarán a cada segmento del público objetivo, y deberán tener más de sesenta mil seguidores. Estas personas realizarán publicaciones comunicando su estilo de vida y relatando su estadía en el hotel Howard Johnson de Carlos Paz. De esta manera el foco será la creación de contenido, el cual será publicado en los portales digitales en formato de nota, siendo como principal objetivo el de generar contenido orgánico que mejore el posicionamiento en los buscadores digitales.

Dentro del grupo de influencers que representarán al segmento familiar, se contratarán dos parejas (4 instagramers). Estos serán padres y madres de entre 30 y 55 años, los cuales deberán tener hijos de hasta 12 años. Los instagramers referentes del segmento de viajeros jóvenes, tendrán entre 20 y 30 años, y como principal característica deben tener la de disfrutar viajar anteponiendo siempre la calidad al precio. Dentro de los 6

referentes de este grupo, se seleccionarán dos pares de amigos influencers que realicen la experiencia juntos. Los dos influencers restantes podrán venir con quien ellos elijan.

Los hospedajes de los instagramers se llevarán a cabo un grupo por mes. Tanto los embajadores del segmento familiar como los del segmento viajeros jóvenes, serán invitados a pasar dos días en el hotel y luego subirán publicaciones tanto en sus historias como en el feed, comunicando y relatando su estadía en el hotel. En sus publicaciones notificarán a sus seguidores que quienes se hospeden en el hotel y suban una foto o historia utilizando el Hashtag #MisdíasenHJCarlosPaz obtendrán un 10% de descuento en el total de la estadía, siendo condición necesaria que sigan al hotel en sus redes sociales. También podrán obtener un 5% más si dejan una buena calificación y reseña en las páginas de foros de viaje (Despegar, Booking, Tripadvisor y Google). También quienes realicen esta última acción obtendrán un cupón de un 12% de descuento para su próxima estadía fuera de temporada alta.

También se realizarán campañas de avisos pagos en Google Ads. Esta acción es para mejorar el posicionamiento digital y se realizará en base a la búsqueda de palabras claves. Los principales objetivos serán fortalecer la marca, vincular al hotel con una estadía de lujo en Villa Carlos Paz y realizar promociones de temporada.

Alcance

Se seleccionarán influencers de distintas partes de la Argentina, que tengan un alcance tanto nacional como internacional.

Recursos

Estas acciones estarán a cargo del responsable de relaciones públicas y marketing del hotel, quienes verificarán que dicho objetivo se cumpla, realizando un seguimiento constante, estando en contacto con los influencers, realizando la reserva de pasaje y de hospedaje. Para esta acción se destinarán en total \$ 887.564.- pesos argentinos.

\$300.000.- pesos argentinos serán destinados a los avisos pagos de Google con una metodología de pago de costo por clic.

\$587.564.- pesos argentinos a la campaña de relaciones públicas de influencers.

Tomando como referencia un costo por instagramer que viaje con un acompañante: \$4.700 de transporte ida y vuelta por cada uno, más \$25.464 del costo de una habitación doble con desayuno incluido, más almuerzo y cena por día. Por grupo familiar de dos instagramers más dos hijos: \$4.700 de transporte ida y vuelta por cada uno, más \$55.254 por noche una habitación para cuatro personas con desayuno, almuerzo y cena.

Por último, el costo mensual de la contratación del community manager \$25.000 por 12 meses.

Marco de tiempo

La acción se llevará a cabo desde el 1° de noviembre de 2021 al 31 octubre 2022. Para la misma se armará un cronograma de publicaciones digitales. La acción del 10% de descuento por subir la foto con el hashtag, se implementará durante todo el año, con el fin de incentivar a las personas a volver a alojarse en Howard Johnson Carlos Paz.

Tiempo en el cual estarán activos los avisos pagos de Google.

Propuestas de medición o evaluación

Para controlar y evaluar las acciones realizadas por los influencers se tomará como referencia el engagement de las publicaciones realizadas por cada uno. El indicador engagement mide el porcentaje de interacciones obtenidas con respecto del total de veces que un contenido fue visualizado, midiendo la cantidad de personas alcanzadas a través de la interacción de las stories, y los likes en los posteos. Se calcula para publicaciones en Instagram el número de likes+comentarios/interacciones X 100, y para las historias de Instagram, se calcula Interacciones de la historia / impresiones x 100. Se considera como un buen nivel de engagement si el nivel de las interacciones es mayor al 10%. Aquellos posteos en los cuales las interacciones (likes, comentarios, reacciones) superen los seis mil usuarios, indicará el éxito en la publicación.

A su vez, otro indicador de éxito será la duplicación de la cantidad de seguidores actuales (hoy en día tiene 21.900 seguidores) de la cuenta oficial del hotel. Se realizará un análisis cualitativo mensual de los comentarios de los usuarios en foros de viaje (Despegar, Booking, Tripadvisor y Google) recolectando información sobre las opiniones negativas y positivas de sus estancias en el hotel.

La notoriedad y recordación de marca se medirán por medio de la herramienta focus group, la cual se realizará de manera mensual. Esta incluirá 10 personas de ambos segmentos. Será positivo si cada 3 focus groups de 10 personas, 12 mencionan el hotel Howard Johnson Carlos paz al momento de pedirles que listen hoteles de calidad superior en la ciudad de Córdoba que recuerden. Por medio de la herramienta Google Trends se analizará la frecuencia con que se realizó una búsqueda con palabras claves que involucren al hotel durante noviembre 2021 a octubre 2022 y ésta deberá ser un 60% mayor a la del momento de inicio de la acción en 1 de noviembre 2021.

Por último, con la herramienta Google Analytics se medirá la cantidad de conversiones en la página web del hotel que tuvo como fuente los avisos pagos y cantidad de visitas. Por conversión se entiende tráfico que accedió a la página web del hotel derivado de un aviso pago de Google y realizó una reserva, la tasa de conversión deberá superar el 12%.

Acción 2:

Potenciar el reconocimiento del sector de eventos corporativos del hotel, realizando reuniones con al menos 50 empresas de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, entre noviembre 2021 y abril de 2022. Obteniendo para octubre 2022 un incremento del 40% en el nivel de percepción por parte del segmento corporativo.

Para este segundo objetivo se llevará a cabo un relevamiento de las empresas de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires que cuenten con más de 70 empleados. Con el objetivo de ofrecer un servicio diferencial, se contactará con el responsable de Recursos Humanos de dichas empresas y se organizará una reunión donde se le ofrecerá realizar sus convenciones, eventos, fiestas de fin de año, capacitaciones, congresos, team buildings, entre otras actividades específicas para cada opción con precios promocionales. Con el objetivo de ofrecer un servicio diferencial y flexible que genere interés en los mismos, al mismo tiempo de recabar información sobre sus preferencias y requisitos para seguir mejorando el servicio. A quienes vengán referidos de las empresas asociadas, en épocas fuera de temporada alta se realizará un descuento del 10%, y un 5% en época de temporada alta. Además, se realizará un sorteo por 10 vouchers de un 60% de descuento en el total de la estadía entre las empresas que realizaron eventos en el plazo de 1 año, entre noviembre 2021 a octubre 2022.

Alcance

Esta acción se llevará a cabo en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires focalizando en empresas del sector privado con más de 70 empleados.

Recursos

Esta acción la llevarán a cabo el gerente comercial y el responsable de ventas y eventos. Los mismos realizarán una selección de empresas y se contactará con ellas telefónicamente y por reuniones vía zoom.

Se destinarán \$130.000.- pesos argentinos para cubrir los gastos. En caso de realizar visitas presenciales y tener reuniones con los directivos de las empresas personalmente, se dispondrá de \$80.000 pesos argentinos para viáticos del Responsable de Ventas y Eventos, y \$50.000 para amenities.

Marco de tiempo

La realización de esta acción será desde el 1° de noviembre de 2021 al 31 de octubre de 2022. Los primeros dos meses se realizará el relevamiento de empresas, comenzando en enero con el contacto a los representantes de las empresas.

Propuestas de medición o evaluación

Para el plazo de un año se deberá lograr concretar un mínimo de 50 acuerdos. Este objetivo se considerará exitoso si se logran realizar al menos 35 eventos de clientes corporativos nuevos, y lograr alcanzar un incremento del 40% en el nivel de percepción por parte del segmento corporativo de las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires.

Para medir esta acción y, previo a la realización del análisis, se realizará una encuesta con tres tipos de mercado objetivo.

Primero se encuestará al mercado de empresas las cuales ya realizaron eventos corporativos en el Howard Johnson, y se les consultará su satisfacción vinculada al evento realizado y si lo volverían a elegir para otro evento.

Como segundo mercado objetivo se realizará la encuesta a empresas pertenecientes a algunas de las provincias nombradas anteriormente, que cuenten con una nómina de empleados mayor a 70 y que realicen eventos corporativos aunque sea una vez al año, pero que aún no hayan realizado eventos en el hotel. Se les consultará que cadena hotelera de Villa Carlos Paz elegirían a la hora de efectuar dicho evento. Esta encuesta se realizará a representantes de 200 empresas de las provincias mencionadas.

Por último, se encuestarán a 300 personas que tengan el perfil para trabajar en empresas, pero no lo hacen y de hacerlo, saber que cadena hotelera elegirían a la hora de realizar un evento corporativo y/o asistir al mismo.

Esta encuesta se realizará de forma online y será enviada vía mail, para octubre de 2022.

El resultado de las encuestas será positivo si de esas 500 personas, 200 mencionan el hotel Howard Johnson Carlos Paz al momento de pedirles que listen hoteles de calidad para realizar eventos empresariales en la ciudad de Villa Carlos Paz.

Acción 3:

Planificar la construcción de mejoras en las instalaciones del hotel, y rediseñar el proceso de servicio operativo utilizando la herramienta Blueprint con el objetivo de eliminar fallas y cuellos de botella, para así aumentar la calidad de servicio, antes de abril 2022, y aumentar un 30% la percepción por parte del segmento familiar, joven y corporativo como hotel de lujo, para octubre 2022.

Para esta última acción se comenzará con el rediseño del servicio operativo, para lo cual se usará la herramienta blueprint. La misma consiste en graficar los componentes de un servicio con suficiente detalle para analizar, implementar y mantener la orquestación de personas, puntos de contacto, procesos y tecnología. Cubre tanto el escenario frontal (lo que ven los clientes) como el detrás de la escena. Por lo que se realizará un desglose de tareas en todos los puntos del proceso para así poder detectar y eliminar las interrupciones y/o fallas en el servicio. También se llevará a cabo la capacitación interna del personal para de ese modo resaltar los puntos de interacción con el cliente a lo largo de todo el proceso y la importancia de los momentos de verdad. Principalmente para eliminar los cuellos de botella, tanto en la recepción, como en el restaurante.

Para la recepción se implementarán dos monitores táctiles en la entrada al hotel. Allí los huéspedes podrán realizar un pre check-in, y se les ofrecerá una consumición de regalo para la espera. A su vez en el restaurante, se organizarán dos horarios de cena, uno a las 20.00hs y el segundo a las 21.30hs, el huésped deberá reservar una mesa en el horario requerido.

Por otro lado, el gerente general realizará reuniones con los inversores, diseñadores y contratistas para discutir, planificar, diseñar y presupuestar futuras remodelaciones en las instalaciones. Buscará de esta manera una solución a las principales problemáticas que no permiten a los clientes percibir el hotel como de lujo. Una de esas remodelaciones sería la reforma del restaurante, para evitar que el olor a comida llegue

a la recepción. Otra de ellas sería la construcción de una pileta climatizada interna al lado del spa y de las salas de masajes, para que los huéspedes tengan acceso directo desde el interior del hotel, sin necesidad de salir al exterior.

Alcance

La presente acción se llevará a cabo en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Recursos

El principal responsable y líder del proyecto será el gerente general del hotel, quien trabajará con los responsables de cada área.

Se destinarán \$616.026.- pesos argentinos para cubrir los gastos. La compra de los monitores táctiles (Monitor Táctil 19 Hdmi Touchscreen Kiosko Totem Con Soporte) que será de \$31.499 cada uno. Se destinarán \$60.000 de catering para el total de las reuniones y capacitaciones internas. Consumiciones para la espera en la recepción \$25.000 por mes. Como medición y control de los cambios realizados en el servicio se contratarán dos Mystery Shopper. El presupuesto destinado a esta acción será de \$45.000 de honorarios cada uno, más estadía con comidas incluidas más servicio de masaje para Mystery Shopper turismo joven \$31.564, y estadía con comidas incluidas \$71.464 Mystery Shopper grupo familiar.

Marco de tiempo

La acción tendrá dos periodos de tiempo. Por un lado, el rediseño del servicio y todo lo que conlleva ese rediseño. Esta tarea se realizará del 1° de noviembre del 2021 hasta el 30 de abril de 2022. Por otro lado, las reuniones para la planificación de la reconstrucción edilicia se realizarán desde junio 2022 a septiembre 2022, para comenzar con la obra para noviembre 2022.

Propuestas de medición o evaluación

Para controlar y medir el rediseño e implementación de los cambios en el servicio, se realizarán encuestas de calidad sobre la calidad y percepción del servicio durante la estadía. La encuesta constará de preguntas cerradas y de escala numérica, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, y permitiendo la opción de realizar un comentario al

final de ésta. Estas encuestas se realizarán de manera digital para el cuidado del uso de papel, las mismas se enviarán por un correo electrónico al final de cada estadía de los huéspedes. Otro método que se utilizará como medición de control del servicio será la contratación de dos Mystery Shopper, quienes simulando ser un turista, controlarán la calidad del servicio prestado, la estructura y empatía del personal. Uno de los Shopper simulará ser un huésped de turismo joven, y asistirá en la segunda semana de abril. El otro vendrá como parte de un grupo familiar, durante la segunda semana de mayo.

Costo total del plan

A modo de resumen se encuadra un presupuesto total que engloba la sumatoria de la totalidad de los costos involucrados en los tres planes de acción propuestos.

PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN PLANES DE ACCIÓN			
PLAN DE ACCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	MONTO DE LA PROPUESTA
1-Fortalecimiento de la marca			\$ 887,564.00
Avisos Google anual		\$ 300,000.00	\$ 300,000.00
Campaña relaciones públicas Influencers		\$ 587,564.00	
Pasajes ida y vuelta x persona	16	\$ 4,700.00	\$ 75,200.00
2 noches + desayuno+almuerzo+ cena para 4 personas	2	\$ 55,254	\$ 110,508.00
2 noches + desayuno+almuerzo+ cena para 2 personas	4	\$ 25,464	\$ 101,856.00
Sueldo community manager x mes	12	\$ 25,000	\$ 300,000.00
TOTAL			\$ 587,564.00
TOTAL ACCIÓN 1			\$ 887,564
2- Convenios clientes corporativos			\$130,000.00
Viáticos		\$ 80,000	
Amenities		\$ 50,000	
TOTAL ACCIÓN 2			\$ 130,000
3- Reconstrucción			\$ 606,026.00
Monitor táctil	2	\$ 31,499	\$ 62,998
Catering		\$ 50,000	\$ 50,000
Consumiciones recepción x mes	12	\$ 25,000	\$ 300,000
Sueldo Mistery Shopper	2	\$ 45,000	\$ 90,000
Joven Estadía 1 noche Mistery Shopper Turismo	1	\$ 31,564	\$ 31,564
Estadía 1 noche Mistery Shopper Familia	1	\$ 71,464	\$ 71,464
TOTAL ACCIÓN 3			\$ 606,026
TOTAL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN			\$ 1,623,590

Presupuesto plan de implementación. Fuente de elaboración propia

Cronograma y diagrama de Gantt

A continuación, se ilustrará a modo de cuadro para una mejor comprensión y síntesis, la extensión temporal que tendrá cada uno de los planes propuestos siguiendo la modalidad de Diagrama de Gantt.

ACTIVIDAD	2021/2022											
	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22
OBJETIVO 1												
Búsqueda de community manager	■	■										
Contratación de community manager												
Creación campaña en redes sociales y Google Ads		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Búsqueda y contacto influencers			■	■								
Hospedaje influencers				■		■	■		■	■		
Implementación de promo #MisDíasenHJCarlosPaz			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
OBJETIVO 2												
Relevamiento de empresas	■	■	■									
Contacto con empresas y realización de alianzas		■	■	■								
Armado de Flyer para sorteo										■	■	■
Promoción del sorteo											■	■
Realización del sorteo											■	■
Armado de encuestas											■	■
Realización de encuestas												■
OBJETIVO 3												
Reuniones gerente general con responsables de cada área y rediseño procesos	■	■	■	■	■	■	■					
Capacitaciones internas del personal				■	■	■						
Mystery Shopper turismo joven							■					
Mystery Shopper turismo familiar							■					
Compra y colocación de monitores táctiles					■	■						
Reuniones gerente general, directorio e inversores								■	■	■	■	■
Reuniones gerente general y diseñador									■	■	■	■
Reuniones con contratista											■	■

Diagrama de Gantt sobre acciones a realizar. Fuente de elaboración

CONCLUSIONES

Luego de un riguroso análisis tanto externo como interno, se considera que la propuesta de Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz presenta condiciones favorables a explotar en el mercado y de esta manera lograr el crecimiento esperado por sus dueños.

En el presente plan de marketing se pretende orientar a la empresa para optar por los mejores caminos que la conduzcan al éxito y le permitan incrementar su posicionamiento. A pesar de ser un hotel medianamente nuevo en el mercado de Villa Carlo Paz, Howard Johnson ha logrado importantes reconocimientos tanto nacionales como internaciones, eso se debe también a que el mismo forma parte de una importante cadena hotelera de renombre. Si bien el hotel ha identificado algunos segmentos objetivos, no logra focalizar sus acciones de manera contundente y planificada en ellos. De esta situación se deriva un difuso posicionamiento de marca, donde algunas de las necesidades y deseos de sus segmentos son contrarios entre sí. Debido a la diversificación de los esfuerzos de marketing en estos segmentos, el mensaje a transmitir pierde fuerza, provocando que sea difusa la propuesta de valor ofrecida a los usuarios. Esto imposibilita que los mismos vivan una experiencia única y que perciban atributos y ventajas del hotel como una diferenciación respecto de la competencia. Es por eso que internamente la empresa debe realizar cambios para poder mejorar las experiencias de los clientes, ya que esto hace que los mismos puedan dejar comentarios positivos en diferentes plataformas de turismo.

En el presente trabajo, se proponen estrategias de posicionamiento que mediante una serie de planes de acción lograrán generar un cambio en la percepción del mercado. De este modo se lograrán resaltar las ventajas competitivas y comunicar de manera precisa la propuesta de valor al segmento definido, llegando así a la mente del mercado objetivo y potenciales clientes y de esa forma poder revertir su imagen actual.

Se trabajó sobre la incorporación de ofertas turísticas por medio de influencers, haciendo énfasis en el disfrute de los buenos momentos, para así lograr mayor reconocimiento. Además, se buscó incrementar acuerdos nuevos con empresas y aumentar la percepción que las mismas tienen del hotel. Esto se llevó a cabo con acciones destinadas a generar un beneficio mutuo para ambas partes. Por último, se propuso un análisis y remodelación del proceso de entrega del servicio, el cual se compone de la primera interacción del consumidor con la marca, pasando por el

momento en que ingresa al hotel hasta que se retira del establecimiento, con el objetivo de generar valor a la marca.

RECOMENDACIONES

Como complemento al análisis y propuesta del plan se detallaran una serie de recomendaciones a la dirección del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

- Se recomienda el rediseño de la oferta gastronómica del hotel a cargo de un chef de renombre. Desde el desayuno ofrecido a los huéspedes del hotel, las opciones de almuerzo y cena y el room service. Por lo que sería de gran valor la creación de nuevos menús para el restaurant, los cuales sean de calidad y que incluyan comida orgánica, para de ese modo respaldar el compromiso del hotel con el medio ambiente.
- Se sugiere crear convenios con empresas de visitas guiadas que permitan conocer la ciudad y ofrecer entretenimiento distintivo a los huéspedes.
- Realizar relevamientos y control de calidad semanales para evaluar el servicio brindado, para así evitar que se generen interrupciones y fallas.
- Instalar en todas las habitaciones, ventanas doble vidrio, para lograr la insonorización en las habitaciones del hotel.
- Preocuparse constantemente por cambiar, mejorar o implementar nuevos servicios en el hotel, tomando en cuenta que los mismos diferenciarán y posicionarán a este establecimiento hotelero, de los hoteles que actualmente existen, y de los establecimientos que año a año se van incrementando al conjunto de empresas dedicados al servicio de alojamiento.
- Mantener capacitado constantemente al personal, permitiendo adaptarse a los cambios futuros, logrando mantener el nivel de calidad brindado por la organización que permita afianzar la estrategia aplicada.
- Se sugiere a futuro proyectar el diseño de una aplicación para smartphones y tablets, en donde los huéspedes y los colaboradores del hotel podrán tener acceso a la intranet. Por medio de su dispositivo móvil, los huéspedes podrán realizar pedidos de room service, refrigerios o consultas, y los empleados podrán responder de manera más dinámica y rápida al servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Libros citados/consultados

- Aaker, D. (1991) *Managing Brand Equity*, New York, NY: Free Press.
- Aaker, D. (2002). *Construir Marcas Poderosas*. Barcelona. Planeta.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de la mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2007). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14ª ed). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). *Administración de Marketing*. Sao Paulo: Perarson Education.
- Lambin, J,J. Gallucci, C y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Lovelock, C; Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y estrategia* (6º Edición). México: Pearson.
- Porter, M, E. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Ríes, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmútales del marketing*. México: McGraw-Hill.
- Ries, A y Trout, J. (2000) *Posicionamiento*. España: McGraw-Hill.
- Wilensky, A. (1998). *La promesa de la marca: Claves para diferenciarse en un escenario caótico* (3ª ed). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Fuentes digitales

- [Argentina Unida. \(2021\). Ley 6483/1980. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-6483-123456789-0abc-defg-384-6000ovorpyel/actualizacion](https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-6483-123456789-0abc-defg-384-6000ovorpyel/actualizacion)
- Banco Nación Argentino. (2021). Recuperado de: <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Burgos Freire, X, A. (2015). Universidad Católica del Ecuador. *Estrategia de Posicionamiento y Diferenciación del Hotel la Floresta ubicado en la ciudad de Baños de Agua Santa provincia de Tungurahua*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8775/shalva%20original%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara Argentina de Turismo (2021). CAT/Noticias. *Se registraron altos niveles de ocupación en los principales destinos turísticos*. Recuperado de:

- <https://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/se-registraron-altos-niveles-de-ocupacion-en-los-principales-destinos-turisticos>
- CTMA Consultores (2017). *¿Qué es la norma ISO 14001 y para qué sirve?* Recuperado de: <https://ctmaconsultores.com/norma-iso-14001/>
 - García López, R. (2020). Aprende del Turismo. Tendencias tecnológicas y de marketing en hoteles en 2020. Recuperado de: <https://www.aprendedeturismo.org/tendencias-tecnologicas-y-de-marketing-en-hoteles-en-2020/>
 - G.M (2018). *Por qué debes visitar Córdoba, la de Argentina. El español.* Recuoerado de: www.elespanol.com/invertia/economia/20180403/debes-visitar-cordoba-argentina/291971946_0.html
 - Gobierno de la Provincia de Córdoba (2021). Córdoba Turismo. *Ley 9124.* Recuperado de: <https://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2018/08/Ley-n%C2%BA-9124- Ley-de-Turismo .pdf>
 - Google Hoteles (2021) Villa Carlos Paz, Hotel Howard Johnson, Resumen de opiniones. Recuperado de: https://www.google.com/travel/hotels/entity/CgsI3KyEopif857mARAB/reviews?g2lb=2502548%2C2503780%2C4258168%2C4270442%2C4306835%2C4317915%2C4328159%2C4371335%2C4401769%2C4419364%2C4482438%2C4486153%2C4491350%2C4509341%2C4517258%2C4518327%2C4523593%2C4536454%2C4270859%2C4284970%2C4291517&hl=es-AR&gl=ar&sssta=1&rp=ENyshKKYn_Oe5gEQ3KyEopif857mATgCQABIAcA_BAg&ictx=1&ved=0CAAQ5JsGahcKEwjgemkoPTvAhUAAAAAHQAAAAAQBg&utm_campaign=sharing&utm_medium=link&utm_source=htls&ts=CAESABpJCisSJzIIMHg5NDJkNjY2NmI0MTFhZjZkZjB4ZTYzZGNjZjk4NDQxMTY1YxoAEhoSFAoHCOUPEAQYCxIHCOUPEAQYDBgBMgIQACoJCgU6A0FSUxoA
 - Grupo Barceló (2021). BARCELÓ GRUP. Recuperado de: <https://www.barcelogrupo.com/>
 - Hinojosa, V. (2021). HOSTELTUR. Estrategia de reposicionamiento de marcas hoteleras: caso Barceló. Recuperado de https://www.hosteltur.com/122274_estrategia-reposicionamiento-marcas-hoteleras-caso-barcelo.html
 - Hotel American Carlos Paz Apart &Suites (2021). Página WEB, Recuperado de: <https://www.amerian.com/hotel/Amerian-Carlos-Paz-Apart-and-Suites>
 - Hotel Pinares del Cerro (2021). Página WEB, Recuperado de: <https://www.pinaresdelcerro.com.ar/>
 - Hotel Pinares Panorama (2021). Página WEB, Recuperado de: <https://www.pinarespanorama.com.ar/>
 - Hoteles más Verdes (2019). Programa hoteles más verdes. Recuperado de: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>

- Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz (2021). Página WEB, Recuperado de:
<https://hjavillacarlospaz.com.ar/es/?fbclid=IwAR34HiruAa3YIXO4jYvcodhU1QaWKCxPbd2JKbbJRtBMavhUfqnoETsV3cA>
- INDEC (2021). INDEC. Informes técnicos. 27/04/21. *Encuesta de ocupación hotelera. Cifras estimadas de febrero de 2021*. Recuperado de:
[https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56#:~:text=El%20total%20de%20viajeros%20hospedados,residentes%20disminuy%C3%B3%2097%2C6%25.&text=Pr%C3%B3ximo%20informe%20t%C3%A9cnico%3A%2022%2F03,\(per%C3%ADodo%20enero%20de%202021\).&text=Regi%C3%B3n%20Bs.](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56#:~:text=El%20total%20de%20viajeros%20hospedados,residentes%20disminuy%C3%B3%2097%2C6%25.&text=Pr%C3%B3ximo%20informe%20t%C3%A9cnico%3A%2022%2F03,(per%C3%ADodo%20enero%20de%202021).&text=Regi%C3%B3n%20Bs.)
- InfoNegocios (2016). *Howard Johnson, “La nueva estrella de Villa Carlos Paz”*. Recuperado de: <https://infonegocios.info/y-ademas/howard-johnson-la-nueva-estrella-de-villa-carlos-paz>
- Instituto Tecnológico Hotelero (2021). Recuperado de:
http://ithargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero.php
- Klempert Izaguirre, R. (2021). *Hoteleltur LATAM. Fuertes restricciones en Argentina pero se sostiene el turismo interno*. Recuperado de
https://www.hosteltur.com/lat/143409_fuertes-restricciones-en-argentina-pero-se-sostiene-el-turismo-interno.html
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la nación. (2021). *Información Legislativa. Ley Nacional de turismo, LEY 25.997*. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>
- Ministerio de Turismo y Deportes (2021). *Región Córdoba*. Recuperado de:
<https://www.argentina.tur.ar/#!/ar/regions/region-cordoba>
- Normas ISO. 2019. ISO 14001 SISTEMA DE GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE. Recuperado de: <http://www.normas-iso.com/iso-14001/>.
- Riquelme Leiva, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Roldan Zuluaga, S. (2010). *Principios de posicionamiento y transmisión de las marcas en la era digital: un nuevo top of mind*. *Revista de Economía & Administración* (7), p. 111. Recuperado a partir de
<https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/201>
- Sordo, A.I. (2020). *Mapa de posicionamiento de productos: qué es y cómo hacerlo*. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/mapa-posicionamiento#:~:text=El%20mapa%20de%20posicionamiento%20es,punto%20de%20vista%20del%20cliente.>
- Turismo en Córdoba (2021) *Villa Carlos Paz*. Recuperado de:
<https://www.turismocordoba.com.ar/villacarlospaz/>
- Wikipedia, la enciclopedia libre. (2021). Recuperado de:
https://en.wikipedia.org/wiki/Howard_Johnson's

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PEST

Http://es.wikipedia.org/wiki/Villa_Carlos_Paz