

# UNIVERSIDAD SIGLO 21



**Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales**

*Reporte de Caso*

*“Plan de posicionamiento estratégico para el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”.*

Tutor: Carolina Cerruti

Alumna: Julia Andrea Frontané

DNI: 40802620

Legajo RPI 02442

## Índice

Resumen .....	2
Abstract .....	2
Introducción .....	2
Marco de referencia Institucional .....	2
Breve descripción de la problemática .....	4
Resumen de antecedentes .....	5
Relevancia del caso .....	8
Análisis de situación .....	8
Descripción de la situación .....	8
Análisis de contexto .....	10
Diagnóstico organizacional .....	12
Análisis específicos según el perfil profesional .....	13
Marco Teórico .....	18
Relaciones Públicas .....	18
Comunicación estratégica .....	20
Comunicación externa .....	20
Públicos .....	21
Sustentabilidad .....	22
Ventaja competitiva .....	24
Diagnóstico y Discusión .....	24
Declaración de la problemática .....	24
Justificación del problema .....	24
Conclusión diagnóstica .....	25
Plan de implementación .....	26
Objetivos .....	27
Alcance .....	27
Acciones específicas, recursos y evaluación .....	27
Programa 1: “Optimización de la comunicación institucional en redes” .....	28
Programa 2: “Sustentabilidad empresarial” .....	29
Programa 3: “Amigos del medioambiente” .....	30
Programa 4: “Disruptivo” .....	31
Medición final .....	33
Marco temporal .....	33
Presupuesto .....	36
Conclusiones .....	37
Recomendaciones .....	38
Referencias .....	39
Anexo .....	41
Anexo 1 .....	41

Апexo 2 .....	42
Апexo 3 .....	42
Апexo 4 .....	43

## Resumen

En este Reporte de Caso se abordaron los procesos comunicacionales del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz desde la perspectiva de un profesional de las Relaciones Públicas e Institucionales.

Mediante un profundo análisis de la empresa y su contexto, se detectaron fallas y deficiencias en la gestión comunicacional, que contribuían a que los objetivos propuestos por la organización no fuesen cumplidos.

A raíz de ello, se confeccionó un plan de Relaciones Públicas e Institucionales que, a través de diversas acciones de comunicación externa, buscó potenciar los vínculos con los públicos estratégicos de la empresa, posicionar al hotel como un destino sustentable y ubicar al mismo en el segmento turístico corporativo.

Palabras clave: Comunicación Institucional. Turismo. Sustentabilidad. Reposicionamiento.

## Abstract

In this Case Report, the communication processes of the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz were addressed from the perspective of a Public and Institutional Relations professional.

Through an in-depth analysis of the company and its context, failures and deficiencies in communication management were detected. Consequently, the goals of the organization had not been achieved.

As a result of this, a Public and Institutional Relations plan was drawn up, which through various external communication actions, had the purpose of strengthening ties with the company's stakeholders, positioning the hotel as a sustainable destination and placing it in the corporate tourism segment.

Keywords: Institutional Communication. Tourism. Sustainability. Repositioning.

## Introducción

### *Marco de referencia Institucional*

La marca Howard Johnson nace en el año 1925 cuando Howard Deering Johnson funda un pequeño restaurante en Massachusetts. Con el transcurso del tiempo, el local gastronómico comenzó a adquirir renombre y para el año 1954, ya existían más de 400 locales en Estados Unidos. De este modo, se convirtió en la primera cadena de restaurantes de Estados Unidos.

El éxito obtenido con la cadena gastronómica, impulsó a su fundador a abrir su propia cadena hotelera que, debido a su conocida marca, creció rápidamente: para 1970 había más de 500 hoteles Howard Johnson en Estados Unidos.

Años más tarde, la cadena hotelera fue comprada por el Grupo Wyndham Worldwide, quien actualmente gestiona más de 7.100 hoteles de distintas marcas.

La historia de Howard Johnson en Argentina comienza en el año 1997, cuando se inaugura su primer hotel en Buenos Aires. Dos años más tarde empezaron a abrirse sucursales en diferentes provincias argentinas.

La inserción de Howard Johnson en Argentina marcó un hito, ya que acercó al mercado local la posibilidad de alojarse en hoteles de renombre internacional.

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se inaugura oficialmente el 16 de diciembre de 2016. En dicho año, se contrataron 80 colaboradores que fueron capacitados durante dos meses por especialistas de la cadena hotelera.

Los primeros huéspedes del hotel fueron vecinos del establecimiento, quienes tuvieron la oportunidad de visitarlo previo a su apertura oficial.

Sus propietarios definen al hotel como *“una empresa familiar que mantiene su impronta de pyme”*.

El hotel de Villa Carlos Paz se construyó con la idea de ser un “condo hotel” (modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera). Bajo este modelo de negocio, los accionistas poseen departamentos en las instalaciones del hotel que están a disposición de los administradores de la cadena, lo que les genera una renta anual.

El hotel se encuentra a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. Cuenta con 127 habitaciones, un centro de

convenciones, un restaurante, un spa & health center y diversos amenities y servicios correspondientes a un hospedaje de primera línea para empresas y familias.

### *Breve descripción de la problemática*

La dirección del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz definió, en 2018, sus objetivos a corto/medio plazo. Entre ellos se encuentra “posicionar al hotel como destino sustentable e involucrado con la comunidad en los próximos 18 meses”.

Si bien el hotel posee numerosos programas e iniciativas de gestión sustentable, las acciones comunicativas realizadas para la consecución del objetivo descrito han resultado insuficientes e ineficaces.

Entre las actividades de gestión sustentable que desarrolla el hotel, encontramos que organiza y apoya eventos solidarios, dispone de un programa de gestión ambiental concreto y posee la certificación nivel Plata del programa “Hoteles Más Verdes”, etc.

A su vez, analizando el contexto global, sabemos que existe una creciente tendencia en la que los consumidores prefieren productos, servicios y destinos amigables con el medioambiente. De esta manera, posicionar al hotel como un destino sustentable, contribuiría también al logro de los objetivos generales definidos por la organización en 2018:

- “Incrementar un 10 % la cantidad de visitantes del hotel en cada período”.
- “Mejorar la experiencia de compra de cada uno de los visitantes en cada uno de los períodos”.
- “Aumentar la frecuencia de compra/visita por visitante por período”.

Mediante una adecuada gestión de las comunicaciones, podremos lograr que nuestros públicos tomen conocimiento de las acciones sustentables que promueve la organización y que, consecuentemente, se posicione al hotel como un destino sustentable, acercando a nuestros grupos de interés la oferta que estaban demandando.

Los factores anteriormente mencionados, dan cuenta de lo relevante que resulta redefinir las estrategias comunicacionales de la empresa a fines de lograr lo propuesto en 2018.

### *Resumen de antecedentes*

Para el análisis del caso de estudio, se tomarán como referencia diversos escritos que servirán como sustento a la propuesta. En una primera instancia, tomaremos los aportes de Ibarra-Michel (2014) y de Astorri (2014), en los cuales podremos identificar algunos criterios básicos de sustentabilidad y los beneficios de ser una empresa responsable con el medioambiente. En un segundo momento, haremos un recorrido por investigaciones realizadas en torno a las comunicaciones sobre sostenibilidad en las empresas a nivel general, y por último, haremos referencia a estudios similares realizados en el ámbito hotelero.

Juan Pedro Ibarra- Michel en su artículo “Sustentabilidad y Competitividad de la Industria Hotelera en México” para la *Journal of Intercultural Management* (2014), explica que la sustentabilidad se basa en tres pilares: el económico, el social y el ambiental o ecológico. Por su parte, describe una nueva tendencia global que constituye una nueva conciencia social en donde los consumidores demandan que las empresas ejecuten sus tareas diarias siendo respetuosos con su medio ambiente. Sostiene que las empresas turísticas que se apoyen en las buenas prácticas medioambientales y en la sustentabilidad, tendrán garantizado un desarrollo a largo plazo y un efecto positivo en sus ganancias.

Gisela Astorri cita a Daloia (2018) en su Trabajo Final de la Maestría en Administración: “Desarrollo Turístico Sustentable en Argentina. Su aplicación en el Sector Hotelero durante las dos últimas décadas” (2019); dicho autor sostiene que las prácticas responsables en las organizaciones, no sólo tienen un impacto positivo en la sociedad y en la economía de las empresas sino que, además, repercuten en la diferenciación y el posicionamiento de la misma.

Pablo Matus, en su artículo “Buscando la adhesión de stakeholders: la responsabilidad y la eficacia como valores en las cartas de los CEO en las memorias de RSE en Chile” (2018), describe la tendencia de las organizaciones a desarrollar modelos y estrategias de desarrollo sostenible. En dicho estudio, se analizan las prácticas comunicacionales sobre sustentabilidad de las diez empresas chilenas que encabezaron el ranking de sustentabilidad empresarial de 2017 (realizado por la Fundación Prohumana de Chile).

En el escrito, se presenta a los reportes empresariales sobre sostenibilidad, como mecanismos de construcción y representación de identidad corporativa, en las cuales se reflejan la cultura y los valores organizacionales.

Concluye afirmando que las memorias de sustentabilidad deben ser tomadas como discursos que sustentan los argumentos de la organización y como medios para lograr la adhesión de los stakeholders a los valores empresariales. De este modo, dichas comunicaciones serían capaces de mejorar la relación y el compromiso entre la empresa y sus grupos de interés.

Ana María Durán, Melita Vega, Pablo Matus, Jaime Alberto Orozco-Toro y Caroline Avila (2020), indagan en su paper “Influencia de la cultura nacional en la gestión de comunicación para la sostenibilidad”, cómo cuestiones y tendencias culturales de un país, pueden influir en las estrategias de selección y divulgación de información de las empresas ubicadas en él.

En el mismo estudio, afirman que la reciente pandemia de Covid 19 ha traído consigo una inclinación hacia la sustentabilidad en las organizaciones. A raíz de ello, aseveran que el modelo de gestión de las empresas se encuentra virando hacia uno que incorpora la ética, la responsabilidad social y la sustentabilidad como ejes transversales. A su vez, indican que los clientes o compradores, tienden a consumir productos o servicios de empresas integralmente responsables con el medioambiente.

María Jesús Bonilla-Priego y Patricia María Benítez-Hernández en su artículo “El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español”, detallan ciertas fallas básicas y generales a la hora de comunicar sobre Responsabilidad Social Empresarial.

Los autores analizaron en profundidad las memorias sobre sustentabilidad emitidas por diferentes cadenas hoteleras españolas y concluyeron que existían importantes deficiencias en la identificación de los públicos estratégicos a las cuales iban dirigidas y, por ende, en la elección de la información a presentar.

A su vez, insisten en la necesidad de que las organizaciones reflejen los intereses y valores de sus grupos de interés en sus comunicaciones, a fines de generar una relación de confianza mutua y de producir estrategias más efectivas, en la que las necesidades de los públicos sean tomadas en cuenta.

El estudio de las comunicaciones sobre sostenibilidad en la industria hotelera, es un tema poco explorado en la Argentina. No se han podido encontrar investigaciones sobre ello que guarden relación alguna con nuestro tema de interés.

### *Relevancia del caso*

Este Reporte de Caso pretende explicar la relación entre la Gestión Sustentable en la Industria Hotelera y la Gestión de las Comunicaciones Institucionales, a fines de comprender cómo interactúan en el contexto actual y cómo, en conjunto, pueden lograr grandes resultados organizacionales.

Se hará énfasis en el rol de los profesionales de la Comunicación como facilitadores de conocimientos e implementadores de estrategias que logran acercar a las organizaciones con sus públicos objetivos.

A su vez, al estar hablando sobre sustentabilidad, entendemos que la comunicación asume un papel preponderante en la toma de conciencia social sobre buenas prácticas medioambientales. Es por ello que contemplaremos a la comunicación como una herramienta que no sólo brinda beneficios a una empresa sino también a la sociedad en general, mediante la reproducción y la enseñanza de buenos hábitos integralmente sustentables.

Se busca proponer un plan estratégico de comunicación, que pueda ser utilizado por el Howard Johnson de Villa Carlos Paz, a fines de lograr sus objetivos organizacionales.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

El hotel Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz es un hotel de categoría 4 estrellas, enclavado en las sierras de Córdoba y gestionado bajo la modalidad de “condo-hotel”.

Howard Johnson habilita a sus franquicias a imprimir su “toque distintivo” siempre y cuando mantengan la calidad y las prestaciones de la cadena internacional.

En su Manual de Inducción, el directorio del hotel define su misión como:

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de

trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Manual de inducción de Howard Johnson de Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

El hotel ubica sus precios en un rango medio y apunta, principalmente, a tres segmentos de mercado: el individual, el empresarial (o corporativo) y el de jubilados, estudiantes o provenientes de agencias de viajes.

Entre las principales ventajas competitivas del hotel, se encuentran: el paisaje natural, los servicios y prestaciones de alta calidad, el reconocimiento internacional de la marca y los programas de gestión sustentable que llevan a cabo.

En relación al último punto, la empresa posee la certificación de “Hoteles Más Verdes”, un programa de sustentabilidad hotelera realizado por la AHT (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina) y validado por IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación).

La certificación posee tres niveles: Bronce, Plata y Oro. Para conseguir el nivel Plata, la organización debió procedimentar sus actividades diarias para lograr que sean más sustentables y centrarse en concientizar al huésped sobre su impacto ambiental durante su estadía.

En materia sustentable, el hotel trabaja en base a cuatro ejes:

- Medioambiente (cuidado del agua, ahorro de energía, reciclado, entre otros).
- Huéspedes (creación de experiencias en armonía con el medioambiente y la comunidad, a través de actividades lúdicas y de su mascota, Howie).
- Comunidad (actividades y eventos solidarios).
- Colaboradores (mediante planes de Recursos Humanos anual en donde se busca incentivar y capacitar al personal).

Para cada uno de estos puntos existen procedimientos e indicadores que permiten su implementación y evaluación.

Por su parte, el hotel posee tres servicios específicos que requieren de acciones de Marketing, Publicidad, Administración y Gestión muy diferentes entre sí:

- Eventos.
- Alojamiento.
- Gastronomía.

Por ello, el Howard Johnson de Villa Carlos Paz posee un *staff* multidisciplinario de 80 colaboradores, en donde a cada uno se le asignan diferentes tareas según su perfil profesional.

Como parte de su cultura organizacional se trabaja en mantener una buena relación entre los colaboradores y brindar un excelente servicio y atención al huésped. Entre sus valores empresariales se encuentran: responsabilidad, honestidad, solidaridad, compañerismo, respeto mutuo, cooperación y trabajo en equipo.

#### *Análisis de contexto*

El contexto general del hotel Howard Johnson, será analizado a través de la dinámica PESTEL, en la cual se examinan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan a una organización.

Figura n° 1: Análisis PESTEL del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

<b>Factor</b>	<b>Influencia en la empresa</b>
Político	<p>El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz debe supeditar sus acciones a las leyes, regulaciones y normas impuestas por los gobiernos nacionales (presidido por Alberto Fernández), provinciales (Juan Schiaretti) y municipales (Daniel Gomez Gesteira).</p> <p>La situación política argentina se encuentra en un período de marcada inestabilidad, debido a las coyunturas económicas y sociales presentes en la actualidad.</p>
Económico	<p>La situación económica argentina es crítica: la pandemia de Covid-19, cuyo peor momento tuvo lugar en 2020 y 2021, fue un hecho que profundizó la crisis económica ya presente en el país.</p> <p>A su vez, el mes de julio del corriente año, trajo consigo un excesivo aumento del dólar, así como una baja en el crecimiento económico previsto para 2022: se anticipaba un</p>

	<p>3,5% pero, pasado julio, se actualizó a 2,5%, según la revisión del BBVA Research. A su vez, se prevé un índice inflacionario del 95% para diciembre. Todo esto, se suma al déficit fiscal presente desde hace ya tiempo en el país.</p> <p>Por su parte, aumentan mes a mes las restricciones para la compra de divisas extranjeras e importaciones, lo que se traduce en una limitación importante para las empresas.</p> <p>Desde 2020 se encuentra en marcha “Pre-Viaje”, un programa impulsado por el gobierno nacional con el objetivo de motivar a los residentes argentinos a viajar dentro del país, reintegrando un 50% de lo gastado en la compra de servicios turísticos. En 2022, luego de muchas dudas, fue finalmente lanzada la tercera edición del programa, aunque con ciertas limitaciones respecto de las temporadas anteriores, debido a la acentuada crisis económica.</p> <p>Pre-Viaje logró aumentar los viajes turísticos de cabotaje, siendo un gran impulsor de movimiento económico para la golpeada industria turística post pandemia.</p>
Social	<p>El factor social es de suma relevancia para cualquier empresa pero se constituye en un aspecto primordial para aquellas que buscan ser sustentables.</p> <p>Al ser el impacto social uno de los tres pilares en los que se apoya la sustentabilidad, el hotel Howard Johnson, certificado en “Hoteles Más Verdes” posee un compromiso importante para con ello.</p> <p>A nivel mundial, nos encontramos en un momento de coyuntura social. La sustentabilidad, el Feminismo, el Pacifismo, entre otras ideologías se convierten en fuerzas capaces de dejar atrás los viejos paradigmas y construir nuevos, en donde la equidad social sea la bandera.</p> <p>Los consumidores están interesados en que las empresas se adhieran a este cambio, en búsqueda de un mundo mejor y, a su vez, son cada vez más exigentes con sus elecciones de consumo.</p> <p>Por otro lado, la crisis económica que se vivencia en Argentina, trae aparejado un clima social inestable. Se hace indispensable la creación de proyectos que se basen en la sustentabilidad económica, social y ambiental.</p>
Tecnológico	<p>En la actualidad y, sobre todo, después de la pandemia de Covid-19, la tecnología se ha constituido como una pieza fundamental del día a día de las personas.</p> <p>Los aspectos tecnológicos permiten al hotel, entre otras cosas, la comunicación</p>

	<p>interna (correo interno, mails), la comunicación externa (redes sociales, página web, publicidad en medios online), la administración (a través de los sistemas de gestión OPERA, Flexxus y Arion) y la venta de servicios (a través de la web oficial o de revendedores online como Despegar o Booking).</p> <p>La tecnología actual, utilizada adecuadamente, es una herramienta muy beneficiosa para el hotel ya que puede permitirle darse a conocer, gestionar sus recursos y aumentar sus ingresos.</p>
Ecológico	<p>Actualmente, existen una gran variedad de certificaciones que avalan los procesos ecológicos en las empresas. Ejemplo de ello pueden ser las normas ISO 14000, avaladas y auditadas por el IRAM o el programa “Hoteles Más Verdes”, impulsado por la AHT y con reconocimiento nacional e internacional.</p> <p>Por su parte, el Ministerio de Turismo de la República Argentina junto al Ministerio de Energía y Minería, crearon una guía de gestión sustentable para alojamientos, restaurantes y agencias de viajes.</p> <p>Si bien no existen normas de carácter obligatorio en cuestiones de sustentabilidad para hoteles, ya son muchas las empresas que deciden implementar buenas prácticas ambientales, reconociéndose como instituciones que poseen un gran impacto en la sociedad, la economía y el ambiente.</p>
Legal	<p>El hotel Howard Johnson debe cumplir con las normativas impuestas por los entes de regulación que lo conciernen. Aquí encontramos, por ejemplo, la Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76 Ley 18828/70.</p>

Fuente: elaboración propia.

### *Diagnóstico organizacional*

Para conocer el estado en el que se encuentra la organización, se realizará un análisis mediante la matriz FODA, en donde se describirán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta el Howard Johnson de Villa Carlos Paz en la actualidad.

Es necesario comprender que el análisis presentado a continuación, estará enfocado en aspectos concernientes a las Relaciones Públicas e Institucionales y que nos permitirá

presentar un plan estratégico de implementación para el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Figura n° 2: Matriz FODA del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadena con renombre y prestigio internacional.</li> <li>- Percepción positiva por parte de los consumidores.</li> <li>- Certificación de “Hoteles Más Verdes”.</li> <li>- Utilización de diversos canales de comunicación.</li> <li>- Emplazamiento en entorno turístico.</li> <li>- Equipo profesional de Marketing y Relaciones Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reactivación turística y crecimiento del turismo interno debido a variables económicas post-pandemia.</li> <li>- Creciente tendencia al consumo de productos, servicios y destinos sustentables.</li> <li>- Creciente organización de eventos de sustentabilidad (convenciones sobre cumplimiento de los ODS, energías renovables, entre otras).</li> <li>- Tendencia a que las empresas elijan lugares cercanos a la naturaleza para realizar sus eventos.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentra ubicado en un entorno poco llamativo para el turismo corporativo, debido a la cercanía con la ciudad de Córdoba (principal destino para este tipo de viajes en la zona).</li> <li>- Las comunicaciones actuales sobre sustentabilidad resultan extremadamente insuficientes para posicionar al hotel como un destino amigable con el ambiente.</li> <li>- Muy pocos seguidores en Instagram (red social más utilizada del momento).</li> <li>- Hotel posicionado, principalmente, como destino vacacional familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coyuntura económica (limitaciones en compras de divisas e importaciones, crisis económica).</li> <li>- Inestabilidad social.</li> <li>- Gran cantidad de competidores con servicios y prestaciones muy similares.</li> <li>- Poca demanda y ocupación en las temporadas bajas, lo que repercute directamente en las finanzas del hotel.</li> <li>- Pérdida de clientes debido a la poca información sobre sus procesos sustentables.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

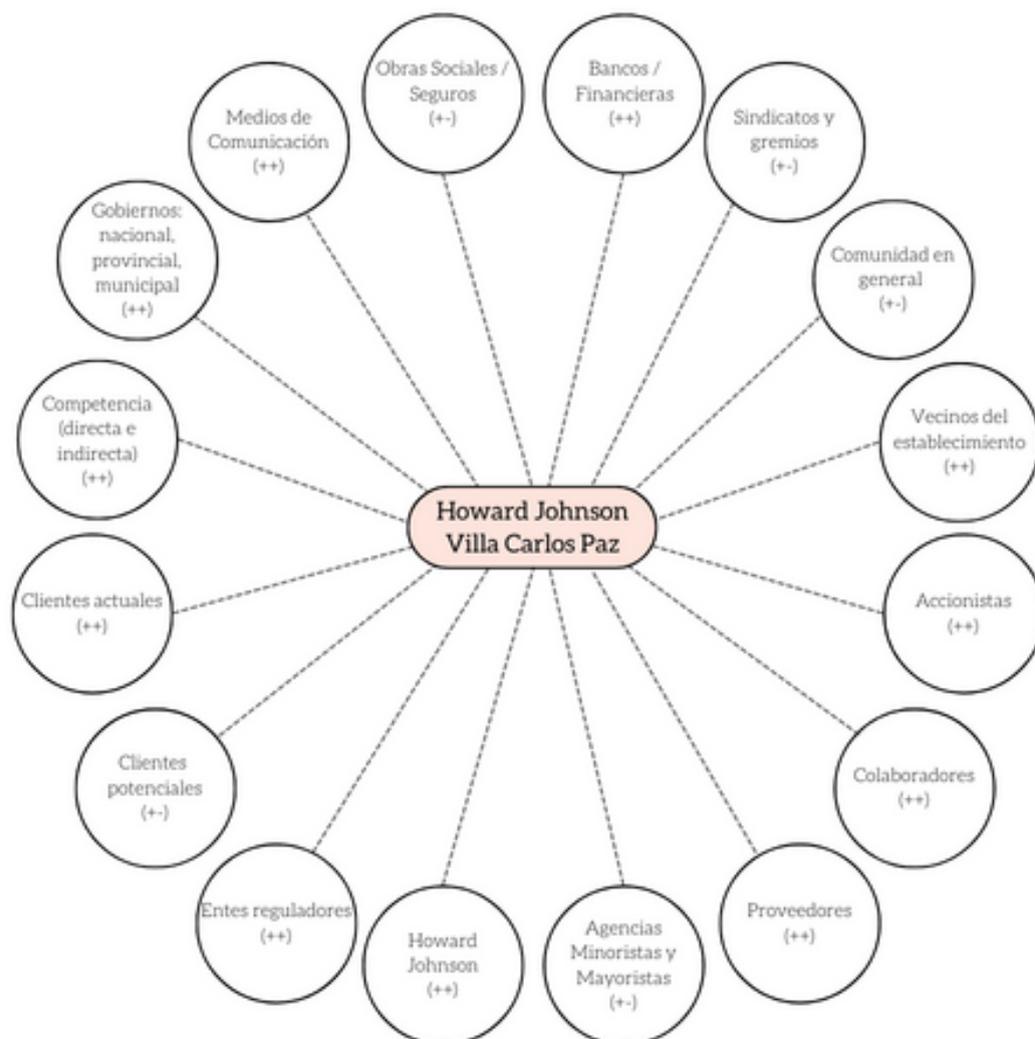
### *Análisis específicos según el perfil profesional*

Conocer e identificar los públicos de una organización es un paso anterior fundamental a cualquier propuesta estratégica de Relaciones Públicas e Institucionales. Es por ello que, en una primera instancia, se presentará a los mismos graficados en un “mapa de públicos”.

Los grupos de interés estarán jerarquizados en tres categorías de públicos, en base a su nivel de poder o influencia y a su nivel de manejo o control de información.

- Públicos prioritarios (++)
- Públicos secundarios (+-)
- Públicos terciarios (--)

Figura n°3: Mapa de Públicos del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.



Fuente: elaboración propia.

En una segunda instancia, se describirán los públicos mencionados, diferenciándolos por su categoría (estratégicos y secundarios). Es preciso mencionar que, en este análisis, no se han tenido en cuenta públicos apáticos ya que no representan interés alguno para el trabajo en cuestión.

#### Públicos estratégicos:

- Colaboradores: son aquellas personas que trabajan en relación de dependencia con el Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

En dicha empresa, los servicios que se prestan son variados y se clasifican, a grandes rasgos, en: “Eventos”, “Alojamiento” y “Gastronomía”. Cada uno de estos grupos de tareas, requieren de acciones de Marketing, Publicidad, Administración y gestión muy diferentes entre sí. Ésto hace que el personal del hotel se caracterice por ser un grupo heterogéneo y multidisciplinario.

- Accionistas: como mencionabamos anteriormente, el Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz es un “condo-hotel”, en el cual existen inversores que poseen “acciones en ladrillos de concreto”. En la misión de la empresa se los menciona, haciendo referencia al compromiso que posee la organización en la búsqueda de la mayor rentabilidad para este grupo.

- Proveedores: son aquellas personas o empresas que proveen de productos y/o servicios al hotel. También son nombrados en la misión empresarial, en donde se describe que son cuidadosamente elegidos en pos de garantizar la calidad de los servicios hoteleros.

- Clientes actuales: referimos con este nombre a todos los clientes que hayan estado en el hotel durante los pasados 12 meses o bien aquellos que no han estado alojados en ese período pero que elegirían nuevamente a Howard Johnson Carlos Paz para su estancia en la localidad.

Los clientes actuales del hotel se segmentan en tres grandes grupos: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y de agencias.

- Vecinos del establecimiento: como parte de su cultura de trabajo, el hotel se propone crear un vínculo fuerte con su comunidad cercana. Se constituyen como uno de los grupos de interés más importantes de la organización. Los colaboradores son residentes de la localidad de Villa Carlos Paz y los directivos de la empresa declaran que el hotel nació como un proyecto vinculado a la comunidad de dicha ciudad.

- Bancos y financieras: toda empresa posee una estrecha relación con bancos y/o financieras para llevar a cabo sus tareas diarias. Mediante ellos es posible realizar las transferencias de dinero típicas de una organización con fines de lucro (por ejemplo, pagos de sueldos) o incluso, recibir financiamiento o préstamos.

- Medios de Comunicación: televisión, radio, redes sociales, portales web, revistas, diarios, entre otros. Todos estos medios de comunicación son, actualmente, de gran relevancia para las empresas. No sólo son un público influyente sino que, además, son portadores de información y creadores de opinión. Mantener una buena relación con este público puede llevar a mantener o mejorar la imagen pública de la empresa.

- Gobiernos: se refiere a los entes gubernamentales que regulan y guían el accionar diario de una empresa en aspectos económicos, legales, administrativos, etc. Por ejemplo, al ser una empresa situada en la localidad de Villa Carlos Paz, debe acatar obligatoriamente las reglamentaciones o protocolos propuestos por los gobiernos municipales, provinciales y nacionales.

- Entes reguladores: alude a regulaciones y controles que se presentan por parte de instituciones gubernamentales y otros organismos. Por ejemplo, el Howard Johnson de Villa Carlos Paz, al ser un hotel con certificación nivel Plata en “Hoteles Más Verdes”, debe cumplir con una serie de reglamentos, protocolos y procesos que son auditados a fines de corroborar que están siendo llevados a cabo adecuadamente. Por su parte, al ser una franquicia de una cadena hotelera con renombre internacional, debe obedecer a requisitos impuestos por la misma. Ejemplo de ello es que recibe auditorías de la marca, en donde constatan que el hotel está siendo correctamente gestionado bajo las normas definidas. A su vez, debe respetar las políticas tributarias que impone la AFIP (Asociación Federal de Ingresos Públicos de la República Argentina).

- Howard Johnson: la cadena hotelera posee normas y requisitos de cumplimiento obligatorio para sus franquicias. Al ser la marca bajo la cual está constituido el Hotel de Villa Carlos Paz, se presenta como un público de altísimo interés.

- Competencia: los principales competidores del Howard Johnson de Villa Carlos Paz son: Hotel Amérián Carlos Paz, Portal del Lago hotel, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites & Spa, Hotel Pinares del Cerro.

Los hoteles nombrados poseen ubicaciones, categorías, tamaños y servicios similares a los del Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

#### Públicos secundarios:

- Clientes potenciales: son aquellas personas, grupos de personas u organizaciones que actualmente no son clientes pero poseen características que podrían conllevar a que sean clientes en un futuro.

- Agencias de viajes mayoristas y minoristas: son aquellas empresas que poseen licencia para vender los servicios del hotel. Usualmente, los hoteles poseen tarifas convenidas para agencias, ya que son un medio para llegar a más clientes. Los grupos turísticos que llegan al hotel realizando la contratación por medio de una agencia de viajes, es uno de los tres segmentos de clientes con mayor relevancia para la empresa de Villa Carlos Paz.

- Comunidad en general: si bien este grupo no posee la misma relevancia que la comunidad cercana, el hotel Howard Johnson de Carlos Paz, al tener la certificación de “Hoteles Más Verdes”, busca generar vínculos fuertes y beneficios para la totalidad de la comunidad.

- Sindicatos, gremios y asociaciones: la UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), la AHT (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina) y la FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina) son algunas de las instituciones que apoyan los intereses del sector hotelero argentino. Se establecen como un público de interés ya que agrupan y representan a los hoteles y a los trabajadores de los mismos.

- Obras sociales y seguros: en cumplimiento con las normas gubernamentales y éticas, todos los colaboradores de la empresa gozan de obra social y seguro de accidentes.

Una vez identificados y segmentados los públicos, es posible determinar con cuáles de ellos trabajaremos para el logro de los objetivos organizacionales. En la propuesta que se presentará en este escrito, el foco estará puesto en colaboradores, en la comunidad (cercana y general), en los clientes (actuales y potenciales), en los sindicatos, gremios y asociaciones y en los medios de comunicación.

Otro aspecto fundamental a definir es la identidad corporativa del hotel. En esta línea, la marca está representada con los colores azul y naranja y su nombre en letra cursiva.

Se presenta como una marca de gran categoría pero, a su vez, cercana a los consumidores.

El tono de sus comunicaciones es formal en su página web y coloquial con un estilo fresco y joven en sus redes sociales, en donde se observa también el uso de emojis.

La mayor parte de sus hoteles, poseen una infraestructura moderna y elegante y cuentan con un cartel luminoso en su entrada con el isologo de la marca.

Por último, los canales de comunicación externa empleados por el Howard Johnson de Villa Carlos Paz son:

- Página web oficial (<https://hvjillacarlospez.com.ar/>).
- Redes sociales (Instagram y Facebook).
- Mail (utilizado tanto para comunicación interna como externa).
- Pauta publicitaria en medios de comunicación (radio, televisión, diarios, revistas, vía pública, redes sociales y portales web).

También suele promocionarse en obras de teatro con las cuales posee convenios.

## **Marco Teórico**

En este apartado, identificaremos y definiremos los conceptos centrales en los que se basa este trabajo.

## *Relaciones Públicas*

Para comenzar, definiremos el concepto de “Relaciones Públicas” ya que es el encuadre profesional desde el cual está pensado y realizado este escrito.

Grunig, J. y Hunt, T. (2001), en su libro “Dirección de Relaciones Públicas”, definen a las Relaciones Públicas como *“la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”*. A su vez, las describen como *“una parte de un sistema complejo, con una posición que se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente”*.

Avilia Lammertyn en su libro “R.R.P.P. Estrategias y tácticas de comunicación integradora” (1997), las describe como :

“Las Relaciones Públicas son ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados, buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan”.

A su vez, el autor en su escrito “Relaciones Públicas” (1999), cita a Ivy Lee quien planteó que las Relaciones Públicas se basaban en *“comunicar la mejor verdad, de la mejor manera, en el mejor momento”*.

Wilcox en “Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas” (2009), expone que *“consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos”*. Dicho autor, también manifiesta que *“las Relaciones Públicas consisten en la dirección, mediante la comunicación, de las percepciones y relaciones estratégicas entre una organización y sus grupos de interés externos e internos”*.

Dicho esto, podemos concluir que las Relaciones Públicas consisten en la gestión de las comunicaciones estratégicas entre una organización y sus públicos, teniendo como fin último la comprensión y/o el beneficio mutuo.

El Howard Johnson de Villa Carlos Paz posee un departamento de Marketing y Relaciones Públicas, desde el cual se gestionan, principalmente, las acciones de comunicación externa.

En dicho sector, trabajan profesionales especialmente formados para lograr los objetivos encargados al área, a través de acciones estratégicas dirigidas a los diferentes públicos del hotel.

### *Comunicación estratégica*

Hallahan, K. et al., definen este concepto en el artículo, “Defining Strategic Communication” (2007), como las comunicaciones realizadas por una organización, deliberadamente, con la finalidad de lograr su misión. A su vez, destacan que “la comunicación estratégica examina la comunicación organizacional desde una perspectiva integrada, multidisciplinar mediante la ampliación de ideas y cuestiones basadas en diversas disciplinas tradicionales de la comunicación”.

Carrillo Durán, M.V. (2014), en su ensayo “La comunicación estratégica y sus profesionales”, retoma a los autores Argenti, Howell y Beck (2005) y define a la comunicación estratégica como “la comunicación alineada con la estrategia global de la compañía, para resaltar y fortalecer su posicionamiento estratégico”.

Los aportes de ambos autores dejan entrever aspectos que resultan fundamentales para nuestro trabajo en cuestión:

- La comunicación estratégica debe ser entendida como una herramienta clave y necesaria para llevar a cabo las Relaciones Públicas.
- Cuando hablamos de “comunicación estratégica”, nos referimos a aquella que sucede en ámbitos organizacionales.
- La gestión comunicacional debe estar alineada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Para que exista la comunicación estratégica, se necesitan profesionales del campo, que sean capaces de gestionarla correctamente.

Lo anteriormente desarrollado, nos permite entender que, si bien el Howard Johnson de Villa Carlos Paz es una organización que posee un departamento de Marketing y Relaciones Públicas formado por profesionales del área y encargado de las acciones comunicacionales, la empresa no logró sus objetivos debido a que las comunicaciones fueron deficientes y poco estratégicas.

### *Comunicación externa*

En coherencia con el concepto anterior, Fernández Collado, C. en su libro “La comunicación en las organizaciones” (2009), nos dice:

“Es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización, deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura”.

En la última oración, distingue dos grandes formas de evocar la imagen corporativa: “hacia dentro” (comunicación interna) y “hacia afuera” (comunicación externa).

El autor se refiere a la comunicación externa como el conjunto de mensajes que emite una organización hacia sus distintos públicos externos, con el objetivo de mantener o mejorar la relación con ellos, proyectar una buena imagen corporativa o promover sus productos y/o servicios.

Esta definición resulta muy útil para comprender el concepto, pero deja fuera un componente básico de la comunicación moderna: la bidireccionalidad.

Avilia Lammertyn, R. (1999), incorporando al receptor como un ente activo, describe la comunicación externa como “*aquella que se realiza para conectar a la institución con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés en común*”. En cuanto a sus finalidades, el autor en “R.R.P.P. Estrategias y tácticas de comunicación integradora” (1997), escribe “*las comunicaciones de “puertas afueras” son las que buscan generar una opinión pública favorable en los grupos de interés externos, y manejar opiniones de buena voluntad con proveedores, accionistas, distribuidores, familiares del personal, y otros allegados a la organización*”.

### *Públicos*

Cuando hablamos de comunicación organizacional y, en mayor medida, cuando nos referimos a las Relaciones Públicas, debemos tener en claro el concepto de “públicos” o

“grupos de interés” ya que son ellos con quienes buscamos interrelacionarnos y a quienes nos abocamos a la hora de comunicar.

Avilia Lammertyn (1997) distingue a los diferentes grupos de interés en “*internos (pertenecen a la organización), externos (no pertenecen a la organización, pero se relacionan de alguna manera con ella) y mixtos (si bien no pertenecen a la organización, tienen marcados intereses dentro de ella)*”.

A la hora de comunicar, una organización debe tener en cuenta a qué público/s se quiere dirigir, a fines de encauzar correctamente los mensajes. No será lo mismo comunicarse con los trabajadores de la empresa que con los proveedores o con los entes de regulación gubernamental; para cada uno de ellos, se deberá elaborar un mensaje diferenciado con la información que pueda resultarle relevante, según sus necesidades e intereses.

Este concepto, visto desde el perfil profesional de un Relacionista Público, es de vital importancia. El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, posee públicos muy heterogéneos: desde trabajadores internos y externos, hasta otras empresas de distintos rubros que utilizan sus instalaciones. Conocer los públicos del mismo, entender su importancia estratégica, indagar en sus intereses y gestionar eficientemente las comunicaciones con cada uno de ellos, nos ayudará a lograr los objetivos organizacionales.

### *Sustentabilidad*

Teniendo en cuenta que el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, posee la certificación de “Hoteles Más Verdes” (la cual busca que los hoteles generen impactos positivos en cuestiones sociales y ambientales) y, a su vez, que ésta será una de las principales temáticas del plan de implementación que propondremos, se hace necesario definir el concepto de sustentabilidad.

En 1987 la World Commission on Environment and Development, definió: “*El desarrollo sustentable hace referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras*”.

Si bien la definición anterior es correcta, para este trabajo resulta más adecuada la propuesta por el Ingeniero Arturo M. Calvente, en su estudio “El concepto moderno de sustentabilidad” (2007): “*sustentabilidad es la habilidad de lograr una prosperidad*”

*económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas”.*

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), agrega: *“para alcanzar el desarrollo sostenible, es fundamental armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades”.* Resulta apropiado comentar que es en estos elementos en los que se apoyan los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU.

Las definiciones anteriores dan pie al concepto “empresas de triple impacto”. Las mismas, son organizaciones que ponen en el centro de sus modelos de negocios los ejes sociales, ambientales y empresariales. Buscan medir sus impactos en estos tres pilares, apoyándose en la tecnología, aprovechando las oportunidades de mejora y generando valor en su entorno.

Las empresas de triple impacto se presentan como grandes agentes de cambio, puesto que a través de programas sociales y medioambientales, no solo logran agregar valor a la sociedad, sino que también obtienen mayores réditos económicos.

“Empresa B” es una de las certificaciones más reconocidas a nivel internacional en cuestiones de triple impacto. Las organizaciones certificadas, deben asumir el compromiso de la mejora continua en los ejes mencionados anteriormente y son auditadas integralmente, a fines de asegurar que cumplan con los objetivos y requisitos propuestos en cuanto a transparencia, sustentabilidad y rendimiento.

Cada vez son más las empresas que se inclinan hacia un modelo de negocio centrado en el triple impacto positivo, debido no sólo al rédito económico extra que esto genera, sino también a que cada vez son más los consumidores que buscan satisfacer sus necesidades de una manera más ética en relación con su entorno. Es decir, que cada vez existen más oportunidades de negocio para aquellos que estén convencidos de redefinir y transformar el sentido del éxito empresarial, incorporando al mismo el beneficio que obtendremos como sociedad al producir de una manera responsable, inclusiva y equitativa.

Considero relevante incluir en este apartado, algunos criterios sobre el programa “Hoteles Más Verdes”. El mismo, en su página web oficial, se presenta como una consecuencia inminentemente necesaria en la gestión hotelera. A su vez, también en el sitio web, se encuentra la descripción del proyecto: *“un programa voluntario y multicriterio de certificación tercerizada que concede etiquetas a aquellos productos y servicios*

*ambientalmente preferibles, frente a otros similares dentro de una misma categoría, y basándose en consideraciones del ciclo de vida.”.*

### *Ventaja competitiva*

El Centro Europeo de Postgrado y Empresa (CEUPE), en un artículo encontrado en el sitio web de su revista, toma los aportes de J.J. Lambin y define la ventaja competitiva como aquellas *“características o propiedades de un producto o marca que crean una cierta superioridad para una empresa sobre sus competidores directos”*. En el mismo escrito señala que *“estas características pueden ser muy diferentes y se aplican tanto al producto en sí como a los servicios adicionales que acompañan al básico, a las formas de producción, y a las ventas específicas de la empresa o producto”*.

Esto refiere, entonces, a aquellos atributos que dotan de superioridad a una marca, producto o servicio y lo diferencian de su competencia.

Teniendo en cuenta que el Howard Johnson de Villa Carlos Paz, posee una gran cantidad de competidores, resulta indispensable generar una ventaja competitiva que logre diferenciarlo de ellos y situarlo en una posición superior en la mente de los consumidores.

Los conceptos descritos en este marco teórico se articulan y retroalimentan de manera constante (ver figura n°4).

Figura n°4: Articulación de los conceptos del Marco Teórico.



Fuente: elaboración propia.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración de la problemática*

El hotel planteó en 2018 numerosos objetivos que aún no han sido cumplidos. Entre ellos encontramos:

- Posicionar al hotel como destino sustentable e involucrado con la comunidad en los próximos 18 meses.
- Generar una red de al menos 100 contactos en segmentos corporativos por medio de la participación en eventos, ferias y networking en el lapso de 18 meses.

El logro de estos objetivos contribuirían, a su vez, a cumplir con los objetivos generales propuestos por la empresa:

- Incrementar un 10 % la cantidad de visitantes del hotel en cada período.
- Mejorar la experiencia de compra de cada uno de los visitantes en cada uno de los períodos.
- Aumentar la frecuencia de compra/visita por visitante por período.

En síntesis, el principal problema que posee el hotel (y la razón por la cual los objetivos no han sido alcanzados), es la deficiente estrategia comunicacional que vienen llevado a cabo.

### *Justificación del problema*

Como vemos en la Figura 2, el hotel posee un área de Relaciones Públicas y Marketing que cuenta con profesionales de dichos campos. Por lo tanto, el problema no se encuentra en la falta de personal calificado, sino en las estrategias comunicacionales que vienen realizando (tal y como señalamos en el apartado "Declaración de la problemática").

El hotel desea posicionarse como destino sustentable, pero no se posee información sobre sus programas de responsabilidad social y medioambiental en sus redes. Por su parte, en su página web, posee un botón llamado "Gestión Sustentable" pero, al ingresar, solo se observan recomendaciones para los huéspedes y no datos sobre los programas concretos que llevan a cabo o la certificación de Hoteles Más Verdes que poseen. Ésto también puede verse reflejado en la Figura 2.

Estos factores, teniendo en cuenta los objetivos propuestos en 2018, se consideran fallas graves en los procesos comunicativos ya que, como se comentó en el Marco Teórico, la Comunicación Estratégica (herramienta que actualmente toda organización debería conocer y utilizar), se basa en alinear las estrategias comunicacionales a los objetivos de la empresa.

### *Conclusión diagnóstica*

En la actualidad, aquellas empresas que no son capaces de adaptarse al entorno dinámico y cambiante en el que vivimos, no pueden subsistir en el tiempo. A su vez, en los tiempos que corren, las organizaciones que no logren distinguirse de sus competidores, no podrán posicionarse o mantenerse en la mente de los públicos.

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, posee una gran variedad de atributos que, de ser correctamente comunicados, podrían generarle una ventaja competitiva.

La principal característica que podría diferenciarlo de su competencia, es la certificación nivel Plata de Hoteles Más Verdes que, si bien algunos de sus competidores poseen, amerita indagar en profundidad si es por tener procesos similares o no. A raíz de ello, surge la posibilidad de destacar dicha característica, mediante diversas acciones de Relaciones Públicas, a fines de lograr una percepción de superioridad en la mente de los públicos meta. De esta forma, estaríamos cumplimentando con el objetivo de posicionar al hotel como un destino amigable con el medio ambiente.

Por su parte, si mediante otras acciones comunicativas, el hotel logrará ser parte de eventos corporativos sobre sustentabilidad (como podrían ser convenciones empresariales sobre los ODS, Empresas B, Hoteles Más Verdes, etc.), estaría, también, dándose a conocer en el segmento del turismo corporativo.

A su vez, si los puntos antes mencionados se cumplieren, se estaría contribuyendo a alcanzar los objetivos generales propuestos en 2018 y nombrados en el apartado "Declaración de la problemática".

Debido a lo descripto a lo largo de este trabajo, podemos concluir que, un plan de Relaciones Públicas correctamente planeado e implementado, logrará que la organización alcance los objetivos que se habían propuesto.

## Plan de implementación

En el anterior apartado, se realizó una conclusión diagnóstica en la cual se detallaron las principales fallas comunicacionales en las que incurre el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

En esta sección, definiremos los objetivos, el alcance, los recursos, las acciones, los tiempos y los mecanismos de evaluación del plan de Relaciones Públicas e Institucionales a implementar.

Es de relevancia destacar que, los principales públicos a los que irá dirigido el plan son: la comunidad cordobesa (vecinos del hotel y comunidad en general), nuestros clientes actuales y potenciales (ya sean de tipo individual o de grupo) y otras empresas.

### *Objetivos*

Objetivo general:

- Posicionar al hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz como un destino sustentable.

Objetivos específicos

- Diseñar actividades amigables con el medioambiente que sean atractivas para la comunidad cordobesa.
- Consolidar al hotel como destino corporativo a través de acciones de comunicación externa.
- Potenciar los vínculos ya establecidos con la comunidad de Carlos Paz.
- Posicionar al hotel en redes sociales y buscadores, como uno de los principales destinos sustentables de Córdoba.

### *Alcance*

Con el plan de Relaciones Públicas e Institucionales que proponemos, se procurará cumplimentar con los objetivos descriptos en la sección “Objetivos”.

Este plan se restringirá en la mayor parte de sus acciones al territorio argentino y, más precisamente, a la Provincia de Córdoba.

En cuanto a los límites temporales, el plan comenzará en Enero de 2023 y pretende haber logrado todos los objetivos para Diciembre del mismo año. Por lo tanto, el plan tendrá una duración total de 12 meses consecutivos. Pasado este período, se evaluará la continuidad en el tiempo de cada programa.

La propuesta se plantea como una respuesta ideal y efectiva a los problemas comunicacionales existentes en la organización. Debido a su costo, es posible que se presenten limitaciones presupuestarias por parte del Directorio del Howard Johnson de Villa Carlos Paz, lo que podría llevar a la no consecución de los objetivos propuestos.

### *Acciones específicas, recursos y evaluación*

Los objetivos del Plan de Relaciones Públicas e Institucionales pretenden ser logrados a través de diversas acciones de comunicación externa que, a fines organizativos, serán agrupadas en cuatro programas que serán descriptos a continuación.

#### *Programa 1: “Optimización de la comunicación institucional en redes”*

##### Descripción:

Se realizará un rebranding en las redes sociales del hotel.

Actualmente, la mayor parte de las comunicaciones, se centran en ofrecer descuentos y promociones para alojarse allí. A su vez, los programas de sustentabilidad que lleva a cabo el hotel no están debidamente comunicados.

A través de este programa, se cambiará el foco de los mensajes, y se impondrá un estilo informativo, más cercano, participativo y menos invasivo.

En general, las comunicaciones en redes sociales pueden dividirse en tres grandes grupos:

- Comercial: descuentos, promociones, beneficios.
- Community: interacción, juegos, acercamiento al consumidor.
- Informativo: centrado en ofrecer datos.

Siguiendo nuestra estrategia, se utilizará un 60% de comunicaciones informativas, un 30% community y un 10% de comercial.

Por su parte, también se realizará publicidad en Meta Ads y Google Ads.

#### Resultados esperados:

Posicionar al hotel dentro de los primeros resultados en las búsquedas de Google y conseguir más seguidores e interacciones en las redes sociales.

Ésto contribuirá a que los públicos se informen sobre las instalaciones, actividades y programas del hotel para, de este modo, situar al hotel en la mente de los consumidores.

#### Recursos:

- Personal de Marketing y diseño para la creación de contenido y la gestión de las campañas.
- Cuenta publicitaria en Meta y Google.

#### Marco temporal:

Este programa será llevado a cabo en el período de enero a diciembre de 2023. Los calendarios de contenidos, a fines organizativos, se prepararán una vez por mes pero podrán ir siendo cambiados ante situaciones específicas (calendarios y contenidos flexibles).

#### Medición:

Se evaluarán dos veces por mes las métricas de Facebook e Instagram.

Por su parte, se analizarán semanalmente las métricas de Meta Ads y Google Ads para monitorear las campañas y, de ser necesario, modificarlas.

#### *Programa 2: “Sustentabilidad empresarial”*

#### Descripción:

Este programa estará dedicado a la realización de eventos corporativos tales como: convenciones, talleres, reuniones, simposios, capacitaciones, entre otros. Las temáticas de los mismos estarán orientadas a cuestiones ambientales y de sustentabilidad empresarial (sistema B, Hoteles Más Verdes, economía circular, ODS, etc.). Serán invitados a participar empresas y emprendedores de la Provincia de Córdoba.

#### Resultados esperados:

Con estas actividades se espera motivar a empresas de Córdoba a conocer las instalaciones del hotel, a fines de consolidarlo como un destino corporativo y reforzar la idea de hotel sustentable que deseamos situar en la mente de nuestros públicos.

Recursos:

- Acuerdos con organizaciones y especialistas en gestión ambiental o cuestiones similares.
- Fotógrafos y personal de Relaciones Públicas y Marketing que acompañen cada evento.
- Servicio de catering (provisto por el restaurante The Lord).
- Salón de Convenciones del hotel.
- Invitaciones especiales para enviar por mail.
- Placas para Instagram y Facebook.

Marco temporal:

Este programa será llevado a cabo durante todo 2023, teniendo como objetivo haber realizado veinticuatro eventos en el período de enero a diciembre (aproximadamente dos eventos por mes).

Medición:

La efectividad del mismo, será evaluada a través de encuestas a los participantes de cada evento, del índice de ocupación del salón de convenciones y de la cantidad de nuevas consultas y contrataciones del salón por parte de otras empresas (a partir de eventos organizados por el hotel).

*Programa 3: “Amigos del medioambiente”*

Descripción:

Se realizarán salidas gratuitas de “reconexión” con la naturaleza durante las temporadas bajas. Tendrán lugar una vez por mes de abril a junio y de septiembre a noviembre: 6 salidas en total.

En cada una de ellas, se tratarán temáticas ambientales, se darán tips para cuidar los recursos, se recorrerán senderos de las sierras cordobesas y se darán clases de meditación, entre otros.

Estas actividades no tendrán costo alguno para los participantes y contarán con traslados de llegada y salida incluidos. El punto de encuentro será el hotel, en donde los recibirá Howie, la mascota del mismo.

En cada salida estará invitado un Influencer o personaje público a fines de generar visibilidad y motivar a los participantes a asistir a los encuentros.

#### Resultados esperados:

Con este programa se espera potenciar los vínculos con la comunidad de Villa Carlos Paz, a través de actividades y acciones que resulten atractivas para los residentes de la misma.

A su vez, se buscará generar interacción y movimiento en redes sociales, a fines de lograr notoriedad y posicionar al hotel como un destino sustentable en la mente de sus públicos.

#### Recursos:

- Alquiler de transportes.
- Contratación de instructores de meditación.
- Contratación de guías turísticos.
- Contratación de un influencer por salida.
- Fotógrafos y personal de Marketing y Relaciones Públicas, para acompañar cada salida.
- Convenios con asociaciones ambientalistas de la localidad, para acompañar en las salidas.
- Snacks para el recorrido (frutas, frutos secos, barritas de cereales y bebidas).
- Contratación de seguros.
- Placas para Instagram y Facebook.

#### Marco temporal:

El Programa 3 será preparado durante el mes de marzo y luego en agosto. Las salidas se realizarán en los meses de abril, mayo, junio, septiembre, octubre y noviembre, en el primer fin de semana de cada uno, a menos que sean días festivos o especiales (en ese caso, se realizarán en el siguiente).

#### Medición:

Este programa se evaluará a través de encuestas anónimas a todos los participantes que deberán completar al momento de la llegada. También, se buscarán y analizarán mensualmente posts y/o comentarios sobre las actividades en redes sociales y buscadores (“listening”), para observar si los participantes publicaron contenidos u opiniones sobre las mismas. Por su parte, se evaluarán las métricas proporcionadas por los Influencers contratados.

#### *Programa 4: “Disruptivo”*

##### Descripción:

Se sortearán mediante la cuenta oficial de Instagram del hotel, tres pases para tirarse en paracaídas. Los ganadores del sorteo, mientras estén cayendo, esparcirán “bombas de semillas” de árboles nativos en las sierras cordobesas. También se lanzarán dichas preparaciones de semillas, directamente desde el helicóptero, con el objetivo de que se siembren la mayor cantidad de árboles posibles.

Las bombas de semillas son una técnica de bajo costo, que permite reforestar terrenos abandonados o tierras dañadas de una manera muy efectiva.

Todo esto será monitoreado por asociaciones especializadas en el cuidado del ambiente de la Ciudad de Villa Carlos Paz, a fines de que sea llevado a cabo apropiadamente.

A su vez, estas acciones se realizarán junto a la Organización sin fines de lucro “Un árbol”, quien posee un Programa de Plantaciones llamado “Juntos somos un Bosque”. Dicho organismo, posee ocho años de trayectoria plantando árboles nativos en Argentina y una gran red de personas y asociaciones que lo avalan.

##### Resultados esperados:

Funcionará como una acción de gran impacto que pretende ser ampliamente difundida, logrando así notoriedad y crecimiento en las redes sociales (principalmente, en Instagram). A su vez, se espera que llame la atención de los medios de comunicación y sea cubierto por la prensa.

Al ser un programa que captará la atención de nuestros consumidores, será realizado a mediados del año 2023, procurando que el resto de los programas ya estén en marcha y

correctamente comunicados. De este modo, el Programa 4 servirá para lograr que los públicos externos se interesen en el hotel e ingresen a sus redes sociales, enterándose así de la gran variedad de acciones sustentables que lleva a cabo la empresa. Dicho de otro modo, los programas 1, 2 y 3, servirán como acciones que permitirán que la imagen que se quiere proyectar con el presente, tenga sustento.

#### Recursos:

- Placas para publicar en historias y feed de Instagram.
- 3 pases para tirarse en paracaídas.
- “Bombas de semillas”.
- Personal de Marketing y Relaciones Públicas para cubrir el evento.
- Traslados.
- Convenios con la organización “Un árbol” y asociaciones ambientalistas de la localidad.
- Permisos de la Municipalidad de Villa Carlos Paz y del Gobierno de la Provincia de Córdoba.
- Bomberos y servicios de emergencia para que actúen en caso de que haya un accidente.

#### Marco temporal:

El programa será preparado desde Junio de 2023. El sorteo se lanzará en Agosto y las tiradas en paracaídas se realizarán en Septiembre del mismo año.

#### Medición:

La eficacia y las repercusiones del programa serán evaluadas en tres momentos. En una primera instancia, previa a la elección de ganadores, se medirá mediante las métricas de Instagram (red social en donde se realizará el sorteo). Luego, será medido en la semana posterior a la tirada en paracaídas, mediante un análisis de las estadísticas de la red social y de un clipping de medios. Por último, a los 30 días de la última medición, se evaluarán las mismas métricas a fines de poder evaluar el resultado de la acción en el medio plazo.

#### *Medición final*

Por último, y a modo de evaluación final, en diciembre de 2023 se realizarán Focus Group y estudios de mercado específicos, con muestras poblacionales representativas, para conocer si hemos posicionado al hotel como un destino sustentable en la mente de nuestras audiencias y, por tanto, si hemos logrado nuestro principal objetivo.

### *Marco temporal*

El período de tiempo en el que se desarrollará el plan completo, será presentado en un Diagrama de Gantt. El mismo será dividido en meses (de enero a diciembre de 2023) y, a su vez, en semanas (cuatro en cada uno).

Para cada programa, se prevén tres etapas: preparación, implementación y evaluación.

Por su parte, se añadió al Diagrama una fila llamada “Evaluación final” (directamente relacionada con el apartado “Medición final” de este escrito), en la cual se tendrán en cuenta tres instancias: preparación, implementación y análisis de los datos obtenidos.



Teniendo en cuenta que es un plan de 12 meses, representa, en promedio, un costo de \$988.500,00 por mes.

En la siguiente figura, podrán verse los detalles tenidos en cuenta en la confección del presupuesto.

Figura n°6: Presupuesto total del Plan.

Ítem	Detalles	Costo Monetario total
<b>Programa 1</b>	Personal de Marketing y diseño para la creación de contenido y la gestión de las campañas (el personal ya existente no representa un costo extra).	<b>\$0.00</b>
	Cuenta publicitaria en Meta y Google (costos de las publicidades).	<b>\$2,400,000.00</b>
<b>Programa 2 (previsto para 24 eventos)</b>	Acuerdos con organizaciones y especialistas en gestión ambiental o cuestiones similares.	<b>\$0.00</b>
	Fotógrafos y personal de Relaciones Públicas y Marketing que acompañen cada evento (sólo se tiene en cuenta el costo de fotógrafos ya que el personal no representa un gasto extra).	<b>\$480,000.00</b>
	Servicio de catering (provisto por el restaurante The Lord).	<b>\$7,200,000.00</b>
	Salón de Convenciones del hotel.	<b>\$0.00</b>
	Invitaciones especiales para enviar por mail (a cargo del Departamento de Marketing).	<b>\$0.00</b>
	Placas para Instagram y Facebook (a cargo del Departamento de Marketing).	<b>\$0.00</b>
<b>Programa 3 (previsto para 6 salidas)</b>	Alquiler de transportes (6 traslados ida y vuelta para 20 personas).	<b>\$600,000.00</b>
	Contratación de instructores de meditación (pago de \$1.500 la hora, durante 4 horas).	<b>\$36,000.00</b>
	Contratación de guías turísticos (pago de \$1.500 la hora, durante 4 horas).	<b>\$36,000.00</b>
	Contratación de un influencer por salida (6 influencers).	<b>\$350,000.00</b>
	Fotógrafos y personal de Marketing y Relaciones Públicas, para acompañar cada salida (sólo se tiene en cuenta el costo de fotógrafos ya que el personal no representa un gasto extra).	<b>\$120,000.00</b>
	Convenios con asociaciones ambientalistas de la localidad, para acompañar en las salidas.	<b>\$0.00</b>
	Snacks para el recorrido (frutas, frutos secos, barritas de cereales y bebidas).	<b>\$120,000.00</b>
	Contratación de seguros (20 personas por salida).	<b>\$360,000.00</b>
Placas para Instagram y Facebook (a cargo del Departamento de Marketing).	<b>\$0.00</b>	
<b>Programa 4</b>	Placas para publicar en historias y feed de Instagram (a cargo del Departamento de Marketing).	<b>\$0.00</b>
	3 pases para tirarse en paracaídas.	<b>\$80,000.00</b>
	1.000 “Bombas de semillas”.	<b>\$25,000.00</b>
	Fotógrafos y personal de Marketing y Relaciones Públicas, para cubrir el evento (sólo se tiene en cuenta el costo de fotógrafos ya que el personal no representa un gasto	<b>\$40,000.00</b>

	extra).	
	Traslados.	<b>\$15,000.00</b>
	Convenios con la organización “Un árbol” y asociaciones ambientalistas de la localidad.	<b>\$0.00</b>
	Permisos de la Municipalidad de Villa Carlos Paz y del Gobierno de la Provincia de Córdoba.	<b>\$0.00</b>
	Bomberos y servicios de emergencia para que actúen en caso de que haya un accidente.	<b>\$0.00</b>
<b>Honorarios</b>	Debido a que el profesional que propone el plan, es un colaborador de la empresa, su sueldo no supone costos extras para el plan.	<b>\$0.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$11,862,000.00</b>

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Al comienzo de este trabajo, basado en el caso del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, nos preguntábamos por qué el mismo no era capaz de cumplir con los objetivos planteados en 2018.

A través de un profundo análisis del hotel y de su contexto, pudimos observar una serie de factores comunicacionales directamente relacionados con aquel interrogante.

En primer lugar, nos encontramos con que Villa Carlos Paz era un gran destino turístico, que poseía una amplia y variada oferta hotelera. Asimismo, los hoteles de categorías similares al Howard Johnson, no presentaban grandes diferencias entre sí, lo que se traducía en una oferta extremadamente homogénea. Para lograr resaltar entre tantas opciones de alojamiento con prestaciones semejantes, se hacía necesaria la identificación de una ventaja competitiva y su posterior comunicación.

Por su parte, en los últimos años, se observa una tendencia global hacia la elección de destinos, bienes y servicios integralmente sustentables.

Sumado a estos últimos dos aspectos, el hotel desarrolla una gran cantidad de actividades en materia sustentable y se había propuesto “posicionar al hotel como un destino sustentable e involucrado con la comunidad”, pero las acciones comunicacionales realizadas para la consecución de dicho objetivo, presentaban graves deficiencias y resultaban sumamente escasas.

La relación de los factores anteriormente nombrados, dieron como resultado la confección de un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales. En el mismo, se conjugaron acciones de comunicación externa a fines de potenciar los vínculos con la comunidad, con otras empresas y con los clientes actuales y potenciales del hotel, logrando reposicionar al hotel en el mercado hotelero de la localidad de Villa Carlos Paz.

Con la implementación del plan propuesto, se lograría cumplir con algunos objetivos propuestos en 2018 por la organización, mientras que se contribuiría al logro de otros.

Durante este trabajo, se hizo énfasis en tres conceptos que guiaron y motivaron este Reporte de Caso:

- La importancia de la estrategia en todo proceso empresarial pero, por sobre todo, en la comunicación.
- El rol de los profesionales de la comunicación como facilitadores de estrategias que contribuyan al logro de los objetivos comunicacionales.
- La importancia de la comunicación institucional estratégica como una eficaz herramienta de crecimiento organizacional.

## **Recomendaciones**

Nos encontramos ante un entorno globalmente cambiante y dinámico.

La pandemia de Covid-19, nos demostró fehacientemente que la globalización es un fenómeno con el que convivimos a diario: podemos llegar rápidamente a cualquier parte del mundo con solo subirnos a un avión o, simplemente, haciendo un clic.

Este nuevo paradigma pone en evidencia la importancia de prestar atención a las tendencias de consumo globales y a los intereses de nuestros públicos, al tiempo que nos exige revalorizar a los profesionales de la comunicación y a pensarlos como facilitadores de estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se sugiere analizar a largo plazo la situación del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, siendo conscientes de las nuevas tendencias que pueden ir surgiendo con el paso del tiempo.

A su vez, se recomienda generar siempre procesos y estrategias flexibles, que tengan en cuenta la dinámica y los cambios globales que puedan ocurrir.

Por último, se sugiere a las empresas invertir en profesionales de la comunicación, formados para identificar tendencias en crecimiento, problemas organizacionales o futuras crisis (entre otros), y especialmente preparados para generar planes de acción integrales y estratégicos.

## Referencias

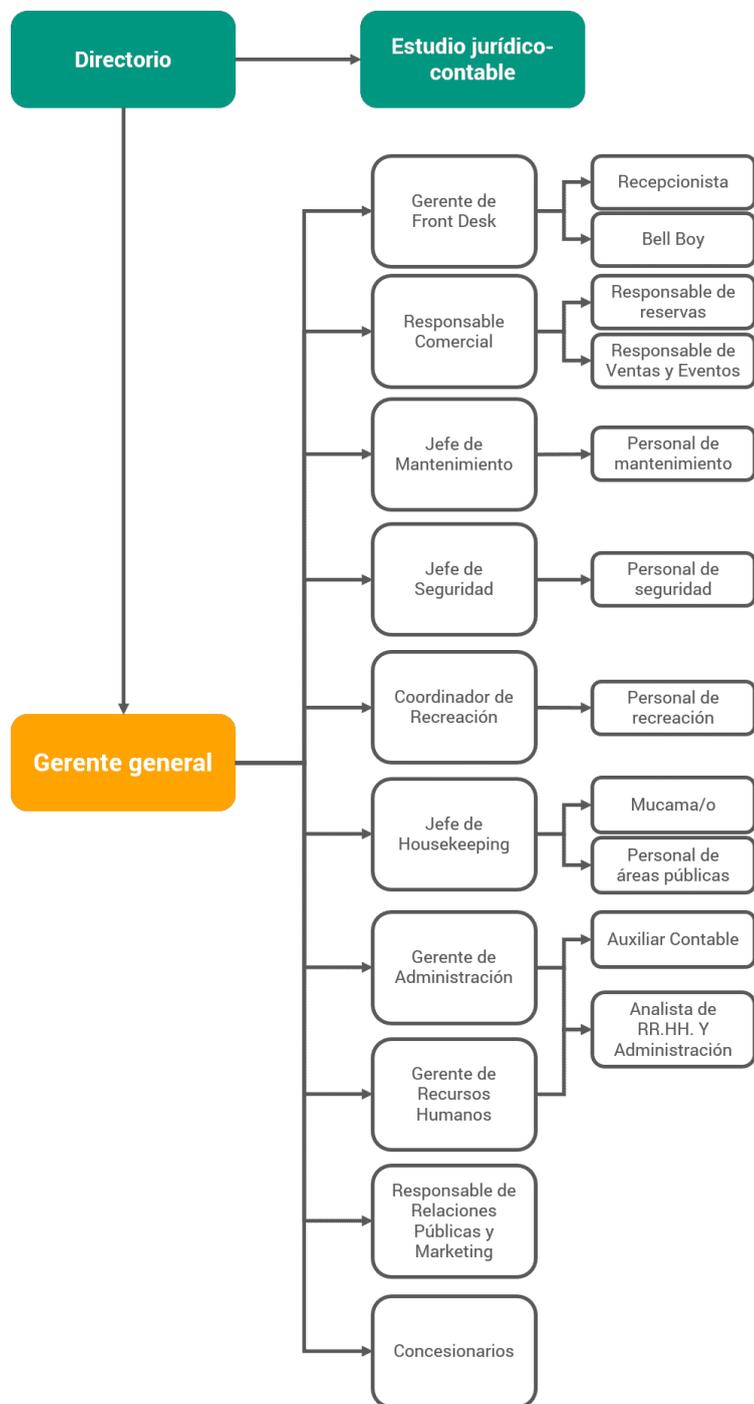
- Avilia Lammertyn, R. (1997). “R.R.P.P. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora”. Revista Imágen.
- Avilia Lammertyn, R. (1999). “*Relaciones Públicas*”. Buenos Aires: Editorial Imagen.
- Astorri, G. (2019). “*Desarrollo Turístico Sustentable en Argentina. Su aplicación en el Sector Hotelero durante las dos últimas décadas*”. Trabajo Final de Maestría en Administración de la Universidad de Buenos Aires (UBA).
- BBVA Research (2022). “*BBVA Research revisa la previsión de crecimiento de Argentina para 2022*”. Recuperado de [BBVA Research revisa la previsión de crecimiento de Argentina para 2022](#)
- Bonilla-Priego, J.M. y Benítez Hernández, P.M. (2017). “*El diálogo con los grupos de interés en las memorias de sostenibilidad del sector hotelero español*”. Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review.
- Calvente, A. M. (2007). “*El concepto moderno de sustentabilidad*”. Recuperado de: [Calvente, A. M. - El concepto moderno de sustentabilidad](#).
- Carrillo Durán, M.V. (2014). “*La comunicación estratégica y sus profesionales*”. Revista Mediterránea de Comunicación. DOI: <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.04>.
- Durán, A.M, Vega, M., Matus, P., Orozco-Toro, J.A. y Avila, C. (2020). “*Influencia de la cultura nacional en la gestión de comunicación para la sostenibilidad*”. Revista Científica Cuadernos.Info. DOI: <http://dx.doi.org/10.7764/cdi.47.1859>.
- Sistema B (s.f.). “¿Cómo ser Empresa B?”. Recuperado de [¿Cómo ser Empresa B?](#).
- Sistema B (s.f.). “Sistema B”. Recuperado de [Sistema B](#).
- Fernández Collado, C. (2009). “*La comunicación en las organizaciones*”. México: Editorial Trillas.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2001). “*La dirección de las Relaciones Públicas*”. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Hallahan, K. et al. (2007). “*Defining Strategic Communication*”. International Journal Of Strategic Communication, 1(1), 3–35.
- Hoteles Más Verdes (s.f.). “Hoteles Más Verdes”. Recuperado de [Hoteles Más Verdes](#).

- Howard Johnson (2018). “Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz”. Recuperado de [Manual de Inducción del SAM de la Universidad Siglo 21 - Howard Johnson Plaza de Villa Carlos Paz](#)
- Howard Johnson Rinconada (s.f.). “Nuestra Historia”. Recuperado de [Howard Johnson Rinconada - Nuestra Historia](#)
- Ibarra-Michel, J.P. (2014). “Sustentabilidad y Competitividad en la Industria Hotelera en México”. Journal of Intercultural Management. DOI: 10.2478/joim-2014-0004.
- Matus, P. (2018). “Buscando la adhesión de stakeholders: la responsabilidad y la eficacia como valores en las cartas de los CEO en las memorias de RSE en Chile”. Revista Científica Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación. DOI: <https://doi.org/10.22395/anqr.v17n33a2>.
- Organización de las Naciones Unidas (s.f.). “La Agenda para el Desarrollo Sostenible”. Recuperado de [Organización de las Naciones Unidas - La Agenda para el Desarrollo Sostenible](#).
- Perfil de Facebook del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Consultado en el período de agosto a noviembre de 2022. Recuperado de [Facebook del Howard Johnson de Villa Carlos Paz](#).
- Página web del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Consultado en el período de agosto a noviembre de 2022. Recuperado de [Página web del Howard Johnson de Villa Carlos Paz](#).
- Perfil de Instagram del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Consultado en el período de agosto a noviembre de 2022. Recuperado de [Instagram del Howard Johnson de Villa Carlos Paz](#).
- Plataforma SAM de la Universidad Siglo 21 (s.f.). “Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)”. Recuperado de [SAM de la Universidad Siglo 21 - Hotel Howard Johnson \(Villa Carlos Paz\)](#)
- Saladrigas, H. (2006). “Teoría de la Comunicación: Una introducción a su estudio”. Recuperado de [Teoría de la Comunicación: Una Introducción a su estudio](#).
- Página web de la Organización “Un Árbol”. Consultado en octubre de 2022. Recuperado de [Un Árbol - Juntxs Somos Un bosque](#).

## Anexo

### Anexo I

Figura n° 7: organigrama del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.



Fuente: captura de pantalla. Recuperado de la plataforma SAM de la materia Seminario Final de Relaciones Públicas e Institucionales de la Universidad Siglo 21, en noviembre de 2022.

La figura n° 7 se relaciona con la sección “Análisis específicos según el perfil profesional” del presente trabajo.

Los colaboradores se constituyen como uno de los públicos de mayor interés para la empresa. En la imagen podemos observar como se encuentran laboralmente organizados los 80 empleados que posee el hotel.

A su vez, podemos ver que se encuentra dentro del organigrama el departamento de “Relaciones Públicas y Marketing”, lo que se corresponde con la sexta idea planteada en la matriz FODA (Figura n° 2): “Equipo profesional de Marketing y Relaciones Públicas”.

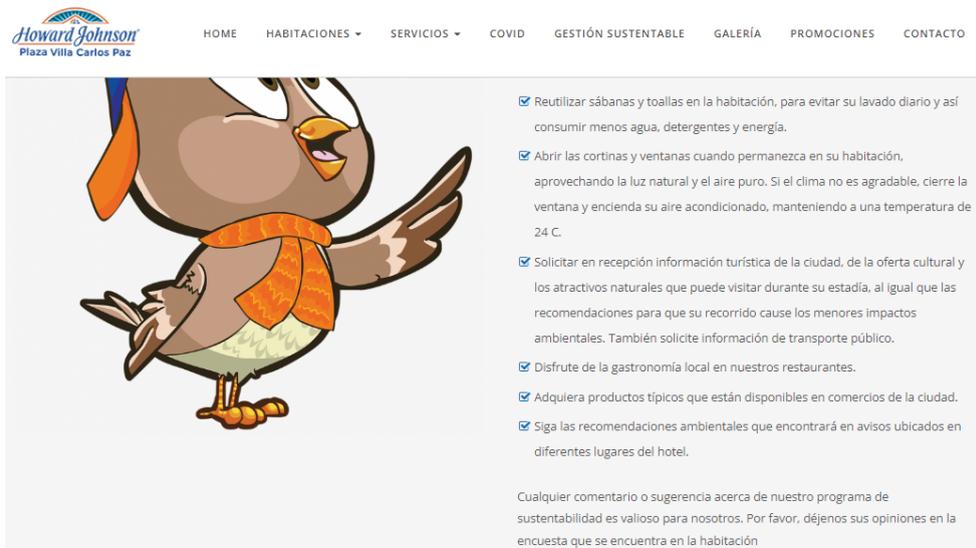
## Anexo 2

Figura n° 8: Apartado “Gestión Sustentable” en la página web oficial del hotel (a).



Fuente: captura de pantalla. Recuperado de <https://hjavillacarospaz.com.ar/portal/es-es/210/GestionSustentable> en noviembre de 2022.

Figura n° 9: Apartado “Gestión Sustentable” en la página web oficial del hotel (b).



Fuente: captura de pantalla. Recuperado de <https://hvjillacarlospaz.com.ar/portal/es-es/210/GestionSustentable> en noviembre de 2022.

Estas imágenes se relacionan con el apartado “Justificación del Problema”. Podemos observar que, al ingresar en la sección “Gestión Sustentable” de la página web oficial del hotel, solo se encuentran recomendaciones para los huéspedes y ningún tipo de información sobre sus programas ambientales o su certificación de “Hoteles Más Verdes”.

### Anexo 3

Figura n° 10: Promociones en redes sociales (a).



Fuente: captura de pantalla. Recuperado de <https://www.instagram.com/hvjillacarlospazoficial/?hl=es-la> en noviembre de 2022.

Figura n° 11: Promociones en redes sociales (b).



Fuente: captura de pantalla. Recuperado de <https://www.instagram.com/hvjillacarlospazoficial/?hl=es-la> en noviembre de 2022.

Figura n° 12: Promociones en redes sociales (c).



Fuente: captura de pantalla. Recuperado de <https://www.instagram.com/hvjillacarlospazoficial/?hl=es-la> en noviembre de 2022.

Las imágenes presentadas anteriormente poseen especial relación con el Programa 1: “Optimización de la comunicación institucional en redes”.

Las figuras n° 10, 11 y 12, nos muestran las comunicaciones de tipo comercial que predominan en las redes sociales oficiales del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Figura n° 13: Interacción con el contenido informativo del Instagram oficial del hotel.



Fuente: captura de pantalla. Recuperado de <https://www.instagram.com/hjvillacarlospazoficial/?hl=es-la> en noviembre de 2022.

Figura n° 14: Interacción con el contenido informativo del Instagram oficial del hotel.



Fuente: captura de pantalla. Recuperado de <https://www.instagram.com/hjvillacarlospazoficial/?hl=es-la> en noviembre de 2022.

Las figuras n° 13 y 14 pretenden demostrar la idea planteada en el Programa 1.

Las publicaciones de carácter comercial (figuras n° 10, 11 y 12), rondan los 15-20 me gusta, mientras que las comunicaciones de tipo informativo (actualmente escasas), poseen siempre más de 3.000.

Podemos observar como, al utilizar un tono más cercano a los consumidores y menos invasivo con los mismos, las interacciones de Instagram ascienden de manera extraordinaria. De este modo y debido al algoritmo de las redes sociales, al poseer más interacción, las publicaciones logran mayores índices de difusión y, por ende, más visualizaciones.