



**Plan de desarrollo de parque aéreo de aventura.
Hotel Howard Johnson, Villa Carlos Paz**

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de grado - Reporte de caso

Licenciatura en Comercialización

Autor: Emiliano Cenatiempo

DNI: 32260280

Legajo: VMKT009312

Tutora: María del Pilar González

Año: 2023

Resumen

En el presente reporte de caso, correspondiente al trabajo final de grado, se expone la necesidad de implementar una estrategia de crecimiento para el hotel Howard Johnson de Villa Calos Paz. Utilizando principios y conceptos de marketing, se llevó a cabo un análisis que reveló cambios en el comportamiento y las motivaciones de los turistas. Como respuesta a esta problemática, se propusieron una serie de acciones con el fin de crear un nuevo producto innovador que permitiera diferenciarse de la competencia actual, aumentar el gasto promedio de los diferentes segmentos de clientes, principalmente el turismo estudiantil, y ampliar su participación en el ámbito de eventos corporativos.

Esta propuesta tiene como objetivo principal desarrollar un parque aéreo de aventura en las instalaciones exteriores del hotel. Para ello también se desarrollará un plan de capacitaciones y campañas de marketing para su promoción.

La importancia de implementar el plan contribuirá a la empresa en la innovación de sus servicios, consolidarse como el primer hotel resort en Villa Carlos Paz con un parque aéreo de aventura y brindar a sus clientes un servicio de entretenimiento de primera categoría, acorde con los estándares de calidad establecidos por la marca internacional Howard Johnson.

Palabras claves: desarrollo de nuevo producto, plan de implementación, turismo estudiantil, turismo corporativo.

Abstract

In this case report, which corresponds to the final degree project, the need to implement a growth strategy for Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz is outlined. By using marketing principles and concepts, an analysis was conducted that revealed changes in tourist behavior and motivations. In response to this issue, a series of actions were proposed to create an innovative new product that would differentiate the hotel from its current competitors, increase the average spending of different customer segments, particularly in the student tourism sector, and expand its involvement in corporate events.

The main objective of this proposal is to develop an adventure aerial park within the hotel's outdoor facilities. To achieve this, a training plan and marketing campaigns will also be developed for its promotion.

The importance of implementing this plan will contribute to the company by innovating its services, establishing itself as the premier resort hotel in Villa Carlos Paz with an adventure aerial park, and providing its customers with top-notch entertainment services that align with the quality standards set by the international brand, Howard Johnson.

Keywords: new product development, implementation plan, student tourism, corporate tourism.

Introducción

Marco referencial institucional:

El Hotel Howard Johnson Carlos Paz es parte de la reconocida cadena internacional Howard Johnson, que cuenta con una experiencia de más de 70 años en el rubro hotelero. Actualmente, la marca registrada pertenece al Grupo Wyndham Worldwide y opera bajo el esquema de franquicias.

En el año 2011, se inauguró en Villa Carlos Paz, este lujoso hotel de 4 estrellas, a cargo de la familia Elliot, que es también la encargada de la gestión.

La modalidad adoptada es la de condo-hotel, que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, permitiendo que los accionistas sean dueños del hotel y reciban rentabilidad por el mismo, además de disfrutar de beneficios de ocupación y descuentos especiales.

Desarrollado en un terreno de 14.000 metros cuadrados, cerca del lago San Roque y rodeado de espacios verdes, ofrece un entorno natural que promueve actividades recreativas al aire libre.

El Hotel cuenta con 181 modernas habitaciones, restaurante con cocina internacional, salón de convenciones, salas de reuniones, spa, piscinas y otros servicios para brindar una experiencia de calidad a sus huéspedes.

Con un enfoque tanto en el turismo de familias como en el corporativo y estudiantes, el hotel apunta a satisfacer las necesidades de diversos públicos objetivos. Además, se encuentra en la categoría de Plata del programa Hoteles más Verdes, lo que lo avala como un establecimiento comprometido con la sostenibilidad y el turismo responsable.

Con una ubicación privilegiada, instalaciones modernas y servicios de calidad, el Hotel Howard Johnson se posiciona como una excelente opción para familias y grupos que buscan una experiencia única en Villa Carlos Paz.

Breve descripción de la problemática:

El Hotel enfrenta un complejo desafío al tratar de captar y satisfacer las diversas necesidades de sus segmentos objetivo debido al creciente contexto competitivo, en los últimos años, en la industria hotelera local.

A su vez, el continuo desarrollo de complejos recreativos, dirigidos a contingentes de estudiantes egresados y/o empresas que buscan jornadas de capacitación e integración al aire libre, generan una disminución en la captación de clientes para eventos corporativos.

Según lo expresado por Pablo Elliot, unos de sus dueños y director general, reconoce que para la lograr dar un salto en la diferenciación, es necesario innovar en su oferta de productos.

Por consiguiente, en la actualidad se ha observado un cambio en el comportamiento y las motivaciones de los turistas, principalmente debido a nuevas perspectivas en relación al tiempo de ocio y a revalorizar lugares al aire libre.

Considerando lo expuesto respecto del caso Howard Johnson y lo expresado por Elliot, es propicio considerar desarrollar una estrategia de crecimiento contemplando que la competencia aún se encuentra sin innovación en nuevos productos. De esta manera, podría generar una gran ventaja competitiva como hotel resort.

Específicamente, se busca establecer un vínculo entre la actividad turística y el entretenimiento al aire libre en áreas que ofrecen estas características.

Con este escenario, se ha identificado una nueva oportunidad de negocio que plantea la posibilidad de expandir la oferta mediante la innovación de un nuevo producto, con el objetivo de fortalecer y fomentar el crecimiento económico de la empresa.

Se busca generar un nuevo espacio desarrollando un parque aéreo de aventura destinado a personas de 7 años en adelante, incluyendo a adultos. Estos juegos de obstáculos en altura requieren cierta destreza, equilibrio y coordinación, y se construyen en diferentes niveles promediando los 5 metros de altura.

Desarrollados en árboles o postes, este juego de arborismo que también puede incluir tirolesas, representa una innovadora oportunidad para potenciar su propio mercado.

En un entorno en constante evolución, esta nueva oferta de aventura podría ser un diferenciador clave para el Hotel. Esto permitiría a sus clientes que buscan experiencias emocionantes poder encontrarlas dentro de las instalaciones, sin necesidad de buscar opciones fuera de él.

Lo dicho anteriormente invitará a replantear la conveniencia de disponer del asesoramiento de profesionales de marketing externos a la empresa y una constructora de parques aéreos para llevar a cabo el proyecto con éxito.

Resumen de antecedentes:

Si bien existen hace más de dos décadas, la popularidad de los parques aéreos de aventura a nivel global ha ido en aumento, especialmente porque no requiere un tamaño específico en metros cuadrados o en inversión. Se puede comenzar con pequeños caminos e ir indexándole otros a medida que el negocio evoluciona.

A nivel global, en el año 2007 en España, debido a la tendencia en crecimiento se creó AEPA (Asociación Española de Parques de Aventura) para defender los intereses del sector y contribuir a mejorar la calidad y la seguridad del servicio que se ofrece en parques de aventura AEPA (2023).

La referencia a la guía *Estas colgado* (2023) respalda la afirmación de que sólo en España hoy en día ya hay más de 150 parques de diversos tamaños, lo que indica la relevancia y el crecimiento de este tipo de entretenimiento en el mercado.

En Argentina, la tendencia llegó más tarde y si bien no hay una asociación específica. Los parques aéreos se asocian a AAPA (Asociación Argentina de Parques y Atracciones).

En una entrevista con Alejandra Difonti, secretaria de AAPA, menciona que los últimos años han sido de gran crecimiento para este tipo de entretenimiento con la construcción de más de 20 parques. Algunos de estos son: Quaras, Trepark, Raki, Treeland, Peñon del Aguila, Aeropark, Peke Piki, Aerópolis, entre otros.

Previo a estos años, el pionero fue "Euca San Rafael" y ha sido un destino popular tanto para turistas individuales como para grupos, incluyendo estudiantes y empresas.

La duración de la actividad para los visitantes privados es de hasta medio día, lo que permite a los turistas disfrutar de esta emocionante experiencia en un marco de tiempo conveniente Bosque Euca (2023).

Según el blog de viajes y turismo Chetoba (2023) "El Bosque Aéreo Euca no es solo un atractivo de San Rafael, Mendoza... ES UN MOTIVO para visitar San Rafael y hacer todo lo demás."

Esta afirmación y sus más de 1600 reseñas positivas en Google resaltan la importancia y atractivo de esta atracción turística en la región.

En Buenos Aires, en una entrevista personal con Luciano Capelli, Presidente de Tivoli Park, él resalta la importancia de haber incorporado actividades de parque aéreo a su empresa con el objetivo de fortalecer su oferta de entretenimiento diario y diferenciación a su propuesta de hostel resort.

Con estas actividades de parque aéreo, Tivoli Park busca fortalecer su posición como destino turístico y atractivo para aquellos que buscan experiencias emocionantes y variadas en un entorno natural a una hora de Capital Federal.

Su segmento de clientes son familias, colegios y empresas.

Otro caso de éxito a 20 minutos de Córdoba Capital fue la apertura de King Park, el parque aéreo de Mundo Cocoguana, complejo recreativo con más de 20 años de trayectoria.

La renovación del complejo y la construcción del nuevo sector, transformó su famoso día de campo en un día de aventura cautivando nuevamente a familias y grupos estudiantiles que visitan Villa Carlos Paz.



Fuente: Sitio web
<https://www.bosqueeuca.com>



Fuente: Sitio web
<https://www.tivolipark.com.ar>



Fuente: Sitio web
<https://mundococoguana.com.ar/king-park>

Relevancia del caso:

La importancia de proponer este caso nace por la demanda en crecimiento por ir a estos parques al aire libre, dando la posibilidad, no sólo de fidelizar y aumentar la experiencia de los clientes, sino también aumentar la facturación dando la posibilidad de una experiencia inmersiva aún mayor.

Durante la estadía de los contingentes de estudiantes, podrían reemplazar una de sus excursiones por contratar el parque aéreo dentro del hotel.

Para las empresas que hacen jornadas de integración en complejos recreativos, pueden realizar un excelente complemento entre capacitación dentro del salón y jornada de equipo en el parque. Es posible que aquellos hoteles que tengan algún espacio al aire libre, comiencen a evaluar incorporar estas atracciones a su empresa. Por tal motivo, se considera una gran oportunidad, comenzar a sobresalir primero.

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”.

Análisis de la situación

Un parque aéreo de aventura es una actividad emocionante que puede agregar valor y atractivo a cualquier hotel o resort. La inclusión de esta actividad como una opción complementaria para los huéspedes es una forma inteligente de destacar la propiedad y hacer que se destaque frente a la competencia.

Esta actividad no solo proporciona una experiencia emocionante para los huéspedes, sino que también fomenta la confianza, la coordinación y la colaboración en equipo en un entorno seguro y controlado, siendo ideal para el mundo corporativo.

La información recopilada de la investigación pone en evidencia con datos concretos las tendencias del mercado y el rumbo que las empresas vinculadas al turismo están tomando para posicionar sus empresas con este entretenimiento al aire libre.

Análisis de contexto:

Si bien el hotel no manifiesta tener divididas sus actividades por unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos:

La principal actividad del hotel es el alojamiento. Es importante recordar que, al ser un condo hotel, los socios reciben un ingreso anual por el alquiler de sus habitaciones. Es por esto que se maneja y gestiona como un servicio principal, fundamental y diferente al resto.

Respecto a los Eventos, el hotel cuenta con un salón de gran capacidad que puede utilizarse para sociales como fiestas de casamiento, fiestas de fin de año, entre otros; y para convenciones y reuniones empresariales.

El tercer gran servicio es el de gastronomía, el cual, si bien está concesionado a otra empresa, tiene incidencia directa en la gestión de los otros dos mencionados anteriormente. El personal del hotel debe estar auditando y trabajando a la par que el personal abocado a este servicio para garantizar los estándares de calidad propuestos por la cadena.

Los objetivos y estrategias al inicio del hotel fueron posicionarse como un hotel de calidad en la ciudad con el siguiente lema: “Carlos Paz desde un Howard Johnson”.

Los atributos y valoraciones de los consumidores son:

- Calidad de las habitaciones
- Recreación diaria
- Actividades acuáticas
- Instalaciones para niños
- Comida acorde a la calidad del hotel
- Conectividad
- Limpieza

Estos atributos, relevados de las reseñas que posee la empresa en Google, son los necesarios a atender en una primera instancia a efectos de nivelar las expectativas del segmento.

Estas valoraciones representan el desafío de comunicar de manera consistente valor adicional al ser atributos ya esperados como pedido de valor inicial.

El segmento de clientes que atiende el hotel se puede clasificar en 3 grandes grupos:

1. Turismo Individual.
2. Turismo Corporativo.
3. Turismo de Estudiantes, jubilados y agencias.

Enfocaremos el análisis de sus competidores en las unidades de negocios de eventos y alojamiento.

Si bien, Howard Johnson tiene una ventaja competitiva debido al prestigio de su nombre a nivel internacional, cabe mencionar que todos los hoteles cuentan con amplia trayectoria y experiencia que los posiciona en el mercado.

La empresa identifica como competidores a los siguientes hoteles:

El Hotel Amérián Carlos Paz es el décimo hotel de la cadena Amérián y se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Villa Carlos Paz.

Ofrece 84 habitaciones y cuenta con un salón de eventos para 300 personas.

Se dirige a un segmento de mercado que busca hoteles de calidad en la villa veraniega y público empresarial, por lo que ofrece alternativas para realizar reuniones, almuerzos de trabajo y convenciones.

Cuenta con aparts de 2 y 3 dormitorios, más suites individuales y familiares, 3 salas de reuniones, centro de convenciones, quinchos privados, un restaurante con vista panorámica 360°, un gimnasio, piscina, solárium, un estacionamiento y room service.

Es un hotel sustentable y publicita su certificación Bronce en este sentido.

El Portal del Lago Hotel 4* abrió en febrero de 1986 en Villa Carlos Paz y ha sido recomendado como uno de los hoteles de referencia de la zona durante casi 30 años. Su arquitectura se adapta al entorno natural y se diferencia de otras cadenas por su compromiso de ofrecer un trato personalizado y familiar.

El hotel cuenta con un equipo profesional especializado en la organización de eventos corporativos en sus 4 salones, que tienen capacidad para albergar a 1280 personas simultáneamente.

El Portal del Lago manifiesta que se compromete a brindar la más alta calidad en servicios de alimentación y bebidas, soporte técnico continuado y conexión a Internet de altas prestaciones. Su enfoque de comunicación se basa en la tradición, trayectoria y experiencia en el mercado.

Eleton Resort es un hotel de 4 estrellas superior ubicado en la entrada de la ciudad turística de Villa Carlos Paz. Se encuentra en una esquina con vistas al Lago San Roque desde la autopista. El hotel destaca por su elegancia y modernidad, con habitaciones cómodas y seguras.

Ofrece una amplia gama de servicios y comodidades, como un salón de usos múltiples, un bar/restaurante con gastronomía local e internacional, piscinas exteriores e interiores, spa médico, servicios de lavandería, traslados y estacionamiento para residentes.

También tiene un centro de negocios y conferencias y un servicio de habitaciones las 24 horas. El spa médico cuenta con varios servicios corporales y faciales, incluyendo tratamientos de estética, depilación definitiva láser y manicura/pedicura.

El hotel no promociona ofertas de temporada.

El hotel Pinares Panorama Suites and Spa compite con el hotel Howard Johnson en términos de nivel, calidad de servicio y prestaciones. Ofrece diferentes habitaciones que se destacan por su amplitud, confort y exclusividad. Sus servicios más destacados están relacionados con el spa y la relajación. También cuenta con instalaciones para realizar eventos y puede ampliar su capacidad de hospedaje al utilizar las habitaciones de otros integrantes de la cadena. La empresa declara un fuerte compromiso con el ambiente y ha recibido la certificación en sustentabilidad de Hoteles Más Verdes.

Además, se centra en promociones de varios días de alojamiento.

Por último, Pinares del Cerro es un hotel de la cadena Pinares que ofrece piscinas interiores y exteriores, amplias áreas naturales y un Cerro del Ensueño para disfrutar durante todo el año. Se enfoca en promociones familiares de varios días y ofrece una variedad de amenities, como piscinas climatizadas, Kids Club, restaurante, centro de convenciones, spa y paseos y trekking.

Análisis PESTEL

La empresa, sus proveedores, intermediarios, clientes, competencia y público operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias. Cada una de estas fuerzas es incontrolable y tiene impacto en el entorno que rodea a la organización, generando una serie de interacciones, por lo que se debe estar preparado para identificar las oportunidades y amenazas, para aprovecharlas o reducir el impacto.

Un análisis PESTEL sirve para identificar los factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo. Estos son:

- Políticos
- Económicos
- Socio-Culturales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

En el presente trabajo serán consideradas las variables de mayor incidencia.

Políticas:

El gobierno oficialista pertenece al Frente para Todos, un partido denominado popular.

En una etapa post pandemia en la que el turismo viene recuperándose del gran daño sufrido en 2020/2021, el gobierno ha desarrollado 3 ediciones de un programa para fomentar el turismo local llamado PRE VIAJE.

A pesar de sus críticas por la mala gestión del mismo, ha incentivado a mucha gente a tomarse vacaciones o escapadas de fin de semana.

Hoy sigue siendo favorable para el Hotel.

Económicas:

Según INDEC (2023) los resultados del segundo semestre de 2022 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 29,6%; en ellos reside el 39,2% de las personas.

El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en Marzo de 2023 una variación interanual del 104,3%.

Si bien esto afectaría negativamente a la industria del turismo y entretenimiento ya que no es de primera necesidad, según datos del INDEC (<https://www.indec.gob.ar>) el turismo en Villa Carlos Paz sigue en crecimiento post pandemia a pesar de la crisis.

Durante todo el 2021 la ciudad tuvo 305.931 viajeros, dentro de los cuales 84.971 se alojaron en hoteles 3, 4 y 5 estrellas. En el año 2022 recibió 472.788, de los cuales 156.883 se alojaron en hoteles de la categoría mencionada anteriormente.

Socio-culturales:

Con la finalización de la pandemia, y ante tanto aislamiento. La gente comenzó a darle importancia a los espacios abiertos, a la naturaleza, a compartir más momentos con sus seres queridos.

Esto aún afecta positivamente a la industria y aún más a los hoteles con parque y espacios al aire libre.

Ecológica:

El turismo ecológico en argentina busca siempre cumplir con los principios del ecoturismo y mitigar el impacto de la actividad de las personas en estas zonas naturales, además de hacer conciencia en el visitante, y convertirlo en un viajero responsable ante los destinos ecológicamente sustentables.

El Ecoturismo se posiciona entre las alternativas más eficaces para reactivar el movimiento turístico tras la pandemia, por ser actividades que se desarrollan en espacios amplios, bien ventilados, seguros e higiénicos.

En el caso del Howard Johnson, también afecta positivamente, porque no solo hay alojamiento y diversión, también hay concientización al huésped a través de diferentes canales.

Diagnóstico organizacional interno

El hotel mantiene una estructura con procedimientos operativos bien definidos y definiciones estratégicas de manera clara tales como su misión, visión, valores y políticas de trabajo.

Esto evidencia un grado de conocimiento de habilidades empresariales y una evidente red interna de hoteles Howard Johnson que se apoyan mutuamente en la elaboración de procesos. La cadena internacional tiene una amplia trayectoria, seriedad y una sólida política de calidad de sus servicios que son percibidas por sus huéspedes. Esto permite obtener una ventaja por sobre sus competidores y lograr la fidelización de muchos de sus clientes.

Su visión es:

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

A nivel de Marketing, en la actualidad posee un área destinada a Marketing y Relaciones Públicas. Su promoción es fuerte tanto en redes sociales, publicidad en televisión o Fam Tours para agencias de viajes, con la premisa de siempre estar presente en la mente de su consumidor. Tiene un modelo de negocios definido y procesos de promoción y comercialización, que le permiten mantener niveles de comercialización elevados.

Lo antes mencionado, sumado a su cultura de mejora continua en sus servicios, fortalece su marca, su posicionamiento y el reconocimiento ante sus consumidores.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Expertiz en la industria. - Ubicación. - Visión de triple impacto. - Marca internacional Posicionada - Servicios con alta rentabilidad. - Espacio exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia favorable del mercado. Demanda creciente. - Segmentos de mercado como empresas y estudiantes con posibilidad de explotar. - Nuevas preferencias de consumo. - Desarrollo de nuevo producto. - Incentivos del gobierno con ediciones PRE-VIAJE.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta oferta atractiva fuera del verano. - No tiene un journey map. - Gastronomía criticada. - La propuesta hacia el segmento corporativo no aporta valor agregado. - No está cumpliendo expectativas de todos los segmentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El factor climático en temporada alta. - Inflación inesperada ya cuando los paquetes están vendidos y congelados en pesos. - Fuerte competencia del sector. Directa e indirecta. - Impuestos y retenciones. - Situación política inestable.

Fuente: Elaboración propia (2023)

El escenario en el cual se encuentra Howard Johnson propone el acompañamiento profesional para la creación de un nuevo servicio de entretenimiento frente a las nuevas oportunidades de mercado.

El fortalecimiento del modelo de negocio y la introducción de este nuevo servicio ofrecerán una contribución significativa a los resultados y al logro de los objetivos de la organización. Estas mejoras se basarán en la aplicación de conceptos relevantes para el caso, como las estrategias de crecimiento con la matriz de Ansoff, la estrategia del océano azul de Kim y Mauborgne, y los modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur.

Marco teórico

En esta sección, se llevará a cabo una exploración de los principales conceptos de marketing desde una perspectiva teórica.

Se tomarán conceptos desarrollados por diferentes autores y se utilizarán como base para el diagnóstico y la posterior planificación de implementación para el caso Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Para lograr aumentar sus ventas, el hotel Howard Johnson tiene la posibilidad de aplicar una estrategia de crecimiento desarrollando un nuevo producto a su mercado actual.

Hill y Jones (2019) afirman que “Para la mayoría de las empresas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva” (Administración Estratégica, p. 04).

Para dar comienzo a este eje, se toma el concepto de Kotler y Armstrong, en el que manifiestan que la empresa a través de su estrategia de marketing, indicará cuáles son sus clientes objetivo y de qué manera les creará valor (Principios de marketing, 2007).

Continuando con el análisis para el nuevo desarrollo, Kotler, P y Keller, K (2006) mencionan que, al evaluar las oportunidades de un mercado, siempre es importante comenzar calculando la demanda del mercado que está compuesta por el volumen total de un producto que puede ser comprado por el mercado, definidos en un período de tiempo, bajo condiciones determinadas del entorno y expuesto a acciones de marketing determinadas.

A su vez, Parmelee (1993) plantea que estimar la capacidad de venta es sumamente importante para conocer el máximo nivel de producción de la empresa y como podrá satisfacer el aumento de la demanda.

La distinción entre realizar marketing y no realizarlo, tal como señala Levaggi (2007), radica precisamente en la investigación y análisis exhaustivo del mercado, tanto en relación a las necesidades del consumidor como a su posible demanda. Este paso inicial es crucial para poder desarrollar un producto acorde a las necesidades del mercado y comprender su potencial.

Una vez realizado el análisis del potencial de mercado, que implica evaluar tanto la oferta como la demanda, se podrán establecer los lineamientos y estrategias necesarios para impulsar el crecimiento y desarrollo de la empresa, con el objetivo fundamental de aumentar su competitividad.

Existen múltiples enfoques para alcanzar los objetivos de crecimiento, y uno de ellos consiste en aprovechar las estrategias desarrolladas por Igor Ansoff.

El propone un marco de trabajo basado en una matriz que considera los ejes del producto y el mercado, y ofrece cuatro estrategias distintas para impulsar el crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación.

Al aplicar esta matriz, la organización podrá evaluar y seleccionar las estrategias más adecuadas para fortalecer su modelo de negocio y alcanzar sus objetivos.

La estrategia de desarrollo de producto ofrece al mercado actual nuevas variedades de productos, Sainz de Vicuña, J.M. (2015) considera que la matriz de Ansoff es una herramienta muy útil para las empresas que buscan alternativas que le permitan lograr el crecimiento.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

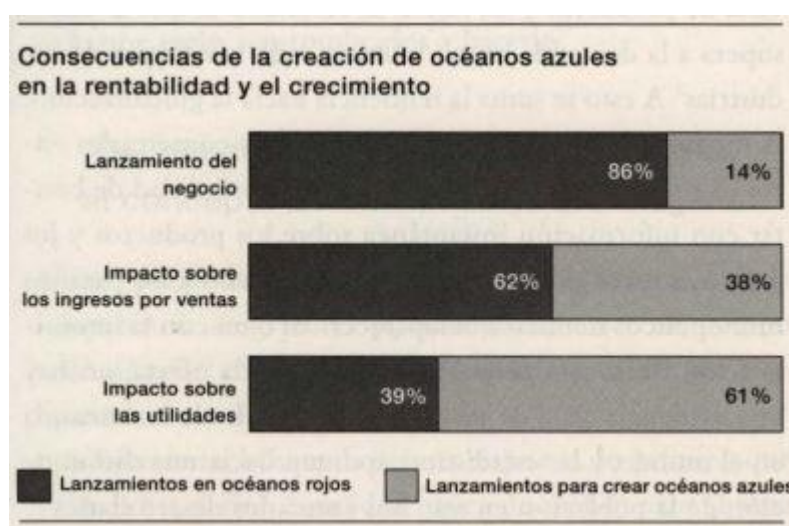
Representación de la Matriz de Ansoff. Elaboración propia

El desarrollo de producto consiste en lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales, así como también la expansión de líneas de productos, sea en diversidad de tamaños, formas composiciones; restablecimiento de los productos (Manuera & Rodríguez, 2020).

Una forma innovadora de analizar el desarrollo de un nuevo producto con el objetivo de crear una ventaja competitiva es la planteada por Kim y Mauborgne en su libro *La estrategia del océano azul* (2015), donde sostienen que "La única manera de vencer a la competencia es dejando de intentar derrotar a la competencia"(p. 03).

Las estrategias del océano azul, se centran en la creación de nuevos mercados o donde la competencia es irrelevante. Estas estrategias buscan romper con las barreras existentes y ofrecer propuestas de valor únicas para captar la atención de los clientes. La implementación de estas estrategias permite a la organización diferenciarse de la competencia y generar un crecimiento sostenible.

En el siguiente gráfico Kim y Mauborgne demuestran el impacto de la creación de océanos azules a través de un estudio de los lanzamientos de productos y servicios efectuados en ciento ocho empresas.

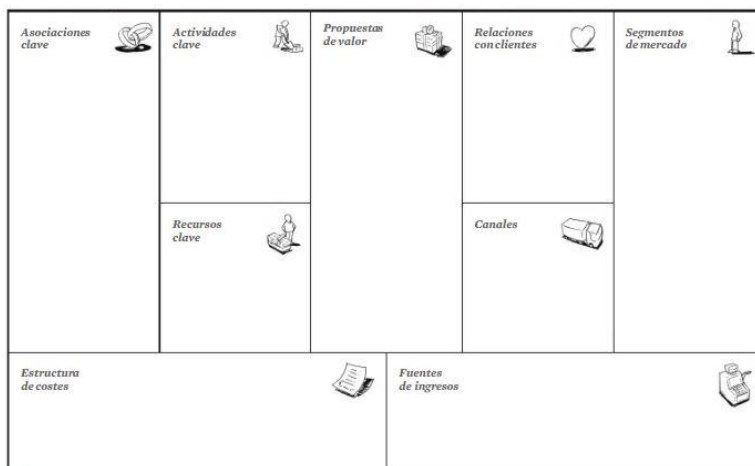


Fuente: La estrategia del océano azul, pág. 33 (2015)

Para llevar a cabo este desarrollo, los modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur proporcionan un marco para describir, visualizar, evaluar y reinventar modelos de negocio.

Estos modelos se componen de nueve elementos clave, como segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costos.

Al respecto, en su libro *Generación de modelos de negocio* (2014) definen que “un modelo de negocio, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).



Fuente: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio, Generación de modelos de negocios, pág. 44, (2011)

Al utilizar este enfoque, la organización podrá analizar su modelo de negocio actual, identificar áreas de mejora y diseñar un modelo más sólido y rentable.

En resumen, mediante la aplicación de estrategias de crecimiento con la matriz de Ansoff, estrategias del océano azul de Kim y Mauborgne y modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur, la organización fortalecerá su modelo de negocio para lograr introducir el nuevo servicio.

Estas estrategias y enfoques proporcionarán una base sólida para impulsar los resultados y alcanzar los objetivos establecidos.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Desde su inicio, Howard Johnson Villa Carlos Paz ha buscado destacarse como un hotel de calidad en la ciudad, enfocándose en el turismo familiar y en la organización de eventos. Sin

embargo, es evidente que la empresa no está logrando cumplir con sus objetivos, ya que no se diferencia en ningún aspecto de la competencia y no ofrece servicios que puedan aumentar el valor percibido por el cliente en comparación con la imagen general del hotel.

Un aspecto que no se tuvo en cuenta es que, fuera de la temporada vacacional, la competencia se vuelve aún más intensa, lo que representa una amenaza considerable para la rentabilidad del hotel.

Ante la situación mencionada, se ha tomado la decisión de incorporar segmentos de grupos, como estudiantes, para ocupar las habitaciones desocupadas y evitar pérdidas económicas. Aunque en un principio comenzó siendo un grupo desatendido, actualmente forman parte importante de la cartera de clientes del hotel y es necesario satisfacer sus necesidades y lograr fidelizarlos al igual que el resto de los clientes.

Justificación del problema

Si bien es cierto que los principales competidores enfrentan una situación similar, es decir, sin estrategias de diferenciación, este escenario plantea un problema que debe ser considerado.

Como se analizó en el FODA, una de las debilidades es que no está cumpliendo con las expectativas de todos los clientes por no enfocarse en cada segmento objetivo brindando servicios que llamen su atención.

Si no se toman medidas al respecto y no se atienden los nuevos comportamientos de los consumidores, podría desatarse una guerra de precios que pondría en riesgo su participación de mercado y rentabilidad.

Es fundamental que la empresa analice de manera detallada las necesidades y expectativas de sus clientes, así como las tendencias del mercado actual.

Conclusión diagnóstica

La estratégica ubicación del Hotel, su amplio espacio exterior y la excelencia que podrían tener sus servicios, se fusionan perfectamente con la aventura y la diversión.

De esta manera, al ofrecer actividades de parque aéreo como un valor agregado a su cartera de productos, se logra brindar experiencias inolvidables y un nivel de diferenciación único para diversos segmentos de clientes.

Considerando lo expuesto anteriormente, y el profundo interés de Pablo Elliot por investigar y dar viabilidad a este nuevo producto, resulta de gran relevancia abordar la problemática planteada, ya que es fundamental implementar estrategias que permitan crecer diferenciándose de la competencia agregando valor adicional a la experiencia de los huéspedes.

La integración de estas actividades no solo complementa al entretenimiento, sino que también brinda la oportunidad de vivir emocionantes aventuras en un entorno agradable y seguro.

Los huéspedes podrán disfrutar de actividades como tirolesa, escalada y puentes colgantes, todo ello en un ambiente cuidadosamente diseñado para garantizar la diversión y la seguridad.

Con su ubicación privilegiada, servicios de calidad y la introducción de estas emocionantes actividades, el hotel se podría consolidar como un lugar único que combina el descanso y la relajación, con la emoción y la aventura. De este modo, podrá mantener su posición en el mercado y garantizar su rentabilidad a largo plazo.

Plan de implementación

Con fin de establecer distintos planes de acción y así lograr los objetivos planteados, se formulará uno general y tres específicos.

Objetivo general

- 1- Diseñar y construir un parque aéreo de aventura dentro de las instalaciones del Hotel Howard Johnson, que amplíe su oferta y lo posicione como el primer resort de Villa Carlos Paz en contar con esta atracción a partir de enero de 2024.

Objetivos específicos

- 1- Elaborar un plan de diseño y construcción, detallando instalaciones, juegos y equipamiento necesario a través de proveedores expertos en parques de aventura durante julio de 2023.

- 2- Implementar un plan de 10 capacitaciones de seguridad y calidad de servicio para el área de recreación y mantenimiento entre Noviembre y Diciembre de 2023.
- 3- Elaborar un plan de marketing integral para promocionar el parque aéreo con el fin de recuperar la inversión en un plazo de 12 meses luego de su apertura.

Alcance

La propuesta tiene como objetivo mejorar el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, ampliando la oferta de servicios de entretenimiento a través de la construcción de un parque aéreo dentro de las instalaciones físicas del hotel, donde se brindará el servicio.

Las acciones de marketing abarcarían todo el territorio de la República Argentina.

El plan se llevará a cabo desde Julio hasta diciembre del año 2023. Se considera que este tiempo es suficiente para realizar las acciones programadas y que el parque inicie su actividad en enero de 2024.

El nuevo servicio será gestionado por diferentes áreas del hotel: El gerente general se reunirá con los inversionistas y con la empresa constructora para llevar a cabo el desarrollo. También supervisará las acciones de todas las áreas involucradas.

El departamento de Recursos Humanos coordinará las fechas de capacitación para todo el personal de recreación, para convertirlos en guías de parque aventura, y para el personal encargado del mantenimiento para la conservación y seguridad de los juegos en altura.

El coordinador de recreación se encargará de planificar, organizar y controlar la ejecución correcta y los tiempos de todas las actividades a partir de que el parque abra sus puertas.

El encargado de marketing definirá los planes de promoción y publicidad del servicio.

El área comercial se encargará de gestionar y planificar todas las operaciones de los diferentes canales de venta.

El departamento de administración registrará y controlará todas las transacciones.

Programa 1: “Construcción del parque”

Objetivo al que responde:

- 1- Elaborar un plan de diseño y construcción, detallando instalaciones, juegos y equipamiento necesario a través de proveedores expertos en parques de aventura durante julio y Octubre de 2023.

Descripción: El programa atiende directamente a una estrategia de desarrollo de producto, y está orientada a aumentar el gasto promedio de los clientes del hotel y captar nuevo público potencial.

Metodología:

- Análisis de empresas constructoras expertas en parques aéreos.
- Evaluación de proyecto y charla con socios inversores.
- Contratación de empresa.
- Compra de materiales para construcción y equipamiento para dar servicio.
- Evaluación de tiempos de la constructora.

Responsable: Gerente general

Control: Etapas de construcción por tiempo.

Marco de tiempo

Se estima, desde el análisis hasta la finalización de la obra, 4 meses entre julio y octubre de 2023.

Programa 2: “Entrenando al personal”

Objetivo al que responde:

- 2- Implementar un plan de capacitaciones desde noviembre de 2023 en el área de recreación y mantenimiento, con el fin de asegurar la seguridad y calidad de la experiencia de los huéspedes.

Descripción: Se planificarán sesiones de capacitación dirigidas a todo el personal de recreación, con el objetivo de formarlos como guías del parque de aventura, y al equipo encargado del mantenimiento, con el propósito de garantizar la conservación y seguridad de los juegos.

Metodología:

- Contratar servicios de capacitación a la empresa constructora del parque.
- Realizar charlas y capacitaciones con el personal
- Diagnosticar funciones específicas de cada colaborador.
- Evaluar el desempeño de cada colaborador.

Responsable de coordinación: Recursos Humanos.

Responsable de evaluación: Profesional contratado.

Control: Tiempos para escalar y transitar por los puentes. Modos correctos para equipar y explicar. Supervisión correcta dirigida a la práctica de otros compañeros.

Marco de tiempo

Las capacitaciones se realizarán 2 veces por semana entre noviembre y diciembre 2023 inclusive.

Programa 3: “Te veo en todos lados”

Objetivo al que responde:

3-Elaborar un plan de marketing integral a partir de noviembre de 2023, con el fin de promocionar el parque aéreo de aventura y generar visibilidad entre todos los clientes potenciales.

Descripción: Con este programa, se pretende crear campañas de marketing digital apuntadas a posicionar el nuevo producto y a penetrar el mercado con los productos actuales.

Metodología:

- Contratación de Content Manager para la generación de contenido en Tik Tok e Instagram.
- Contratación de agencia de publicidad digital.
- Emitir campañas de publicidad digital para comunicar el nuevo servicio que ofrece el hotel.
- Contratar influencers una vez por semana para que participen en el parque.
- Realizar seguimiento de campañas de posicionamiento en redes sociales, SEO y SEM.
- Solicitar reportes periódicos al Community Manager.
- Comparar resultados obtenidos periódicamente, con la cantidad de ventas mensuales.

Responsable: Lider de marketing supervisando acciones del lider de ventas, Community Manager y agencia de publicidad.

Control: KPI's derivadas de la gestión de publicidad en redes: Impresiones, alcance, consultas web, cantidad de seguidores y conversiones.

Marco de tiempo

De Diciembre a Abril del 2024.

Programa 4: “Te endulzo la boca”

Objetivo al que responde:

3-Elaborar un plan de marketing integral a partir de noviembre de 2023, con el fin de promocionar el parque aéreo de aventura y generar visibilidad entre todos los clientes potenciales.

Descripción: Con este programa, se pretende aumentar el ticket promedio de la mayoría de agencias de viajes estudiantiles que ya son clientes, a través de una serie de fam-tours al costo.

Metodología:

- Contactar a los dueños de cada agencia de viajes estudiantil para presentarles el proyecto e invitarlos, al costo, a que traigan grupos de potenciales clientes estudiantiles dos noches al hotel.
- Crear diagrama de alojamiento para agencias entre lunes y miércoles.
- Recibir los grupos en abril y mayo.
- Comparar resultados obtenidos semanalmente.

Responsable: Gerente general

Control: cantidad de contrataciones de grupos adicionando el parque en su viaje de egresados.

Marco de tiempo

Tiempo Involucrado: De Marzo a Mayo del 2024.

Programa 5: “Amigos de la aventura”

Objetivo al que responde:

3. Elaborar un plan de marketing integral a partir de noviembre de 2023, con el fin de promocionar el parque aéreo de aventura y generar visibilidad entre todos los clientes potenciales.

Descripción: Se ofrecerán beneficios económicos a través de un programa de referidos dirigido a los clientes actuales.

La base de datos de la empresa cuenta con más de 330000 mil personas, lo que significa que esta estrategia de penetración de mercado permitirá aumentar el alcance del público objetivo al hotel.

Metodología:

- El programa se da de alta sólo a clientes, una vez haya concluido su estadía.
- A través de email marketing se comunicará la promoción a todos los clientes.
- Por cada cliente nuevo que reciba el parque aéreo, quien indica haber sido referido por un cliente actual, se otorgará un beneficio del 20% de descuento para uso del parque entre enero y marzo del 2024. La promoción se renovará trimestralmente de manera automática. Se comunica de manera trimestral para que haya fecha límite y genere un motivo para ir.
- Al recibir un cliente nuevo, el actual que lo refiere, también obtendrá un beneficio del 20% de descuento para uso del parque y un 10% de descuento para alojarse entre marzo y septiembre del 2024.
- Al recibir nuevos clientes referidos, se deberá registrar en la base de datos de Howard Johnson Villa Carlos Paz los datos del nuevo cliente, quien lo refirió y fecha.

Responsable: Líder del área de ventas

Control: Cantidad de nuevos clientes que se inscriban bajo referencia de clientes actuales.

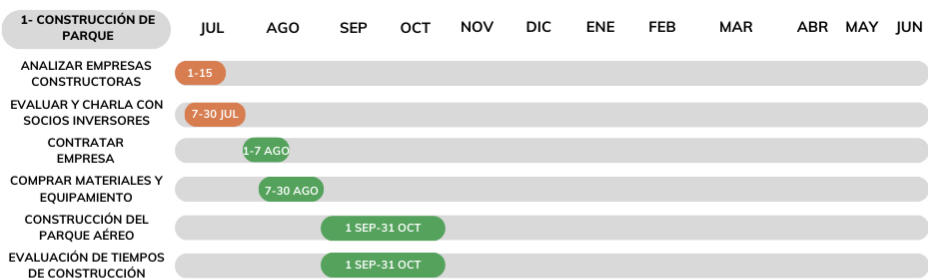
Marco de tiempo

El programa tendrá validez desde Enero 2024 a Junio 2024 inclusive.

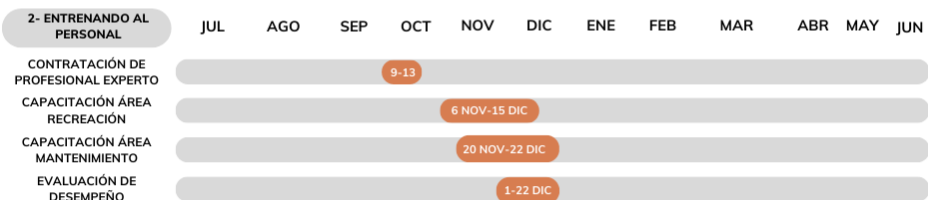
Acciones a realizar

A continuación, se presentará un esquema visual para facilitar la comprensión y resumir la duración de cada uno de los planes propuestos utilizando el Diagrama de Gantt.

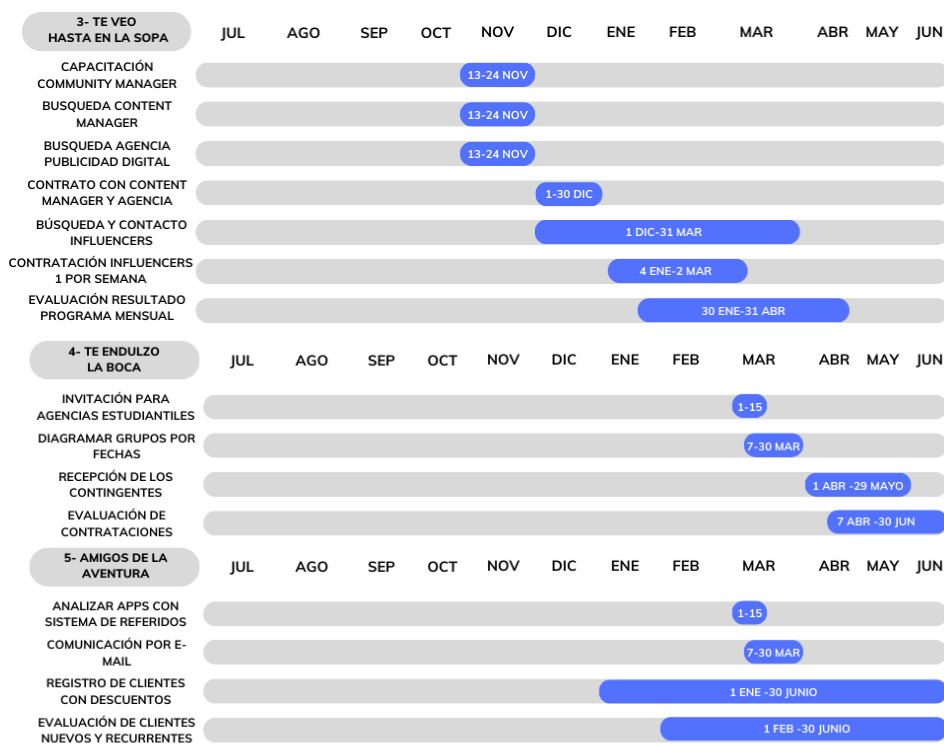
OBJETIVO ESPECÍFICO 1



OBJETIVO ESPECÍFICO 2



OBJETIVO ESPECÍFICO 3



Presupuestos

Para el desarrollo se toma como referencia la cotización de la Empresa TREPATE (Construcciones aéreas y portátiles).

Materiales para la construcción:

Ferretería, burlonería y caños para cierre estructura superior

24 caños 40x80 para cierre estructural, sogas (de 12 y 14mm) de distinto diámetro para colgar más de 28 juegos, juegos de la lona, mangueras para juegos, torquímetro, carroceros, tuercas, arandelas, tirafondos, varillas roscadas 10/12 mm, mechas, tornillos, autoperforantes, llaves, cinta tape, eslingas, malacates, elementos de seguridad, repuestos, máquinas para toda la construcción (agujereadoras, caladoras, circular, taladro de banco, percutor, alargues, taladro impacto, llave prensa aluminios, motosierra, espárragos para asegurar la LVC, hoyadora manual para pozos de postes, etc.

Herrería/seguridad

8 placas rojas de salida y llegada, 20 placas cortas LVC, 30 placas largas de conexión para línea de vida continua de poste a poste. Aros de acero para juegos, cuadrados de acero para túnel, 30 mosquetones TREPATE para jugar de LVC (línea de vida continua).

Burlonería industrial pesada

750 metros de cable de acero galvanizados 6x19 de 9,5 mm. para colgar los juegos, cáncamos 12 mm para colgar juegos, guardacabos para cables, prensa cables. Todo certificado y homologado.

Maderas

Toda la madera para llevar a cabo el proyecto, desde los postes de 9 metros, madera para las 28 plataformas cuadradas, para los 28 juegos diferentes y para la plataforma de inicio con las dos escaleras, puertas de salida, barandas, estructura y pisos deck para dos niveles.

Equipamiento para usuarios y guías del parque

Todos los equipos que se comprarán están homologados llevando la marca CE.

El objetivo es garantizar a los pasantes la diversión y tranquilidad de jugar seguros cumpliendo sus expectativas. Los EPI (equipos de protección individual) para realizar la actividad son: arnés, casco y mosquetón de seguridad, vinculados a una línea de vida continua que recorre todo el circuito. Adicional sumamos guantes moteados, y cintas de nylon.

Listado equipamiento:

- Arnés, Singing Rock Rob.
- Casco, Petzl Boreo.
- Mosquetón oval de acero, Singing Rock Rob.

- “C” para línea de vida, Trepate.
- Cinta de Nylon 30 cm-19 mm, Edelweiss.
- Guantes moteados, Trepate.

Adicional de equipamiento para guías:

- 2 dispositivo de descenso Grigri, Petzl.
- 2 dispositivos para palestra Rig, Petzl.
- 3 cuerdas Beal 10,5 mm para descenso.
- Desvinculador de vida continua viene incluida con la “C”.

Costo total del plan

Se presenta un presupuesto global que abarca la suma de todos los gastos relacionados con los planes de acción propuestos. Las cotizaciones de los equipamientos de seguridad han sido cotizadas con las empresas ECRIN, Naka Outdoors y TREPATE. La publicidad digital con 3S Advisor. Content Manager con ByMajoCarnevale.

LISTADO Y PRESUPUESTO GENERAL			
N°	Descripción	Cant.	Monto Parcial
1- Construcción del parque			
1	Materiales para construcción	1	\$ 7.161.200
2	Honorarios de la constructora	1	\$ 3.050.000
4	EPI: Cascos Petzl	20	\$ 40.600
5	EPI: Arnés	20	\$ 24.500
6	EPI: Mosquetón de seguridad	20	\$ 4.850
7	EPI: "C" para línea de vida	20	\$ 20.300
8	Par de guantes moteados	40	\$ 270
9	Cintas de Nylon	40	\$ 1.850
10	Equipamiento para rescate	1	\$ 521.000
Total programa 1			\$ 12.622.000
2- Entrenando al personal			
1	Honorarios capacitaciones (ya fue incluido)	1	\$ 0
Total programa 2			\$ 0
3- Te veo en todos lados			
1	Influencers gasto promedio (1 por semana)	8	\$ 200.000
2	Content manager externo (mensual)	5	\$ 60.000
3	Agencia publicidad digital externa (mensual)	5	\$ 100.000
4	Publicidad en redes y Google (mensual)	5	\$ 200.000
Total programa 3			\$ 3.400.000
4- Te endulzo la boca			
1	El alojamiento se abonará al costo.	-	\$ 0
Total programa 4			\$ 0
5- Amigos de la aventura			
1	Plataforma de e-mail marketing	6	\$ 20.000
Total programa 5			\$ 120.000
TOTAL			\$ 16.142.000

Presupuesto plan de implementación. Fuente de elaboración propia

Impacto Financiero

Para poder analizar el impacto financiero de la propuesta, se realizó una proyección del potencial resultado que se obtendría en base a la propuesta. Para esto se debieron establecer supuestos de ocupación de turismo estudiantil en su temporada alta desde septiembre a diciembre.

Se toma como referencia una ocupación del 80%, en habitaciones cuádruples (formato en el que se aloja turismo estudiantil) durante 3 meses y medio, equivalente a 105 días.

El bloqueo por contingente tiene un promedio de 4 noches por estadía.

Total de habitaciones = 181

80% de ocupación = 144 x 4 pax = 576 estudiantes por estadía.

105 días / 4 noches por contingente = 26 bloques de 576 estudiantes egresados.

26 x 576 = 14976 estudiantes egresados por año.

Precio del turno de parque aéreo: \$3000 por persona.

Escenarios

Si el 50% de los grupos acepta jugar (cifra normal y aceptable para el hotel):

$$7488 \times \$3000 = \$22464000.-$$

Si el 40% de los grupos acepta jugar:

$$5990 \times \$3000 = \$17970000.-$$

Cálculo del ROI

Beneficio de la propuesta – Costo de la propuesta x 100 = ROI %

Costo de la propuesta

Escenario con la contratación del 50% de los grupos

$$\frac{22464000 - 16142000}{16142000} \times 100 = 39,16\%$$

$$16142000$$

Como se puede observar, tomando solo los datos de turismo estudiantil, se permite demostrar que la propuesta es factible, viable e inclusive rentable para la organización dentro del primer año.

Conclusiones

Resulta evidente la importancia que tiene para el hotel Howard Johnson el desarrollo de un nuevo producto innovador que cumpla con los estándares de calidad de su reconocida marca internacional.

Si bien la empresa busca posicionarse en el segmento de familia, turismo estudiantil y corporativo, se han identificado deficiencias en la optimización de sus instalaciones y atributos disponibles para ofrecer un servicio diferenciador.

Para superar estas limitaciones, es crucial expandir la oferta del hotel y establecerse como un resort innovador en términos de entretenimiento, destacándose de la competencia como uno de los hoteles más nuevos en la localidad y el primero en contar con un parque aéreo de aventura dentro de sus instalaciones.

Con el objetivo de aprovechar esta ventaja competitiva, mediante un plan de implementación para el desarrollo del parque, capacitaciones del personal y diseño de campaña de marketing para su promoción, no sólo generará notoriedad y reconocimiento por parte de los clientes, también permitirá aumentar la rentabilidad de los clientes actuales y mejorar su participación en el mercado.

La necesidad de diferenciarse y el corto plazo de recuperación de la inversión justifican plenamente la propuesta.

Al desarrollar estas acciones y enfocarse en cada segmento objetivo, se logrará alcanzar los objetivos deseados y resolver la problemática planteada en este reporte de caso.

Recomendaciones

El trabajo no termina en la construcción del parque dentro del hotel, la implementación de esta atracción implicará una política de seguridad muy estricta para garantizar tranquilidad y buena experiencia a todos los huéspedes.

Se debe continuar con los programas de capacitación para el personal y realizar evaluaciones de desempeño.

Otra recomendación es la de analizar el organigrama de la empresa e incorporar un responsable de Marketing que pueda dar seguimiento a las acciones propuestas en el presente trabajo y

también a la creación de futuras acciones, con el fin de identificar aquellas que generan un impacto positivo. Este seguimiento nos permitirá perfeccionar las acciones de acuerdo a las expectativas y respuestas de los clientes para aumentar la fidelización y la captación de nuevos clientes.

Referencias bibliográficas

- 1- Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). El plan estratégico en la práctica. Madrid, España: Editorial ESIC.
- 2- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). Administración de Marketing. Sao Paulo: Perarson Education.
- 3- Kotler y Armstrong, (2007). Principios de marketing.
- 4- Hill y Jones (2019). Administración estratégica. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V
- 5- Manuera, J., & Rodríguez, A. (2020). Estratégias de Marketing.
- 6- Parmelee, D. (1993). Preparación del plan de marketing. Ediciones granica S.A.
- 7- Santesmases Mestre, M. (2012): Marketing, conceptos y estrategias. 6 a ed. Madrid: Ediciones Pirámides.
- 8- Levaggi, G. (2007) Herramientas para el análisis de marketing estratégico. Ugerman Editor
- 9- Kim y Mauborgne (2015). La Estrategia del océano azul. Profit Editorial.
- 10- Osterwalder & Pigneur (2011). Generación de modelos de negocios. España: Editorial Deusto

Fuentes digitales

AEPA. Página web, Recuperado: <http://aepa-aventura.org/>

Estás coldado. Página web, Recuperado:

<https://www.grupobosquesuspendido.com/estascoldado/guia-de-parques>

Chetoba. Página web, Recuperado: www.chetoba.com.ar

INDEC (2023). INDEC. Informes técnicos 30/03/23. EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia. Página web, Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

INDEC (2023). INDEC. Informes técnicos 23/05/23. Encuesta de ocupación

hotelera. Página web, Recuperado: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-13-56>

Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz (2023). Página web, Recuperado de: <https://hvjvillacarlospaz.com.ar/>

Hotel American Carlos Paz Apart & Suites (2023). Página web, Recuperado de:

<https://www.amerian.com/hotel/Amerian-Carlos-Paz-Apart-and-Suites>

Hotel & Spa Portal del lago (2023). Página web, Recuperado de:

<https://portaldelago.com.ar/>

Hotel Eleton Resort (2023) Página web, Recuperado de:

<https://eleton.com.ar/>

Hotel Pinares Panorama Suites & Spa (2023). Página WEB, Recuperado de:

<https://www.pinarespanorama.com.ar/>

Hotel Pinares del Cerro Resort & Suites (2023). Página WEB, Recuperado de:

<https://www.pinaresdelcerro.com.ar/>