

# APROVECHAR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN MERCADOS HOTELEROS

Facundo Martin Luisetti

42482316

VMKT06625

Licenciatura en comercialización

## **Resumen Ejecutivo**

En este trabajo final de grado podrás encontrar el análisis y el desarrollo de un plan de marketing, sobre un hotel de 4 estrellas, situado en Villa Carlos Paz, el cual se encuentra en un mercado en crecimiento, pero que no lograba obtener los resultados deseados. El hotel gracias a sus sistemas informáticos cuenta con mucha información sobre los clientes, esta información no estaba siendo utilizada para tomar decisiones de marketing, sumado a lo anterior, no se estaba midiendo la efectividad de las acciones realizadas. Gracias a él plan de marketing ejecutado, el hotel logro ampliar su cuota de mercado, obteniendo un share del 33%, en base a acciones de marketing segmentadas para clientes de alto potencial, y desarrollando una mejor experiencia para los huéspedes, generando mayor fidelización y recomendación.

**Palabras Claves:** Análisis de mercado, Crecimiento en hotelería, experiencia de cliente, Ofertas segmentadas.

## **Abstract**

In this final degree work you will find the analysis and subsequent development of a marketing plan on a four stars hotel, located in Villa Carlos Paz, which is in a booming market, but failed to obtain the desired growth. Thanks to computer systems, the hotel has a lot of information, which was not being used to make marketing decisions, in addition, the effectiveness of the actions taken was not being measured. Thanks to the marketing plan executed, the hotel managed to grow its market share, based on marketing actions segmented to high potential customers, and developing a better customer experience, generating greater loyalty and recommendation in guests.

**Keywords:** Market analysis, hotel growth, customer experience, segmented offers.

## **INTRODUCCION**

### **Marco de referencia institucional**

Howard Johnson Villa Carlos Paz es un hotel de lujo que se posiciona en el mercado de los hoteles de 4 y 5 estrellas. Posee dos públicos distinguidos el primero el turismo familiar el cual posee dos temporadas, una alta (de diciembre a marzo y julio) y una baja (épocas de menor ocupación), el otro público es el empresarial el cual permite aplanar la curva de ocupación en temporada baja. Cabe aclarar que dentro de cada grupo posee varios subgrupos los cuales tienen comportamientos diferentes.

El hotel cuenta con 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y ameneties como pileta exterior e interior, parque, salón de juegos para niños, estacionamiento y un amplio lobby. Howard Johnson Villa Carlos Paz es un comodo hotel que se construyó a través del aporte de inversores, que obtienen una renta por el alquiler de las habitaciones.

### **Descripción problemática**

El mercado de los hoteles de categoría en Villa Carlos Paz es relativamente nuevo, por lo cual hay un gran mercado por explorar y captar. Analizando el comportamiento de los clientes se observa que cada vez son más exigentes con respecto a lo que piden de un hotel, estas exigencias no solo son durante su estadía, sino que van desde el primer contacto hasta el día que termina su reserva.

El mercado en el que se encuentra está en crecimiento, por lo tanto, cada cliente nuevo que se logre es una oportunidad para lograr un cliente fiel que siga hospedándose en el futuro. Al ser un mercado nuevo también se encuentran pocos competidores en la escena, pero que están teniendo un crecimiento rápido y están en búsqueda de nuevos clientes también.

Por esto es esencial tener una estrategia clara de obtención de clientes y también muy importante poseer una estrategia para fidelizarlos a la marca. Para esto hay estrategias de atención al cliente que debemos mejorar basándonos en la información que obtenemos del mercado.

### **Resumen de antecedentes**

Un caso de éxito en el mercado hotelero es Booking.com, esta empresa es un meta buscador de alojamientos a nivel mundial. Un cliente puede ingresar a su web a buscar un hotel en una fecha determinada y en una ciudad específica, instantáneamente booking dará una advertencia del porcentaje de ocupación en esas fechas y cuantas personas están buscando alojamiento en ese momento, una vez que el cliente se interesa por un hotel este podrá leer las opiniones de otros clientes que lo visitaron. El cliente puede observar el hotel, pero decidir no hacer la reserva por la web, sino que ingresa por su teléfono donde tiene la aplicación y obtiene beneficios extra, lo positivo es que booking guardo su búsqueda anterior desde la web y permite de forma sencilla alquilar desde su aplicación. Y si no lo alquila periódicamente enviara notificaciones con llamadas de acción a su teléfono para concretar la reserva.

Gran Melia Iguazú es considerado uno de los mejores hoteles del país y es sede de grandes eventos a nivel mundial. Este hotel es el claro ejemplo de como un desarrollo tecnológico permitió mejorar la productividad de los empleados, y volcándose esto en un mejor servicio de atención al cliente. La remodelación de Melia a nivel tecnológico se dio alrededor de la telefonía IP, este hotel contaba con equipos de comunicación obsoletos con más de 20 años de antigüedad, lo que no daba el aspecto ni permitían el servicio que un hotel de esa categoría debe dar. Las principales mejoras se dieron tanto en el aspecto interno, mejorando la comunicación entre los departamentos permitiendo estar más organizados y ofrecer un mejor servicio, como con el cliente, permitiendo que el cliente se comunique de manera instantánea con el hotel cuando lo necesite, ya sea para generar una reserva, hacer una queja o efectuar un pedido de *housekeeping*, cuando antes ni siquiera podían comunicarse con el hotel. Esta mejora en la experiencia del cliente provoco que Gran Melia Iguazú sea considerando entre los mejores 10 hoteles del país y obtener una tasa de ocupación mayor al 80%.

Black Stone Village, es un hotel situado a las afueras de Villa General Belgrano en la provincia de Córdoba, en una zona tranquila ideal para descansar en familia, este hotel está diseñado principalmente con el fin de recibir familias con habitaciones para hasta 5 huéspedes. El hotel tiene presencia en webs de reservas en las cuales invita a sus huéspedes a dejar observaciones de su estadía,

ya sean positivas o negativas. Black Stone se asesoró con una consultora que se dedica exclusivamente a la hotelería, comenta el gerente general del hotel respecto a esta consultoría (Revenue Para Hoteles, s.f.) que gracias a su ayuda pudieron percibir el verdadero potencial del mercado, optimizando su inventario a través de políticas de precios competitivas y utilizando de manera más eficiente los distintos canales de comercialización. Reconoce también que su éxito se debe a la adaptación a un panorama tan dinámico como lo es la hotelería, a través de capacitaciones en las nuevas estrategias de comercialización.

### **Relevancia del caso**

La realización de este estudio es relevante por un motivo principal, *mejora en la experiencia del cliente*, a través de las experiencias como menciona David Arcornada Muñoz, Presidente Asociación Mexicana de Experiencia de Cliente, en la revista contact center (Muñoz, 2016), la experiencia es el principal motor de la recomendación y esta es uno de los principales valores que posee una empresa. Menciona también que estudios recientes revelan que los familiares y amigos son la primera fuente en la que confían antes de realizar una compra, seguida de las opiniones online de consumidores.

Por este motivo considero primordial desarrollar una estrategia de captación de nuevos clientes, con los cuales nos esforzaremos para generar la mayor satisfacción y en consecuencia fidelización, convirtiéndolos en un activo valioso para la empresa, que permitirá crecer y aumentar la facturación.

Desde el punto de vista profesional, tener claro cómo desarrollar una estrategia de experiencia al cliente es vital para desarrollar cualquier proyecto desde el punto de vista del marketing, el rol del área de marketing dentro de una organización es ser la voz del cliente por lo que debemos defender sus intereses.

## **ANALISIS DE LA SITUACION**

### **Descripción de la situación problemática**

Jessica Eliot, responsable de relaciones públicas y marketing, en su entrevista comenta que Howard Johnson Villa Carlos Paz no posee simplemente dos segmentos de clientes, sino que tiene varios subsegmentos que tienen necesidades y expectativas diferentes. Conocer las necesidades específicas de cada segmento es un factor clave para el éxito de cualquier empresa, más aún en un mercado en el cual el servicio es lo más importante.

Actualmente no se mide la satisfacción de los clientes, ni cuáles son los motivos por los que los mismos están o no satisfechos, conocer esta información permitirá a los responsables de Howard Johnson Villa Carlos Paz dar a cada segmento los aspectos del servicio que más valoran y reducir los aspectos que generan insatisfacción.

Aumentando la satisfacción también se aumentará la tasa de recomendación de los clientes, ya que viviendo una experiencia más plena es más probable que se fidelicen al hotel y lo recomienden a sus afinidades.

### **Análisis del contexto**

#### **a. Análisis de mercado**

Lo primero que definiremos es el perfil de clientes al que apunta Howard Johnson Villa Carlos Paz, el hotel apunta a captar clientes que valoren el servicio por sobre el precio, es decir que son personas que gozan de una posición socioeconómica de clase media superior o clase alta y tienen la posibilidad de vacacionar en al menos dos oportunidades al año.

El mercado de los hoteles de categoría se encontraba en auge pero fue muy golpeado por la pandemia de Covid 19 en 2020, esto se observa en la encuesta de ocupación hotelera que realiza el INDEC todos los años, esta institución cada año hace una encuesta en la que toma datos de un conjunto de establecimientos hoteleros del país, arrojando información muy importante para evaluar la evolución y situación de la industria en cada momento del año. En la provincia de Córdoba operativamente el trabajo de campo se realiza en siete localidades:

Córdoba Capital, La Falda, Miramar, Mina Clavero, Río Cuarto, Villa Carlos Paz y Villa General Belgrano. Mes a mes, los encuestadores visitan 354 hoteles de las localidades mencionadas para completar los cuestionarios. Los hoteles se categorizan entre hoteles de 1 y 2 estrellas, hoteles de 3 estrellas, boutiques y apart hotel, y hoteles de 4 y 5 estrellas.

En este análisis haremos una comparación entre las encuestas de 2018 (INDEC, 2018) y las más recientes de 2023 (INDEC, 2023), además compararemos 2023 con 2020 el cual fue el mejor año para los hoteles de 4 y 5 estrellas en Carlos Paz, observamos datos importantes que nos arrojan la evolución que está sufriendo este mercado en la ciudad de Villa Carlos Paz. Compararemos los meses de enero y febrero de cada año, ya que son los meses de temporada alta y los meses en los que INDEC cuenta con datos certeros en 2023 (desde marzo hasta agosto de 2023 cuenta con estimaciones).

- Los establecimientos hoteleros en la ciudad se redujeron un 4%, mientras tanto los establecimientos de 4 y 5 estrellas aumentaron en un 50%, se aclara que aumento de 4 a 6 para no generar un sesgo estadístico.
- La cantidad de habitaciones disponibles en el mercado descendió en un 5%, mientras que en el mercado de 4 y 5 estrellas aumento en un 72%.
- Las plazas ocupadas en el mercado total cayeron en un 16%, mientras tanto en el mercado de categoría aumentaron en un 63%.
- Se observa una caída menor de la ocupación de plazas en los hoteles de categoría, 4% frente a 18% en promedio, si bien en el punto anterior se detalló que las plazas ocupadas crecieron en gran proporción, la relación entre las plazas ocupadas y las plazas totales cayo, esto debido al rápido crecimiento en la cantidad de habitaciones que no fue acompañado por un crecimiento tan acelerado de la cantidad de huéspedes.
- El número de viajeros que visitaron Villa Carlos Paz descendió 4% en total, mientras que en el mercado de 4 y 5 estrellas creció 21%.
- Los días promedio de estadía presentaron valores muy favorables para el sector de 4 y 5 estrellas, ya que creció 35% mientras que en el mercado hotelero general cayó 11%

Si bien estos valores son muy positivos para el sector de hoteles de 4 y 5 estrellas, los mismos se vieron muy golpeados por la pandemia de Covid 19 (declarada en marzo de 2020), ya que en enero y febrero de 2020 lograron sus máximos históricos y aun se observa como el sector se encuentra en recuperación, por lo que hay una gran oportunidad de crecimiento.

A continuación, se presenta un comparativo con los mismos parámetros que el recientemente realizado, pero tomando como base el año 2020, el cual como ya se nombro es en el que obtuvieron los mejores resultados los hoteles de 4 y 5 estrellas en Carlos Paz.

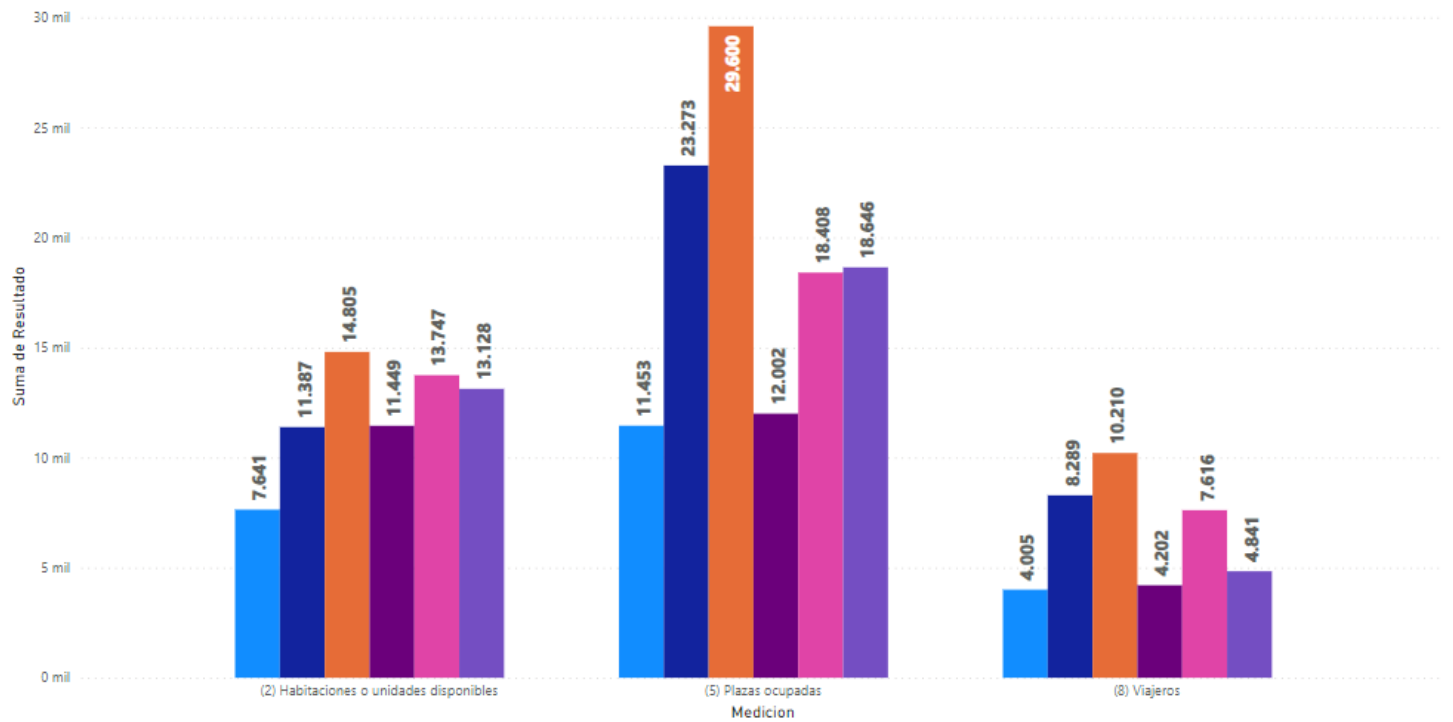
- Los establecimientos hoteleros de 4 y 5 estrellas en la ciudad no sufrieron variaciones con respecto a 2020, ya que se mantienen en 6 hoteles.
- La cantidad de habitaciones disponibles cayeron 11%
- Las plazas ocupadas cayeron 37% con respecto al máximo valor histórico en 2020.
- En este caso el mejor año de ocupación fue 2019, esto debido a que en 2020 se contaban con mayor cantidad de habitaciones disponibles y el mercado no creció en la misma medida, por lo que cayó la ocupación de las habitaciones. De todas formas, se toma como valor referencial 2020, ya que en la actualidad se cuenta con una cantidad de habitaciones disponibles más cercana a las de 2020 que las de 2019. La ocupación de plazas en 2023 con respecto a 2020 cayó en 23%
- El número de viajeros que visitaron Villa Carlos Paz en hoteles de 4 y 5 estrellas cayó en 53%



- Los días promedio de estadía presentaron un crecimiento con respecto a 2020 del 33%

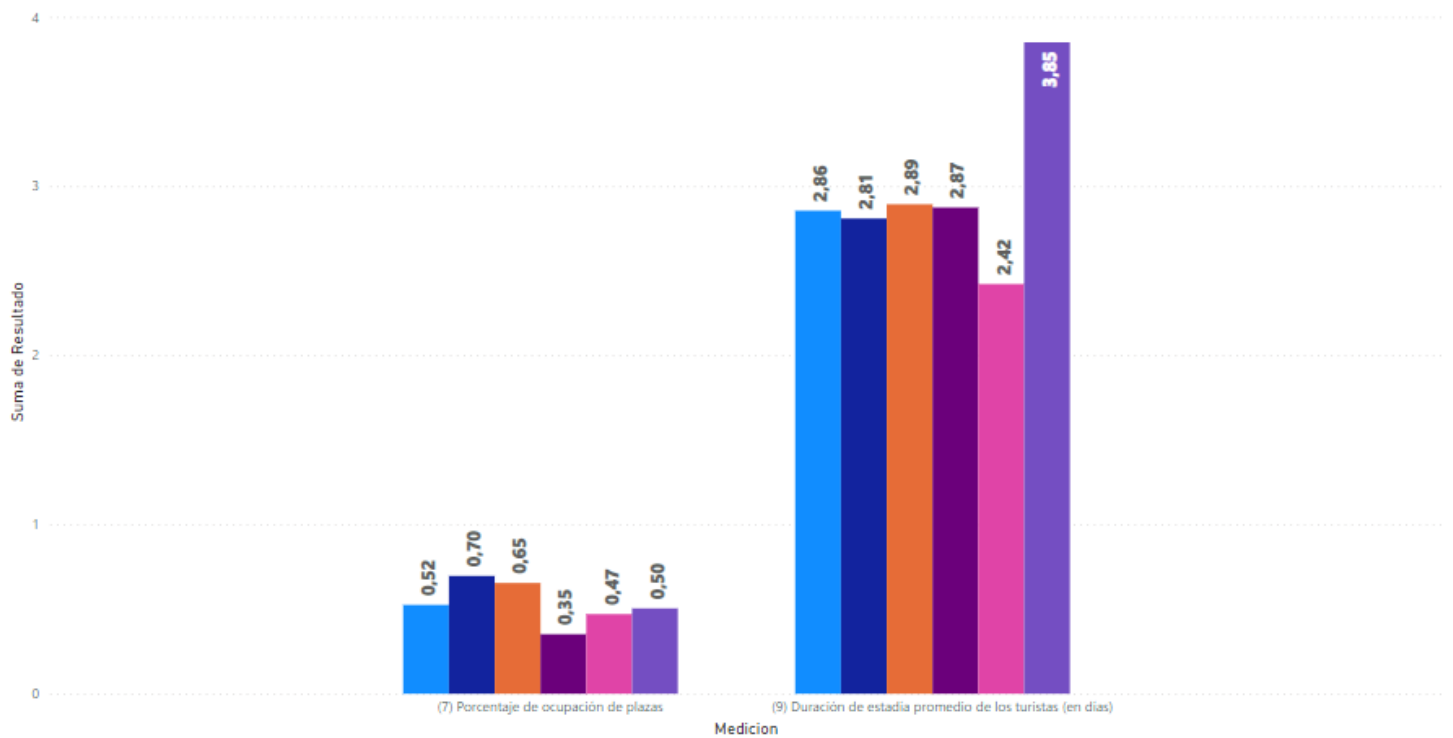
Resultado por Medición y Año

Año ● 2018 ● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023



Resultado por Medición y Año

Año ● 2018 ● 2019 ● 2020 ● 2021 ● 2022 ● 2023



(Autoria Propia, 2023)

Las conclusiones que se extraen de esta información son en primer lugar, que los clientes están tendiendo a preferir una mejor experiencia por sobre el precio, a pesar de esto la cantidad de viajeros que visitaron estos hoteles se redujeron con respecto a 2020 pero las plazas ocupadas se sufrieron una menor caída por lo que se ve reflejado en el crecimiento de la duración promedio de la estadía, también los hoteles de este segmento poseen una gran capacidad instalada que aun el mercado no llega a ocupar.

Siguiendo con el análisis de la encuesta de ocupación hotelera, se observa que la región de Córdoba es la que menos huéspedes recibe en hoteles de 4 y 5 estrellas en relación a las otras regiones, acompañando este dato la región de Córdoba está entre las que más huéspedes recibe en hoteles de 1 a 3 estrellas, con 148100 solo superada por la región de Buenos Aires con 185000 y 160463 en la región patagónica, cabe aclarar que estas dos regiones son también las regiones que más habitaciones disponibles poseen y también se encuentran entre las regiones con más huéspedes en hoteles de 4 y 5 estrellas.

El reto está en captar el mercado creciente en la región, pero también captar a clientes que vacacionan en otras regiones, logrando que se quiten el estigma de que en Córdoba no hay hoteles de categoría para vacacionar. Específicamente en Villa Carlos Paz se debe ofrecer el mejor servicio y experiencia para el cliente porque por su pasado es vista aun como una ciudad de turismo mochilero.

Al tratarse de un mercado en crecimiento, muchos huéspedes que no poseen experiencia en visitar este tipo de hoteles en Villa Carlos Paz, por lo que debemos esforzarnos en generar mejores experiencias con nuestro servicio, para que así a través de la recomendación y de la fidelización el mercado prefiera hospedarse en Howard Johnson por sobre la competencia.

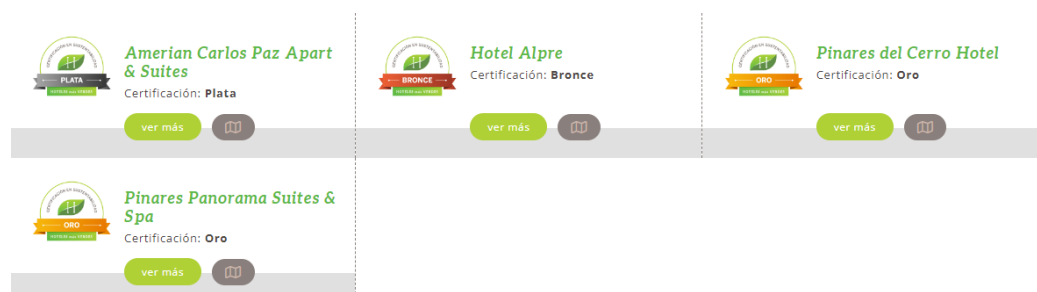
Un tipo de turismo que está creciendo hace años es el turismo verde, ya que los huéspedes tienen más conciencia medioambiental y del impacto que generan en la naturaleza. En Argentina hay un programa llamado *Hoteles Más Verdes*, este es un programa realizado por la asociación de hoteles de turismo de la República Argentina, cuenta con la validación y certificación IRAM (Instituto

argentino de normalización y certificación), este programa propone tres *ecoetiquetas* las cuales son bronce, plata y oro. Esta categorización tiene reconocimiento internacional ya que fue realizado bajo los estándares del *Global Sustainable Tourism Council (GSTC)*

Este etiquetado de los hoteles permite a los huéspedes identificar a cada establecimiento según cual sea su impacto en el medio ambiente, y responde a una creciente demanda por parte de los clientes que es generar el menor impacto ambiental, para conseguir la clasificación plata se exige que los huéspedes también participen en el cuidado de los recursos, para esto se permite que el cliente decida cuando quiere que cambien su ropa blanca, se le dejan recomendaciones como utilizar ventilación natural por sobre el aire acondicionado y en general en toda su estadía no derrochar recursos escasos, esto genera una sinergia entre el huésped y el hotel permitiéndole vivir una experiencia más plena siendo consciente de su menor impacto ambiental.

Howard Johnson Villa Carlos Paz ha logrado estar enmarcado entre los hoteles con la ecoetiqueta plata, sin embargo, actualmente no está presente entre los hoteles que cuentan con esta distinción. Si bien sigue haciendo hincapié en la sustentabilidad no posee este título que lo avale; el hotel invita a los huéspedes a conocer información sobre el servicio de sustentabilidad y como participar en él. Además, en su web detallan el código de conducta para que cada estadía tenga el menor impacto en el medioambiente.

Imagen extraída del sitio web de Hoteles Más Verdes, en el cual no figura Howard Johnson:



(Hoteles Mas Verdes, 2023)

## Análisis de la competencia

### *Amérian Carlos Paz*



(Amérian Villa Carlos Paz, 2022)

Si bien este hotel no compite directamente en el mismo mercado de hoteles de 4 y 5 estrellas por ser un apart, muchos huéspedes lo eligen porque cuenta con servicios de calidad que el público valora.

Posee instalaciones para realizar eventos empresariales en los que pueden participar hasta 300 personas, también cuentan con 84 habitaciones entre aparts y suites.

Cuentan con un restaurante ubicado en el piso 11 con vista panorámica de la ciudad, al estar ubicados en una zona céntrica tienen una vista ideal para realizar desayunos, almuerzos y cenas. Cuenta también con piscina, gimnasio y solárium.

Desde su web es posible observar las fechas disponibles y hacer una reserva si así se desea. En contraposición no poseen un número de contacto propio, sino que utilizan el de la cadena.

En sus redes comparte imágenes de sus instalaciones tales como sus habitaciones, el hall, el restaurant y la vista panorámica que poseen. La comunicación de promociones las realiza de manera ocasional con ofertas seleccionadas.

### *Portal Del Lago*



(Portal del lago, 2022)

Este hotel cuenta con la mayor experiencia en el mercado de hoteles de categoría en Villa Carlos Paz, con más de 25 años de trayectoria.

Se diferencia en su estética por el uso de materiales como la madera y el ladrillo visto.

Para satisfacer el mercado empresarial y de eventos sociales posee 4 salones en los que puede reunir hasta 1280 de forma simultánea. Ellos mismos en su web se declaran como especialistas en creación y organización de eventos.

Desde su web podemos concretar una reserva, comunicarnos a través de WhatsApp al número de la recepción del hotel o comunicarnos por mail desde la sección de contacto.

En sus redes sociales comparten gran variedad de ofertas, efemérides relacionadas al turismo y ofertas para empresas. Además, se proclaman como el mejor hotel en Villa Carlos Paz.

### *Grupo Pinares*

Pinares es un grupo de hoteles que cuenta con dos establecimientos en Carlos Paz, Pinares Panorama Suits & SPA y Pinares del Cerro. Este grupo compite de forma directa en calidad de servicio, nivel y prestaciones con Howard Johnson.

Estos hoteles cuentan con instalaciones para vivir una experiencia de calidad, posee piscinas (interiores y exteriores), parques verdes, miradores, sala de juegos para niños, restaurante, spa, servicio al cuarto, paseos y trekking.

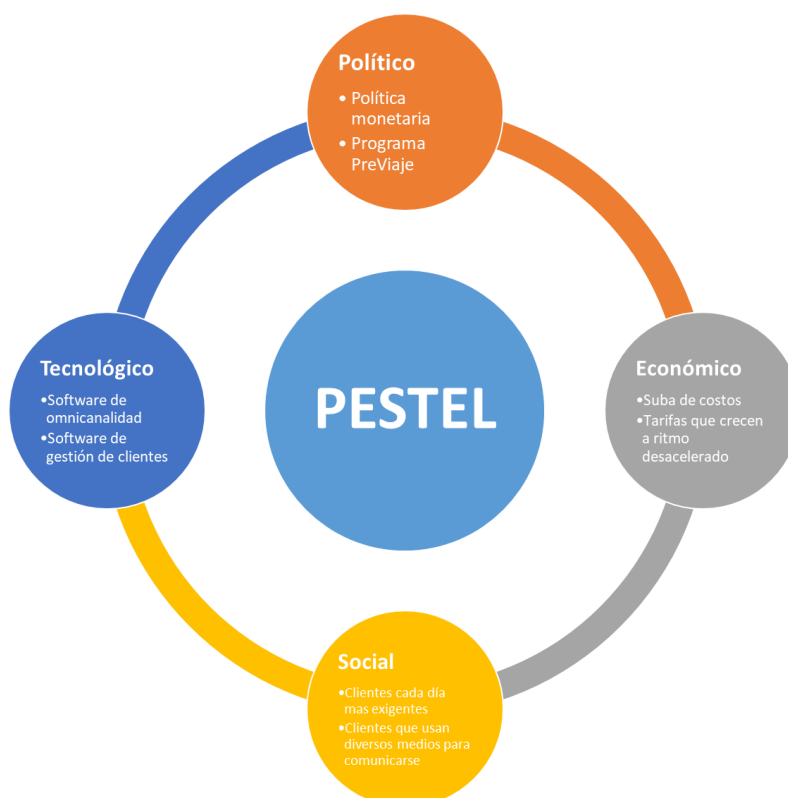
Ambos hoteles cuentan con las instalaciones para realizar eventos con una capacidad máxima de 400 personas y al poseer dos establecimientos tienen la posibilidad de ampliar su capacidad de hospedaje al utilizar habitaciones de ambos establecimientos.

Hacen fuerte hincapié en el turismo sustentable, y declaran sus objetivos como hotel en su propia página web, en concordancia con estos objetivos poseen la distinción plata de hoteles más verdes en pinares del cerro y la ecoetiqueta *ORO* en pinares panorama.

En sus redes sociales promocionan la exclusividad de sus hoteles, su promesa de experiencia diferencial con el slogan “Exclusividad en Villa Carlos Paz” (Pinares Panorama, 2022) y hacen relacionamiento con varios influencers del medio para atraer nuevos clientes, estos influencers suelen mostrar aspectos como la amplitud y el confort.

#### **b. Análisis del entorno**

Se presenta a continuación un análisis PESTEL para analizar la situación del entorno del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, a fines prácticos y para mantener el foco en el objetivo el cual es obtener una mayor porción del mercado, solo se desarrollaron los puntos del PESTEL que estén directamente ligados.



(Autoría Propia, 2023)

### **Entorno Político**

- Políticas monetarias que desfavorecen el turismo internacional

El “cepo” al dólar y la existencia de diferentes tipos de cambios reducen el atractivo de vacacionar fuera de Argentina, ya que en relación a vacacionar en Argentina los costos aumentan en gran medida. Esto puede generar mayor turismo interno.

- Programas de incentivo PreViaje

“PreViaje es un programa de preventa turística que reintegra el 50% del valor de tu viaje en crédito, para viajar y disfrutar de todos los destinos de Argentina.” (Ministerio de Turismo y Deporte, 2023)

Este programa incentiva el turismo interno y en sus ediciones anteriores, según declaran en su web, el programa benefició a 7 millones de personas, con un impacto económico de \$658 mil millones para el sector turístico (Ministerio de Turismo y Deporte, 2023)

### **Entorno Económico**

- Suba de costos:

Claramente la suba generalizada en los precios de los bienes de una economía afecta a los costos de toda empresa, en el caso de Howard Johnson afecta muy fuertemente, ya que es un hotel que se basa en un excelente servicio.

- Tarifas que crecen a un ritmo desacelerado:

Las tarifas de la hotelería aumentan a un ritmo menor que los costos por lo que el hotel para mantener su nivel de servicio debe usar métodos creativos para que los costos no coman toda su rentabilidad y poder mantener un servicio excelente y clientes satisfechos.

### **Entorno social**

- Clientes más exigentes:

Los clientes en este mercado, cada día son más exigentes. El público se está enfocando en la experiencia que reciben al hospedarse, por esto el hotel tiene el desafío de permanentemente estar evolucionando para generar un impacto en el huésped. Para esto debe tenerse una filosofía enfocada 100% en ellos.

- Clientes que usan diversos medios para comunicarse:

Jessica Eliot comenta en su entrevista que los clientes actualmente se contactan por una diversidad de medios, esto se encuadra en una tendencia general en la que los clientes prefieren contactarse por diversos canales antes de hacer efectiva su compra, en este caso una reserva, esto puede ser una oportunidad para diferenciarse del resto de hoteles si se gestiona de una forma eficiente, o una amenaza de perder clientes si no se le da una experiencia satisfactoria al cliente.

### **Entorno tecnológico**

- Software de omnicanalidad:

La omnicanalidad es una filosofía que se basa en ofrecer una atención de calidad, única y homogénea al cliente. Para esto nos basamos en un software que recopila toda la información de las conversaciones con el huésped a través de los distintos canales, permitiendo segmentarlo y ofrecerle una comunicación única en cada canal.

- Software de gestión de clientes

Estos son los sistemas de gestión de relación con los clientes, también llamados CRM por las siglas de su nombre en inglés *Customer Relationship Management*, este es un tipo de software que como bien dice su nombre sirve para gestionar las relaciones con los clientes, permitiendo segmentarlos y desarrollar estrategias para cada segmento en particular. Conectando este sistema con un sistema de omnicanalidad se puede obtener un perfil completo de cada cliente al momento de tener contacto



con él, permitiéndole al operador saber cómo dirigirse al cliente y hacia dónde llevar la conversación.

Actualmente Howard Johnson Villa Carlos Paz usa Oracle Hospitality OPERA Cloud Services, que permite gestionar perfiles y almacenar información de los clientes. Este sistema tiene la ventaja de estar desarrollado exclusivamente para hoteles por lo que le permite una mejor adaptación que otros sistemas. Además, el software puede ser combinado con sistemas de omnicanalidad para utilizar toda la información que OPERA posee y generar así una mejor experiencia para el cliente, a través de experiencias adaptadas según la información obtenida.

### Diagnostico organizacional



(Autoria Propia, 2023)

#### Fortalezas

- Toque personal:

Howard Johnson permite a los franquiciados imprimirle un toque personal al hotel, siempre que encuadre con las prestaciones

internacionales de la cadena, permitiendo poder personalizar la experiencia del huésped para que sea única.

- Servicio adaptado por segmento:

Howard Johnson Villa Carlos Paz se adapta a las necesidades de cada segmento, cuenta con un restaurante especializado y de alta calidad, un centro de convenciones, amenities y un servicio que se adaptan a todas las necesidades.

- Fomenta la mejora continua

Desde la empresa se fomenta a la mejora continua con capacitaciones gratuitas, esta es una gran ventaja de cara a la implementación de una nueva forma de comunicarse con el cliente, ya que los empleados ya están familiarizados con las capacitaciones.

### **Debilidades**

- Falta de procedimientos de atención al cliente en los distintos canales:

En Howard Johnson tienen una política estricta de atención al público, pero no se detallan los procesos que se deben seguir en los contactos a través de los distintos canales, esto puede generar problemas cuando un cliente se comunica por distintos canales y a su vez en cada canal con una persona diferente.

- No se lleva un registro de las comunicaciones con los clientes:

Es muy importante para la experiencia del cliente que cada persona que se contacte con el ya conozca las conversaciones que tuvo este cliente con la organización en el pasado, esto para evitar que el cliente tenga que iniciar la conversación desde cero cada vez que se contacta, ahorrando tiempo y molestias tanto al huésped como al trabajador. Además, permitirá tener un registro de los motivos de quejas (en caso de que este sea el motivo de la llamada) permitiendo su posterior análisis y corrección.

- No se estudia los puntos claves de éxito en la satisfacción del cliente:

Aquí se debe estudiar cuáles son las necesidades de los clientes y entender cuanto valoran cada aspecto del servicio. Esto para poder enfocarse en lo importante y mejorar los puntos que generen insatisfacción.

### **Oportunidades**

- Información pública sobre el servicio de sustentabilidad
- Integración de Opera y Omnicanalidad:

Esta es una gran oportunidad para mejorar el servicio y la atención al cliente.

- Variedad de públicos

Los distintos públicos pueden hospedarse en el hotel en diferentes épocas del año, lo que permite aplanar la curva entre temporada alta y temporada baja

### **Amenazas**

- Pinares Panorama posee certificación Oro en el programa hoteles más verdes
- Howard Johnson Villa Carlos Paz no figura entre los hoteles con certificación en Hoteles Mas Verdes
- Portal Del Lago principal competidor corporativo

Mientras que Howard Johnson cuenta con capacidad máxima para 480 personas, Portal del Lago puede reunir a 1280 personas de forma simultánea.

### **Análisis específicos a desarrollar**

Propongo para mejorar el análisis el uso de tres herramientas de diagnóstico estudiadas a lo largo de la carrera:

1. Matriz de Ansoff: Este es un análisis que nos permite determinar cómo desarrollar nuestra estrategia de producto/marca con un cuadro de doble entrada que combina *Mercados* (Actuales y Nuevos) y *Productos* (Actuales y Nuevos), propongo realizar una matriz para cada mercado en el que se encuentre Howard Johnson.

2. Matriz BCG: Esta matriz nos permite dilucidar en qué etapa se encuentra cada producto que analizamos, teniendo en cuenta tasa de crecimiento y cuota de mercado. Al igual que la matriz de Ansoff debemos realizar una para cada producto que ofrece Howard Johnson.

3. Esquema de Ishikawa: Este es un análisis de causa efecto que nos permite ver de forma práctica los causantes de un problema en los distintos pilares de una empresa, habitualmente estos pilares son hombre, maquina, entorno, material, método, medida. Si bien esta es la conformación habitual del análisis, es flexible y permite modificaciones para adaptarse a las necesidades.

## MARCO TEORICO

Lo más importante para que un negocio funcione es que posea demanda lo que este ofrece, para entender esto comenzaremos con definir que es la demanda. Kotler (2012) y Lambin (1995) coinciden en que la demanda nace de una *necesidad*, estas pueden ser clasificadas en fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento o autorrealización según la clasificación que realizó Maslow en 1943, estas necesidades se convierten en *deseos* cuando su satisfacción depende de un objeto específico, a su vez este deseo se convierte en demanda cuando está acompañado de posibilidad económica de pagar ese objeto de deseo. Santesmases (2012) agrega que la demanda además de estar condicionada por los deseos, sufre alteraciones por los estímulos de marketing que reciben los consumidores.

Entendiendo que la demanda comienza con una necesidad, es pertinente clasificarlas, Kotler lo hizo en cinco categorías, necesidades expresadas (lo que dice necesitar), necesidades reales (lo que realmente quiere), necesidades no expresadas (lo que quiere pero no comunica), necesidades de placer (necesidades accesorias valoradas), necesidades secretas; el error que no debemos cometer es solo responder a las necesidades expresadas ya que estaríamos dejando de lado puntos importantes para la experiencia del cliente, que generaran satisfacción,

para esto debemos desarrollar un pensamiento crítico y leer el trasfondo de las necesidades expresadas. Kotler define a la satisfacción como al juicio que hace una persona entre lo que buscaba en un producto y lo que realmente le ofreció. Lambin da una definición muy similar, agregando que lo que el consumidor espera es una expresión de sus necesidades y deseos.

Para conocer si un mercado es atractivo debemos calcular la demanda potencial que hay en este, pero ¿qué se entiende por *demanda de mercado de un producto?*, Kotler la define como el volumen máximo de un producto que puede ser adquirido por un grupo de consumidores en un mercado específico, durante un periodo, en un entorno de marketing concreto y con un programa de marketing específico. *La demanda de la empresa* es la porción de la demanda que pertenece a la empresa en un periodo específico para distintos niveles de esfuerzo de marketing.

Aquí definimos lo que significa demanda, pero también es necesario definir que es el mercado potencial y el mercado potencial total. Para Kotler el *mercado potencial* es el límite al cual llega la demanda de mercado cuando los gastos de marketing tienden al infinito, en un entorno de marketing específico. El *mercado potencial total*, es el volumen de ventas total que está disponible para todos los integrantes de un mercado, en un periodo específico, con un nivel de gastos de marketing definido y con condiciones de marketing determinadas. Santesmases con una definición similar hace hincapié en que el *mercado potencial* está conformado por consumidores interesados en el producto y pueden ser alcanzados con estrategias de marketing. Concluimos que el *mercado* son consumidores interesados en la propuesta de la empresa a los cuales podemos llegar con instrumentos de marketing, y este mercado puede ser medido en unidades física, valores monetarios o participación de mercados. En relación a la *participación de mercado* Lambin la define como, la proporción de la demanda de la empresa con relación a la demanda total existente para una clase de producto, definición que coincide por la dada por Santesmases.

Cada autor presenta maneras distintas de *calcular la demanda potencial* del mercado de la empresa. Kotler define tres formas de calcularlo, cada una con diferente complejidad y precisión. El método más común es calcular el número de

compradores potenciales y multiplicarlo por el gasto promedio por cliente, la precisión de este método es determinada por lo preciso que sea la determinación de la cantidad de clientes potenciales; otro método es el del índice multifactorial, el mismo se utiliza para calcular el mercado potencial de diferentes áreas geográficas, tiene la bondad de que considera la diferencia entre regiones ya que realiza un peso ponderado por cada área que se evalúa, este método es flexible ya que pueden medirse diversidad de factores para obtener datos más precisos. Otro método es el de proporciones en cadena, consta de multiplicar una población por diferentes porcentajes para llegar a un mercado definido.

Por su parte Santesmases define cuatro enfoques para definir la demanda potencial, el primero es el subjetivo que utiliza métodos informales que se basan en estimaciones; segundo se encuentran el enfoque de investigación de mercados este aplica tanto métodos informales como algunos más sofisticados como sondeos de intención de compra; le sigue el enfoque de series temporales que utiliza información la demanda pasada y supone que una evolución histórica del comportamiento da información suficiente para estimar la demanda futura; por ultimo está el enfoque de análisis causal, es más profundo que las series temporales ya que busca causantes del comportamiento de la demanda y determinan cuanto influyen sobre ella.

Kotler propone métodos que pueden realizarse con distintos enfoques propuestos por Santesmases, el método y enfoque utilizado dependerán de la precisión de la información, las capacidades, recursos y necesidades con las que cuenta la empresa.

Descalzi y Molina (2019) realizaron un estudio para hallar los determinantes de la ocupación hotelera en la provincia de Córdoba, para esto se analizó a los turistas que arriban de países limítrofes y tomaron como variante la relación del tipo de cambio internacional, los arribos desde Brasil y el PBI per cápita de este país, ya que desde este país arriban el 23% de los turistas internacionales que llegan a Argentina, según lo publicado por el INDEC en las estadísticas de turismo internacional (INDEC, 2019). La conclusión fue que el turismo es considerado un bien de lujo, por lo tanto al variar el tipo de cambio Argentina se vuelve más competitiva para el turismo internacional y recibe más

huéspedes, pero el dato interesante es que del total de turistas brasileños que arriban al país muy pocos se hospedan en Córdoba, y apoyándonos en que la elasticidad-precio de la demanda es menor a 1 concluimos que el turismo en Córdoba no es visto como un bien de lujo, y tampoco podremos atraer más clientes con precios más bajos, por lo que se deberá trabajar en aumentar los días de estadía por cliente para aumentar los ingresos.

Kotler muestra como la demanda potencial no es un número fijo, sino que es dinámico y su nivel depende de los esfuerzos de marketing, así calculamos dos tipos de mercado, uno con gasto mínimo de marketing llamado mercado mínimo y el mercado potencial, la distancia entre estos dos niveles se llama *sensibilidad de la demanda*. Hay dos posibilidades, un mercado expandible, es decir que la distancia entre ambos mercados es grande y uno no expandible, ósea que la distancia entre los mercados es menor. Hacer este estudio permite tomar mejores decisiones en cuanto al presupuesto de marketing para un producto. Lambin por su lado se basa en la teoría Precio-Elasticidad de la demanda, aquí la elasticidad se calcula dividiendo el % de variación de las cantidades vendidas sobre el % de variación de precios. Los resultados menores a 1 indican una menor reducción de ventas en relación al aumento de precio, si es igual a 1 la relación es perfectamente elástica por lo que varían en igual medida, y mayores a 1 hay mayor variación del % de ventas que del % de precio.

Ambos enfoques son muy diferentes, en relación a las variables utilizadas Kotler por su lado toma como variable el gasto de marketing y Lambin toma el precio. Ambos enfoques son correctos y es recomendable usar ambos modelos antes de tomar una decisión.

Por lo general las empresas no pueden atender a la totalidad del mercado, por esto toman pequeños grupos del mercado con necesidades específicas para dar una oferta de valor personalizada. Esto se llama *segmentar un mercado*, en palabras de Kotler un segmento es un grupo de clientes que comparten similitudes en cuanto a sus necesidades y deseos, estos segmentos se dan en cuanto a diferencias geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, esta definición es compartida también por Santasmas y Lambin.

Kotler define los criterios para una segmentación eficaz, para esto un segmento debe ser medible, sustancial (ser lo suficientemente grande), accesible, diferenciable y accionable. También da dos pautas para evaluar un segmento, debe tener un atractivo general, es decir que tenga potencial de generar ganancias, y segundo evaluar las metas y recursos de la empresa, ¿es posible competir por este segmento? ¿ayudara a alcanzar las metas?

Santesmases propone dos métodos de segmentación, el primero llamado *a priori* aquí la segmentación se hace basándose en variables fuertes, es decir segmentación geográfica y demográfica, y el otro método es la *segmentación optima* que toma como base de segmentación variables blandas como las psicograficas y conductuales. Esta segunda forma da lugar a una división más precisa del mercado.

Luego debemos seleccionar cual será nuestro *segmento meta*, es decir el segmento al que vamos a atender y enfocar nuestros esfuerzos de marketing, Lambin desarrolla la MicroSegmentacion, que consta de 4 etapas, primero un análisis de los segmentos, luego la elección de los mismos basándose en los objetivos de la compañía, en tercer lugar la elección del posicionamiento en base a las expectativas de los compradores y por último el desarrollo de un plan de marketing adaptado a las características de los segmentos. Para desarrollar este proceso debemos apoyarnos en las recomendaciones de segmentación y elección de segmento de Kotler y Santesmases, desarrolladas en párrafos anteriores.

A modo de cierre desarrollaremos diferentes *estrategias de crecimiento*, Kotler desarrollo tres estrategias, el *crecimiento intensivo* aquí debemos identificar oportunidades dentro de la cartera actual de productos, luego está el *crecimiento integrado* debemos de buscar la oportunidad de adquirir negocios relacionados al negocio actual, la integración puede ser horizontal o vertical, y por último el *crecimiento por diversificación*, buscaremos negocios no relacionados con el modelo actual.

La primera opción siempre debe ser el crecimiento intensivo ya que es el punto fuerte de la empresa y donde tiene conocimientos, luego debe evaluar el crecimiento integrado y por último debe evaluar la diversificación en nuevos negocios.



Lambin toma el modelo presentado por Ansoff en 1957, este se basa en la relación entre productos (nuevos o actuales) y mercados (nuevos o actuales) para determinar estrategias de crecimiento. La primer estrategia es el *crecimiento intensivo* (productos y mercados actuales), las opciones son aumentar la cuota de mercado con más productos y gasto en marketing, integraciones horizontales y concentrarse en los segmentos más rentables, otra estrategia es *desarrollo de mercados* (mismos productos nuevos mercados), aquí podemos buscar nuevos segmentos, buscar nuevos canales de distribución y buscar nuevas zonas geográficas a atender; la tercer estrategia es el *desarrollo de productos* consiste en aumentar la ventas mejorando la cartera actual para el mismo mercado, aquí podremos mejorar las características de los productos, ampliar la cartera o adquirir productos para complementar la gama actual; y en último lugar está la *diversificación* donde entraremos a negocios enfocados a nuevos mercados y con nuevos productos, existen dos caminos, la diversificación en negocios relacionados a los actuales, en los que podemos generar sinergia con el actual negocio y la diversificación pura, cuando la empresa ingresa en mercados totalmente nuevos.

## DIAGNOSTICO

El principal error que comete Howard Johnson Villa Carlos Paz es no analizar su potencial demanda de mercado, por esto no pueden estimar niveles de venta ni plantear objetivos de crecimiento adaptados a su entorno.

Tampoco se realizan mediciones del efecto que tienen los esfuerzos de marketing por sobre la demanda, lo que no permite diseñar campañas según los objetivos, en este punto tenemos que diferenciar las *campañas en redes sociales* que gracias a las plataformas se puede medir los resultados y los costos que tiene cada campaña y a su vez conocer los costos y resultados de los distintos anuncios que la componen y cada público al que se dirigen; de las *campañas offline* que los resultados no son fáciles de medir ya que la relación entre el resultado y la acción de marketing no se ve de manera tan directa.

Y como resultado de estos dos problemas Howard Johnson no puede estimar la sensibilidad de la demanda, a través del método de Kotler, ya que no se conoce el mercado potencial total y tampoco se conoce el impacto de las acciones

de marketing, esto hace difícil la tarea de estimar ventas y crecimiento en el año y no permite hacer foco en acciones para conseguir clientes nuevos.

En los antecedentes sobre las empresas con problemas similares a los que sufre Howard Johnson encontramos el caso de Black Stone, este hotel logro gracias a un conocimiento profundo del mercado ofrecer ofertas de valor pensadas en sus clientes, este análisis lo hicieron desde un primer momento eligieron un segmento meta que son las familias y diseñaron una propuesta para este segmento, también analizaron la sensibilidad de la demanda con el método que propone Lambin y determinaron un precio competitivo para atraer clientes; los integrantes de este hotel realizan capacitaciones con expertos en el mercado hotelero para aprender más sobre las necesidades de los clientes y así poder mejorar su tácticas de comercialización.

Un ejemplo de un hotel que logro satisfacer una necesidad no expresada por los clientes es Grand Melia, ya que de una manera simple mejoro la comunicación tanto interna como desde las habitaciones a través del desarrollo de telefonía IP, lo que les permitió mejorar servicios valorados como la limpieza o el mantenimiento del hotel por la mejor comunicación interna y les permitió a los clientes comunicarse de manera más rápida con la empresa. Esta es una necesidad no expresada por los clientes, pero muy valorada como se ve en el caso.

Y por último tenemos a la empresa booking que luego de años de usar un modelo de negocio decidió ampliar su cartera de productos, Booking comenzó como un metabuscador de hoteles, pero con el tiempo y con la aparición de aplicaciones competidoras que ofrecían hospedaje en departamentos y casas particulares, decidieron ampliar su cartera de productos, hoy en día desde booking un cliente puede optar entre hospedarse en un hotel, departamento o casa desde la misma plataforma, esta estrategia de crecimiento es nombrada por Kotler como *crecimiento integrado* y por Ansoff como *desarrollo de producto*.

El caso es relevante de trabajar, ya que este problema define el futuro de la empresa, en un mercado en pleno crecimiento nuestra estrategia de adquisición de nuevos clientes debe ser óptima para así luego poder avanzar con la fidelización de estos clientes. De esta forma podremos obtener una mayor cuota de mercado y mejores tasas de ocupación que la competencia. En este punto debemos tener en

cuenta lo expresado por Descalzi y Molina sobre el turismo en Córdoba, estos autores llegaron a la conclusión de que la provincia no era vista como un lugar vacacional de lujo sino más bien familiar, si bien en las estadísticas se ve un crecimiento de los huéspedes que deciden hospedarse en hoteles de 4 y 5 estrellas, la cantidad de huéspedes en esta categoría es baja con respecto a otras regiones. Por esto es esencial trabajar en una estrategia de captación de clientes que vacacionen en otras regiones para atraerlos y que experimenten una experiencia de categoría en Villa Carlos Paz.

## **PLAN DE IMPLEMENTACION**

### ***Objetivos***

#### ➤ **General:**

Alcanzar una cuota de mercado del 33% en el periodo agosto 2023 – agosto 2024. A través de acciones de marketing enfocadas en fidelización y obtención de nuevos clientes.

#### ➤ **Específicos:**

- Lograr que el 60% de las reservas provengan de nuevos huéspedes a través del uso de herramientas de marketing y el desarrollo de un programa de referidos, en el plazo de un año (agosto 2023 – agosto 2024).
- Crecer 10% por encima del crecimiento de mercado en cantidad de huéspedes en el periodo agosto 2023 – agosto 2024, a través de la captación de clientes del segmento objetivo que actualmente vacacionan en otras regiones.
- Obtener una duración promedio por estadía una noche superior en los meses de enero, febrero, marzo y julio, en comparación del promedio de mercado, a través de promociones segmentadas y marketing directo.

### ***Alcance***

- *Temporal:* este plan abarcara el plazo de un año, desde la temporada alta de invierno (Julio) hasta la temporada alta de invierno del año próximo.
- *Geográfico:* El plan estará dirigido a satisfacer una necesidad específica de un hotel de 4 estrellas en la localidad de Villa Carlos Paz, sin

embargo, este estudio puede ser usado como base de conocimiento para hoteles de similar categoría en toda la provincia de Córdoba, ya que el mercado en la provincia es similar a lo que encontramos en Villa Carlos Paz.

- *De contenido:* El tema abordado es el análisis de potencial de mercado, el plan busca aprovechar una oportunidad en un mercado en crecimiento y se usaran métodos directos para obtener más ventas. No tendrá en cuenta otros objetivos que forman parte del área de marketing, como por ejemplo el posicionamiento.

Este plan de marketing solo se enfocará en el mercado del turismo familiar, sin tener en cuenta el mercado del turismo corporativo.

### *Recursos*

Objetivo	Táctica	Valor Mensual	Valor Total
<b>Lograr 40% de clientes nuevos</b>	Crear contenido	-	\$ 0
	Campaña de captación de nuevos clientes (Facebook)	\$ 40.000	\$ 160.000
	Campaña de Retargeting (Facebook)	\$ 20.000	\$ 240.000
	Campaña de captación de nuevos clientes (Google)	\$ 30.000	\$ 240.000
	Crear y diseñar un programa de referidos	\$ 40.000	\$ 40.000
	Poner en marcha programa de referidos	\$ 21.709	\$ 238.800
<b>Crecer 10% por encima del mercado en cantidad de huéspedes</b>	Crear contenido	-	\$ 0
	Crear un público objetivo	-	\$ 0
	Campaña de reconocimiento de marca (Facebook)	\$ 20.000	\$ 40.000
	Campaña de conversión (Facebook)	\$ 40.000	\$ 200.000
	Alianza estratégica	\$ 100.000	\$ 400.000
	Colaboración	\$ 89.934	\$ 89.934
<b>Obtener una duración promedio por estadía, un día superior al promedio de mercado</b>	Obsequios en la habitación	\$ 30.000	\$ 120.000
	Convenio con empresas locales	\$ 10.000	\$ 10.000
	Entrega de premios	\$ 30.000	\$ 120.000
	Sorteos sesiones de SPA	\$ 24.000	\$ 96.000
	Oferta exclusiva	\$ 6.486	\$ 259.440
	Extensión de la oferta con donación	-	\$ 0
<b>Total</b>			<b>\$ 2.254.173</b>

- *Crear y diseñar un programa de referidos:* este presupuesto contempla la contratación de un experto para la creación del sitio web, tanto la *landing page* como el panel de control para los clientes.

- *Poner en marcha programa de referidos:* aquí se tiene en cuenta los ingresos que se generan por las reservas como los gastos de atender a estos clientes. Según la información financiera entregada en el caso, el costo de dar servicio por cada noche en promedio es de \$17.987 y el ingreso por cada reserva en promedio es de \$23.000. Teniendo en cuenta la dinámica del programa en total habrán 9 noches de hospedaje como mínimo (8 noches entre los dos clientes nuevos y la noche ganada por el promotor) y se regalarán 3 noches. Por lo que los ingresos serán \$138.000 y los egresos \$161.881, dejando un saldo de -\$23.881, es decir -\$11.940 por cada cliente nuevo. El objetivo es generar 20 nuevos clientes por los que multiplicando este valor por el costo de obtenerlo (\$238.800) y dividiéndolo por 11 meses, da como resultado un costo de \$21.709 por mes.
- *Colaboración:* el costo de la colaboración se calcula con los mismos costos que el punto anterior, por lo tanto al dar 5 noches como parte de la colaboración da como resultado un gasto total de \$89.934 ( $\$17.987 \times 5 = \$89.934$ ).
- *Oferta exclusiva:* el costo de la oferta surge de la diferencia entre el costo de dar servicio esa noche (\$17.987) y el monto que pagará el cliente por esa noche adicional (\$11.500); lo que arroja un costo de \$6.486 por cada oferta que se venda, se calcula vender 40 ofertas por lo que el costo total será de \$259.440.

### ***Planes de acción***

1. Este plan de acción responde al *objetivo específico N°1*
  - 1.1. *Crear contenido* con la agencia de diseño, alrededor de ofertas especiales para clientes interesados que hayan visitado la web del hotel. También se creará contenido con ofertas exclusivas para nuevos clientes.

La encargada de realizar este pedido a la agencia será la responsable de marketing y tendrá un plazo de tres semanas a partir del 1 de agosto para completar esta tarea.
  - 1.2. *Crear desde la plataforma de ads manager el público* que será al que se dirigirán todas las campañas, las variantes de segmentación serán las siguientes:
    - 1.2.1. *Intereses:* Turismo, Ecoturismo, Turismo Sostenible, Turismo en Argentina, Vacaciones.
    - 1.2.2. *Comportamiento:* Viajeros Frecuentes.
    - 1.2.3. *Se debe acotar el público* en base a la variable de comportamiento: Personas que prefieren bienes de un alto valor en Argentina.

#### 1.2.4. *Geográfica: Argentina, Chile, Brasil.*

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing, ya que es quien se encarga de coordinar y planificar la publicidad digital, se tomara en cuenta una segmentación geográfica que abarca a los países limítrofes más importantes para el país, ya que según INDEC un tercio de los turistas internacionales que llegan al país provienen de estos dos países (INDEC, 2019). Para crear este público tendrá la primera semana de agosto.

1.3. *Crear una campaña de captación de nuevos clientes* en la plataforma de Facebook ads, en esta campaña se buscará atraer a nuevos clientes a través de ofertas exclusivas, con el objetivo de generar una compra de prueba y posibilitar la fidelización del cliente. Aquí se trabajará en pretemporada y enero, esto para poder captar nuevos clientes que están planificando sus vacaciones y en enero se continuara ya que restan dos meses de temporada alta y se busca llegar a clientes que vacacionen en febrero y marzo.

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing y tiene un plazo de actividad desde noviembre a enero y el mes de junio.

1.4. *Crear una campaña de retargeting* en la plataforma de Facebook ads, es decir una campaña dirigida específicamente para clientes que hayan visitado el sitio web de Howard Johnson Villa Carlos Paz y hayan demostrado interés en hacer una reserva. Buscaremos atraerlos a hospedarse, tienen la ventaja sobre otros públicos que ya demostraron interés por lo que es más sencillos atraerlos.

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing y permanecerá en actividad durante todo el año, ya que solo se mostrará a clientes interesados.

1.5. *Crear una campaña de captación de nuevos clientes* a través de google ads, en el mensaje se hará foco en la experiencia y tendrá una llamada a la acción con un descuento exclusivo para nuevos clientes. Esta campaña no tendrá segmentación geográfica y se le permitirá al algoritmo aprender cuales son las zonas más propensas a realizar reservas. Según Jessica Elliot el 80% de las reservas provienen de consultas online por lo que se hará foco tanto en las plataformas de Facebook como en Google.

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing y tiene un plazo de actividad desde noviembre a enero y el mes de junio.

1.6. *Crear y diseñar un programa de referidos*, para esto se necesitará de las siguientes acciones:

1.6.1. Contratar a un especialista en ecommerce para que diseñe una web del programa, esta contendrá una sección explicativa del programa y permitirá registrarse (o iniciar sesión) a los clientes que quieran participar. Luego de iniciar sesión los usuarios podrán ver su link de referido y un listado de todas las reservas que haya obtenido con su link.

1.6.2. Seleccionar a los clientes que hayan realizado al menos dos reservas en el último año para enviarle la invitación a participar en el programa. La invitación se enviará a través de email en una primera instancia y se llamará a los clientes que no hayan tenido interacción con el mail en el plazo de dos semanas. En la invitación enviada por email se adjuntará un video explicativo de *que es y cómo funciona el programa*.

1.6.3. La dinámica del programa es la siguiente:

1.6.3.1. Para participar del programa como promotor debe por lo menos haberse hospedado dos veces en el plazo de un año, esto para evitar que recomienden el hotel sin conocerlo.

1.6.3.2. A los promotores se les otorgara una noche gratis en el hotel por cada dos nuevos clientes que obtengan, las noches para poder utilizarlas deben ser de unidad entera, es decir que no se puede utilizar 2,5 noches y pagar la diferencia.

1.6.3.3. A los clientes referidos se les otorgara una noche gratis con una reserva mínima de 4 noches, es decir que pagara 3 y recibirá 4.

1.6.3.4. El link que posee el promotor es único y posee un código de seguimiento, que permitirá atribuirle la reserva a esta persona, una vez que una persona ingresa a través de este link su IP queda guardada por un plazo de 60 días, es decir que si la persona ingresa hoy pero realiza la reserva dentro de los próximos 60 días, se le atribuirá esta reserva al promotor, en caso de que supere este plazo el cliente potencial no verá más la oferta en el sitio (la noche gratis) y deberá volver a pedirle el link al promotor.

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing, será quien deberá contactarse con el desarrollador de la página web y dar devoluciones del avance, para realizar la tarea del desarrollo de la página web tiene el plazo de un mes durante agosto, a partir de la segunda semana de agosto se comenzará a comunicar con los clientes elegidos para ser promotores, mientras que el programa estará vigente desde septiembre a Julio.

2. Este plan de acción responde al *objetivo específico N°2*.

2.1. *Crear contenido* con la agencia de diseño, este será específico para estas campañas, el concepto de la campaña será “Viví la experiencia Howard Johnson Villa Carlos Paz”. Este contenido se basará en los pilares de la experiencia y la calidad, comunicando de manera sutil que en Carlos Paz existen hoteles al nivel de sus necesidades.

La encargada de realizar este pedido a la agencia será la responsable de marketing y tendrá un plazo de tres semanas a partir del 1 de agosto para completar esta tarea.

2.2. *Crear desde la plataforma de ads manager un público* que será al que se dirigirán todas las campañas, las variantes de segmentación serán las siguientes:

2.2.1. *Intereses:* Turismo, Ecoturismo, Turismo Sostenible, Turismo en Argentina, Vacaciones.

2.2.2. *Comportamiento:* Viajeros Frecuentes.

2.2.3. *Se debe acotar el público* en base a la variable de comportamiento: Personas que prefieren bienes de un alto valor en Argentina.

2.2.4. *Geográfica:* Argentina, Brasil.

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing, ya que es quien se encarga de coordinar y planificar la publicidad digital, se tendrá en cuenta a Brasil, ya que como se nombró en el marco teórico es el país desde el que más turistas arriban al país, para crear este público tendrá la primera semana de agosto.

2.3. *Crear una campaña en Facebook Ads de reconocimiento de marca*, si bien el objetivo es aumentar las ventas, el plan en una primera instancia se basará en este tipo de anuncios para generar recordación de la marca y al momento de dar una oferta, el público ya tenga conocimiento de la propuesta del hotel y sea más probable que concreten una reserva.



La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing, ya que es quien se encarga de coordinar y planificar la publicidad digital, el plazo de vigencia de esta acción será en el mes de octubre y mayo.

2.4. *Crear una campaña en Facebook Ads de conversión*, en esta campaña será en la que se buscará obtener el mayor número de reservas. El argumento de la campaña seguirá siendo el mismo planteado anteriormente, pero estará acompañado de una oferta, con el objetivo de incentivar la compra de prueba.

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing, ya que es quien se encarga de coordinar y planificar la publicidad digital, el plazo de esta acción será de noviembre a enero y durante junio y julio.

2.5. *Realizar una alianza estratégica* con hoteles del mismo segmento de Villa Carlos Paz, para presentar una propuesta en conjunto a la *agencia de turismo de la provincia de Córdoba*, la propuesta se basará en el objetivo de crecer exponencialmente un mercado que ya está en crecimiento, el fin será desarrollar la economía del turismo en la ciudad con una nueva propuesta para el mercado. Para esto se deberá realizar las siguientes acciones:

- 2.5.1. Contactarse con los hoteles anteriormente nombrados en este análisis, para darle a conocer el proyecto y ofrecerles la oportunidad de participar en el mismo.
- 2.5.2. Redactar una propuesta en conjunto con los responsables de marketing o la persona que designe cada hotel, los pilares de la propuesta serán aprovechar la ola de crecimiento que sufre este mercado a nivel nacional, desarrollar la economía del turismo provincial y la posibilidad de sumar a la propuesta otros hoteles de la provincia.
- 2.5.3. Contactarse con la agencia de turismo de Córdoba y explicarle la propuesta a detalle para concretar una reunión presencial en sus oficinas. El número de celular de Relaciones Institucionales es 0351 4348276 (153).
- 2.5.4. Presentar la propuesta de forma presencial con todos los involucrados, aquí se recibirá un *feedback* de la agencia con respecto al proyecto. La idea inicial en cuanto a la promoción será tener fuerte presencia en televisión y medio digitales como Facebook, Instagram y YouTube; desde Howard Johnson

Villa Carlos Paz se espera que la agencia haga un aporte financiero para la campaña y muestre su propuesta en su sitio web.

- 2.5.5. La campaña en un principio se hará por un plazo de 4 meses contemplando ejecutarla en pretemporada de las dos temporadas altas, a través de las distintas plataformas en las que promociona habitualmente la agencia.

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing, quien deberá contactarse con los responsables de los hoteles competidores, con los cuales comenta que tiene buena relación, y presentarles la idea para presentarla con la agencia de turismo, para realizar esta acción tendrá todo el mes de septiembre. Mientras que la ejecución del plan se dará durante los meses de octubre, noviembre, diciembre y junio, quien se encargará de ejecutar y controlar esta campaña lo designará la agencia.

2.6. *Colaboración:* por canje con la influencer de viajes Florencia Jiménez, conocida en las redes como *floxie10*, el canje se hará con la siguiente modalidad:

- 2.6.1. Se le entregaran 5 noches en el hotel en diciembre de 2023, con todos los servicios que incluye una reserva habitual.
- 2.6.2. Deberá crear contenido cada día de su estadía, considerando mínimo 3 historias por día, 2 *posts* en su muro en los 5 días pudiendo ser *reels*, imágenes o videos.
- 2.6.3. Se le entregara un código de descuento del programa de referidos para que lo comparta una vez por día en sus 5 días. Los clientes que reserven a través de este código tendrán los beneficios de la promoción de referidos descriptas en el punto 1.5.
- 2.6.4. Se le dará un documento con información clara de cuáles son los diferenciales que el hotel desea comunicar, estos no deben ser abordados de forma directa por la influencer, pero si es importante que los comunique.
- 2.6.5. Datos a tener en cuenta sobre *floxie10*:
- 2.6.5.1. Posee 189.000 seguidores.
  - 2.6.5.2. Cada post posee en general entre 30.000 y 40.000 visualizaciones.
  - 2.6.5.3. Cada post genera en promedio 1.500 me gusta y 84 comentarios.
  - 2.6.5.4. Posee mucho conocimiento en viajes y es respetada en el medio por su experiencia trabajando como front desk para distintas aerolíneas.

2.6.5.5. Tiene alcance nacional por lo que permitirá dar a conocer la propuesta de valor del hotel a nuevos públicos a los que aun el hotel no logra llegar.

2.6.6. Para medir el impacto de la colaboración se medirá a los 30 días cuantas nuevas reservas se generaron con el código de descuento entregado a la influencer.

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing, quien deberá contactarse con la influencer para darle la propuesta y coordinar en que fechas de diciembre desea hospedarse en el hotel. En diciembre al momento de hospedar Florencia, se deberá alinear para entregar la mejor impresión, aquí tiene responsabilidad el personal de front desk y el personal de housekeeping, coordinados por sus respectivos jefes. Una vez llegada a la recepción, se deberá llamar a Jessica Elliot para que personalmente la acompañe a Florencia a su habitación.

3. Este plan de acción responde al *objetivo específico N°3*. Aquí se trabajará sobre la experiencia del cliente para que decida, con la ayuda de una oferta, hospedarse unos días más.

3.1. *Al momento de preparar la habitación dejar un obsequio simple con insignias del hotel*, este presente puede variar dependiendo la temporada y el tipo de habitación. Para las *Junior Suite* se dejará un chocolate y una bandeja de frutas con una carta de agradecimiento por elegir el hotel, para las habitaciones *Master Suite* se dejará lo mismo que la habitación Junior, pero en recepción se preguntara el talle de los huéspedes para entregarle una remera del hotel como regalo; en el caso de la *Suite Presidencial* se darán los mismos presentes que en las otras habitaciones, pero se otorgara sin cargo una botella de champagne.

Aquí el responsable de coordinar esta acción será el jefe de Houskeeping, quien deberá asegurarse y velar por la buena presentación de la habitación, el plazo de vigencia de esta acción es desde enero a marzo y julio.

3.2. *Hacer convenios con empresas locales para otorgar beneficios a los huéspedes mientras dure su estadía*, estas empresas pueden ser restaurantes, teatros, excursiones y traslados. La dinámica de esta acción será entregar una cuponera por habitación la cual podrán utilizar los huéspedes en las distintas actividades que realicen. Howard Johnson se encargará del diseño y distribución de las

cuponerías, mientras que los establecimientos se harán cargo de los beneficios otorgados.

La encargada de llevar a cabo esta acción es la responsable de marketing, quien deberá contactarse con las empresas en diciembre y en junio para llegar a un acuerdo antes de comenzar el plazo de acción del objetivo. Durante los meses de enero, febrero, marzo y julio, se entregarán los cupones a los huéspedes.

3.3. *Hacer una entrega de premios cada noche*, en la que se entregara *merchandising* y diplomas a los huéspedes que hayan ganado en determinados juegos a lo largo del día. Se debe tener en cuenta hacer juegos tanto para niños como para adultos, con el fin de lograr que todos puedan vivir la experiencia.

El responsable de esta acción es el coordinador de recreación, quien deberá planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades recreativas y deportivas, el plazo de vigencia de esta acción será desde enero a marzo y durante julio.

3.4. *Hacer sorteos todos los viernes en la gala de premiación*, se sortearán dos sesiones de Spa en el hotel; en la preparación del espacio antes del show el personal pondrá debajo de cada silla una tarjeta. Aquí habrá dos ganadores que tendrán una tarjeta que dirá “Felicitaciones te sentaste en el lugar correcto, tienes premio” y en las otras sillas habrá una tarjeta que dirá “Mejor suerte la próxima, sigue disfrutando la noche”. Se espera que esta acción de recordación por la experiencia de participar, ya que no es un sorteo común, sino que cada uno tiene la intriga de si ganara al momento de dar vuelta la tarjeta.

El responsable de esta acción es el coordinador de recreación, quien deberá planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades recreativas y deportivas, el plazo de vigencia de esta acción será desde enero a marzo y durante julio.

3.5. *Comunicar una oferta exclusiva* a los huéspedes que se hospeden menos de 5 días, se le comunicará en el transcurso de su estadía y será por una noche adicional a solo el 50% de su precio. Se debe tener en cuenta que esta oferta aplica a clientes que tengan reservadas como mínimo dos noches, ya que se busca que los huéspedes decidan hospedarse un día más y su satisfacción sea aún mayor. Todas las acciones realizadas anteriormente sientan las bases para generar que los clientes acepten esta oferta.

El encargado de coordinar y gestionar esta oferta será el responsable comercial, quien deberá planificar porque medio y en qué momento comunicar la oferta, el plazo de vigencia de esta oferta será durante enero, febrero, marzo y julio.

3.6. *Extender la oferta a dos días*, para la primera noche adicional se hará el descuento planteado, y si deciden hospedarse dos noches obtendrán el descuento del 50% en la primera noche adicional y además el beneficio obtenido por la segunda noche adicional se donará a la *fundación aguas*, la cual declara en su web lo siguiente “Brindamos acceso al agua potable a comunidades de todo el país, trabajando junto a ellas y empoderándolas.” (Fundacion Aguas, 2022). Con esto se alude a uno de los principales pilares del hotel, la sustentabilidad.

El encargado de coordinar y gestionar esta oferta será el responsable comercial, quien deberá planificar porque medio y en qué momento comunicar la oferta, el plazo de vigencia de esta oferta será durante enero, febrero, marzo y julio.

### ***Indicadores***

#### ➤ **Objetivo general:**

El cumplimiento del objetivo se medirá a través de la determinación de la cuota de mercado, que se calculara teniendo en cuenta la cantidad total de viajeros que visitaron hoteles de 4 y 5 estrellas en Carlos Paz desde julio 2023 a julio 2024 y la cantidad de huéspedes que visitaron el hotel en ese mismo periodo. La primera medición se extraerá de la encuesta de ocupación hotelera que realiza el INDEC y la segunda medida se extraerá de Oracle Hospitality OPERA Cloud Services.

La encargada de ejecutar y controlar la correcta ejecución de este plan es la Responsable de Marketing y Relaciones Publicas, Jessica Eliot.

#### ➤ **Específicos:**

##### • *Objetivo específico 1:*

El cumplimiento del objetivo se medirá a través de la información arrojada por Oracle Hospitality OPERA Cloud Services, al final del periodo se analizara la cantidad total de clientes hospedados y la cantidad de huéspedes nuevos, con un cálculo simple se

determinara si el objetivo fue cumplido  

$$\left(\frac{\text{Huespedes nuevos}}{\text{Total de huespedes}}\right) \times 100 \text{ de participacion de huespedes nuevos}.$$

La encargada de ejecutar y controlar la correcta ejecución de este plan es la Responsable de Marketing y Relaciones Publicas, Jessica Eliot.

- *Objetivo específico 2:*

El cumplimiento de este objetivo se medirá a través de la determinación del crecimiento en cantidad de huéspedes que obtuvo el hotel, en relación al crecimiento que se obtuvo en promedio en el mercado (Hoteles de 4 y 5 estrellas de Villa Carlos Paz), la información interna para determinar el crecimiento se extraerá de Oracle Hospitality OPERA Cloud Services y se deberá comparar la cantidad de huéspedes que visitaron el hotel en el mismo periodo pero un año atrás y compararlo con la cantidad de huéspedes que hubo en el periodo actual, de esta forma se podrá conocer el crecimiento (o retracción) que obtuvo el hotel; y la información del mercado se extraerá de la encuesta de ocupación hotelera que realiza el INDEC utilizando específicamente los datos de Vila Carlos Paz y hoteles de 4 y 5 estrellas.

La encargada de ejecutar y controlar la correcta ejecución de este plan es la Responsable de Marketing y Relaciones Publicas, Jessica Eliot.

- *Objetivo específico 3:*

El cumplimiento de este objetivo se medirá a través de la comparación entre la cantidad de noches promedio de hospedaje por cliente que obtuvo el hotel y la que obtuvo en promedio el mercado. La información interna para determinar las noches promedio de hospedaje se extraerá de Oracle Hospitality OPERA Cloud Services y la información del mercado se extraerá de la encuesta de ocupación hotelera que realiza el INDEC utilizando específicamente los datos de Vila Carlos Paz y hoteles de 4 y 5 estrellas.

La encargada de ejecutar y controlar la correcta ejecución de este plan es la Responsable de Marketing y Relaciones Publicas, Jessica Eliot.

**En los cuatro objetivos se realizará un control intermedio para conocer cómo se está avanzando con el objetivo y realizar los ajustes necesarios en caso de ser necesario.** Los meses para realizar el control son:

- Tanto para el objetivo general y los objetivos específicos 1 y 2, el control se realizará en enero, ya que aquí se cumple la mitad del plan y además se estarán visualizando resultados más precisos que si el control se realiza antes, ya que aquí ya comenzó la temporada. En caso de necesitar ajustes quedan 2 meses de la temporada alta de verano y la temporada de invierno completa, para corregir el rumbo y cumplir los objetivos.
- En el caso del objetivo 3, el control se realizará a mediados de febrero, ya que en este punto se conocerá si las acciones están teniendo el resultado esperado o si hay que realizar ajustes para aprovechar lo que resta de temporada alta de verano.

***Marco de tiempo***

Acciones	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																
<b>Lograr 60% de clientes nuevos</b>																																																																												
Crear contenido	■																																																																											
Crear público objetivo	■																																																																											
Campaña de captación de nuevos clientes (Facebook)	■																■																																																											
Campaña de Retargeting (Facebook)	■																																																																											
Campaña de captación de nuevos clientes (Google)	■																■																																																											
Desarrollo	■																																																																											
Programa de referidos	■																																																																											
Comunicación	■																																																																											
Puesta en marcha					■																																																																							
<b>Crecer 10% por encima del mercado en cantidad de huéspedes</b>																																																																												
Crear contenido	■																																																																											
Crear un público objetivo	■																																																																											
Campaña de reconocimiento de marca (Facebook)																	■																																																											
Campaña de conversión (Facebook)																	■				■																																																							
Alianza estratégica					■																■																																																							
Colaboración																																					■																																							
Ponerse en contacto																																					■																																							
Estadía																																					■																																							
<b>Obtener una duración promedio por estadía, un día superior al promedio de mercado</b>																																																																												
Dejar regalos en la habitación																	■				■																																																							
Convenio con empresas locales																	■				■																																																							
Entrega de premios																	■				■																																																							
Sorteos sesiones de SPA																	■				■																																																							
Oferta exclusiva																	■				■																																																							
Extensión de la oferta con donación																	■				■																																																							



## CONCLUSION

Como conclusión del presente trabajo final de grado, se pone en evidencia la importancia de generar una base de clientes sólida, la cual actuara como promotora del hotel. Se denota que la clave para obtener la recomendación es ofrecer un excelente servicio y generar que los huéspedes vivan una experiencia genuina.

No obstante, el hotel se encuentra en un mercado en pleno crecimiento, lo que genera la necesidad de enfocar energías en obtener nuevos clientes para no quedar relegado con respecto a la competencia. Este crecimiento se da en gran medida como se ve en el análisis de situación por huéspedes que ya conocen este tipo de hoteles pero que habitualmente vacacionaban en otras regiones. Por este motivo, es más conveniente para el hotel atraer a estos clientes, que ya han visitado este tipo de hoteles, que generar nuevos clientes en este segmento.

Buscar nuevos clientes no quiere decir dejar de interesarse por los actuales, sino todo lo contrario, se debe esforzarse por generar la mejor experiencia posible en ambos tipos de clientes, ya que lo que se busca es aumentar cada vez más la base sólida de clientes leales. Este punto se vislumbra con el *objetivo específico N°3*, en el cual todo el plan de acción se basa en ofrecer una experiencia excelente, para culminar con una oferta irresistible, este tipo de acciones son las que generan clientes satisfechos que volverán a hospedarse en el futuro, generando así mayores retornos para la empresa.

Uno de los principales problemas que se observaban en Howard Johnson Villa Carlos Paz, era que no lograban medir el impacto de sus acciones de marketing sobre la demanda, con el plan de marketing ejecutado se logró resolver esta problemática, ya que se basó principalmente en medio digitales los cuales permiten tener un seguimiento preciso y rápido del impacto que tiene cada acción sobre la demanda.

## RECOMENDACIONES

En este plan de marketing se observó que la mayoría de las actividades recaen sobre una misma persona, la cual además debe cumplir otras responsabilidades. Por este motivo se recomienda estudiar desde el departamento de recursos

humanos, la necesidad de ampliar el equipo de marketing para así poder delegar y mejorar la efectividad de las acciones de marketing.

El plan de marketing anteriormente presentado, se encargó de aprovechar una oportunidad de mercado en el segmento turismo familiar; pero no se encargó de atacar el turismo corporativo, por lo que se recomienda desarrollar un plan para aprovechar la oportunidad de crecer en ese segmento de mercado, el cual es muy rentable y permite estabilizar los ingresos, cuando el turismo familiar está en temporada baja y se reduce la demanda.

Se recomienda también, en un futuro estudio, analizar y mejorar el posicionamiento del hotel en la mente de los consumidores. Principalmente porque se encuentra en un mercado en pleno crecimiento, en el cual existe la posibilidad de lograr que los clientes que se hospeden en Howard Johnson, ni siquiera evalúen hospedarse en la competencia. Para esto propongo combinar esfuerzos entre este plan de marketing y el futuro plan de marketing de posicionamiento, trabajando fuertemente en la obtención de clientes para generar la compra de prueba y su futura fidelización con un servicio y atención de calidad.

## Bibliografía

- Amérian Villa Carlos Paz. (7 de Mayo de 2022). *Amérian Villa Carlos Paz*. Obtenido de <https://www.amerian.com/hotel/Amerian-Carlos-Paz-Apart-and-Suites>
- Autoria Propia. (2023).
- Descalzi, R., & Molina, E. (10 de Julio de 2019). Determinantes de la actividad turística y la ocupación hotelera en la provincia de Córdoba, Argentina. *UTEPSA Investiga*.
- Fundacion Aguas. (01 de Julio de 2022). *Fundacion Aguas*. Obtenido de <https://www.fundacionaguas.org/>
- Hoteles Mas Verdes. (2023). *Hoteles mas verdes*. Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>
- Howard Johnson Villa Carlos Paz. (s.f.). *Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz*. Obtenido de <https://hvjillacarlospaz.com.ar/portal/es-es/210/GestionSustentable>
- INDEC. (2018). *Encuesta de ocupación hotelera*.
- INDEC. (2019). *Estadísticas de turismo internacional*.
- INDEC. (2023). *Encuesta de ocupación hotelera*.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico* (Tercera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Mestre, M. S. (2012). *Marketing Conceptos y Estrategias* (Sexta ed.). Madrid, España: Ediciones Piramide.
- Ministerio de Turismo y Deporte. (2023). *PreViaje Ministerio de Turismo y Deporte*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje#:~:text=PreViaje%20es%20un%20programa%20de,todos%20los%20destinos%20de%20Argentina.>

Muñoz, D. A. (2016). La experiencia de cliente y la omnicanalidad. *Contact Center*, 18-21.

Pinares Panorama. (07 de Mayo de 2022). *Instagram*. Obtenido de <https://www.instagram.com/pinarespanorama/>

Portal del lago. (7 de Mayo de 2022). *PORTAL DEL LAGO*. Obtenido de <https://portaldelago.com.ar/>

Revenue Para Hoteles. (s.f.). *revenueparahoteles*. Obtenido de <https://www.revenueparahoteles.com/case-studies/blackstone-country-village-blackstone-apart-boutique-hotel/>