

TRABAJO FINAL DE GRADO
REPORTE DE CASO



PLAN DE MARKETING HOTEL HOWARD
JOHNSON CARLOS PAZ

Universidad Siglo 21
Licenciatura en Comercialización
Tutor: Javier Romero
Buenos Aires, julio de 2019

Juan Cruz Catarineu
DNI 30.989.069
Legajo: VMKT05400

Índice Temático	
Resumen/Abstract	2
Introducción	3
Parte 1 - Análisis de Situación	
Descripción de la situación	6
Análisis de Contexto	6
Análisis de 5 Fuerzas de Porter	8
Gráfico Análisis 5 Fuerzas	10
Parte 2 - Diagnóstico Organizacional	
Análisis Interno	10
Matriz FODA	11
Conclusiones	13
Marco teórico	14
Diagnóstico y discusión	17
Parte 3 – Plan de implementación	
Objetivos	19
Alcance, recursos, acciones	19
Evaluación de las acciones	21
Conclusiones y recomendacioes	25
Bibliografía	27

Resumen

El presente reporte de caso sugiere un plan de implementación basado en acciones y objetivos para resolver la problemática detectada en el Hotel Howard Johnson Carlos Paz. A través de un análisis de la situación y diagnóstico se concluye que el problema es un mal posicionamiento de marca debido a una mala focalización en sus segmentos objetivo que da como resultado la dificultad de transmitir a dichos segmentos las ventajas competitivas que la empresa tiene por sobre la competencia. Por otro lado, las fallas e interrupciones en la entrega del servicio no permiten que el hotel sea percibido como de calidad superior y lujo según el posicionamiento deseado. Para superar el mencionado problema se desarrollan acciones destinadas a aumentar la notoriedad de marca y rediseñar todos los procesos del servicio para mejorar la entrega. De esta manera elevar la percepción por parte de los segmentos meta y lograr así el posicionamiento correcto aumentando el capital de marca e impactando en una mayor frecuencia de compra.

Palabras Clave: Capital de marca, posicionamiento, rediseño de servicios, segmentación, percepción de ventajas competitivas

Abstract

This report case suggests an implementation plan based on actions and objectives to solve the problems detected at the Howard Johnson Carlos Paz Hotel. Through a situation analysis and diagnosis, it is concluded that the problem is a poor brand positioning due to a bad targeting strategy that leads to a lack of communication in spreading the competitive advantages. On the other hand, failures and interruptions in the service delivery do not allow to be perceived as a luxury and high-quality hotel according to the desired positioning. To overcome this problem, actions are created to increase brand awareness and the service processes redesign to improve delivery quality, improving brand positioning and brand equity.

Keywords: Brand Equity, brand positioning, segmentation, services redesign, competitive advantages perception.

Introducción

Howard Johnson es una marca registrada que pertenece actualmente al Grupo Wyndham Worldwide. Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo. En Argentina desarrolla sus actividades desde el año 1997 en el cual se inauguró el primer hotel en la ciudad de Buenos Aires dando inicio a una carrera de crecimiento sostenido en el país. En el año 2011 inaugura el Howard Johnson Plaza Carlos Paz, hotel que fue construido como un *Condo hotel*, una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma. Los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad pero que están a disposición de los administradores de la cadena, los cuales generan una renta anual para los propietarios y permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel. Integrado bajo el esquema de franquicias, su directorio está integrado por los miembros de la familia que posee la mayor cantidad de acciones.

El hotel pertenece a la categoría *Plaza*, hoteles de lujo de 5 estrellas, en este caso particular el hotel se encuentra categorizado como de 4 estrellas superior. Con el objetivo de crear fuertes lazos en la comunidad el hotel emplea, hoy en día, a 80 personas que trabajan de manera permanente en el hotel y son oriundas de la ciudad en la que se encuentra ubicado. El hotel también tiene un fuerte compromiso en materia de responsabilidad social empresaria y sustentabilidad: forma parte del programa *Hoteles más Verdes*, realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la Argentina (AHT) que cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). Éste es un programa de sustentabilidad hotelera que desarrolla herramientas eficaces para la gestión sustentable de los alojamientos turísticos, como por ejemplo el mínimo consumo de agua y energía y la reutilización del agua entre otras cosas.

Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidades de negocios, se podrían definir tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing, publicidad, administración y gestión muy diferentes entre sí: Alojamiento, Eventos y gastronomía. Siguiendo esta categorización se han identificado tres grandes públicos objetivos o grupos de interés a los cuales atiende el hotel: Turismo Individual, Turismo Corporativo y Turismo estudiantil, de jubilados y agencias. Uno de los principales desafíos que enfrenta la empresa es romper con la idea de que Carlos Paz es turismo mochilero, es decir,

transformar la oferta del Howard Johnson en una opción familiar o de turismo de grupos que accede a servicios de calidad.

Desde hace algunos años nuestro país enfrenta un proceso inflacionario que se ha incrementado de forma exponencial, sobre todo, durante el último año ligado a la fuerte devaluación sufrida por el peso argentino respecto del Dólar. El incremento sostenido de precios impacta de forma directa en la industria del turismo, algunos de los principales rubros de impacto hotelero que más han subido sus precios son: Transporte (66,8%), Bienes y Servicios Varios (53,2%), alimentos y bebidas no alcohólicas (51,2%), recreación y cultura (43,4%) y restaurantes y hoteles (39%). Éstas son algunas de las variables que influyen a la hora de la toma de decisiones en la elección del lugar donde vacacionar, la duración de la estadía, el hotel donde realizar una convención organizada por una corporación, o donde vacacionar en familia, por ejemplo. *Informe económico hotelero* (1-13). El incremento del valor del dólar ha modificado la forma en que se distribuyen las vacaciones, siendo más comunes las escapadas de fines de semana o de 4/5 días. *Hábitos de compra del consumidor* (1-4).

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un Plan de Marketing que permita posicionar a la empresa como un hotel de lujo y calidad, siendo la primer alternativa como hotel para turismo joven, y familiar, también en el rubro corporativo de Córdoba como hotel para eventos y convenciones. De esta manera, y a través una mejor experiencia de compra y estadía de cada uno de los visitantes poder aumentar tanto la frecuencia de compra/visita por visitante por período como incrementar la cantidad de visitantes y reservas para eventos.

Como principal problemática se observa un difuso posicionamiento de marca, donde por un lado el hotel intenta ser considerado como uno de los hoteles de categoría de la ciudad ubicando el relax y la paz de su locación como elementos primordiales en una estadía de desconexión, pero, por otro lado, también realiza esfuerzos comerciales y de marketing para jubilados y familias cuyas actividades tanto en el parque como en la pileta atentan contra lo anteriormente expuesto.

El posicionamiento de marca en la oferta de servicios es de vital importancia ya que es el lugar que ocupa en le mente del consumidor la propuesta de valor. “El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores.” (Kotler, P y Keller, K. 2006. Pág. 310).

El concepto de posicionamiento de marca está íntimamente relacionado con el de lealtad del cliente, donde los mencionados factores que resultan atractivos para los mismos son filtrados por mecanismos de percepción del consumidor y ubican a la marca como preferible entre una serie de alternativas, este tipo de lealtad se conoce como cognitiva. El segundo tipo de lealtad se conoce como lealtad afectiva, el consumidor comienza a apreciar la marca en base a la experiencia de uso de forma satisfactoria. Luego, se presenta la lealtad conativa y se manifiesta por el comportamiento de compra del consumidor el cual es comprometido con la marca. Finalmente, la lealtad de acción remite a la compra recurrente de la marca. (Olivier. 1999).

De esta manera, un correcto posicionamiento de marca ayudará a crear estrategias y acciones que deriven en una completa satisfacción de los clientes y una experiencia de marca única que dé como resultado lealtad a la marca y mayor frecuencia de compra recurrente.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Howard Johnson Carlos Paz es un hotel categorizado como de 4 estrellas superior ubicado en Villa Carlos Paz, Córdoba que tiene como principales objetivos incrementar la cantidad de visitantes del hotel, mejorar su experiencia a lo largo de toda su estadía o compra y aumentar la frecuencia de compra/visita de cada visitante. También, para lograr posicionarse como un hotel de lujo tiene como objetivo cambiar la creencia de que Córdoba es para turismo mochilero de bajo gasto y posicionar el hotel como una opción de turismo de calidad. El hotel cuenta con una amplia gama de servicios ofrecidos y ventajas competitivas como así también tiene grandes competidores. Para poder realizar un correcto análisis de la situación actual del hotel, el mercado en el que se encuentra, contexto, su dinámica y competidores se realizará a continuación un análisis de situación externa e interna.

Análisis de Contexto

En la actualidad, la economía está atravesada por la fuerte devaluación sufrida por el peso respecto del dólar y la inflación que ésta conlleva. En de mayo de 2018 el tipo de cambio pasó de 20,15 a 24,95 pesos por dólar y luego durante el mes de agosto llegó a los 40 pesos, un aumento acumulado del 125,3% en los últimos doce meses, teniendo en cuenta el valor de 17,66 del 30 de agosto de 2017. Diamante, S. (2019) *La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>. Esto deriva en una disminución del poder adquisitivo de la moneda, una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía impactando de manera directa sobre el poder adquisitivo de los consumidores. Esta situación da por resultado una pérdida del poder adquisitivo afectando el rubro turismo, ya que el ítem de hoteles y restaurants registró una suba de precios de 39% durante el año 2018. *Informe económico hotelero* (1-13). Generando un cambio en los hábitos de consumo de la población en general generada por el aumento sostenido de los precios y la devaluación de la moneda respecto del dólar. Los argentinos han cambiado la duración de las vacaciones, haciendo más viajes, pero de menor duración (de 4 días, por ejemplo). La actual crisis económica que atraviesa el país dio por resultado una situación

positiva para el turismo argentino que es el incremento de viajeros internos, donde los destinos más elegidos son las provincias de nuestro país y no el exterior. Córdoba, del total de pernoctaciones realizadas por viajeros residentes ha captado el 20,8% durante el año 2018. *Hábitos de compra del consumidor*, (1-4). Si bien la oferta hotelera ha mejorado su grado de competitividad en precios a nivel regional, a nivel turismo interno esta situación afecta de manera negativa al Hotel Howard Johnson ya que la frecuencia de las potenciales visitas y compras pueden verse afectadas por la baja del poder adquisitivo. Por otro lado, el encarecimiento de viajar al exterior ha favorecido el turismo interno y esta situación afecta de manera positiva a Howard Johnson incrementando la cantidad de turismo que elige el interior del país a el exterior.

En cuanto a la manera de consumir, en la Argentina, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos 5 años. En el año 2018 la facturación creció un 47% respecto al año anterior representando \$299.760 millones de pesos volviéndose, esta manera de comprar, cada vez más común y regular. El rubro *pasajes y turismo* se posiciona en el primer lugar del ranking de rubros con mayor facturación en el *eCommerce*. Si bien la imposibilidad de ver el producto antes de la compra sigue siendo el principal obstáculo, las desventajas de compra online continúan en reducción. Las búsquedas en internet son la principal fuente de información para turistas, viajeros y empresas a la hora de buscar un lugar donde alojarse o realizar un evento. El efecto que tiene la digitalización, y la inclusión de la tecnología en la modificación de la manera en que los usuarios evalúan alternativas y realizan sus compras es positivo ya que es una situación que el hotel Howard Johnson puede aprovechar como una oportunidad haciendo foco en un fuerte posicionamiento a través del marketing digital en buscadores, foros, sitios de reservas de hoteles online, etc. *¿Cómo es el escenario del e-commerce argentino?* (5-43).

Uno de los efectos de este crecimiento del comercio electrónico es la aparición de los alquileres temporarios a través de internet que ha ido ganando mercado e importancia durante los últimos años. Al momento, en la ciudad de Córdoba, esta actividad no está regulada, todavía no existe un registro de propietarios ni tampoco una entidad que regule precios y servicios al consumidor. Esto tiene un impacto negativo en la actividad del hotel ya que parte de sus potenciales clientes pueden elegir esta alternativa que, dependiendo el caso, puede ser más barata al no pagar impuestos al fisco.

En la actualidad, existe una tendencia a tener un mayor grado de conciencia sobre el medio ambiente. A nivel mundial, el Consejo Global de Turismo Sostenible (conocido como el GSTC por sus siglas en inglés) establece y gestiona los estándares mundiales de sostenibilidad, conocidos como los Criterios GSTC. Los criterios establecidos para la industria turística están dirigidos a hoteles y operadores turísticos. En nuestro país el Programa Hoteles más Verdes es fruto del trabajo de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). El programa incluye medidas concretas como la separación de residuos, el ahorro de energía eléctrica, la reutilización del agua para disminuir su consumo, la disminución del uso de plásticos, y la compra de productos biodegradables. El hotel Howard Johnson forma parte del programa hoteles más verdes y tiene un fuerte compromiso con el medio ambiente y la promoción de la sustentabilidad en el hotel por lo que se ha adaptado sin problemas a la tendencia y utiliza de manera positiva para su imagen. Siendo ésta una de las ventajas competitivas que pueda tener sobre sus competidores.

Análisis de 5 fuerzas

La oferta de hoteles que poseen servicios similares en cuanto a prestaciones y calidad se encuentra atomizada, los elementos diferenciadores más destacados están relacionados con el spa, piscinas y ofrecer estadias de relajación y confort ligadas a experiencias holísticas de calidad. El hotel se encuentra en un mercado de tipo Oligopólico donde la oferta es poca en comparación a la demanda, se encuentra concentrada y las ventajas competitivas que ofrecen no poseen una gran diferenciación entre sí. Las características de las prestaciones ofrecidas los hacen relativamente diferentes unos de otros, pero lo suficientemente parecidos como para competir entre sí casi de igual a igual. Estos competidores son:

- Hotel Amérián Carlos Paz
- Portal del Lago
- Eleton
- Pinares Panorama Suites & SPA
- Pinares del Cerro
- Lusso Apart Hotel

- Tagore Suites Hotel

Si bien las ventajas competitivas ofrecidas en los servicios (restaurante, spa, piscinas, actividades organizadas, etc.) no poseen una gran diferenciación entre sí, se detectó que el Hotel Howard Johnson tiene precios más bajos que sus competidores con una propuesta de valor similar a la de ellos. El estacionamiento techado y más grande respecto a los de la competencia es percibido como un diferenciador por sus usuarios como así también el personal altamente capacitado en base a valores de vocación de servicio y actitud. En cuanto a la amplitud en la oferta de sus servicios, el hotel cubre todo el espectro ofrecido por sus competidores y utiliza como diferenciador propuestas de actividades específicas para cada segmento.

El sector hotelero de Villar Carlos Paz en la categoría de 4 estrellas tiene altas barreras de entrada a nuevos competidores. Al tener una oferta tan concentrada y poco diferenciada resulta difícil para un nuevo competidor instalarse con una propuesta de valor que sea diferencial y superior a la del resto de los competidores. El requerimiento de capital es otra gran barrera de entrada ya que para construir un hotel de dicha categoría la financiación requerida es muy elevada. Es por estos motivos: poca diferenciación de productos y grandes inversiones de capital que la amenaza de nuevos competidores es relativamente baja. Durante los últimos años el crecimiento de los alquileres temporarios ha sido exponencial. Si bien el público que elige un hotel tiene distinto perfil al que alquila una casa o departamento, éste es un servicio que satisface la misma necesidad de diferente manera. Lo que eleva al poder de negociación de los clientes, que es medio/alto ya que, como se mencionó anteriormente, la información disponible sobre la oferta de servicios abunda y a través de internet los usuarios pueden realizar búsquedas y análisis tan extensos como lo deseen. En este aspecto el cambio de elección de un hotel a otro no representa un costo alto para ellos, así como también la elección de productos sustitutos como los alquileres temporarios, cabañas, etc. Siendo el hotel parte de una cadena y un grupo empresario, el poder de negociación de los proveedores es bajo. Para el hotel existen alternativas para la adquisición de insumos y materias primas que implican un bajo costo el cambio de proveedor.



Gráfico N°1. Análisis 5 Fuerzas. Elaboración propia (2019)

Análisis Interno

El hotel tiene como misión desarrollar un producto hotelero de calidad que supere siempre las expectativas de sus huéspedes y logre la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto. Para ello se propone trabajar con responsabilidad, en un ambiente de honestidad, respeto y trabajo en equipo como sus principales valores. Su compromiso de aportar al crecimiento de la comunidad es fuerte y un diferencial de pertenencia respecto de sus competidores, así como sus políticas de hotel sustentable comprometido con el medio ambiente. Su estrategia corporativa es consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar y joven, aunque se detectan cuellos de botella y fallas en sus procesos que afectan la percepción de los atributos y la recordación de marca por parte de los consumidores que atentan negativamente contra el posicionamiento de la marca. El punto más importante son las demoras en la recepción al momento de hacer el *check-in* en épocas de alta demanda, sumado a que el restaurante del hotel se encuentra en el mismo piso y área sin estar separados lo que genera olor a comida

en todo el piso. Por otro lado, el restaurant funciona como una unidad de negocios separada pero no logra percibirse como el restaurant de lujo que se promociona. Lo mismo ocurre con la piletta climatizada que es promocionada como tal, pero en vez de ser interior se encuentra en el exterior con un gazebo y su acceso es saliendo del hotel. Éstas diferencias entre la promesa de marca en su comunicación y lo que los clientes piensan sobre la promesa comunicada se la conoce como diferencia de interpretación y es un importante punto de mejora para lograr el posicionamiento deseado.

Para lograr una correcta presentación de las variables se sintetizarán seleccionando las más importantes según su importancia/gravedad y su probabilidad de ocurrencia y grado de impacto.

Referencias:

Importancia o gravedad de que la variable influya en el cumplimiento de los objetivos:

- * 0 - Nula importancia / gravedad
- * 1 - Poca importancia / gravedad
- * 2 - Mediana importancia / gravedad
- * 3 - Alta importancia / gravedad

Probabilidad de ocurrencia de la variable:

- * 0 - Nula probabilidad de ocurrencia
- * 1 - Baja probabilidad de ocurrencia
- * 2 - Mediana probabilidad de ocurrencia
- * 3 - Alta probabilidad de ocurrencia

Fortalezas y Debilidades: Ponderaciones por grado de Importancia y Gravedad

Fortalezas	Imp
Mejores precios comparados con la competencia	3
Cadena de renombre, parte de un grupo de hoteles con amplia experiencia en el rubro y en el país	3
Personal es altamente capacitado en base a Valores de vocación de servicio y actitud.	3

Amplia oferta de servicios (Restaurante, Spa, Piscinas, Actividades, etc)	3
Política de tratamiento de datos del hotel establecida y documentada.	2
Hotel Sustentable, parte del programa hojas verdes, compromiso con el medio ambiente.	2
Estacionamiento grande y techado respecto a los competidores	2
Sistema de franquicia y condo hotel. Procesos documentados según estándares de mejora continua, y rentabilidad para los inversores.	1
Compromiso local en cuanto a aportar al crecimiento de la comunidad	1
Debilidades	Grav
Ingreso al hotel, restaurante y bar se encuentran en el mismo lugar, no se dividen los sectores. Olor a comida en todo el hotel.	3
Los costos fijos a nivel de estructura general y de mantenimiento del hotel son elevados, el costo de tener una habitación sin ocupar es elevado	3
Segmento meta no definido, poco claro.	2
Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos	2
Pileta climatizada fuera del hotel al aire libre, solo cubierta con una carpa.	2
Restaurant no tiene apariencia de un resto gourmet de calidad 4 estrellas como se promociona. En el mismo lugar se sirve el desayuno, queda desdibujado su calidad.	1
Mal desayuno, no a la altura de un cuatro estrellas.	1
Gimnasio poco equipado	1

Oportunidades y Amenazas: Ponderaciones por probabilidades de ocurrencia y por grado de importancia y gravedad

Oportunidades	Prob. de Occur.	Imp	Total (Prob * Imp)
Crecimiento del <i>eCommerce</i> para explotar el marketing digital.	3	3	9
Cambios en los hábitos de consumo, tendencia al turismo interno por sobre viajar al exterior.	3	3	9

Planes de promoción industrial gubernamental en la provincia, posibilidad de convenio con el salón de eventos.	2	3	6
Cambios en la manera de viajar, escapadas cortas.	3	2	6
Fomento de Córdoba como Polo Audiovisual, aumento de turismo y eventos en el hotel.	2	2	4
Amenazas	Prob. de Ocurrencia	Gravedad	Total (Prob * Imp)
Crecimiento de plataformas de alquileres temporarios	3	3	9
Desaparición de agencias con las que el hotel tiene convenido a raíz del crecimiento del <i>eCommerce</i> y la autogestión de los turistas	2	3	6
Aumento de la inflación, pérdida del poder adquisitivo y menor cantidad de visitantes.	2	3	6
Creencia que Córdoba es para turismo mochilero de bajo gasto	2	2	4
Nuevas y políticas de manejo de datos	2	2	4
Nuevo centro de convenciones en la Ciudad	3	1	3

Gráfico N°2 Matriz FODA (datos recabados por el autor)

Los problemas y fallas en los procesos afectan la percepción de los consumidores sobre la calidad del servicio. No existe una percepción de calidad de lujo al no existir atributos lo suficientemente diferenciales que den por resultado la elección del hotel por sobre competidores y sustitutos. La no focalización en un segmento definido resulta en acciones y comunicaciones que no llegan al público objetivo con fuerza suficiente, viéndose afectadas la notoriedad y recordación de marca. Estos problemas impactan en la identidad e imagen corporativa afectando el capital de marca.

Marco Teórico

En esta sección se abordarán desde una perspectiva teórica los principales conceptos del marketing de servicios permitiendo conocer los aspectos fundamentales desarrollados por distintos autores y de esta manera sentar las bases teóricas sobre las cuales se sustentará el diagnóstico y posterior plan de implementación que tiene por objetivo resolver la problemática planteada en este reporte de caso.

Lovelock, C y Wirtz, J. (2009) definen la identidad como la forma en que una marca o empresa trata de identificarse, posicionarse a sí misma o posicionar a sus productos. Para que una identidad funcione, se debe transmitir a través de cualquier vehículo de comunicación disponible y a través de todos los contactos entre la marca y el consumidor. El valor de una marca es también conocido como *brand equity* o capital de marca. Para Kotler, P. y Keller, K. (2006) es la valoración subjetiva e intangible del consumidor respecto de la marca. Los componentes del capital de marca son el conocimiento de la marca por parte de los consumidores, la actitud de éstos respecto a la marca y la percepción ética de la misma. La premisa de este modelo es que el poder de una marca reside en lo que los consumidores ven, leen, oyen, aprenden, piensan y sienten con respecto a la marca a lo largo del tiempo. El verdadero valor y potencial de una marca recae sobre los consumidores, su conocimiento de la marca y sus posibles respuestas a las actividades de marketing, como resultado de este conocimiento. Por tanto, entender el conocimiento de marca de los consumidores resulta esencial porque constituye el fundamento del *brand equity*.

Para poder realizar un correcto diseño de servicios y posicionar la marca en el/los segmentos meta elegidos, Lovelock, C y Wirtz, J. (2009) proponen identificar y establecer los niveles de contacto que existen a lo largo de todo el proceso con el objetivo de aumentar la productividad y satisfacción del cliente logrando disminuir los puntos de falla. El nivel de contacto de los servicios está relacionado al concepto de momentos de verdad. Jan Carlzon (1991) fue pionero en desarrollar los momentos de verdad entendidos como los instantes en los cuales el cliente interactúa con algún componente del sistema de servicio de la empresa. A través de sus propias percepciones es que el cliente tendrá una opinión respecto de la calidad de la prestación. Al respecto Zeithaml, Parasuraman y Berry (2009) refuerzan la idea de que el posicionamiento de la marca o el lugar que ésta ocupará en la mente de sus clientes está determinada por la percepción de todos los puntos de

contacto de éstos con el servicio incluyendo la apariencia de las instalaciones, el trato del personal y las múltiples señales visibles, imágenes, olores, etc.

Para Kotler, P. y Keller, K. (2006), la percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo plena de significado. En el marketing son precisamente las percepciones las que influyen en el comportamiento final del consumidor. Las personas pueden tener percepciones diferentes como consecuencia de tres procesos perceptivos: la atención, la distorsión y la retención selectivas. Según Schiffman, L. y Kanuk, L. (2001) al momento de tomar la decisión de compra el consumidor reconoce dos grupos diferenciados de marcas: las conocidas y las desconocidas. El primer grupo se subdivide en tres categorías: el conjunto inerte que representa a todas las marcas que son indiferentes para el consumidor, el conjunto inepto que representa a todas las marcas que no son aceptadas por el consumidor y el conjunto evocado. Éste último hace referencia al conjunto de marcas que el consumidor toma en cuenta al momento de realizar una compra, constituido por un conjunto pequeño de marcas que son recordadas y aceptadas por el mismo. Este concepto está relacionado con el de notoriedad y recordación de marca desarrollado por Kotler, P. y Keller, K. (2006), entendiendo el primero como el conocimiento de la existencia de un producto o marca por el público objetivo. Recordación hace alusión a la capacidad de la marca de ser mencionada al momento de preguntarle a los consumidores qué empresas conocen del sector. El nivel de recordación también indica la medida en que los anuncios se destacan y consiguen transmitir el mensaje y hacer que su contenido se guarde en la memoria de una persona. Transmitiendo un mensaje que pueda ser retenido y recordado apuntando a los atributos que el segmento definido entiende como diferenciales, es que se logra notoriedad, reconocimiento y que la marca forme parte del conjunto de marcas evocadas, elementos clave en la conformación del posicionamiento de marca.

Lovelock, C y Wirtz, J. (2009) afirman que cada empresa necesita enfocar sus esfuerzos en los clientes a los que puede atender mejor. El grado de enfoque de una empresa se puede describir en dos dimensiones: enfoque de mercado y enfoque de servicios. Estas dos dimensiones definen las cuatro estrategias básicas de enfoque. Una organización con un enfoque total ofrece un rango limitado de servicios a un segmento de mercado estrecho y específico. Una compañía con un enfoque de mercado se concentra en un segmento de mercado estrecho, pero ofrece una amplia gama de servicios. Las

empresas enfocadas en el servicio brindan un rango estrecho de servicios a un mercado muy amplio. Por último, la categoría sin enfoque trata de atender a grandes mercados con una amplia gama de servicios. Kotler, P. y Keller, K. (2006) mencionan distintas estrategias de diferenciación: una empresa o marca puede diferenciarse por medio del producto, por medio del personal, por medio de los canales de distribución o por medio de la imagen.

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

Ries, A. y Trout, J. (1999) desarrollaron 22 leyes claves a tener en cuenta en el desarrollo del posicionamiento, las más destacadas son: ley de liderazgo (es más importante ser el primero que ser el mejor), ley de la categoría (si no puede ser el primero en una categoría, crear una nueva en la que pueda ser el primero), ley de la mente (es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta), ley del sacrificio (siempre hay que renunciar a algo para conseguir algo, un posicionamiento exitoso surge de adueñarse de un solo concepto para nuestra marca - *Unique Selling Proposition*), ley de la extensión de la línea (menciona que extender el buen posicionamiento logrado por la marca hacia otros productos, diluye el posicionamiento logrado).

Lovelock, C y Wirtz, J. (2009) internalizan estos conceptos y los estructuran con el nombre de enfoque integral de los servicios, creando un modelo que amplía la mezcla de Marketing adecuándola a los servicios e incluye: precio, plaza, producto, promoción, personal, evidencia física, y procesos. Estas acciones están orientadas a brindar un servicio con elementos diferenciadores que proporcionen una mejor experiencia al cliente y, por consecuente, creen valor en la marca posicionándola según la estrategia definida.

Por lo tanto, este trabajo final de graduación suscribe con lo desarrollado por Lovelock, C y Wirtz, J. (2009) quienes integran casi la totalidad de los conceptos expuestos en este apartado por distintos autores, en un enfoque integral del marketing de servicios basado en el diseño o rediseño del mismo para aumentar o mejorar la calidad de la oferta de servicios proporcionando experiencias de calidad que lo sustenten y de esa manera, lograr el posicionamiento deseado.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En base a la información desarrollada con anterioridad podemos precisar que el hotel Howard Johnson no es percibido como el hotel de lujo que pretender ser como uno de sus objetivos estratégicos. Tanto en la línea de interacción del cliente como en la de visibilidad, ósea los puntos de contacto del personal con el cliente, se detectan fallas y/o interrupciones en la fluidez del proceso. Esta situación deriva en un posicionamiento difuso y poco claro en la mente de sus consumidores. Existe una mezcla de segmentos excluyentes en los cuales el hotel focaliza acciones de marketing y promoción pertinentes a cada uno de ellos.

Justificación del problema

Siendo uno de los objetivos estratégicos del hotel cambiar la percepción sobre la idea de que la Ciudad de Córdoba es para turismo mochilero de bajo gasto y posicionar el hotel como una opción de turismo de calidad, las estrategias actuales pierden contundencia debido a la diversificación de segmentos. No es posible tener el foco en turismo familiar, de parejas, corporativo y estudiantil a la vez ya que todos tienen expectativas diferentes respecto del servicio a recibir y las limitaciones de recursos hacen que no puede atenderse a todos debidamente. Los cuellos de botella en la administración de la demanda, en la recepción del hotel y en el bar en momentos de exceso de demanda son claros ejemplos de ello.

Conclusión diagnóstica

En la prestación de servicios de un hotel resulta de vital importancia que cada punto de contacto del cliente con la marca (personal, estructura, página web, servicios complementarios) sea una experiencia única y de valor para los huéspedes. Único camino hacia la mejora de la percepción del servicio y un mejor posicionamiento. Para detectar y modificar las fallas, cuellos de botella, servicio esencial y complementarios es necesario un rediseño de todo el servicio: identificando tareas, subtareas, cuellos de botella, zonas frías y calientes. Utilizando la herramienta *blueprint* o mapeo de proceso se identificarán los puntos antes mencionados haciendo más efectiva la entrega del servicio, convirtiendo todos los puntos de contacto o “momentos de verdad” en una experiencia diferenciadora

que agregue valor a la estadía de cada huésped, dando como resultado un flujo de servicio de calidad y sin esperas. De esta manera, corregir los cuellos de botella detectados en el análisis interno, definir con claridad el/los segmentos meta y comunicar la propuesta de valor y ventajas competitivas de manera precisa a los mencionados segmentos. Logrando así el posicionamiento deseado en el mercado y un cambio en la manera que los usuarios y potenciales clientes perciben al hotel, posicionándolo como un servicio de lujo. Situación que derivará en mejores ventas, y mayor frecuencia de visita, subsanando también el problema del elevado costo de mantener una habitación sin ocupar.

Plan de implementación

Objetivo general

Reposicionar al Howard Johnson Carlos Paz para que sea percibido como un hotel de calidad superior y lujo para el segmento familiar, turismo joven y corporativo antes del 30 de junio de 2020 de manera que la frecuencia de compra de dichos segmentos se vea incrementada en un 60% cada una.

Objetivos específicos

- Definir el segmento familiar y turismo joven como principal foco siguiendo una estrategia de posicionamiento de enfoque de servicios para realizar acciones específicas para cada segmento y lograr para el 30 de junio de 2020 un aumento de la notoriedad y recordación de marca del 80% respecto a los valores de Julio 2019.
- Rediseñar por completo el proceso de servicio utilizando la herramienta *Blueprint* con el objetivo de eliminar fallas y cuellos de botella de manera de aumentar la calidad de servicio y que sea percibido como de lujo por el segmento familiar, joven y corporativo antes del 31 de diciembre de 2019
- Crear convenios con al menos 40 empresas de Argentina brindando descuentos para la realización de eventos, congresos y charlas y potenciar el segmento corporativo con el objetivo de posicionar al hotel como primera elección. Obteniendo como resultado un incremento del 60% en la ocupación del salón y las habitaciones ligadas a dichos eventos antes del 30 de junio de 2020.
- Crear un plan de comunicación de marca focalizado en los segmentos definidos en base a las ventajas competitivas del hotel que aumente las ventas tanto de portales de viajes como de la página web del hotel en un 60% antes del 30 de junio de 2020.

Acciones específicas

Acción N°1

Eliminar los segmentos de turismo de parejas, estudiantil y jubilados aplicando la ley de sacrificio de posicionamiento para focalizar en los segmentos familiar y turismo

joven. En segundo lugar, comunicar los atributos detectados como diferenciales y el servicio de calidad brindado al público objetivo definido realizando una campaña de relaciones públicas con el objetivo de divulgar historias (*story telling*) que generen una mayor notoriedad y recordación de marca. Para esto se seleccionará y contratará diez embajadores de marca (*influencers*) de las redes sociales, específicamente de Instagram que represente a cada segmento que tengan a partir de quince mil seguidores. Los referentes a turismo joven: viajeros mochileros de entre 25 y 35 años, para el segmento familiar: padres de familia con niños de hasta 12 años. El perfil del estilo de vida de estos embajadores es el gusto por viajar y, sea cual fuere el destino, siempre es acompañado por la elección de una estadía de calidad, dispuestos a tener un mayor costo en alojamiento. Estas personas realizarán publicaciones mensuales comunicando su estilo de vida y relatando su estadía en el hotel Howard Johnson de Carlos paz. El foco de las publicaciones será alternado, entre escapadas de fin de semana y fines de semanas largos y, por otro lado, estadías más largas como vacaciones de invierno y de verano. De esta manera se el foco será la creación de contenido, el cual será publicado en los portales digitales en formato de nota en los cuales el hotel pauta actualmente con el objetivo de generar contenido orgánico que mejore el posicionamiento en los buscadores digitales. Estas acciones serán apoyadas por campañas de avisos pagos en Google (SEM) para mejorar el posicionamiento digital en base a la búsqueda de palabras clave con los objetivos de fortalecer la marca, vincular al hotel con una estadía de lujo en Villa Carlos Paz y realizar promociones de temporada.

Alcance

La presente acción se llevará a cabo siguiendo un calendario de publicaciones digitales desde el Hotel Howard Johnson de Carlos Paz que abarcarán Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay desde el 1° de julio de 2019 hasta el 30 de junio de 2020.

Recursos

Estas acciones tendrán como responsable al gerente de relaciones públicas y marketing del hotel. Se destinarán \$200.000.- pesos argentinos a los avisos pagos de Google con una metodología de pago de costo por clic y \$300.000.- pesos argentinos a la campaña de relaciones públicas de embajadores de la marca. El método de contratación

es pago por *posteo* publicado, el calendario anual tendrá 30 publicaciones con un costo promedio de \$10.000.- pesos cada una. El contenido creado como casos de éxito y blogs serán publicados en portales digitales donde la empresa ya realiza acciones: Carlos paz vivo, destino y hoteles, revista mil opciones, e infonegocios, etc.

Marco de tiempo

Se realizarán un promedio de 3 publicaciones mensuales desde 1° de julio de 2019 hasta el 30 de junio de 2020. Tiempo en el cual estarán activos los avisos pagos de Google.

Medición o evaluación de las acciones.

Para el control y evaluación de las acciones realizadas en la red social *Instagram* se medirán la exposición (cantidad de personas alcanzadas) a través de la interacción de las *stories*, y los *likes* de los posteos donde un alcance superior a los mil usuarios por *influencer* por posteo indicará el éxito de la publicación. Por otro lado, otro indicador de éxito paralelo será la duplicación de la cantidad de seguidores actuales (hoy en día tiene dieciséis mil) de la cuenta oficial del hotel. También se realizará un análisis cualitativo mensual de los comentarios de los usuarios en foros de viaje (despegar, *booking*, *tripadvisor*) recolectando información sobre las opiniones, aspectos negativos y positivos de sus estadías en el hotel. Para la medición de la notoriedad y recordación de marca se realizará un *Focus Group* mensual de 10 personas incluyendo personas de ambos segmentos, en los últimos tres meses de la campaña (últimos 3 *focus groups*) de 10 personas, 8 deberán mencionar el hotel Howard Johnson Carlos paz al momento de pedirles que listen hoteles de calidad superior en la ciudad de Córdoba que recuerden. A través de la herramienta *Google Analytics* se medirá la cantidad de conversiones en la página web que tuvieron como fuente los avisos pagos y cantidad de visitar. Por conversión se entiende tráfico que accedió a la página *web* del hotel derivado de una publicación d *Instagram* o de un aviso pago de Google y realizó una reserva, la tasa de conversión deberá superar el 12%. Con la herramienta *Google Trends* se analizará la frecuencia con que se realizó una búsqueda con palabras claves que involucren al hotel durante mencionado año de duración de la acción. Ésta deberá ser un 60% mayor a la del momento de inicio de la acción (1 de Julio 2019).

Acción N°2

Rediseño del servicio mediante el uso de la herramienta *blueprint*, desglose de tareas en todos los puntos del proceso para la detección y eliminación de interrupciones o fallas en el servicio y detección de zonas frías y calientes. Focalizar la capacitación del personal para resaltar la importancia de los momentos de verdad y los puntos de interacción del cliente a lo largo de todo el proceso. En particular, eliminar el cuello de botella al momento de la recepción del hotel implementando un sistema de pre *check-in* online donde el huésped ya tenga todos los datos necesarios cargados al anunciarse y, mediante la correcta planificación de las reservas, podrá asignarse más recursos al área de ser necesarios. Construir una pared de vidrio de estilo que divida el lobby y recepción del restaurante para evitar el olor a comida en el hotel al momento del ingreso. Por otro lado, la pileta climatizada debe dejar de ser ofrecida como tal ya que no se encuentra ubicada en el interior del hotel, siendo una pileta externa con un cubrimiento para evitar diferencias entre la promesa de marca en su comunicación y lo que los clientes piensan sobre la promesa comunicada (deficiencia de interpretación).

Alcance

La presente acción se llevará a cabo en el Hotel Howard Johnson de Carlos Paz desde el 1° de julio de 2019 hasta el 31 de diciembre de 2019.

Recursos

El principal responsable y líder del proyecto será el gerente general del hotel, quien trabajará con los responsables de cada área. Para la construcción de la pared de vidrio se destinarán \$500.000.-

Marco de tiempo

La duración total del proceso de rediseño del servicio será de cuatro meses comenzando el 1° de agosto hasta el 1° de diciembre de 2019. Para ello trabajarán en

conjunto el gerente general del hotel con los responsables de cada área manteniendo reuniones diarias de 2,5 horas.

Medición o evaluación de las acciones.

Una vez finalizado e implementado el nuevo diseño del servicio se realizarán encuestas de calidad con preguntas indagatorias sobre la calidad y percepción del servicio a lo largo de toda la estadía. Las mismas se realizarán enviando un correo electrónico al fin de cada estadía de los huéspedes y también en todas las habitaciones se dejará la misma encuesta en formato impreso. Además, como medida de control, se utilizará la figura del *Mystery shopper* para controlar la calidad del servicio prestado, estructura, señalética y empatía del personal en dos ocasiones: una simulando una estadía de turismo joven durante la primer semana de noviembre y la otra como parte de un grupo familiar durante la tercer semana de noviembre.

Acción N°3

Ofrecer a empresas de toda la Argentina realizar sus convenciones, eventos, fiestas de fin de año, capacitaciones, congresos, *team buildings*, etc. en el hotel creando actividades específicas para cada opción con precios especiales. De manera de ocupar las habitaciones vacías durante la semana y en temporada baja e incentivar el segmento de turismo corporativo tanto para estadías laborales como para la posterior elección del hotel para volver en familia o individualmente.

Alcance

La presente acción se llevará a cabo en todas las provincias de la República Argentina focalizando en empresas del sector privado con más de 70 empleados en su nómina.

Recursos

Los responsables de la acción serán el gerente comercial y el responsable de ventas y eventos. Los mismos realizarán un *hunting* de empresas y de ser necesario agruparán

viajes por provincia para poder realizar visitas presenciales y tener reuniones con sus directivos.

Marco de tiempo

La acción se llevará a cabo desde el 1º de agosto de 2019 hasta el 1º de julio de 2019.

Medición o evaluación de las acciones.

Durante el período de tiempo mencionado se deberán lograr un mínimo de 40 acuerdos para considerar cumplido el objetivo de la acción. Para que la misma sea considerada un éxito deberán realizarse 20 eventos en el hotel de clientes corporativos nuevos y un incremento de las estadías tanto corporativas (derivadas de eventos en el hotel) como de huéspedes que vuelven al hotel por segunda vez habiendo sido primera un alojamiento corporativo hasta el 31 de junio de 2020. La base de datos del hotel y CRM serán las herramientas para realizar el seguimiento de los huéspedes y determinar si ya se habían alojado en el hotel. A través del sistema de relacionamiento con clientes se extraerán reportes cruzando los mencionados datos para determinar el incremento porcentual de la ocupación del hotel en esta categoría tanto del salón como de las habitaciones, siendo considerado exitoso un incremento del 60% respecto del mismo período de tiempo del año anterior.

Conclusiones

Como conclusión del presente reporte de caso, se pone de manifiesto el papel fundamental de la declaración de posicionamiento acompañada de una planificación estratégica para alcanzar y sostener en el tiempo los resultados de negocio esperados. Si bien el hotel ha identificado algunos segmentos objetivo, no focaliza sus acciones de manera contundente y planificada en ellos. Esta situación deriva en un difuso posicionamiento de marca, donde algunas de las necesidades y deseos de sus segmentos son adversos entre sí. La diversificación de los esfuerzos de marketing en estos segmentos permite que el mensaje a transmitir pierda fuerza y se diluya la propuesta de valor ofrecida a los usuarios, no materializándose en una experiencia única ni siendo percibida como un diferenciador respecto de la competencia. Los atributos y ventajas competitivas, para ser calificadas de esa manera, debe ser percibidas por los usuarios como tales. En el marketing de servicios, una entrega de servicio sin fallas y de calidad es el único camino para destacarse por sobre la competencia elevándose así las percepciones de los usuarios sobre el servicio y dando forma a la identidad corporativa deseada. Por lo que, mediante un rediseño del proceso de servicios y una comunicación segmentada de los atributos percibidos como diferenciales y con un fuerte foco en el marketing digital es que se da conocimiento de la existencia de la marca, la calidad es percibida, se crea la lealtad y asociaciones de la marca; elementos fundamentales del capital de marca o *brand equity*. A través de un nuevo proceso que ofrezca un servicio de calidad superior y comunicándolo correctamente a los segmentos objetivo se eleva el capital de marca, mejorando el posicionamiento y resolviendo así la problemática desarrollada en el presente reporte de caso.

Recomendaciones

En base a lo analizado se recomienda a la gerencia del Hotel Howard Johnson Carlos Paz:

- ✓ Evaluar constantemente la calidad del servicio ofrecido para evitar que se presenten fallas, interrupciones y/o cuellos de botella.

- ✓ Incorporar un mejor CRM (recomendación *SalesForce*) que permita un potente seguimiento del viaje del usuario a lo largo de todo su ciclo de vida y la creación de una estrategia de comunicación integrada a través de todos los canales disponibles: correo electrónico, mensaje de texto, mensajería instantánea a través de aplicaciones de chat (*WhatsApp*, *Facebook Messenger*, etc.) y voz. Con el cliente como centro, permitirle tener contacto con la marca por el canal que desee sin perder consistencia.
- ✓ Focalizar en el marketing *mobile* y adaptarse a los cambios de hábitos de los consumidores respecto al uso de la tecnología ya que más de la mitad de los usuarios de Smartphones los utilizan para actividades relacionadas con viajes.
- ✓ Se recomienda un rediseño de la estructura del hotel separando áreas frías de calientes, en particular la construcción del restaurant donde se sirve el desayuno alejado de la recepción y separado del restaurante *The Lord*.
- ✓ La construcción de una pileta interna climatizada junto al spa y las salas de masaje.
- ✓ Rediseño toda la oferta gastronómica del hotel a cargo de un chef de renombre, incluyendo el restaurant *The Lord*, el desayuno ofrecido a los huéspedes del hotel, las opciones de almuerzo y cena y el *room service*. Creación de nuevos menús: en cuanto al restaurant, un menú de calidad que incluya comida orgánica respaldando el compromiso del hotel con el medio ambiente. Por otro lado, reemplazar el mobiliario actual con mesas y sillas de diseño que estén a la altura de un restaurant cinco estrellas.

Bibliografía

- Santesmases, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias* (5ª Edición). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing* (12ª Edición). Madrid: Pearson Educación
- Kotler, P; Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12º Edición). México: Prentice Hall, México.
- Ildelfonso, E, (2014). *Marketing de los servicios*. (4ª Edición). Madrid: ESIC
- Lovelock, C; Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios, Personal, tecnología y estrategia* (6º Edición). México: Pearson.
- Lovelock, C.; Reynoso, J; D´Andrea, G. y Huete, C. (2004). *Administración de Servicios – Estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos* (1º Edición). México: Person - Prentice Hall.
- Zeithaml Valarie (2009). *Marketing de servicios* (5ta edición). México: McGraw-Hill.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1987). *Servuction, le Marketing des Services*. Paris: McGraw-Hill.
- Lovelock, C.; Reynoso, J; D´Andrea, G. y Huete, C. (2004). *Administración de Servicios – Estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Prentice Hall – Hispanoamericana.
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. México: McGraw-Hill.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ª edición). México: Pearson.
- Oliver, Richard L. (1999). "Whence Consumer Loyalty?". *Journal of Marketing Research*, 63 (Special Issue). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/235361498_Whence_Consumer_Loyalty
- Shostack, L. (1984). "Designing Services That Deliver". Recuperado de: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver?target=blank>

- Instituto Tecnológico Hotelero (2019). Observatorio económico hotelero. *Informe económico hotelero*, 1-13. Recuperado de: [http://ithargentina.com.ar/archivos_infotur/510_IMHO - IERAL enero 19.pdf](http://ithargentina.com.ar/archivos_infotur/510_IMHO_-_IERAL_enero_19.pdf)
- Marylin G. (2018). Observatorio económico hotelero. *Hábitos de compra del consumidor*, 1-4. Recuperado de: [http://ithargentina.com.ar/archivos_infotur/172_Marketing_Digital -
_Diciembre.pdf](http://ithargentina.com.ar/archivos_infotur/172_Marketing_Digital_-_Diciembre.pdf)
- Vía País (2019). *Informe de demanda turística del departamento de Estadísticas de la secretaria de turismo y deportes*. Recuperado de: <https://viapais.com.ar/carlos-paz/898614-carlos-paz-uno-de-los-destinos-mas-elegidos-en-argentina/>
- La Nación (2019). *La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>
- La Nación (2019). *Para los analistas, en 2019 habrá 29% de inflación y el dólar cerrará el año en \$48*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/para-analistas-2019-habra-29-inflacion-dolar-nid2217303>
- Instituto Tecnológico Hotelero (2019). Observatorio económico hotelero. *Informe económico hotelero*. Recuperado de: [http://ithargentina.com.ar/archivos/884_IMHO - IERAL Marzo 19.pdf](http://ithargentina.com.ar/archivos/884_IMHO_-_IERAL_Marzo_19.pdf).
- Vázquez E. (2019). Observatorio económico hotelero. *Informe Legal*. Recuperado de: http://ithargentina.com.ar/archivos_infotur/800_Legal_Febrero.pdf
- Zack y Mira (2018). *Las tensiones cambiarias deterioran la situación económica en Argentina*. Recuperado de: http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_a_junio_2018.pdf
- Banco Central de la República Argentina (2019). *Relevamiento de Expectativas de Mercado*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM190329%20Resultados%20web.pdf>

- Cámara de Comercio Electrónico Argentina (2019). *¿Cómo es el escenario del e-commerce argentino?* Recuperado de: <https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>
- Secretaría de Turismo Villa Carlos Paz. Recuperado de: <https://www.villacarospaz.gov.ar/noticias.php/images/secretarias.php?id=4>)
- GDPR Org. Recuperado de: <https://eugdpr.org/>
- INDEC, índice de precios al consumidor. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5&id_tema_3=31
- INDEC (2019). Informes sector turismo 2019. *Salida de turistas argentinos*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13
- Legislación Provincial Córdoba, Ley 6483. Recuperado de: <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/512DC286463A9DB103257234006361C5?OpenDocument&Highlight=0,6483>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico CAECE (2018). *Informe mitad de año*. Recuperado de: <https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/resumen-estudio-mitad-ano-comercio-electronico-2018.pptx>
- Asociación Hoteles más Verdes. Recuperado de: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/quienes-somos/>
- Global Sustainable Tourism Council. Recuperado de: <https://www.gstcouncil.org/acerca-del-gstc/?lang=es>
- Howard Johnson. Recuperado de: <https://bit.ly/2N5fp0k>