

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Licenciatura en Comercialización

**¿Cómo alcanzar el *top of mind* del mercado hotelero a través de la sustentabilidad?**

Autor: María Belén Poggio Larrauri

Legajo: MKT0472

Tutor: Javier Romero

Córdoba, Noviembre 2019

## **Resumen**

El presente reporte de caso tiene como finalidad el posicionamiento de Howard Johnson Villa Carlos Paz, en base al atributo de la sustentabilidad. La organización, perteneciente a la industria hotelera y ubicada en la provincia de Córdoba, se caracteriza por ser una empresa familiar con experiencia en el rubro, comprometida con el entorno sociocultural y medioambiental en el que se encuentra inmersa.

A través de un análisis situacional externo, se ha comprobado que el hotel se encuentra favorecido por tendencias que contribuyen al establecimiento de cuidados medioambientales y la toma de conciencia social frente a ello. Sin embargo, el análisis interno denota carencias en cuanto al aprovechamiento de las fortalezas que posee el hotel para enfrentar sus amenazas y potenciar sus oportunidades.

Teniendo en cuenta lo analizado y con el fin de lograr el posicionamiento deseado del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se proponen tres planes de acción que buscan optimizar la comunicación externa a través de los canales *on-line* y el aumento de sus interacciones en esa misma vía, todo esto con el fin de provocar beneficios cimentados sobre el establecimiento de una ventaja competitiva que logre su diferenciación frente a la competencia.

Palabras clave: Posicionamiento, sustentabilidad, canal *on-line*.

## **Abstract**

*The purpose of this case study is the positioning of the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel, based on the feature of sustainability. The company, located in the Córdoba Province, Argentina, is characterized for being a family business with a long professional experience. Moreover, it is committed to its sociocultural and environmental context.*

*Throughout an external situational analysis, it has been proved that the hotel takes advantage of the trends that contribute to environmental actions, while raising social awareness about it. However, the internal analysis shows that there is a lack of measures*

*to improve and strengthen the hotel when coping with its problems and increasing its opportunities.*

*Taking all this into consideration and aiming to the desired positioning of the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel, three different plans of action have been presented. The goal is the improvement of the external communication through its on-line channels and the growth of its online interactions. This is all aimed at developing the features which will put the hotel in a better business position than its competitors.*

*Key words: positioning, sustainability, on-line channel.*

## Índice

Introducción.....	5
Análisis de la Situación.....	7
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Planes de Acción.....	20
Conclusión.....	26
Recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	28

## **Introducción**

El siguiente trabajo final de grado se enfoca en un plan de marketing destinado al posicionamiento de la organización Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz.

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es una empresa familiar perteneciente a la Industria Hotelera fundada en el año 2011 por integrantes de la familia Elliot (poseedores de experiencia en el rubro), nace como una franquicia de la marca que llegó a nuestro país en el año 1997.

A través del establecimiento de un Condo Hotel lo que se buscó fue estructurar un hotel con habitaciones y apartamentos los cuales fueran propiedad de diferentes inversores que, además de beneficios en productos, obtuviesen una renta mensual de los mismos combinando así, el negocio inmobiliario con el hotelero.

El hotel divide sus actividades según 3 tipos: eventos, alojamiento y gastronomía. En cuanto a los eventos, cuenta con un salón que puede utilizarse para eventos sociales o convenciones/reuniones empresariales. El alojamiento es la actividad más importante que se desempeña y es por ello que se gestiona como el servicio principal y fundamental por sobre el resto. Respecto a la gastronomía, si bien es un servicio concesionado, es vital que funcione a la perfección para mantener los estándares de calidad del hotel en conjunto con los demás. Teniendo en cuenta esto, los segmentos en los que se enfoca la empresa son: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

Aunque el hotel conforma una Franquicia perteneciente al grupo Howard Johnson (cadena hotelera originada en Estados Unidos), se le otorga una cuota de “libertad” administrativa a cada una de ellas para que establezcan su impronta, es así que Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz enfocó sus esfuerzos en realizar una gestión sustentable que impacte positivamente en el medio ambiente y socio-cultural.

En cuanto al nivel de Marketing y Relaciones Públicas, se realizan variadas acciones para llevar adelante los objetivos que se proponen tanto a corto y mediano como a largo plazo. Algunas de ellas consisten en: presencia en redes sociales, publicidad en Google AdWords, patrocinio de eventos, realización de eventos propios, publicidad en medios de comunicación tradicionales (radios, televisión, diarios y revistas), etc.

La problemática sobre la que se sustenta este trabajo final es posicionar al nombrado hotel en base al atributo de la sustentabilidad, teniendo en cuenta la creciente tendencia actual de los usuarios a involucrarse en este tipo de gestiones *eco-friendly*.

La misma se realizará a través del despliegue de un plan de marketing apoyado en el análisis elaborado durante el curso del presente trabajo que tendrá como finalidad desarrollar acciones que, en la interacción con el cliente y previo conocimiento de los factores más relevantes para ellos sumado a una capacitación que se enfoque en la concientización sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, logren establecer una asociación inmediata respecto al nombre del hotel con el atributo “sustentabilidad”, logrando de ésta manera una ventaja competitiva frente a los demás hoteles ubicados en la región.

La tendencia sostenible y *eco-friendly* se manifiesta a nivel mundial, es así que se encuentra vigente un proyecto a llevar a cabo en Dubai referido a la construcción de la primera ciudad 100% sustentable; comenzó a construirse en el año 2014 y en la actualidad goza de una ocupación de entre un 60% y 70% (Recuperado de <https://cutt.ly/OwTQU0F>, 2019).

De la misma manera, la cadena Meliá Hotels International ha inaugurado su primer hotel de vanguardia 100% sostenible en Tanzania. El edificio posee instalaciones para generar su propia energía, cuenta con un sistema de transformación de desechos orgánicos en abono además de una planta potabilizadora de agua. Meliá ha disminuido el uso de recursos y consume productos, como artículos de baño, que son elaborados con materiales sustentables y están contenidos en envases reutilizables. (Recuperado de Hostelsur, <https://cutt.ly/DwTQI6s>, 2018).

A nivel nacional, se puede destacar que Argentina cuenta con 100 alojamientos que obtuvieron la certificación de “Hoteles más verdes” por su cumplimiento con normas ambientales y de preservación de entorno cultural y social. “Según la AHT, la certificación de los primeros 100 hoteles en el país superó la meta propuesta para 2018, que era de un aumento del 25% de este tipo de establecimientos, pero la suba fue de 36% de “hoteles verdes”. (Recuperado de Télam, <https://cutt.ly/HwTQPA5>, 2019).

Un caso más cercano es la Ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe. Allí, la ciudad se ha organizado desde todos los ámbitos de interés como son la municipalidad,

asociaciones no gubernamentales, asociaciones religiosas, la sociedad rural, etc. Con el fin de crear un Consejo Ambiental que permita avanzar en el desarrollo sustentable de ese ejido urbano. Es así, que se llevan a cabo actividades diversas que poseen el mismo fin: generar un ambiente limpio y ordenado. Las acciones van desde gestión de recurso hídrico, de residuos de comunicación y educación hasta eficiencia energética, movilidad sustentable y demás. Un aspecto a destacar es el involucramiento de todos los sectores que pertenecen a la comunidad, tal es así que “será inaugurado un parque tecnológico del reciclado, donde se instalarán ocho empresas dedicadas a la reindustrialización de residuos” (Recuperado de El Cronista, <https://bit.ly/2odlHCr>, 2012). La sumatoria de todo esto hace de Rafaela un modelo sustentable a seguir.

Como se puede notar, la sustentabilidad ha ido tomando notoriedad en los tiempos que corren, sin embargo, existe aún una falta de información/educación brindada a la sociedad y consumidores en cuanto a la profundidad de la temática y respecto a la importancia de su aplicación y desarrollo como estilo de vida de una organización. Es por esto, que llevar a cabo un trabajo de este tipo es útil según dos aspectos, por una parte, a través de la implementación de estrategias se logrará que el Hotel Howard Johnson se vea beneficiado al ser identificado como un destino turístico calificado como sustentable, por otra parte, la instauración de estas acciones llevará a que el mismo mercado tienda a formarse y desarrollarse en gestiones ecológicas.

### **Análisis de la Situación**

Se debe tener en cuenta que el turismo es un factor muy influyente en la economía de una provincia, Córdoba resalta a nivel nacional en cuanto a conformar uno de los puntos turísticos más elegidos por los consumidores como destino vacacional. Esta elección se ha mantenido con el paso del tiempo dando como resultado un aumento de la capacidad hotelera, destacando que “Carlos Paz es la ciudad más influyente dentro de la afluencia turística hacia la provincia”. (Recuperado de CarlosPazVivo, <https://cutt.ly/YwTEvOD>, 2019). Todo esto conlleva a una gran cantidad de recursos tanto materiales como humanos que deben ponerse en movimiento para mantener en marcha un hotel como Howard Johnson, no se debe dejar de lado que “el sector turístico

rebasó la expansión de otras grandes industrias a nivel mundial como manufactura, transporte, ventas al por menor, agricultura y servicios financieros” y, por consiguiente, “el turismo actualmente genera uno de cada diez empleos en el planeta” (Recuperado de <https://bit.ly/2nKvWhe>, 2018). Pese a esto, este sector es por otra parte uno de los que mayor impacto negativo poseen en el medio ambiente a nivel mundial, “el turismo mundial se ha consolidado como una de las industrias más contaminantes: representa el 8% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero” (Recuperado de <https://bit.ly/2WidoRL>, 2018).

Como respuesta a ello, el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz establece un “servicio de sustentabilidad” que se encuentra a disposición del cliente y el mismo se basa en una serie de ítems: Experiencia al huésped, vínculos con la comunidad, colaboradores y medioambiente. Todos los aspectos nombrados anteriormente tienen como finalidad hacer de la estadía del cliente una experiencia caracterizada por la integración con el entorno natural, la vida sana, la armonía con la cultura local y la comunidad de la ciudad en base al respeto y la cordialidad. Todo lo expresado viene dado por el establecimiento de un manual de buenas prácticas de la mano de la asociación Hoteles Más Verdes, esto conlleva a que el mismo hotel desarrolle un código de conducta basado en los puntos ya descritos al principio de este párrafo.

A nivel interno, si bien la problemática de la sustentabilidad es uno de los pilares de la gestión del hotel en cuestión, en las declaraciones de la misión empresarial no se hace referencia ni mención a ese aspecto. A saber, Misión: Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

Sólo se menciona la intención de mantener una buena relación con el medio que los rodea, sin entrar en detalle sobre su gestión *eco-friendly*. Dentro de las acciones que lleva a cabo Howard Johnson, gracias al grado de libertad en gestión que se les permite a las franquicias de esta cadena, se encuentran la gestión de reciclado del agua y minimización de gasto de energía eléctrica, además, cuentan con juegos fabricados de materiales sustentables en el jardín del hotel, tachos de separación de residuos y cartelería de concientización sobre el cuidado del medio ambiente. Tampoco se hace referencia a ello en sus comunicaciones externas en medios como página web y redes sociales, se limitan a comunicar su participación u organización en eventos solidarios.

En base al desglose de las 5 Fuerzas de Porter (Recuperado de “Ser Competitivo”, Michael E. Porter, 2009) se puede especificar:

Las barreras de entrada en esta industria son altas, para establecer un hotel de las características del estudiado en tiempos actuales es necesario no sólo poseer conocimiento y trayectoria en el sector para lograr su gestión eficiente sino también el desembolso de una y gastos que involucra.

El poder de negociación de los consumidores se presenta bajo, de la misma manera, porque al ser Villa Carlos Paz uno de los principales destinos turísticos elegidos a nivel nacional existe una elevada demanda, hay muchos compradores para el nivel de servicio que otorga el hotel. Por el contrario, son pocos los competidores directos por lo que existe una menor cantidad ofertada del producto. Pese a esto, la amenaza de productos sustitutos se configura alta, gracias a avances tecnológicos, una de las plataformas que se encuentra en uso y crecimiento es Airbnb, la cual permite buscar alojamiento sea compartido, privado, involucra apartamentos, habitaciones individuales y demás. Su metodología de uso permite establecer una suerte de “confianza” entre el vendedor y comprador gracias a su trato personalizado, cumplimiento de políticas de seguridad de la plataforma y visualización de fotos y comentarios sobre el lugar.

Por último, la amenaza de nuevos competidores es baja, sin perjuicio de que las barreras de entrada al mercado son altas, existe la posibilidad de que se establezcan nuevos hoteles pertenecientes a cadenas como ya lo hizo American, las cuales poseen una estructura y soporte que permiten sortear los costos iniciales, sin embargo, las condiciones

económicas que presenta el país no alientan a que se produzcan inversiones de tal envergadura.

A continuación, se encuadrará, a través de la Matriz F.O.D.A, un análisis de las principales fortalezas y debilidades internas que posee la empresa, de la misma manera se determinarán oportunidades y amenazas externas que ordenadas de más a menos importantes según su impacto y probabilidad de ocurrencia.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hotel con certificación “Plata” de Hoteles más verdes.</li> <li>2. Franquicia con “libertad de gestión”</li> <li>3. Franquicia perteneciente a una cadena reconocida de hoteles a nivel internacional.</li> <li>4. Servicio evaluado de manera positiva en las plataformas de turismo</li> <li>5. Ventaja respecto a la competencia en gestión sustentable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia hacia el cuidado del medio ambiente por parte de la sociedad.</li> <li>2. Ubicación geográfica beneficiosa al estar Carlos Paz dentro de uno de los destinos turístico más elegidos.</li> <li>3. Baja comunicación por parte de la competencia en cuanto a gestión sustentable</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa comunicación externa referida a las acciones sostenibles que realiza Howard Johnson</li> <li>2. Escasa comunicación al consumidor sobre prácticas sustentables</li> <li>3. No se referencia la gestión sustentable en la declaración de Misión de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se toma en cuenta el atributo “sustentabilidad” en plataformas utilizadas por los consumidores</li> <li>2. Inestabilidad política-económica</li> <li>3. Cargas tributarias elevadas</li> </ol>

Fuente: elaboración propia en base a <https://foda-dafo.com/>.

Comenzando con las fortalezas, aquí se ubican los aspectos que pueden ser aprovechados por la organización para lograr el posicionamiento deseado. El hotel está certificado a nivel Plata por parte de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), condecoración que sólo poseen 3 hoteles en la ciudad de Villa Carlos Paz. Es así, que destacarlo y comunicar de manera eficiente las acciones que se realizan podría ser un punto ventajoso debido a la tendencia por parte de los consumidores a ser más conscientes respecto a cuidados del medio ambiente. Al ser una franquicia que posee una cuota de libertad al momento de gestionar su negocio, es posible poner en marcha acciones que tomen las oportunidades del entorno y comunicar el compromiso que tiene el hotel demostrado en las acciones que realiza o el nivel de conformidad y satisfacción que poseen los clientes con el servicio, haciendo frente de esta manera, a las amenazas que se presentan.

<b>Hotel</b>	<b>Precio/Calidad</b>	<b>Instalaciones /Servicios</b>	<b>Personal</b>	<b>Limpieza</b>	<b>Ubicación</b>	<b>WiFi</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
<b>Pinares del Cerro</b>	7,05	7,4	8,05	7,95	8,1	6,8	7,558
<b>Portal del Lago</b>	7,1	8,1	8,7	8,3	8,6	7,1	7,983
<b>Eleton Resort</b>	7,7	8,3	8,6	8,2	7,85	8,15	8,133
<b>Howard Johnson</b>	8,15	8,4	8,75	8,6	8,25	7,25	8,233
<b>Pinares Panorama</b>	8,2	8,9	9,15	9,2	8,55	7,95	8,658
<b>Amerian</b>	8,75	9,05	9,3	9,3	9,65	8,05	9,017
<b>Lusso Apart-Hotel</b>	8,8	9,7	9,7	9,8	9,3	9	9,383

Fuente: elaboración propia.

Para un análisis completo, no se puede dejar de lado la investigación sobre competidores directos del hotel (hoteles 4 estrellas en la Ciudad de Villa Carlos Paz), el mismo estará basado en los atributos que son más valorados por los clientes, otorgando puntuaciones que varíen en un rango del 1 al 10 según las calificaciones establecidas por los usuarios en la plataforma Booking en promedio con, las ponderaciones expuestas en Despegar.com, de la misma manera se agregará como componente del estudio los comentarios posteados en ambas plataformas por parte de los clientes.

El atributo relación precio/calidad refiere a la percepción que poseen los clientes en cuanto si el servicio brindado se encuentra acorde a lo abonado por la obtención del mismo, cumpliendo o no con sus expectativas.

Instalaciones/Servicios indican cuál es el nivel de satisfacción del cliente según la estructura edilicia, equipamiento y servicio prestado, lo mismo ocurre con la variable limpieza, se evalúa la presencia física del establecimiento, su comodidad y grado de pulcritud. Tanto el trato con el personal y la ubicación geográfica del edificio son características que no se deben evitar para evaluar un servicio.



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar los 7 hoteles se encuentran en condiciones similares si comparamos los primeros atributos, esto es debido a la jerarquía de cuatro estrellas que embisten, la misma exige que sus estándares de calidad sean elevados y, por tanto, se obtienen buenos puntajes en la mayoría de los ítems analizados. Las diferencias observadas no se encuentran muy marcadas, los hoteles que recibieron menor puntaje como Portal del Lago y Pinares del Cerro son hoteles con instalaciones carentes de mantenimiento y eso se puede notar os comentarios negativos de los consumidores. Sus porcentajes de evaluaciones negativas son altos en comparación con los demás alojamientos y la mayoría de quejas coinciden en el mantenimiento como sostuve anteriormente. Los demás hoteles se encuentran en condiciones de paridad en cuanto a

servicios brindados y relación precio/calidad, esto demuestra que no existe aún una empresa que se destaque por sobre el resto o que goce de una ventaja competitiva que sea perceptible por la clientela.

Teniendo en cuenta la sustentabilidad como aspecto de análisis, se percibe que en las plataformas de alojamientos/viajes como las utilizadas de fuente (Booking y Despegar) no se hace referencias en ningún momento a este atributo como una variable a evaluar y los comentarios de los usuarios tampoco lo nombran en sus evaluaciones, es una cuestión ignorada en cuanto, al menos, la evaluación de un servicio lo que permite dar cuenta la falta de información/concientización hacia ellos.

De esta manera, si se quiere conocer cuál el grado de compromiso que poseen estas organizaciones en cuanto al cuidado del medio-ambiente, cultural y social en el que se encuentran inmersas, se debe redirigir a las páginas web de cada una dónde comunican su pertenencia o no a la asociación de Hoteles Más Verdes y la certificación que les ha sido otorgada.

La diferencia principal la encontramos en el carácter de sustentabilidad. En primer lugar, los hoteles Eleton y Portal del Lago no llevan a cabo una gestión sustentable, de distinta manera, Howard Johnson, Amerian, Pinares Panorama y Pinares del Cerro sí se encargan de ello y han sido certificados por “Hoteles más verdes”. Amerian posee la certificación en bronce y, al no tener una comunicación institucional distinta del resto de franquicias pertenecientes a su cadena, no expone cómo y a través de qué acciones lleva a cabo dicha sustentabilidad. Otro es el caso de Howard Johnson, Pinares Panorama y Pinares del Cerro, quienes embisten la certificación Plata y comunican su política de sustentabilidad. Howard Johnson se destaca además en la exposición de eventos solidarios que se llevan a cabo en sus instalaciones, aspecto que suma a su involucramiento con la sociedad en la cual se desenvuelve y que no es comunicado (o realizado ya que no se publicita) por el resto de sus competidores.

Por otra parte, se procederá a realizar un análisis de la participación que tienen las organizaciones estudiadas en las redes sociales Instagram y Facebook respectivamente, por considerarse aplicaciones que reúnen un número mayoritario de público con un amplio rango etario.

En cuanto a la presencia de las diferentes marcas en las redes sociales se comenzará analizando Instagram. Allí, Howard Johnson presenta una ventaja debido a ser la empresa con mayores seguidores entre las analizadas teniendo más de diecisiete mil personas interesadas en su página, en segundo lugar, se encuentra Eleton Resort con una diferencia notable poseyendo ocho mil seguidores, en un promedio individual de seis mil seguidores se encuentran Pinares Panorama, Pinares del Cerro y Amerian (cuenta corporativa). Por último, Lusso cuenta con dos mil seguidores y Portal del Lago no se encuentra inmerso en esta red. Es relevante destacar que no se encuentran publicaciones referidas a la temática sustentabilidad por parte de ninguna de las empresas analizadas.

Respecto a Facebook, Howard Johnson goza de casi treinta y siete mil personas que siguen la página ocupando el primer puesto, lo sigue Pinares del Cerro alcanzando un número de treinta y seis mil seguidores, luego Pinares Panorama logrando un alcance de veintidós mil personas. Además, Amerian Villa Carlos Paz con más de doce mil seguidores similar a Portal del Lago con once mil, luego Eleton Resort con casi nueve mil seguidores y, por último, Lusso Apart Hotel trepa a cinco mil interesados en su página.

Respecto a las variables externas que influyen en la organización, se debe destacar la inestabilidad económica que vive nuestro país como resultado de diversos factores como lo son la incertidumbre respecto a las elecciones presidenciales (fuerte factor político que provoca dicha inestabilidad), el receso económico por el que transita Argentina y la Inflación como resultante de todos estos factores.

De acuerdo con las cifras oficiales, la inflación interanual fue del 54,4%. Respecto de los rubros, la suba de precios de julio estuvo impulsada por el alza de las naftas, las prepagas, los alimentos y esparcimiento por las vacaciones de invierno. (Recuperado de Infobae, <https://cutt.ly/bwTEd8c/>, 2019). Todo esto trae aparejado una suba de costos para los cuáles las empresas deben encontrarse preparadas.

Por otro lado, en la actualidad existen diversas herramientas que son utilizadas por los consumidores a la hora de realizar una reserva de alojamientos, sean vacacionales, de negocios o de paso. Antes de realizar un viaje, la mayoría de las personas, variando según edad/personalidades/género realiza una búsqueda y breve investigación sobre alojamientos que puede alquilar, enfocados especialmente en comentarios que obtienen

de las mismas plataformas tecnológicas que conforman una suerte de “nexo” entre la oferta y demanda de estos servicios. Es así, que un estudio de TripAdvisor revela que “Los viajeros más jóvenes tienden a empezar a planear más tarde. Y el 59 % de los viajeros empiezan a buscar información entre uno y tres meses antes de la salida”. (Recuperado de [8shorturl.at/glxB7](https://8shorturl.at/glxB7), 2016). Lo anteriormente descripto incumbe tanto a la variable socio-cultural, debido a que el consumidor ha cambiado su modo de reserva en cuanto a alojamientos y, a la vez, tecnológica ya que las plataformas de reserva/alquileres como son Booking, Airbnb, TripAdvisor, Trivago, entre otras, son avances tecnológicos relativamente recientes en nuestro mercado local.

Además de la tecnológica, la ecología y sustentabilidad son tendencias que han cobrado importancia en los últimos tiempos en la industria hotelera, acompañando de manera consciente a una sociedad cada vez más preocupada por la contaminación medio ambiental y los efectos que pueda tener la misma en el futuro de la tierra. Todo ello ha conducido a que existan hoy en día organizaciones que trabajan en esta temática y alientan al desarrollo de la misma, a través del otorgamiento de premios, organización de concursos y demás. Es gracias a ello que existe Hoteles más Verdes, el mismo “es fruto del trabajo de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Se encuentra validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), siendo éste el principal organismo acreditado para la verificación del cumplimiento del Estándar de Certificación Hoteles más Verdes, y cuenta con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación” (Recuperado de [Hoteles más verdes, shorturl.at/gCDH8](https://shorturl.at/gCDH8), 2019).

No podemos dejar de lado el aspecto legal, en Argentina las cargas impositivas referidas a la Industria Hotelera son muy elevadas, el porcentaje de impuestos “llega al 39,3% en hoteles grandes. Es el porcentaje que representan los impuestos nacionales, provinciales y municipales sobre el precio final que paga el consumidor por los servicios prestados. Si el hotel es pequeño, la carga llega al 36,7%.” (Recuperado de Francisco Jugeuen, *Los impuestos, clave en los altos precios de hoteles y restaurantes*, <https://cutt.ly/hwTRqEk>, 2016). Dentro de este peso tributario, el principal componente es el IVA, seguido de seguros sociales, aportes, y demás.

Para concluir, según el perfil empresarial estudiado, convendrá focalizarse en el análisis de atributos, en las diferentes y posibles estrategias de marca que estén destinadas

a lograr un correcto posicionamiento de la misma a través de su asociación con el atributo sustentabilidad, así “la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia” (Kotler y Armstrong, 2007). Al finalizar este estudio la empresa obtendrá beneficios al verse posicionada según una ventaja competitiva en la que se destaca en comparación con las demás empresas de la industria en la que se encuentra.

### **Marco Teórico**

En orden a una mejor comprensión sobre el presente reporte de caso, se procederá al desarrollo de algunas cuestiones teóricas enfocadas en la problemática analizada.

En primer lugar, se debe definir el término posicionamiento, palabra que fue popularizada por Ries y Trout (1981), ellos tomaron el posicionamiento como la manera (o proceso) en la que se ubica en la mente de los consumidores un determinado producto, cómo es percibido éste por los mismos y qué lugar ocupa en sus mentes (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009).

Es así, que el posicionamiento consiste en poder ser y verse diferente frente a los competidores y también frente al consumidor, para ello debe definirse de manera correcta al segmento de mercado al cuál se apunta con el objetivo final de lograr la satisfacción de las necesidades de los propios consumidores (Kotler & Keller, 2016), (Bauman, 2006), (Rivera, 2012), (Saujame, 2015).

En base a esto, queda claro que el posicionamiento es un punto clave a la hora de la implementación del marketing estratégico, es decir, la organización debe decidir qué camino tomará para diferenciar, de la mejor manera, su marca respecto a la de la competencia a través del establecimiento de una ventaja competitiva.

Es de vital importancia que la ventaja competitiva que se establezca sea un atributo o característica que sea percibida como un aspecto distintivo por parte del consumidor, atributo que no sea advertido en la competencia ni pueda ser fácilmente replicable por parte de esta.

Tal como exponen Kotler y Armstrong (2007), va a valer la pena establecer una diferencia según ella incorpore las siguientes características: sea importante, distintiva, superior, comunicable, exclusiva, costeable y redituable.

Volviendo al establecimiento del posicionamiento, se deben seguir 3 pasos para la definición del mismo:

1. Identificar potenciales ventajas competitivas y analizarlas
2. Elegir las ventajas competitivas correctas
3. Seleccionar una estrategia de posicionamiento de manera general

Una vez definidos estos tres ítems la empresa debe, de manera efectiva, desarrollar una comunicación a su mercado meta sobre la posición elegida. (Kotler y Armstrong, 2007).

Partiendo de la diferenciación y el establecimiento de ventajas competitivas se debe estructurar la imagen corporativa que conforma una entidad.

La imagen corporativa posee un carácter fundamental para el desenvolvimiento de cualquier organización, a través del establecimiento de ella se crea valor para la empresa y se encuadra como un activo intangible de la misma, esto es muy importante teniendo en cuenta la saturación a la que se encuentra expuesto el público actual, lo que conlleva a su falta de memoria/recordación sobre los servicios que ofrece una determinada organización.

Dentro de los beneficios que otorga la imagen corporativa encontramos que ocupa un espacio en la mente de los consumidores y facilita su diferenciación respecto de la competencia, disminuye la influencia de factores situacionales en la decisión de compra, entre otros.

Todo esto debe estar englobar a la Identidad Corporativa, la cual reúne las características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que ella se va a auto identificar y diferenciar. (Recuperado de Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 2013, [shorturl.at/alzBY](http://shorturl.at/alzBY))

Nada de lo anteriormente descrito tendrá sentido si no es captado sensorialmente por el público al que se busca atraer, es decir, si la marca no es percibida. La RAE (Real Academia Española) define a la “Percepción” como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”. (Recuperado de [shorturl.at/otVX9](http://shorturl.at/otVX9), 2019). En adición, una vez que se produce la percepción debe aparejar un reconocimiento de marca, esto refiere a que el cliente pueda individualizarla e identificarla, “la conciencia

de marca se refiere a la fortaleza del nodo de la marca o su huella en la memoria, lo cual se puede medir como la capacidad del consumidor de identificarla en diferentes condiciones” (Recuperado de [shorturl.at/fkLV0](http://shorturl.at/fkLV0), 2019). Con lo cual, al crear conciencia de marca se logra incrementar el sentimiento de familiaridad por parte de un consumidor con la marca en cuestión, siendo ésta parte de su conjunto evocado de marca que conforman su *top of mind*.

Como se aclaró en previas ocasiones, este trabajo final se estructura en miras a posicionar al Hotel Howard Johnson cimentándose en el atributo sustentabilidad, es por ello que se debe especificar el alcance del término. La sustentabilidad empresarial, siguiendo a Fernández de Gatta (2004) implica un proceso donde las empresas de manera voluntaria toman la decisión de preservar el medio ambiente y de accionar en miras al logro de una sociedad mejor. Por lo cual, ser sustentable involucra la puesta en marcha de acciones que impacten positivamente en el medio ambiente que los rodea como así también, a nivel social llevando a cabo un comportamiento responsable para con las personas que circundantes a la organización.

Por otra parte, un aspecto teórico fundamental es el análisis de las 22 leyes inmutables del marketing propuesto por Al Ries, dentro de ellas podemos marcar como relevantes para este trabajo final las siguientes:

**Ley de la Mente:** Será siempre mejor ser el primero en la mente del consumidor debido a que el marketing implica una “batalla” de percepción debido a que esta será muy difícil sino imposible de modificar.

**Ley de la Percepción:** Una vez que se creó una imagen en la mente de un público será muy difícil que esta cambie. Es una ley que posee estrecha conexión con la ley de la Mente.

**Ley de Enfoque:** Refiere a palabras que claramente identifican al producto, lo asocian a él. En este caso, se busca asociar el atributo “sustentabilidad” al nombre “Howard Johnson Villa Carlos Paz”.

**Ley de Atributos:** Cada empresa debe localizar su propio atributo, algo valorable en el mercado.

**Ley de Aceleración:** Los programas no están contruidos en base a modas sino en tendencias que son se caracterizan por ser durables y no pasajeras como sí lo son las modas. (Recuperado de [shorturl.at/oFINP](http://shorturl.at/oFINP), 2018)

En última instancia, para una mejor comprensión de los posteriores capítulos se debe aclarar la diferencia existente entre los medios publicitarios convencionales (o tradicionales) y no convencionales (o no tradicionales). La publicidad convencional incluye los medios como televisión, radio, prensa y revistas, internet, publicidad exterior (como lo es la cartelería en la vía pública) y publicidades en cines.

En contrario, la publicidad no convencional abarca *merchandising*, *mailings* personalizados, redes sociales, telemarketing, acciones en puntos de ventas, catálogos, folletos, patrocinio de eventos, entre otros. (Recuperado de [shorturl.at/oqJOX](http://shorturl.at/oqJOX), 2019).

Como herramienta no convencional puede enumerarse también el Marketing de Guerrilla, el mismo consiste en una técnica de bajo costo cuyo ingrediente principal es la creatividad en miras a provocar sorpresa al público al que se dirige, intriga y recuerdo. (Recuperado de [shorturl.at/ERTX6](http://shorturl.at/ERTX6), 2016).

### **Diagnóstico y discusión**

Mediante el desarrollo de este reporte de caso se pudo determinar que existen tendencias que hacen que la sociedad posea una toma de conciencia mayor acerca de lo que es el cuidado del medio ambiente tanto a nivel local como internacional y, si bien Howard Johnson Villa Carlos Paz lleva a cabo una gestión sustentable profunda y beneficiosa para la sociedad y para ellos como empresa, no se ha encaminado a aprovechar esa fortaleza y desarrollar una comunicación externa que permita visibilizarlo y posicionar mejor a la empresa, por el contrario, si de los medios *on-line* hablamos, aunque posee una buena presencia en las redes sociales en relación a sus principales competidores, no extrae de esa ventaja los beneficios que podría y no implementa comunicaciones orientadas a políticas sustentables y *eco-friendly*, cuestión que se ve reflejada en la realización del análisis de comentarios y evaluaciones de clientes en plataformas de turismo *on-line* como Booking y Despegar.com, estos reflejan la pobre asociación de la marca al atributo con la cual se busca posicionarla, los clientes no hacen mención a la gestión sustentable que desarrolla el hotel.

Como se analizó anteriormente, los hoteles pertenecientes al nivel de servicio en el que se encuentra Howard Johnson (4 estrellas) se desenvuelven en una situación de paridad entre ellos, ofrecen un servicio de buena calidad debido al cumplimiento de

ciertas exigencias que les permiten brindarlo, es así, que sería muy beneficioso para la empresa establecer planes que logren posicionarlo como el hotel sustentable más elegido en la región gracias a la comunicación de su gestión en miras a la disminución del impacto ambiental y a su responsabilidad social comprometida con la comunidad a la que pertenece. Esto se logrará gracias a la implementación del plan de acción que se recomendará en el próximo capítulo, donde se buscará fijar el posicionamiento del hotel estructurado en base al atributo de sustentabilidad, aprovechando las tendencias saludables que han emergido en la actualidad, el aspecto de que Villa Carlos Paz se encuentre localizada en una de las provincias más elegidas para vacacionar y, en la ventaja de que la competencia no lleva a cabo acciones de comunicación externa respecto a las actividades sustentables que, aunque menores, también realiza.

Como resultado, se alcanzará la meta de ubicarse en la mente de los consumidores como una marca que se preocupa y ocupa por el impacto del actuar humano sobre el medio ambiente en tanto y en cuanto se materialicen las acciones que se propondrán.

## **Planes de Acción**

En el presente capítulo se procederá al desarrollo del plan de acción comenzando con la definición del objetivo general, seguido de los objetivos específicos que ayudarán al cumplimiento del él.

### *Objetivo General*

Posicionar al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en base al atributo sustentabilidad, alcanzando una percepción de un 50% de su mercado desde diciembre de 2019 a diciembre de 2020.

### *Objetivos Específicos*

- Aumentar la asociación de marca de Howard Johnson Villa Carlos Paz con el atributo sustentabilidad en el entorno online en un 50% en el plazo de un año.

- Incrementar en un 50% los seguidores en las redes sociales de las cuentas de Howard Johnson Villa Carlos Paz en el plazo de cuatro meses.
- Ser una de las dos alternativas sustentables más importantes en la ciudad de Villa Carlos Paz en el plazo de un año.

#### Plan 1

- Nombre: Sustentabilidad *on-line*
- Objetivo: Aumentar la asociación de marca de Howard Johnson Villa Carlos Paz con el atributo sustentabilidad en el entorno online en un 50% en el plazo de un año.
  - Justificación: Se aumentará en un 50% partiendo de los actuales comentarios/evaluaciones que posee la empresa en plataformas online en asociación con acciones y políticas sustentables, apoyándose en herramientas online para el logro del objetivo. Se propone un porcentaje de aumento del 50% debido a que actualmente la asociación de la marca al atributo elegido es pobre o nula.
  - Metodología: Se realizará una comunicación en las redes sociales Instagram y Facebook donde se exprese la gestión sustentable y las acciones que realiza Howard Johnson. Las publicaciones se llevarán a cabo de manera orgánica, es decir, sin la paga de publicidad, con un diseño gráfico acorde a la identidad de la marca con su logo y colores institucionales, pero sumando el verde como signo de identificación *eco-friendly* a la gráfica.

Las publicaciones en historias y muros se harán diariamente con el objetivo de estar presente en la mente del consumidor y lograr mayor interacción con él.

Se intercalarán el tipo de publicaciones, por un lado, las mismas serán sobre acciones específicas que lleva a cabo el hotel en materia sustentable como, por ejemplo, cómo es el proceso de reciclado de agua, disminución de desechos y ahorro de energía, y, por otro lado, sobre certificaciones que recibe la empresa por su gestión amigable con el medio-ambiente, como así también publicaciones sobre *tips*, datos curiosos o efemérides relacionados al tema.

Tanto el diseño de las gráficas como el manejo de redes será gestionado por una agencia de *community manager* externa a la empresa.

- Responsable: Jessica Elliot
- Presupuesto:

Descripción	Costo mensual	Costo TOTAL
Community Manager- Gestión	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00

Fuente: elaboración propia.

- Control: Los indicadores que se utilizarán serán:
  - i. N° de *likes* en las publicaciones
  - ii. N° de comentarios en las publicaciones
  - iii. N° de publicaciones compartidas
  - iv. N° de comentarios que mencionen contenido relacionado a la sustentabilidad en las plataformas Booking y Despegar.com

## Plan 2

- Nombre: Hacete ECO
- Objetivo: Incrementar en un 50% los seguidores en las redes sociales de las cuentas de Howard Johnson Villa Carlos Paz en el plazo de cuatro meses.
  - Justificación: Partiendo de que el hotel ya posee una ventaja en cuestión de seguidores en las dos redes sociales más utilizadas por los consumidores (Facebook e Instagram) se implementará una comunicación a través de las mismas en vías a aumentar 8.500 seguidores más a Instagram y 18.750 adicionales a Facebook, lo que conformaría el 50% de la cantidad actual en cada una, con el fin de acentuar y consolidar esta ventaja.
  - Metodología: Se animará a través de publicaciones en redes sociales a que los usuarios, tanto seguidores como no seguidores, compartan en sus publicaciones e historias una foto o video sobre las acciones sustentables diarias que realiza cada

persona de manera individual en su domicilio o entorno en el que se desenvuelve. Esta participación deberá caracterizarse por utilizar el hashtag #EcoFriendlyConHowardJohnsonVCP y etiquetar a la página de Instagram o Facebook, según corresponda, del hotel. Tendrá una extensión de tres meses, desde enero a marzo del año 2020 por ser los meses con temporada vacacional más alta y, con el fin de captar una mayor porción de participantes posible. Incluso se tomará un cuarto mes para recolectar todas las mediciones según los indicadores que se recomiendan en el ítem de control.

Como premio, se realizará un sorteo entre todos los participantes de una estadía en el hotel. La estadía podrá canjearse en el plazo de seis meses durante temporada media o baja y tendrá una extensión de dos noches, el sorteo se realizará con un video en vivo por ambas redes mediante una aplicación web que garantiza que la elección sea aleatoria entre todos los participantes.

El diseño de las gráficas a publicar y el manejo de redes será gestionado por una agencia de *community manager* externa a la empresa.

- Responsable: Jessica Elliot
- Presupuesto:

Descripción	Costo mensual	Unidades	Costo TOTAL
Community Manager- Gestión	\$ 20.000,00	2	\$ 60.000,00
Estadía en Howard Johnson VCP	\$ 13.257,00	2	\$ 26.514,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 86.514,00</b>

Fuente: elaboración propia.

- Control: Los indicadores que se utilizarán serán:
  - i. N° de seguidores incrementados en ambas redes sociales. Debe existir un incremento de seguidores mayor igual a 8.500 en la red social Instagram y, un incremento mayor o igual a 18.750 en Facebook.
  - ii. N° de menciones del hashtag #EcoFriendlyConHowardJohnsonVCP
  - iii. N° de etiquetas a las páginas

### Plan 3

- Nombre: Elegí Verde
- Objetivo: Ser una de las dos alternativas sustentables más importantes en la ciudad de Villa Carlos Paz en el plazo de un año.
  - Justificación: Se encaminará a posicionarse dentro de las dos opciones más importantes a elegir en materia de sustentabilidad hotelera en la ciudad de Villa Carlos Paz en miras a ubicarse en el *top of mind* del mercado meta en base a ese atributo y ser una de las empresas sustentables más elegidas en esa ciudad.
  - Metodología: Se organizarán grupos de no más de 20/25 personas, incluidos huéspedes, clientes y externos invitados, a los cuales se les brindará un recorrido por las instalaciones clave del hotel con el objetivo de que puedan aprender y visualizar sobre la gestión sustentable que se lleva a cabo en el mismo. Se explicará en qué consiste el proceso de reciclado de agua, la reducción y recolección de residuos, la utilización de materiales sustentables para la construcción de juegos para niños en el parque, etc.

La gerente en Relaciones Públicas e Institucionales Jessica Elliot será la encargada de guiar a los invitados y dictar la charla debido a ser una de las personas más involucradas en la gestión del hotel.

El recorrido tendrá lugar una vez a la semana, preferentemente los días viernes o sábados donde exista mayor concurrencia de gente. Por día podrán participar dos grupos que tendrán dos turnos, uno a las 17:30hs y otro a las 18:0hs, y no durará más de 25/30 minutos. A posterior se servirá un *brunch* en el parque del hotel para los participantes, en adición, cada uno de ellos recibirá el regalo de un lápiz plantable. Este regalo se caracteriza por ser fabricado con materiales reciclados y, una vez utilizado en su totalidad, debe plantarse gracias a que en su base contiene la semilla que dará crecimiento a una planta.

- Responsable: Jessica Elliot.
- Presupuesto:

Descripción	Costo*Unidad/Mes	Unidades/Meses	Costo TOTAL
Lápiz Plantable	\$ 70,00	3000	\$ 210.000,00
Catering Brunch	\$ 38.500,00	12	\$ 462.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 672.000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

- Control: Se tendrán en cuenta los siguientes indicadores para evaluar el rendimiento de este plan:
  - i. N° de comentarios de clientes referidos a gestión sustentable del hotel en Booking y Despegar.com.

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

<b>Presupuesto Total</b>	
Descripción	Costo TOTAL
<b>Plan 1</b>	\$ 240.000,00
<b>Plan 2</b>	\$ 86.514,00
<b>Plan 3</b>	\$ 672.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 998.514,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### *Cronograma y Diagrama de Gantt*

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

Cronograma - Diagrama de Gantt													
	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Plan 1													
Plan 2													
Plan 3													

Fuente: elaboración propia.

## Conclusión

A lo largo de este trabajo final de grado se desarrolló un análisis interno y externo de la empresa que permitió identificar aquellos puntos relevantes que afectan a la organización desde un lugar positivo como también negativo.

Howard Johnson Villa Carlos Paz tiene un elevado potencial de crecimiento en materia de posicionamiento sustentable, está avalado por tendencias que circunscriben comportamientos tendientes a la puesta en marcha de acciones que contribuyan al cuidado del medio socioambiental en el que se desenvuelven los consumidores. Además, su asociación al rubro y posicionamiento, según alojamiento cuatro estrellas, se encuentra bien definidos y ventajosos frente a la competencia que enfrenta, sin embargo, se detectaron falencias en la comunicación externa de la gestión sustentable que desarrollan, incluso cuando la misma está determinada por acciones que implican un cambio importante en los procedimientos regulares de un hotel como lo es el proceso de reciclado del agua, a modo de ejemplo.

Es por todo lo anterior descripto que fue necesario el planteamiento de tres planes de acción que se encaminen en la búsqueda de una solución a la problemática planteada, el posicionamiento sustentable.

Por un lado, se propone un plan que se focalice en aumentar la asociación de la marca al atributo sustentabilidad a través del lanzamiento de comunicaciones externas en canales *on-line*, de la misma manera, implementando un concurso de participación general en redes sociales se busca aumentar la cantidad de usuarios seguidores para mantener e incrementar la ventaja en ese aspecto frente a la competencia y, por último, se recomendó la implementación de recorridos internos dentro de las instalaciones del hotel para que clientes e interesados sean concientizados sobre las prácticas sustentables que el hotel aplica, todo esto en búsqueda de lograr ser una de las dos alternativas sustentables más importantes de la ciudad de Villa Carlos Paz.

## **Recomendaciones**

Para finalizar, es necesario brindar algunas recomendaciones al hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en miras al cumplimiento del objetivo general propuesto.

Será vital la puesta en marcha de una investigación que se realice a posteriori del cumplimiento de los planes de acción recomendados con la finalidad de corroborar la concreción de los objetivos planteados o no y el grado de impacto que los mismos tuvieron en la organización en materia de posicionamiento.

Por otra parte, se sugiere que la empresa continúe con la implementación de la gestión sustentable que actualmente desarrolla, sin descuidarla y con nuevas medidas e incorporaciones que potencien la misma sin apoyarse en que se encuentran en una situación favorable frente a la competencia y descuidar avances y mejoras que deben ponerse necesariamente en marcha debido al paso del tiempo y el nacimiento de nuevas tecnologías en la materia que empujan a la actualización. Pueden considerarse nuevas acciones a aplicar como la construcción de huertas orgánicas, capacitaciones al personal sobre proceso de reciclado de materiales o disminución de la utilización de recursos energéticos, etc.

Adicionalmente, se recomienda aumentar el aprovechamiento de herramientas de comunicación eficientes y de bajo costo como lo son las redes sociales, es vital que el mensaje a expresar sea consistente con la actividad de la empresa, que esté consolidado en todos los medios que se utilicen, mostrando una imagen corporativa coherente con lo que se busca consolidar: Howard Johnson como principal hotel sustentable de Villa Carlos Paz. Además, es importante estar presente en la cotidianeidad de los consumidores y amplificar los medios de interacción y contactos con éstos para aumentar la cuota de mercado captada teniendo en cuenta que, como se expresó anteriormente, la inversión es pequeña, cuestión no menor que se debe tener presente por el contexto económico-político que nuestro país atraviesa.

## **Bibliografía**

Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Marketing Version para Latinoamerica*. Mexico: Pearson Educacion.

Walker, Boyd, Mullins & Lerréché. *Marketing Estratégico*. México: Mc Graw Hill.

Lambi, J., Gallucci, C. & Sicurello, C. *Dirección de Marketing*. México: Mc Graw Hill.

Porter, M. *Ser Competitivo*. <https://bit.ly/2mas8FS>. España: Deusto.

*Hoteles más Verdes*. (s.f.). Recuperado el 16 de 05 de 2019, de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

Sainz de Vicuña Ancin, Jose M. (2008). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Duodécima edición. Esic.

*Instituto Nacional de Estadística y Censos*. (s.f.). Obtenido de Turismo: [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=56](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56)

(2019) Recuperado de <https://cutt.ly/OwTQU0F>

(2019) Recuperado de <https://cutt.ly/HwTQPA5>

(2019) Recuperado de <https://cutt.ly/YwTEvOD>

(2019) Recuperado de <https://cutt.ly/bwTEd8c/>

(2019) Recuperado de [shorturl.at/gCDH8](http://shorturl.at/gCDH8)

(2019) Recuperado de [shorturl.at/otVX9](http://shorturl.at/otVX9)

(2019) Recuperado de [shorturl.at/fkLV0](http://shorturl.at/fkLV0)

(2018) Recuperado [shorturl.at/oFINP](http://shorturl.at/oFINP)

(2018) Recuperado de <https://cutt.ly/DwTQI6s>

(2018) Recuperado de <https://bit.ly/2nKvWhe>

(2018) Recuperado de <https://bit.ly/2WidoRL>

(2016) Recuperado de [8shorturl.at/glxB7](http://8shorturl.at/glxB7)

(2016) Recuperado de <https://cutt.ly/hwTRqEk>

(2016) Recuperado de [shorturl.at/ERTX6](http://shorturl.at/ERTX6)

(2013) Recuperado de [shorturl.at/alzBY](http://shorturl.at/alzBY)

(2012) Recuperado de <https://bit.ly/2odlHCr>

[https://www.despegar.com.ar/hoteles/h-1141836/lusso-apart-hotel-villa+carlos+paz?pageNbr=1&cl=9&rid=7848&search\\_id=fcae5c38-53f7-4b12-ae5c-3853f7db12cb&from\\_source=desktop&hotelFinalPrice=ON](https://www.despegar.com.ar/hoteles/h-1141836/lusso-apart-hotel-villa+carlos+paz?pageNbr=1&cl=9&rid=7848&search_id=fcae5c38-53f7-4b12-ae5c-3853f7db12cb&from_source=desktop&hotelFinalPrice=ON)

<https://www.booking.com/hotel/ar/howard-johnson-plaza-villa-carlos-paz.es-ar.html>

<https://www.despegar.com.ar/hoteles/h-960555/howard-johnson-plaza-villa-carlos-paz-villa+carlos+paz>

<https://bit.ly/2m2Ta1I>

<https://bit.ly/2mRbThe>

<https://bit.ly/2nJ0CPY>

<https://www.despegar.com.ar/hoteles/h-997968/amerian-carlos-paz-apart-y-suites-villa+carlos+paz>

<https://bit.ly/2nJgZfK>

<https://bit.ly/2m5RmoH>

<https://bit.ly/2ojXYAA>

<https://bit.ly/2ojNTDH>

<http://rafaela-sustentable.com.ar/sitio/>

<https://www.cronista.com/pyme/Rafaela-modelo-sustentable-20120705-0003.html>

<https://www.instagram.com/hjvillacarlospaz/?hl=es-la>

<https://www.instagram.com/eletonresort/?hl=es-la>

<https://www.instagram.com/pinaresdelcerro/?hl=es-la>

<https://www.instagram.com/pinarespanorama/?hl=es-la>

<https://www.instagram.com/amerianhotelesok/?hl=es-la>

[https://www.instagram.com/lusso\\_apart\\_hotel/?hl=es-la](https://www.instagram.com/lusso_apart_hotel/?hl=es-la)

<https://www.facebook.com/portaldellagohotel/>

[https://www.facebook.com/pinaresdelcerro/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/pinaresdelcerro/?ref=br_rs)

[https://www.facebook.com/pinarespanorama/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/pinarespanorama/?ref=br_rs)

[https://www.facebook.com/lussoaparthotel/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/lussoaparthotel/?ref=br_rs)

[https://www.facebook.com/AmerianCarlosPaz/?epa=SEARCH\\_BOX](https://www.facebook.com/AmerianCarlosPaz/?epa=SEARCH_BOX)

<https://www.facebook.com/hjvillacarlospaz/>

<https://www.facebook.com/eletonresort/>

<https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/gerencia-de-marca-y-branding/reconocimiento-de-la-marca/>

<https://www.linkedin.com/pulse/la-auditor%C3%ADa-de-comunicaci%C3%B3n-como-herramienta-federico-stellato>

<https://tarifario.org/>

[shorturl.at/tF017](https://shorturl.at/tF017)

[shorturl.at/dqGMQ](https://shorturl.at/dqGMQ)

[shorturl.at/hpzAJ](https://shorturl.at/hpzAJ)

[shorturl.at/ghoMW](https://shorturl.at/ghoMW)

<https://www.lv16.com.ar/sg/pagina/5-Tarifas>

[shorturl.at/kryY4](https://shorturl.at/kryY4)

[shorturl.at/cswLW](https://shorturl.at/cswLW)

[shorturl.at/hCWY2](https://shorturl.at/hCWY2)

[shorturl.at/diwU9](https://shorturl.at/diwU9)