

# TRABAJO FINAL DE GRADO



## Reporte de Caso

### PLAN DE MARKETING EN TIEMPOS DE COVID-19

Apellido y Nombre: **Cavezzali Claudio Franco**

Legajo: **VMKT04849**

Fecha: **05/07/2020**

Carrera: **Licenciatura en Comercialización y Marketing.**

Módulo: **Documento final.**

Profesor: **Javier Romero**

Entrega: **Cuarta**

<b>Índice Temático</b>	
<b>Resumen/Abstract</b>	3
<b>Introducción</b>	4
<b>Parte 1 - Análisis de Situación</b>	
Breve descripción de la problemática	5
Antecedentes del caso	5
Análisis de la situación	6
Análisis de la competencia	7
Análisis externo	9
Análisis de la demanda	9
5 fuerzas de porter	10
Pestel	11
<b>Parte 2 - Diagnóstico Organizacional</b>	
Análisis Interno	13
Matriz FODA	14
Diagnóstico y discusión	17
Análisis específico según perfil...	17
Marco teórico	18
Diagnóstico y discusión	20
<b>Parte 3 – Plan de implementación</b>	
Objetivos	21
Objetivos específicos	22
<b>Conclusiones</b>	27
<b>Recomendaciones</b>	27
<b>Bibliografía</b>	28

### *Resumen*

En el presente trabajo final de grado se desarrolló un plan de posicionamiento para el Howard Johnson de Villa Carlos Paz, durante el período comprendido entre agosto 2020/2021. También se consideró el contexto tanto nacional como internacional debido a la pandemia Covid-19. A través de los análisis de situación y PESTEL se concluyó que se necesita reposicionar y focalizar en el público objetivo: Posicionar a Villa Carlos Paz como un lugar turístico de calidad para las familias, personas jóvenes y para el sector corporativo de buen poder adquisitivo. Hacer foco en el turismo local y no en el turismo internacional ya que éste va a ser el último en habilitarse debido a la pandemia.

Para superar dichos problemas se desarrollarán acciones para aumentar la notoriedad de marca y rediseñar todos los procesos del servicio, para lograr permanecer en la mente de los potenciales clientes y aumentar el capital de marca.

Palabras clave: Posicionamiento, Covid19, Branding, Capital de marca, segmentación.

### *Abstract*

In the present final degree project, a positioning plan was developed for the Howard Johnson of Villa Carlos Paz, during the period between August 2020/2021. The national and international context was also considered due to the Covid-19 pandemic. Through the situation analysis and PESTEL it was concluded that it is necessary to reposition and focus on the target audience. Position Villa Carlos Paz as a quality tourist place for families, young people and for the corporate sector with good purchasing power. Focus on local tourism and not on international tourism, since this will be the last to become available due to the pandemic.

To overcome these problems, actions will be developed to increase brand awareness and redesign all service processes, to remain in the minds of potential customers and increase brand capital.

## *Introducción*

Se trata de la cadena de hoteles internacional Howard Johnson que llegó a Buenos Aires en 1997. Dos años más tarde comenzó a inaugurar sucursales en todo el país.

En el año 2011 inauguró Howard Johnson en Villa Carlos Paz, una empresa familiar administrada por la familia Elliott como socio mayoritario. El hotel cuenta con 127 habitaciones modernas con elegante decoración, un centro de convenciones, Health center, Spa y un restaurante con cocina internacional.

El hotel se caracteriza por apoyar pequeños y grandes inversores ya que a través de diferentes inversiones las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen. Esta modalidad está siendo utilizada por muchos hoteles internacionales, por ejemplo, el Hotel Faena en Buenos Aires.

El Howard Johnson hizo una gran apuesta al programa sustentable llamado “Hoteles más verdes”: Ha sido reconocido por Global Sustainable Tourism Council que lo considera uno de los programas más prestigiosos del mundo. Este programa posee tres categorías: bronce, plata y oro, las cuales indican el nivel de cumplimiento de cada uno de los parámetros evaluados. El hotel Howard Johnson ha obtenido la etiqueta “Plata”, siendo uno de los pocos hoteles en poseer esta etiqueta en Córdoba.

En cuanto a la seguridad e higiene el hotel se caracteriza por minimizar el impacto ambiental aplicando layout con amplios estándares de higiene.

Si bien el hotel no tiene divididas sus actividades por unidad de negocio, se podrían definir tres servicios específicos que requieren de acciones de marketing y publicidad muy diferentes entre sí: Alojamiento, Eventos y Gastronomía.

Debido a esta categorización el hotel tiene tres grandes públicos objetivos: Turismo individual, turismo corporativo y turismo destinado a estudiantes, jubilados y agencias.

Uno de los principales desafíos del Hotel Howard Johnson es romper con la idea de que Villa Carlos Paz es un destino turístico “mochilero”, transformar la oferta del hotel como una opción familiar o de turismo de grupos que accede a turismo de calidad, o sea, a una experiencia única.

El mercado hotelero de Villa Carlos Paz posee una gran cantidad de ofertas en hospedaje y tiene un grupo fuerte posicionado desde hace mucho tiempo.

Si bien Howard Johnson compete en el mercado local con un claro punto a favor: “Howard”, su nombre internacional, la competencia en el mismo segmento es alta.

En base a este análisis el hotel debe cuidar su imagen y cierto aspecto de calidad.

Es necesario que se desarrollen evaluaciones constantes en el rendimiento del mercado, adoptar medidas de acciones y posicionarse en la mente del consumidor y los inversores.

Para este reporte de caso se plantea la necesidad de ir a buscar al turista local debido a la pandemia Covid-19. Desarrollar una estrategia de marketing de posicionamiento del hotel y posicionar a Villa Carlos Paz como un lugar familiar para una clase media acomodada.

Diversas publicaciones son utilizadas para desarrollar este plan de marketing para el Hotel Howard Johnson, en el que se pretende incrementar el posicionamiento de la empresa utilizando a la futura creciente demanda del turismo local.

Si bien por el momento el turismo está frenado por la pandemia, próximamente el rubro hotelero se va a habilitar. Debido al Covid-19, unos de los rubros más golpeados claramente es el hotelero, ya que va a transcurrir mucho tiempo hasta que vuelvan turistas extranjeros al país.

El objetivo de este trabajo final de grado es posicionar a la empresa como un hotel de lujo y calidad, siendo la primera alternativa hotelera para turismo joven y familiar, así también en el rubro corporativo de Córdoba como hotel para eventos y convenciones.

“El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor” (Kotler, P. Keller, K. 2012 Pag. 276).

## **Parte 1: Análisis de situación**

### *Breve descripción de la problemática:*

El Hotel Howard Johnson es un hotel de lujo 4 estrellas, ubicado en Villa Carlos Paz. Este año debido a la pandemia Covid-19 que impactó en todo el mundo, el rubro hotelero quedó muy golpeado. En Argentina, con las fronteras cerradas, se debe posicionar y desarrollar una estrategia para el turista local.

Debido al Covid-19, una buena opción es tener claro el público objetivo y pensar en acompañar a los consumidores en este difícil proceso con un mensaje claro y lograr así que nos recuerden.

### *Antecedentes del caso:*

Para poder entender la problemática a nivel mundial de la pandemia Covid-19 y cómo algunos hoteles lograron posicionarse a pesar de la pandemia.

En Colombia el famoso periódico Reportur de Colombia publica “Los 4 cambios de los hoteles turísticos post-coronavirus”<sup>13</sup>, nos invita reflexionar sobre algunos cambios que va en la industria hotelera, por ejemplo: Check in on line: Este va a permitir identificar al cliente y abrir la puerta de la habitación con el celular sin pasar por recepción. Otro de los puntos importantes es que van a restringir los lugares en común y proyectan entregar kits de seguridad contra el virus a los clientes.

En China, por ejemplo, se está utilizando la libreta sanitaria en el celular mediante un código QR. En Europa los representantes turísticos de España están pensando en crear una libreta sanitaria.

Un claro ejemplo de posicionamiento en medio de la pandemia, es el caso de la cadena hoteles Accor<sup>13</sup> que tomaron la iniciativa de solidarizarse en España y Portugal poniendo a disposición la infraestructura de sus hoteles para paliar la crisis. Esta y algunas medidas más lograron empatizar con la gente. Accor fue la primera compañía hotelera que desarrolló una campaña innovadora en Twitter, con el #MyfirstTweet para dirigirse a potenciales clientes que utilizaban hashtag. Para que esta campaña sea más efectiva crearon un mensaje de bienvenida de manera personalizada.

#### *Análisis de la situación:*

En la actualidad la economía está atravesando una crisis nunca vista, la pandemia Covid-19 complejizó la economía mundial, pero a la Argentina hay que sumarle una fuerte devaluación y depreciación de la moneda local. La inflación<sup>1</sup> acumulada en lo que va del año es de 7.8%. Claramente esta situación afecta en forma directa el poder adquisitivo del consumidor. Hay que tener en cuenta que debido a la pandemia Covid-19 no puede ingresar turismo extranjero. Por esta razón y las relatadas anteriormente el rubro turístico es uno de los más golpeados. Informe económico hotelero<sup>2</sup> muestra cómo desde el año 2019 hubo cambios en el comportamiento del consumidor<sup>3</sup>, generados por la fuerte devaluación y una inflación de 53% en el año 2019, la más alta en casi 30 años. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/>.

Los argentinos han cambiado los hábitos a la hora de tomarse las vacaciones, haciendo más viajes, pero de menor duración (4/5 días). Esta compleja situación económica que vivió la Argentina en el año 2019 derivó en un incremento del turismo interno, eligiendo como destinos las provincias argentinas y no el exterior. En el informe del INDEC<sup>4</sup> muestra claramente como Córdoba en febrero de 2019 tuvo 907.622 plazas ocupadas siendo la cuarta provincia más elegida por los argentinos. El crecimiento ha sido exponencial en los últimos 5 años del comercio electrónico (ecommerce). En

el año 2019 creció un 76% registrando una facturación de \$403.278 millones de pesos, volviéndose cada vez más común y regular.

El rubro del turismo se posiciona en el primer lugar en el ranking con mayor facturación en el e-commerce. Esta investigación surge de CACE<sup>5</sup> (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). El efecto que tiene la digitalización para el Howard Johnson es positivo, ya que puede aprovechar y desarrollar una estrategia de posicionamiento a través del marketing digital, en Google (Seo, Sem), foros, sitios de reservas y hoteles online.

En contrapartida de los beneficios mencionados anteriormente, surge la aparición de sitios para alquilar online, que ha ganado mercado y claramente perjudica a toda la actividad hotelera. En la actualidad existe una tendencia acerca de tener un cuidado mayor sobre el medioambiente. El Hotel Howard Johnson forma parte del programa Más Verde y tiene un compromiso importante con el medioambiente y el turismo sustentable. Claramente, este último factor favorece su imagen.

#### *Análisis de la competencia:*

- American Carlos Paz

Es un apart hotel 4 estrellas que se encuentra abierto todo el año, ubicado en pleno centro de la Villa Serrana, a media cuadra de la peatonal.

Posee 80 habitaciones de dos y tres ambientes totalmente equipadas con living, cocina, comedor y una impresionante vista panorámica. Los departamentos de una habitación miden de 42 a 48 mt<sup>2</sup> y poseen una capacidad máxima de hasta tres pasajeros.

Menores de 7 años no abonan adicional. Los aparts ofrecen vistas únicas de la ciudad, las sierras o el lago. En el último piso se encuentra el restaurant con una visión 360°, tiene una capacidad máxima para 164 cubiertos, terraza al aire libre con protección vidriada. También brinda una completa gama de servicios que incluye: gimnasio, piscina con solárium, quinchos, asadores y un estacionamiento cubierto para 97 autos.

Se promociona como un hotel sustentable, por lo cual ha sido galardonado con certificación bronce por parte de GSTC, en la plataforma TripAdvisor está calificado con un 4,5 de un máximo de 5.

Es un hotel 4 estrellas con 30 años de experiencia que se encuentra en las orillas del lago San Roque. Posee 94 habitaciones con vista al lago, a la piscina o al parque. Cuenta con un restaurant con vista al lago, el cual posee menús regionales e incluso comida internacional y bodega de vinos propia. El hotel dispone de cuatro salones que permite reunir hasta 1280 personas en forma simultánea.

El Portal del Lago posee tres piletas al aire libre más una pileta climatizada. En TripAdvisor está calificado con 4.0 de 5 puntos.

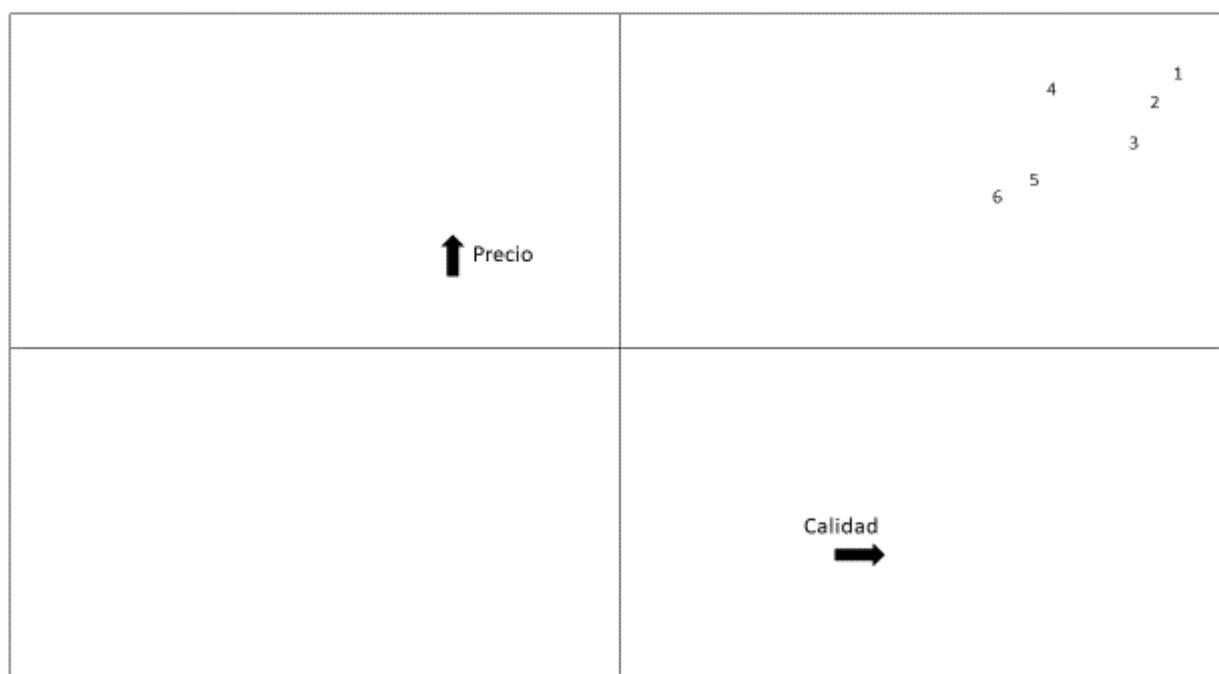
- Pinares Panorama Suites & Spa

El hotel Pinares Panorama Suites & Spa es la competencia directa del Hotel Howard Johnson por su calidad y confort. De los hoteles analizados, éste es el que presenta el mejor sitio web. Posee un boot en la página y cuenta con WhatsApp. Cumple en su site con el principio de autoridad de Robert Cialdini.

Posee una fuerte comunicación con las políticas sustentables y se promociona con el certificado de Plata según GSTC. Tiene 4.5 de 5 puntos en TripAdvisor.

A continuación, podremos observar la matriz de posicionamiento sobre el Howard Johnson y su competencia.

*Ilustración: IMapas de posicionamiento - (Fuente: Propia, en base a TripAdvisor)*



1. Pinares Panorama
2. Hotel Amerian
3. Pinares Cerro

4. Howard Johnson
5. Hotel Portal del lago
6. Hotel Elaton

Las variables utilizadas para el cuadro anterior fueron de calidad del servicio y su precio. estos datos fueron recaudados de los portales de cada uno de los hoteles para el caso del precio, y por el portal TripAdvisor para el caso de la calidad del servicio.

*Análisis externo:*

El análisis externo del macro entorno del hotel, se basa en una herramienta propuesta por Kotler y Keller denominada análisis PESTEL. La misma considera las siguientes áreas: Política, Economía, Socio Cultural, Tecnología, Ecología y legal del contexto, también se analizará la competencia mediante las 5 fuerzas de Porter y analizaremos la demanda del sector hotelero.

*Análisis de la demanda:*

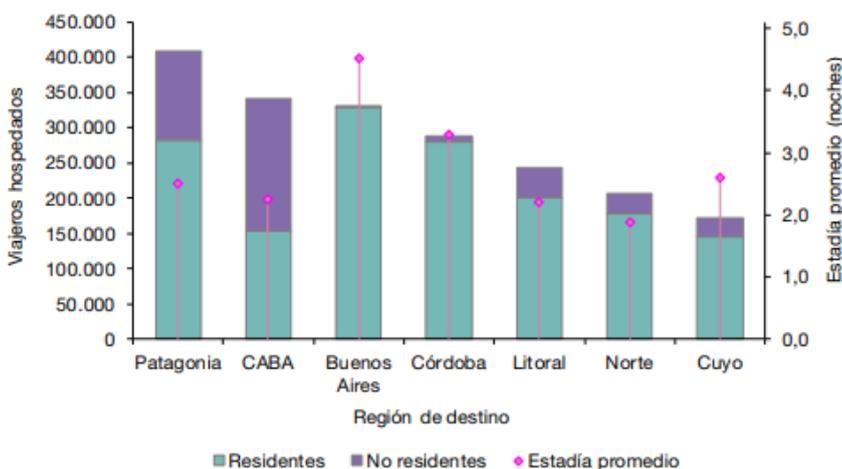
La demanda se incrementa y se satura en Villa Carlos Paz en temporada alta: Diciembre a marzo y durante vacaciones de invierno.

El Hotel Howard Johnson ofrece servicios hoteleros de una gran categoría en todos sus servicios. Su mercado meta es dirigirse a un turismo individual, familiar y corporativo. Su cliente social posee un nivel socio económico medio alto y alto.

Esta franquicia posee la ventaja de que su nombre cuenta con un prestigio tanto nacional como internacional, por ende, recibe una alta cantidad de turistas durante todo el año. Además, muchos de sus clientes no se hospedan, pero utilizan sus instalaciones (Restaurant, Spa y Sala de reunión).

*Ilustración 2 Fuente primaria (INDEC 2019)*

**Viajeros hospedados y estadía promedio por región de destino, según condición de residencia. Total del país. Febrero de 2020**



Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

En el cuadro se puede verificar que el promedio de estadía de los viajeros fue de 2,8 noches, un 7,9% más que el mismo mes del año anterior. La región que presentó la mayor estadía promedio fue Buenos Aires, con un promedio de 4,5 noches de estadía, seguida de Córdoba con 3,3 noches de estadía en promedio por visitante.

En el mismo se pueden observar los datos de 7 regiones y 40 localidades. En la proyección realizada para el mes de febrero de 2020 se estimaron 5,6 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros. Esto implica un crecimiento de 7,9% respecto del mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron una suba de 9,7% y las de no residentes disminuyeron un 0,3% (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2019).

La actividad hotelera registró un crecimiento en el primer semestre del 2019 del 9,4%, posicionando a la Argentina entre los 50 destinos más importantes del mundo. En el año 2018 la actividad hotelera registró ingresos por 55.000 millones de dólares (10.4% del PBI), convirtiéndose en la cuarta generadora de divisas, a sólo un 1,5% por debajo de la industria automotriz.

#### *5 fuerzas de Porter:*

El modelo de Porter nos permite analizar a la competencia y el atractivo de nuestro sector (Hotelero) en términos de las fuerzas competitivas y desarrollar así una estrategia de negocios.

- Rivalidad entre competidores

La rivalidad en el sector local es alta. Se pueden observar diferentes estrategias, tales como: guerra de precios y excesos de campañas publicitarias para ganar mayor participación en el mercado. El mercado en Villa Carlos Paz cuenta con varios competidores en el rubro que poseen la misma categoría, calidad y niveles altos de servicios. Por un lado, se encuentran aquellos que apuntan a un segmento corporativo y obviamente la comunicación está destinada a un público empresarial (B2B) y por otro lado se encuentran los hoteles que se dirigen a un segmento familiar, ofreciendo comodidad, confort, relajación, seguridad y servicios personalizados (B2C).

Se observa baja competencia directa de hoteles de categoría 4 estrellas que apuntan al segmento jubilados o al segmento estudiantil.

- Amenazas de ingreso de nuevos competidores

Los hoteles 4 y 5 estrellas presentan una clara barrera de entrada, ya que el costo para invertir en infraestructura es alto y por mucho tiempo no se podrá apostar al turismo internacional. Por ende, es bastante improbable que ingresen al mercado futuros competidores.

- Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es bajo debido a la gran competencia y variedad de empresas que ofrecen similares productos y servicios que son destinados para el rubro hotelero.

- Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen un alto grado de negociación debido a la elevada competencia y la excesiva información que la adquieren desde todo el ecosistema digital. Esto demanda el menor costo posible por los mismos servicios, lo que provoca la rivalidad competitiva.

- Amenaza de productos de sustitutos

Actualmente la amenaza en el rubro hotelero son los productos/servicios innovadores que están en la web. Por ejemplo, Airbnb, donde los particulares pueden ofrecer sus propiedades/habitaciones a precios económicos con los mismos servicios que en los hoteles.

#### *Pestel:*

✓ Factor económico: Argentina presenta una inflación acumulada hasta abril 2020 del 7,8% según INDEC. Este instituto también nos informa los siguientes datos a nivel nacional en el año 2019: 53% de inflación, la más alta en los últimos 30 años. Debido al aislamiento social y preventivo que implementó el Gobierno Nacional se calcula una caída de la actividad económica del 30% según la publicación de Infobae<sup>6</sup>.

En cuanto a la tasa de cambio, nos encontramos con una depreciación de la moneda y una devaluación muy importantes. El dólar paralelo (blue) actualmente cotiza a \$118 y el dólar oficial cotiza a \$69,54 según publicación de Dólar Hoy<sup>7</sup>.

- ✓ Factor sociocultural: Según el diario La Voz ([www.lavoz.com.ar](http://www.lavoz.com.ar)), a principios de 2019 Córdoba ha reflejado un crecimiento constante como destino de miles de turistas que la han visitado, con un incremento serio y ordenado, con políticas constantes de posicionamiento y promoción tanto en el país como en el exterior. Desde mayo de 2018 a junio de 2019, la ocupación hotelera nacional subió un 13.1%. Actualmente la tasa de desocupación en el país es del 42.3% según INDEC. Esto afecta claramente tanto el mercado interno hotelero como el gastronómico.
  
- ✓ Factor tecnológico: Es importante tener en cuenta que debido al Covid-19, se ha incrementado significativamente la utilización de comercio electrónico (e-commerce). El turismo interno puede ser uno de los rubros que resulte más favorecido ante esta situación. También se ha incrementado la utilización de las redes sociales por parte de las empresas tanto para realizar promociones como para las ventas de productos y servicios.
  
- ✓ Factor ecológico: Las sociedades tanto a nivel mundial como regional cada vez se preocupan más por el medio ambiente y por desarrollar actividades económicas sustentables. Es importante remarcar que la compañía es sustentable y que posee programas para cuidar el medioambiente. La ley provincial de Córdoba<sup>8</sup> N° 10.208 promueve entre otras cosas los valores y conductas sociales que posibiliten el desarrollo sustentable fomentando la educación ambiental.
  
- ✓ Legislativo: El nuevo Código Civil y Comercial ampara y legisla el sector turístico y actividades empresariales hoteleras. Otras normativas que regulan al sector son: La ley de defensa al consumidor, la Legislación provincial de Córdoba<sup>9</sup> en su artículo N° 7232: Régimen de Promoción y Desarrollo Turístico, y la normativa municipal de Villa Carlos Paz<sup>10</sup> referida al turismo.
  
- ✓ Política: El gobierno nacional presenta una imagen positiva alta (60.4%), aunque en la actualidad se observa una caída en la misma, debido al descontento social ante las medidas de aislamiento social y preventivo obligatorio según el periódico El Cronista<sup>11</sup>. Según una publicación de Infobae<sup>12</sup>, debido a la recesión, la crisis alcanzó tanto a las pymes como a las grandes empresas argentinas, manifestando problemas de empleo, inversión y financiamiento.

## **Parte 2: Diagnóstico organizacional**

### *Análisis interno*

La línea de franquicias Howard Johnson pertenece a la firma Grupo Wyndham Worldwide. Se instala por primera vez en Argentina en 1997. Las prestaciones de los hoteles son de carácter internacional.

La empresa, desde sus inicios, siempre buscó diferenciarse de sus competidores. Hoy en día continúa desarrollando estrategias para incrementar el posicionamiento. El hotel se presenta como una alternativa de alojamiento de calidad, con un fuerte foco en el turismo individual, corporativo, para jubilados y agencias de turismo.

Es importante resaltar el compromiso que tiene el hotel con el medioambiente, ya que cumple con la certificación Hoteles Más Verdes, realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. El Howard Johnson fue calificado dentro de la categoría Medalla de Plata. Entre otras acciones, el hotel invita a los huéspedes a involucrarse con el programa sustentable poniendo en práctica distintas acciones en su estadía: incorporando juegos para niños realizados con materiales reciclados en sus instalaciones, colocando cestos de residuos en los cuales los visitantes pueden separar los distintos tipos de residuos y concientizando acerca del uso racional de energía y agua, entre otras actividades.

En cuanto al público objetivo del hotel, se encuentra conformado principalmente por turismo familiar, grupos estudiantiles, jubilados y empresas. Estos sectores son el segmento meta del Hotel Howard Johnson, las estrategias de marketing se desarrollan en base a los mismos.

Relacionado con la promoción, uno de los mayores desafíos del hotel es romper con la idea de que Villa Carlos Paz tiene una relación con el turismo “mochilero” o de bajos recursos, incentivando al consumidor que busca calidad y confort.

Algunas de las acciones de marketing son las siguientes: publicidad “Above the line” como “Below the line” (publicidad tanto tradicional como digital), estrategias de marketing relacional, alianzas estratégicas con empresas, etc.

Las estrategias desarrolladas por el Hotel Howard Johnson se basan en sus valores, que implican responsabilidad, honestidad, solidaridad y respeto; en su misión de conformar y sostener un equipo de trabajo profesional altamente capacitado con altos estándares internacionales, en su filosofía y

cultura de trabajo, en sus estrategias corporativas y en el cuidado del medioambiente.

Tabla 1: Marketing Mix.

Fuente: elaboración propia.

Producto	Precio	Plaza	Promoción
127 modernas habitaciones de categoría.	Las habitaciones tienen un costo desde U\$s38. Por noche.	Ciudad Villa Carlos Paz, Córdoba	Cuentan con un responsable de Marketing y RR.PP.
Productos y servicios a contingentes.	Se aplican descuentos a socios de Wyndham.	Azopardo esquina Artigas.	3 tipos de servicios que requieren acciones de Marketing.
Restaurante The Lord con Chef Internacional. Ilumine Club Spa.		Se encuentra a 1km de la ruta 38 y a 40´del aeropuerto.	

### Matriz FODA

Se analizará en forma exhaustiva los puntos fuertes: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de un Foda ponderado.

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: Poca probabilidad de ocurrencia
- 2: Mediana probabilidad de ocurrencia
- 3: Alta probabilidad de ocurrencia

Fortalezas y debilidades: Ponderaciones por grado de importancia y gravedad.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>IMP</b>
127 habitaciones con altos estándares internacional.	3
Hotel Sustentable premio plata (GSTC)	2
Cadena de renombre internacional	3
Personal altamente capacitado en base a valores de vocación de servicio	3
Amplia oferta de servicios (Restaurantes, Spa, Piscinas, etc)	3
Altos estándares de higiene	3
Compromiso local en cuanto aportar el crecimiento de la comunidad	1
Sistema de franquicia y condo hotel. Apoyo a pequeños y grandes inversionistas.	1
Estacionamiento grande y techado comprado con la competencia	2
<b>DEBILIDADES</b>	<b>GRAV</b>
Segmento meta no definido, poco claro	2
Poca experiencia en el mercado local	2
Los costos fijos de estructura y mantenimiento del hotel son elevados	3
Hotel con poca experiencia en el mercado local	2

Oportunidades y amenazas: Ponderaciones por probabilidad de ocurrencia y por grado de importancia y gravedad.

(Grafico Nro 1 Matriz FODA)

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Prob. De Ocurr.</b>	<b>Importancia</b>	<b>TOTAL (Prob. Imp)</b>
Crecimiento del Ecommerce para explotar el marketing digital	3	3	9
Crecimiento de las Redes Sociales como canal de ventas (Instagram, Facebook)	3	3	9
Cambios en los hábitos de consumo, vacaciones cortas (Crisis Covid-19)	3	2	6
Incremento del mercado interno debido al (Covid-19)	3	3	9
<b>AMENAZAS</b>			
Crecimiento de plataformas de alquileres temporarios (airbnb)	3	3	9
Aumento de la inflación, depreciación de la moneda, pérdida del poder adquisitivo (Covid)	3	3	9
Competencia muy férrea.	3	2	6
Perdida del turista extranjero por la situación Global debido a la Pandemia	3	3	9
Creencia que Villa Carlos Paz es par turismo de bajo costo	2	2	4

La Pandemia Covid-19 afecta a todo el rubro turístico, en el caso del Howard Johnson, debe desarrollar una nueva estrategia y dejar bien en claro cuál es su público objetivo (turismo interno), resignando el turismo internacional, para fortalecer su identidad e imagen corporativa.

#### *Diagnóstico y discusión:*

El objetivo en esta investigación fue desarrollar un Plan de Marketing Estratégico para el Hotel Howard Johnson, un complejo de primera categoría, el cual cuenta con 127 habitaciones, un centro de convenciones y un restaurant con chef internacional. Ubicado en Villa Carlos Paz, a 40 minutos de aeropuerto internacional de Córdoba.

La Argentina está atravesando una situación económica incierta, con una inflación alta y una depreciación de la moneda en forma constante debido a una pandemia que afecta de manera global.

Por ese motivo, es de vital importancia que los clientes tengan una experiencia en todos los puntos de contacto (página web, redes sociales, servicios complementarios, etc.). Este es un buen punto de partida para lograr un excelente posicionamiento y que el cliente obtenga una experiencia única. Para detectar las fallas y los cuellos de botella se recomienda utilizar las siguientes herramientas: Blueprint o mapeo de procesos. La corrección de estos errores anteriormente mencionados derivará en mayores ventas y mayor frecuencia de visita.

Palabras clave: Plan de Marketing – sector turístico y hotelero – estrategia comercial – identidad de marca – servicio de alojamiento – Branding – Experiencia de usuario – marketing digital.

#### *Análisis específico según perfil profesional de la carrera*

Como profesional de la carrera de Comercialización y Marketing, considero que se debe trabajar fuertemente en el branding del hotel Howard Johnson, basando las estrategias en las políticas sustentables del mismo, haciendo uso de las diferentes herramientas que la carrera proporciona a lo largo de los años. Como eje fundamental, se debe tener bien en claro cuál es el público objetivo o segmento meta, ya que no se puede posicionar a la empresa en turismo familiar, corporativo, estudiantil y jubilados a la vez, debido a que cada uno de estos grupos posee distintas expectativas de servicios. Hay que tener en claro que, debido a la pandemia, no se puede segmentar hacia un público extranjero hasta dentro de mucho tiempo y se debe salir a buscar al turista local.

## *Marco Teórico*

En esta sección se abordarán desde una perspectiva teórica los principales conceptos de marketing de servicios que van a ayudar a realizar un plan de posicionamiento para el Howard Johnson.

Kotler, P y Keller (2012) definen al posicionamiento como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

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 funciona se debe transmitir a través de cualquier medio de comunicación disponible y a través de todos los contactos entre la marca y el consumidor. Brand equity o capital de marca, es el valor inherente de una marca reconocida. Para Kotler, P y Keller, K. (2006) es la valoración subjetiva e intangible del consumidor respecto a la marca. Los componentes del capital de marca son el conocimiento de la marca por parte de los consumidores, la actitud de estos respecto a la marca y la percepción ética de la misma. 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. Entender el conocimiento de marca de los consumidores resulta esencial porque constituye uno de los fundamentos del Brand equity.

Para poder desarrollar una estrategia posicionamiento de las marcas en el segmento meta, 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 la satisfacción del cliente logrando disminuir los puntos de falla. El nivel de contacto de los servicios esta relacionado al concepto de momentos de verdad.

Zeithaml, Parasuraman y Berry (2009) refuerzan la idea del posicionamiento de la marca o el lugar que esta ocupara en la mente del consumidor 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.

En marketing las percepciones 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 selectiva. 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 divide en tres subcategorías: 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. Este último hace referencia al conjunto de marca 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 consumidor. 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 el 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 logra notoriedad, reconocimiento y que la marca forme parte del conjunto de marcas evocadas, elemento clave en el posicionamiento de marca.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) menciona la elaboración de un mapa de posicionamiento diciendo que 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. Gracias a estas representaciones gráficas se pueden evaluar la posición actual y las percepciones de los atributos de manera que se puedan realizar acciones de marketing para luego modificarlos.

Ries, A. y Trout, J. (2009) desarrollaron 22 leyes claves a tener en cuenta en el desarrollo de posicionamiento, las más destacadas son: ley de liderazgo (es más importante ser el primero que el mejor), ley de categoría (si no puede ser el primero es una categoría, crear una nueva en la 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, en una empresa hay tres cosas que sacrificar: línea de productos, mercado meta y cambio constante), ley de la extensión de la línea (existe una presión irresistible para extender el valor de la marca, la empresa

intenta extender la marca basada en el éxito de otro producto. Con el tiempo perjudica el posicionamiento logrado).

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009) internalizan estos conceptos y los estructuran con el nombre de enfoque integral de servicios, creando un modelo que amplía la mezcla de Marketing adecuándola a los servicios e incluye: precios, plaza, productos, 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 creen valor en la marca posicionándola según la estrategia definida previamente.

Este trabajo final de grado toma en cuenta la pandemia Covid-19 y el consecuente aislamiento social, preventivo y obligatorio para exponer los conceptos de Lovelock, C. y Wirtz, J (2009) y diferentes autores para dar un enfoque integral de marketing de servicios basados en el diseño del mismo para aumentar y optimizar la calidad de la oferta de servicios proporcionando experiencias que lo sustenten y de esa manera lograr un posicionamiento adecuado.

### *Diagnóstico y Discusión*

#### *Declaración del problema*

En base a la información desarrollada podemos precisar que la crisis mundial que sobrevino debido a la pandemia desatada por el virus Covid-19 generará, tanto en esta empresa como en el rubro turístico en general, la necesidad de realizar una nueva segmentación, teniendo en cuenta al turismo local y dejando, por el momento, de lado al turismo internacional. Para ello, deberán tenerse en cuenta las consecuencias de la crisis, tales como: devaluación, inflación, pérdida del poder adquisitivo.

#### *Justificación del problema*

Uno de los objetivos del hotel es cambiar la percepción sobre la idea de que la ciudad de Villa Carlos Paz está orientada al turismo mochilero de bajo costo y posicionar el hotel como una opción de turismo de calidad.

Las estrategias actuales pierden contundencia debido a la diversificación de segmentos. La

crisis desatada por la pandemia y los 90 días de inactividad impulsan el hecho de que el hotel deba optimizar la segmentación. No es posible hacer foco en turismo familiar, de parejas, corporativo y estudiantil a la vez, ya que todos tienen expectativas diferentes respecto al servicio y las limitaciones hacen que no se pueda atender a todos correctamente.

### *Conclusión diagnóstica*

En la presentación de servicios de un hotel es importante que cada punto de contacto del cliente con la marca (personal, estructura, página web, servicios complementarios) sea una experiencia única. Este es el único camino para mejorar la percepción y posicionarlo. Contemplando la crisis socio-económica de la Argentina y las restricciones por tiempo indeterminado hacia el turismo externo, es imprescindible no fallar en estos aspectos. A futuro, cuando se habilite el turismo interno, será de vital importancia detectar fallas como: cuellos de botella, servicios esenciales y complementarios. Para ello hay que utilizar la herramienta blueprint o mapeo de procesos para convertir a todos los puntos en momentos de “verdad”. El otro punto anteriormente mencionado y de gran importancia es definir con claridad el segmento meta. Se debe comunicar una propuesta de valor y ventajas competitivas de manera precisa, logrando de esta manera el posicionamiento deseado en el mercado y un cambio en la percepción de los potenciales clientes, posicionando al hotel como un servicio de lujo.

## **Parte 3: Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Reposicionar al hotel Howard Johnson Villa 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 2021, 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 local 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 2021 un aumento en la notoriedad y recordación de marca del 80% respecto a los valores de junio 2020.
- ✓ 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 un hotel de lujo familiar, joven y corporativo antes del 31 de diciembre 2020.
- ✓ Crear convenios con 40 empresas de Argentina brindando descuentos para la realización de eventos, congresos y charlas. Potenciar el segmento corporativo con el objetivo de posicionar al hotel como primera elección. Obteniendo como resultado un incremento del 60% de ocupación del salón y las habitaciones ligadas a dichos eventos antes del 30 de junio de 2021.
- ✓ Crear un plan de comunicación de marca focalizado en los segmentos definidos en base a las ventajas competitivas del hotel que aumente las ventas en la pagina web del hotel en un 60% antes del 30 de junio de 2021.

### *Acciones específicas*

#### Acción N° 1:

Eliminar los segmentos de turismo de parejas, estudiantil y jubilados aplicando la ley de sacrificio de posicionamiento para focalizar los segmentos familiares y turismo joven.

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 (storytelling) que generen una mayor notoriedad, recordación de marca y genere sentimientos en las redes sociales. Para esta acción se contratará 5 embajadores de marca (influencers) especialmente en Instagram que represente cada segmento y tengan aproximadamente 15.000 seguidores.

- ✓ Segmento turismo joven: Viajeros entre 25 y 35 años.

- ✓ Segmento familiar: padres de familia con hijos hasta 12 años.

El perfil de los influencers tiene que ser: gusto por viajar, elección de estadía de calidad (hoteles y restaurantes 5 estrellas), que estén dispuestos a disfrutar una experiencia única sin importar el costo de alojamiento.

La estrategia del marketing de contenido (Content Marketing) en las redes sociales especialmente es Instagram es mostrar a estos instagramers posteando mensualmente, relatando la estadía en el Howard Johnson Villa Carlos Paz y mostrando los mejores lugares de la ciudad. El foco de las publicaciones es mostrar escapadas de fines de semana, vacaciones de invierno y de verano. También se va a pautar en portales digitales en formato de nota (publinota) para generar autoridad (PA) en la web del hotel y va a ser parte de la estrategia SEO (posicionamiento orgánico en los buscadores).

Estas acciones se van a respaldar con una estrategia de publicidad en Google (SEM) para mejorar el posicionamiento de la página web, en base a estudios de palabras claves (Keywords Planner) con el objetivo de fortalecer la marca, vincular al hotel con una estadía de lujo en Villa Carlos Paz.

#### *Alcance:*

La presente acción se llevará a cabo siguiendo un calendario de publicaciones digitales desde el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz que abarcará únicamente por el momento debido al Covid-19 el territorio nacional desde el 1 de Julio de 2020 hasta el 30 de junio de 2021.

#### *Recursos:*

Estas acciones tendrán como responsable al gerente de relaciones públicas y marketing del hotel. Se destinarán \$400.000.- pesos argentinos a los avisos pagos de Google con una metodología de pago de costo por clic (CPC) y 300.000.- pesos argentinos a las campañas de relaciones públicas de embajadores de la marca (influencers). El método de contratación es pago por posteo publicado, el calendario anual tendrá 30 publicaciones con un costo promedio de \$10.000.- cada una. El contenido creado como casos de éxito y blogs serán publicados en portales digitales donde la empresa ya realiza acciones.

### *Marco de tiempo:*

Se realizarán un promedio de 3 publicaciones mensuales desde el 1 de julio de 2020 hasta el 30 de junio de 2021, tiempo en cual estarán activos las campañas de Google.

### *Medición o evaluación de las acciones:*

Los KPI (Key Performance Indicator) en Instagram se medirán la cantidad de personas alcanzadas a través de:

- ✓ Stories.
- ✓ Likes en el Feed (superior a 1000 usuarios por influencers)
- ✓ Followers de la cuenta (duplicarla)

También se realizará un análisis cualitativo mensual de los comentarios de los usuarios en foros de viaje (despegar, booking, etc) recolectando información sobre 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 ambos segmentos. En los últimos tres meses de la campaña de cada 10 personas 8 deberán mencionar al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz al momento de pedirles que listen hoteles de calidad superior en la ciudad de Córdoba que recuerden.

Herramientas como Google Analytics y SemRush se medirán la cantidad de conversiones en la página web que tuvieron como fuentes de avisos pagos y cantidad de visitas que provienen tanto de búsqueda directa de los buscadores como de las redes sociales.

Con Google Trends se analizará la frecuencia con que se realizó una búsqueda con palabras claves que involucren al hotel durante el tiempo de duración que lleve dicha campaña de marketing. Esta deberá ser un 60% mayor a la del momento de inicio de la acción.

### *Acción N° 2*

Rediseño del servicio mediante el uso de la herramienta blueprint, análisis 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 interacciones del cliente a lo largo de

todo el proceso. Debido al Covid-19 y la devaluación de la moneda es muy probable que el turismo interno crezca cuando habiliten el tránsito entre provincias, por eso, hay que evitar un posible cuello de botella al momento de la recepción del hotel implementando un sistema de pre check-in on line donde el huésped ya tenga todos los datos necesarios cargados al anunciarse mediante la correcta planificación de las reservas. En el caso de ser necesario se podrá asignar más recursos al área de ser necesarios.

*Alcance:*

La presente acción se llevará a cabo en el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz desde el 1<sup>a</sup> de julio de 2020 hasta el 31 de diciembre 2020.

*Recursos:*

El principal responsable será el gerente general del hotel, quien trabajará con los responsables de cada área.

*Marcos de tiempo:*

La duración total del proceso de rediseño del servicio será del 1<sup>a</sup> de julio hasta el 31 de diciembre de 2020. Trabajarán en conjunto con el gerente general del hotel el responsable de cada área manteniendo reuniones diarias de 2hs.

*Medición o evaluación de las acciones:*

Un vez finalizado e implementado el nuevo diseño del servicio se realizarán encuestas de calidad con preguntas indagatorias y percepción del servicio a lo largo de toda la estadía.

Las mismas se realizarán enviando email al final de cada estadía de los huéspedes y también se dejará la misma encuesta en todas las habitaciones en formato impreso. Se utilizará como medida de control la figura del Mystery Shopper para controlar la calidad del servicio en las habitaciones como la limpieza y el trato del personal.

*Acción N° 3*

Ofrecer a empresas de Córdoba realizar sus convenciones, eventos, fiestas de fin de año, capacitaciones, congresos, etc, en el hotel creando actividades específicas para cada opción con precios especiales. De esta manera se va a buscar ocupar las habitaciones vacías durante la temporada baja e incentivar el segmento de turismo corporativo tanto para las

estadías laborales como personales.

*Alcance:*

En el segundo semestre del año 2020 se llevará a cabo únicamente en la provincia de Córdoba debido a la restricción del turismo interno debido al Covid-19.

*Recursos:*

Los responsables de la acción serán el gerente comercial y el responsable de ventas y eventos.

*Marco de tiempo:*

La acción comenzará el 1 de agosto de 2020 hasta 1 de diciembre de 2020.

*Medición o evaluación de acciones:*

Durante el período de tiempo mencionado se deberán lograr un mínimo de 20 acuerdos para considerar cumplido el objetivo de la acción. Para que la misma sea considerada un éxito deberán realizarse 1o eventos del hotel de clientes corporativos y un incremento de dichas estadías. La base de datos del hotel y el CRM serán las herramientas para realizar el seguimiento de los huéspedes y determinar si ya se habían alojado en el hotel. A través del relacionamiento con los clientes se extraerán reportes cruzados para determinar el incremento de la ocupación del hotel en esta categoría tanto del salón como de las habitaciones.

Programa	Ciclo 2020							Ciclo 2021					
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1) Acción N°1													
Marketing de contenido													
Influencers													
SEO													
SEM													
2) Acción N°2													
Herramienta Blueprint													
Capacitación del personal													
3) Acción N°3													
Acuerdos con empresas (B2B)													

Tabla 1 - Diagrama de Gantt del plan. Fuente: Elaboración propia

## *Conclusiones*

Las condiciones de Howard Johnson son favorables como establecimiento hotelero y puede aprovechar la crisis de Covid-19 para posicionarse como un hotel de calidad en Villa Carlos Paz. Es fundamental tener una clara segmentación en esta etapa de crisis a nivel global. El hotel tiene identificados varios segmentos, pero para esta etapa se necesita definir un segmento meta de forma clara, contundente y realizar una estrategia planificada para que no derive en un difuso posicionamiento de marca. Hay que tener en cuenta que debido a la pandemia las fronteras están cerradas y por ende el turismo internacional está restringido. Luego de realizar el análisis FODA, se plantearon objetivos para abordar acciones concretas de branding y posicionamiento para que, en esta situación complicada, el hotel esté en la mente de los consumidores.

En cuanto al marketing de servicio, se puede planificar una entrega de servicios sin fallas y de calidad para que los clientes tengan una percepción alta de los mismos y concluir con una identidad corporativa deseada. Mediante el rediseño del proceso de servicios y una comunicación segmentada de los atributos percibidos y tener una estrategia sólida de marketing digital para crear lealtad de marca, que es uno de los pilares fundamentales del capital de marca brand equity. A través de estos procesos, mejorando la calidad de los servicios y comunicándolo de forma eficiente a los segmentos objetivos resolvería la problemática desarrollada en el presente trabajo final de grado.

## *Recomendaciones*

Como complemento al análisis y propuesta del plan, se detallarán una serie de recomendaciones, con el fin de lograr posicionar el hotel Howard Johnson y rediseñar los servicios en tiempos de Covid-19.

- Focalizar en el marketing digital y mobile y adaptarse a los cambios de hábitos de los consumidores con respecto a la tecnología. (Campañas de Ads Facebook, Instagram y Google) como también incorporar estrategias de content marketing, Seo y Local Seo para la geolocalización y posicionamiento orgánico.
- Mejorar el CRM (recomendación SalesForces) que permite un seguimiento del viaje del usuario a lo largo de todo el ciclo de vida. Desarrollar una estrategia efectiva de comunicación y poder medirla es fundamental (Whatsapp business, Messenger, Bot en la página web).

- Rediseño de los servicios: Mediante la herramienta Blueprint se podrá detectar las fallas en los servicios y detección de las zonas frías y calientes. Capacitar al personal en esta etapa nueva para resaltar la importancia de los momentos de verdad y los puntos de interacciones del cliente a lo largo de todo el proceso.

### *Bibliografía*

Hamdy A. Taha (2004) “Investigación de operaciones”. Mexico: Pearson. Porter (1980) “Estrategia competitiva”. México: Cecsca.

Kotler (2003) “Dirección de marketing” México: Pearson. Kotler (2018) “Marketing 4.0”. México: Lid.

Best J. Roger (2007) “Marketing estratégico”. Madrid: Pearson. Cialdini Robert (2009) “Influence” USA: Happer Collins.

### *Direcciones electrónicas*

<sup>1</sup> Datos Macro. (2020), Info de mercado. Datos Macro, recuperado de:

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina174999/174389/texact.htm>

<sup>2</sup> Ireal. (2019), Informe Economico Hotelero. Buenos Aires. OEH. 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)

<sup>3</sup>Datos Macro. (2020), Info de mercado. Datos Macro, recuperado de:

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina174999/174389/texact.htm>

<sup>4</sup>(N/A). (2019), Encuesta de ocupación hotelera. IDEC, recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh\\_04\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_04_19.pdf)

<sup>5</sup>(N/A), (2020), El comercio electrónico creció un 76% en 2019. CACE, recuperado de:

<https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>

<sup>6</sup>Matias Barberia. (2020), Estiman que la actividad económica cae al menos el 30% en cada día de la cuarentena. INFOBAE, recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2020/03/31/estiman-que-la-actividad-economica-cae-al-menos-30-en-cada-dia-de-cuarentena-obligatoria/>

<sup>7</sup>(N/A). (2020), [información sobre la cotización del dólar del moneto]. Dólar hoy, recuperado de: <http://www.dolarhoy.com/>

<sup>8</sup>(Gobierno de Córdoba). (2020), Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba. Gobierno de Córdoba, recuperado de: <http://secretariadeambienteycambioclimatico.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2017/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>

<sup>9</sup>Gobierno de Córdoba, (2020) Ley N<sup>o</sup> 7232. Gobierno de Córdoba, recuperado de: <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/2482db505e20ce75032580a40053996e?OpenDocument>

<sup>10</sup>Gobierno municipal V. Carlos Paz, (2011) Ordenza Municipal. Gobierno municipal de V. Carlos Paz, recuperado de: <https://www.villacarlospaz.gov.ar/turismo/images/legislacion/8/Normativa%20Ref.%20Turismo.pdf>

<sup>11</sup>Jorge Giacobbe, (2020). Encuesta revela el fastidio con la cuarentena. El Cronista, recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Encuesta-revela-fastidio-con-la-cuarentena-que-erosiona-imagen-de-Alberto-Fernandez-20200419-0006.html>

<sup>12</sup> CEPA, (2019). Crisis en las grandes empresas argentinas. INFOBAE, recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/04/02/las-grandes-empresas-argentinas-tambien-estan-en-crisis-despidos-concursos-y-balances-en-rojo/>

<sup>13</sup> (N/A), (2020). Los 4 cambios de los para atraer al turista post-pandemia. REPORTUR, recuperado de: <https://www.reportur.com/colombia/2020/04/23/los-4-cambios-los-hoteles-atraer-al-turista-post-coronavirus/>

<sup>14</sup> Paula Ortiz, (2020). Casos de éxito de campañas de marketing para hoteles. AMARA, recuperado de: <https://www.amara-marketing.com/blog-turismo/casos-de-exito-campanas-de-marketing-para-hoteles>