

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Marketing

Reporte de caso: Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz

## **Desafíos para el posicionamiento de un hotel en la era de la transformación digital**

Docente: Javier Romero

Modalidad EDH

Laura Mariana Mogilner Gavaldá

Legajo: VMKT05267

DNI: 28.427.689

## Resumen

El presente trabajo final de grado está dirigido a generar una propuesta de reposicionamiento de marca para el Hotel Howard Johnson Carlos Paz. Para lograrlo se procedió a realizar un análisis de su macroentorno y microentorno. Este análisis permite concluir que un gran inconveniente del hotel hoy en día es que no posee en redes y plataformas virtuales una presencia que le permita posicionarse como una de las primeras elecciones en la mente de los consumidores.

Se considera que dentro del contexto actual de permanente cambio y de una transformación digital abrumadora el espacio de generación de imagen de marca es sin dudas la virtualidad. Generar estrategias aprovechando las herramientas a la vanguardia desde lo promocional y resaltando sus ventajas competitivas de hotel sustentable y recreativo es el camino indicado. Y en ese sentido está dirigido el plan de acción de acción propuesto en este trabajo. Desconocer esa realidad sería desperdiciar la oportunidad de iniciar una nueva imagen que ha otorgado el freno al turismo durante 2020, debido a la situación de pandemia de Covid 19.

Palabras clave: “imagen de marca”, “transformación digital”, “hotel sustentable”, “ventaja competitiva”

This final degree project is aimed at generating a brand repositioning proposal for the Howard Johnson Carlos Paz Hotel. To achieve this, an analysis of its macro and micro environment was carried out. This analysis allows us to conclude that a major drawback of the hotel today is that it does not have a presence in virtual networks and platforms that allows it to position itself as one of the first choices in the consumers mind.

It is considered that within the current context of permanent change and an overwhelming digital transformation, the space for generating a brand image is undoubtedly virtuality. Generating strategies taking advantage of the cutting-edge tools from the promotional point of view and highlighting its competitive advantages as a sustainable and recreational hotel is the right way. And it is in this sense that the action plan proposed in this work is directed. To ignore that reality would be to waste the opportunity to start a new image that has given the brake on tourism during 2020 due to the Covid 19 pandemic situation.

Keywords: “brand image”, “digital transformation”, “sustainable hotel”, “competitive advantage”

## Indice



Introducción .....	4
Análisis de situación .....	6
Marco teórico .....	15
Diagnóstico y discusión .....	18
Plan de implementación .....	20
Conclusiones y recomendaciones .....	24
Referencias .....	25

## Indice de gráficos

Diagrama de Gantt .....	23
-------------------------	----

## Introducción



El Hotel Howard Johnson Carlos Paz es una empresa familiar, dentro de una cadena hotelera. La gestión del mismo es realizada por las hermanas Jessica y Bárbara Elliot y su padre, Pablo Elliot. Pertenece a Wyndham Worldwide, la cadena hotelera con más plazas en Argentina<sup>1</sup>, y es el Howard Johnson más grande de nuestro país. La familia Elliot elige esta franquicia porque les otorga mucha flexibilidad y libertad para la creación y comunicación del lineamiento general de marca. Actualmente es un hotel orientado a 3 segmentos de público: familiar, ejecutivo y contingentes escolares, los cuales reciben en distintos períodos del año.

Este trabajo está dirigido a generar una estrategia de reposicionamiento de marca de la empresa, a través de la identificación de posibles ventajas competitivas, y de la propuesta de comunicación eficaz de la misma.

Entre las problemáticas planteadas por la gerencia de Howard Johnson, una que llama la atención es la rivalidad con páginas de alquileres temporarios (plataformas peer to peer como Airbnb) y cómo las mismas reducirían la cantidad de reservas en hotelería tradicional.

Analizando la información con la que se cuenta se interpreta que la problemática en este caso radica en realidad en que se resta importancia a la incidencia de las plataformas virtuales como medio eficaz de gestión de reservas y de generación de imagen de marca.

Se han buscado entonces antecedentes relacionados con dos líneas de análisis. Por un lado tratar de llegar a la comprensión de si realmente las plataformas P2P son una competencia tan importante frente al mercado meta de Howard Johnson. Y por otro lado trabajos que permiten analizar la importancia de mantenerse ubicado siempre a la par de la innovación tecnológica.

En el primer caso se analizan los siguientes artículos: Estrategias de comunicación: Turismo colaborativo: está Airbnb transformando el sector del alojamiento? (*Moreno Izquierdo, Luis, Ramón Rodríguez, Ana, Such Devesa, María Jesús, 2016*); Airbnb versus hoteles (*Benítez-Aurioles, Beatriz, 2018*) y Airbnb y la intermediación turística. ¿Competición o Coopetición? Percepción de los agentes de viajes en España (*Pastor, Ricardo, Rivera-García, Jorge, 2020*); los tres estudios realizados en España.

En lo referente a la innovación tecnológica se recurrió a los siguientes antecedentes: Análisis de los principales factores de evaluación desde la perspectiva de los usuarios del portal de reservaciones Booking.com (*Filiberto Marcos Gutiérrez, Adán, Aguilasocho Montoya, Dora, 2018*); La investigación sobre la imagen de los alojamientos turísticos y las dimensiones que la componen:

---

<sup>1</sup> Fuente: DNMyE en base al Padrón Único Nacional de Alojamiento (PUNA).

situación actual y retos de futuro (Moreno Gil, Sergio, Picazo Peral, Patricia y Korstanje, Maximiliano, 2019); Análisis de comentarios en redes sociales para mejorar la reputación online hotelera (Moya Sanchez, Daissy. y Majó, Joaquim, 2017); Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano (Moya-Espinosa, Pedro, Moscoso-Duran, Fabio, 2017). El primer estudio realizado en México y los otros tres en Colombia.

Se considera que es necesario profundizar en estas líneas de pensamiento, ya que la afirmación de la empresa con respecto a la competencia de las plataformas P2P, no parece estar fundamentada en datos concretos. De este modo poder guiar a la misma en un acercamiento desde una nueva perspectiva a la utilización de plataformas virtuales como medios de comercialización. Estos objetivos tienen en claro que “Aquellas empresas que dirijan sus acciones en la misma dirección que los cambios de mercado y del entorno son las que disfrutarán de las ventajas de una orientación (externa) hacia el mercado”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Best, R. J., & Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Educación SA, Madrid, pag. 17

## Análisis de situación



Para poder acceder a antecedentes que pudieran aportar alguna relación con el caso, se ha realizado una búsqueda a través de buscadores académicos Scielo, Google Académico e Ebook21. Se utilizaron como referencias de búsqueda: peer to peer + hoteles, innovación sector hotelero y Airbnb, circunscribiendo al lapso de 2015 a 2020.

Por otro lado, se ha buscado información de contexto en páginas web de UNWTO (Organización Mundial del Turismo), Hoteles Más Verdes, Municipalidad de Villa Carlos Paz y diferentes medios provinciales y locales (Cadena 3, CarlosPazVIVO, La Jornada WEB, La Voz)

Con respecto a la información específica de Howard Johnson Carlos Paz, se ha contado con información provista por la cátedra que incluye entrevistas a la gerencia, sitio web, noticias en los principales medios de la zona y datos internos de la empresa.

Esta información permite realizar un análisis del entorno en sus diferentes dimensiones y de la competencia, así como un análisis interno del propio hotel.

### *Análisis del entorno*

#### *Factores políticos legales*

Actualmente la intendencia de Carlos Paz está a cargo de Daniel Gómez Gesteira desde diciembre de 2019. Gómez Gesteira pertenece al partido CPU (Carlos Paz Unido), espacio político que ocupa la intendencia desde 2011, por lo que se comprende continúa con el modelo de gestión de los últimos años.

Reforzando acciones de la gestión anterior, referentes al uso del suelo, la construcción de edificios en altura y la gestión de la basura, el intendente creó en diciembre 2019 la Dirección de Ambiente, Ejido y Desarrollo Sustentable. El área mencionada está pensada para generar e implementar políticas dirigidas a la integración de la variable ambiental en la planificación y gestión local. Estas gestiones se encuentran en concordancia con el gobierno provincial, que ha lanzado el Plan Estratégico de Turismo Sostenible 2030.

#### *Factores económicos*

El turismo local e internacional tiene un rol preponderante en la provincia de Córdoba, siendo la 2da provincia en el país con mayor cantidad de turistas y de ingreso total por turismo entre los años 2017 y 2019. El gasto promedio por turista se ubica en el puesto 13<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Fuente: DNMyE en base a datos de la EVyTH

En Carlos Paz el turismo se convierte en su mayor fuente económica todo el año. Su tasa de ocupación hotelera en los fines de semana de enero y febrero es de las más altas de todo el país (sólo superada por Miramar y Villa Gral Belgrano, ambas localidades también de Córdoba). En enero de este año tuvo una ocupación hotelera por fin de semana del 86,9% y total del 71,1%<sup>4</sup>. Fuera de la temporada de verano recibe contingentes estudiantiles y de tercera edad y turismo proveniente de convenciones y congresos. Para este año los viajes de egresados aún no se pueden realizar a la fecha, y se estima se reprogramarán desde diciembre de 2020 hasta marzo de 2021<sup>5</sup>.

El aislamiento provocado por la pandemia ha generado sin dudas un cambio radical en el desarrollo del turismo en 2020 y su horizonte de 2021. Como lo confirma la Organización Mundial del Turismo (UNWTO), “el mundo se enfrenta a una emergencia sanitaria, social y económica mundial *sin precedentes* con la pandemia de COVID-19. Los viajes y el turismo se encuentran entre los sectores más afectados con aviones en tierra, hoteles cerrados y restricciones de viaje implementadas en prácticamente todos los países del mundo”<sup>6</sup>. La proyección interanual de caída en la llegada de turistas para el 2020 se estimaba en 70% de haberse abierto las restricciones a nivel mundial en Septiembre<sup>7</sup>.

Argentina y todos sus destinos turísticos no son ajenos a esta situación debido a las restricciones internas de traslado entre provincias o incluso localidades.

La situación se presenta clara en voz del Secretario de Turismo de Carlos Paz: “Estamos en una situación difícil, porque por un lado hay una necesidad económica muy fuerte y por otro, tenemos la situación de la pandemia que no afloja. Nosotros tenemos los protocolos internos en hotelería y gastronomía, hemos planteado opciones para que el turismo se mueva por corredores (en nuestro caso con el afluente de Santa Fe y Rosario) y estamos trabajando con los empresarios, que sabemos que están pasándola muy mal. Nosotros somos una ciudad de carácter turístico y vivimos de esta industria, pero queremos que tanto el turista que venga como el vecino puedan estar tranquilos en este contexto”, explicó Sebastián Boldrini, secretario de Turismo y Deportes de Villa Carlos Paz.<sup>8</sup>

Según se puede ver en medios locales, se encuentra en proyecto la presentación al Consejo de Representantes de un pedido formal para que se decrete la Emergencia Hotelera, firmado por

---

<sup>4</sup> Fuente: INDEC, Encuesta de ocupación hotelera, Enero 2020, Turismo. Vol. 4, n°6

<sup>5</sup> <https://argentina.ladevi.info/turismo-estudiantil/turismo-estudiantil-se-estiran-los-plazos-y-la-incertidumbre-n24582>

<sup>6</sup> World Tourism Barometer, Volume 18, Issue 2, Mayo 2020 <https://www.unwto.org/market-intelligence>

<sup>7</sup> Turismo internacional y Covid-19, <https://www.unwto.org/market-intelligence>

<sup>8</sup> <http://www.chacodiapordia.com/2020/08/13/el-coronavirus-contra-el-turismo-habra-temporada-de-verano-en-carlos-paz/#>

hoteleros, comerciantes y vecinos. La Cámara de Turismo de Villa Carlos Paz estima que unas 20.000 familias de esa ciudad viven del turismo de forma directa o indirecta<sup>9</sup>.



### *Factores socio-culturales*

Carlos Paz es una localidad de 96.000 habitantes permanentes según lo informado por la página web de la Municipalidad<sup>10</sup>. En temporada alta recibe en promedio 258.000 turistas por mes, sólo en lo que es alojamiento de hoteles registrados.

Se puede observar tanto en el país como en la provincia una nueva forma de vivir, que es mencionada en todos los ámbitos como *nueva normalidad*. Situación en la que el turismo se va a ver afectado directamente, aunque como lo explica Andrés Jaque, especialista en innovación y construcción de las sociedades, las ciudades antes del coronavirus ya se encontraban en dificultades; explica que debían empezar a virar por un modelo de “ciudades descarbonizadas, que incorporen un alto nivel de biodiversidad, con diversidad socio-económica y crecimiento limitado; que contribuyan a generar regiones de calidad medioambiental y social, que tengan modelos no contaminantes y que sean igualitarias en materia de impuestos, costes y recursos”<sup>11</sup>.

En cuanto al entretenimiento, Córdoba comienza a adaptarse a los cambios propuestos y ya autorizó un protocolo para autocines. Se entiende que para fin de septiembre habrá al menos dos ya instalados en la provincia, uno de ellos en Falda del Carmen, a pocos minutos de Carlos Paz.

### *Factores tecnológicos*

En cuanto a la influencia de la tecnología es importante comprender que nos encontramos en la era de la web 3.0, donde internet está presente en todos lados, todo el tiempo. Esto permite contar con múltiples herramientas para la promoción y venta de los alojamientos: Facebook, Instagram, páginas web propias, portales metabuscadores de tarifas y alternativas entre otras. Y se pronosticaba el 2020 como el punto donde la inversión publicitaria destinada a digital llegaría al 50% de toda la inversión publicitaria global.<sup>12</sup>

A esto se suma el confinamiento vigente que produce un crecimiento de las horas de uso de dispositivos móviles de todos los integrantes de los grupos familiares. El acceso a la comunicación está en todas partes. Los consumidores pueden realizar compras en forma digital de cualquier producto a cualquier punto del país; desde los comercios a pocas cuadras de su casa, como las

<sup>9</sup> <https://argentina.ladevi.info/turismo-estudiantil/turismo-estudiantil-se-estiran-los-plazos-y-la-incertidumbre-n24582>

<sup>10</sup> <https://villacarlosspaz.gov.ar/laciudad.php?id=1>

<sup>11</sup> Adamuz, José Alejandro “Las claves del turismo post Covid-19” Informe Viajes National Geographic, actualizado 4 de mayo 2020 [https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus\\_15469](https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus_15469)

<sup>12</sup> Agencia Best “Tendencias en comunicación y marketing digital para 2020”, ebook, 2019



cadenas ya consolidadas con años de ventas online. Dentro del rubro de la hotelería se encuentran con la posibilidad de hacer consultas, reservas y recorrer los alojamientos sentados en su hogar.



### *Análisis de mercado*

Howard Johnson al gestarse como proyecto fue pensado para un segmento de público definido: las familias. Y se creó con una propuesta acorde a ellas, buscando posicionarse como una alternativa de calidad en Carlos Paz, basándose en el prestigio del nombre de la cadena. Su lema inicial es “Carlos Paz desde un Howard Johnson”.

Pronto detectaron que las familias son principalmente turistas de temporada alta. Por lo que el resto del año el hotel no cubría las expectativas de ocupación. A partir de ello definieron otros dos segmentos a los que entendieron podían dar respuesta:

- Corporativo: proveniente en su mayoría de la organización de eventos empresariales.
- Contingentes: estudiantiles, de jubilados y de eventos masivos (Danzamerica por ejemplo).

Cada uno de estos públicos exige y necesita algo diferente, y cada vez más “el cliente quiere un plus de servicios”, en las palabras de Jessica Elliot. El desafío como lo ve ella es que Howard Johnson pueda superarse constantemente. Para poder cumplir con ese desafío se considera que es importante poder comprender al cliente meta.

Tomando el segmento de las familias, se puede observar por los comentarios en redes y portales, que uno de los atributos que más valoran es la amplitud de propuestas para todos sus integrantes. Sobre todo aquellas familias con niños pequeños. Los padres buscan un espacio donde puedan disfrutar del descanso con la tranquilidad que sus hijos la están pasando igual de bien.

Por otra parte, Carlos Paz es históricamente un destino de turismo estudiantil de egresados primarios de todo el país. Como segmento, los adolescentes buscan vivir nuevas experiencias. Sus expectativas son de diversión entre amigos y la mayoría quieren vivir la emoción del primer viaje sin adultos de su familia.

En este segmento intervienen por supuesto los decisores de compra, progenitores de los estudiantes. Así como para los adolescentes, esta es una primera experiencia de alejamiento del hogar, también lo es para sus adultos responsables. Es por eso que la necesidad de los decisores de compra pasa en primer lugar por atributos más relacionados con la seguridad física en las instalaciones y buena alimentación. Atributos ambos que Howard Johnson parece cubrir sin inconvenientes. Se ofrece como una alternativa de calidad para estos viajes y no se observan críticas generalizadas en las redes que lo refuten. Cubierto esto, las expectativas de los padres y las madres pasan a unirse a las de sus hijos, para que puedan contar con una experiencia inolvidable junto a sus

compañeros. Se entiende que es por eso que no ha habido casi cancelaciones de los viajes ya vendidos, a pesar de la incertidumbre de cuándo podrán concretarse.

Sí es para tener en cuenta que varios huéspedes que se alojaron en familia o pareja en los meses de septiembre a noviembre han destacado como negativo la presencia de estos contingentes, por el bullicio y amontonamiento que generaban en algunos sectores del complejo. Y suman a su queja que les hubiera gustado ser avisados con antelación de esa presencia para poder tomar su decisión de compra.

El segmento corporativo tiene su *gancho* comercial en el alquiler del salón para eventos y conferencias de empresas. Al alojar estos eventos, ocupan también habitaciones para los participantes. Se entiende que este puede ser uno de los segmentos que más tarde en reactivarse, ya que las empresas hoy en día han incorporado en gran parte nuevas modalidades de trabajo: colaboradores remotos en sus domicilios, webinars y capacitaciones a través de campus específicos entre otras.

El atributo peor calificado por parte de los huéspedes en los portales resulta la mala calidad de la conexión wifi, tanto en habitaciones como áreas comunes. Lo que se señala en muchas de las reseñas es que no puede faltar en un hotel de esta categoría. Es de destacar que si bien responden algunos de los comentarios, no dan explicación en ningún momento de por qué es tan pobre la señal del wifi, o si están realizando acciones correctivas.

Por otro lado, hoy en día esta es una exigencia principal de la mayoría de los segmentos: el público de eventos corporativos lo necesita para poder continuar con su actividad laboral; las familias, para entretenimiento de adolescentes y niños; e incluso en el caso de contingentes de egresados, para que sus coordinadores puedan mantener una comunicación más fluida y permanente con padres y madres.

### *Análisis de la competencia*

Con respecto a la competencia más directa, para Howard Johnson existen en la actualidad 5 hoteles que la representan:

*Amerian Carlos Paz Aparts & Suites*: Hotel 4 estrellas, ubicado en el centro de Villa Carlos Paz. Se instala en esta localidad hace 7 años. Cuenta con habitaciones aparts para 2 a 5 personas. Como la empresa misma lo promociona esto les permite combinar los servicios esenciales de un hotel con la privacidad y comodidad de los departamentos<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> <https://www.amerian.com/post/Amerian-Calos-Paz-el-aniversario-de-la-mejor-opci%C3%B3n-de-las-sierras>

Su página no es exclusiva de Amerian Carlos Paz, sino que es de todos los hoteles de la cadena de Argentina y Uruguay. La información que presentan es mínima. Su imagen individual está mucho más presente en las plataformas virtuales de hotelería y en Instagram. De todos los hoteles comparados es el que tiene mayor presencia e interacción en esta red social. Ofrecen allí descuentos, hot sale e información. En uno de sus posts mencionan las tendencias del turismo que se viene para 2021: turismo local y de cercanía, amor por la naturaleza, reservas flexibles, nuevos estándares de sanidad, digitalización y turismo más sustentable.

Es un hotel adaptado para discapacitados con letreros y señalizaciones en braille, rampas, estacionamiento y habitaciones con baños adaptados para personas con silla de ruedas.

Calificado en Hoteles.com con 9,4 y en Booking.com con 9,3. Los huéspedes destacan su ubicación, la limpieza, buena calidad del desayuno entre otros atributos. Muchos valoran que sean aparts con kitchenette propio.

*Portal del Lago:* Hotel 4 estrellas. Se encuentra ubicado frente al Lago San Roque, lo cual le da una excelente vista. Su página web tiene información sobre los tipos de habitación y el restaurant. Poca información adicional con respecto al resto de los servicios o proyectos próximos.

Está calificado con 8,4 puntos en Booking y 8 puntos en Hoteles.com. Los consumidores destacan la ubicación, el personal y la limpieza. Uno de los puntos que se menciona en muchos comentarios es la incomodidad de las escaleras en algunas de las habitaciones e instalaciones. Aclaran que ante las reservas informan siempre de esta característica edilicia. Muy recomendado por las familias y parejas.

No se observa que cuenten con política de gestión sustentable.

*Eleton Resort y Spa:* Hotel 4 estrellas, que se instala en Carlos Paz en 2017. Promocionado como hotel sustentable y con facilidad de acceso para personas con movilidad reducida, toda su comunicación en redes muestra que buscan destacarse por su modernidad y elegancia. Principalmente recomendado para parejas, en los portales se valoran su limpieza y personal fundamentalmente.

En Booking su calificación promedio es 8,3 y en Hoteles.com de 8 puntos.

Posee un salón de conferencias con columnas que no permiten el uso completo, por lo que resulta poco recomendable para auditorio.

*Pinares Panorama Suites y Spa:* Hotel 4 estrellas, su segmentación de públicos es quizás la más similar a Howard Johnson. Además de familias, también reciben contingentes de egresados. Al igual que Howard Johnson han recibido certificación plata de Hoteles Más Verdes por su gestión sustentable. Aunque no aclaran en qué acciones concretas se basa su política.

Está ubicado en la parte de cerro de la ciudad, por lo que su acceso es en subida, y dentro del hotel se observa presencia de desniveles y escaleras. Esto lo hace un hotel poco amigable para personas con movilidad reducida.

Actualizaron sus protocolos de Calidad e Higiene con los más altos estándares de limpieza y desinfección, implementando entre otras medidas el web check in y depósito de llaves de check out en una urna para reducir al mínimo el contacto con el personal.

Presencia en portales con buenas calificaciones: en Booking.com tiene una calificación de 8,7 y de 8,6 en Hoteles.com. Los huéspedes destacan la calidad de las instalaciones, el personal, la limpieza y el confort. El atributo con calificación más baja es la conexión wifi; aunque, a diferencia de Howard Johnson, no aparece mencionado como algo recurrente en los comentarios. Responden de manera personalizada muchos de los comentarios, e incluso agregan en algunos que van a comunicarse en forma directa para interiorizarse más de los reclamos.

Al realizar búsqueda de hoteles en Carlos Paz aparece siempre como primer Anuncio de Google.

*Pinares del Cerro*: Hotel 4 estrellas. Junto con Pinares Panorama forman parte de un grupo hotelero. Por lo que han implementado el mismo protocolo de Calidad e Higiene mencionado anteriormente.

En Booking.com está calificado con 8 puntos. Las calificaciones más bajas están centradas en el confort, las instalaciones y servicios y la relación precio/calidad. Se estima que al ser un hotel con mayor antigüedad es más probable que sus instalaciones precisen arreglos frecuentemente. Como así también que no presente una imagen de modernidad como Howard Johnson o Eleton. Dedicar tiempo a responder a los comentarios de los clientes en portales de forma individualizada.

### *Análisis interno*

Howard Johnson Carlos Paz es un hotel con 127 habitaciones dobles y triples, algunas de ellas adaptadas para personas con movilidad reducida.

En su predio cuenta con 5 piscinas, una de ellas cubierta y climatizada, gimnasio, spa, juegos y espacio de actividades exteriores. Un detalle importante es que para acceder a la pileta climatizada es necesario pasar por un sector al aire libre en todo momento del año. La variedad de actividades se encuentra disponible permanentemente y es realmente muy amplia: mini salvavidas, canchas de fútbol, y vóley, arquería, ping pong, arborismo para pequeños, bicicletas eléctricas para recorrer la ciudad, paseos en kayak en el lago, microcine, parque de inflables, servicio de guardería, aquagym, zumba, fitness son algunas de las que se mencionan en su web y que las familias agradecen reiteradamente en sus comentarios. Por otro lado, todos los comentarios coinciden en que a raíz de la constante actividad recreativa es un hotel en el que el silencio es casi imposible.

Este programa de actividades permanentes genera cierta fidelidad de los clientes. Se pueden detectar comentarios de varios consumidores esperando certezas de apertura de turismo para repetir su experiencia recreativa en el lugar.

Con respecto a los precios hay una buena calificación de la relación precio/servicio en general. La mayor parte de reclamos en cuanto a precios pasa por servicios adicionales como kiosko o restaurant. No se vislumbra como impedimento a la hora de tomar la decisión de compra.

En Booking.com su calificación es de 8,7, siendo la calificación más alta la referida a Personal (9) y la más baja Wi-fi gratis (7,4). Sólo entre febrero y marzo de 2020, de 28 reseñas casi el 33% objetan la mala o nula señal de internet. En Hoteles.com su calificación es de 8,8.

El hotel cuenta con espacio para convenciones y eventos, conformado por sala de recepción y salón con capacidad para 380 personas. Se puede observar en las fotos que es un salón *limpio*, es decir que no cuenta con columnas ni elementos que interrumpan la visión desde cualquier punto del mismo. Cuentan además con otras dos salas de reuniones pequeñas para 50 y 25 personas.

En el mismo edificio alojan otros dos servicios tercerizados y por tanto con costos adicionales: el restaurante The Lord y el Iluminé Spa. Ambos servicios son supervisados estrictamente por Howard Johnson para que cumplan con los estándares propios de una cadena de prestigio.

Howard Johnson es un hotel con categoría Plata de Hoteles Más Verdes, presentándose como impulsores desde todas sus áreas de una política de sustentabilidad.

Con respecto a la gestión de mejoras, según la información provista por la cátedra se generan encuestas para medir el NPS a través de Arion Survey, y luego trabajar con los detractores. Pero en entrevista con la Gte. de Marketing manifiesta que su estrategia está centrada en leer una vez a la semana las encuestas de las habitaciones y las opiniones en el libro del hotel y con ello ver las correcciones necesarias a realizar en procesos. Agrega además que no toman las opiniones de portales o redes porque “si hay comentarios negativos la gente lo pone en todos lados”. Esto se puede verificar al revisar las reseñas de TripAdvisor, Booking y Hoteles.com, y notar que son casi nulas las respuestas a las calificaciones y observaciones de los clientes. Y en estas respuestas sólo transmiten mejoras cuando corresponden a infraestructura (ampliación del comedor, por ejemplo), pero en ningún caso en servicios.

En entrevista realizada, Jessica Elliot relata que en el primer tiempo de la empresa el 50% de las reservas provenían de portales como Booking o Despegar. Pero tomaron como objetivo reducir ese porcentaje tomando más reservas por medios directos del hotel: teléfono, mail, Facebook. Hoy en día han conseguido bajar a un 30% las reservas provenientes de portales.

Gracias al desarrollo previo se puede alcanzar la siguiente Matriz FODA del hotel como conclusión diagnóstica:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplio abanico de actividades recreativas para toda la familia</li> <li>Gestión sustentable</li> <li>Hotel en 1 planta, adaptable para huéspedes con movilidad reducida</li> <li>Salón de eventos amplio y con visual despejada</li> <li>Imagen de marca Howard Johnson</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probable impulso del turismo de cercanía</li> <li>Web 3.0: consumidores cada vez más conectados</li> <li>Reservas de viajes estudiantiles vigentes</li> <li>Plan Estratégico de Turismo Sostenible provincial</li> <li>Instalación de autocine cercano</li> <li>Crecimiento de la publicidad digital</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezcla de segmentos poco compatibles en un mismo momento del año sin previo aviso a las partes</li> <li>Mala conectividad de wifi</li> <li>Gestión de mejoras en procesos y no en servicios</li> <li>Sin predisposición al uso de portales de reservas o recepción de quejas a través de los mismos</li> <li>Falta de gestión de la posventa</li> <li>Pileta climatizada sin conexión directa con el interior del hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restricciones de traslados interprovinciales</li> <li>Trabajo remoto de las empresas</li> <li>Modificación de la estacionalidad de la demanda por modificaciones de viajes estudiantiles</li> </ul>

Como profesional se considera que ha sido importante poder realizar el análisis del macroentorno utilizando una matriz PEST, la cual resulta de gran utilidad para organizar toda la información disponible. Es innegable que el contexto de salud actual parece atravesar todo lo que sucede, pero al considerar cada uno de los factores más profundamente se alcanza un análisis proactivo del entorno; el cual permite encontrar los potenciales de mercado con mayor claridad.

La matriz FODA como conclusión diagnóstica muestra de manera esquemática aquello que se vislumbra a través del desarrollo de cada análisis. Permite como profesionales identificar aquellos espacios donde la empresa estudiada tiene ventajas competitivas.

## Marco teórico

Ries y Trout (1981) definen en 1981 el posicionamiento de marca como una lucha por la mente del consumidor. Adhiero a esta postura, sostenida también por Keller (2008), quien lo lleva más allá y refiere a la marca como la entidad que, partiendo de la realidad refleja percepciones e idiosincrasia de los consumidores. Los mismos Ries y Trout 20 años más tarde, establecen como una definición más reciente de posicionamiento, a “la forma de diferenciarse en la mente del cliente prospecto” (Ries y Trout, 2002, p.3).

En cuanto al posicionamiento de marca es definido por Keller (2018) como el “acto de diseñar la oferta y la imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distinto ypreciado en la mente de los clientes objetivo” (p. 98). La esencia de este posicionamiento de marca es que desarrolle una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que genere en los consumidores un motivo claro por el cual comprar.

Por otro lado, también sostiene que se pueden crear “asociaciones fuertes, favorables y únicas con la marca” (Keller, 2008, p. 54) de varias formas. Si bien la elección de los elementos de marca pueden ayudar a construir su valor, la mayor contribución está en las actividades de marketing seleccionadas para llevar a la mente de los consumidores estos elementos. Sabemos que los atributos de la marca son las características descriptivas del producto o servicio; mientras que los beneficios de la marca son el valor y significado que los consumidores le otorgan a esos atributos. Las experiencias directas suelen generar una mayor asociación con estos atributos y beneficios.

Como continúa el propio Keller (2018), la conciencia de marca está relacionada con la “huella en la memoria”, es decir la capacidad del consumidor para identificarla, y para ello se hace necesaria la exposición repetida. Esta conciencia de marca es necesaria para construir el valor de marca, aunque no siempre alcanza. Aquí es donde comienza a jugar la imagen de marca, que implica las percepciones que los consumidores tienen de la marca, las cuales asocian a lo que conservan en su memoria. El recuerdo de marca es un poco más profundo, y tiene que ver con la capacidad de los consumidores de recuperar de su memoria a la marca cuando piensan en torno a las necesidades que desean satisfacer. Crear un recuerdo de marca lo considera crítico para los servicios, que son adquiridos en lugares alejados del punto de compra (generalmente en línea).

Kevin Roberts sostiene una interesante teoría en la que considera que las compañías deben crear “marcas de confianza”, que las vincule emocionalmente con los deseos y aspiraciones de los clientes y “marcas de amor”, basada en la idea de que si no se ama lo que le está ofreciendo, ni siquiera le interesará. Considera que la conexión emocional es fundamental, algo que dejan traslucir también

Kotler, Bowen y Makens (2015): “Los profesionales de marketing deben acercarse a las personas como seres humanos integrales, dotados de mente, alma y corazón (p. 18)

Tal como se viene desarrollando, creo que es realmente importante que el foco esté puesto en la vinculación con el cliente. Pero considero que hoy en día nos encontramos con el consumidor 3.0, que va más allá de “amor” a la empresa. Es un consumidor exigente, que reclama compromiso ambiental, sustentable y servicios más personalizados.

SEO (Search Engine Optimization) como lo describe claramente Martín (2018) es el conjunto de tareas y reglas a tener en cuenta para ser encontrado en Internet. Arias añade que, como el 70% de las búsquedas está concentrado en Google, estas tareas están pensadas principalmente para este buscador. Si bien el SEO es gratis implica gran cantidad de trabajo para desarrollar el posicionamiento, lo que implica también la intervención de un profesional que conozca el manejo de la combinación de herramientas necesarias. Es por eso importante determinar qué se quiere conseguir. Los buscadores tienen en cuenta 2 factores clave para determinar el posicionamiento de una página en los resultados de búsqueda: relevancia y autoridad, importantes para quedar en el top de resultados de SERP, página en la que se ven los resultados luego de hacer una búsqueda.

En el caso del SEM (Search Engine Marketing), según lo desarrolla Arias, requiere una inversión inicial, que variará según la palabra clave de búsqueda y cantidad de interesados a los que se desee llegar. Suele traer resultados en tiempo más corto que el SEO.

Para comprender más claramente el contexto relacionado con la problemática elegida es necesario conocer también qué es la economía colaborativa. Se entiende la misma como el sistema que acoge diferentes formas de intercambio de bienes o servicios basadas en plataformas alojadas en internet (Bulchand y Melián, 2018). Su advenimiento se desprende de algunas cuestiones propias de este momento en la historia: en primer lugar es resultado de la enorme expansión de internet. Los contenidos en la web se reproducen de manera exponencial cada año. Por otro lado, el creciente interés por la sostenibilidad es considerado uno de estos factores, aunque Bulchand y Melián (2018) no están tan de acuerdo con que sea un resultado directo. La preocupación por activos infrautilizados, producto de la vida moderna (aumento del nivel de vida y disminución de costes de producción) es quizás el punto más fuerte dentro de la sostenibilidad que llevó a su surgimiento. Y por otra parte el hecho de que la tecnología ha permitido generar sistemas de confianza entre desconocidos, a través de los sistemas de valoración virtuales.

Como rescatan Bulchand y Meliá (2018), existen autores, como Eckhardt y Bardhi (2015) que no consideran que esta modalidad pueda llamarse economía colaborativa, ya que compartir debiera ser un intercambio propio de quienes se conocen y sin beneficio económico. Prefieren llamarla



economía de acceso. Bulchand y Meliá (2018) indican además que en principio estuvo relacionada con iniciativas no lucrativas para evolucionar hoy a un gran modelo de negocio.

Otro término a tener en cuenta para este trabajo es la transformación digital, nuevo modelo de negocio en ciernes. El proceso de cambio a una transformación digital, como lo menciona Verhoef (2019) pasa por 3 fases, siendo la primera de ellas un traspaso de lo analógico a lo digital. La siguiente etapa es la digitalización, a través de la cual las empresas aplican tecnologías digitales para optimizar los procesos comerciales existentes al permitir una coordinación más eficiente entre los procesos y/o al crear valor adicional para el cliente mediante la mejora de las experiencias del usuario (Pagani y Pardo, 2017). Es decir que está centrada tanto en el ahorro de costos, como en la mejora de procesos que pueden mejorar la experiencia del cliente. La transformación digital va más allá, ya que es un cambio radical de toda la empresa, que implica modificaciones en la estrategia, la organización, las tecnologías de información, la cadena de suministros y el marketing de la empresa. Y la creación de valor incorpora al cliente como co-creador.

## Diagnóstico y discusión



En el principio de este trabajo se planteó que una de las problemáticas que se veía en la empresa era su descuido del posicionamiento a través de las plataformas virtuales, y cómo las mismas se pueden convertir en herramientas para la generación de su imagen de marca. Como se ha desarrollado en el marco teórico la construcción de la imagen de marca tiene que ver con la exposición repetida (huella de marca) y que la misma genere un impacto positivo tal que al pensar en la necesidad, el consumidor se dirija directamente a nuestra marca. En el sector de los servicios, y más aún de los turísticos, cuya adquisición suele darse lejos del punto de compra, es fundamental generar esa huella de marca positiva en las redes.

Se puede ver en los antecedentes estudiados que esta problemática viene siendo vislumbrada en términos generales, gestando recomendaciones para el sector hotelero en general. Moya Sanchez y Fernandez (2016) recomiendan construir relaciones desde las redes sociales con los huéspedes, manteniendo una política de respuesta a comentarios tanto positivos como negativos. Y sobre estos últimos, es destacable que recomienda hacer un seguimiento de las mejoras y mantener informado al cliente cómo se han implementado las mismas. Insta a los hoteles a hacer parte al cliente del proceso de creación de valor. En la misma línea se ubica el trabajo de Moreno, Picazo y Korztanje (2019), quienes invitan a pensar “la imagen del turista como un proceso de cocreación, y no como un mero resultado final” (p. 236). Instan a sacar el énfasis de los atributos que responden a la estructura organizativa del alojamiento y ponerlo en el efecto que producen en el turista.

Se desprende del análisis previo que existe aún mucho por investigar en el rubro, sobre todo a raíz del constante avance de las tecnologías. Así como el resultado de la incidencia de modificaciones como las que se proponen en este trabajo en un caso específico.

Considero que el reposicionamiento debe estar basado en la gestión sustentable y la variedad de actividades de entretenimiento para toda la familia como ventajas competitivas. Potenciar ambas fortalezas buscando gestionarlas desde las debilidades a trabajar. Como se desarrolla más arriba existe hoy en día una gran oportunidad de desarrollo de nuevos modelos de negocios desde la transformación digital. Esto da la oportunidad a Howard Johnson de aprovechar sus fortalezas para gestionar las debilidades que pueden dejarlo fuera de mercado en poco tiempo. Relanzar sus plataformas digitales dando espacio a sus clientes para crear valor en conjunto, siendo la forma más básica el boca a boca digital a través de reseñas. Como otras posibilidades se pueden presentar la generación de contenidos propios, personalización de los servicios o instar a los clientes a convertirse en embajadores digitales de la empresa.

Con respecto a la supuesta competencia generada por las plataformas de la llamada economía colaborativa como Aribnb, considero que la misma potenciación de la gestión de ventajas competitivas le hará posicionarse por sobre estas modalidades. La regulación a plataformas de alquileres temporarios ya es un hecho en CABA y se vislumbra para todo el país. En palabras de Virginia Barbati, gerente de asuntos públicos de Airbnb para Argentina: “Hay lugar para todos en el mercado. Apoyamos regulaciones claras que fomenten la competencia justa e inclusiva”<sup>14</sup>.

La situación tiende entonces a un punto: los hoteles deben reducir sus tarifas para poder competir en este nuevo paradigma de relaciones entre oferentes y demandantes de alojamiento, o buscar una alternativa de competitividad. Y en el caso de Howard Johnson esta alternativa de competitividad debe estar dada como lo mencionara por un fuerte desarrollo de sus plataformas digitales centradas en sus ventajas competitivas.

Se pretende entonces generar una propuesta de valor para Howard Johnson que sea el camino para llevar a la empresa a una mayor recordación de marca en el segmento familiar. Si se logra despertar emociones en los clientes la recordación de marca tendrá el resultado esperado.

---

<sup>14</sup> <https://www.reportur.com/argentina/2019/05/09/habra-normativa-impositiva-para-airbnb-en-argentina/>

## Plan de Implementación

### Objetivo general

Alcanzar una mayor recordación de marca en el público objetivo, de manera tal de posicionar a Howard Johnson entre las 5 primeras opciones de selección de hotel en Carlos Paz para el segmento familiar de clase media/alta.

### Alcance

Este plan está diseñado para ser implementado en el transcurso del año 2021. Como se desarrollara previamente en el Marco Teórico, la adquisición de servicios turísticos y hoteleros suele darse fuera del lugar del punto de compra, por lo que el alcance geográfico se estima para todo el país.

### Objetivos específicos

**1-** Potenciar la imagen de marca de Howard Johnson Carlos Paz en plataformas digitales en su dimensión de hotel sustentable y comprometido con la comunidad, aumentando así la cantidad de leads en todas sus plataformas en un 35% en el primer semestre de 2021.

### Acciones:

1- Generación de branded podcasts que traten contenidos relacionados con la sustentabilidad en cada uno de sus episodios. Para los primeros episodios se propone: Gestión del agua, Diseño constructivo eficiente, Energía solar, Bajo consumo eléctrico, Igualdad de género, Patrimonio cultural y natural, Huella de carbono, Consumo responsable, Comercio Justo. La propuesta es realizar episodios de 40' en los cuales tratar el tema desde lo general y en el final incorporar cómo Howard Johnson incluye acciones relacionadas con la temática, dentro de su compromiso como hotel sustentable.

Medición | Cantidad de suscriptores recibidos. Se pretende llegar a un incremento del 20% cada mes, tomando como base la cantidad suscripta en el 1er mes

Recursos	Los contenidos se desarrollarán entre gte de marketing y community manager del hotel	Sin costo adicional
	Contratación de agencia de publicidad especializada en diseño de contenidos digitales	\$60.000 fee mensual x 3 meses = \$ 180.000
	Locutora para grabar los episodios junto a Jéssica y Bárbara Elliot. Servicio de locución y conducción	\$65.000 x 3 meses = \$195.000
	Alquiler de estudio de grabación	\$20.000

2- Rediseño de las publicaciones que realizan en Facebook buscando generar diálogos cotidianos con los seguidores.

Además de las propias publicaciones institucionales incorporar publicaciones periódicas de interés en las que se mostrarán visitas a los atractivos propios de Villa Carlos Paz como el

Lago San Roque, reloj Cucú, Cerro de la Cruz, teatros con imágenes de algunos de los shows patrocinados entre otros. Se propone contar un poco de la historia sobre el paseo/sitio y por qué resultan atracciones únicas. De esta manera se potencia la imagen de “Carlos Paz desde un Howard Johnson”. Sobre la base de los antecedentes analizados, la gestión de imagen de marca no puede basarse hoy en día sólo en los atributos de servicios, sino empezar a poner el énfasis en los efectos que se producen en el turista.

Medición | Cantidad de “Me gusta”

Recursos	Community manager del hotel	Sin costo adicional
	Agencia de publicidad de diseño de contenidos digitales	Costo incluido en acción anterior

2- Consolidar la gestión de posventa integrando Arion Survey con un diálogo personalizado hacia el 100% de los clientes detractores y neutros, que permita mejorar el NPS a un valor de 55% para el 31 de diciembre de 2021.

Acciones:

1- Recibidos los resultados de las encuestas contactar telefónicamente o por mail a clientes detractores en las siguientes 48hs. a su check out, para conocer pormenores de los motivos de su calificación. Esta conversación debe generar acciones correctivas en caso de ser posible. Transmitir en un plazo no mayor a 10 días las acciones realizadas al cliente

2- Para los clientes neutros realizar el contacto entre 2 y 4 días posteriores a su check out, para comprender aquellos detalles que no los hacen promotores de la marca. Indicar que se trabajará en la gestión de cambio de cada uno de las mejoras que puedan plantear. Se busca generar una recordación de marca relacionada con una empresa que busca satisfacer sus necesidades.

La medición y recursos son los mismos para ambas acciones:

Medición | Resultado de NPS en cada uno de los meses

Recursos	Contratación de un empleado exclusivo para esta gestión, que dependerá del área de Marketing	\$40.000 mensual \$520.000 anual
	Fondo de reserva relacionado con posibles gastos por acciones correctivas menores en procesos o servicios resultado de las conversaciones con clientes	\$10.000 mensual \$120.000 anual

3- Generar para la temporada baja nuevos planes familiares personalizados, impulsados por sus fortalezas de actividades recreativas y atención al cliente, logrando entre los meses de abril a septiembre 2021 una ocupación del 50% promedio por el segmento de familias.

## Acciones:

1- Diseño de distintos paquetes de actividades basados en 2 puntales: servicios y costos. Se propone ofrecer las siguientes alternativas y que el cliente pueda customizar su reserva seleccionando una o varias:

- Reservando 7 noches se cobran 6
- Incorporar a la reserva cenas a la carta todas las noches en The Lord con un 15% de descuento
- Ofrecer por cada reserva 2 masajes en Iluminé Spa con un 15% de descuento
- Servicio de niñera gratuito

2- Generar alianza con una agencia de turismo que permita ofrecer un paquete con descuento del 20% en excursión al Parque Nacional Quebrada del Condorito, ubicado a 50km, y abierto todo el año.

3- Realizar la promoción de estos planes en revistas preferentemente de tirada nacional. Se proponen: LNR, Caras, Noticias y VIVA. Incrementar también la publicidad en portales web específicos de turismo y reservas.

La medición y recursos del plan de acción completo se estiman:

Medición | Ocupación del hotel, según registros propios

Recursos	Publicidad en medios gráficos	\$80.000
	Publicidad en portales web de marzo a septiembre	\$73.500 (\$10.500 por mes)

Presupuesto total:

Acción	Item	Monto total
1.1	Locutora	\$ 195.000
	Agencia Pub Dig	\$ 180.000
	Estudio Grabación	\$ 20.000
2.1	Sueldo admin	\$ 520.000
	Fondo de reserva	\$ 120.000
	Publicidad medios	
3.3	dig	\$ 80.000
	Portales web	\$ 73.500
		\$ 1.188.500

Para una interpretación clara la de la organización de tiempos para el logro de cada una de las acciones propuestas, se presentan todas ellas en conjunto en el siguiente diagrama de Gantt:

	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Acción 1.1	Creación de guión primeros 3 podcast	■					
	Búsqueda de locutora y locación para grabaciones	■					
	Grabación de primeros 3 podcast	■					
	Lanzamiento en formato quincenal		■				
	Creación de guión de los siguientes 6 episodios		■				
	Grabación de los 6 episodios restantes			■			
	Lanzamiento en formato quincenal				■		
Acción 1.2	Creación de videos "Sitios de interés"	■					
	Subida de los videos "Sitios de interés" a Facebook					■	
Acción 2.1	Búsqueda y recepción de postulaciones para emp. Administrativo	■					
	Selección de candidatos y contratación	■					
Acción 3.1	Incorporar en web de la empresa y redes las promociones		■				
Acción 3.2	Análisis de posible agencia y entrevista con la misma		■				
	Firma de acuerdo comercial			■			

## Conclusiones y recomendaciones

La motivación principal de este reporte de caso ha sido poder otorgar a Howard Johnson Carlos Paz alternativas de estrategias para un reposicionamiento en el mercado. Al comenzar el análisis de la información otorgada, se vislumbró que uno de los inconvenientes a resolver era potenciar su imagen de marca en plataformas virtuales. Para ello se comenzó realizando un análisis de su situación actual, del cual se concluyó que las propuestas que se realizaran debían estar dirigidas a la recordación de marca en su público objetivo.

Como se ha desarrollado en el marco teórico nos encontramos en una era de plena transformación digital, que le otorga al consumidor la posibilidad de acceso a un diálogo permanente y claro con las empresas. El consumidor que puede acceder a estos espacios mantiene una imagen presente de la empresa que es la que permitirá estar posicionada como una de las primeras opciones al momento de elección. Es además un consumidor exigente, que no sólo pretende servicios personalizados, sino también compromiso ambiental y sustentable.

Si bien Howard Johnson Carlos Paz pareciera tener las herramientas que le permiten asumir este compromiso, no se ha posicionado como tal. Por otro lado, se percibe en el caso de Howard Johnson que tiene un camino por recorrer en cuanto a la atención de posventa y cómo queda plasmada esta en su imagen en redes y plataformas digitales. Como el hotel mismo lo transmite concentran la posventa en los cambios de procesos, sin considerarla en términos del efecto que producen en el huésped.

Es por todo esto que las propuestas de acción del presente trabajo se orientan en tres sentidos: mayor e innovadora presencia en medios digitales; mejora en la utilización de herramientas de posventa y espacio de cocreación de valor con el consumidor. Este camino es el que se considera le permitirá a Howard Johnson generar una verdadera huella de marca en la mente de los consumidores, necesaria para ser la opción elegida al momento de compra.

Se propone como línea de acción pendiente revisar la estrategia de segmentación de clientes. En la investigación para este trabajo, al analizar los comentarios en redes, es permanente la queja de otros huéspedes con respecto a lo que implica compartir espacio con los contingentes que reciben, principalmente en los meses de septiembre a noviembre. Se recomienda revisar si sólo una reorganización administrativa, como podría ser informar a quienes realicen reservas para esas fechas de la situación, o publicar en sus redes imágenes y comentarios de las actividades con contingentes, puede cambiar esa molestia que se genera. O si consideran que la alternativa podría ser incrementar su focalización sólo en el turismo familiar.



## Referencias

- Agencia Best**, (2019) *Tendencias en comunicación y marketing digital para 2020*, ebook, España
- Alonso Coto, Manuel** (2008) *El plan de marketing digital. Blended marketing como integración de acciones on y offline*. Madrid: Pearson Educación
- Arias, Miguel**, (2013) *Marketing Digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes Sociales*. IT Campus Academy
- Benítez-Aurioles, Beatriz**, (2018). *Estrategias de comunicación: Airbnb versus hoteles / Communication strategies: Airbnb versus hotels* Revista incluida en Emerging Source Citation Index (ESCI - Thomson Reuters), ERIH PLUS, Catálogo Latindex, Dulcinea, e-Revistas, DICE, RESH, CIRC, ISOC, Dialnet, ULRICH, EBSCO, DOAJ, REBIUN, MIAR, Dialnet Métricas, Ranking REDIB <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/546>
- Berne Manero, Carmen, Pedraja Iglesias, Marta, & Vicuta Ciobanu, Andrea**. (2015). El boca-óido online como herramienta para la gestión hotelera: El estado de la cuestión. *Estudios y perspectivas en turismo*, 24(3), 609-626. Recuperado en 15 de septiembre de 2020, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S185117322015000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185117322015000300009&lng=es&tlng=es)
- Best, R. J., & Best, R. J.** (2007). *Marketing estratégico (4ª. Ed.)*. Madrid: Pearson Educación
- Delgado-Ayala, María Elena, Méndez-Sosa, María del Consuelo y Orozco-Guerrero, Marisol** (2019):“Caracterización del turista 2.0 como sustento para desarrollar estrategias de promoción en los establecimientos de hospedaje”, *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, n. 4 (noviembre 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilco/04/e-turista.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco04e-turista>
- Filiberto Marcos Gutiérrez, Adán, y Aguilasoch Montoya, Dora**, (2018). "Análisis de Los Principales Factores de Evaluación desde la Perspectiva de los Usuarios del Portal de Reservas Booking.com," *Revista de Gestión Empresarial y Sustentabilidad*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, vol. 4(1), pages 93-112, January. <https://ideas.repec.org/a/msn/rgjrn/v4y2018i1p93-112.html>
- Keller, K.** (2008). *Administración estratégica de marca branding (3a.ed.)*. México, Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, Philip, et al.** (2011) *Marketing turístico (5a. ed.)* Madrid: Pearson Educación

- Kotler, Philip y Keller, Kevin** (2016). *Dirección de marketing (15a. ed.)* México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C.** (2015). *Marketing turístico (6a. ed.)*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Lecinski, Jim** (2011) *ZMOT. Ganando el momento cero de la verdad*. Google Inc
- Lovelock, C., & Wirtz, J.** (2015). *Marketing de servicios : Personal, tecnología y estrategia (7a. ed.)*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Martín, D. C.** (2018). *SEO: curso práctico*. RA-MA Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/106506?page=1>.
- Melián-Alzola, L, Fernandez-Monroy, M & Hidalgo-Peñate, M.** (2015). *El sector turístico en tiempos de crisis: análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias*. Universia Business Review
- Moreno, S., Picazo, P. y Korstanje, M.** (2019). *La investigación sobre la imagen de los alojamientos turísticos y las dimensiones que la componen: situación actual y retos de futuro*. Turismo y Sociedad, xxv, pp. 217-252. doi: <https://doi.org/10.18601/01207555.n25.11>
- Moya, D. y Majó, J.** (2017). *Análisis de comentarios en redes sociales para mejorar la reputación online hotelera*. Turismo y Sociedad, XX, pp. 169-190. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n20.09>
- Moya-Espinosa, P. I., & Moscoso-Duran, F. F.** (2017). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano*. Rev.investig.desarro.innov, 8(1), 11-22.doi: 10.19053/20278306.v8.n1.2017.7367
- O'Brien, Diana, Main, Andy, Kounkel, Suzanne, Stephan, Anthony.** (2019) *Reporte de Tendencias Globales 2020. Aportar autenticidad a nuestra era digital*. Deloitte Insights
- Marcos Roberts, K.,** (2005). *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas* (1era ed), Empresa Activa
- Sainz de Vicuña Ancín, J.** (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Santemases Mestre, Miguel** (2012) *Marketing: conceptos y estrategias (6ª. ed.)* Madrid. Ediciones Pirámide
- Tendencias de comunicación y marketing digital para el 2020, Equilibrando el triángulo de la conversión, el contenido y la responsabilidad*. Ebook. Agencia Best, 2019
- Terlato, Alberto Néstor** (2019) *Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas*. Serie Documentos de Trabajo, No. 699, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires
- Verhoef Peter C., et al.,** Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>