



Trabajo Final de Grado - Reporte de casos

Licenciatura en Comercialización

Plan de Marketing para reposicionamiento del Hostal Las Golondrinas

Alumna: Milagros Frizzotti

Legajo: VMKT08697

DNI: 42387322

Villa Carlos Paz, 2021

Resumen

El presente reporte de caso tiene como objetivo la realización de un plan de marketing para el reposicionamiento del hostel Las Golondrinas como una opción ideal para parejas. Dicho reposicionamiento es necesario debido a la rentabilidad que suponen las parejas para el hostel, la creciente competencia (y en consecuencia la necesidad de posicionarse en base a un aspecto realmente diferenciador) y el incremento del turismo nacional que constituye una situación de la que los alojamientos turísticos deben sacar el mayor provecho.

Para ello, primero se llevará a cabo un minucioso análisis externo e interno del hostel. Este conducirá a una conclusión diagnóstica a partir de la cual se plantearán los objetivos y posteriores planes de acción que tendrán un fuerte foco en la comunicación externa vía redes sociales y se desarrollarán en el próximo año.

Palabras claves: posicionamiento, plan de marketing, comunicación externa, turismo.

Abstract

The present case report aims to carry out a marketing plan for the repositioning of the Las Golondrinas hostel as an ideal option for couples. This repositioning is necessary due to the profitability that couples represent for the hostel, the growing competition (and consequently the need to position itself based on a truly differentiating aspect) and the increase of national tourism, which constitutes a situation in which tourist accommodations should get the most out of it.

To do this, a thorough external and internal analysis of the hostel will first be carried out. This will lead to a diagnostic conclusion from which the objectives and subsequent action plans will be proposed. The latter will have a strong focus on external communication via social networks and will be developed in the next year.

Key words: positioning, marketing plan, external communication, tourism.

Índice

Introducción	4
Descripción de la organización	4
Problemática	5
Antecedentes	5
Relevancia del caso	7
Análisis de situación	7
Mercado	7
Competencia	9
Entorno	10
Diagnóstico organizacional	13
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	14
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión	17
Declaración del problema	17
Justificación del problema	18
Conclusión diagnóstica	18
Plan de implementación	19
Objetivos	19
Planes de acción	20
Presupuesto total del plan de marketing	26
Indicadores de cumplimiento del objetivo general	26
Conclusiones y recomendaciones	26
Referencias	27

Introducción

Descripción de la organización

A fines del siglo XIX, Don Nicolás Paoli construyó en Biale Massé una casa a la que llamó El Palomar. Tiempo después, fue adquirida por los Navarro, familia propietaria por varias generaciones (durante algunos de estos años funcionó como la primera escuela primaria de la localidad), y finalmente en el 2000 pasó a manos de Fernando Morínigo, quien la convirtió en un hospedaje de veraneo al que le puso el nombre Castillo Las Golondrinas. En el año 2012, tras su deceso, tomó las riendas su hijo Marcos, quien se encargó de consolidar este emprendimiento que hoy se conoce como Hostal Las Golondrinas (Las Golondrinas Hostal, s.f.).

El Hostal, se encuentra a orillas del río Cosquín rodeado de un entorno natural, y está conformado por la casa original y un edificio más nuevo construido en 2005. Cuenta con trece habitaciones, salón de eventos, salón comedor, quincho, estacionamiento y piscina. Su propósito es brindar una experiencia de hospedaje diferente y plena, en un ambiente sano, distendido y familiar.

Respecto al equipo de trabajo, no se encuentran especificados los puestos, pero existe una división del trabajo. El grupo realmente fijo se compone por la pareja dueña del hostal, y en temporada alta y fines de semana largos cuentan con la ayuda de cuatro personas en distintas tareas.

Problemática

Por cuestiones de rentabilidad, hace un tiempo se tomó la decisión de posicionarse como un lugar ideal para parejas de distintas edades que viajan sin hijos, sin embargo, aunque los dueños manifiestan haber logrado aumentar el porcentaje de estos pasajeros, el objetivo del posicionamiento no se ha alcanzado. Actualmente, no se observan acciones destinadas a atraer a este tipo de pasajeros, y el hostal parece una opción más familiar (incluso se menciona esta característica como parte del propósito). El objetivo entonces, debería ser reposicionar al hostal como un hotel boutique óptimo para parejas, ubicado en un entorno verde y relajado. A la par, también sería importante posicionarlo como el mejor espacio para

encuentros, reuniones, capacitaciones y retiros en el centro de Punilla, tal como plantea en su visión, ya que esto contribuiría a tener una mayor actividad en temporada baja, tanto con clientes de Biolet Massé como de otras localidades.

Antecedentes

Poggio Larrauri (2019), en su trabajo final de grado llamado “¿Cómo alcanzar el top of mind del mercado hotelero a través de la sustentabilidad?”, propone el posicionamiento del hotel Howard Johnson ubicado en Villa Carlos Paz, en base al atributo de la sustentabilidad debido a la gran tendencia que existe actualmente respecto a la conciencia ambiental. Para lograrlo, propone tres planes de acción que buscan optimizar la comunicación externa sobre el proyecto de gestión sustentable que llevan a cabo hace ya varios años. En líneas generales, las acciones que conforman estos planes son: comunicar en Instagram y Facebook sobre las acciones ecológicas que realiza el hotel y otros contenidos relacionados al medio ambiente como tips o datos curiosos, sumar al diseño gráfico el verde como signo de identificación eco-friendly, publicación periódica en redes sociales con el objetivo de estar presente en la mente del consumidor y lograr mayor interacción con él, contratar a una agencia de community management, animar a las personas a compartir en Instagram las acciones sustentables que implementan etiquetando al hotel y realizar un sorteo de una estadía entre los participantes, y regalar lápices plantables en eventos o fechas especiales. Será de gran utilidad tener en cuenta estas acciones a la hora de la confección de los planes del presente TFG, ya que todas son relevantes y aunque tienen como objetivo el posicionamiento del hotel en base a un atributo distinto, igualmente se pueden aplicar al caso bajo estudio.

El hotel “Pinares Panorama”, también ubicado en Villa Carlos Paz, se dirige a varios segmentos, pero en el que más se enfoca es en el de las parejas. La imagen romántica, de exclusividad y confort que transmite, y la constante publicación de propuestas destinadas a estos pasajeros como promociones especiales (ofrecen una fija y otras en fechas específicas como San Valentín), amenities y sorteos, generan en la mente de los consumidores un posicionamiento del hotel como un destino ideal para viaje en pareja. Muchas veces, por ejemplo, reciben reservas de carlospacenses o cordobeses para pasar una noche en pareja por cumpleaños o aniversarios. Este caso es de importancia ya que el hostel también quiere posicionarse como un lugar óptimo para parejas, por lo que será importante que todos estos

puntos que le han servido a “Pinares Panorama” se apliquen en el hostel Las Golondrinas para lograr el mismo objetivo exitosamente.

Un caso internacional e interesante de tener en cuenta, aunque se trate de un rubro distinto, es el de Adidas, que preocupada por afianzar su posicionamiento, presentó hace algunos años la idea de un combate entre dos de sus principales líneas de zapatillas como marco para que su público meta interactuara con la marca de manera divertida y diferente en las distintas plataformas online (fue de las primeras marcas en implementar esto). De esta forma, Adidas buscaba relacionarse con su mercado meta e involucrar al mismo con la marca . En el último tiempo se ha hecho más frecuente el uso de este tipo de tácticas para el aumento de la participación del público debido a sus múltiples beneficios, por ello, será crucial que las mismas sean aplicadas por el hostel, implementando, por ejemplo, encuestas en redes sociales y concursos que generen un involucramiento de las personas con la marca.

Respecto a las intervenciones realizadas anteriormente en el hostel Las Golondrinas, los dueños han establecido la intención de posicionarse como un destino especialmente para parejas hace ya algunos años, pero no se han realizado muchas acciones para conseguirlo. La única forma en qué se trató de lograrlo fue con la publicación en Instagram y Facebook de algunas promociones y mensajes destinados a dicho segmento, como por ejemplo “vení a disfrutar con tu pareja” (comunicación personal, 2021). Indudablemente, estas acciones sueltas no contribuyeron al posicionamiento deseado, por lo que será importante trabajar en un plan de marketing destinado a lograrlo, que se deberá aplicar cuidadosa y sostenidamente.

Por último, es importante citar lo reflexionado por el investigador del CONICET Navarro Drazich (2021) sobre el impacto de la pandemia en el turismo de Argentina. El mismo manifiesta que las restricciones para viajar al exterior y la ayuda que otorga el programa Pre Viaje han redireccionado el gasto turístico argentino del exterior al interior, y además menciona que el gasto turístico doméstico es del 85%, un excelente número en tiempos de Covid. Es debido a ese gran incremento de argentinos buscando destinos nacionales para viajar, que es imperioso realizar un plan de marketing para reposicionar al hostel como un hotel boutique con todas las características que lo hacen único, y consecuentemente un destino ideal para elegir. Las circunstancias mencionadas claramente suponen un panorama muy beneficioso para el hostel que hay que aprovechar al máximo.

Relevancia del caso

El reposicionamiento del hostel indudablemente permitirá mejorar su performance económica, ya que el nuevo enfoque que se tiene pensado darle de hotel boutique ideal para parejas y espacio para reuniones permitirá, por un lado, un incremento de la actividad durante la temporada baja, ya que constantemente hay parejas que quieren realizar una escapada romántica y también grupos que necesitan espacios para realizar encuentros, y por otro, que todo el año se reciban más reservas del segmento conformado por parejas, que de acuerdo a evaluaciones que han hecho los dueños, proporcionan un mejor rendimiento en términos de rentabilidad. Además, la atracción de turistas que se quiere lograr en temporada baja contribuirá a una mayor actividad económica de la ciudad.

Análisis de situación

Con el objetivo de elaborar un plan de marketing para el reposicionamiento del hostel Las Golondrinas, será necesario realizar un análisis de la situación en la que se encuentra inmerso el mismo, que nos permitirá realizar un diagnóstico. En dicho análisis será esencial investigar en profundidad tanto el contexto del hostel como los aspectos internos del mismo, por lo cual, se deberá indagar sobre: cómo se compone el mercado y la competencia; los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en su desenvolvimiento (análisis PESTEL); y las fortalezas y debilidades internas.

Mercado

Las sierras cordobesas cuentan con uno de los mayores movimientos turísticos del país, y cada vez es más creciente la construcción de alojamientos de distintos tipos a modo de hacer frente a la llegada de los miles de turistas que se reciben año tras año. Específicamente en Villa Carlos Paz y sus alrededores, si bien el turismo es constante, la demanda se incrementa sustancialmente en el verano, llegando a producir una cierta saturación, y un poco menos en las vacaciones de invierno. En temporada baja, se observa una gran entrada de turistas (provenientes de distintas partes de Córdoba sobre todo) en los fines de semana largos, más aún si está pronosticado buen clima. De acuerdo a los datos administrados por el

Ministerio de Turismo de la Nación en el mes de agosto, la provincia de Córdoba tuvo más de 400000 visitantes en las vacaciones de invierno, y Villa Carlos Paz, que se encuentra a 20 minutos de la ubicación del hostel bajo estudio, fue una de las cinco ciudades más visitadas del país por los más de 4 millones de personas que viajaron (“La nueva mañana”, 2021).

Por otro lado, la crisis económica y la pandemia han generado un cambio evidente en los hábitos de consumo de la población y en la forma en que deciden vacacionar. Debido a las restricciones y los precios, los argentinos han dejado de viajar al exterior, lo que ha producido un boom del turismo local (siendo Córdoba una de las provincias más visitadas). Con esto, se ha observado una tendencia en las personas a empezar a realizar viajes más seguidos de menor duración y a optar por hoteles caros, o más caros de lo que estaban acostumbrados.

El hostel en cuestión, actualmente se dirige a varios segmentos. Hace unos años decidieron enfocarse en parejas que viajan sin hijos ya que manifiestan que suponen una mayor rentabilidad, pero esto no se ha logrado, puesto que están posicionados como una opción más familiar. También han expresado la intención de atraer grupos que necesiten espacios para encuentros, reuniones, retiros o capacitaciones (lo cual se menciona en su visión plasmada en la página del hostel); pero la comunicación de este servicio es muy pobre, sólo en Bialet Massé se encuentra altamente posicionado respecto al mismo gracias al boca a boca.

Marcos Morínigo señala que en temporada baja trabajan sobre todo con viajantes (hay algunos fijos que van todas las semanas), personas que viajan a la localidad para hacer trámites, algunas empresas que realizan capacitaciones, iglesias que hacen retiros espirituales o reuniones literarias, y los fines de semana largos con turistas de distintas partes. Entre los segmentos que suelen hospedarse en el hostel por descanso, menciona que se reciben tanto familias como parejas, y destaca que cuentan con un espacio accesible en el que pueden moverse sin problema personas en silla de ruedas, lo cual ha atraído a muchas personas con esta discapacidad (comunicación personal, 2021). Sobre las características del cliente, se puede decir que en general se trata de personas que van entre tres o cuatro días, de los cuales destinan uno a quedarse a aprovechar del establecimiento y el resto a conocer otras localidades cercanas. Quienes eligen Las Golondrinas suelen volver siempre que tienen a Bialet Massé como destino, esto debido a la experiencia que el hostel se compromete a generar; lo que se promete en su oferta es cumplido al pie de la letra y existe una alta

satisfacción por parte de los huéspedes (esto se refleja en las opiniones que se pueden ver en Google).

De acuerdo a lo informado, en la actualidad el 60% de las reservas llegan a través de teléfono o mail, y el 40% restante por WhatsApp, Facebook e Instagram.

Competencia

Como ya se mencionó, en la provincia de Córdoba la construcción de alojamientos está en auge, por lo que la competencia está cada vez más intensificada; es por ello que el posicionamiento cobra un papel muy importante, sobre todo en temporada baja cuando no hay muchos turistas. En Bialet Massé específicamente, no hay mucha oferta de hoteles (predominan más los departamentos y cabañas), pero todos tienen el mismo enfoque familiar y de grupos, por lo que lo único que verdaderamente los diferencia es las características de las prestaciones ofrecidas, la ubicación, las instalaciones y el servicio; esto los hace relativamente diferentes entre sí, pero lo suficientemente parecidos como para competir casi de igual a igual. En síntesis, podría decirse que la oferta de los competidores directos es muy similar, pero el hostel Las Golondrinas actualmente cuenta con un cierto posicionamiento gracias a su gran trayectoria y servicio, y la importancia que tiene el antiguo establecimiento para el pueblo es su sello distintivo. También es percibida como un diferenciador su fachada antigua rodeada de naturaleza y ubicada a orillas del río y la estética en general. En cuanto a la amplitud en la oferta de sus servicios, el hotel cubre todo el espectro ofrecido por sus competidores.

Respecto al deseo de reposicionar al hostel como un hotel boutique ideal para parejas, cabe destacar que muchos de los establecimientos de la zona se dirigen al mismo segmento, pero no hay ninguno que esté posicionado como tal (todos presentan una imagen más familiar).

La competencia directa del hostel está conformada por todos los hoteles más reconocidos de la zona; estos son el hotel Bialet Massé, el hotel Estancia Santa Leocadia y el hotel La Fortaleza; además, estos cuentan con las mismas prestaciones que Las Golondrinas. La competencia indirecta está compuesta por los demás tipos de alojamientos de la ciudad.

A continuación, se presentan brevemente las 5 fuerzas de Porter, útiles para comprender mejor la situación competitiva del hostel en cuestión:

- Poder de negociación de los clientes: alto, ya que debido a la gran oferta de alojamientos que existe, las personas tendrán un amplio abanico de opciones entre las cuales elegir; es por esto que es esencial posicionar al hostel como la óptima opción para el segmento al que se quiere dirigir.
- Poder de negociación de los proveedores: bajo, ya que existen muchas alternativas para la adquisición de todos los insumos que necesita el hostel, y además implican un bajo costo de cambio.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos: alta, ya que existe una gran variedad de establecimientos a los que las personas podrían elegir ir por encima del hostel (cabañas, departamentos).
- Amenaza de nuevos competidores: alta, ya que a pesar de las importantes barreras que supone la entrada a la industria hotelera, como la gran oferta de hoteles que hay y la necesidad de un gran capital inicial, la demanda es cada vez mayor y se observa un incremento acelerado de nuevos establecimientos destinados al alojamiento.
- Rivalidad competitiva: alta, debido a la gran cantidad de hoteles (y otros tipos de alojamientos turísticos) que se encuentran en el mercado con ofertas y propuestas de valor similares, y que cada vez es mayor.

Entorno

A modo de analizar el entorno en el que se encuentra el hostel se utilizará el análisis PESTEL, que identifica las distintas fuerzas que influyen en el desenvolvimiento de este.

- Variable política:

Después del peor año de la historia para el turismo nacional e internacional, los gobiernos debieron tomar medidas para ayudar a la reactivación del mismo, así fue que en nuestro país se desarrolló el programa Pre Viaje con el objetivo de potenciar la demanda del turismo nacional, en el 2020 se realizó la primera edición, y por los buenos resultados económicos y el contento de las personas, en agosto de este año se lanzó la segunda. Por otro lado, actualmente se está analizando la posibilidad de un proyecto de ampliación de dicho programa, que tendrá como objetivo impulsar los arribos de turistas internacionales, lo que producirá múltiples beneficios en el sector (“Ámbito”, 2021). Estas medidas tomadas a raíz de la pandemia suponen beneficios para todos los alojamientos del país, debido al gran flujo

de turismo que generan y generarán. El hostel, debe aprovechar este incentivo y registrarse al mismo para aumentar las posibilidades de que se lo elija como destino.

- Variable económica:

Actualmente la Argentina atraviesa una profunda recesión con una elevada inflación, la cual llegó a ser del 17,6 % en el primer cuatrimestre del año (*INDEC, 2021, vol. 5*). Los precios al consumidor registraron un alza interanual del 46,3 %, y el PIB disminuyó un 10,2%. Estos datos no representan una situación positiva para ningún sector; no es novedad que la economía en el país está en un mal momento, sobre todo luego de la pandemia que dejó serias secuelas. Sin embargo, el sector del turismo repuntó con el programa Pre Viaje y debido al incremento de turismo local por la imposibilidad de viajar al exterior. En síntesis, nos encontramos frente a una mala situación económica, pero las personas siguen viajando, y para aprovechar esta situación, será esencial inscribirse al programa y realizar promociones.

- Variable socio cultural:

La sociedad actual se caracteriza por la inmediatez y la globalidad. El ser humano vive hiperconectado, constantemente está expuesto a distintas tecnologías, las cuales transformaron su forma de ser y hacer. En relación al consumo, el consumidor ya no es una entidad pasiva que simplemente compra lo que le ofrecen, por el contrario, son las empresas las que se deben amoldar a él, el cual tiene a su disposición una gigantesca cantidad de información y hace uso de ella siempre que necesita, no quedándose con la primera oferta que ve. Las empresas se deben adaptar a este contexto tan cambiante, ofreciendo una propuesta de valor que los diferencie de todas las otras, renovándose continuamente (existe una tendencia a la innovación), y comunicándose con el consumidor periódicamente a través de todos los medios posibles.

Por otro lado, a raíz del COVID-19 muchas cosas han cambiado en la sociedad en los últimos dos años: la forma de trabajar, de relacionarnos, de comprar, de viajar, entre otras tantas. En la actividad turística, la pandemia ha tenido un gran impacto, desde la forma en que los consumidores compran y eligen viajar, hasta las medidas que se debieron tomar desde los alojamientos y otros sitios elegidos por los turistas.

Otra característica de estos tiempos es la preocupación por la sustentabilidad, lo que da pie a pensar en la importancia de un turismo responsable y sustentable.

- Variable tecnológica:

El análisis de esta variable va de la mano de la sociocultural ya que hoy en día no se puede considerar a la sociedad sin tener en cuenta la tecnología, la cual envuelve a la mayoría de las actividades diarias de las personas y las empresas.

En las industrias, la tecnología ha facilitado y agilizado muchos procesos, tanto en la parte de logística, como en la parte de marketing y ventas. Un gran porcentaje de personas en la actualidad (en parte debido a las costumbres que se tomaron en el período de aislamiento) utilizan las nuevas tecnologías para buscar información sobre productos y realizar sus compras, otras, encuentran productos que deciden comprar sin estar buscándolos.

Los hoteles, como cualquier empresa, deben aprovechar este recurso al máximo, sobre todo debido a la amplia competencia que hay en el sector. Para ello se debe partir de la realización de un plan de marketing que contenga un marcado enfoque en lo digital y prestar especial atención a las redes sociales para un correcto posicionamiento.

- Variable ecológica:

La conciencia de la sociedad respecto a la sustentabilidad es cada vez mayor. Las personas se preocupan en mayor medida que antes por el impacto que tienen en el medio ambiente distintos procesos de la industria y existe una tendencia cada vez más marcada de la valoración del consumidor hacia empresas que preservan el medio ambiente.

Los hoteles deben aprovechar esta nueva tendencia en las personas para demostrar preocupación y responsabilidad social, utilizando recursos ecológicos, implementando ciertas medidas en su accionar de cada día, promoviendo buenas prácticas a sus huéspedes, sumándose a eventos o causas, lanzando campañas, etc. El hotel Pinares Panorama, por ejemplo, cuenta con un programa de gestión sustentable por el que ha recibido la certificación de oro de Hoteles Más Verdes; el mismo, está ejecutado y comunicado excelentemente, y algunas de las acciones que lo conforman son la utilización de paneles solares, la implementación de un sistema constructivo sustentable, el empleo de cestos para separar residuos y de lámparas LED en todo el edificio, y el cuidado del agua.

- Variable legal:

Existe un amplio repertorio legal en relación al turismo y los alojamientos, pero en este último tiempo han cobrado especial importancia las cuestiones legales referidas a las

medidas de seguridad que se deben aplicar con responsabilidad en todo establecimiento para evitar contagios de COVID. Todo lugar debe cumplir con el protocolo emitido por el gobierno y de no ser así será sancionado y también repudiado por los huéspedes ya que hoy en día la seguridad es un aspecto de alta importancia para quienes deciden viajar. En el protocolo para alojamientos turísticos específicamente, se establecen medidas referidas al distanciamiento social, la higiene, la desinfección de superficies y ventilación de ambientes, la detección y manejo de casos sospechosos, entre otras.

Diagnóstico organizacional

Las Golondrinas, es el hostel más reconocido de Biale Massé; su estética de casona antigua y el entorno en el que está ubicado, además del posicionamiento con el que cuenta basado en su gran recorrido y servicio de primera, lo hacen una opción única. Otras importantes ventajas son el excelente posicionamiento que posee en Google y las plataformas de alojamientos en las que está (siendo la primera opción que aparece cuando los usuarios buscan hoteles u hostales en Biale Massé) y las opiniones de los huéspedes, que destacan mayormente la atención y el servicio. También es un aspecto de gran relevancia que es de los pocos alojamientos de la localidad que cuenta con una página web, la cual está perfectamente ejecutada: cuenta con un buen diseño tanto para pc como para móvil, es clara, práctica, rápida y como ya se mencionó cuenta con un óptimo SEO.

Por otro lado, el hostel posee dos problemas principales: la carencia del posicionamiento deseado (la mejor opción de alojamiento para parejas) y la deficiente comunicación externa en redes sociales, a la cual se le debería dar gran importancia. Las mismas, cuentan con un muy bajo alcance y engagement ya que no se les presta mucha atención; no hay un plan de marketing digital establecido y el contenido que se sube no es estratégico. Esto claramente, conlleva a que no se comuniquen correctamente las ventajas competitivas y no se logre el posicionamiento que se quiere.

Aunque el hostel ya cuenta con un buen posicionamiento y es percibido como una excelente opción de alojamiento, la mejora de la comunicación a través de redes sociales resulta esencial, más aún si se lo quiere reposicionar.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Falta de planificación estratégica a mediano – largo plazo.</p> <p>Ausencia de un plan de marketing digital.</p> <p>Deficiente comunicación en redes sociales y bajo alcance y engagement de las mismas.</p> <p>Falta de profesionales de marketing.</p> <p>No se cuenta con el posicionamiento deseado.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Recesión económica e inflación.</p> <p>Restricciones debido a la pandemia.</p> <p>Competencia intensiva y cada vez mayor.</p> <p>Competidores directos más presentes en las redes sociales.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Es el hostel más reconocido de Biale Massé.</p> <p>Cuenta con un posicionamiento basado en su recorrido, servicio e instalaciones.</p> <p>Excelente posicionamiento en Google y plataformas de alojamientos.</p> <p>Excelentes opiniones.</p> <p>Es de los pocos alojamientos de Biale Massé que cuenta con una página web.</p> <p>El entorno en el que está ubicado y la estética única con la que cuenta.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Aumento del turismo nacional.</p> <p>Programa Pre Viaje.</p> <p>Tendencia de las personas a querer viajar a lugares verdes sin mucha cantidad de gente a raíz del COVID.</p> <p>Crecimiento del ecommerce turístico.</p>

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

El análisis de situación presentado, que dará pie al resto del trabajo final de grado, se ha desarrollado en base al material aportado por la Universidad Siglo 21 (el cual incluye una entrevista realizada a Marcos Morínigo sobre distintos aspectos de la empresa y lecturas sobre la misma, donde se especifican algunos puntos) y la información recabada por cuenta propia a través de diferentes sitios web y entrevistas personales con los dueños del hostel y

los dueños de un complejo de departamentos de Carlos Paz a quienes se contactó para profundizar en algunas cuestiones.

En dicho análisis, se realizó una cuidadosa descripción del mercado, la competencia, el entorno y el diagnóstico organizacional; para estos dos últimos se implementó el análisis PESTEL (herramienta que sirve para identificar cómo las fuerzas externas a nivel macro influyen sobre una empresa) y la matriz FODA (herramienta utilizada para estudiar la situación de la empresa mediante un análisis interno y externo de la misma) respectivamente. Entre los sitios consultados se encuentran artículos de periódicos locales con datos sobre el turismo de la zona (de los cuales se obtuvo información emitida por el Ministerio de Turismo de la Nación por ejemplo), la página web del hostel, su perfil de negocio de Google, plataformas de alojamientos para analizar la presencia del hostel y otros hostales de la localidad, artículos periodísticos sobre el programa Pre Viaje y la página oficial del programa, artículos periodísticos sobre la situación económica actual y su relación con el turismo, la página web del INDEC, artículos sobre cómo afectó la pandemia al turismo, el apartado de la página web del gobierno de la nación donde se explicita el protocolo a seguir por todos los establecimientos turísticos, y las páginas web de los hoteles Howard Johnson y Pinares Panorama, los cuales se menciona en la variable ecológica debido a las prácticas sustentables que implementan.

Por otro lado, cabe destacar que en la breve entrevista personal que se realizó a los dueños del hostel, se quiso recabar información sobre el turismo de la ciudad y la competencia en el sector hotelero, y en la realizada a los dueños del complejo de departamentos se consultó sobre algunas cuestiones de la actividad turística de la zona.

Marco Teórico

En esta sección se abordarán los principales conceptos en relación al posicionamiento de marca desarrollados por distintos autores, con el objetivo de sentar las bases teóricas sobre

las cuales se sustentará el diagnóstico y posterior plan de implementación que tiene por objetivo resolver la problemática planteada en este reporte de caso.

Para empezar, será importante definir qué es el posicionamiento. Trout y Rivkin (2010) señalan en su libro *Reposicionamiento*, que el posicionamiento que producen los consumidores de una marca es el resultado de todo lo que esta comunica, y que las marcas deben estar continuamente reposicionándose ya que la competencia es cada vez más dura; dicho reposicionamiento, para el que se debe tener muy presente a la competencia, requiere de tiempo. Además, mencionan que es esencial otorgar valor en este proceso, ya que “generará que la competencia no tenga otra cosa de qué hablar que del precio”.

Por su lado, Kotler y Keller (2012), plantean que el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta con el fin de maximizar los beneficios. El posicionamiento de marca transmite la esencia de la misma, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones. Además, manifiestan que un buen posicionamiento tiene un “pie en el presente y otro en el futuro”, ya que debe ser aspiracional para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar; sin embargo, es importante evitar que se aleje tanto de la realidad como para resultar imposible de conseguir. El verdadero truco del posicionamiento consiste en encontrar el equilibrio justo entre lo que la marca es y lo que podría ser, y el resultado de esto es la creación de una propuesta de valor centrada en el cliente, es decir, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto.

En el best seller *Las 22 leyes inmutables del marketing*, Ries y Trout (1993) desarrollaron 22 claves a tener en cuenta en el desarrollo del posicionamiento, que aunque fueron publicadas hace ya 28 años, no han perdido validez y siguen siendo consultadas y aplicadas por profesionales. Algunas de ellas son: la ley de liderazgo (es más importante ser el primero que ser el mejor), la ley de la categoría (si no puede ser el primero en una categoría, crear una nueva en la que se pueda ser el primero), la ley de la mente (es mejor ser el primero en la mente del público que el primero en el punto de venta), la ley de la percepción (una vez creada una imagen de la marca en la mente del público, será difícil

modificarla), y la ley de la extensión de la línea (extender el buen posicionamiento logrado por la marca hacia otros productos suele ser un fracaso).

Por otra parte, siguiendo con la línea de Kotler y Keller, es importante incluir algunas nociones relacionadas al posicionamiento que definen en su libro. La identidad de marca por un lado, es el conjunto de valores que la compañía desea que el público asocie a su producto o servicio con el objetivo de diferenciarse del resto de los competidores. Por otro lado, se encuentran los conceptos de notoriedad y percepción de marca. La notoriedad de marca es la capacidad que tiene un público determinado de reconocer o recordar una determinada marca, y la asociación refiere al conjunto de percepciones que un consumidor tiene sobre el producto. Dentro de esta última se puede mencionar el también importante concepto de personalidad de la marca, que se define como la mezcla específica de características humanas que pueden atribuirse a una marca determinada (los consumidores tienden a elegir marcas con una personalidad consistente con su autoconcepto real, ideal, o según los demás). Respecto a esto, cabe destacar que algunas empresas planean cuidadosamente las experiencias del consumidor para que este perciba adecuadamente las personalidades de la marca. Los hoteles boutique específicamente, se caracterizan por ofrecer entornos íntimos ambientados en base a los conceptos de sofisticación, sencillez, elegancia casual, aislamiento, rusticidad, cocina gourmet, cercanía, exquisitez y eclecticismo, y por ser más pequeños que los hoteles convencionales (a veces casas antiguas adaptadas).

Por último, es relevante mencionar los puntos de diferencia y de paridad también definidos por Kotler y Keller. Los puntos de diferencia son atributos positivos que los consumidores asocian fuertemente con una marca y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora, los puntos de paridad son las asociaciones de atributos que no son necesariamente exclusivas de la marca sino que pueden ser compartidas con otras marcas. A menudo, la clave del posicionamiento no radica tanto en lograr un punto de diferencia, sino en conseguir puntos de paridad. La creación de asociaciones fuertes, favorables, y únicas es un verdadero reto, pero es un factor esencial para lograr un posicionamiento de marca competitivo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En base al análisis realizado, se puede determinar que la problemática a resolver es la necesidad de optimizar la comunicación externa realizada a través de las redes sociales, para a la par, lograr el posicionamiento del hostel como una opción de alojamiento boutique óptima para parejas (lo cual se estableció como objetivo hace un par de años pero no se han realizado muchas acciones para conseguirlo y actualmente se lo percibe más como un hotel familiar) y una mejor comunicación de todos los puntos de diferencia y paridad, ya que hoy en día no se presta mucha atención a este aspecto y sólo se comunican claramente en la página web.

Justificación del problema

Las Golondrinas ya posee un muy buen posicionamiento e incluso es reconocido por muchos como el hostel más importante de Biale Massé, pero el reposicionamiento deseado por los dueños supondrá una mayor diferenciación de la competencia de la zona, la cual se encuentra creciendo exponencialmente (la única forma de no quedarse atrás es renovándose constantemente). Además, en el último tiempo han incrementado de forma considerable el turismo nacional y las escapadas de fines de semana, y muchas parejas buscan lugares donde hospedarse, pero esto no se ha sabido aprovechar hasta el momento.

A la par, será esencial enfocarse en la mejora de la comunicación en redes sociales ya que hoy en día es de suma importancia hacer un buen uso de las mismas debido a que forman parte de la presentación del negocio ante el mundo y por lo general en la búsqueda de alojamientos los usuarios suelen visitarlas antes de comprar (o también sucede que realizan la búsqueda directamente en las redes). Si el negocio en cuestión no tiene presencia en las redes o hace un mal uso de estas puede que al usuario no le termine de convencer.

Como se mencionó en los antecedentes, la única forma en qué se trató de lograr el posicionamiento deseado, fue con la publicación en Instagram y Facebook de algunas promociones y mensajes esporádicos destinados a las parejas, lo cual definitivamente no es suficiente. Será de gran importancia incluir acciones como las indicadas en los casos de los hoteles Howard Johnson y Pinares Panorama, ya que ambos tenían como objetivo el

reposicionamiento (Pinares Panorama en base al segmento de las parejas también) y lo han conseguido exitosamente. Algunas de estas son: realizar publicaciones periódicas de contenido estratégico, contratar a profesionales de community management, llevar a cabo sorteos, transmitir una imagen romántica y ofrecer promociones y atenciones especiales en determinadas fechas para el segmento deseado. Será fundamental tener muy presente principalmente el caso de Pinares y acudir a este para inspiración.

Por último, cabe mencionar que, como se expresó en el marco teórico, el reposicionamiento de una marca requiere de tiempo y dedicación, por lo que no se logrará de un día para otro.

Conclusión diagnóstica

En el siguiente apartado, se propondrá un plan de marketing para dar solución a los problemas de posicionamiento y comunicación existentes. El mismo se enfocará mayormente en acciones a implementar en las redes sociales, como la definición de la identidad visual, la creación de calendarios de contenido, la determinación de promociones, entre otras. El objetivo será tener una mayor presencia tanto en Instagram como Facebook y a la par lograr el reposicionamiento del hostel, por lo que todas las acciones que se implementarán deberán estar orientadas a la atracción del segmento de las parejas.

Los principales beneficios de dicha propuesta serán un incremento de la diferenciación, la visibilización y la recordación de marca y, en consecuencia, más reservas y mayor rentabilidad. Concretamente el reposicionamiento como hotel boutique destinado especialmente a parejas, contribuirá a la diferenciación y una mayor rentabilidad ya que en Biolet Massé no hay ningún lugar que se diferencie por este aspecto (y actualmente es percibido como un alojamiento familiar al igual que muchos otros).

Cabe destacar que ambos objetivos van de la mano y para que se solucione el problema de posicionamiento, que tardará un tiempo en alcanzarse, es esencial ocuparse primero del de la mejora de la comunicación.

Plan de implementación

Objetivos

➤ Objetivo general:

Alcanzar en un 50% el posicionamiento del hostel como una opción ideal para parejas, para noviembre del 2022.

➤ Objetivos específicos:

- Lograr en un 30% la percepción de los atributos del hostel mediante la mejora de la comunicación de los mismos, en los próximos seis meses.
- Conseguir en un 40% el posicionamiento online en base al segmento de las parejas, también en los próximos seis meses.
- Lograr en un 20% la recordación de marca del hostel a través de distintas acciones, en un plazo de ocho meses.

Estos objetivos específicos están muy relacionados entre sí y serán esenciales para lograr un adecuado reposicionamiento; deberán ser trabajados a la par (tienen algunas actividades en común también) y el cumplimiento de uno contribuirá al cumplimiento del otro.

Planes de acción

- Plan de acción 1: Mejora de la comunicación de los atributos.

Este punto debe ser el primero a tratar ya que es esencial que se comuniquen correctamente los atributos del hostel antes de adentrarse en lograr el reposicionamiento deseado. Para ello, se hará foco en implementar una adecuada comunicación en redes sociales, por lo que será necesario contratar a un community manager con experiencia en el rubro que se encargue, primero, de establecer una identidad visual que deberá transmitir la

Publicación de contenido						
Sesiones de fotos						
Contratación de modelos						
Contratación de influencers						

- Responsables: Los responsables de este plan de acción serán el dueño del hostel (quien junto a su esposa administra todas las actividades hoy en día) y el community manager que se contratará.

- Recursos: Se deberá contar con un community manager, un diseñador gráfico, un fotógrafo y dos influencers. Cada uno de ellos se encargará de los recursos que le resulten necesarios para desarrollar sus respectivas funciones. Cabe destacar que será imprescindible que el community manager y el diseñador gráfico (que trabajarán en conjunto en la creación de contenido) cuenten con la habilidad de trabajar en equipo para la consecución de objetivos.

- Alcance: Este plan de acción se realizará desde mediados de noviembre de este año hasta abril del año que viene, y la idea es llegar a todos los potenciales clientes (principalmente parejas) de Argentina.

- Presupuesto:

Contratación de community manager por doce meses	\$108.000
Creación de la identidad visual (se cobra aparte)	\$8.000
Contratación de diseñador gráfico por doce meses	\$96.000
Realización de tres sesiones de fotos	\$30.000
Contratación de modelos para tres sesiones de fotos	\$60.000
Contratación de dos influencers	\$30.000
Total	\$332.000

• Plan de acción 2: Posicionamiento online en base al segmento de las parejas.

El anterior plan contribuirá enormemente al objetivo de este, ya que una buena presencia en redes sociales (con contenido estratégico sobre los principales atributos) es la base para lograr un buen posicionamiento online.

Para la consecución del posicionamiento online del hostel como una opción ideal para parejas, primero será necesario realizar algunos cambios en él que propiciarán la imagen romántica que se quiere transmitir, y luego se deberán realizar distintas acciones en las redes sociales, la página web, las plataformas de alojamientos en las que está y Google My Business.

De este modo, se empezará por contratar a un/a diseñador/a de interiores que identificará qué aspectos se podrían cambiar o incluir para hacer del hostel un lugar óptimo para parejas y a un chef profesional que realice platos gourmet más apropiados que los actuales para una cena romántica, se incluirán amenities románticos al servicio, y se construirá un pequeño spa que constará de un jacuzzi, un sauna y una sección para masajes.

A la par, se irá trabajando en las acciones digitales: por un lado, tanto en la página web como en las plataformas de alojamientos y Google My Business, se mencionarán los servicios que hacen al hostel una opción óptima para parejas, y en la página, además, se incluirán las promociones y descuentos especiales para este segmento (en el menú emergerá un banner pop up respecto a estas). Por otro lado, en las redes sociales, también se comunicarán dichas promociones, y como ya se mencionó en el primer plan de acción, se publicarán frecuentemente imágenes de parejas disfrutando del hostel, y también de las características románticas que se van a ir incluyendo paulatinamente.

Además, será esencial realizar promociones pagas tanto en Instagram y Facebook, como en Google, por lo que se llevarán a cabo las siguientes: en noviembre, enero y marzo, en Instagram y Facebook, con una duración de 15 días cada una; y en Google una con el mes de abril como límite de tiempo. Todas ellas estarán destinadas a un público objetivo de entre 20 y 65 años de cualquier parte de Argentina.

También será importante contratar a un influencer que se hospede en pareja en el hostel para que luego lo promocioe en sus redes sociales (esta vez desde una mirada del hostel como opción ideal para parejas y no desde una en base a sus atributos).

- Diagrama de Gantt:

	Nov.	Dic.	En.	Febr.	Mzo.	Abr.
Contratación de diseñador de interiores						
Contratación de chef profesional						
Incorporación de amenities						
Construcción de spa						
Actualización de página web, plataformas de alojamientos y Google My Business						
Publicación de promociones para parejas en redes sociales						
Publicación de imágenes de parejas disfrutando del hostel y servicios para las mismas						
Promociones pagas en Instagram y Facebook						
Promoción paga en Google						
Contratación de influencer						

- Responsables: Los responsables en este plan de acción también serán el dueño del hostel y el community manager. El primero se encargará de los cambios a realizar en el hotel y el segundo de las acciones digitales y la contratación de un influencer.

- Recursos: Para las actividades de ambientación del hotel, los recursos materiales que se necesitarán serán champagne y chocolates para ofrecer como amenities y algunos elementos específicos para la construcción del pequeño spa (ya existe la habitación por lo que se la debe adecuar con lo necesario); además luego se deberán comprar los ingredientes necesarios para los platos gourmet que se desean empezar a hacer. Para las acciones digitales se deberá disponer de las imágenes tomadas en las sesiones de fotos que forman parte del anterior plan y otros recursos de los que se encargarán los profesionales involucrados. Los recursos humanos serán un community manager y un diseñador gráfico al igual que en el primer plan, un diseñador de interiores, un chef profesional y personas que instalen el spa.

- Alcance: Este plan de acción se realizará desde mediados de noviembre de este año hasta abril del año que viene, y la idea es llegar a todos los potenciales clientes (principalmente parejas) de Argentina.

- Presupuesto:

Contratación de diseñador/a de interiores	\$24.000
Contratación de chef profesional por seis meses	\$400.000
Incorporación de amenities (champagne y chocolates)	\$14.400
Construcción de spa	\$530.000
Promociones pagas en Instagram y Facebook	\$9.000
Promoción en Google	\$22.000
Contratación de influencer	\$15.000
Total	\$1.014.400

• Plan de acción 3: Recordación de marca.

Este plan (que se deberá realizar a la par de los anteriores planes de acción y tendrá influencia en ellos) tiene como objetivo la recordación de marca, la cual consta de un largo proceso y debe ser trabajada constantemente. La forma de lograr dicha recordación, será tener un contacto continuo y personal con el público, y para ello, se realizarán las siguientes acciones: constantemente se publicarán encuestas en Instagram y Facebook (sobre todo en las stories de Instagram) que fomenten la “conversación” con los seguidores; se llevarán a cabo dos sorteos que promuevan el contacto con los seguidores, uno en diciembre, entre las personas que comenten en una publicación la historia de cómo conocieron a su pareja y otro para San Valentín entre las personas que comenten la anécdota más graciosa con su pareja; una vez al mes se realizará una campaña de mailing con promociones dirigida a los clientes registrados en la base de datos; una vez al mes se pagará una publicidad en la radio La Cien y

otra en Cadena 3; y en marzo y junio también se pagarán dos publicidades en Canal 12 de Córdoba.

- Diagrama de Gantt:

	Nov	Dic	En	Febr	Mzo	Abr	My	Jun
Publicación de encuestas								
Sorteos								
Mailing								
Publicidad en radio								
Publicidad Canal 12								

- Responsables: El responsable de este plan será el community manager, quien se encargará de llevar a cabo todas las acciones.

- Recursos: Serán necesarias dos habitaciones libres en febrero y mayo para que ocupen los ganadores de los sorteos y un programa para realizar mailing.

- Alcance: Este plan de acción se empezará a implementar desde mediados de noviembre (todos los planes empezarán al mismo tiempo) y tendrá un plazo de ocho meses, en el que se intentará llegar a la mayor cantidad de clientes posibles dentro de Argentina.

- Presupuesto:

Campañas de mailing	\$80.000
Publicidades en radio	\$20.800
Publicidad en Canal 12	\$200.000
Total	\$300.800

Presupuesto total del plan de marketing

Plan de acción 1	\$332.000
Plan de acción 2	\$1.014.400
Plan de acción 3	\$300.800
Total	\$1.647.200

Indicadores de cumplimiento del objetivo general

Para evaluar el cumplimiento del objetivo general, es decir, el logro del posicionamiento del hostel como una opción óptima para parejas, será necesario llevar un control de los siguientes KPIs: la cantidad de consultas y reservas procedentes de parejas, la cantidad de parejas que conocen al hostel por recomendaciones de personas que lo perciben como una buena opción para este segmento, las opiniones en distintas plataformas sobre las experiencias en pareja en el hostel, la interacción en historias y publicaciones destinadas a parejas, y los clics en la sección “Parejas” que aparecerá en el buscador y dentro de la página web.

Además, será esencial realizar algunas encuestas a mediados del plan y al término del mismo. Se harán algunas sencillas por medio de las historias de Instagram y otras más elaboradas en la página web que se difundirán por medio de las redes sociales y mailing. Con ellas, se intentará recolectar información sobre distintas cuestiones respecto al posicionamiento, consultando directamente con las personas (se consultará, por ejemplo, si se percibe al hostel como una opción ideal para parejas y cómo se lo conoció).

Se deberá realizar un control constante de los distintos KPIs con el apoyo de un *dashboard*, y lo ideal siempre será encontrar un aumento de los mismos.

Conclusiones y recomendaciones

La creciente competencia en el sector de los alojamientos turísticos y el incremento del turismo nacional hacen que hoy en día sea imperioso llevar a cabo un plan de marketing y poseer un posicionamiento diferencial. El hostel Las Golondrinas actualmente posee un muy

buen posicionamiento entre los alojamientos de la zona debido a sus servicios, entorno y trayectoria, pero el reposicionamiento en base al segmento de las parejas supondría una mayor diferenciación de la competencia y una mayor rentabilidad. Además, con la ayuda de distintas promociones, permitirá llenar más plazas en temporada baja ya que dicho segmento se caracteriza por realizar escapadas en cualquier época del año.

Para el logro de este objetivo, será esencial llevar una correcta aplicación del plan de marketing que se ha desarrollado (el cual hace foco en la comunicación externa vía redes sociales principalmente) y realizar constantemente los controles indicados.

Será de suma importancia que se sea constante en la publicación de contenido de valor para el público objetivo y que se aproveche toda oportunidad para interactuar con él. También será útil recurrir periódicamente al *benchmarking* de otros alojamientos que se enfocan en las parejas, para analizar qué y cómo comunican y tenerlo en cuenta a la hora de confeccionar los calendarios de contenido.

A lo largo del reporte de caso, se decidió enfocarse en el posicionamiento del hostel como una opción ideal para parejas y se dejó de lado el objetivo de posicionarlo también como el mejor espacio para encuentros, reuniones, capacitaciones y retiros en el centro de Punilla, lo cual contribuiría a tener una mayor actividad en temporada baja, tanto con clientes de Bialeto Massé como de otras localidades. Es importante que esta cuestión se retome en el futuro ya que, aunque actualmente hay una gran actividad gracias a esto, las personas que se atraen son en su gran mayoría de Bialeto Massé (que sólo alquilan el salón de eventos), por lo que la consecución de un posicionamiento en redes sociales basado en esta característica sería altamente beneficiosa debido al mayor alcance y consecuente mayor ocupación, durante todo el año, que se lograría.

Es oportuno terminar el presente TFG con una frase de Trout y Rivkin que resulta importante de tener en cuenta: “Las marcas deben estar continuamente reposicionándose ya que la competencia es cada vez más dura, dicho reposicionamiento, para el que se debe tener muy presente a la competencia, requiere de tiempo. Además, es esencial otorgar valor en este proceso, ya que generará que la competencia no tenga otra cosa de qué hablar que del precio”.

Referencias

- Empresarios turísticos expresaron su apoyo al proyecto de ampliar el Pre Viaje para extranjeros. (21 de agosto de 2021). *Ámbito*. Recuperado de:
<https://www.ambito.com/economia/turismo/empresarios-turisticos-expresaron-su-apoyo-al-proyecto-ampliar-el-previaje-extranjeros-n5257260>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). Índice de precios al consumidor. Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf
- Kotler P. y Keller K. (2012). Estrategias de posicionamiento de marcas. En G. Domínguez Chávez (Ed.), *Dirección de Marketing* (pp. 275-298). México: Pearson.
- “Las Golondrinas Hostal”. (s.f). El Hostal. Recuperado de
<https://www.hostalgolondrinas.com.ar/el-hostal/>.
- Navarro Drazich D. (2021). Dimensiones y reflexiones sobre el impacto de la pandemia del covid en el turismo. *Revista de Turismo e Identidad*, 2, 159-169. Recuperado de:
<https://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/turismoeidentidad/article/view/4996>
- Poggio Larrauri B. (2019). *¿Cómo alcanzar el top of mind del mercado hotelero a través de la sustentabilidad?*. (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/discover>
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. México: McGraw-Hill.

Temporada: confirman que Carlos Paz mantuvo una ocupación promedio del 60%. (2 de agosto de 2021). *La nueva mañana*. Recuperado de

<https://lmdiarario.com.ar/contenido/300692/temporada-confirman-que-carlos-paz-mantuvo-una-ocupacion-promedio-del-60>

Trout J. y Rivkin S. (2010). *Repositioning*. Nueva York: McGraw-Hill Education.