



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING  
PARA EL PLAZA HOTEL BUENOS AIRES***

**Tesista: Lic. Leivy Maritza Alonso Pulido**

**Legajo: 0087014**

**Director de Tesis: Ricardo Palmieri**

**2016**

Buenos Aires – Argentina

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a mi pareja Diego Wiedmer quien me dio todo el apoyo y la fuerza para seguir adelante incluso en los momentos más difíciles, siempre confió en mi e incondicionalmente me acompañó en esta experiencia de hacer un MBA en Buenos Aires dejando de lado su propia carrera.

También agradezco a mi familia que aunque a la distancia siempre estuvieron conmigo guiándome con su amor.

A la Universidad de Palermo le agradezco la guía y las herramientas académicas que me dio para desarrollarme profesionalmente y lograr un trabajo de tesis óptimo donde tuve la oportunidad de plasmar el conocimiento adquirido en el recorrido por el MBA.

## **RESUMEN DE LA TESIS**

La industria de la hospitalidad en Buenos Aires tiene que adaptarse a los cambios de mercado y económicos frecuentemente para poder captar a los potenciales clientes, el posicionamiento y las estrategias de comercialización juegan un papel fundamental para lograr el equilibrio económico y financiero.

Esta tesis esta pensada para el Plaza Hotel Buenos Aires el cual desde julio de 2014 no es parte de la cadena hotelera internacional Marriott, pero que tiene que competir con cadenas como Sheraton, Hilton, Sofitel, etc, en los diferentes segmentos del mercado. Este trabajo mostrará un plan de marketing y ventas adaptado a las necesidades del hotel y los clientes en el entorno de Buenos Aires, analizando el entorno, la imagen, el posicionamiento, el mercado, la distribución, la competencia, el producto y la comunicación.

Con el análisis se establecerán las estrategias mas adecuadas a la situación del hotel considerando la percepción de los nuevos clientes, la competencia y la propuesta de valor.

## TABLA DE CONTENIDOS

PRÓLOGO .....	III
RESUMEN DE LA TESIS .....	IV
INTRODUCCIÓN .....	1
1. Descripción del problema de investigación .....	3
2. Objetivos .....	3
3. Hipótesis .....	3
4. Metodología .....	3
 CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO .....	5
1.1 Concepto de marketing .....	5
1.1.1 Definición de marketing de servicios .....	7
1.2 Marketing hotelero y turístico .....	9
1.2.1 Carácterísticas del hotel cinco estrellas local y multinacional .....	12
1.3 Plan de marketing .....	13
1.3.1 Componentes del plan de marketing .....	15
 CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PLAZA HOTEL BUENOS AIRES .....	17
2.1. Reseña histórica .....	17
2.2 Ambiente interno .....	17
2.2.1 Infraestructura y ubicación .....	22
2.2.2 Portafolio de servicios .....	24
2.2.3 Descripción de clientes .....	32
2.3 Análisis externo e interno FODA .....	35
2.3.1 Puntos críticos del análisis FODA .....	38
2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	38
2.4.1 Rivalidad entre competidores existentes .....	38
2.4.2 Competidores potenciales .....	39
2.4.3 Poder de negociación de los proveedores .....	39
2.4.4 Poder de negociación de los clientes .....	39
2.4.5 Amenaza de servicios sustitutos .....	39
 CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.1. Investigación de mercados .....	41
3.1.1 Definición del problema de la investigación de mercados .....	41
3.1.2 Necesidades de información .....	41
3.1.3 Unidad de análisis .....	41
3.1.4 Variables de medición .....	42
3.2 Tipo de estudio .....	42
3.2.1 Método, técnica, instrumento .....	43
3.2.2 Recopilación de información .....	43
 CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	44
 CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING .....	55
6.1 Objetivos de marketing .....	55
6.1.1 Objetivo primario .....	55
6.1.2 Objetivos secundarios .....	55
6.2 Segmentación, Targeting y posicionamiento .....	55
6.3 Marketing mix .....	57
6.3.1 Estrategia de solución .....	58
6.3.2 Estrategia de información .....	60
6.3.3 Estrategia de valor .....	61
6.3.4 Estrategia de acceso .....	62
6.4 Establecimiento de presupuesto .....	63
6.4.1 Proyecciones .....	64
 BIBLIOGRAFÍA .....	72
 ANEXOS .....	74
Anexo 1. Encuesta a corporativos .....	74
Anexo 2. Es un placer conocerte .....	76
Anexo 3. Comparte tu experiencia con nosotros .....	78
Anexo 4. Programa de fidelización Plaza Corporate Club .....	79
Anexo 5. Un evento inolvidable .....	85
Anexo 6. Un evento inolvidable II .....	86
 CURRICULUM VITAE .....	87

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Cuatro características de los servicios .....	8
Gráfico N° 2. Estrategia de marketing .....	14
Gráfico N° 3. Segmentos del Plaza Hotel .....	32
Gráfico N° 4. FODA .....	37
Gráfico N° 5. Las 5 fuerzas de Porter .....	40
Gráfico N° 6. Pregunta 1. ¿Cuál es su segmento? .....	44
Gráfico N° 7. Pregunta 2. ¿Conoce el Plaza Hotel Buenos Aires? .....	44
Gráfico N° 8. Pregunta 3. ¿Cómo conoció nuestro Hotel? .....	45
Gráfico N° 9. Pregunta 4. ¿Qué imagen tiene del Plaza Hotel Buenos Aires? .....	46
Gráfico N° 10. Pregunta 5. ¿Qué categoría de hoteles les ofrece a su segmento? ...	46
Gráfico N° 11. Pregunta 6. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir un hotel cinco estrellas para su segmento? .....	47
Gráfico N° 12. Pregunta 7. ¿Cuál es el medio que utiliza para realizar la reserva? ..	48
Gráfico N° 13. Pregunta 8. ¿Prefiere ofrecer a su segmento hoteles de cadena? .....	48
Gráfico N° 14. Pregunta 9. <i>Para el segmento corporativo.</i> ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para su segmento? .....	49
Gráfico N° 15. Pregunta 10. <i>Para el segmento Tour &amp; Travel.</i> ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para su segmento? .....	50
Gráfico N° 16. Pregunta 11. <i>Para Organizadores de eventos.</i> ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para su segmento? .....	51
Gráfico N° 17. Pregunta 12. <i>Para todos los segmentos.</i> ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para grupos y/o eventos? .....	52
Gráfico N° 18. Target del Plaza Hotel Buenos Aires .....	56
Gráfico N° 19. Estrategia de posicionamiento .....	57

## **LISTADO DE IMÁGENES**

Imagen N° 1. Fachada original Plaza Hotel Buenos Aires .....	18
Imagen N° 2. Fachada actual Plaza Hotel Buenos Aires .....	20
Imagen N° 3. Mapa ubicación del Plaza Hotel Buenos Aires .....	23
Imagen N° 4. Habitación Suite Presidencial .....	25
Imagen N° 5. Plano de los salones .....	26
Imagen N° 6. Restaurante La Brasserie .....	28
Imagen N° 7. Restaurante Plaza Grill .....	29
Imagen N° 8. Restaurante Plaza Bar .....	30
Imagen N° 9. Business Center .....	31

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Cuadro comparativo de las características generales de los segmentos corporativo y turista .....	33
Cuadro N° 2: Cuadro comparativo de los atributos de los segmentos corporativo y turista .....	34
Cuadro N° 3: Matrix del Marketing Mix .....	57
Cuadro N° 4: Cronograma de actividades .....	63
Cuadro N° 5: KPI's ( <i>Key performance indicators</i> ) .....	63
Cuadro N° 6: Ocupación .....	64
Cuadro N° 7: Venta de grupos y/o eventos corporativos .....	65
Cuadro N° 8: Canales de distribución en <i>room nights (RNs)</i> .....	66
Cuadro N° 9: Canales de distribución en ingresos .....	67
Cuadro N° 10: Reviews de Trip Advisor .....	68
Cuadro N° 11: Reviews de Facebook .....	69
Cadro N° 12: Redes sociales .....	70
Cuadro N° 13: Satisfacción de huéspedes .....	71

## INTRODUCCIÓN

### 1. Descripción del problema de investigación

El marketing hotelero ha cambiado rápidamente la última década gracias al advenimiento del Internet, las nuevas tecnologías como las aplicaciones en teléfonos inteligentes y el comportamiento del cliente. Por tales innovaciones, los hoteles cinco estrellas tienen que estar a la vanguardia para conocer a sus huéspedes, ofrecerles variedad de experiencias y acompañarlos desde el proceso de reserva hasta el *check out* con el fin de fidelizar y hacer que lo recomiendan y vuelvan.

La habilidad de integrar la tecnología y el comportamiento del cliente es el análisis que todo departamento de marketing debe trabajar para entregar las herramientas, soluciones y ofertas en el momento indicado con el fin de generar el ingreso óptimo de un hotel cinco estrellas. Éste equilibrio se puede ejemplificar con los hoteles de cadena internacionales que logran posicionamiento, relaciones estratégicas y alta fidelización de clientes.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el impacto en un hotel que deja de pertenecer a una cadena internacional se verá reflejado en varios aspectos como la plataforma de gestión de reservas, base de datos, historial de grupos y eventos, programa de fidelización, como también la percepción del huésped quien busca ciertos estándares y seguridad que ofrece la marca.

Este proyecto busca crear la estrategia de marketing adecuada para el Plaza Hotel Buenos Aires, la cual intentará generar un mercado objetivo y comunicar de forma

efectiva a los potenciales clientes el resurgimiento de una nueva marca nacional cinco estrellas.

## 2. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- Determinar si la pertenencia a una cadena hotelera influye en los clientes corporativos, agentes de viajes y organizadores de eventos.

Objetivos específicos:

- Verificar si la no pertenencia a una cadena es un factor decisivo para la contratación del hotel
- Investigar los principales segmentos hoteleros para resolver el problema de ocupación con una estrategia apropiada de marketing.
- Determinar los factores decisivos de comunicación para enfocar las estrategias de marketing en la mejora de los mismos
- Generar estrategias para cada problema identificado

## 3. Hipótesis

La desvinculación del Plaza Hotel Buenos Aires a la cadena Marriott influye en la percepción de los clientes corporativos quienes eran los que contribuían a la mayor ocupación del hotel cuando éste pertenecía a la cadena.

## 4. Metodología

Para el desarrollo del proyecto se utilizaron las estadísticas generales por las ventas como Plaza Hotel Buenos Aires, la base de datos de antiguos y nuevos clientes y la encuesta dirigida a cada segmento.

Se utilizarán dos metodologías:

- Exploratoria: fuentes y estadísticas
- Descriptiva: encuesta

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

### 1. 1. Concepto de marketing:

En la actualidad es difícil concebir un emprendimiento o compañía sin acciones de marketing, esto se debe a la importancia que aporta a cada empresa para integrar los esfuerzos de cada estrategia y alcanzar los objetivos propuestos en cuanto a rentabilidad, posicionamiento en el mercado, participación e imagen de marca a lo largo del tiempo, todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de la demanda, como bien lo indica Santesmases, Sánchez y Kosiak (2004) “Fundamentalmente, la aplicación del concepto de marketing a una organización consiste en hacer lo mejor posible el trabajo destinado al cliente teniendo en cuenta sus necesidades y objetivos” (p. 57).

Considerando la definición anterior, el marketing es el intermediario entre las necesidades del cliente y las propuestas de la organización para satisfacerlas, para lograrlo se debe tener en cuenta factores como la competencia y las ventajas competitivas del producto o servicio ofrecido, con objeto de crear valor en ventas, ingresos y utilidades a largo plazo (Kotler y Armstrong, 2007).

La aplicación de estos supuestos en una organización se da cuando se identifican los clientes potenciales y hay un equipo que integre las actividades a llevar a cabo tales como la comunicación, la fijación de precios, la distribución y la publicidad, como bien lo señala Santesmases, Sánchez y Kosiak (2004):

Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por

una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita (p.69).

Es de gran importancia entender que el marketing no es publicidad ni ventas, es efectuar de manera esmerada y planificada propuestas que entreguen valor, sean coherentes y alcancen el propósito de cautivar al consumidor que en respuesta recomendará a otras personas, adquirirá el producto o servicio, dará retroalimentación para mejorarlo y se fidelizará con la empresa.

Dentro del marco conceptual cabe resaltar un factor fundamental que son las relaciones con el cliente tanto interno como externo, en este orden el departamento de marketing involucra a todos los sectores de la empresa para realizar los esfuerzos con un objetivo enfocado en el cliente y la efectividad de los procesos, por una parte, y por la otra conoce, interactúa activamente y da soluciones efectivas al cliente final quien, con el tiempo, cambia su estilo, demanda tendencias y ofrece retroalimentación vital a la empresa. Siguiendo a Kotler y Armstrong (2007).

...la administración de las relaciones con el cliente es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores. Aquí se consideran todos los aspectos de la adquisición, la conservación y el crecimiento de los clientes (p. 12).

Este proceso de marketing se complementa con el nuevo panorama digital y global que ha cambiado la forma de crear estrategias para la obtención de objetivos porque se cuenta con el internet y los sistemas informáticos, herramientas que facilitan el acceso a la información del comportamiento del consumidor, la competencia, el contexto macro de la industria, la eficiencia en los procesos con el uso de aplicaciones,

programas exclusivos de software y redes sociales, entre otros. Todo lo anterior debe integrarse con la ética corporativa y la responsabilidad social que así como con la tecnología, marcan tendencia en las nuevas prácticas de una empresa con y sin ánimo de lucro (Kotler y Amstrong, 2007).

#### 1.1.1. Definición de marketing de servicios:

Para conseguir una definición del marketing de servicios se deben mencionar aspectos generales que se han desarrollado en el tiempo con las tendencias del mercado como lo son la capacidad económica, el fomento de empleo, el ambiente competitivo, la tecnología y el crecimiento constante en innovaciones, los cuales abrieron el camino a un cambio en la gestión de la oferta producto-servicio en las diversas industrias desde la hotelería, gastronomía, servicios bancarios, hospitales, seguros etc., hasta informática, retail, farmacéutica, automotriz entre otros. De cada industria se puede mencionar una empresa exitosa a nivel global donde se destaca el grado de personalización con el que se entrega el producto o servicio apoyado en bases de datos, manejo de clientes, servicio postventa, asesoría personal, canales electrónicos, *community manager* para mencionar solo algunos de los medios de los que se vale cada compañía para brindar el servicio deseado por el cliente y de esta manera diferenciarse de la competencia.

De esta manera surgen términos como calidad, ventaja competitiva, experiencia del cliente, cultura del servicio, mejora continua y muchos más, pero ¿cómo integrar estos aspectos para alcanzar el servicio deseado por el cliente y a su vez la rentabilidad de la empresa sin que alguno entorpezca el proceso? la forma óptima es diseñando el servicio, es decir estructurando las características principales de lo que desea el cliente

y lo que la empresa ofrece, en palabras de Fernández (2004) “Para lograr una experiencia uniformemente satisfactoria en todos los clientes que visiten la empresa, es necesario comenzar por contar con procesos diseñados. Los procesos indican qué actividades y en qué orden se deben llevar a cabo” (p.72).

Los servicios tienen características específicas que se deben tener presentes en el momento de desarrollar procesos y actividades, éstas son la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad y la caducidad, las cuales se explican en el siguiente gráfico:

Gráfico N°1. Cuatro características de los servicios.



Fuente: De P. Kotler y G, (2007). Armstrong. *Marketing Versión para Latinoamérica* (p. 262),

México: Pearson.

Teniendo en cuenta estos factores el marketing de servicios precisa de estrategias enfocadas hacia el entorno del servicio que se presta por ejemplo la apariencia de

los empleados, un punto de venta adecuado, revisar la calidad constantemente, estar atento a la demanda para brindar las mejores ofertas, crear una sólida imagen de marca, entender el comportamiento del consumidor, entre otros (Santesmases, Sánchez y Kosiak, 2004). Por consiguiente, las empresas han logrado la relación directa con el cliente donde este tiene una conexión con la marca porque existe un intercambio entre el consumidor y la compañía lo que además ayuda al departamento de marketing a mejorar las estrategias que se tomen para lograr los objetivos propuestos.

## 1.2 Marketing hotelero y turístico

Los aspectos mencionados anteriormente juegan un papel fundamental en la aplicación del marketing hotelero y turístico porque entendiendo las implicancias de las características generales de los servicios en los hoteles y agencias de turismo, el marketing permitirá crear y mantener a los clientes, quienes incrementarán el valor de la empresa (Kotler, Boiven y Makens, 1997). Tanto la hotelería como el turismo entienden que el capital humano es el activo máspreciado en esta industria porque aunque la tecnología facilite algunos procesos como la reserva, el *check in* y *check out*, la conserjería, el cliente tendrá presente el contacto con la persona que le asistirá en su estadía o experiencia turística y será lo que en el futuro recomendará y hará que regrese.

Con lo anterior quisiera enfatizar en lo que considero son puntos claves para garantizar el objetivo principal del marketing que es la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa; estos son: la cultura organizacional y de servicio, los clientes internos, el valor percibido y la oferta y demanda.

Dentro de la cultura organizacional se establece la misión y visión que deben tener los empleados para el oficio que ejercen en la empresa a diario, si estas son claras y se transmiten por medio de acciones específicas previamente elaboradas por el directorio y los recursos humanos, la motivación y voluntad del empleado se reflejará en el servicio que preste sea cual fuere la posición. Este es un aspecto muy delicado y a la vez primordial que muchas empresas de servicios hoteleros y turísticos descuidan porque olvidan desarrollar una cultura de servicio desde el núcleo de la compañía, tal como lo afirma Kotler, Boiven y Makens (1997). “La cultura de servicio tiene que iniciar en la gerencia de alto nivel y continuar con el resto del personal” (p. 81).

Siguiendo la misma línea los clientes internos representan la imagen del hotel o agencia y sólo es posible entregar lo mejor cuando tiene las bases motivacionales, operativas, de trabajo en equipo y reconocimiento de su labor entre otros, como bien lo menciona el legado Marriott “Cuidemos a los empleados y ellos cuidarán a los clientes”<sup>1</sup> y un cliente bien cuidado recomienda y regresa, lo que en definitiva simboliza el posicionamiento de la marca.

De la misma forma que es indispensable cuidar la imagen del hotel o agencia con la representación de los empleados, los huéspedes o turistas deben percibir que están recibiendo el servicio por el que pagaron con las características específicas y consistentes de lo ofrecido. Éste factor es de vital importancia manejarlo considerando los mínimos detalles porque la definición de la calidad del servicio es subjetivo para cada persona y entre menos brechas hayan entre el servicio percibido y el esperado, la

---

<sup>1</sup>Información obtenida del sitio <http://www.espanol.marriott.com/marriott/valores-legado.mi>

imagen de la empresa estará cuidada por los propios clientes. Álvaro (2015). Por ende la gestión de la calidad del servicio cobra gran protagonismo en la organización hotelera y turística porque cada proceso que se establezca internamente en la empresa estará acompañado con la interacción del cliente, por consiguiente los elementos que constituyen la entrega de servicio: empresa, empleado, cliente, marketing mix, gestión de calidad, se deben sincronizar para garantizar un valor percibido alto en el cliente, tal como lo indica Grönroos (1994) “La calidad percibida por el cliente es tanto una función de expectativas como de experiencias reales de las dimensiones de calidad” (p. 69).

De lo anterior, la cuestión que se presenta como un desafío en la industria hotelera y turística es ¿cómo mantener la calidad del servicio en temporadas de alta demanda?. Como se viene describiendo para garantizar una entrega exitosa del servicio se debe diseñar y planificar considerando la estacionalidad del lugar, el contexto, la competencia, el cambio de la moneda, las leyes vigentes que favorezcan o no el negocio, el *forecast* de ventas, estos factores analizados correctamente guían a los directivos a definir objetivos acertados a fin de organizar administrativa y operativamente cada sector y estar preparados para todas las temporadas del año, como bien lo menciona Kotler, Boiven y Makens (1997) “el equilibrio de la demanda y la capacidad es crucial para lograr el éxito en el negocio de la hospitalidad” (p. 90). La habilidad de adaptación es indispensable en cada empresa y la mejor forma de desarrollarla es aceptando la realidad, comunicarla con honestidad y encontrar la mejor solución para el cliente.

### 1.2.1 Características del hotel cinco estrellas local y multinacional

Para homologar un establecimiento en la categoría cinco estrellas el Artículo 17 del Decreto Nacional de la Ley 18828 sobre Alojamientos Turísticos en Argentina<sup>2</sup> establece 26 ítems donde se destacan los siguientes: capacidad mínima de doscientas plazas, cofres de seguridad, piscina, restaurantes, sistema de calefacción y refrigeración, estacionamiento, *business center*, salones para usos múltiples, servicio de *room service* y lavandería, llamadas internacionales y locales. Lo anterior corresponde básicamente a un servicio cinco estrellas que con el tiempo ha evolucionado para personalizar cada necesidad del huésped y obtener la máxima satisfacción y fidelización.

Los huéspedes sobresalientes son de tipo corporativo o personas de negocios que se distinguen por tener estadías cortas y el poco tiempo libre que tienen lo invierten en su comodidad, y los turistas con altos ingresos que buscan la comodidad y excelente atención.

El hotel cinco estrellas local se destaca por ser emblemático, la oferta se acerca culturalmente al lugar, las promociones son diseñadas para los feriados locales, tienen más flexibilidad en los procesos, manejan sistemas básicos operativos y administrativos, la mayoría del personal es local, tienen una cartera reducida de clientes corporativos y turistas.

---

<sup>2</sup>Información obtenida del sitio <http://www.infojus.gob.ar/1818-nacional-decreto-nacional-ley-18828-sobre-alojamientos-turisticos-dn19763001818-1976-08-25/123456789-0abc-818-1003-6791soterced>

Los hoteles internacionales tienen características como las siguientes: poseen una plataforma de administración de relaciones con el cliente, tienen procesos estandarizados, manejan programa de fidelización, la central de reservas trabaja veinticuatro horas, siete días a la semana, establecen socios estratégicos con agencias internacionales, tienen una amplia cartera de clientes corporativos e invierten en tecnología como la página web, aplicaciones para el teléfono, entre otros.

### 1.3 Plan de marketing

“La planificación de marketing implica la toma de decisiones sobre las estrategias de marketing que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales” (Kotler, García, Flores, Bowen, Makens, 2011, p. 98) la definición indicada abarca conceptos fundamentales, el primero es la planificación que supone el entendimiento de todas las variables estratégicas en un proceso dinámico y transformable en el tiempo, por lo cual comprende el análisis habitual interno y externo del entorno de marketing para alinear las acciones estratégicas y los resultados en un ciclo coherente con los objetivos propuestos. La estrategia de marketing será centrada en el cliente siguiendo la siguiente estructura:

Gráfico N° 2. Estrategia de marketing



Fuente: Álvaro (2015) Plan de marketing. Clase dictada durante el MBA.

Una vez entendido el análisis interno que corresponde de la compañía y externo de la competencia y el contexto, utilizando los modelos FODA y las cinco fuerzas de Porter (Santestmases, Sánchez y Kosiak. 2004, p. 792-793), se definirán los objetivos de marketing junto con la segmentación, el target y el posicionamiento, de aquí en adelante (STP), lo cual representa la ventaja competitiva sostenible y el enfoque de los esfuerzos en las acciones del marketing mix.

En cuanto a éste, se adaptará el sistema SIVA el cual se enfoca en el cliente usando un diferente tipo de proceso de planeación donde las investigaciones de mercado determinarán lo que los clientes quieren, necesitan o quisieran tener. Usando esta información se diseñan las estrategias basadas en las necesidades del cliente (Schulz, Barnes, Schulz, Azzaro, 2009, p. 42). La reconceptualización de las 4 P's permite transformar la visión global del servicio que se presta interna y externamente

construyendo no solo relaciones eficaces sino una identidad de marca empleando a los clientes como embajadores.

Dentro de los propósitos que se pretenden alcanzar con la planificación de marketing es garantizar que todas las actividades vayan en consonancia con la gestión de la empresa, esto supone los recursos, el análisis y el control como también la conservación de las relaciones con los clientes. Teniendo en cuenta que la hotelería tiene retos particulares como la estacionalidad, la competencia agresiva, la gestión de ingresos, el manejo de personal operativo y administrativo; este plan identificará cada desafío para transformarlo en oportunidad y con este concepto se desarrollará cada componente del mismo.

### 1.3.1 Componentes del plan de marketing

La planificación de marketing cuenta con dos bloques uno estratégico y el otro administrativo, en el primero se definen los objetivos generales luego del análisis interno y externo y de la investigación de mercado, éstos se describen cuantitativamente y serán la base para el desarrollo de las estrategias de solución, información, valor y acceso. Dentro de la estrategia de información se crean planes de publicidad, ventas y relaciones públicas, debido a la importancia que presta al negocio hotelero.

En el segundo bloque se fija el presupuesto anual del plan, considerando cuantitativamente el desarrollo de cada estrategia, los objetivos de la empresa y la gestión de ingresos evaluando la elasticidad de la demanda en cada temporada. El plan de seguimiento se compone del control preventivo y las acciones preventivas

el propósito primordial es evaluar continuamente la consecución de los objetivos de marketing, detectar fallas en el proceso y actuar eficazmente para solucionarlas.

## **CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PLAZA HOTEL BUENOS AIRES**

### 2.1 Reseña histórica

El Plaza Hotel es uno de los edificios más representativos de la ciudad de Buenos Aires, es un edificio de principios del siglo XX; nació como un emprendimiento del empresario Ernesto Tornquist con la intención de conmemorar el Centenario de la Revolución de Mayo, este falleció justo un año antes de ver realizado su sueño. El hotel es obra del arquitecto alemán Alfred Zucker, y fue inaugurado el 15 de julio de 1909, solo fue necesario dos años para su construcción, siendo considerado el primer hotel de lujo de Sudamérica.

La construcción original tenía 160 habitaciones y 16 suites y fue el primer hotel del país que contó con ascensores, sistema de aire acondicionado que aún se mantiene en el restaurante Plaza Grill como decoración, las habitaciones tenían agua fría y caliente, calefacción central que se podía graduar a voluntad, luz eléctrica y teléfono.<sup>3</sup>

Ver foto de la fachada.

---

<sup>3</sup>Información obtenida del sitio <http://www.plazahotelba.com/legacy-es.html>

Imagen N° 1. Fachada orgininal del Plaza Hotel Buenos Aires



Fuente: Plaza Hotel (2015). Datos brindados a la tesista.

El Plaza se convirtió enseguida en el lugar de encuentro de la aristocracia porteña donde mujeres y hombres usaban los vestidos más sofisticados de la época. También entre los huéspedes más ilustres que pasaron por el hotel estuvieron el poeta Rabindranath Tagore, el presidente norteamericano Teodoro Roosevelt, el cantante Tito Schipa, el general Charles de Gaulle (para el que fue necesario construir una cama especial debido a su gran altura), los primeros astronautas, Pelé, María Callas y el Doctor Albert Sabín, entre muchos otros.

El Plaza fue remodelado muchas veces para adecuarlo a los tiempos, pero sigue conservando su incomparable aire de distinción.

## MARRIOTT PLAZA HOTEL

Para la década de los noventa, los dueños de esa emblemática propiedad, las familias Tornquist y Shaw, habían notado como el hotel entraba también en una decadencia y era necesario remodelar y actualizar el hotel para que gozase de mas años en el mercado de los hoteles de lujo. Las familias no contaban en su momento con fondos propios para llevar acabo estas mejoras y entonces aparece Marriott, quien les entrega US\$10 Millones para las reformas, pero que a la actualidad las familias deben a la cadena. Por lo tanto, se acuerda un contrato de explotación del Hotel, en el cual Marriott asume el gerenciamiento del mismo y el Plaza Hotel, desde el año 1993 pierde su marca y es la marca de Marriott la que es utilizada, pasándose a llamar Hotel Marriott Plaza Buenos Aires.

Con el gerenciamiento de la cadena Marriott le otorgó una cuota de prestigio y de acuerdos ya establecidos con las compañías para ser parte de su “*short list*” a la hora de ser considerados para su próximo evento, grupo o alojamiento.

Imagen N° 2. Fachada actual Plaza Hotel Buenos Aires



Fuente: Plaza Hotel (2015). Datos brindados a la tesista.

Las familias Tornquist y Shaw, nuevamente ven como el paso de los años ha afectado su hotel y como los hechos políticos y económicos han afectado el turismo y la llegada de eventos de importantes multinaciones. Es por esto que nuevamente en el 2006 se renueva el Hotel, pero esta vez ya están determinados a vender y ceder el legado que había dejado Ernesto Tornquist.

El hotel seguía siendo parte de la cadena en 2009 y mientras tanto se convertía en el primer hotel argentino en celebrar su primer Centenario. Durante todo ese año llevó adelante recorridas gratuitas que dieron a conocer su historia. Y ese mismo año

publicó un lujoso libro que combina un repaso a esos primeros 100 años de vida con numerosas fotografías, reproducciones de menús de época, planos y anécdotas.

## DE INTERNACIONAL A LOCAL

A fines de 2012, las familias Tornquist y Shaw anunciaron la venta del Plaza Hotel por US\$ 50.000.000, mientras la cadena Marriott seguiría a cargo del gerenciamiento. En abril del año siguiente, el Grupo Alvear de la familia Sutton, compró el edificio por \$ 280 millones, pagándole esta suma a un grupo de 60 accionistas, "La operación fue sumamente compleja porque la propiedad del hotel está muy atomizada y entre los accionistas había todo tipo de personas, desde profesionales hasta un sacerdote que está misionando en África", explicó Andrés Kalwill, director de Nuevos Proyectos del grupo Sutton.<sup>4</sup>

Los Sutton además son dueños del 50% del Llao Llao de Bariloche (Un Hotel & Resort, Golf - Spa) -la otra mitad pertenece al grupo IRSA, Otro grupo inmobiliario muy fuerte de la Argentina dueño de la gran parte de Shoppings del país.

La familia además a su negocio hotelero incluyeron previamente el Alvear Palace Hotel (Rival en su momento del Plaza) ubicado en el barrio Recoleta, Alvear Icon, Hotel & Residences, ubicado en Puerto Madero y Alvear Art Hotel, un establecimiento boutique ubicado en Retiro, en el cual invirtieron cerca de US\$ 30 millones.

---

<sup>4</sup>Información obtenida del sitio <http://www.lanacion.com.ar/1571899-los-duenos-del-alvear-compraron-el-plaza-hotel-en-280-millones>

## 2.2 Ambiente interno

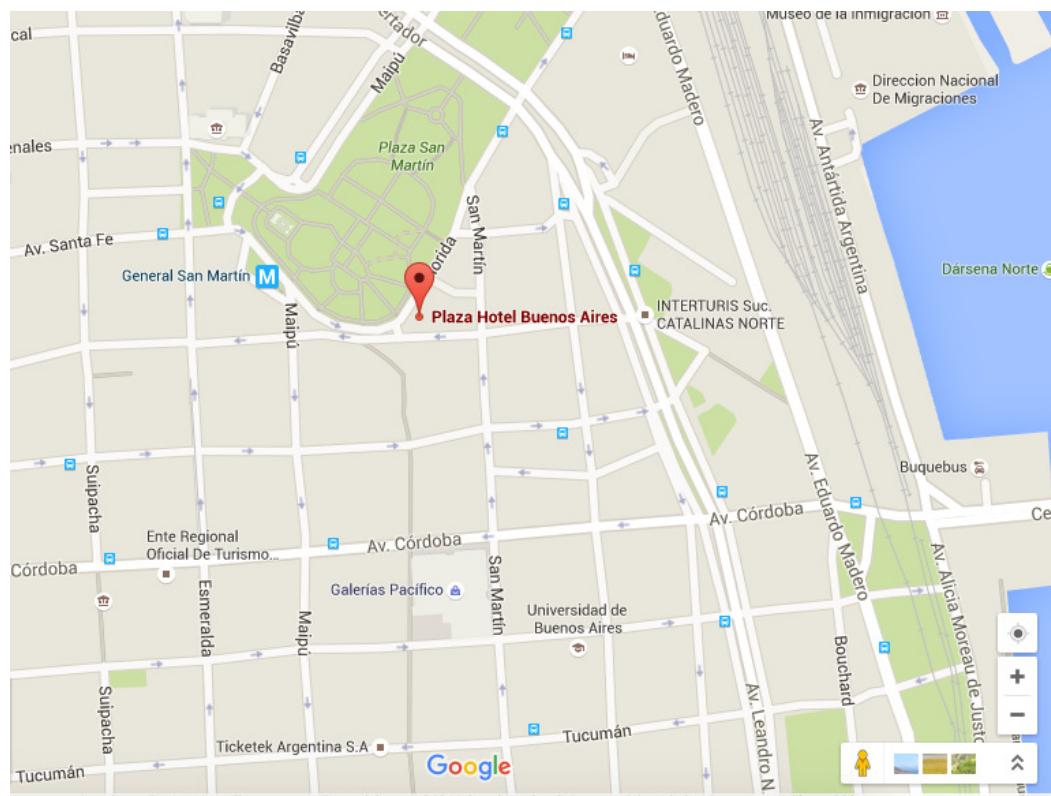
La calidad del servicio que el *staff* del hotel brinda a sus huéspedes, la actualización de los servicios, la renovación y mantenimiento de su estructura para adaptarla a los criterios de funcionalidad de nuestros días, sin perder ese espíritu de refinamiento que lo caracteriza, son algunos de los elementos que han permitido mantener un ambiente dinámico y amable entre los empleados del hotel durante muchos años.

### 2.2.1 Ubicación e infraestructura

El Hotel está construido en la zona de Retiro y frente a la Plaza San Martín sobre la calle Florida 1005, en un terreno adonde antes había funcionado un depósito de carbón, fue el primer edificio de nueve pisos de Buenos Aires y fue durante un año el más alto de la ciudad. El edificio fue construido con un esqueleto de acero, que hizo posible las ampliaciones de los años venideros y su excelente resistencia al paso del tiempo.

La ubicación del hotel en la actualidad es considerada estratégica, ya que fácilmente sus huéspedes están conectados con zonas neurálgicas de la ciudad como son Microcentro, Retiro, Recoleta y Puerto Madero; siendo así un Hotel de lujo en pleno corazón de Buenos Aires, como se puede apreciar en el siguiente mapa.

Imagen N° 3. Mapa ubicación del Plaza Hotel Buenos Aires



Fuente: Google maps<sup>5</sup>

El Hotel ofrece conexión a servicio de Internet en sus 318 habitaciones, ropa de cama, además de Wi-Fi gratuito en las áreas públicas y Salón Ejecutivo. El *Fitness Center* brinda equipamiento de última generación, servicio de masajes, sauna y piscina al aire libre en verano con vista a la Plaza San Martín.

Dentro del marco de las remodelaciones, desde comienzos del 2014, se realizaron renovaciones en sectores de acceso público del hotel. En el área de entrada a los restaurantes, tomando como inspiración el estilo Francés de los restaurantes y cafés parisinos más importante, se utilizaron papeles texturados y madera para entonar las

<sup>5</sup> Información obtenida de: <https://goo.gl/maps/yDpWQNFpqNq>

paredes, una delicada araña junto a un juego de luces *led* marcan el ingreso que finalmente desemboca en un telón que enmarca la entrada al restaurante La Brasserie.

Frente a los ascensores principales, aprovechando el espacio y para dar amplitud, se colocaron unos sillones *landing* para brindar una mayor comodidad a los pasajeros, se agregó mayor iluminación y se instaló un LDC de 42" para mejorar la comunicación informativa de los servicios del hotel con los huéspedes. Se instaló una nueva oficina de sociales para recibir de manera exclusiva a los clientes, decorada con muebles de estilo en detalle dorados, que realzan la superficie y los contornos.

En el segundo piso del Hotel, la arquitectura del Hotel genera un Patio Colonial que entona el arte visual del Hotel, se realizaron detalles estéticos y la incorporación de delicadas plantas. En los pisos de las habitaciones, se trabajaron en detalles de pintura, iluminación y se renovaron las alfombras.

### 2.2.2 Portafolio de servicios

#### Habitaciones y Suites

Dispone de 318 habitaciones. El *room service* funciona las 24:00 hs. Varios pisos han sido “aggiornados” de acuerdo a los más altos standards de confort: Las habitaciones han sido totalmente redecoradas todas tienen minibar, mesa de plancha, acceso a internet, caja de seguridad, *amenities* de baño entre otros.

Imagen N° 4. Habitación Suite Presidencial

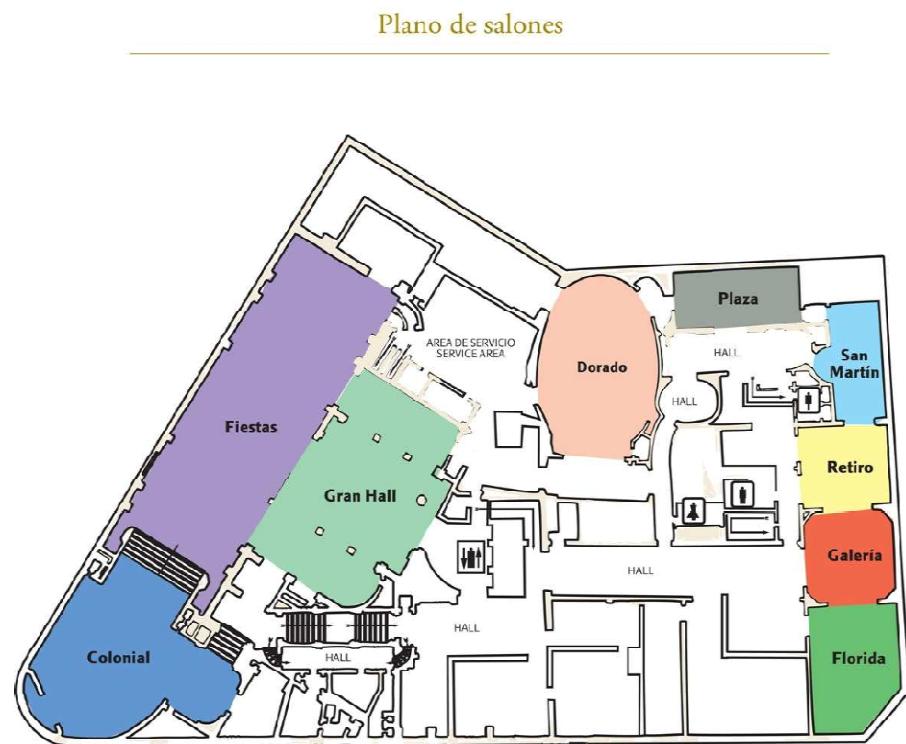


Fuente: Plaza Hotel (2015). Datos brindados a la tesista.

### Salones para reuniones

El Plaza Hotel Buenos Aires cuenta con nueve elegantes Salones, todos intercomunicados y adaptables para distintos eventos. Con una capacidad desde 10 hasta 1500 personas y más de 1.250 metros cuadrados, los salones lucen un marco distinguido tanto para bodas, fiestas, cumpleaños, desayunos, almuerzos, cenas, cocktails como conferencias, presentaciones corporativas y congresos. Ver plano de salones.

Imagen N° 5. Plano de salones



SALONES - FUNCTION ROOMS		DIMENSIONES - DIMENTIONS		CAPACIDAD - CAPACITY							
		AN xLxALT - WxLxH	SQ. METERS	AUDITORIO - THEATER		TIPO ESCUELA - CLASSROOM STYLE		TIPO BANQUETE - BANQUET		COCKTAIL - RECEPTION	
Ballroom		11x45x7,70	495	820	395	-	680	1350			
Fiestas		11x33x7,70	363	470	250	140	380	700			
Colonial		11x12x6,20	132	200	100	50	150	300			
Gran Hall		13x16x6,10	208	150	45	40	150	350			
Salón Dorado		12x16x4,10	192	200	110	50	160	200			
Plaza		5,50x12x4,10	65	55	35	25	30	50			
San Martín		4,50x12x4,10	54	40	25	25	40	70			
Retiro		8x9x4,20	64	60	30	20	40	60			
Galería		8x9x4,20	72	60	30	25	40	60			
Florida		8x12x4,20	95	100	40	30	70	120			

Fuente: Plaza Hotel (2015). Datos brindados a la tesista.

## Restaurantes

Entre las opciones gastronómicas se encuentra el Plaza Grill, uno de los mejores restaurantes de Buenos Aires, que se destaca por su cocina internacional y típicos platos argentinos en un ambiente distinguido. La Brasserie, ideal para desayunos o almuerzos y por último, el Plaza Bar, elegido por la revista Forbes® entre los 9 mejores bares de hotel en el mundo, es el lugar predilecto para encontrarse a tomar una copa acompañada con una selecta variedad de bocadillos.

### - La Brasserie

Parte de la fama del Plaza estriba en su servicio gastronómico. Una de las variantes son estos restaurantes, donde se sirven comidas informales durante las 24 horas, además de los “Desayuno Buffet” y buffets de almuerzo, donde los comensales pueden elegir y servirse todo lo imaginable o bien, ordenar “a la carta”.

Los domingos, se ofrece el “*Sunday Brunch*” que incluye una gran variedad de platos fríos, calientes, postres y champagne y los días de semana por la noche disfrutar de los “Festivales de Comida Gastronómica” para poder disfrutar de los diferentes platos de la cocina en el mundo. Asimismo cabe destacar el “*English Tea*”, ya famoso por su exquisito nivel.

Imagen N° 6. Restaurante La Brasserie



Fuente: Plaza Hotel (2015). Datos brindados a la tesista.

#### - Plaza Grill

Es el único restaurante de Buenos Aires que data de principios de siglo. La incorporación de modernas técnicas de iluminación y funcionalidad no alteran su estructura original sino que acentúan su ambiente tan personal.

Imagen N° 7. Restaurante Plaza Grill



Fuente: Plaza Hotel (2015). Datos brindados a la tesista.

#### - Plaza Bar

Es un centro de reunión social de empresarios acostumbrados al buen servicio y a la calidez de su decoración.

Uno de los mayores orgullos del Bar es contar entre sus habitués con personalidades internacionales y clientes que a través de varias generaciones se han encontrado en el Bar del Plaza como en su casa.

Imagen N° 8. Restaurante Plaza Bar



Fuente: Plaza Hotel (2015). Datos brindados a la tesista.

### Recreación

Para recreación y salud, el “*Fitness Center*” ofrece equipos técnicos, sauna, jacuzzi, piscina al aire libre climatizada, masajes y clases diarias de *aerobics* y *tae-bo*.

### - Business Center

Este servicio que brinda el hotel soluciona las necesidades de los pasajeros, desde servicios secretariales, acciones de prensa y Relaciones Públicas, hasta compras, tours, paseos a estancias y deportes preferidos. También ofrece un servicio de alquiler de oficinas dentro del sector y con posibilidad de ser equipadas según se las requiera.

Imagen N° 9. Business Center



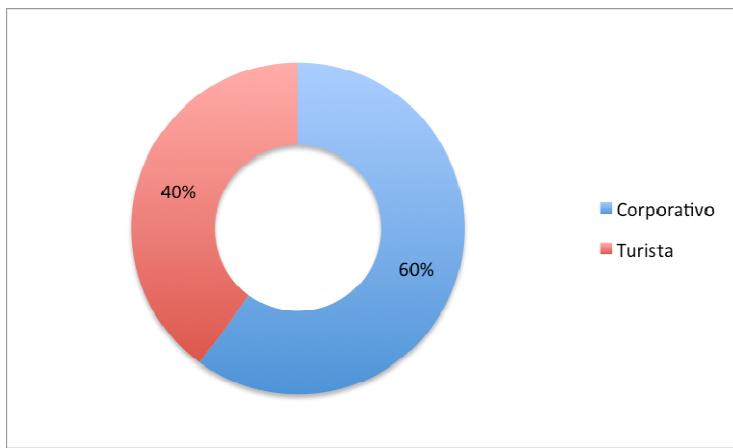
Fuente: Plaza Hotel (2015). Datos brindados a la tesista.

### 2.2.3 Descripción de clientes

A lo largo de la historia del Plaza Hotel se ha redefinido el tipo de cliente que se aloja en él y en los últimos 30 años ha tomado un carácter corporativo por la sobriedad y elegancia que caracteriza al hotel. Con esto el perfil del segmento corporativo representa el 60% de la ocupación del hotel<sup>6</sup> gracias a la consolidación de las empresas que han utilizado sus servicios a través de los años y es un activo que debe ser optimizado y reinventado para reafirmar la fidelización de los clientes con la oferta de servicios.

En el siguiente gráfico se detallan los porcentajes que representan los segmentos del hotel.

Gráfico N° 3. Segmentos del Plaza Hotel



Fuente: Elaboración propia, datos brindados a la tesista.

Los clientes corporativos comparten características generales a la hora de contratar servicios de alojamiento y/o eventos en el hotel como las siguientes:

- Pedidos grandes y selectivos.

---

<sup>6</sup> Datos brindados a la tesista

- Se crea un sistema de negocio y acuerdos donde se estipulan los términos y condiciones.
- Se establece una relación entre el cliente y los ejecutivos de ventas.
- Se involucran diversas áreas del hotel en el proceso de contratación de servicios.
- Predomina el precio y el ahorro en costos<sup>7</sup>
- Se necesita más tiempo para concretar la venta.

El siguiente Cuadro N° 1, muestra la comparación del segmento corporativo respecto al turista.

Cuadro N° 1. Cuadro comparativo de las características del segmento corporativo y turista

Características	Corporativo	Turista
Pedidos grandes y selectivos.	x	
Acuerdos preestablecidos	x	
Relación entre el cliente y los ejecutivos	x	
Se involucran diversas áreas del hotel	x	x
Precio y ahorro en costos	x	x
Tiempo para concretar la venta.	x	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior los atributos que resaltan en los clientes corporativos son la ubicación, el precio, la personalización del servicio, los beneficios y la seguridad. El Cuadro N° 2 indica comparativamente los atributos que comparten el segmento corporativo y el turista.

---

<sup>7</sup> Información obtenida del sitio: <http://www.dynamicbusinessplan.com/clientes-corporativos>

Cuadro N° 2. Cuadro comparativo de los atributos del segmento corporativo y turista

Atributos	Corporativo	Turista
Ubicación	x	x
Precio	x	x
Personalización	x	x
Beneficios	x	x
Seguridad	x	x
Prestigio	x	x

Fuente: Elaboración propia

Las empresas corporativas proporcionan mayor cantidad de reservas por los convenios anuales que se establecen en las tarifas corporativas usualmente con desayuno e internet incluidos. Los atributos que valoran las empresas a la hora de realizar un grupo y/o evento son la privacidad, seguridad, la calidad del servicio personalizado, facilidad de acceso, paquetes de reuniones y propuesta integral de los servicios para capacitaciones, seminarios, entrenamiento, lanzamientos de producto y congresos.

Las agencias de viaje solicitan en su mayoría grupos que se dividen en turismo, incentivo, equipos de fútbol y congresos. Los atributos que valoran son la tarifa de habitación con desayuno e Internet, incluidos con comisión a la agencia, habitaciones de cortesía a los guías o *staff* de la empresa, tarifas de media pensión es decir con cena incluida.

Los organizadores de eventos representan en menor medida el mercado corporativo. Ellos son solicitados principalmente por multinacionales o empresas locales con oficinas en Buenos Aires para convenciones, congresos, seminarios, capacitaciones, entrenamientos, incentivos, reuniones de directorio, lanzamientos de producto,

lanzamientos de proyectos, fiestas de fin de año, etc. Ellos valoran la flexibilidad por parte del hotel para traer sus propios proveedores de ambientación y equipamiento técnico, entre otros.

El turista realiza la reserva por la página web o por canales de distribución donde se caracterizan por la búsqueda de tarifas promocionales.

De los cuadros comparativos 1 y 2 se destaca que el proceso de compra del corporativo es más complejo que el del turista por lo que se deben utilizar más recursos para captarlo, no obstante los dos segmentos desean satisfacer las mismas necesidades aunque cabe resaltar que los atributos difieren dependiendo del objetivo de viaje del turista.

2.3 Análisis interno FODA: A fin de entender el contexto del hotel se utilizará la herramienta de análisis interno para comprender la situación actual de la empresa.

- Fortalezas
  - La privilegiada ubicación del hotel permite atraer al huésped corporativo y de turismo por su cercanía a oficinas de grandes empresas y a puntos de atracción turística.
  - El Plaza Hotel Buenos Aires esta respaldado por su historia detrás de cada pared lo que lo hace emblemático e imponente.
  - Al ser construido desde sus inicios como hotel, la infraestructura tiene todos los espacios para preparar los servicios sin inconvenientes desde la cocina hasta las habitaciones.

- A través de los años el servicio ha sido la insignia para volver a hospedarse porque se alcanza la satisfacción del huésped

- El personal están calificadas y mantienen un buen clima laboral lo cual permite prestar un servicio de calidad.

- Oportunidades

- El mercado local aprecia las cualidades de un hotel emblemático como el Plaza porque hace parte de la historia porteña.

- El hotel presta servicios que beneficia al segmento corporativo como la seguridad, los altos estándares de calidad y servicio, salones ejecutivos, las tarifas especiales y la ubicación entre otros.

- Al contar con nueve salones con luz natural en el mismo piso y la excelente ubicación, los eventos sociales y corporativos se pueden realizar sin inconvenientes.

- El hotel cuenta con 318 habitaciones lo cual es una gran ventaja para alojar grupos corporativos y de turismo.

- Debilidades

- Falta estrategia de marketing y ventas para capturar la demanda que cada vez más elige los hoteles de la competencia

- Se debe realizar mantenimiento continuo de las instalaciones eléctricas, redes, pisos, etc.

- El personal nuevo y antiguo necesita capacitación permanente para mantener el nivel de calidad.

- El hotel carece de programa de fidelización después de la desvinculación con la cadena hotelera Marriott lo que perjudicó la cartera de huéspedes frecuentes.

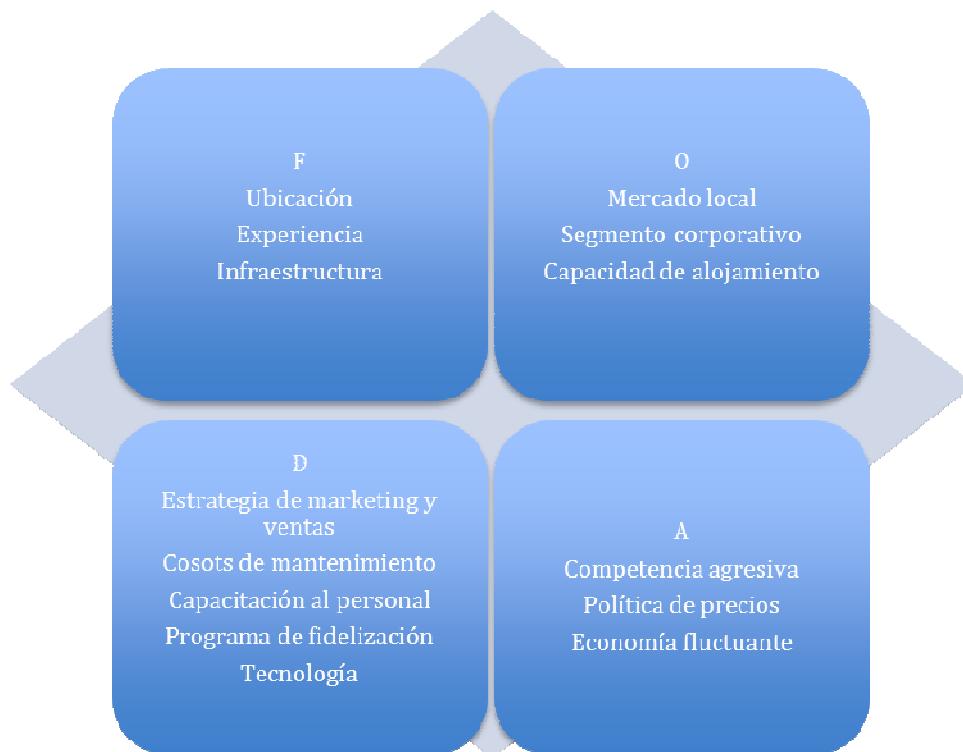
- Por su gran estructura no se ha modernizado para permitir tecnología en los salones y mejorar la conexión de las redes de internet.

- Amenazas

- La competencia agresiva de los hoteles cinco estrellas ha hecho perder clientes potenciales del hotel.
- Faltan políticas de precios preestablecidas acordes a la situación del hotel y del contexto.
- La economía argentina fluctúa constantemente por la inflación y el cambio de moneda.

La información anterior se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4. FODA



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1 Puntos críticos del análisis FODA

Del análisis se destacan tres puntos críticos para su análisis:

1. La estrategia de marketing y ventas define aspectos vitales para el funcionamiento del hotel durante el año como el posicionamiento, los segmentos, las acciones a tomar para cada temporada, la imagen, el *revenue*. Sin un plan se seguirán perdiendo clientes por falta de estructura.
2. El personal a pesar de tener experiencia y servicio de calidad, es indispensable prepararlo para las temporadas altas, la solución de problemas y la proactividad. Caer en la rutina es caer en la calidad del servicio.
3. Por la continua fluctuación de la economía del país, el hotel debe prepararse con políticas y estrategias de precio adecuadas para gestionar los ingresos del año y mantener el punto de equilibrio.

### 2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

#### 2.4.1 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes es alta porque hoteles como Alvear, Hilton, Sheraton, Emperador, Panamericano, Meliá se encuentran en la misma zona y prestan los mismos servicios con la diferencia que cuentan con ventajas competitivas como el posicionamiento de marca y estrategia agresiva de precios y comercial.

#### 2.4.2 Amenaza de nuevos competidores

Por la situación económica de varias empresas importantes decidieron alojar a sus empleados en hoteles cuatro estrellas como el NH, 725 continental, Fén hoteles, Loi Suites que se ubican en la zona y mantienen tarifas promedio. Los turistas por otra parte están usando el canal de Oasis Collections o Airbnb para reservar en casas privadas.

#### 2.4.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es alto por la inestabilidad económica del país, por lo tanto se debe cotizar entre varios distribuidores para comprar lo que se ajuste al presupuesto del hotel.

#### 2.4.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen alto poder por la amplia oferta del sector y la poca demanda.

#### 2.4.5 Amenaza de servicios sustitutos

Existen servicios emergentes de alojamiento en departamentos exclusivos y con atención personalizada para ejecutivos y turistas de empresas como Oasis Collections y Airbnb.

La información anterior se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 3.1. Investigación de mercados

La investigación se realizó a través de una encuesta online a clientes corporativos del hotel. Las preguntas fueron diseñadas de forma estructurada y directa para que los encuestados respondieran de la misma manera excepto las preguntas número 12, 13 y 14 que fueron dirigidas a cada segmento específico.

#### 3.1.1 Definición del problema de la investigación de mercados

El objetivo principal para recopilar la información del mercado es encontrar la causa de la baja ocupación en el hotel desde la desvinculación de la cadena hotelera internacional Marriott, con el fin de proponer un plan de marketing para contrastar los efectos.

#### 3.1.2 Necesidades de información

Para resolver la hipótesis se plantearon preguntas específicas a los clientes desde un punto de vista comercial a la hora de contratar los servicios de un hotel cinco estrellas respecto al precio, servicios incluidos, percepción e imagen del hotel, canales de distribución, beneficios y estrategia comercial para grupos y/o eventos y la preferencia entre un hotel de cadena y uno local.

#### 3.1.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis son los segmentos corporativo, agencias de viaje y organizadores de eventos recurriendo a las respuestas de los clientes actuales del hotel en la ciudad de Buenos Aires. En cuanto a la unidad de respuesta serán las encuestas hechas a los segmentos descritos.

### 3.1.4 Variables de medición

Con la metodología cuantitativa se determinarán variables discretas donde se tomará en cuenta el número de respuestas de los clientes corporativos del hotel para analizar el problema de investigación. Se utilizó esta fórmula para cuantificar la muestra

$$\frac{n = z^2 pq}{e^2}$$

Dónde:

n= Representa al tamaño necesario de la muestra

z= Nivel de confianza 75%

pq= Varianza de la población

e= Error muestral Sustitución de la fórmula para calcular el tamaño de la muestra

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados):

$$n = ((1,15) (0,25)) / 0,0025 = 132,25$$

$$\frac{n' = n}{\frac{1 + (n-1)}{N}}$$

$$n = 132,25 / \frac{1 + (132,25 - 1)}{350}$$

$$n = 132,25 / 1,375 = 96,18$$

Para el sondeo se deberá seleccionar aleatoriamente a 96 clientes corporativos del Plaza Hotel Buenos Aires

### 3.2 Tipo de estudio

En la presente investigación, la metodología que se desarrollará será de estudio exploratoria y descriptiva, con un enfoque netamente cuantitativo. Con lo que se

logrará identificar si la pertenencia a una cadena hotelera influye en la contratación del hotel.

La muestra será intencional y dirigida a cien encuestados clientes corporativos del hotel. En el marco teórico se recurrirá a fuentes secundarias como Kottler, Grönroos, Santesmases, Sánchez, Kosiak, Schulz, Barnes, Beth. Schulz, Azzaro, páginas de internet y revistas especializadas y en el marco investigativo se utilizará una fuente primaria haciendo la encuesta a los segmentos.

### 3.2.1 Método, técnica, instrumento

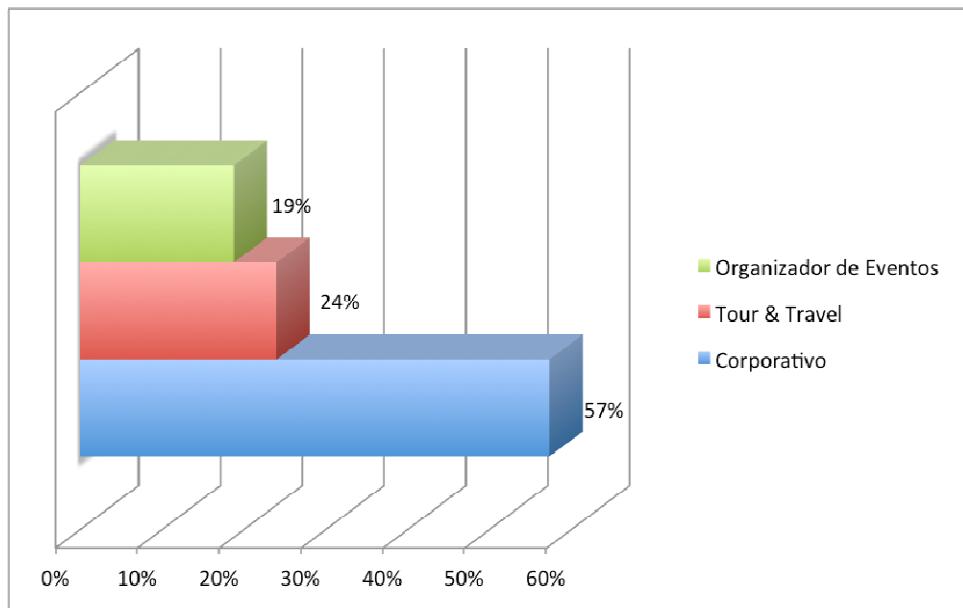
El método que se utilizó para la recolección de la información fue el método inductivo- deductivo (de lo particular a lo general) y fundamentado en la técnica de las encuestas. El instrumento fue el cuestionario diseñado con preguntas cerradas.

### 3.2.2 Recopilación de información

Se utilizarán diferentes tipos de recolección de información como estadísticas generales por las ventas como Plaza Hotel Buenos Aires, *forecast* de ventas, encuestas a los segmentos predominantes del hotel, la base de datos de antiguos y nuevos clientes.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

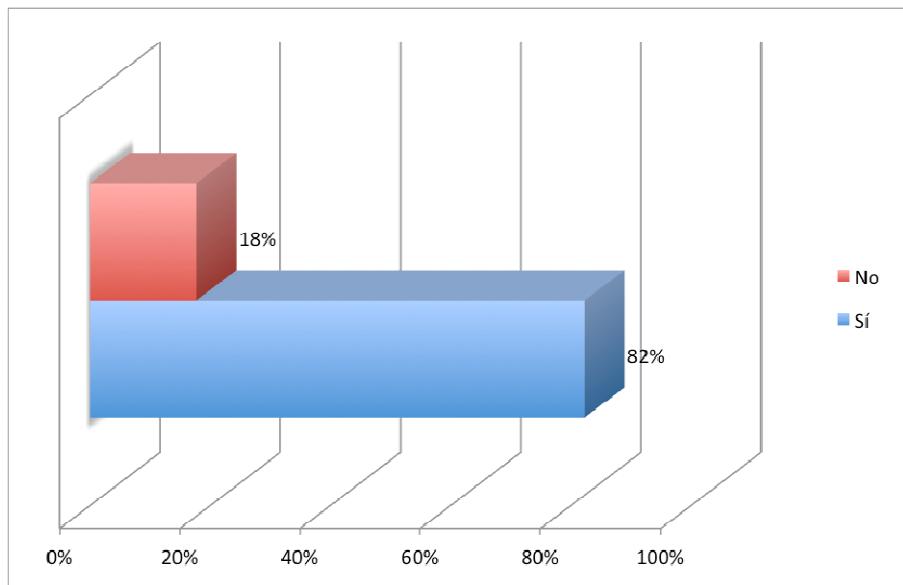
Gráfico N° 6. Pregunta 1. ¿Cuál es su segmento?



Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos.

El segmento corporativo que se caracteriza por empresas locales e internacionales predomina con el 57% de la muestra con respecto al 24% de Agencias de viajes y el 19% de los Organizadores de eventos.

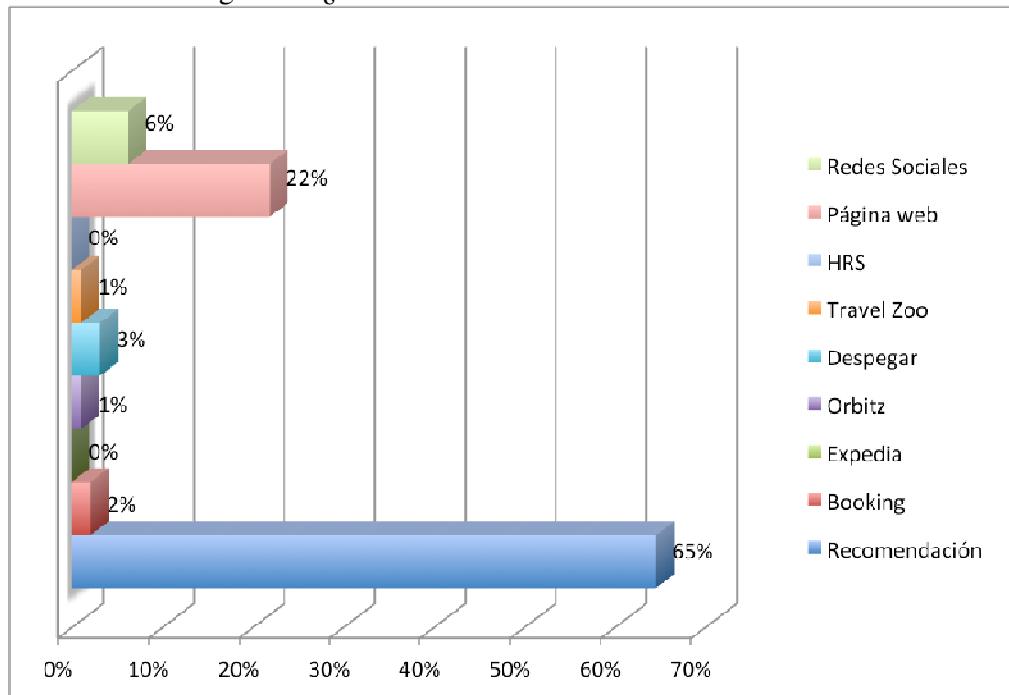
Gráfico N° 7. Pregunta 2. ¿Conoce el Plaza Hotel Buenos Aires?



Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos.

El 82% conoce el Plaza Hotel Buenos Aires y el 18% no ha visitado las instalaciones aún.

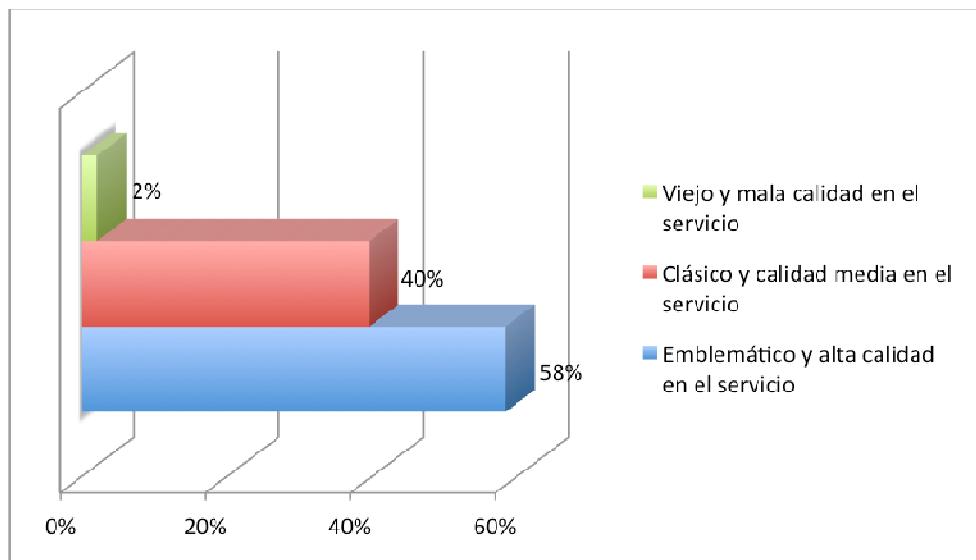
Gráfico N° 8. Pregunta 3. ¿Cómo conoció nuestro Hotel?



Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos.

El Plaza Hotel es conocido por recomendaciones con el 65% y por la página web el 22% y en menor escala en las redes sociales con el 6%. Los canales de distribución online tienen menor porcentaje entre 1% y 3%.

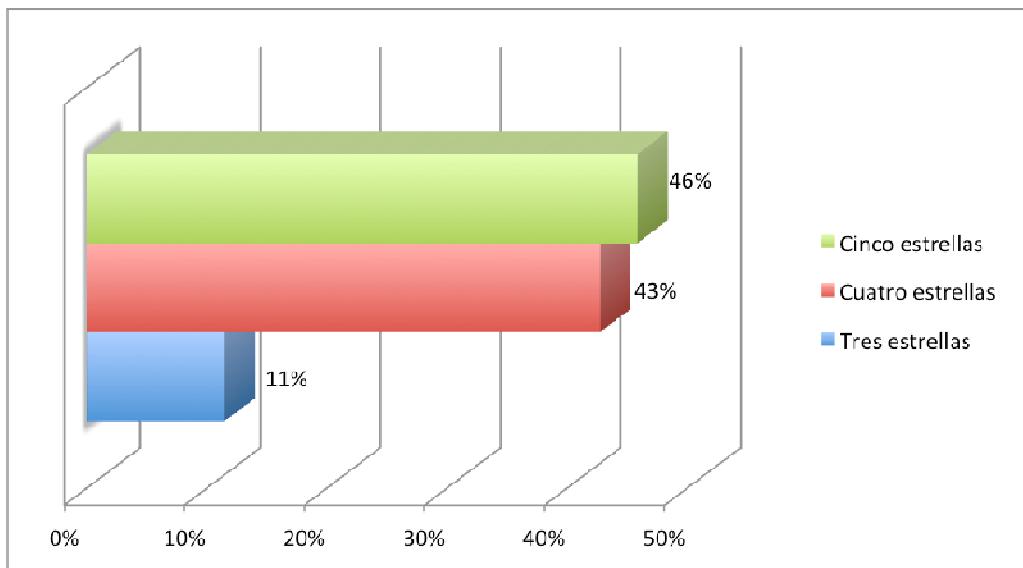
Gráfico N° 9. Pregunta 4. ¿Qué imagen tiene del Plaza Hotel Buenos Aires?



Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos.

Se mantiene un porcentaje de 58% con la imagen emblemática y de alta calidad en el servicio, y con un 40% con la imagen clásica y calidad media en el servicio.

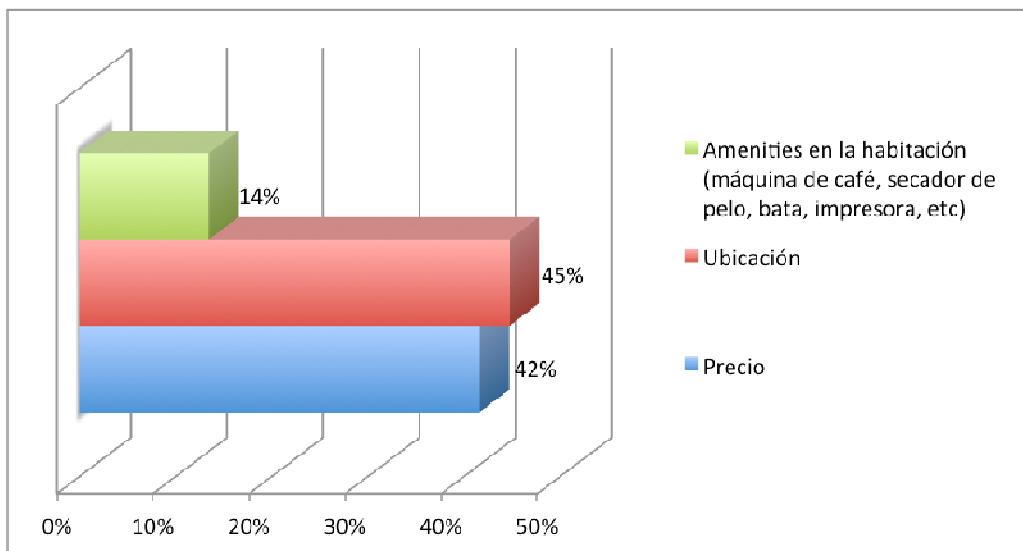
Gráfico N° 10. Pregunta 5. ¿Qué categoría de hoteles les ofrece a su segmento?



Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos.

Los clientes corporativos ofrecen con un 46% hoteles cinco estrellas y lo precede con un 43% los hoteles cuatro estrellas.

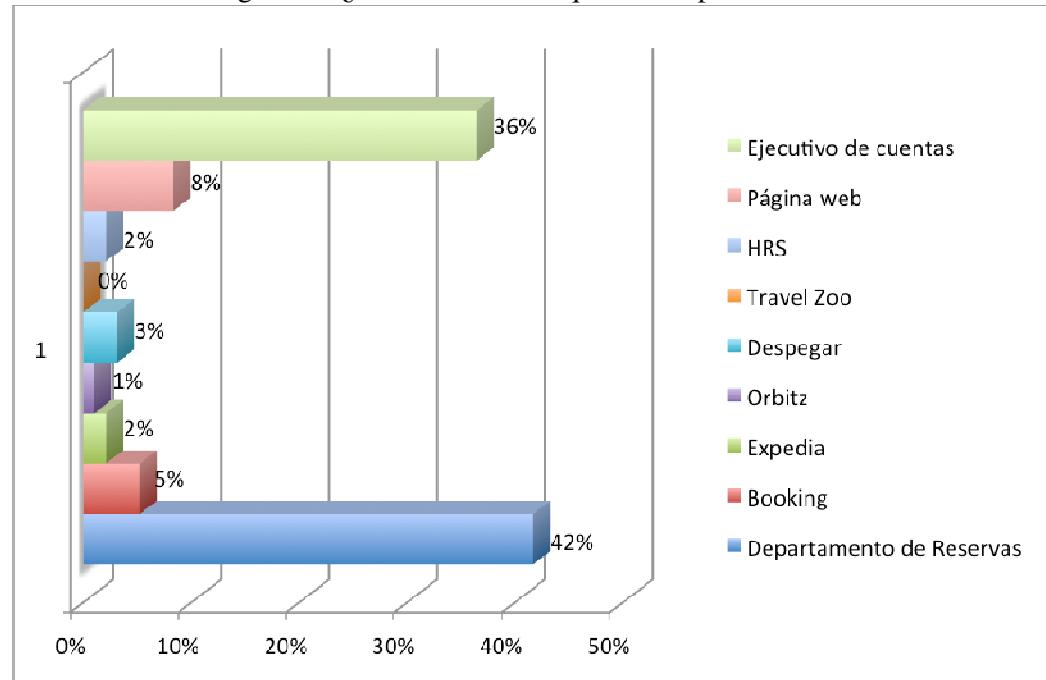
Gráfico N° 11. Pregunta 6. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir un hotel cinco estrellas para su segmento?



Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos.

La ubicación y el precio son los principales factores para elegir un hotel cinco estrellas con un 45% y 42% respectivamente.

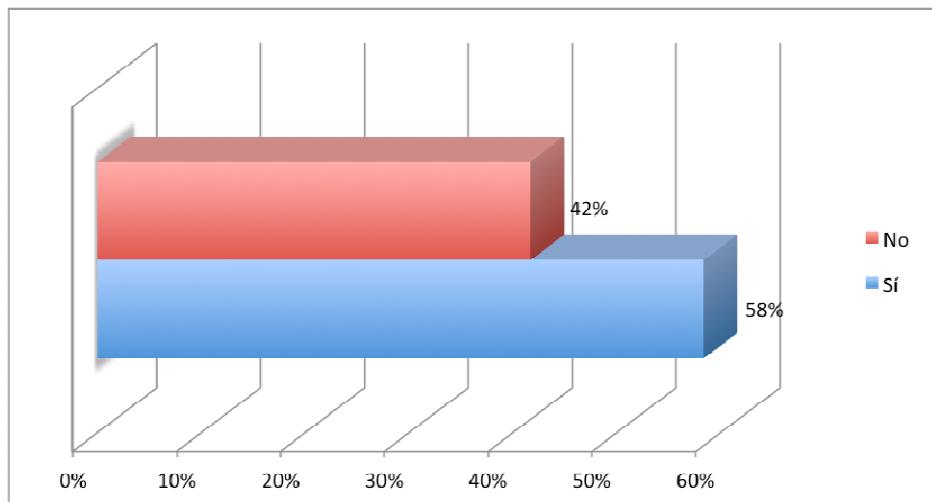
Gráfico N° 12. Pregunta 7. ¿Cuál es el medio que utiliza para realizar la reserva?



Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos.

Los clientes realizan las reservas a través del Departamento de reservas 42%, por medio de los Ejecutivos de cuentas 36% y en menor medida por la página web 8% el canal de distribución más utilizado es Booking con un 5%.

Gráfico N° 13. Pregunta 8. ¿Prefiere ofrecer a su segmento hoteles de cadena?

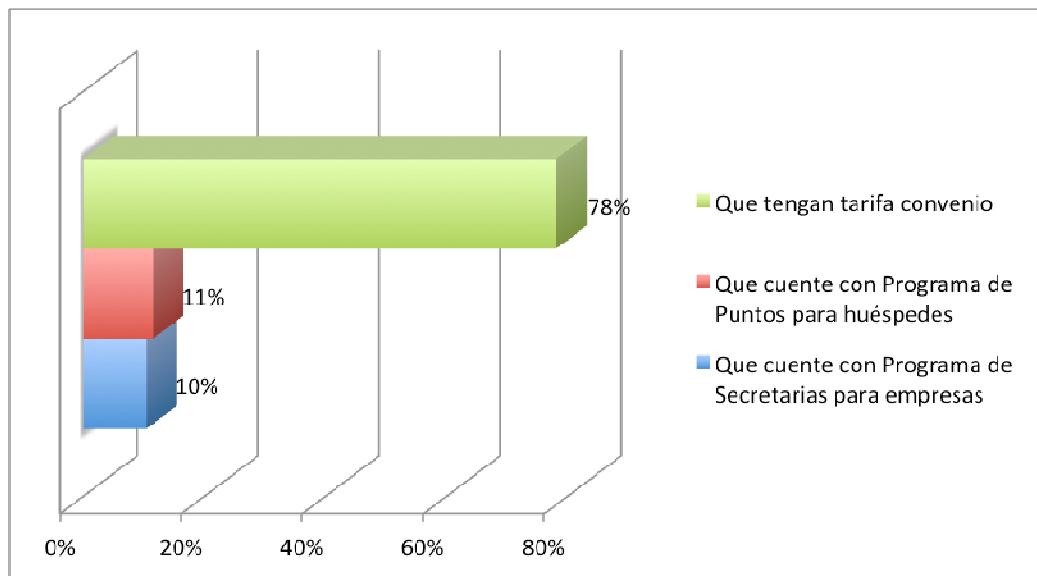


Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos.

Ante esta pregunta los encuestados corporativos prefieren elegir un hotel de cadena a sus clientes en un 58% y en un 42% prefieren elegir hoteles locales.

*Para el segmento corporativo*

Gráfico N° 14. Pregunta 9. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para su segmento?

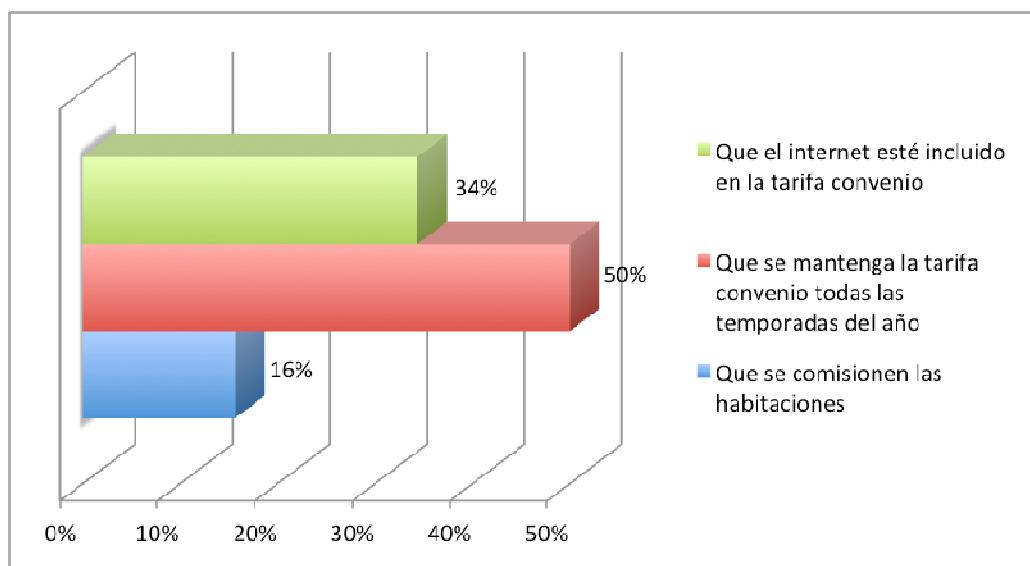


Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos.

La tarifa convenio para empresas es el factor decisivo para elegir hotel a sus clientes con un 78%.

*Para el segmento Tour & Travel*

Gráfico N° 15. Pregunta 10. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para su segmento?

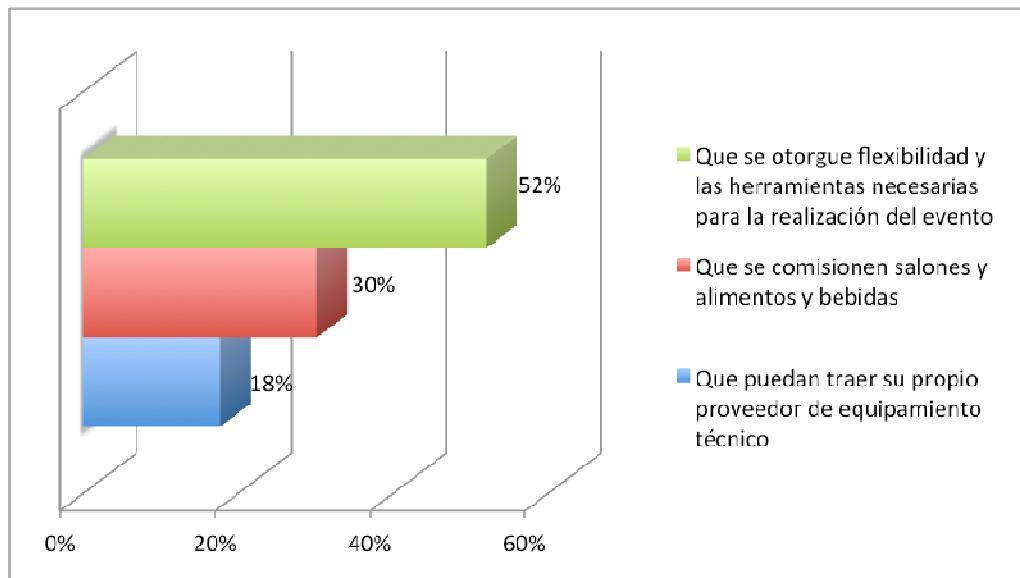


Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos

De igual manera la tarifa convenio para agencias de viaje es el factor más decisivo con un 50% no obstante incluir en la misma internet es importante en un 34% de la población.

*Para Organizadores de eventos*

Gráfico N° 16. Pregunta 11. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para su segmento?

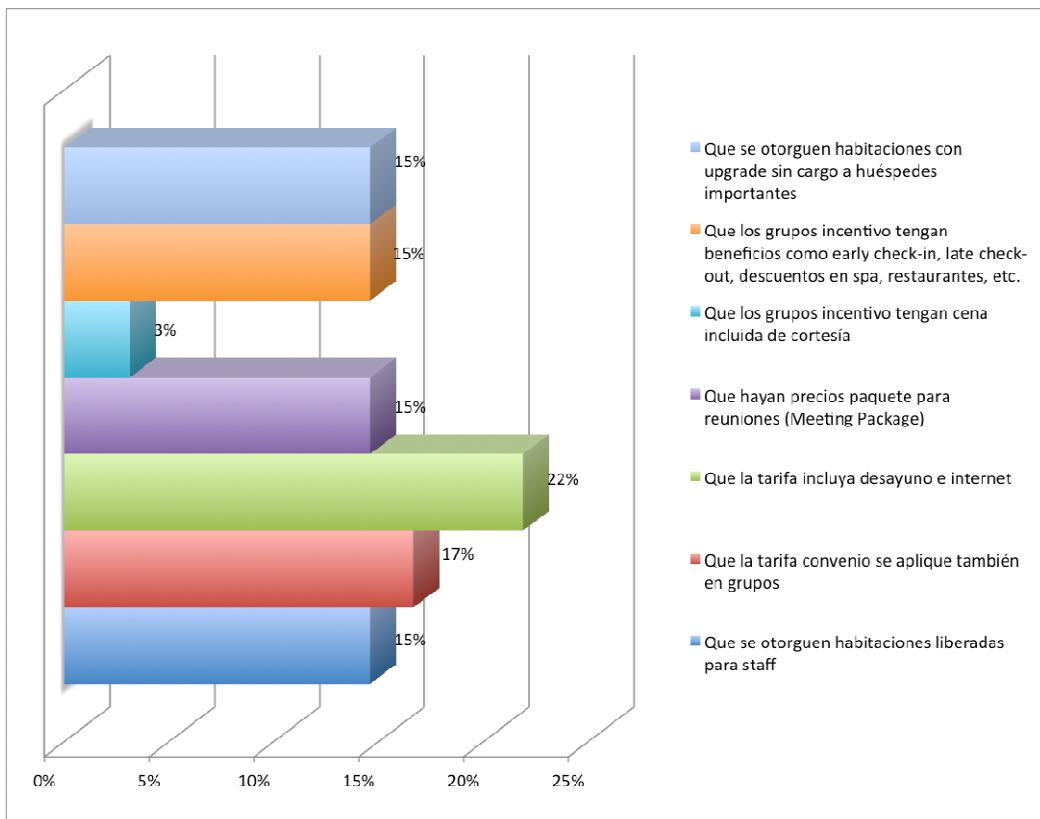


Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos

Los Organizadores de eventos definen la flexibilidad con un 52% un factor esencial para elegir un hotel para sus clientes, también se resalta con un 30% que se comisiones los salones y los Alimentos y Bebidas.

*Para todos los segmentos*

Gráfico N° 17. Pregunta 12. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para grupos y/o eventos?



Fuente. Elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 96 casos

Para los grupos y eventos los porcentajes están alineados en cuanto a los beneficios u ofertas con un 15% *Upgrade* para huéspedes VIP, 15% beneficios para grupos, habitaciones liberadas y paquetes para reuniones y la diferencia radica en las tarifas con un 17% en la tarifa convenio para grupos y en mayor medida 22% tarifa con desayuno e internet incluidos.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El Plaza Hotel mantiene un alto porcentaje de clientes corporativos respecto a los segmentos Agencias de Viajes y Organizadores de Eventos.
- De todos los encuestados el 82% conoce el Hotel por lo cual hay un gran reconocimiento en la población.
- La mayoría de los segmentos conoció el hotel por recomendación, lo que indica una recordación de los servicios que se prestaron en estadías y eventos anteriores.
- La imagen de un hotel emblemático y de alta calidad en el servicio la tiene el 58% de los encuestados.
- Los segmentos corporativos prefieren ofrecer hoteles 5 estrellas a sus clientes sin embargo la diferencia es de tan solo 3% para elegir hoteles 4 estrellas.
- Uno de los factores decisivos para elegir el hotel a sus clientes es la ubicación, lo que significa una fortaleza para el hotel y en segundo lugar es el precio.
- Los clientes realizan la reserva a través de nuestro Departamento de Reservas y en segundo lugar por medio de los ejecutivos de cuentas.
- El 58% prefiere elegir hoteles de cadena.
- Los segmentos corporativo y agencias de viaje eligen un hotel si tiene tarifas convenio para ofrecer a sus clientes, caso contrario para los organizadores de eventos que prefieren tener flexibilidad y herramientas que otorgue el hotel para la buena realización de los eventos.
- Para los grupos el aspecto más importante es que la tarifa incluya desayuno e internet en la habitación, después todos los servicios que pueda brindar el hotel según las necesidades del grupo sin cargo mantienen el mismo porcentaje.

## Recomendaciones

- La imagen del hotel debe ser mejorada para generar demanda entre los segmentos y convertir el 40% de un hotel clásico y calidad media en el servicio, en una imagen mejorada de un hotel emblemático y alta calidad en el servicio.
- De lo anterior deriva la generación de demanda para que aumente la recomendación entre los segmentos, para esto también es indispensable que cada punto de contacto del cliente en los canales de distribución este diseñado para cubrir las necesidades específicas de cada cliente.
- Debido a la competencia entre hoteles cinco y cuatro estrellas, la oferta de servicios se debe ajustar y personalizar a la necesidad de cada segmento, con respecto a precios, beneficios, servicios adicionales y fidelización.

## CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING

### 6.1.1 Objetivo primario

- Incrementar la ocupación 5% respecto del 2016, del 01/01/17 al 01/01/18.

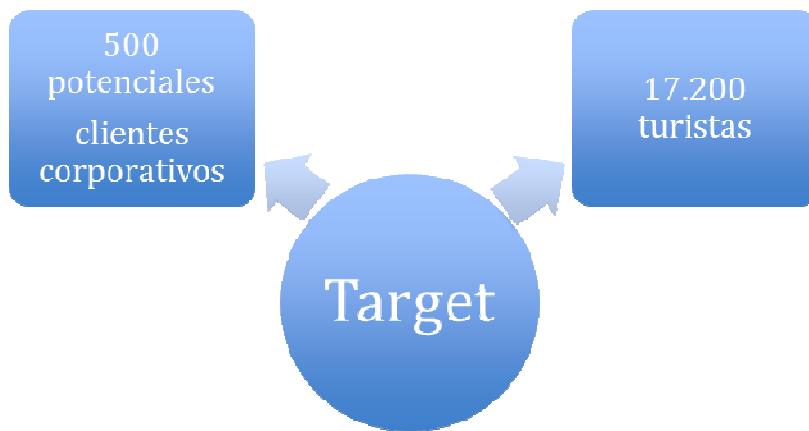
### 6.1.2 Objetivos secundarios

- Ampliar el volumen de ventas de eventos corporativos un 3% respecto al 2016 del 01/01/2017 al 01/01/18.
- Incrementar el volumen de reservas por medio de canales de distribución online un 4% respecto del 2016 durante el próximo año del 01/01/2017 al 01/10/18.
- Aumentar un 8% el número de veces que mencionan de forma positiva nuestra marca en los canales online 01/01/2017 al 01/10/18.
- Mejorar el nivel de satisfacción del cliente de nivel medio a excelente respecto del 2016 del 01/01/2017 al 01/10/18.

### 6.2 Segmentación, *Targeting* y Posicionamiento

Nuestro mercado objetivo serán los clientes corporativos y turistas.

Gráfico N° 18. Target del Plaza Hotel Buenos Aires



Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados a la tesista.

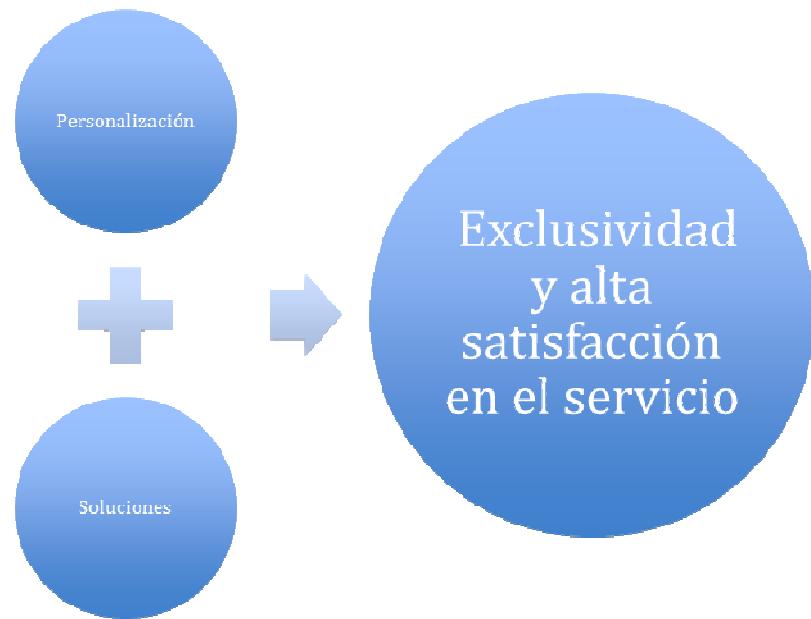
Dentro de las potenciales clientes corporativos se encuentran agencias, empresas y organizadores de eventos locales con y sin convenio con el hotel. El número de turistas locales e internacionales que pernoctarán en Buenos Aires y se hospedarán en nuestro hotel.

La propuesta de valor del Plaza Hotel Buenos Aires se basará en la personalización de los servicios ofrecidos a los segmentos corporativo y turista.

Estrategia de posicionamiento:

El Plaza Hotel Buenos Aires se posicionará como el hotel cinco estrellas local que otorgará soluciones personalizadas y brindando flexibilidad a los clientes corporativos y turistas.

Gráfico N° 19. Estrategia de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Marketing mix

Cuadro N° 3: Matrix del Marketing Mix

	Producto	Promoción	Precio	Plaza
Solución	Personalizar los servicios a los segmentos	Comunicar la personalización de los servicios por medio de los Ejecutivos, prensa, RR&PP, página web, canales de distribución, profesionales del servicio del hotel	Precio paquete/convenio	Las soluciones las encontrarán en las instalaciones, los servicios tercerizados dentro del hotel y los profesionales del servicio
Información	Sofisticación, excelencia, profesionalismo	El Plaza Hotel es el hotel con más experiencia en los servicios de hospitalidad en Argentina	Servicios incluidos	La mejor experiencia durante la estadía en Buenos Aires
Valor	Beneficios adicionales	Las recomendaciones	Por la personalización, las soluciones y los beneficios	La exclusividad
Acceso	Todas las soluciones en un mismo lugar	Puntos de contacto: Ejecutivos, prensa, RR&PP, página web, canales de distribución, profesionales del servicio del hotel	Conexión de Internet, llamada telefónica o visita al hotel.	Excelente ubicación

Fuente: Elaboración propia adaptado de Dev y Schultz (2005). A customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century. (p. 16-22)<sup>8</sup>

#### 6.3.1 Estrategia de solución

Se brindará un servicio personalizado al segmento turista y corporativo otorgando soluciones a cada necesidad específica durante la estadía en el hotel.

<sup>8</sup> Recuperado de:  
[https://marketing.conferenceservices.net/resources/327/2342/pdf/AM2011\\_0313.pdf](https://marketing.conferenceservices.net/resources/327/2342/pdf/AM2011_0313.pdf)

- Capacitación:
  - Se capacitará al personal operativo dos veces al año para que ofrezcan soluciones a los clientes del hotel proactivamente. Las capacitaciones las liderarán los supervisores con equipos de diferentes áreas con el objetivo de preparar al personal para mejorar la calidad del servicio y el manejo de quejas eficientemente, al personal se le brindará *coffee break* durante la jornada, el almuerzo lo tomarán en el comedor de empleados. Los resultados se medirán con las encuestas de satisfacción mensualmente y se otorgará un incentivo semestral al personal mejor calificado por los huéspedes.
- Diseño del servicio:
  - Se personalizará la estadía de los clientes corporativos que tengan convenio y a los clientes turistas que realicen la reserva online. Con las respuestas del formulario, (ver Anexo 2.) que recibirá el departamento de reservas se personalizará la bienvenida con un detalle acorde con el perfil del huésped (corporativo o turista) y los departamentos de servicio al huésped, conserjería y recepción trabajarán en equipo para ofrecer soluciones antes y durante la estadía. Cada departamento tendrá un listado de recomendaciones que generarán comisión de la siguiente manera:
    - Conserjería: Socios estratégicos de shows de tango, restaurantes, transfer, escapadas, teatros, visitas guiadas, recitales y museos.
    - Servicio al huésped: Impulsarán las ventas de los servicios del hotel a mencionar: spa, restaurantes, salas de reuniones, *business center*, servicio al cuarto, arreglos florales.
    - Recepción: Promoverán desde el momento del *check in* la venta de habitaciones de categoría superior, *late check out*, afiliación al programa de fidelización y reserva en los restaurantes.

- Se otorgarán descuentos y beneficios especiales a los clientes corporativos que coticen grupos y/o eventos. El objetivo principal es tornar atractiva la oferta para captar nuevos clientes y fidelizar los que han trabajado con el hotel. Dentro de la nueva oferta se realizarán las siguientes acciones:

Programa de fidelización: Los clientes corporativos podrán acceder a nuestro programa por medio del ejecutivo de cuentas o nuestra página web, una vez efectuada la afiliación el cliente podrá ingresar a la plataforma donde encontrará descuentos, promociones, premios y eventos exclusivos para ellos. Los beneficios serán adaptados a la cantidad de puntos acumulados en el sistema. Ver anexo 4.

Descuentos: Para los alimentos y bebidas se otorgarán precios fijos en el primer semestre y un aumento del 10% en el segundo semestre. Los salones tendrán precios fijos todo el año y no tendrán cargo para *cocktail*, cena, armado y depósito. Se liberarán habitaciones para el *staff* dependiendo de la cantidad de habitaciones reservadas.

- Se armarán paquetes de eventos corporativos para reuniones con un precio accesible, donde se incluirá (pantalla, proyector, rotafolio, lapiceros, marcadores, *notepads*, *coffee break*, almuerzo, agua). Se ofrecerán paquetes básicos, médium y *premium* y opciones adicionales.

Los resultados de las acciones mencionadas se medirán con las ventas de cada trimestre y la satisfacción del cliente con encuestas al momento de la cotización y al final del evento. Ver Anexos 5 y 6.

- Actualizar y mejorar el programa CRM (*Customer relations management*):

- Se hará un *upgrade* al programa con el fin de conocer la procedencia de los prospectos, darles el seguimiento, tener reportes de los que convirtieron, evaluar la tendencia de compra de los clientes y crear acciones para incrementar la demanda. Para esto se contará con el programa *Salesforce.com* una herramienta para la automatización de la fuerza de ventas y la integración de los servicios web, entre otras funciones. Con la mejora del programa incrementaremos el número de prospectos de los canales de distribución, la página web del hotel y clientes corporativos.

### 6.3.2 Estrategia de información

- RRPP y Eventos:
  - Se organizarán y participará de eventos que se lleven a cabo en la escena local porteña sociales y corporativos, con el objetivo de mostrar la excelencia, experiencia y sofisticación del Plaza Hotel Buenos Aires para desarrollar una imagen de alta calidad en la mente de los clientes locales e internacionales. Por lo tanto, se medirán las revisiones positivas después de cada evento por medio de los comentarios en las redes sociales y encuestas *express online*. Ver Anexo 3. Comparte tu experiencia con nosotros
- Redes Sociales y página web:
  - Se contará con presencia en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter, donde publicaremos fotos y videos de los eventos, promociones en fechas especiales y beneficios, así tendremos la oportunidad de leer los comentarios de los usuarios para evaluar la satisfacción de los participantes.

### 6.3.3 Estrategia de valor

- Programa de fidelización:
  - Se aplicará el programa de fidelización a huéspedes y clientes corporativos, mediante el cual obtendrán beneficios y descuentos con las reservas de habitaciones individuales y grupos y/o eventos. Con el programa se espera contar con un nivel de satisfacción alto y recurrencia de los clientes que se medirá con las encuestas.
- Gestión de ingresos:
  - Las tarifas se actualizarán diariamente dependiendo del movimiento del mercado y la competencia.
  - Se establecerán tarifas fijas en salones todo el año. Los precios de alimentos y bebidas se mantendrán fijos el primer semestre, y el segundo tendrá un aumento del 10% por temporada alta.
  - Se promocionarán los *meeting packages* a los clientes corporativos en temporadas baja y media.

### 6.3.4 Estrategia de acceso

- OTAs (*Online Travel Agencies*):
  - Se continuará trabajando con Booking, Al Mundo, Amoma y Hoteles.com con el fin de aumentar el tráfico y la conversión de reservas para incrementar la ocupación todas las temporadas del año, se aprovecharán también para promocionar el hotel y direccionar los posibles clientes a nuestros canales directos. Los resultados se medirán con el porcentaje de ocupación logrado cada mes con las OTAs y el volumen de ventas con las campañas de Groupon.

- Página web:

- La página se mantendrá actualizada con la información de tarifas, descuentos, promociones y beneficios que ofrece el hotel para lograr captar al cliente potencial e incrementar el cierre de ventas por nuestro canal, por lo tanto se medirán los resultados con el porcentaje de ocupación mensualmente.

#### 6.4. Establecimiento de presupuesto

Cuadro N° 4: Cronograma de actividades

Acciones	Responsable	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presupuesto
Capacitación	Supervisores													\$33.720
Diseño del servicio	Gerente de ventas													\$812.170
Actualizar y mejorar el programa CRM	Dept. Sistemas													\$30.060
RRPP, Eventos	Gerente de comunicaciones													\$24.000
Redes sociales	Community manager													\$10.000
Programa de fidelización	Gerente de ventas y marketing													\$47.575
OTA's	Revenue manager													\$227.813
Página web	Gerente de ventas y marketing													\$9.204
<b>Total</b>														<b>\$1.194.542</b>

Fuente: Elaboración propia

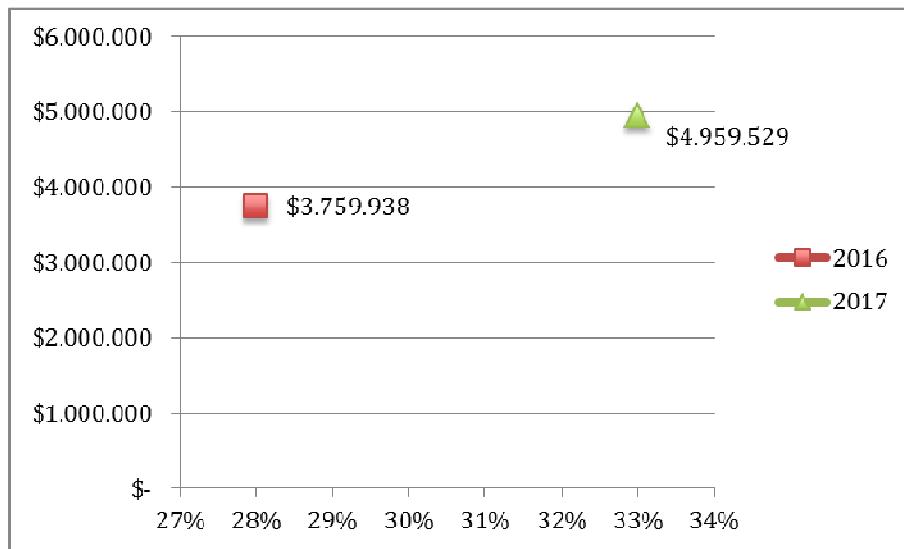
Cuadro N° 5: *KPI's (Key performance indicators)*

KPI's
Encuestas de satisfacción
\$ Ventas
# de leads
# reviews positivos
Encuestas de satisfacción
% de Ocupación

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.1 Proyecciones

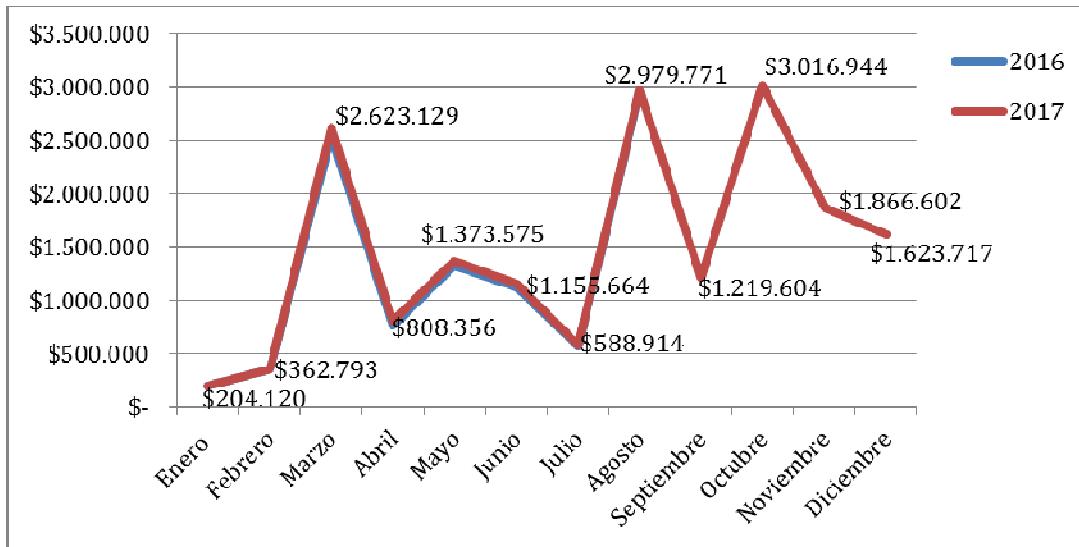
Cuadro N° 6: Ocupación



Fuente: Elaboración propia

El promedio de ocupación aumentó 2 puntos hasta Agosto de 2016 con respecto al 2015, sin embargo, los ingresos disminuyeron debido a la baja de la tarifa promedio de USD 138 a USD 130 por la poca percepción de valor de los huéspedes. Con las acciones de marketing y ventas se espera mantener la tarifa promedio en USD 135 al finalizar el año 2017 y la ocupación aumentar de 28% a 33%.

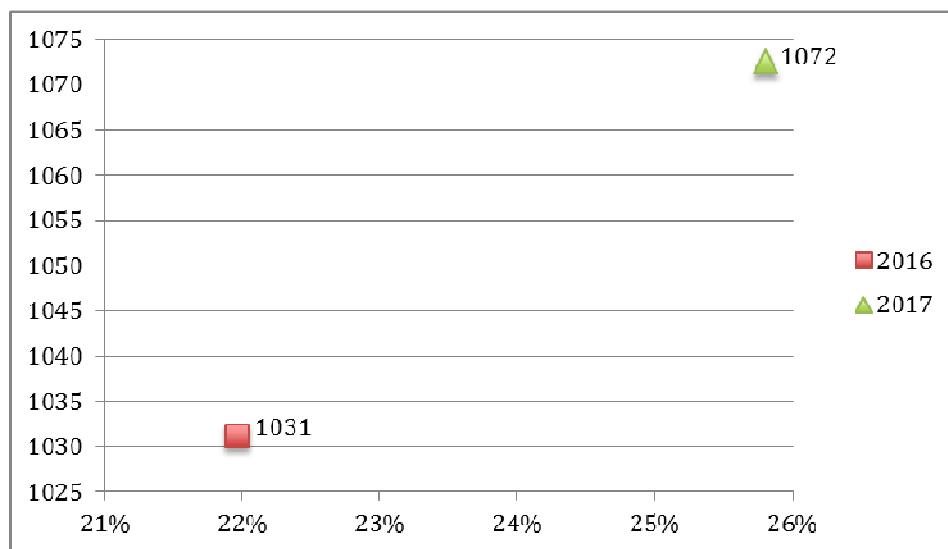
Cuadro N° 7: Ventas de grupos y/o eventos corporativos



Fuente: Elaboración propia

El cierre de eventos disminuyó hasta Agosto de 2016 un -14% respecto al 2015. Para el 2017 se espera aumentar un 3% al final del año, teniendo en cuenta que los meses de temporada alta Abril, Octubre, Noviembre y Diciembre pueden incrementar las ventas entre un 5% y 6%. Los demás meses se intentará mantener el cierre de ventas entre un 1% y 3% respecto al 2016 para alcanzar el objetivo.

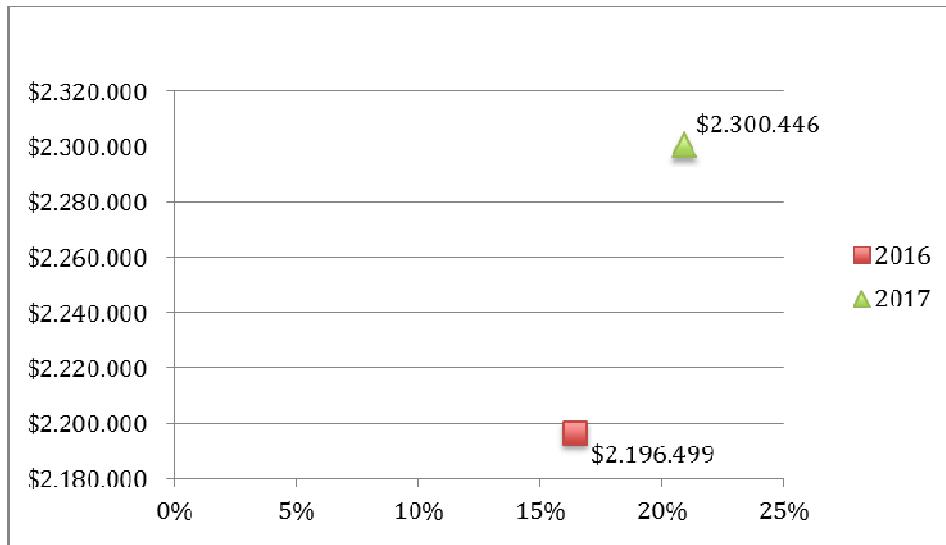
Cuadro N° 8: Canales de distribución en *room nights* (*RNs*)



Fuente: Elaboración propia

La venta de *room nights* (*RNs*) en los canales de distribución hasta Agosto de 2016 aumentó un 2% respecto al 2015, que equivale a 20 *RNs*. Se espera aumentar al finalizar el 2017 un 4% de ventas por los canales de distribución que equivaldría a 41 *RNs*.

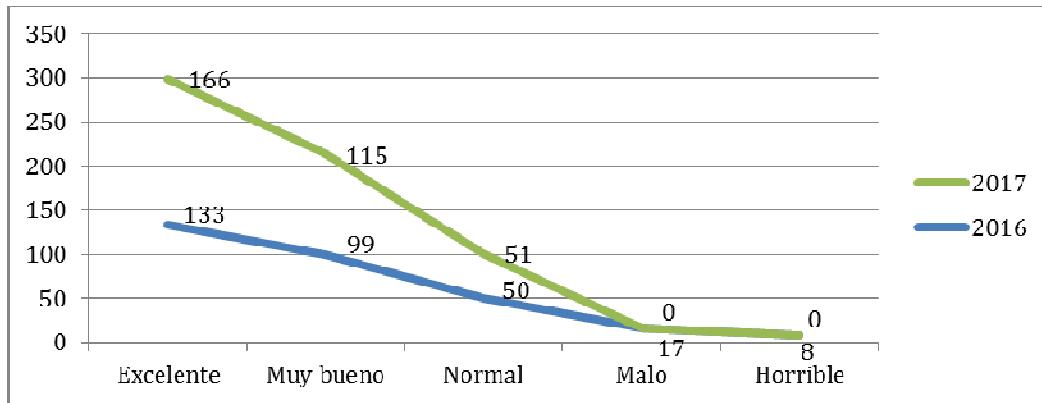
Cuadro N° 9: Canales de distribución en ingresos



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos en canales de distribución hasta Agosto de 2016 disminuyeron un -4% respecto al 2015 por la baja en la tarifa promedio de USD 150 a US 142. Por el panorama competitivo se espera mantenerla a USD 143 hasta el final de 2017, con las acciones se logrará un equilibrio con el crecimiento año a año tanto de *room nights* como de ingresos.

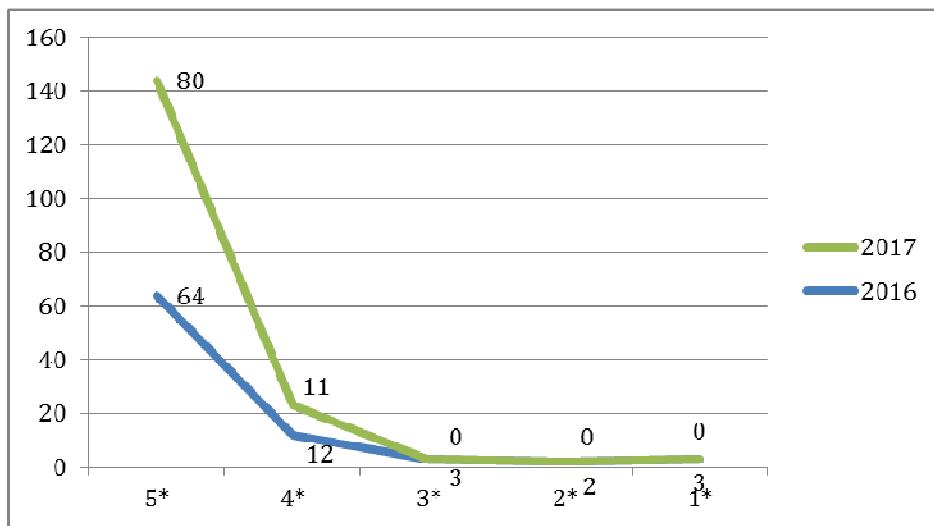
Cuadro N° 10: Reviews de Trip Advisor



Fuente: Elaboración propia

Los comentarios en Trip Advisor hasta Agosto de 2016 fueron en total 307 donde un 6% y 3% lo calificó como Malo y Horrible respectivamente. Para el 2017 se espera 0% comentarios negativos, un 2% Normal, 16% Muy Bueno y un 25% Excelente. Se aspira que al finalizar el año alcancemos un 8% de comentarios positivos en Trip Advisor.

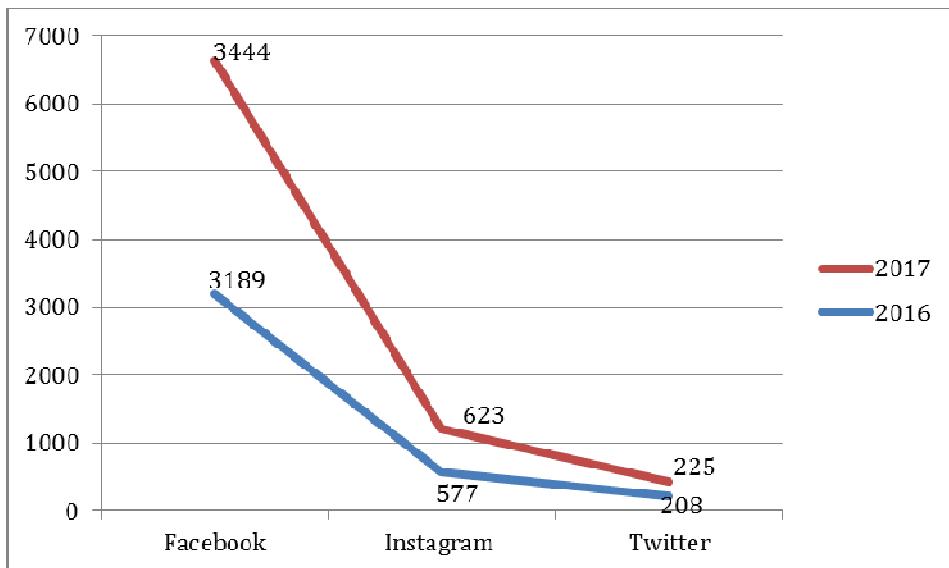
Cuadro N° 11: Reviews de Facebook



Fuente: Elaboración propia

En Facebook se cuenta con un total de 84 *reviews* hasta Agosto de 2016; entre un 2% y un 4% calificaron al hotel de 1 a 3 estrellas. Se espera disminuir de 14% a 7% el calificativo de 4 estrellas y aumentar de 76% a 93% la calificación a 5 estrellas que corresponde a 21 comentarios positivos al finalizar el año 2017.

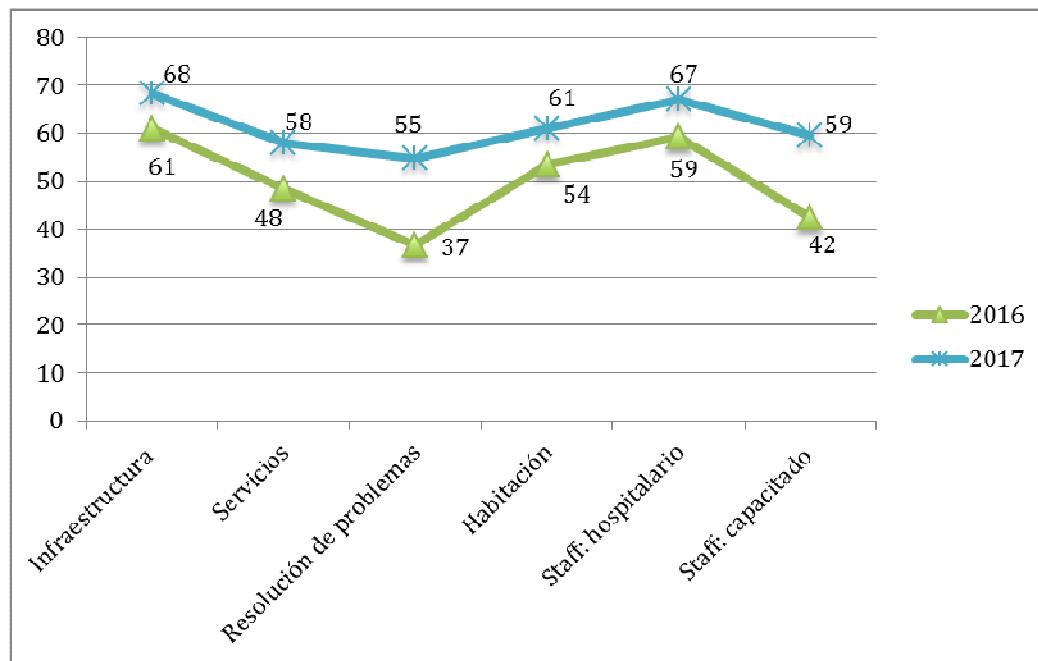
Cuadro N° 12: Redes sociales



Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el 2017 se aspira aumentar el tráfico en las redes sociales de Instagram, Twitter y Facebook un 8% con el fin de posicionar la imagen de marca de forma positiva.

Cuadro N° 13: Satisfacción al huésped



Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de satisfacción al huésped disminuyeron en los factores clave: Servicios -10%; Resolución de Problemas -5%; Staff hospitalario -15%; Staff capacitado -28%. Para el 2017 se deben alcanzar los indicadores propuestos con supervisión mensual y trimestral con el fin de lograr una excelente satisfacción del huésped.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Dev, S and Schultz, D 2005a) A customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century”, *Marketing Management*, 14(1) 16-22 .
- Dev, S and Schultz, D 2005b) “Simply Siva”, *Marketing Management*, 14(2) 36-42.
- Fernández, P. y Bajac Héctor. (2003). *La gestión del marketing de servicios: Principios y aplicaciones para la actividad gerencial*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Koontz, H. y Weihrich, Heinz. (1990). *Administración* (9.<sup>a</sup> ed). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, Gary. (2007). *Marketing: Versión para latinoamerica* (11.<sup>a</sup> ed). México: Pearson.
- Kotler, P. Boiven, J. y Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México: Prentice-Hall.
- Kotler, P. García, J. Flores, J. T. Bowen, J. C. Makens, J. (2011). *Marketing turístico*(5.<sup>a</sup> ed). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Santesmases, M. Sánchez, F. y Kosiak, Graciela. (2004). *Marketing: Conceptos y estrategias* (2.<sup>a</sup> ed). España: Ediciones Pirámide.
- Schulz, D. Barnes, Beth. Schulz, Heidi. Azzaro, Marian. (2009). *Building customer-brand relationships*. New York: Taylor & Francis Group.
- Watson, R. Rentero, Lucas. Fragasso, Florencia. (2009). *Marriott Plaza Hotel Buenos Aires. Celebrando los primeros 100 años*. Buenos Aires: Marriott Plaza Hotel.

### Revistas:

- Antezana, M. (2013). Es hora de planificar en comunicación. *Dircom*, 98 (3), 56-57.
- Di Génova, A. (2013). Comunicación empresarial e imagen. *Dircom*, 98 (3), 42-43.

- Fortuño, N. (2013). La comunicación institucional en la era digital. *Dircom*, 98 (3), 58-59.
- Medina, R. (2013). El sentido holístico del plan de comunicación. *Dircom*, 98 (3), 54-55.
- Montero, L. y Rosso, F. (2013). Gestión de proyectos de comunicación. Caso AHK Costa Rica. De lo social a lo masivo. *Dircom*, 98 (3), 13-15.

Páginas web:

- Marriott Nuestros valores y legado (2016).
- Infojus (1976).
- Plaza Hotel Buenos Aires (2016).
- La Nación (2013).
- Dynamic Business Plan (2015).
- Hosteltur (2014).
- Marketing en el siglo XXI (2014).

Otros:

- Álvaro, F. (2015) Plan de marketing. Clase dictada durante el MBA.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta a corporativos

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recolectar información relevante sobre los segmentos que se alojan en hoteles cinco estrellas para establecer estrategias comerciales efectivas en cada uno de ellos.

Esta encuesta le tomará aproximadamente 3 minutos. De antemano agradezco su valiosa colaboración.

1. ¿Cuál es su segmento?

Corporativo \_\_\_\_

Tour & Travel \_\_\_\_

Organizador de Eventos \_\_\_\_

2. ¿Conoce el Plaza Hotel Buenos Aires? Sí\_\_\_\_ no\_\_\_\_

3. ¿Cómo conoció nuestro Hotel?

a. Recomendación

b. Booking

c. Despegar

d. Sitio web

e. Redes sociales

4. ¿Qué imagen tiene del hotel?

a. Emblemático y alta calidad en el servicio

b. Clásico y calidad media en el servicio

c. Viejo y mala calidad en el servicio

5. ¿Qué categoría de hoteles les ofrece a su segmento?

a. Tres estrellas

b. Cuatro estrellas

c. Cuatro estrellas superior

d. Cinco estrellas

6. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir un hotel cinco estrellas para su segmento?

a. Precio

b. Ubicación

c. Amenities en la habitación (máquina de café, secador de pelo, bata, impresora, etc)

c. Programa de puntos para huéspedes

7. ¿Cuál es el medio que utiliza para realizar la reserva?

a. Departamento de Reservas

b. Booking

c. Despegar

d. Página web del Hotel

e. Ejecutivo de Cuentas

8. ¿Prefiere ofrecer a su segmento hoteles de cadena? si \_\_\_\_ no \_\_\_\_

*Para el segmento corporativo*

9. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para su segmento?

- a. Que cuente con Programa de Secretarías para empresas
- b. Que cuente con Programa de Puntos para huéspedes
- c. Que tengan tarifa convenio

*Para el segmento Tour & Travel*

10. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para su segmento?

- a. Que se comisionen las habitaciones
- b. Que se mantenga la tarifa convenio todas las temporadas del año
- c. Que el internet esté incluido en la tarifa convenio

*Para Organizadores de eventos*

11. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para su segmento?

- a. Que puedan traer su propio proveedor de equipamiento técnico
- b. Que se comisionen salones y alimentos y bebidas
- c. Que se otorgue flexibilidad y las herramientas necesarias para la realización del evento

*Para todos los segmentos*

12. ¿Cuál es el factor decisivo para elegir el hotel para grupos y/o eventos?

Seleccionar 2 opciones

- a. Que se otorguen habitaciones liberadas para staff
- b. Que la tarifa convenio se aplique también en grupos
- c. Que la tarifa incluya desayuno e internet
- d. Que hayan precios paquete para reuniones (Meeting Package)
- e. Que los grupos incentivo tengan cena incluida de cortesía
- f. Que los grupos incentivo tengan beneficios como Early Check-In, Late Check-Out, descuentos en Spa, restaurantes, etc.
- h. Que se otorguen habitaciones con upgrade sin cargo a huéspedes importantes

¡Muchas gracias por su participación!

## ANEXO 2: Es un placer conocerte!

Por favor dedique unos minutos a completar nuestra pequeña encuesta.  
Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.  
Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

1. ¿Cuál es tu nombre y apellido?

2. ¿Cuál es la mejor descripción para tus acompañantes?

- Viajo solo
- Pareja
- Familia
- Grupo de amigos
- Familia y amigos
- Colegas de trabajo

3. ¿Cuál es el rango de edades?

- Niños menores de 2 años
- Niños entre 2 y 12 años
- Adolescentes entre 13 y 17 años
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65-74
- Más de 75

4. ¿De qué país y ciudad eres?

5. ¿Con qué frecuencia visitas Buenos Aires?

- Vengo todo el tiempo
- He estado aquí un par de veces
- Es mi primera vez

6. ¿Cuál es el motivo de tu viaje?

- Negocios
- Placer
- Negocios y placer
- Luna de miel o aniversario
- Noche de bodas
- Evento
- Relocación por trabajo
- Relocación por studio

- Otro ¿Cuál?

7. Si hay algún otro detalle que quieras compartir sobre tu viaje para nosotros personalizarlo, este es el momento:

8. Ahora, necesitamos información de tu llegada, ¿qué transporte usarás?

- Avión
- Crucero
- Ferry
- Auto
- Otro ¿Cuál?

9. ¿Cuál es la información del transporte y hora de llegada?

10. ¿Qué transporte usarás para tu partida?

- Avión
- Crucero
- Ferry
- Auto
- Otro ¿Cuál?

11. ¿Cuál es la información del transporte y hora de llegada?

¡Muchas gracias por su participación!

## ANEXO 3: Comparte tu experiencia con nosotros

Por favor dedique unos minutos a completar nuestra pequeña encuesta.  
Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.  
Esta encuesta dura aproximadamente tres minutos.

1. ¿Cómo calificarías el proceso de reserva?

- 5. Excelente
- 4. Muy bueno
- 3. Bueno
- 2. Regular
- 1. Malo

2. ¿Cómo calificarías el proceso de *check in*?

- 5. Excelente
- 4. Muy bueno
- 3. Bueno
- 2. Regular
- 1. Malo

3. ¿Cómo calificarías el proceso de *check out*?

- 5. Excelente
- 4. Muy bueno
- 3. Bueno
- 2. Regular
- 1. Malo

4. ¿Cómo calificarías el personal?

- 5. Excelente
- 4. Muy bueno
- 3. Bueno
- 2. Regular
- 1. Malo

5. Si aún no te has aburrido, cuéntanos que fue lo que más te gustó de tu experiencia en el Plaza Hotel Buenos Aires:

6. ¿Hay algo que podríamos hacer mejor? (Anímate a contarnos)

7. ¿Algún otro comentario o sugerencia?

¡Muchas gracias por su participación!

#### ANEXO 4: Programa de fidelización Plaza Corporate Club

Plaza Corporate Club es un programa de reconocimiento y fidelización para las Empresas que definen grupos y/o eventos en el Plaza Hotel Buenos Aires, mediante el cual la persona que contacta a nuestros ejecutivos para realizar grupos y/o eventos obtienen beneficios y descuentos.

Habrá una persona encargada del Programa que enviará mensualmente a todos los Socios un newsletter generado a través de nuestra página Web, a la que tendrán acceso todos los socios y donde podrán ver las bases y condiciones del programa, novedades del hotel, grilla de premios, su información personal de socio, los puntos generados hasta el momento, etc.

#### Condiciones Actuales:

- La inscripción y participación en el programa no tiene costo alguno y se obtienen beneficios desde el momento mismo del retiro de la nueva credencial “Plaza Corporate Club”
- Para generar puntos en sus cuenta, los socios deben realizar la solicitud del grupo y/o evento directamente (No suman puntos las reservas hechas por el propio huésped o participante) y, para que puedan acreditarse los puntos, es necesario que el socio brinde el número de Membresía al momento de realizar la reserva o contratar el evento.
- Se obtiene la misma cantidad de puntos para reservas en todas las categorías de habitaciones y salones.
- Los puntos obtenidos durante un año calendario pueden utilizarse hasta el 15 de Enero del siguiente año (Ejemplo: Los puntos generados durante el período 2015 pueden utilizarse hasta el 15 de Enero de 2016). Los puntos se acumulan hasta el 31 de Diciembre del año en curso.
- Los premios no son transferibles ni canjeables por su valor en dinero.

Generación de Puntos:

Grupos y/o Eventos	Puntos
Por cada USD 150 gastados en evento y/o grupo	1 punto Plaza Corporate Club

Proceso de enrolamiento:

1. Se ofrece al contacto participar del programa y se solicita su aprobación para ingresarlo en el sistema del Programa.
2. Se requiere que el contacto complete el Formulario de inscripción y lo envíe al Coordinador del Programa o que se inscriba directamente y en forma personal desde la página de Internet (www.)
3. Se realiza la creación del perfil del nuevo Socio y se ingresa a la base de datos del programa.
4. Se informa el número de socio a nuevo participante y se entrega la tarjeta de identificación con sus datos.
5. El encargado del programa ingresa al nuevo socio a la página web, en caso de que el futuro socio haya completado el formulario impreso.

Control mensual de puntos generados:

- Puntos generados por Room Nights: Tirar reporte mensual de grupos confirmados por los socios, filtrando las mismas por el campo (Club ID#) de la reserva indicado para identificar que fue tomada por un socio del programa.
- El campo (Club ID#) se encuentra dentro de la ventana More Fields, allí el agente que tome la reserva deberá ingresar el número de socio. Anexo 19.
- Puntos generados por Eventos: Generar reporte de Eventos confirmados y realizados en el último período y calcular puntos en base a cantidad de ingresos originado por el evento.
- El encargado carga los Puntos generados por cada Socio en la Base de contactos

#### Envío de Información a los Socios:

- Mensualmente se envía a los socios un Newsletter con el resumen de los puntos generados hasta el momento y los cumpleaños de los socios del mes en curso.

#### Reglamento

- · La inscripción al programa es gratuita.
- · El número de miembro es intransferible a otra persona.
- · Este es un programa personal. Si la reserva fue realizada por un intermediario, los puntos no serán acreditados.
- · Sólo se acumularán puntos por las reservas hechas en el Plaza Hotel Buenos Aires
- · Los premios y beneficios no podrán ser canjeados por dinero en efectivo.
- · Para mantener la membresía es necesario tener una producción mínima de 10 puntos en el período de un año calendario.
- · Para que los puntos sean acreditados, usted deberá informar su número de membresía al momento de realizar la reserva o confirmación del evento.
- · Cualquier reclamo, solo podrá efectuarse durante el mes siguiente a la fecha de la grupo y/o evento.
- · La acumulación de puntos por reservas individuales, grupos y/o eventos confirmados es desde el 1 de enero hasta el 31 de Diciembre del año en curso, expirando anualmente.
- · Una vez utilizados los puntos, la cuenta vuelve a cero. Los mismos vencen el 15 de Enero de cada año y en caso de no canjear el saldo, perderá los puntos.
- · Las estadías de hotel ofrecidas en el programa están sujetas a disponibilidad de fechas por parte del mismo.
- · Todos los premios ofrecidos en el programa podrán ser reemplazados por similares por decisión de Plaza Corporate Club y sin previo aviso.

#### Beneficios del Programa:

- Número personal de Socio del Programa, mediante el cual acceden a los descuentos en las empresas que participan del Programa Plaza Corporate Club

- Acceso al sitio web de Plaza Corporate Club en el cual podrán chequear su puntaje, realizar el canje de premios y obtener información actualizada sobre las últimas novedades del programa.
- Invitación a las distintas actividades que se realizan durante el año: eventos, charlas, degustaciones, entre otras.
- Agilidad en la realización de reservas grupos de habitaciones y eventos con sólo mencionar su código de socio.
- E-newsletter mensual con todas las novedades de programa, del hotel y las mejores notas de actualidad.

#### Descuentos

- 15% en los Restaurants La Brasserie – La Terrase – Plaza Bar - Plaza Grill para cenas y almuerzos (No acumulable con otras promociones).

#### Regalos de Cumpleaños

- Los miembros que hayan realizado grupo y/o eventos en el hotel, recibirán como obsequio, en el mes de su cumpleaños, un Tradicional Te Plaza para dos personas en La Brasserie o un Spa Day y un descuento del 40% en masajes en Racket Club & Spa.

Para acceder a este beneficio es necesario haber acumulado un mínimo de 10 puntos. Realizar la reserva con anticipación, mencionando tu número de socio del Programa Plaza Corporate Club y fecha de cumpleaños. Al momento de utilizar el servicio por favor presentar DNI y acreditación del programa.

#### Grilla de Premios

Puntos	Premios
5	Plaza Hotel Buenos Aires - La Terrasse – Restaurant - Almuerzo para dos personas, Incluye Ensalada o Sandwich o Tarta + Bebida + Postre
10	ART Hotel - Artesano – Restaurant - Happy Hour after office para dos personas Disponible durante el mes de noviembre

10	Plaza Hotel Buenos Aires - La Brasserie Restaurant - Té para dos personas
10	Plaza Hotel Buenos Aires - La Brasserie – Restaurant - Almuerzo buffet para dos personas, Incluye Entrada, PP, Postre, bebida sin alcohol + copa de vino, café y petit fours
10	Grupo La Nación - Suscripción anual
15	Alvear Palace Hotel - L'Orangerie Restaurant - Té para dos personas
15	Plaza Hotel Buenos Aires - Plaza Bar - Duo de Malbec & Jazz para dos personas, Incluye dos copas de vino de la bodega Catena Zapata, una tabla de quesos y jazz en vivo
15	Galerías Pacífico - Gift Card \$250
20	Alvear Palace Hotel - L'Orangerie Restaurant - Almuerzo para dos personas
20	Alvear Palace Hotel - La Boutique Restaurant - Almuerzo para dos personas, incluye sandwich de lomo + limonada + postre + café
20	Plaza Hotel Buenos Aires - El Grill – Restaurant - Almuerzo para dos personas, Incluye Entrada, Plato Principal, Postre y café con petit fours
25	ART Hotel - Contraluz Restaurant - Cena para dos personas á la Carte, incluye bebida alcohólica con Copa de Vino
25	ART Hotel - Spa – Special Day
25	Alvear Palace Hotel – Spa - Spa & Tea
25	Plaza Hotel Buenos Aires - Una noche de alojamiento en fin de semana en habitación De Lujo con desayuno
35	Galerías Pacífico - Gift Card \$500
40	Plaza Hotel Buenos Aires - Una noche de alojamiento en fin de semana en Suite de Lujo con desayuno
55	Alvear Palace Hotel - La Bourgogne Restaurant - Cena para dos personas, incluye bebida alcohólica
55	Alvear Palace Hotel – Spa - Medio día de Spa
60	ART Hotel - Una noche en habitación Studio Premier, incluye desayuno
60	Galerías Pacífico - Gift Card \$1000
85	Nespresso - Una máquina Inissia Pack
100	Alvear Palace Hotel - Una noche de alojamiento en habitación Palace Premier con desayuno

140	Galerías Pacífico - Gift Card \$2500
190	Galerías Pacífico - Gift Card \$3500
260	Galerías Pacífico - Gift Card \$5000
315	Aereo + Llao Llao - Para dos personas aéreo + 2 noches de alojamiento
315	Ferry + Fasano - Para dos personas ferry + 2 noches de alojamiento

## ANEXO 5. Un evento inolvidable

Por favor dedique unos minutos a completar nuestra pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. Esta encuesta dura aproximadamente tres minutos.

1. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con la propuesta para su grupo y/o evento.

- 5. Completamente satisfecho
- 4. Muy satisfecho
- 3. Satisfecho
- 2. Poco satisfecho
- 1. Completamente insatisfecho

2. En comparación con otras alternativas de presupuestos para grupos y/o eventos, nuestra propuesta es ...

- 5. Mucho mejor
- 4. Algo mejor
- 3. Igual
- 2. Algo peor
- 1. Mucho peor

3. Por favor, (valore del 1 al 5 cuando 5 es excelente y 1 es malo) los siguientes atributos de la propuesta para su grupo y/o evento del Plaza Hotel Buenos Aires:

Profesionalismo	1 2 3 4 5
Relación calidad-precio	1 2 3 4 5
Información organizada y clara	1 2 3 4 5
Satisfacción con las necesidades del grupo y/o evento	1 2 3 4 5

4. ¿Cotizará o utilizará el servicio de nuevo?

- 5. Seguro que sí
- 4. Probablemente sí
- 3. Puede que sí, puede que no
- 2. Probablemente no
- 1. Seguro que no

5. ¿Hay algo más que nos quiera compartir?

¡Muchas gracias por su participación!

## ANEXO 6. Un evento inolvidable II

Por favor dedique unos minutos a completar nuestra pequeña encuesta.  
Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.  
Esta encuesta dura aproximadamente tres minutos.

1. ¿Cómo fue el proceso de negociación?

- 5. Muy relajado
- 4. Relajado
- 3. Regular
- 2. Complicado
- 1. Muy complicado

2. ¿Cómo fue el proceso de contratación del servicio?

- 5. Muy relajado
- 4. Relajado
- 3. Regular
- 2. Complicado
- 1. Muy complicado

3. ¿Cómo fue la calidad del servicio recibido?

- 5. Excelente
- 4. Muy buena
- 3. Buena
- 2. Mala
- 1. Muy mala

4. ¿Cómo fue la experiencia de realizar un evento en el Plaza Hotel Buenos Aires?

- 5. Excelente
- 4. Muy buena
- 3. Buena
- 2. Mala
- 1. Muy mala

5. ¿Volvería a hacer eventos con nosotros?

SI  
NO

6. ¿Hay algo más que nos quiera compartir?

¡Muchas gracias por su participación!



## Leivy Maritza Alonso Pulido

Posición buscada: Marketing Team Leader

33 años, soltera, sin hijos

(54-9 11) 6951 2321

Santa Rosa 5040, 5 57. Buenos Aires, Argentina

Lmap24@gmail.com – Skype cosmicl05

facebook.com/Maritza Alonso - @LeivyAlonso

linkedin.com/Leivy Alonso

**Groupon**



**PLAZA HOTEL**  
BUENOS AIRES

**UP**  
Universidad  
de Palermo

**Belgrano**  
UNIVERSIDAD DE  
BUENOS AIRES - ARGENTINA

UNIVERSIDAD DE  
**LA SALLE**

### Experiencia laboral

- . Groupon. Gerente de cuentas
- . Plaza Hotel Buenos Aires. Ejecutiva de ventas

### Estudios

- . MBA, Universidad de Palermo, 2014 - Actualidad
- . Especialización en Administración hotelera, Universidad de Belgrano, 2013
- . Lic. en lengua castellana, inglés y francés, Universidad de La Salle, 2006

### Cursos

- . Especialización en Francés Hotelero y Negocios. Alianza Francesa Bogotá, 2010.
- . Reservas y Operación del Front Desk. HTS- Hotel Training & Staffing, 2010
- . Curso de fonética y fonología de Inglés. Instituto Winston Salem, 2006.

### Idiomas e informática

- . Inglés: Lectura: nivel alto, escritura: medio, conversación: alto
- . Francés: Lectura: nivel medio, escritura: medio, conversación: bajo
- . Suite Office
- . Internet avanzado

### Referencia: Mariana Aguilar

Renewne Manager Plaza Hotel Buenos Aires  
Tel. 4310-6000

Noviembre de 2016