



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MCM2009021210

# **Análisis interno de los factores estratégicos, caso aplicado Hotel Wyndham Guayaquil**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para  
optar al título de:**

**Magíster en Comunicación y Marketing**

**Por la estudiante:**

**Carmen María CASTILLO SILVA**

**Bajo la dirección de:**

**María Elizabeth ARTEAGA GARCIA, PMP, MPM**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Diciembre de 2016**

## *Análisis interno de los factores estratégicos, caso aplicado Hotel Wyndham Guayaquil*

Internal Analysis of strategic factors, Wyndham Hotel Guayaquil case study

**Carmen María CASTILLO SILVA<sup>1</sup>**  
**María Elizabeth ARTEAGA GARCIA<sup>2</sup>**

### Resumen

Wyndham Guayaquil es una de las marcas más recientes en el mercado hotelero guayaquileño y se enfrenta al hecho de que se estima que en el año 2017 iniciarán sus operaciones nuevos hoteles de marcas ya conocidas en la ciudad como Marriot y Oro Verde y además hoteles de las cadenas Novotel y Swiss Hotel, por esta razón este estudio se ha enfocado en establecer cuales son aquellos factores estratégicos en los que se debe profundizar para lograr el posicionamiento de la marca. Mediante las entrevistas realizadas a expertos, clientes y a quienes colaboran en este hotel, se ha determinado que la marca obtiene valor mediante la generación de lealtad en los clientes, el desarrollo de un servicio de excelencia para sostener un precio competitivo y la producción de experiencias positivas a través de la cultura de servicio y desarrollo de talento humano.

Palabras clave:

Posicionamiento, valor de marca, servicio, calidad, lealtad.

### Abstract

Wyndham Guayaquil is one of the newest hospitality brands appeared in the market and it faces a paramount challenge on 2017 as is the introduction of well-recognized hospitality brands in the city as Marriot and Oro Verde, as well as other hotels as Novotel and Swiss Hotel chains. Therefore, this article focuses in the establishment of the strategic factors that should be studied in depth in order to reach a good brand positioning, that is, a desired branding. Taking into consideration the expertise knowledge through interviews with experts in the field, clients and hotel staff, it has been determined that Wyndham gets its brand equity through the brand loyalty generation, the development of an outstanding service within competitive prices, and the production of positive and unique experiences through service quality and highly skilled human resources.

Key words

Branding, brand equity, service, quality, loyalty.

---

<sup>1</sup> Ingeniera Comercial, Escuela Politécnica del Litoral – Ecuador. E-mail [ccastillos@uees.edu.ec](mailto:ccastillos@uees.edu.ec)

<sup>2</sup> Ingeniera en Estadística Informática y MBA, Escuela Superior Politécnica del Litoral - Ecuador. Directora Maestría en Dirección de Proyectos. Profesora Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail [marteagag@uees.edu.ec](mailto:marteagag@uees.edu.ec).

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la estructura de la oferta hotelera se ha caracterizado por la proliferación de marcas, lo cual genera una agresiva competitividad entre diversos segmentos de mercado. Así también se dice que el éxito o fracaso está dado por el nombre bajo el cual opera el hotel y se considera en un segundo plano a quienes lo administran (Martorell y Servera, 2004).

En estos términos Wyndham Hotels & Resorts es una de las compañías hoteleras más grandes del mundo y ofrece a los huéspedes y clientes de negocios una amplia gama de productos y servicios de hospitalidad a través de su cartera líder de marcas. En Ecuador, Wyndham y Consorcio Nobis han otorgado la administración del Hotel a Operinter, una empresa soportada por GHM Hoteles Limitada en Latinoamérica. Wyndham se hace presente en Guayaquil a partir de mayo del 2013 bajo un esquema Fiduciario con una participación aproximada de 5000 títulos de propiedad.

Siendo Wyndham Guayaquil una de las marcas de incursión más reciente en este mercado y considerando la amplia oferta hotelera que compite a través de diferenciación de precios y variedad dispar de servicios, se enfrenta en la actualidad al interés general de grupos como Accor Hotels, Swiss Towers, Hov Hotelera Quito S.A. entre otros, en colocar nuevos hoteles de cadenas internacionales. Según las proyecciones publicadas por Diario El Universo (2014) y Marketing Activo (2014), se estima que en Guayaquil y Samborondón en el 2017

el mercado contará con hoteles de las marcas Novotel y Swiss Hotel; y nuevos hoteles de marcas ya conocidas en Guayaquil como Marriot (Diario El Universo, 2014) y Oro Verde (Diario El Universo, 2016; y Diario El Comercio, 2016).

Bajo el escenario mencionado, los inversionistas exigen la aplicación de estrategias eficaces y certeras que logren alcanzar el rendimiento financiero esperado a través de un adecuado posicionamiento de marca y la satisfacción de su segmento de mercado y así el hotel Wyndham Guayaquil cuente con una ventaja para enfrentar competitivamente al mercado y sus nuevos entes (Informe General de la Asamblea de Accionistas, Fideicomiso Hotel Ciudad del Río Informes y Rendiciones, 2015).

Este estudio tiene por objeto identificar y analizar aquellos factores estratégicos competitivos en la búsqueda de una posición favorable y sostenible para el hotel Wyndham Guayaquil frente a sus principales competidores (Porter, 2010), para lo cual se llevaron a cabo entrevistas que involucran a quienes toman las decisiones en la empresa, expertos en el tema, personal del área de ventas y servicio al huésped, como también a clientes.

A continuación se presenta el marco teórico seguido por la metodología, los resultados y las conclusiones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para lograr el reconocimiento de las diferentes estrategias, se ha profundizado en las implicaciones que tienen los conceptos de posicionamiento de una marca, valor de marca, valor entregado al cliente y cultura de servicio.

### Posicionamiento de Marca

El Posicionamiento de Marca cuenta con diversos conceptos los cuales surgen de estudios relacionados a las ciencias empresariales, destacándose que “es el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 49). En el caso de Trout y Ries (2002) señalan que el posicionamiento es el proceso de penetración en la mente del cliente meta. Crawford & Welch (1991), afirman que es el proceso con el cual el hotel comunica al mercado aquellos atributos que lo diferencian de su competencia. Esto coincide con el siguiente concepto: “El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta” (Kotler, 2001, p.39).

Este posicionamiento puede ser visto desde dos perspectivas: la dirección de marketing y la de los huéspedes. En el caso de la dirección de marketing, el hotel deberá formarse el concepto del posicionamiento que desea obtener y los alcances de sus estrategias, es decir, desarrollar las características que diferenciaran al hotel de los demás; es

en esta etapa en la que intervienen los clientes o huéspedes a través de su retroalimentación del servicio obtenido (Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011).

Para diferenciarse de la competencia es necesario establecer una ventaja competitiva, tal como lo menciona Hsu, Hung y Tang (2012), en el que destacan la importancia de profundizar en el valor de la marca puesto que no sólo es considerada uno de los principales recursos con los que cuenta una firma, sino que también contribuye a crear la lealtad del cliente, incrementar la confianza del mismo y reducir la percepción del riesgo. Es decir el valor de la marca es considerada una estrategia de marketing que puede resultar en obtener una ventaja frente a los competidores.

Sangster (2000), señala que la marca se está transformando en el componente esencial que define un mercado, es así que tiene mayor importancia el nombre de la marca que quien opera un hotel.

Una de las estrategias fundamentales para las pequeñas y medianas empresas es lograr el objetivo de la fidelización de los huéspedes, para lo cual una vez más sobresale el desarrollo de una estrategia de diferenciación de la competencia, buscando constantemente la forma de ofrecer algo distinto de los demás logrando la satisfacción total del consumidor al experimentar con un nuevo servicio (Barrios, 2012). En este sentido, un aspecto de gran trascendencia consiste en potenciar la imagen de marca, que permita un claro

posicionamiento de la empresa ante el consumidor y una constante política de innovación que busque sorprender positivamente al consumidor cada vez que se aloje en el hotel (Taylor, 1997).

### **Valor de la marca**

Martínez (2008) describe que surge un efectivo valor de marca en el momento en que se da un reconocimiento notable de la marca con asociaciones favorables por parte del cliente. De acuerdo a lo expuesto por Hsu et al. (2012) el valor de la marca es en sí dar valor al producto o servicio a través del nombre de la marca. Se destacan 5 tipos de valor de marca: a) Lealtad hacia la marca: surge de las creencias, intereses, actitudes, apego y auténticas experiencias con la marca (Aaker & Day, 1998). Se genera en el momento en que el consumidor percibe un factor diferenciador y especial con respecto a las marcas rivales (Feldwick, 1996); b) Reconocimiento de la marca, el cual va a depender de la información que posea el consumidor sobre la marca y el aprendizaje que alcance a través de experiencia de uso real e identificable (Ortega & Velandia, 2011). De acuerdo a lo expuesto por Van Osselaer & Alba (2000) las marcas con un alto reconocimiento generan un bloqueo en el aprendizaje de las cualidades del producto debido al conocimiento previo de las características de la marca; c) La calidad percibida por el consumidor, la misma que nace en el momento de experimentar el servicio (Torres, 2011). Las marcas en las que se percibe mayor calidad cuentan con una ventaja competitiva de largo plazo, puesto que a diferencia de los

productos, si son operadas eficazmente no finalizarán su periodo de vida (Lemon, Rust & Zeithaml, 2004); d) Asociación de la marca, es la percepción que el consumidor tiene sobre el producto que se ofrece (Baldauf, Cravens & Binder, 2003). Aaker (1996) sustenta que a más de que el cliente recuerde la marca, debe lograr asociarla con una **imagen** y e) Imagen de la marca, una impresión real o psicológica de los clientes acerca de la marca (Keller, 1998). Se describe como los valores que los clientes han asociado a la marca (Lewi & Lacoeuilhe, 2007). Se cree que el valor de la marca influye directamente en la rentabilidad a largo plazo de una empresa y contribuye en sus ventajas competitivas (Del Río Lanza, Vázquez Casielles, Iglesias Argüelles, 2002); lo cual coincide con lo sustentado por Smith (1991) en donde resalta que el valor de una marca es el importe financiero obtenido del grado en que el nombre de marca beneficia las negociaciones de la compañía con sus clientes.

Descrito desde una visión integral el valor de marca esta formado por las actitudes y directrices de todos los agentes con los que interactúa como lo son: la empresa, los consumidores, los distribuidores y los mercados financieros (Ambler & Styles, 1995).

El rol del valor de la marca en las empresas de hostelería es fundamental puesto que la industria de servicios está ligada al valor del cliente (Rovedder & Bins, 2012).

Se puede definir que el valor de marca del hotel son las percepciones o apreciaciones formadas, favorables y

desfavorables, que influyen en el consumidor a la hora de reservar un hotel (Seric & Saura, 2014). Este es el resultado de la aplicación eficiente de las diversas actividades de marketing que desarrollarán principalmente en el hotel, la lealtad a la marca.

### **Valor entregado al cliente**

En su investigación Gallarza, Gil y Arteaga (2014) señalan que el valor entregado es el principal capital de la empresa, puesto que es a donde deben dirigirse las estrategias de la organización persiguiendo el cumplimiento de las expectativas de su cliente, para ello es fundamental conocer lo que busca y espera el consumidor, de lo contrario se estará generando lo que se conoce como miopía del marketing.

Gronroos (1990), sostiene que la organización debe dirigirse hacia el valor que el cliente espera recibir; por esta razón la cultura del servicio deberá ser orientada al cliente lo cual dará como resultado su satisfacción; y se considera que entre más estrellas tiene un hotel más vinculados estarán estos conceptos; resaltan que un mayor enfoque hacia el servicio se traduce como una mayor participación de quien dirige el hotel.

Es de suma relevancia orientar la gestión a la provisión del valor lo cual resultará como una ventaja competitiva, entendiéndose como orientación al mercado el buscar la satisfacción del cliente mediante la evaluación continua no sólo de sus necesidades sino también de sus expectativas (Huber, Herrmann & Morgan, 2001); al tener presente que

es posible que un cliente descontento renuncie a la relación con el prestador de servicios debido a desconfianza o genere comentarios negativos (Bigné, Currás-Pérez, & Sánchez, 2010).

Sêric & Gil (2012) resaltan además que los profesionales de marketing deben involucrarse en el mundo del consumidor, esto les permitirá identificar cuáles deberán ser los objetivos estratégicos en sus campañas de comunicación. El consumidor de hoy en día es proactivo y nos deja conocer que es lo que quiere por diversos medios. En este caso la misión de la empresa y de quienes la dirigen será transmitir un mensaje coherente y eficiente que se derive en una reacción positiva del consumidor hacia la creación de valor de marca (Kliatchko, 2009). Según Saura, Pérez, Contrí & González-Gallarda (2006) se entiende el concepto del valor del servicio como los “juicios o evaluaciones de lo que el cliente percibe que ha recibido en una situación específica de compra o de uso” (Flint, Woodruff, & Gardial, 2002, p. 103).

### **Cultura de Servicio**

De acuerdo a Martorell & Servera (2004) gran parte de las cadenas hoteleras se han concentrado en posicionarse mediante la implementación de diversos atributos funcionales en su infraestructura; sin embargo no han dado la misma importancia a enfocarse en posicionar la marca a través de capacitar al personal e involucrarlo en ofrecer mayor calidad y servicio. Para ello, Fernández & Bedía (2000) mencionan que es necesaria una filosofía

institucional en donde la satisfacción del cliente sea el objetivo fundamental en un esquema de mejora continua en el que participen todos los miembros de la organización (Serrano & López, 2000).

Este planteamiento coincide por lo expuesto por De Alcázar (2003), en el que señala que el énfasis en el servicio personalizado es fundamental para lograr niveles de calidad homogéneos y así obtener la satisfacción del cliente afrontando oportunamente los “momentos de verdad”; demostrando un grado definido de calidad de tal forma que los usuarios perciban que la marca es confiable (Lambin, 1991; Ambler, 1997) y, busca satisfacer los requerimientos de sus clientes (Sheth, 1991; Dubois & Duquesne, 1995).

En relación a la calidad de servicio en los hoteles debe tomarse en cuenta la capacidad de respuesta, seguridad, empatía, entre otros; para así obtener la satisfacción a las necesidades de los huéspedes según proponen Sêric & Gil (2012).

Según Oliver (1981), los clientes se sienten satisfechos con un servicio como resultado de una comparación intangible entre lo que esperaban y la percepción posterior al servicio. Es así que el implementar un alto nivel de servicio representa un medio efectivo de obtener una ventaja competitiva sobre los competidores a mediano y largo plazo (Armistead, 1989).

## **METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

Para este estudio se realizó una investigación exploratoria en la cual se aplicaron las siguientes técnicas:

- Entrevistas a profundidad con quienes toman las decisiones:
  - Sr. Santiago Galárraga - Gerente General Wyndham Guayaquil.
  - Sr. Hugo Rivera - Gerente de Mercadeo del hotel en estudio.
- Entrevistas a profundidad con los expertos:
  - Sr. Juan Rodríguez – Director Corporativo de Mercadeo y Ventas – GHL Hoteles (Operador para Latinoamérica de los hoteles de marca Howard Johnson, Sonesta, Sheraton, Wyndham entre otros).
  - Señora Yvonne Scharringa – Gerente de Hilton Meetings (2002 – 2016) – Hilton Colón Guayaquil.
  - Señora Ivonne Magües – International Marketing Coodinator – Sonesta Internacional Hoteles. Gerente de Mercadeo (2011 – 2013) – Sonesta Hotel Guayaquil.
- Entrevista a los clientes:
  - Contactos de las empresas y huéspedes del hotel.
  - Entrevista al personal del área de ventas y atención al cliente de Wyndham Guayaquil:
    - Gabriela Mosquera – Coordinadora de Cuentas Corporativas.
    - María de los Ángeles Chica – Coordinadora de Atención y Servicio al Huésped.
  - Revisión de datos secundarios: Evolución del porcentaje de ocupación basado en el Market Share de la ciudad años 2013, 2014 y 2015. Como también datos sobre la Satisfacción del

Huésped captados a través de la intranet del hotel ghlink.com.

En la figura No. 1 del anexo 1, se presenta el modelo aplicado en la investigación, utilizado en el estudio para Harley Davidson, el cual señala que la lealtad hacia la marca es el resultado de creencias, actitudes, afecto y experiencias positivas con la marca (Malhotra, 2008).

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

A continuación se detallarán los resultados que se obtuvieron de la investigación exploratoria realizada:

### **Entrevista a profundidad con quienes toman las decisiones (Anexo 2)**

#### **Gerencia General**

Uno de los más importantes atributos del Wyndham Guayaquil es su valiosa ubicación, puesto que es considerado como el nuevo centro de negocios de empresarios y un espacio vacacional elitista para turistas visitantes donde se destaca el privilegio de contar con una vista panorámica del río Guayas que es atractivo y altamente cotizado en estos segmentos de clientes. Otro de los atributos muy destacados es el servicio ofrecido a los huéspedes; esta conclusión es evidenciada a través de los resultados de las encuestas realizadas a huéspedes del hotel durante el año 2014 y 2015 las cuales demuestran que Wyndham Guayaquil superó en nivel de servicio al resto de 57 hoteles operados por la cadena GHL en Latinoamérica. Por otro lado, un elemento fundamental del hotel es la atractiva infraestructura del edificio

que brinda confort y brinda espacios para múltiples actividades y al mismo tiempo invita al descanso. Sin embargo, el Valor de Marca es el principal factor estratégico que ofrece el hotel, cuya cadena administra más de 7,200 propiedades alrededor del mundo y siendo Wyndham Guayaquil el primero en Latinoamérica se han generado muchas expectativas en la ciudad las cuales han sido exitosamente cubiertas a lo largo de 3 años desde su apertura.

En lo referente al segmento corporativo, los clientes a los cuales apunta el hotel son personas entre 25 y 50 años de clase media y alta. Este grupo representa aproximadamente el 70% de la cartera del hotel. Por otro lado, el segmento Tour and Travel corresponde a extranjeros mayores de 35 años en su mayoría proveniente de Estados Unidos, lo que corresponde casi al 30% de la cartera. Todos estos clientes se caracterizan por solicitar confort, alta tecnología, buen servicio personalizado y excelente gastronomía, siendo muy exigentes en sus requerimientos.

En lo que respecta a la competencia en el medio hotelero de la ciudad, Wyndham Guayaquil compite directa y fuertemente con 9 hoteles que apuntan a los mismos segmentos de mercado; sin embargo Hilton Colon y Sheraton destacan como los principales competidores por el posicionamiento que han alcanzado a través de los años. Una de las ventajas competitivas además de la ubicación es el producto de alimentos y bebidas en el cual se destaca una gastronomía variada de calidad internacional. Los



rangos de precios ofertados en los diversos canales de venta permiten llegar a diferentes nichos de mercado e influyen en la variación de la ocupación diaria, inclusive dependiendo de las temporadas vacacionales; esta flexibilidad en los precios ha llevado a que el producto sea más accesible. Sin embargo la principal ventaja competitiva es la cultura de servicio ya que el cumplimiento de la promesa reafirma el compromiso con la calidad y este factor ayuda a superar inclusive las expectativas del huésped desde el proceso de reserva.

Es destacable la visión de la empresa que está ligada al posicionamiento que se desea alcanzar: ‘Ser la primera opción hotelera de lujo en la ciudad tanto a nivel turístico como corporativo en los próximos cinco años, brindando servicios de excelencia a nuestros huéspedes y clientes, incentivando el talento de nuestros colaboradores, en beneficio de los inversionistas, sociedad y medio ambiente’. Para lograr los objetivos planteados en la visión, debe trabajarse en el posicionamiento de la marca a todo nivel, tanto interno como externo, estandarizando procesos y alcanzando continuidad en los servicios ofertados sin descuidar el esquema tarifario, es decir, estableciendo precios acorde a la calidad del servicio entregado.

### **Gerencia de Mercadeo**

Existen algunas similitudes y coincidencias en la definición de los factores estratégicos determinados por la gerencia de mercadeo con los expuestos por la gerencia general. El principal se refiere a que el producto

hotelero de lujo posee una gran ventaja: la ubicación. Esta característica es considerada como estratégica puesto que cumple con la cercanía a la zona comercial así como al cada vez más desarrollado sector turístico que a la vez ofrece a los huéspedes la oportunidad de experimentar los atractivos de la ciudad como el Malecón 2000 y el barrio de las Peñas. Además, ambas gerencias concuerdan en resaltar que es el primer hotel de la cadena Wyndham en Sudamérica y es un hotel que ofrece todas las comodidades tanto al segmento corporativo como al segmento turístico.

Los principales competidores de Wyndham Guayaquil son los hoteles Hilton Colon, Sheraton y en menor medida el hotel Oro Verde, sea considerando las características de estilo de producto, nivel de servicio o definición como marca internacional.

Entre las ventajas competitivas se resalta la moderna y reciente infraestructura que puede desatacarse como fortaleza ya que los demás competidores tienen más de 15 años en el mercado, lo cual resulta ser una ventaja de Wyndham como opción hotelera. La relación entre un alojamiento de lujo y Wyndham Guayaquil como conceptos equivalentes es el posicionamiento que se desea alcanzar.

Una de las estrategias más importantes que se requiere por ser el primero en Latinoamérica es sostener un fuerte plan de medios para dar a conocer que ‘existe un Wyndham esperándolo en Guayaquil’, y es precisamente el slogan que maneja la marca. Así

también, es de vital importancia mantener un estándar de servicio impecable para complementar y contribuir al concepto de producto promocionado.

### **Entrevista con los expertos (Anexo 3)**

#### **Director Corporativo de Mercadeo y Ventas – GHL Hoteles**

La primera clave para lograr definir los factores estratégicos que posicionen una marca hotelera es el conocimiento del mercado en sus aspectos demográficos y psicográficos. Con esta información se indaga sobre la plataforma de comunicación a través de la cual se alcanza el segmento sobre el que se desea enfocar. En el caso de Wyndham, el mercado objetivo al que se desea apuntar muy fuertemente es el corporativo, es decir personas de negocios entre 35 y 50 años que buscan servicios de alimentos y bebidas de calidad, comodidad, y desean una alternativa distinta de alojamiento. Es primordial definir el mensaje con el cual se captará este segmento por lo que el Wyndham ha desarrollado una propuesta de plan de medios que expone al producto hotelero como amigable, cercano al viajero empresarial y que permite establecer una conexión más personal que lo que puede ofrecer el común denominador en los demás hoteles de Guayaquil.

La comunicación en la industria hotelera está basada en el modelo *Business to Business* y consecuentemente debe desarrollarse un plan de comunicación dirigido al sector corporativo, es decir revistas de

economía, revistas empresariales, etc., es decir, todos aquellos medios para llegar al cliente que tiene este perfil específicamente empresarial individual o de grupos. En cuanto al mercado turístico identificado como *Travel and Hotel Package* (THP) se acude a medios más sensibles, o sea, a campañas de emoción que comunican a través de revistas especializadas que se encuentran en las agencias de viajes así como también en los diarios y prensa en general que manejan secciones especializadas para promocionar fechas determinadas para las actividades en días festivos, de tal forma que los productos son orientados al máximo aprovechamiento del tiempo de los huéspedes en estas fechas. Adicionalmente se tienen los medios digitales y deben aprovecharse las *fan page* de Facebook, Twitter, blogs especializados, etc., de forma que se consolide el uso de redes sociales en la captación de adeptos, seguidores y personas que gusten de la marca y generar así una cofradía que retroalimente sus experiencias y comentarios a fin de complementar y mejorar la proyección tanto en medios básicos como medios digitales.

Para definir la primera estrategia de posicionamiento de marca debe recordarse que la hotelería tiene 3 grandes actores: los inversionistas que aportan con el recurso de desarrollo, el operador hotelero, en este caso GHL Hoteles, y la marca *per se*. En base a esto es importante precisar que el objetivo de la operación es fundamentalmente concebir la marca como el motor clave para lograr los objetivos del hotel, incluso más que

posicionar Wyndham. En otras palabras, el objetivo de los inversionistas y el operador GHL no es posicionar Wyndham como tal, sino utilizar la marca internacional en un mercado latinoamericano que relaciona los nombres anglosajones con altos estándares a nivel mundial. Otro objetivo importante con el cual se va creando marca es lograr una alta ocupación con la mejor tarifa posible manteniendo siempre los estándares que permitan el constante retorno y compra repetitiva de los distintos segmentos de mercado ganados a las unidades de negocio del hotel: alojamiento, y alimentos y bebidas. Aunque a priori puede concluirse que la marca es un elemento distintivo importante, detrás de ello existe el núcleo motriz de GHL como operador de muchas marcas, sea Howard Johnson, Sheraton o Wyndham, que imprime su sello de calidad y aplica estándares internacionales que son la impronta de garantía y éxito del negocio. Como ejemplo de la operación exitosa de GHL, se destaca el caso de Howard Johnson Guayaquil que ha superado los estándares impuestos por la marca a nivel internacional y en la ciudad es referente de buen servicio, lo que demuestra que GHL alcanza y sobrepasa los esquemas establecidos por la marca y superan las expectativas de servicio con misión, visión, objetivos, claves, consignas y prácticas estandarizadas definidas por GHL. De esta manera, las marcas extranjeras son enaltecidas localmente y se proyectan aportando los factores clave: la cuota de reservas, la exposición del nombre

de marca, y la aportación de *know-how* y experticia por parte de GHL.

Los programas de lealtad que las cadenas hoteleras implementan como estrategia de fidelización de la marca contribuyen de manera positiva al posicionamiento de la misma. Sin embargo, dado que el escenario más común plantea planes de fidelización que manejan beneficios y conceptualizaciones similares, se debe proponer valor agregado excepcional. De hecho, como los programas de fidelización parten del *modus vivendi* norteamericano y europeo como Ashton, Hilton, Starwood, Intercontinental y Marriot para la red comercial dentro de Norteamérica y pese a la diversificación en Latinoamérica, es necesario diseñar una aplicación funcional y concreta. Por ello el operador debe buscar organismos locales para establecer alianzas estratégicas como por ejemplo Visita Ecuador, El Comercio de Quito, entre otros, y también aproximarse a establecer membresías con Avianca, Latam, etc., tal que el usuario ecuatoriano y latinoamericano reconozca beneficios tangibles y específicos.

El Wyndham Guayaquil cuenta con ventajas competitivas bien definidas frente a sus competidores. La primera indudablemente es su localización puesto que es el único hotel de alta categoría con vista al río Guayas y forma parte de un amplio proyecto de desarrollo elitista y de negocios en Guayaquil, a diferencia de sus competidores que se ubican en tradicionales zonas de negocios que han venido sufriendo

transformaciones. Adicionalmente el hotel cuenta con un bar – restaurante de frente a este ambicioso proyecto urbano lo que permite al huésped aprovechar al máximo todas las prestaciones y servicios, desde estancias vacacionales hasta asistencia a eventos, congresos y reuniones de negocios sin dejar de lado la posibilidad de disfrutar del malecón, el barrio Las Peñas, y otros atractivos. No obstante, desde el punto de vista técnico existen similitudes con otras marcas establecidas en Guayaquil en cuanto a habitaciones, alimentos y bebidas, ambientación, y aunque esto represente menos factores diferenciales, el pilar diferenciador es la ubicación y la gestión de GHM a través de la Gerencia General en conjunto con todo el *staff* del hotel, que forma una personalidad de servicio amigable con estándares internacionales.

#### **Gerente de Hilton Meeting (2002-2016) – Hilton Colón Guayaquil (Anexo 4)**

El perfil del cliente del hotel Hilton Colon corresponde a un cliente muy exigente que demanda calidad y servicio de excelencia. Con estas características se encuentran los ejecutivos de alto rango de las empresas corporativas (presidentes, vicepresidentes, gerentes generales) y también clientes del segmento *Tour&Travel* que buscan una estadía libre de problemas, excelente servicio y comida que compense el valor pagado. El Hilton Colon se mantiene actualmente entre los hoteles con las tarifas más altas del mercado.

Entre los principales competidores del Hilton Colon se encuentran Wyndham Guayaquil y Oro Verde, quienes persisten en una ‘guerra de precios’ difícil para Hilton Colon. El Wyndham Guayaquil tiene las siguientes ventajas competitivas: servicio de calidad ofrecido por empleados que han adquirido escuela y amplia experiencia en otros hoteles, instalaciones prácticamente nuevas en comparación a Hilton Colon y Oro Verde, y una incomparable vista al río Guayas lejos de ser rodeado por otros edificios como el caso de Hilton Colon y Oro Verde. Por otro lado, el Oro Verde Guayaquil tiene las siguientes ventajas competitivas: es competencia fuerte en eventos y catering debido a su alta categorización como referencia culinaria y solidez organizacional, reconocimiento por su riqueza gastronómica, y su tradicionalismo como escuela de servicio. El Hilton Colon tiene como atributos su infraestructura que denota amplitud en espacios, salones amplios de gran capacidad y tumbados altos que son apetecidos en la actualidad por decoraciones modernas y en eventos sociales distinguidos, gran número de habitaciones, piscinas templadas, SPA moderno, amplia disposición de parqueos, y auditoría semestral por Hilton Internacional debido a que es una franquicia que debe mantener los estándares mundiales. Una de las ventajas competitivas es que, siendo un hotel de gran cantidad de habitaciones y salones espaciosos, es el único hotel que puede brindar el soporte para grandes convenciones y hospedajes numerosos bajo un mismo techo. Tal es así que se han realizado a

través del tiempo exposiciones internacionales como AEBE y ACUAEXPO de impacto regional.

El canal de venta ideal para dar a conocer las ventajas competitivas expuestas al segmento de mercado al cual se desea posicionar es el contacto directo y personalizado. Por medio de la investigación sobre los eventos y exposiciones a nivel mundial puede establecerse un contacto directo con sus administradores y coordinadores para dar a conocer al hotel. También es importante contactar a las empresas corporativas para colocar al Hilton Colon Guayaquil como destino de convenciones de ventas. De hecho, el hotel ha adquirido muy buen posicionamiento durante los últimos 19 años, lo cual se evidencia en redes sociales como Trip Advisor, programas como Salt (sistema de calificación interna de Hilton) y la referencia de haber sido testigo de eventos de categoría presidencial y de cancillerías, brindándole una alta calidad.

#### **International Marketing Coordinator – Sonesta Internacional Hoteles (Anexo 5).**

Entre los factores estratégicos fundamentales para lograr el posicionamiento de una marca se encuentran: mecanismos de transmisión de mensajes de marca, mecanismos de diseño del producto, y los simbolismos y representaciones de la promesa del servicio. Se considera que el punto estratégico más importante es la manera de cómo se transmite el mensaje de la marca. La marca debe proyectarse como una ‘promesa’ que englobe de forma

concisa la experiencia que representa la marca. La marca también forma la base de cómo se diseña el producto y también cómo se comunica al segmento de mercado que se desea apuntar. Debe asegurarse que la marca simboliza de manera consistente la promesa de servicio en todos los canales, donde la marca promete en sus imágenes, palabras, experiencias transmitidas, una idea consistente en todos los medios de comunicación. El consumidor debe tener una comprensión clara de qué experiencia va a tener con la marca Sonesta. En este proceso se trata de darle voz a la marca, donde ésta prometa mediante un mensaje sólido en todos los medios de comunicación. Se espera que el consumidor absorba el mensaje claramente mediante una comprensión clara de qué experiencia va a tener con la marca, ya sea observando anuncios en revistas o anuncios de televisión, y la experiencia transmitida constantemente sobre una promesa de marca.

Conforme a las nuevas tendencias de comunicación, las redes sociales son el medio principal al que se debe apostar al momento de desarrollar un Plan de comunicación. El poder de las redes sociales tiene un papel fundamental en términos de marketing. Las redes sociales permiten escuchar, responder y por ende tomar acciones, ser empáticos, corregir procesos o simplemente emitir disculpas. Esto hace que la gestión de la tarea de comunicación sea aún más compleja y también más necesaria ya que se trata de un diálogo bidireccional entre la marca y el cliente. Esto permite que la

persona sea la más adecuada en el momento adecuado y mostrar empatía, lo que es algo que no se lograría con un anuncio impreso.

Con respecto a la marca Sonesta Guayaquil, el perfil de clientes es gente de negocios, parejas, familias y personas de perfil aventurero. Sus principales competidores con los hoteles Sheraton, Howard Johnson y Holiday Inn. Entre los atributos se encuentran la ubicación, los servicios complementarios, el estilo, la flexibilidad, y la cultura de servicio apasionado y comprometido. Entre las ventajas competitivas se encuentran una combinación de servicios y paquetes de actividades en un solo complejo, productos adicionales que agregan valor y ayudan a diferenciar el hotel de sus competidores, flexibilidad en la adaptación del producto y servicio a las necesidades del cliente (individualidad única) sin importar el estilo de viaje o necesidades que coincide con el estilo de sus clientes. El canal ideal para dar a conocer las ventajas competitivas al segmento de mercado que se desea posicionar es la transmisión de experiencias desde los clientes satisfechos hacia el resto de las personas. Ante una buena experiencia, la transmisión oral se realiza a tres personas, mientras que una experiencia negativa puede compartirse hasta a diez personas. Sin embargo, con los medios de comunicación social (redes sociales) ya no es el caso. La transmisión puede llegar a cientos y hasta miles de personas, por lo que las redes sociales son la mejor manera de transmitir el mensaje de marca.

El posicionamiento que ha logrado Sonesta Guayaquil a lo largo de su trayectoria ha sido rápido y con una característica evolutiva y revolucionaria como lo exige la hotelería actualmente.

### **Entrevista a los Clientes**

Entre los clientes de Wyndham Guayaquil, se consultó cuáles son las razones principales al momento de elegir un hotel, estos fueron sus comentarios.

### **Empresa Merck Sharp & Dohme**

Merck Sharp & Dohme de la ciudad de Quito ha trabajado constantemente con un hotel de lujo 5 estrellas de la ciudad de Guayaquil durante los últimos 5 años aproximadamente. Sin embargo luego de haber mantenido un consumo prolongado en alojamiento y eventos para profesionales de medicina, identificó la necesidad de analizar nuevas alternativas que puedan ofrecer una tarifa más competitiva pero manteniendo un servicio de calidad en instalaciones e infraestructuras con confort y tecnología. Se considera como primordial la suficiente y ágil capacidad de respuesta debido a que los eventos usualmente manifiestan cambios inesperados por la naturaleza cambiante en la organización y se valora que el personal esté dispuesto a colaborar de forma casi inmediata. Esto contrasta con el exceso de confianza que pueden adquirir algunos hoteles que con el devenir de los años descuidan los pequeños detalles que en muchas ocasiones son cruciales para el éxito o fracaso de una operación hotelera.

### **Empresa Ilender**

Ilender de Perú destaca la importancia de la tarifa en la elección de un hotel. Sin embargo resalta que otro de los factores estratégicos es la seguridad física que el hotel puede ofrecer a los huéspedes. Este factor es fundamental debido a que las empresas hospedan a funcionarios importantes y exclusivos y se requiere confianza en un eficiente sistema de seguridad. Otro factor determinante es un servicio de excelencia, tanto que es preferible optar por una tarifa superior a cambio de atención de calidad y excelente gastronomía, por lo que Wyndham es ideal por su ubicación alejada del ruido ciudadano y la cercanía con el reciente centro de negocios de la ciudad.

### **Entrevista al Personal del Área de Ventas Wyndham Guayaquil**

#### **Coordinadora de Cuentas Corporativas – Gabriela Mosquera**

Se considera de vital importancia la experticia que puede brindar una de las coordinadoras de cuentas corporativas del hotel. De esta forma puede obtenerse de primera mano las razones por las que algunas empresas no han elegido al Wyndham Guayaquil como su proveedor de servicios hoteleros. Aproximándose a las empresas por medio del canal personalizado de ventas (visitas corporativas) se dan a conocer los motivos por los cuales se escogen otros hoteles. Luego de exponer las ventajas y beneficios del Wyndham con una propuesta atractiva para diferentes formatos de producto como largas estadías, alojamientos frecuentes o grupos de gran volumen, en ocasiones las empresas optan por

una opción que les brinde cercanía a sus instalaciones. Usualmente el corazón empresarial de Guayaquil se encuentra en el sector norte alrededor de la Av. Francisco de Orellana. Otro de los factores importantes es que las personas consideran ventajoso la cercanía al aeropuerto, y en este sentido, en la actualidad existen opciones de hoteles ubicados a 3 minutos. No obstante, el factor más trascendental considerado por las empresas en la elección de su hotel es el precio. En muchos casos algunas empresas seleccionan hoteles 5 estrellas de lujo para ejecutivos de cargos importantes como presidentes y gerentes; y en esta categoría los servicios e instalaciones ofrecidas por los hoteles son muy similares como se observa en Tabla No. 1 del Anexo 6; mientras que para el resto de funcionarios seleccionan hoteles de menos categoría puesto que los limitados presupuestos ajustan la adquisición del producto hotelero.

En ciertos casos se plantea el establecimiento de una tarifa atractiva debido al volumen de visitas suscitado. De hecho, existen empresas que pueden generar un gran volumen de compra de habitaciones y buscan una alternativa que les ofrezca una tarifa inferior con los productos esenciales, por ejemplo, desayuno incluido solamente.

Es así que se constata en la figura No. 2 del anexo 7 que Wyndham inició con una tarifa de \$110 en 2013, pasando en 2014 a \$117 y manteniéndola luego en el 2015. En el caso de sus principales competidores Hilton y Sheraton bajaron sus tarifas de \$129 a \$127 y de

\$132 a \$125 en el periodo del 2013 al 2015. En el caso del hotel Holiday Inn que empezó su operación a la par de Wyndham, arrancó con un precio de \$106 pasando en el 2015 a \$112.

### **Coordinadora de Atención y Servicio al Cliente – María de los Ángeles Chica**

El hotel Wyndham ha implementado un proceso a través del cual se capta la opinión del huésped luego de su estadía. El sistema consiste en enviar una encuesta al correo electrónico del huésped la cual se genera al momento de realizar el check-out y se le consulta acerca de temas como: Actitud del personal, atención a sus necesidades, proceso de registro, confort y limpieza de las habitaciones, etc. La escala de evaluación de la encuesta es la siguiente: Excelente 10.00 – 9.30; Aceptable 9.29 – 9.00; Regular 8.99 – 8.65; Deficiente 8.64 – 0.00. A través de esta encuesta el operador GHM Hoteles premia al mejor hotel en ofrecer un servicio de excelencia de entre los más de 57 hoteles que administra en los siguientes países: Colombia, Ecuador, Perú, Panamá, Chile, Argentina, Costa Rica, Honduras. En la Tabla No. 2 que se encuentra en el Anexo 8 se observa que el Hotel Wyndham Guayaquil en su primer año de operación (Junio – Diciembre 2013), alcanzó la posición 5 siendo el segundo mejor hotel en la categoría ‘+ de 100 habitaciones’, con 446 encuestas respondidas. Y en referencia al año 2014, en donde el hotel tuvo un año completo de operación, observamos en la Tabla No. 3 que se encuentra en el Anexo 9, que logró la posición 4 siendo el primer

hotel en la misma categoría con 1947 encuestas. En el año 2015 se mantuvo en el mismo galardón con un puntaje de 9.25 como se refleja en la Tabla No. 4 del Anexo 10. Finalmente se puede concluir que se ha logrado el reconocimiento al mayor índice de satisfacción del huésped dentro de la cadena GHM Hoteles.

### **Datos Secundarios: Crecimiento vs. Participación Real**

Con la información obtenida, la Figura No. 3 del Anexo 11 muestra la evolución de la ocupación desde el año en que se inició el hotel (2013) con una ocupación del 30%. Durante el año 2014 se logró una ocupación del 46%, mientras que en el año 2015 se captó una ocupación del 52%, es decir el crecimiento en ocupación del 2013 al 2015 alcanzó un 73%.

En el caso del hotel Hilton Colón la ocupación en el período 2013-2015 disminuyó en 2 puntos porcentuales del 71% al 69%; mientras que el Sheraton decreció su ocupación del 73% al 69% en el mismo período. El Holiday Inn tuvo una ocupación del 42% durante del 2013 y alcanzó 65% en el 2015. Sin embargo debe tenerse presente que como la ocupación está ligada directamente al número de habitaciones disponibles de cada hotel, las variaciones porcentuales anteriormente mencionadas no reflejan el verdadero crecimiento en el mercado. Para definir este crecimiento debe tomarse el parámetro de **participación real** el cual representa qué porcentaje del inventario de habitaciones disponible de la ciudad logró captar cada hotel como se muestra en la Figura No. 4 del Anexo



12. Es así que, por ejemplo, Wyndham logró pasar de una participación de 2.87% en el 2013 a 7.67% en el 2015 y Holiday Inn de 2.73% a 6.52% en el mismo período; es decir Wyndham creció en su participación real en el mercado en un 167% mientras que Holiday Inn en un 139%. En el caso de Hilton Colon, una participación de 21.92% en el 2013 cambió a 16.54% en el 2015; y Sheraton pasó del 10.83% al 7.92% en este período de análisis.

### **Análisis general de las entrevistas realizadas a expertos y clientes**

Wyndham Guayaquil es considerado como una importante opción hotelera por su localización y cultura de servicio lo cual le ha permitido destacarse tanto en segmentos corporativos como en turísticos. Se puede agregar a esto la modernidad de la infraestructura como aspecto diferenciador y el valor de marca propuesto a través de los canales de comunicación digitales estructurados en un plan de medios. Esto permite consolidarse en el cliente a través de una experiencia personalizada fruto de una detallada concepción de marca que le permita competir contra otras opciones. Sin embargo esto ha sido logrado de la mano de una tarifa inmejorable, lo cual ha sido denominado en el medio hotelero guayaquileño como ‘guerra de precios’ por la competencia. Si bien la ubicación es un factor estratégico, Wyndham no permanece como único hotel con esos atributos. De hecho, se ha identificado que la fidelización de huéspedes no solamente radica en

factores de ubicación y tarifas, sino en el valor de marca y en este aspecto, tanto Wyndham, Sonesta, y Hilton coinciden en ser marcas anglosajonas y robustas internacionalmente. Con la introducción de marcas hoteleras extranjeras ocurrió en la ciudad un fenómeno especial: el establecimiento de una oferta similar de productos con estándares internacionales que debía ser discriminado a través de factores estratégicos.

Uno de estos factores radica en la tarifa, la cual siendo suficientemente atractiva ha ayudado a nuevos hoteles como el Wyndham a ganar espacios consolidados por hoteles de lujo como Hilton Colon por ejemplo. No obstante, existen diferenciadores determinantes en cada hotel. Hilton Colon se ha caracterizado por tener una cartera de clientes de lujo y gozar de una exclusividad de élite. Esto ha sido posible gracias a la amplitud de espacios de sus salones únicos en la ciudad, gran número de habitaciones y diversidad de servicios suntuosos que han permitido tener eventos de categoría regional y presidencial, características que siguen representando obstáculos importantes en la competencia. Otro factor decisivo en la caracterización de la marca hotelera en el cliente es la personalización de la experiencia. Aunque el objetivo principal viene establecido por la marca y lo que representa, está claro que personalizarla puede tener enfoques distintos: mientras Wyndham personaliza el producto, Hilton Colon personaliza su relación con el cliente. Y en este aspecto otros hoteles como

Sonesta Guayaquil apuesta por ofrecer flexibilidad e individualidad.

Por otro lado, la competencia ha sabido ganar espacios que por alguna razón los participantes consolidados del mercado han dejado descuidados. Y en este aspecto la capacidad y agilidad de respuesta han sabido ser los primeros factores apreciados por los clientes. También se requiere altamente de seguridad física y movilidad. Sin embargo es determinante competir con una tarifa apropiada igualando o sobrepasando los servicios de la competencia.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Mediante la investigación exploratoria se ha determinado lo siguiente.

De acuerdo al modelo de Malhotra (2008), en donde define que uno de los tipos de valor es la lealtad hacia la marca, se comprueba a través del gráfico de Ocupación Anual - Informe de Cierre 2013 - 2014 – 2015 que el porcentaje de ocupación se incrementó durante este periodo en un 73%. Lo cual va de la mano con las encuestas realizadas a los huéspedes al finalizar su estadía en donde se refleja la preferencia de los clientes al repetir su elección por el hotel Wyndham como se observa en la figura No. 5 del anexo 13 y en la tabla No. 4 del anexo 14 en donde se muestra que en el año 2013 de 443 huéspedes encuestado el 8% mencionó que no era su primera estadía en el hotel, mientras que en el 2014 paso al 19% con 1221 encuestas y en el 2015 al 27% de 1112 huéspedes encuestados es decir se ha

reflejado la preferencia de los clientes al repetir su elección por el hotel Wyndham por lo tanto se ha generado lealtad hacia este producto.

En referencia a los comentarios realizados en las entrevistas a los expertos se destaca que el objetivo no es dar valor al producto a través del nombre de la marca. Este hallazgo difiere de los conceptos concebidos por quienes toman las decisiones, afirmando lo sostenido por Hsu et al. (2012).

En relación a la teoría de valor entregado al cliente sostenida por Gallarza et al (2014) en la cual se afirma que el valor entregado es el principal capital de la empresa, se comprueba a través de las entrevistas a quienes toman las decisiones en Wyndham Guayaquil, que sea cual sea la marca seleccionada, ésta tomará valor al entregar un servicio de calidad aplicando y manteniendo altos estándares y procesos. Esto se realiza con el objeto de alcanzar la aceptación del segmento hacia el cual se han enfocado.

Con la información extraída de las entrevistas a expertos se pudo determinar la existencia de factores estratégicos de posicionamiento similares en un grupo de participantes del mercado hotelero de Guayaquil. Estos factores han sido identificados como localización, valor de marca, cultura de servicio y mecanismos de fidelización. Aunque puestas en contraste a través de diferentes estrategias, el cliente ha percibido como importante la oferta a través de tarifas cada vez mejores sin perder los estándares pero teniendo presente las

diferencias en la personalización del servicio. Existe una coincidencia con respecto a las entrevistas realizadas al personal del área de ventas. Estos participantes coinciden que uno de los principales factores que analizan las empresas al momento de elegir un hotel es el precio. El mercado hacia el cual se dirige Wyndham Guayaquil es un *target* de huéspedes que buscan lujo y *confort*, por lo tanto deberán mantener la calidad de sus servicios para que así la tarifa establecida sea justificable en base a todos los beneficios y atributos que brinda el producto como lo son ubicación, gastronomía, turismo, buen servicio, etc; es decir teniendo en cuenta calidad vs precio.

Por otro lado, los clientes también han considerado que es importante tener un excelente servicio como complemento a la búsqueda de una nueva alternativa, además de atención personalizada y ágil capacidad de respuesta. Debe tenerse presente que cada vez que se visita el hotel se desea repetir esa experiencia única que los hizo decidirse en principio por este producto. Esto coincide con lo expuesto por De Alcázar (2003) en la teoría de cultura de servicio donde señala que el énfasis en el servicio personalizado es fundamental para lograr niveles de calidad homogéneos.

A su vez los comentarios en las entrevistas a los clientes se validan con los resultados de satisfacción del huésped, la cual se obtiene a través de una encuesta enviada luego de experimentar el servicio, en la que se determinó que Wyndham Guayaquil

obtuvo la mejor puntuación entre los hoteles operados por GHL en Ecuador.

Luego de la investigación exploratoria en la que se evaluaron diferentes opiniones, se concluye que los factores estratégicos que influyen en el posicionamiento de una marca son:

- Generación de lealtad hacia la marca.
- Desarrollo de la excelencia y uniformidad en el servicio para así mantener el producto con un precio competitivo en el mercado
- Producción de experiencias positivas con la marca, a través de la profundización en la cultura de servicio y desarrollo del talento humano.

## Referencias:

- Aaker, D. A. D. A. (1996). Construir marcas poderosas. *Gestión* 2000.
- Aaker, D., & Day, G. (1998). *Investigación de mercados*. McGraw-Hill.
- Ambler, T., & Styles, C. (1995). Brand equity: towards measures that matter. London Business School.
- Ambler, T. (1997). How much of brand equity is explained by trust?. *Management Decision*, 35(4), 283-292.
- Armistead, C. G. (1989). Customer service and operations management in service businesses. *Service Industries Journal*, 9(2), 247-260.
- Baldauf, A., Cravens, K. S., & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. *Journal of product & brand management*, 12(4), 220-236.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7, 71.
- Bigné, E., Currás-Pérez, R., & Sánchez-García, I. (2010). Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restaurantes. *Universia Business Review*, (28), 78.
- Crawford-Welch, S. (1991). International marketing in the hospitality industry. *Strategic hospitality management*, 166-193.
- Del Alcázar Martínez, B. (2003). Situación actual y perspectivas del Marketing en la industria hotelera española. *Estudios y Perspectivas en Turismo*.
- Del Río Lanza, A. B., Vázquez Casielles, R., Iglesias Argüelles, V. (2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación.
- Diario El Comercio (2016) Un hotel de lujo tendrá el Parque Histórico porteño. Recuperado el 2016, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/hotel-guayaquil-lujo-arquitectura.html>.
- Diario El Universo (Agosto de 2016) El hotel del parque histórico abrirá en diciembre. Recuperado el 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/08/18/nota/5747769/hotel-parque-historico-abrira-diciembre>.
- Diario El Universo (Septiembre de 2014). El hotel Marriot abrirá sede en la av. Samborondón. Recuperado el 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/09/13/nota/3860516/hotel-marriott-abrira-sede-av-samborondon>.
- Diario El Universo (Septiembre de 2014). Ocho hoteles se construirán con marcas internacionales en Guayaquil. Recuperado el 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticia>

s/2014/09/18/nota/3969291/ocho-hoteles-se-construiran-marcas-internacionales.

Dubois, B., & Duquesne, P. (1995). Un concept essentiel pour comprendre la valeur des marques: La force de conviction. *Revue française du marketing*, (152), 23-34.

Fernández, M. C. L., & Bedia, A. M. S. (2000). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Red Revista Colombiana de Marketing*.

Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it?. *Journal of the Market Research Society*.

Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff, and Sarah Fisher Gardial. "Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context." *Journal of marketing* 66.4 (2002): 102-117.

Gallarza, M., Gil, I., & Arteaga, F. (2014). El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España. *Artículos de Turismo*, (49-50), 7-23.

Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington books.

Hsu, T. H., Hung, L. C., & Tang, J. W. (2012). An analytical model for building brand equity in hospitality firms. *Annals of Operations Research*, 195(1), 355-378.

Huber, F., Herrmann, A., & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of consumer marketing*.

Fideicomiso Hotel Ciudad del Río Informes y Rendiciones 2015. Recuperado el 2016 de <http://www.fiducia.com.ec/noticias/FID%20HOTEL%20CIUDAD%20DEL%20RIO%20INFORMES%20Y%20RENDICIONES%202015.PDF>

Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: Building, managing and measuring brand equity*.

Kliatchko, J. (2009). IMC 20 Years after: A Second Look at IMC Definitions. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1(2).

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García, J., & Flores, J. (2011). *Marketing Turístico*. Pearson Educación.

Lambin, J. J. (1991). La marca y el comportamiento de elección del comprador. La marca motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía.

- Lemon, K. N., Rust, R. T., & Zeithaml, V. A. (2004). Gestión de marca centrada en el cliente. *Harvard Business Review*, 82(9), 92-100.
- Lewi, G., Lacoeyuilhe, J. (2007). *Branding management: la marque, de l'idée à l'action*. Pearson Education France.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México. Pearson Educación.
- Marketing Activo (Septiembre de 2014). Grupo Accor Hotels: Se apodera de Ecuador y Latam. Recuperado el 2016, de <http://marketingactivo.com.ec/grupo-accor-hotels-se-apodera-de-ecuador-y-latam/2014/09/20/>
- Martínez, J. V. (2008). Perfil de valor de marca y la medición de sus componentes.
- Martorell, O., & Servera, L. (2004). El impacto de las marcas en la industria hotelera del Reino Unido. España. XIII Simposio Internacional de Turismo y Ocio ESADE-Fira de Barcelona.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*.
- Ortega-Ruiz, C. A., & Velandia-Morales, A. (2011). Influencia del advergaming y el advertising en la recordación y reconocimiento de una marca. *Revista latinoamericana de psicología*, 43(3), 511-520.
- Porter, M. E., Campos, E. B., Moreno, C. M., & Sánchez, M. P. S. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.
- Rovedder, M., & Bins, F. (2012). Reflections about Brand Equity, Brand Value and their consequences.
- Sangster, A. (2000). The impact of branding on the UK hotel industry. *Travel & Tourism Analyst*.
- Saura, I. G., Pérez, M. S., Contrí, G. B., & González-Gallarda, M. (2006). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (15), 47-72.
- Sêric, M., & Gil I. (2012). Relaciones causales entre las TIC, la CIM y el valor de marca: un estudio a partir de las percepciones de los huéspedes. *Papers de Turisme*.
- Seric, M., & Saura, I. G. (2014). Valor de marca en los hoteles de alta categoría: un análisis desde la perspectiva del huésped según su país de origen. *Gran Tour, Revista de Investigaciones Turísticas.*, (3).
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.
- Smith, J. W. (1991). Thinking about brand equity and the analysis of customer transactions.

In Managing Brand Equity: A Conference Summary.

Taylor, H. (1997). Competitive advantage in the hotel industry—success through differentiation. *Journal of Vacation Marketing*.

Torres, O. (2011). Guest Experience Advisor Hotel Butler – *Revista Chef & Hotel*, Los poderes mágicos de un huésped.

Trout, J., & Ries, A. (1982). *Positioning: The battle for your mind*.

Van Osselaer, S. M., & Alba, J. W. (2000). Consumer learning and brand equity. *Journal of consumer research*.

Vázquez, R., del Río, Belén A., & Iglesias, V. (2002). Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument. *Journal of Marketing Management* 18, 27–48.

## Anexo 1



Figura 1. Gráfico de Modelo - Lealtad hacia la Marca. Fuente: (Malhotra, 2008).

## Anexo 2

### Entrevista a quienes toman las decisiones:

1. De acuerdo a su criterio, por favor mencione ¿cuáles son los atributos del hotel Wyndham Guayaquil?
2. ¿Cuál es el perfil de los clientes de Wyndham Guayaquil?
3. ¿Quiénes son los competidores de Wyndham?
4. ¿Cree que Wyndham Guayaquil cuenta con una ventaja competitiva frente a los demás hoteles?
5. ¿Cuál es el posicionamiento que desean alcanzar?
6. ¿Podría mencionar a través de que estrategias pretenden alcanzar este posicionamiento?



### **Anexo 3**

#### **Entrevista a los expertos:**

1. ¿De acuerdo a su punto de vista, cuáles serían los factores estratégicos fundamentales para lograr el posicionamiento de una marca?
2. Conforme a las nuevas tendencias de comunicación, ¿cuáles son los medios a los que se debe apostar al momento de desarrollar un Plan de Comunicación?
3. Considerando que la marca Wyndham hasta cierto punto es una marca desconocida en Latinoamérica aun cuando en el resto del mundo cuenta con más de 7,200 propiedades, ¿cuál sería desde su punto de vista la primera estrategia a ejecutar en busca del posicionamiento de marca?
4. Los programas de lealtad que las cadenas hoteleras implementan como estrategia de Fidelización de la Marca contribuyen de manera positiva al posicionamiento de la misma. ¿Qué valor agregado recomendaría usted en un escenario en que todos los planes de fidelización manejan beneficios y conceptualización similares?
5. En el caso puntual de Wyndham Guayaquil, ¿considera que este hotel cuenta con una Ventaja Competitiva frente a sus competidores?
6. ¿Cuál sería el canal ideal para dar a conocer esta Ventaja Competitiva al targuet al cual desea posicionarse?

## **Anexo 4**

### **Entrevista a los expertos – Hilton Colón Guayaquil:**

1. ¿Cuál es el perfil de los clientes de Hilton Colón Guayaquil?
2. ¿Quiénes son sus principales competidores?
3. ¿Cuáles son los principales atributos de hotel Hilton Colón?
4. ¿Considera que el Hotel Hilton Colón cuenta con una ventaja competitiva frente a sus competidores, cuáles?
5. ¿Cuál sería el canal de venta ideal para dar a conocer esta ventaja competitiva al segmento en el cual desean posicionarse?
6. ¿Cuál es el posicionamiento que ha logrado alcanzar el hotel Sonesta Guayaquil a lo largo de su trayectoria?

## **Anexo 5**

### **Entrevista a los expertos – Sonesta Hotel Guayaquil:**

1. ¿De acuerdo a su punto de vista, cuáles serían los factores estratégicos fundamentales para lograr el posicionamiento de una marca?
2. Conforme a las nuevas tendencias de comunicación, ¿cuáles son los medios a los que se debe apostar al momento de desarrollar un Plan de Comunicación?

Con respecto a la marca Sonesta y específicamente en Guayaquil:

3. ¿Cuál es el perfil de sus clientes?
4. ¿Quiénes son sus principales competidores?
5. De acuerdo a su criterio, ¿cuáles son los atributos de este hotel?
6. ¿Considera que el Sonesta Guayaquil cuenta con una ventaja competitiva frente a sus competidores, cuáles?
7. ¿Cuál sería el canal de venta ideal para dar a conocer esta ventaja competitiva al segmento en el cual desean posicionarse?
8. ¿Cuál es el posicionamiento que ha logrado alcanzar el hotel Sonesta Guayaquil a lo largo de su trayectoria?

**Anexo 6**

COMPARATIVO DE HOTELES 5 ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL (POR NUMERO DE HABITACIONES)					
Hotel	Ubicación	Categoría	Distancia desde el Aeropuerto 🚗	Habitaciones	Ambientes
Sonesta	Norte de la Ciudad	5 estrellas	5 minutos	112	4 Salas de eventos y reuniones
					1 Restaurante
					1 Bar
					Gimnasio
					Spa
Holiday Inn	Norte de la Ciudad	5 estrellas	3 minutos	122	Piscina
					4 Salas de reuniones
					2 Restaurantes
					Snack Bar
					Jacuzzi
Sheraton	Norte de la Ciudad	5 estrellas	5 minutos	139	7 Salones de conferencias
					2 Restaurantes
					1 Café Bar
					Centro de Negocios
					Gimnasio
Courtyard Marriot	Norte de la Ciudad	5 estrellas	10 minutos	144	Sauna
					Piscina
					6 Salones de Eventos
					1 Restaurante
Wyndham	Norte - Centro de la Ciudad	5 estrellas	12 minutos	175	Gimnasio
					Spa
					Piscina
					4 Salas de reuniones
					3 Salones de Eventos
					2 Restaurantes
Oro Verde	Centro de la Ciudad	5 estrellas	20 minutos	236	1 Bar
					Gimnasio
					Spa
					Piscina
					3 Restaurantes
					1 Deli
Hilton	Norte de la Ciudad	5 estrellas	7 minutos	294	1 Bar
					Gimnasio
					Spa
					Piscina
					5 Restaurantes
					2 Bares
Hilton	Norte de la Ciudad	5 estrellas	7 minutos	294	8 salas de reuniones
					Salones de Eventos y Convenciones hasta para 1,800 personas
					5 Restaurantes
					2 Bares
					Gimnasio

Tabla 1. Comparativo de Hoteles 5 estrellas en instalaciones y servicios – Información consultada en cada hotel

**Anexo 7**

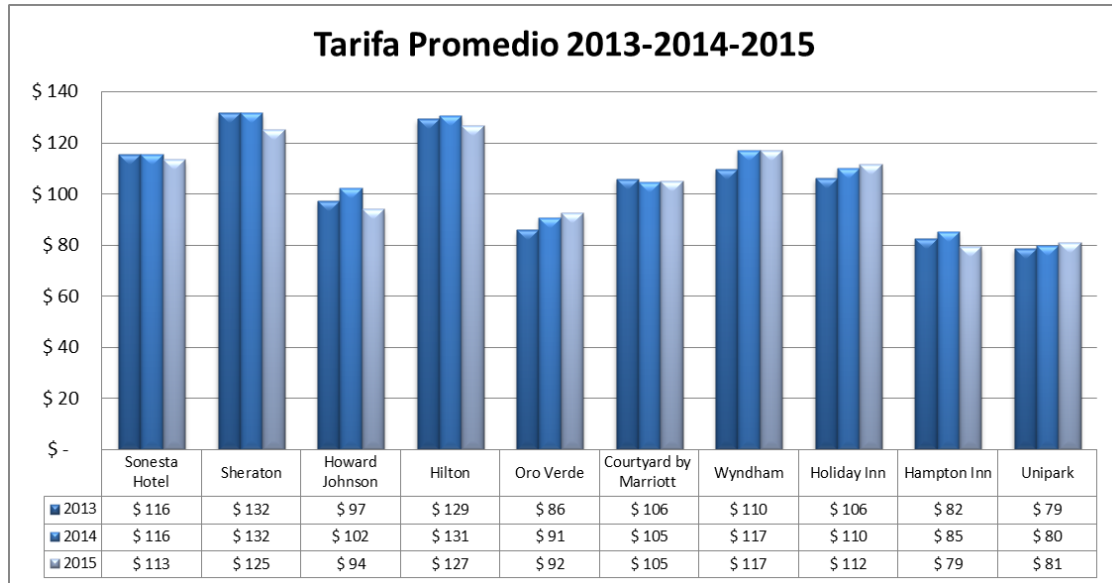


Figura 2. Gráfico de Tarifa Promedio – Informe Market Share 2013 – 2014 – 2015  
Fuente: Wyndham Guayaquil

**Anexo 8**

*Como califica su estadía en este hotel? - 2013					
Posición	Hotel	País	Score	No. Encuestas	Habitaciones
1	Hotel Casitas del Colca	Perú	9.29	203	<100
2	GHL Hotel Abadia Plaza	Colombia	9.25	380	<100
3	Sonesta Hotel Valledupar	Colombia	9.2	742	>100
4	Sonesta Posadas del Inca Yucay	Perú	9.16	782	<100
5	Wyndham Hotel Guayaquil	Ecuador	9.16	446	>100
6	GHL Hotel Capital	Colombia	9.12	1478	>100
7	Sonesta Hotel Guayaquil	Ecuador	9.12	947	>100
8	Howard Johnson Loja	Ecuador	9.11	461	>100
9	GHL Comfort Hotel El Belvedere	Colombia	9.11	297	<100
10	Sonesta Hotel Bogota	Colombia	9.08	978	>100

Tabla 2. Resultados 2013 – Satisfacción del Huésped – GHL Hoteles.

**Anexo 9**

<b>*Como califica su estadía en este hotel? - 2014</b>					
<b>Posición</b>	<b>Hotel</b>	<b>País</b>	<b>Score</b>	<b>No. Encuestas</b>	<b>Habitaciones</b>
1	GHL Hotel Abadía Plaza	Colombia	9.33	439	<100
2	GHL Comfort Hotel El Belvedere	Colombia	9.28	402	<100
3	GHL Style Yopal	Colombia	9.27	89	<100
4	Wyndham Hotel Guayaquil	Ecuador	9.25	1947	>100
5	Sonesta Hotel Valledupar	Colombia	9.23	722	>100
6	Sonesta Posadas del Inca Yucay	Perú	9.21	1036	<100
7	GHL Hotel Mila	Colombia	9.2	156	<100
8	Sonesta Hotel Pereira	Colombia	9.16	144	>100
9	GHL Hotel Capital	Colombia	9.15	1397	>100
10	Sheraton Quito	Ecuador	9.11	789	>100

Tabla 3. Resultados 2014 – Satisfacción del Huésped – GHL Hoteles.

**Anexo 10**

<b>*Como califica su estadía en este hotel? - 2015</b>					
<b>Posición</b>	<b>Hotel</b>	<b>País</b>	<b>Score</b>	<b>No. Encuestas</b>	<b>Habitaciones</b>
1	Hotel Bioxury	Colombia	9.67	9	<100
2	Sonesta Posadas del Inca Yucay	Perú	9.53	38	<100
3	GHL Style Belvedere	Colombia	9.38	26	<100
4	GHL Style Yopal	Colombia	9.29	91	<100
5	Wyndham Hotel Guayaquil	Ecuador	9.25	1118	>100
6	Sonesta Hotel Pereira	Colombia	9.25	60	>100
7	GHL Style Neiva	Colombia	9.2	35	>100
8	Sonesta Hotel Valledupar	Colombia	9.16	75	>100
9	Howard Johnson Loja	Ecuador	9.13	612	>100
10	GHL Villavicencio	Colombia	9.1	73	<100

Tabla 4. Resultados 2015 – Satisfacción del Huésped – GHL Hoteles.

Anexo 11

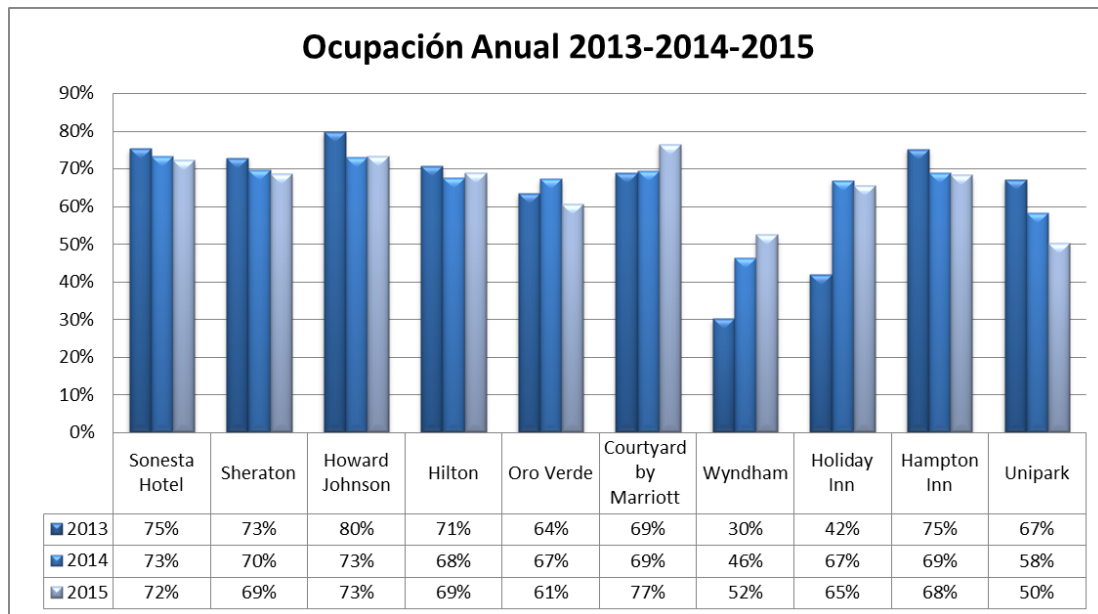


Figura 3. Gráfico de Ocupación Anual – Informe de Cierre 2013 – 2014 - 2015.  
Fuente: Wyndham Guayaquil.

Anexo 12

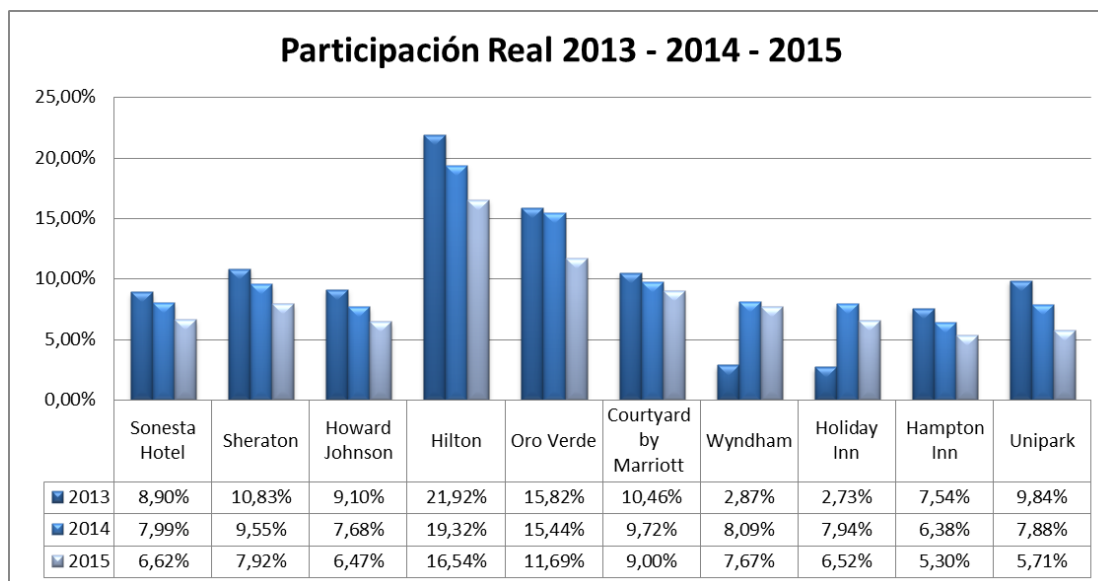


Figura 4. Gráfico de Participación Real – Informe Market Share 2013 – 2014 - 2015.  
Fuente: Wyndham Guayaquil.

**Anexo 13**

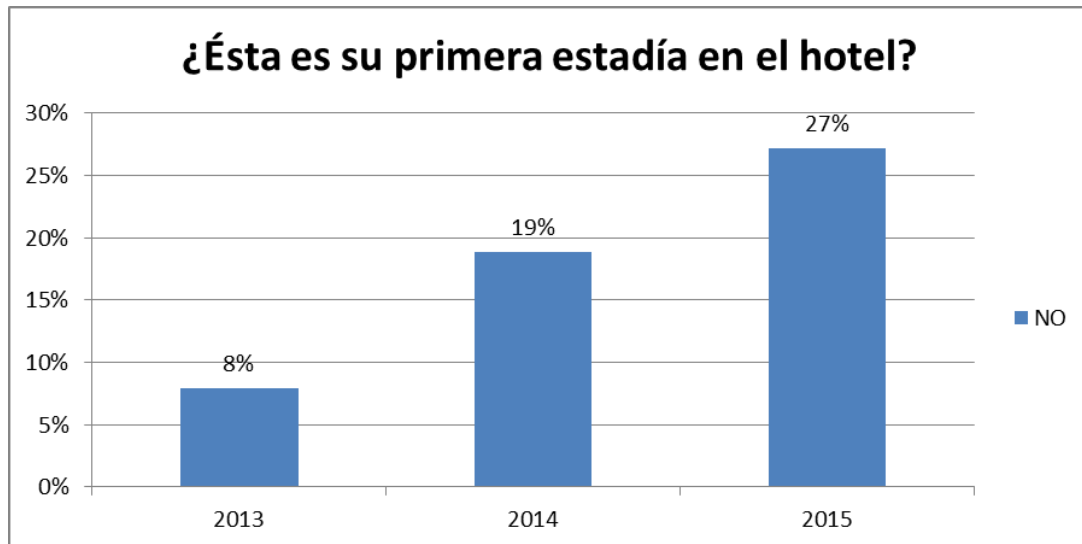


Figura 5. Resultados 2013 – 2014 – 2015: ¿Esta es su primera estadía en el hotel?  
Encuesta GHL Hoteles

**Anexo 14**

<b>¿Esta es su primera estadía en el hotel?</b>		
<b>Año</b>	<b>NO</b>	<b>Encuestas</b>
2013	8%	443
2014	19%	1221
2015	27%	1112

Tabla 5. Resultados 2013 – 2014 – 2015: ¿Esta es su primera estadía en el hotel?  
Encuesta GHL Hoteles