

UNIVERSIDAD SIGLO 21



HOWARD JOHNSON PLAZA VILLA CARLOS PAZ.

TRABAJO FINAL DE GRADO.

Plan de marketing para reposicionar un producto o mercado.

“PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL REPOSICIONAMIENTO DEL
HOWARD JOHNSON PLAZA VILLA CARLOS PAZ EN EL MERCADO TURÍSTICO
PREMIUM ”

Autor: Ayrton Hormaiztegui

Legajo: VMKT012717

D.N.I: 41.119.666

Docente: Martin Constanzo

Córdoba, Argentina, 2025

Índice

| | |
|-------------------------------|--|
| Página 3 | RESUMEN |
| Página 4 | INTRODUCCIÓN |
| Página 5 | 1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN |
| Página 5, 6, 7, 8 | 1.a. Análisis de demanda |
| Página 9, 10, 11 | 1.b. Análisis de competencia |
| Página 14, 15, 16, 17 | 1.c. Análisis externo |
| Página 18, 19, 20, 21, 22 | 1.d. Análisis 5 Fuerzas de Porter |
| Página 23, 24, 25, 26 | 1.d. Análisis interno |
| Página 27, 28, 29 | 2. MARCO TEÓRICO |
| Página 30, 31 | 2.a. Diagnóstico y discusión |
| Página 32 | 3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN |
| Página 32, 33, 24 | 3.a. Objetivos y alcance |
| Página 35, 36, 37, 38, 39, 40 | 3.b. Acciones |
| Página 41, 42 | 3.c. Diagrama de Gantt |
| Página 43, 44, 45, 46, 47 | 3.d. Propuestas de medición y evaluación |
| Página 48 | 4. CONCLUSIÓN |
| Página 49, 50 | 4.1. Recomendaciones |
| Página 51, 52 | 5. BIBLIOGRAFÍA |

Resumen

El reporte analiza el caso del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, destacando su trayectoria, situación actual y plan estratégico de reposicionamiento en el mercado. Howard Johnson, reconocido por su presencia internacional y su enfoque en localidades no tradicionales, abrió este establecimiento en 2016 bajo un modelo de "condo hotel", el establecimiento busca consolidarse como una opción premium en un destino percibido mayormente como económico, lo cual representa una de sus principales dificultades.

Entre los desafíos más relevantes se identifican:

1. La percepción de Villa Carlos Paz como destino de turismo económico,
2. La escasa atracción del segmento corporativo, que prioriza Córdoba capital,
3. La falta de reputación frente a competidores tradicionales.

Mediante un análisis externo (PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter) e interno (FODA), se identificaron amenazas como la inestabilidad económica, la estacionalidad y la intensa competencia. A su vez, se destacan fortalezas clave como la fidelización de clientes, una infraestructura moderna y la inversión continua en innovación. El diagnóstico concluye que el hotel posee ventajas competitivas que deben ser potenciadas mediante una mejor gestión interna, campañas de marketing segmentado y estrategias de diferenciación alineadas con tendencias como la sustentabilidad y el turismo responsable.

Palabras clave: Howard Johnson; hotelería; análisis estratégico; Villa Carlos Paz; reposicionamiento.

Introducción

La empresa: Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz

Howard Johnson es una reconocida cadena hotelera estadounidense, con más de 200 hoteles distribuidos en 15 países. Desde su llegada a Argentina en 1997, ha apostado por un modelo de expansión basado en la localización estratégica fuera de los grandes centros urbanos, combinando los estándares de una marca internacional con la impronta local de sus franquiciados. Esta filosofía le ha permitido desarrollar propuestas con identidad propia y alto valor agregado. En este marco, en diciembre de 2011 se inauguró el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, gestionado por una familia salteña con experiencia en el rubro, bajo el modelo de condo hotel. Con una superficie de más de 5.000 m² cubiertos, distribuidos en siete pisos, el establecimiento cuenta con 95 habitaciones (entre suites, dobles y triples), alcanzando una capacidad total para más de 250 huéspedes.

Su diseño moderno y funcional, sumado a su ubicación estratégica con vistas al lago San Roque y a escasos minutos del centro de la ciudad, lo posicionan como una opción competitiva tanto para el turismo vacacional como para el segmento corporativo. Entre sus servicios principales destacan el spa, gimnasio, pileta climatizada, restaurante, salas de eventos y estacionamiento privado, ofreciendo una experiencia integral de relax, confort y conexión con la naturaleza cordobesa

Características, problemática y desafío actual

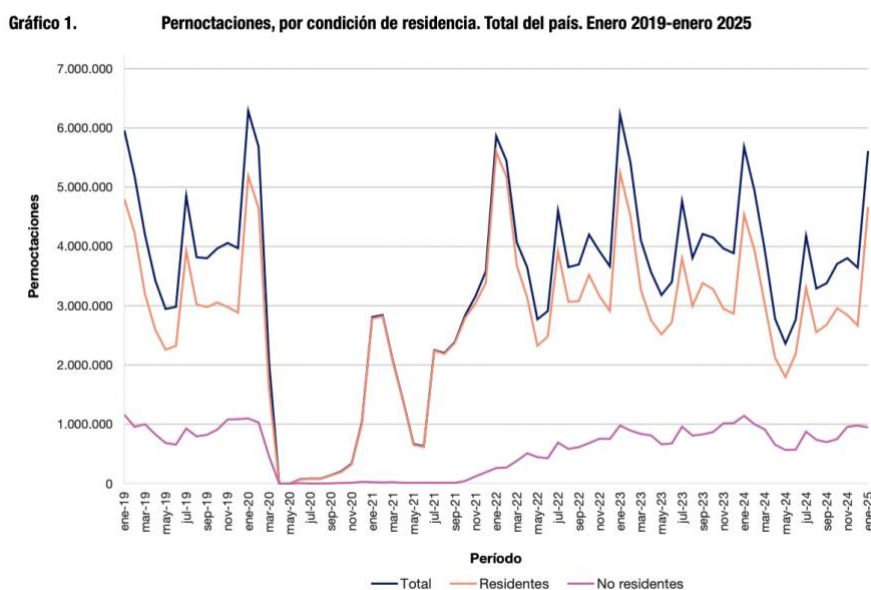
Actualmente, Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz enfrenta una problemática central vinculada a su posicionamiento en el mercado turístico. La percepción de Villa Carlos Paz como un destino “económico” o mochilero dificulta la propuesta del hotel de consolidarse como una opción premium para turistas exigentes. A esto se suma la dificultad de captar el segmento corporativo, ya que las empresas prefieren organizar sus eventos en la ciudad de Córdoba, limitando así el desarrollo del mercado MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions). Además, al ser un establecimiento relativamente nuevo, debe competir contra hoteles tradicionales que ya poseen una clientela leal y consolidada. Este contexto representa un gran desafío para la organización: **reposicionar su marca destacando su infraestructura**

moderna, su fuerte compromiso con la calidad del servicio y su orientación hacia la sustentabilidad, todo mientras enfrenta un mercado altamente competitivo y en constante evolución. Con base en el contexto planteado, el objetivo del presente reporte de caso es analizar los desafíos que enfrenta Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz en su posicionamiento en el mercado turístico y proponer estrategias para reposicionar la marca, enfocándose en su infraestructura moderna, calidad de servicio y sostenibilidad, con el fin de captar nuevos segmentos de mercado y mejorar su competitividad frente a los establecimientos consolidados en la región.

Análisis de situación

Análisis de la demanda

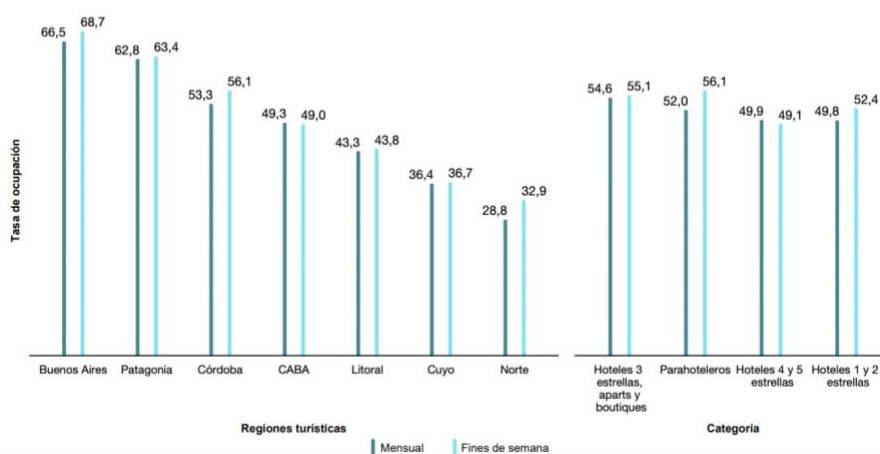
La información detallada a continuación muestra los datos de disponibilidad y ocupación de los establecimientos hoteleros y para-hoteleros del país, como así también la cantidad de viajeros residentes y no residentes alojados, su estadía promedio y las tasas de ocupación mensual y de fines de semana de habitaciones y plazas. La información se presenta para el total del país, 7 regiones¹ y 50 destinos turísticos, según la categoría del establecimiento.



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

En enero, la región de Buenos Aires concentró el mayor porcentaje de pernотaciones (27,8%), seguida por Patagonia (22,6%). Entre los viajeros **residentes**, las principales regiones fueron Buenos Aires (33,3%), Patagonia (19,6%) y Córdoba (18,8%). En cuanto a los **no residentes**, CABA fue la más elegida (43,0%), seguida por Patagonia (37,6%). Los destinos más visitados fueron: Mar del Plata (182.557), Bariloche (98.895), Villa Carlos Paz (73.856), Villa Gesell (66.890), Puerto Iguazú (64.128) y El Calafate (54.172). Respecto al tipo de alojamiento, el 30,5% de las pernотaciones se realizaron en hoteles 3 estrellas, apart y boutiques; el 29,0% en parahoteleros; el 21,5% en hoteles 4 y 5 estrellas; y el 19,1% en hoteles 1 y 2 estrellas. Los parahoteleros registraron la mayor estadía promedio (3,4 noches). Por regiones, Buenos Aires lideró con 4,7 noches de estadía promedio, seguida por Córdoba con 3,3 noches. El 83,1% de las pernотaciones correspondieron a residentes y el 16,9% a no residentes. Entre los residentes, el 35,1% viajó desde CABA y el Gran Buenos Aires. Para los no residentes, el 33,6% llegó desde países del bloque “Resto de América” y el 28,0% desde el Mercosur.

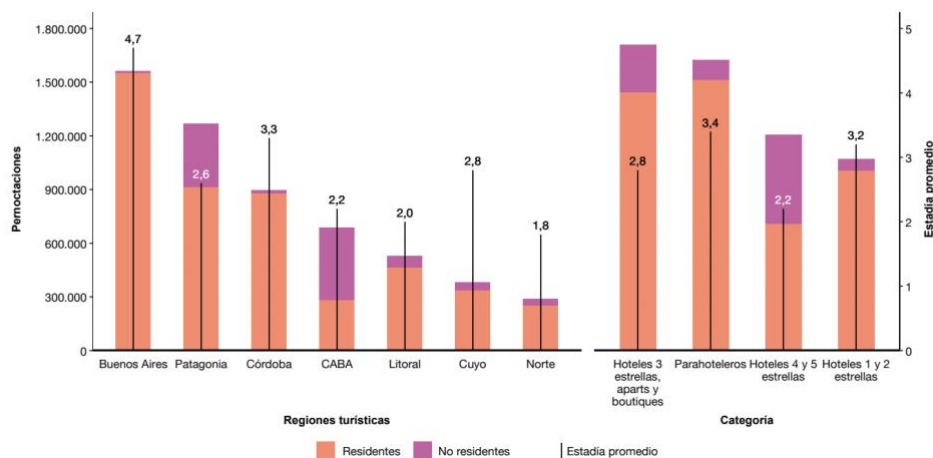
Gráfico 5. Tasa de ocupación de habitaciones mensual y de fines de semana, por regiones turísticas y categoría del establecimiento. Enero de 2025



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

El siguiente gráfico muestra, para cada una de las regiones turísticas del país y para cada categoría, la TOH (tasa de ocupación de habitaciones) mensual y de fines de semana. La mayor TOH mensual se registró Buenos Aires, con 66,5%;. Según la categoría del alojamiento, la mayor TOH mensual correspondió a la categoría Hoteles 3 estrellas, aparts y boutiques.

Gráfico 2. Pernoctaciones y estadía promedio, por regiones turísticas y categoría del establecimiento, según condición de residencia de los viajeros. Enero de 2025



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

Informe de ocupación hotelera: Verano 2025

Durante la temporada estival 2024-2025, el turismo en la provincia de Córdoba alcanzó cifras récord al movilizar más de 930 mil millones de pesos. Este monto se desprende de un gasto promedio por persona por día fue de algo más de 93 mil pesos, considerando alojamiento, comidas, traslados, recreación, excursiones y regalería. Entre las regiones que registraron un mayor incremento se destacan Ansenúza, con un crecimiento del 16,36%; Paravachasca, con un 12,51%; y **Punilla**, con un 15,65%. El flujo de visitantes en los meses de enero y febrero creció un 7,88% respecto al mismo período del año anterior, llegando en la temporada a un total cercano a los 5 millones 600 mil turistas.

En conclusión, el análisis de la demanda turística en Argentina revela que Villa Carlos Paz se posiciona como uno de los destinos más visitados del país, ocupando el tercer lugar con 73.856 pernoctaciones. La región de Córdoba, donde se ubica el hotel, concentra el 18,8% de las pernoctaciones de viajeros residentes y presenta una estadía promedio de 3,3 noches, lo que indica una demanda significativa y sostenida. Sin embargo, la mayor parte de las pernoctaciones a nivel nacional provienen de turistas residentes (83,1%), particularmente del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), lo que sugiere la necesidad de focalizar estrategias de marketing en este público objetivo. A nivel de categorías, la mayor tasa de ocupación se dio en

hoteles 3 estrellas, apart y boutiques, lo cual representa una oportunidad para diferenciar a Howard Johnson como opción superior en términos de infraestructura y servicios premium, especialmente considerando que solo el 21,5% de las pernoctaciones se realizaron en hoteles 4 y 5 estrellas.

Relevancia para el caso. Estos hallazgos subrayan el potencial de crecimiento para el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz dentro de un mercado turístico dinámico, pero también evidencian la necesidad de reposicionarse frente a la percepción de la ciudad como destino “económico”. Aprovechar el flujo de turistas residentes, enfocarse en la diferenciación mediante calidad, sostenibilidad e infraestructura moderna, y atraer eventos MICE que actualmente se concentran en la ciudad de Córdoba, serán claves para fortalecer su competitividad y captar nuevos segmentos de alto valor.

En este contexto, la relevancia del estudio radica en que un reposicionamiento exitoso no solo mejoraría la captación del segmento corporativo —actualmente desaprovechado—, sino que tendría un impacto directo en la rentabilidad operativa del hotel, especialmente durante las temporadas medias y bajas. Al diversificar su cartera de clientes y consolidarse como una opción premium sustentable, el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz podría reducir su dependencia del turismo estacional, optimizar su ocupación anual y fortalecer su sostenibilidad financiera a largo plazo. Asimismo, el fortalecimiento de su identidad de marca permitiría mejorar su competitividad frente a nuevos entrantes y productos sustitutos, asegurando una posición estratégica en un mercado en constante transformación.

Frente a esta demanda activa y diversificada, el siguiente paso es analizar cómo se posiciona Howard Johnson en relación con su entorno competitivo. Identificar qué propuestas dominan el mercado, qué atributos valoran los turistas y cuáles son las debilidades de los competidores permite trazar estrategias más eficaces para atraer y fidelizar nuevos segmentos. A continuación, se presenta el análisis de la competencia directa e indirecta en el destino.

Análisis de competencia

El mercado hotelero en Villa Carlos Paz presenta una oferta diversa, donde conviven establecimientos con distintas propuestas de valor y niveles de servicio. El **Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz** compite tanto con hoteles tradicionales de fuerte arraigo como con resorts de lujo con alto posicionamiento digital. El análisis se centró en cuatro competidores directos e indirectos, evaluando su propuesta de valor, estrategia de marketing, perfil de cliente, reputación, precios y nivel de ocupación.

Hotel Portal del Lago. Ubicado frente al Lago San Roque, es un clásico turístico con más de 35 años de trayectoria. Su público principal son familias, parejas y grupos de nivel socioeconómico medio y medio-alto. Se destaca por su ubicación, vistas al lago y sierras, aparts amplios, restaurante panorámico y salones para eventos. Su tarifa promedio es de \$85.000 por noche, con una ocupación superior al 80% en temporada alta. Tiene buena actividad en redes y reputación destacada (9.2 en Booking y 4.5 en Tripadvisor). Proyecta una imagen moderna, funcional y confiable.

- **Estrategia de marketing.** Centrada en el capital simbólico de la tradición y la cercanía emocional. Apuntan al recuerdo de quienes veranean en familia desde hace años. Utilizan testimonios reales, recorridos virtuales simples y promociones en temporada alta.
- **Oportunidad para HJ:** Diferenciarse por innovación y modernidad. Portal apela al "recuerdo"; HJ puede posicionarse en "la experiencia futura"

Amérian Carlos Paz Apart & Suites. Ubicado en el distrito teatral, cerca de la Aerosilla y de la Playa de Oro. Ofrece aparts modernos con cocina y vista a la ciudad. Se orienta a adultos jóvenes, parejas, familias pequeñas y viajeros de negocios de nivel medio-alto a alto. Su valor diferencial es la ubicación céntrica y el confort. Tarifa promedio: \$85.000. Ocupación en temporada: 75%. Buena presencia en redes sociales y excelente reputación (9.2 en Booking, 4.5 en Tripadvisor).

- **Estrategia de marketing:** Profesional, sobria, y fuerte orientación B2B. Trabajan contenido corporativo en LinkedIn y comunican beneficios para viajeros de negocios (wifi, cercanía a teatros y salas).

- **Oportunidad para HJ:** Si bien HJ compite en el mismo segmento, puede superar a Amérian en infraestructura y añadir valor desde la sustentabilidad y la experiencia premium. Su ventaja también radica en el reconocimiento de marca global.

Eleton Resort & Spa. Situado en la entrada a la ciudad, sobre una ladera con vistas al lago. Es ideal para familias y parejas que buscan descanso sin salir del hotel. Ofrece múltiples servicios: spa, restaurante, bar, piscina climatizada, teatro, recreación infantil, y organización de eventos. Apunta a un público de alto poder adquisitivo que valora el lujo y el wellness. Su propuesta se centra en el confort y las vistas. Tarifa: \$120.000. Ocupación: 75%. Excelente contenido visual y alta interacción en redes. Reputación: 8.6 en Booking, 4.0 en Tripadvisor.

- **Estrategia de marketing:** Altamente visual y emocional. Utilizan videos en drones, lifestyle marketing, influencers, y generan contenido aspiracional en redes (Instagram y TikTok). Transmiten exclusividad, descanso y servicios integrales.
- **Oportunidad para HJ:** Si bien Eleton apunta al lujo, su narrativa está centrada en el wellness. HJ puede **captar al viajero premium corporativo** que prioriza la calidad y el respaldo internacional por encima del lujo experiencial.

Pinares Panorama Resort & Spa. Ubicado junto a las Sierras Chicas, cerca del casino y del lago. Sus habitaciones incluyen terraza, TV, minibar y algunas con hidromasaje. Ofrece restaurante, bares, piscina, spa, gimnasio y transporte. Se orienta a parejas y adultos de nivel alto que buscan lujo y bienestar. Su propuesta combina naturaleza y servicios premium. Tarifa promedio: \$140.000. Ocupación: 70%. Alta calidad visual en redes, imagen aspiracional. No está en Booking, pero tiene excelentes opiniones en Tripadvisor.

- **Estrategia de marketing:** Fuerte presencia emocional con contenido aspiracional. Comunicación centrada en la exclusividad, la desconexión y el bienestar. Uso de campañas pagas en redes con públicos segmentados.
- **Oportunidad para HJ:** Pinares construye una imagen exclusiva, pero limitada por precio. HJ podría disputar parte del segmento alto ofreciendo paquetes accesibles pero premium, con valor agregado (eventos, gastronomía, sostenibilidad).

A continuación, se presenta un **gráfico comparativo de precios promedio:**

| Hotel | Precio promedio x Noche | Ocupación temporada alta |
|------------------|-------------------------|--------------------------|
| Amerian | \$85.000 | >80% |
| Eleton | \$120.000 | 75% |
| Portal del Lago | \$65.000 | 70-75% |
| Pinares Panorama | \$140.000 | ~70% |

Nota: Las tarifas promedio están sujetas a variaciones según temporada y disponibilidad.

Fuente: producción propia

Cuadro comparativo de estrategias, imagen de marca y factor diferenciador:

| Hotel | Estrategia de MKT destacada | Imagen de marca | Diferenciales clave |
|------------------|--|------------------------|---|
| Portal del Lago | Enfocado en tradición y experiencia local. Contenido institucional y familiar. | Moderna y confiable. | Trayectoria, ubicación central, infraestructura completa para familias y eventos. |
| Amérian | Comunicación sobria y profesional. Dirigido a público urbano y de negocios. | Funcional y confiable. | Departamentos modernos, buena conectividad, público mixto. |
| Eleton | Marketing aspiracional y visual. Alto nivel de engagement. | Elegante y lujosa. | Vista panorámica, spa médico, teatro, variedad de servicios. |
| Pinares Panorama | Estrategia visual premium. Enfoque en bienestar y naturaleza. | Exclusiva y emocional. | Resort 5*, enfoque en lujo, gastronomía y escapadas wellness. |

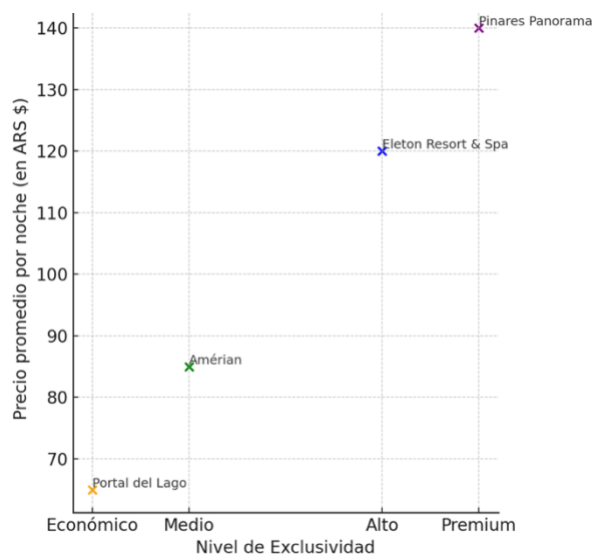
Fuente: producción propia.

Implicancias para Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. El hotel se encuentra en competencia directa con Amérian y Eleton, pero puede diferenciarse por su infraestructura moderna, sostenibilidad y calidad internacional. El mercado está dividido en dos polos: tradición/familias a precios accesibles (Portal del Lago) y lujo/wellness a precios altos (Pinares y Eleton). Howard Johnson puede posicionarse en el segmento medio-alto premium, con una estrategia que combine: enfoque MICE y corporativo, sello internacional de marca, promoción de servicios sustentables, ofertas temáticas y experiencias personalizadas.

El análisis demuestra que el reposicionamiento estratégico debe basarse en diferenciarse desde la experiencia y el respaldo de marca, más que desde el precio. Las oportunidades clave incluyen:

- Enfocar la comunicación en turismo corporativo nacional e internacional.
- Activar una narrativa visual alineada con sustentabilidad y tecnología.
- Reforzar la presencia digital omnicanal.
- Promover paquetes premium accesibles con servicios exclusivos (gastronomía, wellness, eventos)

Mapa de posicionamiento. Este mapa representa la ubicación relativa de los principales hoteles en Villa Carlos Paz según su precio promedio por noche y el nivel de exclusividad percibido. Sirve como herramienta estratégica para visualizar oportunidades de diferenciación y posicionamiento competitivo.



Fuente: Análisis de mercado y datos públicos de Booking.com y Tripadvisor.

Observaciones clave del mapa de posicionamiento

El mapa de posicionamiento (precio promedio por noche vs. nivel de exclusividad percibida) revela dos polos principales en la oferta local:

- **Segmento económico-tradicional:** Ej. Portal del Lago, con enfoque en familias, historia local y buena infraestructura a precios accesibles.
- **Segmento premium/aspiracional:** Ej. Eleton y Pinares, que destacan por servicios de lujo, wellness, vistas y marketing visual de alto impacto.

Howard Johnson se encuentra en una posición intermedia, con infraestructura moderna y marca internacional, pero aún no plenamente percibido como opción premium. Esto plantea una oportunidad estratégica para reposicionarse en el cuadrante medio-alto del mapa, diferenciándose por: sello internacional, servicios sustentables, enfoque corporativo/MICE, experiencias temáticas personalizadas.

Si bien el análisis competitivo evidencia una clara segmentación entre hoteles tradicionales de precios accesibles y propuestas premium aspiracionales, es importante destacar ciertas debilidades estructurales de los competidores que abren nichos específicos de ataque. Por ejemplo:

- **Portal del Lago**, a pesar de su tradición, presenta una imagen institucional algo desactualizada y escasa innovación en servicios, lo que puede dejar fuera a públicos más exigentes o tecnológicos.
- **Amérian**, si bien apunta al segmento corporativo, carece de un relato emocional o experiencial que genere conexión con los usuarios, limitando su engagement.
- **Eleton**, por su parte, tiene una oferta enfocada casi exclusivamente en el wellness recreativo, sin un enfoque corporativo definido, lo que deja un espacio para propuestas MICE con beneficios adicionales.
- **Pinares Panorama**, aunque transmite exclusividad, presenta barreras de accesibilidad por sus tarifas elevadas y una limitada flexibilidad en paquetes promocionales.

Estas brechas permiten al Howard Johnson posicionarse como una opción intermedia pero aspiracional, con respaldo internacional, fuerte enfoque sustentable, infraestructura moderna y una narrativa centrada en la experiencia y el valor agregado. Así, puede atacar nichos como el turismo corporativo con conciencia ambiental, viajeros premium con presupuesto moderado y eventos empresariales híbridos (presencial + digital), todos poco explotados por los actuales actores del mercado.

Análisis externo

Al analizar una cadena hotelera, resulta fundamental estudiar de una manera detenida el entorno externo al que se enfrenta. Por ello, resulta vital realizar un análisis continuado del contexto social, económico y político en el que se mueve la compañía para tratar de anticiparse ante posibles amenazas u oportunidades que puedan surgir constituyendo así una ventaja competitiva. A la hora de tomar decisiones estratégicas es posible separar el entorno en diferentes factores. De esta manera, el análisis **PESTEL** que se va a realizar a continuación permite valorar la situación de la empresa desde seis perspectivas diferenciables para así poder valorar la posición, la dirección y el potencial de una organización. Así pues, dichos factores se deben estudiar también de manera prospectiva, intentando prever futuras regulaciones y situaciones.

Dimensión política. Howard Johnson opera en un entorno globalizado donde factores como la ideología y estabilidad del gobierno impactan en la demanda hotelera. Las inestabilidades políticas en Argentina afectan negativamente, pudiendo convertirse en barreras o incentivos para la inversión. Según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, el liderazgo político favorece nuevas inversiones en sectores como el turístico. Por ejemplo, los cambios constantes en regulaciones fiscales y laborales pueden aumentar los costos operativos y desincentivar nuevas inversiones en ampliación o modernización del hotel. A su vez, políticas provinciales que fomenten el turismo interno, como subsidios o promociones impulsadas por entes gubernamentales pueden ser una oportunidad para aumentar la ocupación en temporada baja.

Dimensión económica. La alta inflación y la volatilidad del tipo de cambio afectan la rentabilidad del hotel, ya que muchos insumos deben importarse o están dolarizados. Además, los aumentos frecuentes del salario mínimo elevan los costos laborales, reduciendo el margen operativo. En contraposición, el tipo de cambio puede beneficiar la llegada de turistas

extranjeros, que ven a la Argentina como un destino más accesible. Esto genera una oportunidad para Howard Johnson de atraer turismo internacional con paquetes diferenciados.

Dimensión sociocultural. El comportamiento del consumidor turístico está cada vez más influenciado por factores socioculturales como la estructura familiar, el nivel educativo, los valores generacionales y las costumbres locales. Estos elementos inciden en las preferencias, expectativas y exigencias del huésped contemporáneo. Adaptarse al estilo de vida regional y a las nuevas demandas permite mejorar sustancialmente la percepción de calidad y la satisfacción del cliente.

Además, el mayor acceso a la información digital ha generado un perfil de consumidor más informado y exigente. Esto obliga a los establecimientos a contar con personal capacitado no solo en servicio, sino también **en** gestión emocional, comunicación y conocimiento del destino, fortaleciendo el know how organizacional.

Tendencias emergentes y su aplicación al hotel

1. **Turismo de experiencias.** Los viajeros actuales valoran cada vez más las vivencias auténticas, inmersivas y personalizadas, por encima del alojamiento tradicional. Esta tendencia incluye:

- Actividades culturales y artísticas locales.
- Interacción con la comunidad (ferias, talleres).
- Rutas gastronómicas regionales.
- Caminatas guiadas, cicloturismo o avistaje en entornos naturales.

Aplicación para HJ Villa Carlos Paz:

- Crear un programa de experiencias para huéspedes, incluyendo degustaciones de comidas serranas, salidas a balnearios naturales con guías locales y talleres de folklore o artesanía cordobesa.
- Ofrecer una “Experiencia San Roque”, que combine desayuno panorámico, navegación y almuerzo en paradores típicos.

2. **Turismo de bienestar.** El turismo orientado al cuidado físico, emocional y mental es una de las corrientes de mayor crecimiento. Este público busca hoteles que ofrezcan:

- Spa, hidroterapia, masajes y tratamientos relajantes.
- Clases de yoga o meditación.
- Alimentación saludable (vegetariana, sin gluten, detox).
- Entornos silenciosos, contacto con la naturaleza y estilo de vida consciente.

Aplicación para HJ Villa Carlos Paz:

- Ampliar la propuesta del spa con un circuito de bienestar, sesiones de mindfulness y masajes con productos locales.
- Desarrollar un menú saludable exclusivo en su restaurante, acompañado de asesoramiento nutricional.
- Ofrecer paquetes de escapadas wellness con alojamiento, alimentación y actividades incluidas, especialmente dirigidos a adultos mayores y parejas.

3. **Envejecimiento poblacional y turismo senior.** El envejecimiento de la población, especialmente en los segmentos con poder adquisitivo (baby boomers y generación X), abre la puerta a nuevas oportunidades:

- Viajes tranquilos, seguros y confortables.
- Infraestructura accesible.
- Propuestas de descanso activo (baños termales, caminatas suaves, visitas guiadas).
- Atención médica disponible o convenios con prestadores locales.

Aplicación para HJ Villa Carlos Paz:

- Adaptar parte de las instalaciones con accesibilidad universal (ascensores, pasamanos, menús legibles).
- Establecer convenios con servicios médicos de emergencia o asistencia domiciliaria.
- Desarrollar un **plan de fidelización para turistas seniors**, con beneficios en estadías prolongadas y descuentos para grupos.

Estas tendencias socioculturales no solo redefinen el perfil del huésped, sino que representan oportunidades claras de reposicionamiento competitivo. Al integrar experiencias personalizadas, bienestar integral y accesibilidad, el Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz puede construir una propuesta de valor distintiva y alineada a las demandas actuales, elevando su imagen como referente premium en la ciudad.

Dimensión tecnológica. La innovación constante obliga a las empresas a invertir en I+D. En hotelería, las redes sociales y el Big Data son herramientas esenciales para personalizar la oferta, mejorar la comunicación y gestionar crisis de marca. La aparición de plataformas como Airbnb intensifica la competencia, por lo que la diferenciación mediante valor agregado es crucial. Howard Johnson podría beneficiarse del uso de **Big Data** para analizar hábitos de consumo y personalizar ofertas. Además, integrar herramientas como check-in online o sistemas de automatización de habitaciones mejora la experiencia del huésped.

Dimensión ecológica. La creciente conciencia ambiental exige a los hoteles adoptar prácticas sostenibles, como la reducción de residuos y el uso de energías renovables. La responsabilidad social corporativa (RSC) fortalece la percepción de marca y fideliza clientes. Además, el cambio climático puede afectar la demanda de ciertos destinos turísticos. Howard Johnson puede implementar programas de reciclaje, reducción del uso de plásticos, ahorro de energía y agua, y certificaciones ecológicas (como normas ISO ambientales). Estas acciones no solo reducen costos a largo plazo, sino que también mejoran la imagen de marca ante un público cada vez más comprometido con el medio ambiente.

Dimensión legal. Los constantes cambios en la legislación laboral argentina obligan al hotel a adaptarse rápidamente, por ejemplo, modificando contratos o ajustando cargas sociales. Además, deben cumplir con regulaciones sobre protección de datos de huéspedes (como la Ley de Protección de Datos Personales) y normativas edilicias o sanitarias, que pueden implicar inversiones en infraestructura o auditorías frecuentes.

Análisis Porter

Paralelamente al análisis externo anteriormente realizado, se procede a conocer mejor el entorno sectorial en el que opera la empresa a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Además, se podrá determinar la intensidad de la competencia y rivalidad del sector. Según Michael Porter, el potencial de rentabilidad de una empresa viene definida por las siguientes cinco fuerzas:

- **Amenaza de nuevos competidores. Impacto:** Moderado a Alto

La rentabilidad del hotel puede verse afectada por el ingreso de nuevos jugadores en el mercado de Villa Carlos Paz, impulsado por la creciente demanda turística. Si bien existen barreras como la inversión inicial, permisos municipales y la presencia de marcas posicionadas (Eleton, Pinares, Amerian), estas no resultan completamente disuasorias. Además, la disponibilidad de personal capacitado y el auge del turismo en Punilla alientan la apertura de nuevos emprendimientos..

Estrategias de mitigación:

- Fortalecer el reconocimiento de marca local y regional mediante acciones de marketing con identidad propia.
- Fidelizar al cliente mediante beneficios exclusivos para huéspedes frecuentes (programas de puntos, descuentos).
- Invertir en tecnología (app móvil, check-in digital, automatización de servicios) que agilice la experiencia y mejore la eficiencia operativa.
- Diferenciarse a través de experiencias únicas y sostenibles que no sean fácilmente replicables.

Medidas específicas de implementación:

- Ejecutar la campaña audiovisual "*Tu evento, nuestra misión*", con distribución regional en redes sociales y pauta digital. **KPI:** alcanzar +25.000 reproducciones en 60 días y 10 contactos empresariales calificados.

- Incluir un programa de beneficios exclusivos en la estrategia de CRM (upgrades, reservas prioritarias, regalos sostenibles). **Meta:** lograr una recompra del 20% en empresas que ya realizaron eventos.
 - Digitalizar el check-in y automatizar el envío de encuestas y propuestas post-evento. **KPI:** reducir el tiempo operativo de ingreso en un 30% y aumentar la tasa de respuesta de satisfacción al 60%.
 - Integrar prácticas sustentables en el evento modelo (menú orgánico, señalética reciclada, proveedores locales). **Meta:** obtener una certificación externa de evento sustentable antes de noviembre 2025.
- **Amenaza de productos sustitutos. Impacto:** Alto

Los alojamientos extra hoteleros (apartamentos, campings, turismo rural, albergues) representan una amenaza creciente, impulsada por plataformas como Airbnb. La competencia por precio y variedad hace fundamental la diferenciación de los hoteles. No obstante, según datos del INDEC, los hoteles mantienen aún la preferencia de los viajeros, liderando las pernoctaciones.

Estrategias de mitigación:

- Resaltar beneficios diferenciales como la seguridad, limpieza diaria, spa, desayuno buffet, atención profesional y central de reservas.
- Crear paquetes integrales (escapadas wellness, programas gastronómicos, eventos culturales) que integren alojamiento con actividades.
- Segmentar la oferta con propuestas dirigidas a públicos específicos como adultos mayores, parejas o empresas (turismo MICE).

Medidas específicas de implementación:

- Implementar un paquete corporativo integral con sala equipada, coffee break saludable, spa y alojamiento. **Objetivo:** cerrar al menos 5 eventos empresariales completos con este paquete antes de fin de año.

- En el micrositio corporativo, incluir una sección comparativa “¿Por qué elegir un hotel vs. otros formatos?” con foco en seguridad y servicios incluidos. **KPI:** aumentar la tasa de conversión de visitas al formulario de contacto en **un 15%**.
- Ofrecer paquetes temáticos para adultos mayores y wellness, integrados a la estrategia de desayunos corporativos como segmento de fidelización. **Meta:** generar al menos 100 reservas individuales nuevas provenientes de estos segmentos antes de diciembre.

▪ **Competidores actuales. Impacto:** Alto

Existe alta rivalidad entre los hoteles debido al gran número de competidores y la escasa diferenciación entre productos. Además, la naturaleza perecedera de los servicios hoteleros aumenta la presión competitiva.

Estrategias de mitigación:

- Redefinir la propuesta de valor con un enfoque claro (e.g. turismo wellness premium o escapadas corporativas con sello internacional).
- Estacionalidad inversa: captar demanda en baja con promociones para escapadas de fin de semana, turismo de bienestar o eventos empresariales.
- Alianzas estratégicas con agencias, operadores turísticos y plataformas digitales que canalicen tráfico estable al hotel.
- Diseñar campañas emocionales que refuercen la experiencia integral (no solo el alojamiento).

Medidas específicas de implementación:

- Posicionar el micrositio y CRM como canal exclusivo para promociones con valor agregado (no precio más bajo): incluir beneficios extra, early check-in, ambientaciones especiales. **Objetivo:** lograr que el 30% de las reservas empresariales vengan por este canal directo.

- Ejecutar 3 desayunos corporativos con showroom de salones, enfocados en experiencias (aromatización, ambientación visual, catering saludable). **KPI:** concretar al menos 1 evento confirmado por desayuno.
- Activar una campaña emocional en redes con testimonios reales de organizadores de eventos en el hotel. **Meta:** alcanzar un engagement rate del 5% promedio en publicaciones específicas (videos cortos + imágenes).

▪ **Poder de negociación proveedores. Impacto: Bajo**

El poder de los proveedores es bajo, dado el amplio número de oferentes y el uso de centrales de compras por parte de grandes cadenas hoteleras.

Estrategias de mitigación:

- Diversificar proveedores para evitar dependencia excesiva.
- Negociar descuentos por volumen o contratos anuales estables.
- Priorizar proveedores locales, reduciendo tiempos de entrega y fortaleciendo la imagen de sustentabilidad.

Medidas específicas de implementación:

- Formalizar 3 convenios anuales con proveedores locales para eventos (ambientación, catering, papelería sustentable). **Meta:** reducir en un 5-10% el costo total por evento al tercer mes de implementación.
- Integrar cláusulas de abastecimiento verde (uso de materiales reciclables, empaques sin plástico). **KPI:** que el 70% de las compras del evento sustentable piloto cumplan estos criterios.
- Documentar en el programa “Aliados Sustentables” los beneficios de usar proveedores locales y comunicarlo en medios digitales y desayunos. **Meta:** lograr al menos 5 menciones positivas en medios institucionales o blogs empresariales.

- **Poder de negociación de los consumidores. Impacto:** Muy Alto

Los clientes poseen un alto poder de negociación debido a la amplia oferta disponible, la facilidad de comparar precios y servicios mediante plataformas como Booking y Tripadvisor, y la posibilidad de compra directa, lo que aumenta la presión sobre los hoteles. Además, la posibilidad de reserva directa con establecimientos o a través de plataformas sin intermediarios, les otorga mayor control sobre la decisión de compra, presionando la rentabilidad del hotel.

Estrategias de mitigación:

- Incentivar la reserva directa en el sitio web del hotel mediante beneficios exclusivos (early check-in, late check-out, upgrades).
- Potenciar la reputación online, respondiendo reseñas, publicando contenido de valor y monitoreando activamente la experiencia del huésped.
- Diseñar ofertas personalizadas y promociones temáticas para distintos segmentos (parejas, jubilados, ejecutivos).
- Agregar valor sin bajar precios: incluir detalles como amenities, actividades o cenas sin cargo en ciertas estadías.

Medidas específicas de implementación:

- Automatizar emails post-visita vía CRM con beneficios por reserva directa. **KPI:** lograr que el 20% de los contactos vuelvan a reservar sin intermediarios en los próximos 3 meses.
- Mantener calificación promedio ≥ 4.5 estrellas en Google y Booking mediante monitoreo activo y respuesta a reseñas en $< 48h$. **Objetivo:** que el 100% de reseñas negativas reciban una respuesta resolutive en menos de 2 días hábiles.
- Integrar el formulario de contacto del micrositio con WhatsApp Business personalizado. **Meta:** aumentar la tasa de respuesta y conversión en un 30% sobre la línea base previa al plan.

Conclusión del análisis

El entorno competitivo del sector hotelero en Villa Carlos Paz presenta una alta presión sobre los márgenes de rentabilidad, principalmente por el poder creciente de los clientes y la fuerte competencia directa e indirecta. No obstante, Howard Johnson cuenta con ventajas diferenciales como la fuerza de una marca global, infraestructura moderna y potencial para capitalizar tendencias de bienestar, turismo de experiencias y eventos corporativos. En este contexto, el éxito dependerá de la capacidad del hotel para redefinir su posicionamiento, diferenciar su propuesta de valor y generar fidelización a través de experiencias integrales y sostenibles.

Análisis interno

En este análisis se utiliza la herramienta **DAFO** cuyo método consiste en analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| D1. Modelo de gestión y control interno obsoleto | A1. Alta rivalidad competitiva y productos sustitutos (Airbnb, etc.) |
| D2. Escasa política de formación y motivación del personal | A2. Estacionalidad fuerte y barreras de entrada/salida |
| D3. Falta de efectividad estratégica y comunicación interna | A3. Inestabilidad política y económica |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| F1. Fuerte imagen de marca | O1. Creciente demanda turística |
| F2. Elevada fidelidad de sus consumidores | O2. Mejora del acceso a la información |
| F3. Presencia internacional | O3. Globalización del transporte y alianzas entre competidores |
| F4. Inversión en I+D y sostenibilidad | |

Relaciones FO: Fortalezas + Oportunidades

- **F1 + O1:** Capitalizar la marca y fidelidad para atraer al turista nacional mediante paquetes exclusivos y diferenciados que destaquen valores como bienestar, descanso, experiencias locales y naturaleza.

- **F4 + O2:** Aprovechar la inversión en sostenibilidad y tecnología para responder al perfil de huésped informado y exigente, mediante sistemas automatizados, app propia y comunicación de impacto ambiental positivo.
- **F3 + O3:** Impulsar alianzas con agencias, operadores y empresas vinculadas al MICE, aprovechando la presencia internacional para posicionarse como sede de eventos corporativos de alto nivel.

Las relaciones FO demuestran que el hotel tiene una base sólida para diferenciarse: una marca reconocida, inversiones en tecnología y una presencia internacional que le permite articular propuestas atractivas para segmentos de alto valor. Si se articulan correctamente, pueden potenciar el posicionamiento premium deseado, especialmente si se alinean con tendencias como la sostenibilidad, el wellness y el mercado corporativo.

Relaciones DO: Debilidades + Oportunidades

- **D1 + O2:** Invertir en sistemas de gestión modernos (ERP, CRM, BI) para integrar datos en tiempo real, mejorar decisiones y adaptarse a las nuevas dinámicas de consumo.
- **D2 + O1:** Fortalecer la formación del personal con programas de capacitación constante orientados al turismo emocional, wellness y experiencia.
- **D3 + O3:** Rediseñar la estructura de planificación interna para lograr una visión estratégica compartida y mejorar la capacidad de adaptación frente a oportunidades de mercado.

Estas relaciones reflejan que el hotel posee oportunidades reales de crecimiento, pero su aprovechamiento depende de superar limitaciones estructurales. En particular, el modelo de gestión obsoleto (D1) y la falta de indicadores estratégicos (D3) representan obstáculos clave.

La ausencia de sistemas de control modernos dificulta la lectura de datos en tiempo real y el diseño de propuestas flexibles para segmentos como el corporativo o el wellness. A su vez, la débil planificación estratégica limita la capacidad del hotel para actuar con agilidad ante

oportunidades del mercado, como el auge de experiencias sustentables, escapadas para adultos mayores o alianzas con cámaras empresariales.

Superar estas debilidades no solo permitirá mejorar la eficiencia interna, sino también activar con mayor precisión las oportunidades externas, asegurando una implementación más efectiva del reposicionamiento propuesto.

Relaciones FA: Fortalezas + Amenazas

- **F1 + A1:** Diferenciarse de competidores y sustitutos apostando a la reputación de marca, exclusividad y calidad internacional, comunicando activamente estos atributos en campañas ATL y digital.
- **F4 + A3:** En un entorno económico volátil, optimizar costos y procesos mediante eficiencia energética, digitalización y alianzas estratégicas, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y ambiental.
- **F2 + A2:** Fomentar la fidelidad del cliente con promociones estacionales (ofertas anticipadas, upgrades) para atenuar los efectos de la estacionalidad turística.

Aquí se observa cómo las fortalezas actuales del hotel —infraestructura, reputación, fidelidad del cliente— pueden convertirse en escudos ante amenazas como la volatilidad económica, la estacionalidad o la competencia creciente. Sin embargo, se requiere una gestión activa de estas fortalezas para que no se erosionen con el tiempo, especialmente en entornos tan variables como el de nuestro país.

Relaciones DA: Debilidades + Amenazas

- **D1 + A3:** Reestructurar el sistema de control interno y procesos operativos para ganar eficiencia en entornos volátiles.
- **D2 + A1:** Combatir la alta rotación y desmotivación del personal con incentivos, liderazgo y cultura organizacional sólida.
- **D3 + A2:** Mejorar la comunicación y la planificación estratégica para adaptarse a la estacionalidad con campañas de marketing específicas.

Estas combinaciones alertan sobre los riesgos de inacción. Si no se corrigen ciertas debilidades internas, el hotel quedará más expuesto a amenazas externas como la alta competencia, el poder de los consumidores o los cambios económicos. Este cuadrante refuerza la necesidad de modernizar los procesos, profesionalizar al equipo y construir una estructura organizacional más resiliente.

Estrategias clave derivadas

- **Diferenciación sostenible:** Diseñar y comunicar una propuesta centrada en el turismo wellness, la calidad de servicio y la sustentabilidad como valores distintivos frente a productos sustitutivos y competidores.
- **Transformación digital:** Implementar herramientas tecnológicas de gestión interna, CRM y reservas online que mejoren la eficiencia y personalicen la experiencia del huésped.
- **Gestión del talento humano:** Desarrollar un programa integral de formación, reconocimiento e incentivos para mejorar el clima laboral y la atención al cliente.
- **Reposicionamiento corporativo:** Reforzar la captación del segmento MICE con promociones específicas, mejora de la sala de eventos y alianzas con empresas regionales.

Además, se sugiere ampliar el programa de fidelización con recompensas orientadas a temporadas bajas o reservas anticipadas, como mecanismo para mejorar la ocupación en momentos críticos. En paralelo, para neutralizar o reducir el impacto de las debilidades y amenazas detectadas, se recomienda implementar un plan de modernización operativa y tecnológica (ERP, CRM, BI), el diseño de un programa de capacitación laboral continua, y la creación de un plan estratégico adaptativo, con revisiones trimestrales que permitan responder ágilmente a los cambios del entorno.

En este sentido, se destaca que la resistencia al cambio organizacional constituye una debilidad transversal que podría obstaculizar la implementación efectiva de las estrategias propuestas. Superar esta barrera requerirá liderazgo activo, comunicación interna alineada y

una cultura organizacional más receptiva a la innovación, condición indispensable para transformar el reposicionamiento deseado en una evolución tangible y sostenible.

En conclusión, el análisis interno permite reconocer que el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz cuenta con fortalezas clave —infraestructura moderna, posicionamiento de marca y fidelización del cliente— que deben ser capitalizadas para aprovechar el crecimiento del turismo en Córdoba y las nuevas tendencias del mercado. No obstante, el sector presenta desafíos macroeconómicos, estacionalidad y una competencia intensa, lo que exige una innovación constante en la oferta de servicios y una revisión profunda de los procesos internos. La empresa ya invierte en I+D, busca reducir su impacto ambiental y cuenta con un equipo comprometido, pero también enfrenta limitaciones en gestión, control, planificación estratégica y capacitación, que deben ser corregidas para consolidar un modelo de negocio competitivo, rentable y alineado a las expectativas de los nuevos públicos.

Marco teórico

En un contexto de creciente competencia, saturación informativa y transformación digital, el marketing estratégico se ha consolidado como una herramienta indispensable para lograr la diferenciación y sostenibilidad de las empresas de servicios. En este marco, el posicionamiento de marca, la gestión de la experiencia del cliente y la construcción de identidad corporativa cobran un rol central, especialmente en el sector hotelero, donde la decisión de compra está fuertemente influenciada por elementos simbólicos, emocionales y reputacionales.

- *Posicionamiento en mercados altamente competitivos*

El concepto de posicionamiento fue introducido por Jack Trout (1969) y desarrollado junto a Al Ries en la obra *Positioning: The Battle for Your Mind* (1981), donde sostienen que el posicionamiento no se refiere al producto en sí, sino a cómo este se instala en la mente del consumidor. En un entorno “sobrecomunicado”, donde los consumidores reciben múltiples estímulos, resulta esencial que las marcas ocupen un lugar claro, único y deseable en su percepción (Trout & Ries, 1981).

Philip Kotler (2000) amplía esta visión al definir el posicionamiento como el proceso de diseñar una oferta e imagen empresarial que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo. Esta estrategia debe basarse en atributos diferenciales relevantes, sostenibles y claramente comunicados. Para el caso del Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, esto implica construir una imagen percibida como premium dentro de un destino con connotaciones económicas, lo que exige una propuesta de valor convincente y coherente con las expectativas del público ABC1/C.

- *Imagen e identidad de marca*

La diferencia entre identidad e imagen de marca es clave para gestionar el posicionamiento. La identidad se refiere a cómo la empresa se define a sí misma (visión, valores, atributos clave), mientras que la imagen es cómo es percibida por el público (Ostberg, 2007). Santesmases Mestre (2004) remarca que el posicionamiento es el resultado de esta percepción, en comparación con los competidores o con un ideal de producto.

En el caso analizado, Howard Johnson posee una identidad internacional asociada a calidad, seguridad y confort, pero debe traducir esa identidad en una imagen diferenciada localmente, especialmente frente a competidores consolidados como Amerian, Eleton y Pinares Panorama. El uso de un mapa de posicionamiento resulta fundamental para identificar cómo es percibida la marca frente a sus rivales y ajustar su estrategia en consecuencia.

- *Branding y capital de marca*

El branding es el proceso estratégico de construcción y gestión de una marca, incluyendo sus activos tangibles e intangibles (Aaker, 1996). Una marca fuerte no solo genera reconocimiento (brand awareness), sino también valor percibido y lealtad del cliente (Keller, 2003). En este sentido, Howard Johnson debe capitalizar su prestigio internacional mediante estrategias de marketing experiencial, contenido emocional y fidelización que fortalezcan su *brand equity*.

La conciencia de marca (brand awareness) es también central en esta estrategia. Según Kotler y Keller (2012), este indicador refleja el grado en que una marca es recordada y reconocida por los consumidores. Para reposicionar el hotel, se deben implementar acciones multicanal que incrementen su notoriedad y lo asocien con atributos de exclusividad, bienestar y sustentabilidad.

- *Marketing experiencial y turismo de experiencias*

El sector hotelero ha evolucionado del alojamiento tradicional hacia el turismo de experiencias, en el que los consumidores buscan vivencias auténticas y personalizadas. Según Schmitt (1999), el marketing experiencial apela a los sentidos, emociones, pensamientos, acciones y relaciones para crear vínculos memorables entre la marca y el cliente. En este escenario, ofrecer solo camas y desayuno ya no resulta suficiente.

Aplicado al caso, esto implica que Howard Johnson debe diseñar experiencias integrales que combinen hospitalidad, actividades culturales, contacto con la naturaleza y bienestar (spa, alimentación saludable, etc.). Esta tendencia es reforzada por el crecimiento del turismo wellness, impulsado por el envejecimiento poblacional, el interés por la salud física y mental, y la búsqueda de entornos seguros y relajantes (Pine & Gilmore, 1999).

- *Competitividad y estrategia en servicios*

En entornos globalizados, la competitividad no depende solo del producto, sino de la capacidad de las organizaciones para generar valor simbólico y emocional. Rodríguez y Sandoval (2017) señalan que una empresa competitiva se caracteriza por su rentabilidad, posicionamiento, eficiencia operativa, innovación y capacidad para generar vínculos con su entorno. Por eso, un servicio hotelero no debe limitarse a lo tangible: debe diferenciarse a través de su narrativa, su estilo, su conexión con el lugar y su promesa de valor.

Aplicación al caso

El marco teórico aquí presentado no solo permite comprender el problema de reposicionamiento del Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, sino también fundamentar las propuestas estratégicas planteadas. Para consolidarse como una opción premium en un destino percibido como económico, el hotel debe trabajar simultáneamente en:

- Reforzar su imagen e identidad de marca.
- Generar notoriedad en segmentos clave (ABC1/C2, mercado corporativo).
- Diseñar experiencias diferenciales y sostenibles.
- Construir relaciones emocionales mediante el marketing experiencial.

Solo mediante una gestión estratégica e integral del posicionamiento, basada en estos principios teóricos, será posible captar y retener a un público cada vez más informado, exigente y volátil.

Diagnóstico y discusión

El análisis integral del caso del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz revela una fractura crítica entre la identidad de marca proyectada por el establecimiento y la imagen percibida por sus públicos estratégicos. Esta disociación no solo debilita el posicionamiento competitivo del hotel, sino que afecta directamente su capacidad de atracción, fidelización y rentabilidad en un entorno caracterizado por alta saturación informativa, sobreoferta de productos y transformaciones profundas en los patrones de consumo turístico.

Desde una perspectiva estratégica, esta situación responde a lo que Trout y Ries (1980) denominan una pérdida de “espacio mental”: Howard Johnson no logra ocupar un lugar diferenciado, claro y relevante en la mente de sus potenciales clientes. Si bien posee una infraestructura moderna y una marca con trayectoria internacional, estas ventajas se diluyen frente a competidores que han logrado adaptarse con mayor agilidad a las nuevas demandas del mercado —como Pinares Panorama o Eleton—, al integrar atributos emocionales, simbólicos y experienciales en su propuesta de valor.

La desconexión entre identidad e imagen de marca —conceptos diferenciados por Ostberg (2007)— es particularmente evidente en la falta de estrategias comunicacionales orientadas a la construcción de valor simbólico. La identidad corporativa de Howard Johnson continúa anclada en atributos tradicionales (comodidad, estandarización, seguridad), mientras que el público actual —más informado, exigente y emocionalmente implicado— espera propuestas que conecten con sus estilos de vida, valores y deseos de experiencias auténticas (Schmitt, 1999; Pine & Gilmore, 1999). El hotel, en este sentido, está experimentando un estancamiento de su brand awareness, que reduce su notoriedad y limita la efectividad de sus campañas de captación y conversión.

Asimismo, la discusión de las fuerzas de Porter expone un entorno altamente competitivo, con baja diferenciación de la oferta, alta amenaza de sustitutos (como Airbnb) y un consumidor con elevado poder de negociación, que constantemente compara precios y experiencias a través de plataformas digitales. Esta presión se agrava ante la ausencia de estrategias de fidelización, automatización comercial o diferenciación experiencial dentro del hotel. Como señala Kotler y Armstrong (2003), la posición competitiva no se alcanza solo desde atributos físicos, sino desde la construcción de un “significado percibido” que dialogue con las aspiraciones y hábitos del cliente objetivo.

Además de los elementos previamente analizados, es importante destacar que uno de los factores internos que contribuye a la desactualización de la identidad de marca es la resistencia al cambio organizacional. Este fenómeno, aunque menos visible que otros indicadores estructurales, incide de forma directa en la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas demandas del mercado. En el caso de Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, dicha resistencia se manifiesta en prácticas rígidas, falta de innovación en la operativa diaria, y una baja predisposición al rediseño de procesos o incorporación de herramientas tecnológicas como el CRM. Esta inercia interna dificulta la coherencia entre el discurso institucional —centrado en modernidad, experiencia y sustentabilidad— y la experiencia real percibida por el cliente, profundizando la brecha entre identidad e imagen de marca. Superar este obstáculo requerirá no solo inversión en tecnología o comunicación externa, sino también un cambio cultural interno que alinee al equipo con la nueva propuesta de valor.

El FODA complementa este diagnóstico: aunque el hotel cuenta con fortalezas tangibles (marca, infraestructura, fidelidad histórica), estas se ven limitadas por debilidades estructurales internas como la escasa formación del personal, un modelo de gestión obsoleto y una débil efectividad estratégica. Estas barreras internas impiden activar plenamente las oportunidades del entorno, como la creciente demanda de turismo nacional y la valorización de experiencias sostenibles. En términos de competitividad, esto equivale a una empresa con potencial infrautilizado, cuya propuesta de valor no se encuentra alineada ni con las tendencias del sector ni con las percepciones del mercado.

Desde la teoría del branding, Aaker (1996) y Keller (2003) enfatizan que una marca fuerte se construye sobre activos intangibles: reconocimiento, asociaciones positivas, lealtad y diferenciación. Howard Johnson hoy muestra una erosión de estos pilares. La ausencia de una estrategia de marca orientada a consolidar el capital simbólico —ya sea mediante storytelling, marketing emocional o segmentación personalizada— pone en riesgo su capacidad de sostener su posición en el mercado premium, especialmente frente al crecimiento de marcas más ágiles, visuales y experienciales.

En definitiva, este diagnóstico exige reconocer que el problema del hotel no radica en una falta de calidad operativa, sino en un desajuste entre su propuesta de valor y las nuevas reglas del mercado turístico contemporáneo. Esta situación valida la necesidad urgente de implementar un plan de reposicionamiento que no solo actualice su identidad visual y comunicacional, sino que redefina su vínculo con el consumidor, transformando al hotel en un actor competitivo, simbólicamente poderoso y emocionalmente significativo.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

Posicionar al hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz como primera opción en la mente del sector corporativo de la Provincia de Córdoba para la realización de eventos empresariales para el segundo semestre del 2021.

Objetivos específicos

- Alcanzar un 45% de conocimiento de marca en el sector corporativo local mediante una estrategia de comunicación multiplataforma para julio de 2025.
- Lograr una tasa de conversión del 15% en leads empresariales a través de acciones de marketing relacional antes de septiembre de 2025.
- Generar tres alianzas estratégicas con empresas locales y cámaras empresariales para reforzar el posicionamiento sustentable y corporativo del hotel.

- Implementar una experiencia piloto de evento empresarial sustentable en el segundo trimestre del año.

Alcance

Este plan de implementación tiene como foco estratégico reposicionar al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz dentro del mercado corporativo de la provincia de Córdoba, con especial atención a empresas radicadas en la capital provincial, los principales corredores empresariales del interior y zonas industriales del Gran Córdoba.

La estrategia se aplicará prioritariamente en esta región debido a su cercanía con el hotel, la densidad empresarial y la concentración de eventos corporativos, pero también se contempla una fase futura de expansión hacia otras zonas como Santa Fe, Mendoza y Buenos Aires. Dicha expansión dependerá de indicadores concretos de desempeño, entre ellos:

- Alcanzar una tasa de conversión superior al 15% en leads provenientes de fuera de Córdoba.
- Observar un incremento sostenido del tráfico al micrositio corporativo desde otras provincias, representando al menos el 25% del total mensual.
- Lograr una ocupación promedio mayor al 70% en eventos empresariales realizados en el segundo semestre.

Por otra parte, las alianzas estratégicas previstas en este plan —con cámaras empresariales, universidades, ONGs o empresas de perfil sustentable— están diseñadas para generar un impacto directo y positivo, ya que amplían el alcance institucional, mejoran la reputación corporativa, facilitan el acceso a nuevas audiencias y aportan legitimidad al posicionamiento del hotel como espacio premium y responsable. Estas alianzas no solo actúan como canales de visibilidad, sino que también pueden derivar en convenios comerciales, eventos compartidos y beneficios mutuos con efecto multiplicador.

En términos operativos, las acciones estarán organizadas en tres fases bien definidas, abarcando desde el diagnóstico y rediseño digital, hasta la ejecución de eventos y la evaluación

de resultados. La implementación será gestionada de manera interna con soporte de agencias especializadas, y articulada a través de herramientas tecnológicas como un sistema CRM, email marketing, campañas audiovisuales y eventos presenciales. A lo largo del proceso se realizará un seguimiento continuo de indicadores clave (KPIs), lo que permitirá realizar ajustes dinámicos en función del desempeño y del contexto externo.

El plan tendrá una duración operativa de siete meses, desde junio hasta diciembre de 2025, dividido en tres etapas:

- Fase 1 (junio-julio): Diagnóstico, rediseño web, activación digital y conformación de alianzas preliminares.
- Fase 2 (agosto-septiembre): Implementación de eventos, activación de campañas y despliegue comercial.
- Fase 3 (octubre-diciembre): Evaluación de impacto, ajuste de acciones y consolidación del posicionamiento.

El presupuesto es acotado y se deberá administrar cuidadosamente en un contexto económico inflacionario, priorizando acciones medibles y de alto retorno.

La estacionalidad turística y el calendario académico/laboral pueden condicionar la disponibilidad de empresas para organizar eventos durante ciertos meses (julio por vacaciones, diciembre por cierres fiscales).

No se descarta la influencia de factores externos como situaciones sanitarias, cambios de gobierno, o nuevas regulaciones que puedan afectar la realización de eventos presenciales.

Las campañas ATL serán restringidas a medios cordobeses, priorizando la radio y televisión local en franjas de alto consumo informativo.

Este plan se concibe como adaptativo y escalable, lo que permitirá su reformulación parcial o total según los resultados intermedios, las condiciones del entorno y las oportunidades emergentes en el corto y mediano plazo.

Acciones específicas y recursos

En relación a las acciones específicas a desarrollar, se hará mención a las mismas de acuerdo a cada objetivo específico:

- *Alcanzar un 45% de conocimiento de marca en el sector corporativo local mediante una estrategia de comunicación multiplataforma para julio de 2025.* Sobre este objetivo específico, se enumeraran 4 acciones concretas a desarrollar en el período de tiempo detallado:

1. **Rediseño del micrositio corporativo:** Se rediseñará la página web del hotel incorporando un micrositio exclusivo para el público empresarial. Este espacio destacará los servicios para eventos, incluirá planos de salones, galería de imágenes, testimonios, formularios de contacto, beneficios exclusivos y agenda disponible. Será desarrollado por una agencia externa con supervisión del área de marketing y soporte técnico. Incluirá galerías, agenda interactiva, formularios y beneficios corporativos La actualización de contenidos será semanal, destacando próximos eventos, coberturas anteriores y novedades.

Esta acción busca generar una primera impresión profesional y funcional, alineada con el segmento MICE, facilitando el proceso de toma de decisión por parte de empresas y organizadores.

Presupuesto estimado: \$120.000

2. **Desarrollo de la campaña audiovisual “Tu evento, nuestra misión”:** Se producirá una serie de videos promocionales que muestren experiencias reales de empresas que eligieron el hotel para sus eventos. Las cápsulas incluirán entrevistas, recorridos virtuales y vistas de los espacios, con foco en la calidad, el servicio y el valor agregado. Serán difundidas en redes sociales, sitio web y email marketing. Esta campaña será ejecutada por una productora audiovisual contratada

especialmente para este proyecto quien realizará 5 cápsulas de video y piezas gráficas orientadas al segmento corporativo donde se incluirán testimonios, imágenes de salones, ambientaciones y mensajes clave. A cargo de una productora externa, con asistencia de RRPP y marketing.

Esta campaña busca construir una narrativa emocional que vincule la marca con confianza, profesionalismo y calidez, atributos clave para el posicionamiento como sede de eventos.

Presupuesto estimado: \$180.000

3. Publicidad digital segmentada en LinkedIn y Google Ads: Se implementará una estrategia de publicidad paga orientada a tomadores de decisión (gerentes de RRHH, marketing, logística y CEOs) de empresas medianas y grandes radicadas en Córdoba. Los anuncios estarán diseñados para destacar los beneficios del hotel para el segmento corporativo y direccionarán al micrositio rediseñado. La campaña será gestionada por una agencia de medios digitales con revisión semanal de resultados y optimizaciones. La inversión cubre diseño de piezas, gestión de pauta, optimización de resultados y métricas de rendimiento.

La inversión en medios digitales permite llegar con precisión al público objetivo, generando tráfico calificado hacia el micrositio y aumentando la recordación de marca.

Presupuesto estimado: \$220.000

4. Ejecución de una estrategia de email marketing segmentada: Se enviará un newsletter semanal a una base de datos segmentada de empresas, con contenido relevante: promociones, testimonios, cobertura de eventos, consejos sobre organización empresarial, y beneficios exclusivos. Se utilizarán herramientas de

automatización como Mailchimp o Doppler. Esta acción estará a cargo del equipo de marketing y RRPP, sin necesidad de inversión externa.

El email marketing permite reforzar la comunicación personalizada, mantener la marca presente y mejorar la tasa de conversión de leads empresariales.

Presupuesto estimado: \$0 (se utilizarán herramientas ya disponibles)

- *Lograr una tasa de conversión del 15% en leads empresariales a través de acciones de marketing relacional antes de septiembre de 2025.* Para este objetivo se enumeran 2 acciones a desarrollar:

1. Implementación de un sistema CRM con automatización: Se implementará un sistema CRM (como HubSpot, Bitrix o Zoho) que integre la base de datos comercial, permita el seguimiento detallado de leads, la programación de comunicaciones automatizadas (correo, WhatsApp Business, seguimiento post-evento), y el registro de interacciones previas. Será configurado con el apoyo de una consultora externa y operado por el equipo comercial y de marketing.

Más allá de la simple gestión de contactos, el CRM será una herramienta estratégica clave para el reposicionamiento del hotel en el segmento corporativo. Permitirá personalizar la experiencia de cada empresa a lo largo de todo el proceso: desde el primer contacto hasta el seguimiento posterior al evento. Por ejemplo, se podrán enviar propuestas adaptadas al rubro y tamaño de cada compañía, recordar fechas clave (como aniversarios de convenios), y automatizar ofertas segmentadas. Además, al integrar esta información con el micrositio y el email marketing, se logra una comunicación más inteligente y coherente, fortaleciendo la percepción del hotel como una organización profesional, ágil y enfocada en las necesidades específicas del cliente corporativo.

Presupuesto estimado: \$100.000

2. Creación de landing pages personalizadas post-evento: Se desarrollarán páginas web individuales para cada empresa o evento corporativo realizado, incluyendo agradecimientos, imágenes del evento, beneficios futuros y contacto directo. Estas páginas fortalecerán la personalización de la experiencia y facilitarán la fidelización. Serán diseñadas internamente por el equipo de marketing y sistemas.

Esta acción refuerza el vínculo emocional y profesional con el cliente, diferenciando la experiencia y aumentando la probabilidad de recompra y recomendación.

Presupuesto estimado: \$0 (se utilizarán herramientas ya disponibles)

- *Generar tres alianzas estratégicas con empresas locales y cámaras empresariales para reforzar el posicionamiento sustentable y corporativo del hotel. Se enumeran 2 acciones para este objetivo:*

1. Lanzamiento del programa “Aliados Sustentables”: Se diseñará un programa institucional de alianzas con entidades afines (ONGs, cámaras empresariales, universidades y empresas que promuevan prácticas responsables). El programa incluirá beneficios cruzados, visibilidad de marca, y condiciones preferenciales para eventos. Será promovido a través de presentaciones, reuniones institucionales y networking. Estará liderado por la Dirección General y RRPP. Incluye diseño de materiales institucionales, acciones de RRPP, impresiones, presentaciones personalizadas, y recursos gráficos para acuerdos y convenios.

Estas alianzas refuerzan el posicionamiento como hotel corporativo sustentable, mejoran la reputación institucional y facilitan la llegada a nuevas audiencias mediante redes de confianza y valor compartido.

Presupuesto estimado: \$80.000

2. Organización de desayunos corporativos “Open Business”: Se desarrollará un ciclo de desayunos empresariales mensuales, con temáticas relevantes para el sector (e.g. innovación, sostenibilidad, wellness laboral). Durante los encuentros, se realizará un showroom de los salones del hotel, se presentarán servicios personalizados, y se fomentarán contactos entre empresas. Cada desayuno incluirá oradores invitados, una breve presentación institucional y un espacio informal de networking. Serán organizados por los equipos de eventos y comercial. Costos incluyen catering, ambientación, papelería, presentaciones institucionales y oradores invitados. Organizados por RRPP y comercial.

Estos encuentros no solo promueven el conocimiento del hotel como sede de eventos, sino que generan vínculos directos, instancias de negociación y oportunidades de captación de leads calificados.

(3 eventos a \$60.000 c/u).

- Implementar una experiencia piloto de evento empresarial sustentable en el segundo trimestre del año. Se llevarán a cabo 2 acciones específicas:
 1. Realización de un evento modelo con prácticas sustentables certificadas: Se organizará un evento empresarial piloto que integre criterios de sostenibilidad: uso de materiales reciclables, menú orgánico, proveedores locales, iluminación eficiente, reducción de residuos y señalización ecológica. Se buscará la validación por parte de una organización que certifique eventos verdes. El evento servirá como muestra para futuras contrataciones bajo este formato. Estará coordinado por un rol específico: Coordinador de Eventos Sustentables. Incluye ambientación ecofriendly, menú saludable, señalética, contratación de certificadora ambiental y difusión del caso como evento modelo.

Servirá como caso testigo para mostrar el diferencial del hotel como organizador de eventos sustentables, sumando valor tangible a la propuesta MICE.

KPI asociado: % de cumplimiento de checklist sustentable, satisfacción de participantes, alcance en redes y menciones en prensa.

Presupuesto estimado: \$180.000

2. Contratación de un promotor corporativo freelance: Se contratará un promotor externo para realizar visitas presenciales a empresas de Córdoba durante un período de 4 meses. Su objetivo será generar vínculos directos, presentar propuestas personalizadas y promover la realización de eventos corporativos en el hotel. Recibirá formación interna, tendrá una agenda de visitas programadas, y reportará semanalmente los avances al equipo comercial.

Esta acción complementa los canales digitales con una estrategia de contacto directo, mejorando el cierre comercial y humanizando la propuesta.

Meta: lograr al menos 20 reuniones efectivas y 3 eventos agendados como resultado de esta acción.

Presupuesto estimado: \$200.000 (\$50.000 mensuales).

A continuación se indicará el presupuesto necesario para la realización de dicho plan.

| Acción | Presupuesto |
|---|--------------------|
| Rediseño del micrositio corporativo | \$120.000 |
| Campaña audiovisual “Tu evento, nuestra misión” | \$180.000 |
| Publicidad digital segmentada | \$220.000 |
| Email marketing segmentado | \$0 |
| Implementación de CRM automatizado | \$100.000 |
| Landing Pages personalizadas | \$0 |
| Programa “Aliados Sustentables” | \$80.000 |
| Desayunos corporativos (3 eventos) | \$180.000 |
| Evento modelo sustentable | \$180.000 |
| Promotor corporativo freelance (4 meses) | \$200.000 |

| Acción | Presupuesto |
|--------------------------------|--------------------|
| Total estimado del plan | \$1.260.000 |

El plan prevé una inversión total estimada de \$1.260.000 ARS, distribuida en campañas, tecnología, acciones presenciales y personal externo. Si bien representa una inversión acotada, se diseñó con criterios de eficiencia y retorno. Se priorizaron acciones que combinan bajo costo con alto impacto —como el CRM, las campañas digitales segmentadas y los eventos propios—, evitando erogaciones elevadas en acciones masivas o estructuras fijas.

Además, se contempla el uso de herramientas gratuitas o ya disponibles (Mailchimp, WhatsApp Business), la tercerización por proyecto en lugar de contrataciones fijas, y la posibilidad de gestionar alianzas por canje o colaboración institucional (ej. espacios cedidos, difusión compartida, proveedores sustentables con beneficios).

No obstante, si el volumen de resultados lo justifica (leads, conversiones, ocupación), se plantea una fase de ampliación presupuestaria posterior, orientada a replicar o escalar las acciones más efectivas a nivel regional

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt permite visualizar de forma clara la secuencia de acciones estratégicas previstas entre junio y diciembre de 2025, divididas en tres fases principales. Cada acción se desglosa por tareas específicas, fechas de ejecución y equipos responsables, lo que facilita el seguimiento de dependencias y tiempos críticos.

Entre los hitos más relevantes del cronograma se destacan:

- El lanzamiento del micrositio corporativo y la activación de campañas digitales como paso previo obligatorio para las acciones de captación de leads (Fase 1: junio-julio).
- La implementación del CRM, prevista para julio, es esencial antes de ejecutar acciones como email marketing automatizado, landing pages personalizadas y seguimiento post-evento.

Propuestas de medición y evaluación

Los Key Performance Indicator (KPI) del Plan de Marketing permiten evaluar de manera sistemática y objetiva la efectividad de cada acción del plan, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos generales.

Las metas numéricas establecidas para cada indicador de desempeño se definieron en base a promedios de referencia de la industria hotelera y al comportamiento habitual de campañas digitales en el segmento B2B. Por ejemplo, se considera un CTR superior al 2% como un buen rendimiento en campañas de Google Ads o LinkedIn orientadas a empresas (según HubSpot y Wordstream, 2024). Asimismo, una tasa de apertura mayor al 20% en campañas de email marketing se alinea con el estándar del sector cuando las bases de datos están correctamente segmentadas.

En aquellos casos donde el hotel no posee datos históricos previos (como en el uso de CRM o email automatizado), se optó por benchmark razonables y alcanzables, tomando como fuente informes de referencia del sector turístico, marketing digital y buenas prácticas en gestión de experiencias. Estos indicadores serán revisados al cierre del período de implementación para validar su pertinencia y ajustar futuras metas.

A continuación, se detallan las métricas específicas para cada acción y sus tareas correspondientes:

1. Rediseño del Micrositio Corporativo.

Indicadores:

- **Páginas vistas:** Cantidad total de veces que las páginas del micrositio son visualizadas. Mide el interés general del sitio. Un aumento progresivo indica una mejora en la atracción y retención del visitante.
- **Visitantes únicos:** Número de usuarios diferentes que ingresan al sitio en un período determinado. Evalúa el alcance real de la estrategia digital. Es crucial para saber si se está ampliando la audiencia.

- Tasa de rebote: Porcentaje de usuarios que abandonan el sitio sin interactuar. Un valor alto sugiere problemas en la navegación o contenido poco relevante. Ideal mantenerla por debajo del 50%.
- Tiempo promedio de permanencia: Mide el interés y usabilidad del contenido. Cuanto mayor, mejor. Indica que el contenido es interesante y útil para el usuario objetivo.

Herramientas sugeridas: Google Analytics, Hotjar, Search Consol.

2. Campaña Audiovisual "Tu evento, nuestra misión".

Indicadores:

- Reproducciones por video: Cantidad total de visualizaciones en redes y web. Mide la visibilidad del contenido audiovisual. Meta inicial: superar las 5.000 vistas por video.
- Duración media de visualización: Tiempo promedio que los usuarios ven los videos. Evalúa la capacidad de retención. Ideal que supere el 70% de la duración total del video.
- Tasa de clics (CTR): Proporción de personas que hacen clic en un enlace del video. Indicador clave de interés y llamada a la acción efectiva.
- Comentarios y compartidos: Cantidad de interacciones generadas por los usuarios. Mide el nivel de conexión emocional y viralidad.

3. Publicidad Digital Segmentada (LinkedIn / Google Ads).

Indicadores:

- Impresiones: Número de veces que los anuncios fueron mostrados. Brinda una idea de alcance potencial. No siempre implica interacción, pero sí visibilidad.
- Clics y CTR: Porcentaje de clics respecto a las impresiones. Refleja cuán atractiva es la pieza publicitaria. Ideal: $CTR > 2\%$.
- Conversiones: Cantidad de usuarios que completaron una acción valiosa (reserva, formulario, contacto). Mide el rendimiento real de la campaña más allá del clic.

- Costo por adquisición (CPA): Promedio de gasto por cada conversión obtenida. Permite evaluar eficiencia económica. Cuanto más bajo, mejor.

4. Email Marketing Segmentado.

Indicadores:

- Tasa de apertura: Proporción de correos abiertos. Ideal que supere el 20%. Muestra la eficacia del asunto y el interés del receptor.
- Tasa de rebote: Correos que no pudieron ser entregados. Se debe mantener por debajo del 5%. Una tasa alta sugiere problemas en la base de datos.
- Tasa de reactividad: Porcentaje de clics entre los que abrieron el correo. Indica efectividad del contenido interno y llamada a la acción.

5. Implementación de CRM con Automatización.

Indicadores:

- Tasa de respuesta: Porcentaje de correos o mensajes automáticos que reciben respuesta. Muestra qué tan efectiva es la comunicación automatizada.
- Oportunidades generadas: Cantidad de leads que se transforman en posibilidades concretas de venta o reserva. Un KPI clave para medir el retorno comercial del CRM
- Tiempo promedio de conversión: Días promedio entre primer contacto y reserva. Ayuda a optimizar el proceso comercial y a identificar cuellos de botella.
- Tasa de seguimiento efectivo: Leads que recibieron el seguimiento previsto en tiempo y forma. Evalúa el cumplimiento del proceso de nurturing y fidelización.

6. Landing Pages Personalizadas.

Indicadores:

- Tasa de conversión: Porcentaje de visitantes que completan el formulario. Un buen benchmark es entre 10-20%, dependiendo del tipo de campaña.
- Tiempo promedio por página: Duración media de permanencia en la landing. Indica interés genuino. Más de 1 minuto es un buen promedio.
- Número de formularios enviados: Cantidad de contactos nuevos recibidos a través de estas páginas. Mide la generación directa de leads cualificados.

7. Programa “Aliados Sustentables”.

Indicadores:

- Convenios firmados: Número total de acuerdos establecidos con instituciones o empresas. Mide la expansión de la red de colaboración.
- Reuniones realizadas: Cantidad de encuentros comerciales o institucionales concretados. Refleja el esfuerzo activo en la promoción del programa.
- Nivel de satisfacción institucional: Valoración cualitativa de la experiencia de colaboración. Se puede medir con encuestas cortas de Net Promoter Score (NPS).

8. Desayunos Corporativos.

Indicadores:

- Asistencia efectiva: Relación entre asistentes reales e invitados confirmados. Un ratio >75% es considerado positivo.
- Tasa de satisfacción: Evaluación cualitativa del evento por parte de los asistentes. Se recomienda superar un 80% de satisfacción general.
- Leads calificados obtenidos: Cantidad de empresas asistentes que solicitan una propuesta comercial. Permite medir el impacto directo del desayuno sobre las ventas.

9. Evento Piloto Sustentable.

Indicadores:

- Participación confirmada: Cantidad de asistentes confirmados sobre la capacidad proyectada. Mide la efectividad de la convocatoria.
- Checklist de sustentabilidad cumplida: Evaluación interna sobre criterios implementados (ej. cero plásticos, energía renovable, proveedores locales, etc.). Sirve para auditar la coherencia de la acción con el discurso institucional.
- Encuestas post-evento: Valoración del impacto del evento en relación a calidad, sustentabilidad y experiencia general. Se recomienda usar escalas de 1 a 5 en atributos específicos.
- Alcance en medios y redes: Cantidad de publicaciones, menciones, y engagement generado. Refuerza el posicionamiento y la visibilidad de la marca.

10. Promotor Cooperativo Freelance.

Indicadores:

- Visitas empresariales realizadas: Cantidad de contactos presenciales concretados. Se espera un mínimo de 3 a 4 visitas semanales.
- Leads generados: Empresas que solicitan cotización, visita o evento. Evalúa la efectividad comercial del vínculo directo.
- Tasa de conversión: Relación entre visitas comerciales y eventos finalmente contratados. Meta objetivo: al menos 1 de cada 5 visitas convertida.
- Valoraciones de empresas visitadas: Percepción del servicio y atención. Puede medirse con mini encuestas digitales de 3 preguntas.

En síntesis, el diseño e implementación de estos indicadores permitirá no solo monitorear el avance de cada acción, sino también tomar decisiones ágiles y basadas en evidencia durante el proceso. Esta medición continua fortalecerá la capacidad del hotel para identificar qué estrategias generan mayor retorno, cuáles requieren ajustes, y cuáles pueden escalar en una futura fase de expansión regional. Además, sentará las bases para la construcción de un modelo de gestión más profesional, digitalizado y orientado al cliente.

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo permitió abordar integralmente el caso del Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, identificando las causas estructurales y contextuales que obstaculizan su posicionamiento como hotel premium en uno de los destinos turísticos más relevantes del país. A través de un enfoque estratégico que integró herramientas de análisis externo (PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter), análisis interno (FODA), y fundamentos teóricos sólidos en marketing, posicionamiento y branding experiencial, se logró definir con claridad el problema central del hotel: la existencia de una fractura crítica entre su identidad proyectada y la imagen percibida por el público objetivo. Este desajuste se ve agravado por un entorno altamente competitivo, donde conviven propuestas económicas tradicionales con opciones premium consolidadas, y por una resistencia interna al cambio, materializada en modelos de gestión obsoletos, falta de planificación estratégica activa y escasa incorporación de herramientas digitales.

Frente a este escenario, el plan de reposicionamiento propuesto se apoya en acciones específicas, medibles y escalables, orientadas a captar al segmento corporativo mediante una narrativa de marca renovada, experiencias personalizadas, alianzas institucionales y prácticas sustentables. Las estrategias definidas —desde la campaña audiovisual y la activación del micrositio corporativo, hasta el evento piloto sustentable y el sistema CRM automatizado— surgen directamente de los hallazgos del diagnóstico, y fueron formuladas para resolver los obstáculos detectados y capitalizar las oportunidades emergentes.

En este sentido, puede afirmarse que existe una coherencia estructural entre el análisis realizado y las estrategias diseñadas, lo que refuerza la validez del plan como herramienta de transformación. Asimismo, los indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos para cada acción permitirán medir de forma objetiva el impacto del plan, realizar ajustes oportunos y establecer una base de datos útil para la toma de decisiones futuras.

Finalmente, si bien el presupuesto es acotado, ha sido diseñado con criterios de eficiencia, priorizando acciones de alto retorno sobre inversiones masivas. En caso de alcanzar los resultados esperados, se prevé una fase posterior de refuerzo y expansión regional.

Recomendaciones

- **Alinear internamente al equipo con la nueva propuesta de valor.**

Para que el reposicionamiento sea exitoso, será clave trabajar sobre la cultura organizacional, promoviendo una actitud receptiva al cambio, capacitación continua y una comunicación interna coherente con los valores que se desean proyectar hacia el cliente corporativo.

- **Ejecutar el plan con foco en calidad y consistencia de marca.**

Cada punto de contacto con el cliente —desde el primer anuncio en redes hasta la experiencia post evento— debe transmitir profesionalismo, diferenciación y compromiso con la sustentabilidad. Es preferible avanzar en menos acciones pero con ejecución impecable, que dispersar esfuerzos en múltiples frentes sin profundidad.

- **Monitorear y ajustar las acciones en tiempo real.**

La incorporación de KPIs no debe limitarse a la medición final, sino aplicarse como herramienta dinámica para iterar, optimizar recursos y responder a los cambios del contexto. Las revisiones trimestrales del plan permitirán detectar desvíos y oportunidades emergentes.

- **Fortalecer alianzas con actores estratégicos.**

Las alianzas propuestas con cámaras empresariales, universidades y ONGs no solo son tácticamente útiles, sino que representan un activo a largo plazo para construir legitimidad, reputación y comunidad. Es recomendable institucionalizarlas y proyectarlas hacia iniciativas compartidas.

- **Evaluar la expansión regional con base en resultados concretos.**

Si se logran los niveles deseados de ocupación, conversión y visibilidad en Córdoba, se sugiere replicar el modelo de implementación hacia otras plazas como Santa Fe, Mendoza y Buenos Aires, priorizando aquellas con mayor densidad empresarial y buena conectividad con el destino.

- **Desarrollar un modelo de mejora continua más allá del reposicionamiento**

El reposicionamiento no debe ser visto como una acción puntual, sino como el punto de partida para transformar la gestión del hotel en términos de experiencia, digitalización y sostenibilidad. Por ello, se recomienda institucionalizar prácticas de innovación, revisión periódica de la propuesta de valor y seguimiento constante de las tendencias del sector.

En definitiva, el reposicionamiento estratégico del Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz representa una oportunidad realista y necesaria para consolidar su presencia en el mercado premium. Más que un cambio de imagen, se propone una transformación integral que articule innovación, sostenibilidad, profesionalismo y vínculo humano. El presente trabajo no solo traza una hoja de ruta operativa, sino que demuestra cómo una mirada estratégica, basada en el diagnóstico profundo y el diseño coherente de acciones, puede ser el punto de partida para renovar el valor percibido de una marca y proyectarla con fuerza hacia el futuro.

Bibliografía

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica* (8.^a ed.). Pearson Educación.

Gobierno de Córdoba. (s.f.). Observatorio turístico de Córdoba.
<https://www.turismo.cordoba.gob.ar/observatorio-turistico/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023).
Encuesta de ocupación hotelera. <https://www.indec.gob.ar>

Joan Mir Juliá. (2015). *Posicionarse o desaparecer*. ESIC Editorial.

Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management* (2nd ed.). Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Dirección de marketing* (12.^a ed.). Pearson Educación.

La Voz del Interior. (2023). *Vacaciones de verano en Córdoba: alta ocupación el primer fin de semana*. <https://www.lavoz.com.ar>

Ostberg, J. (2007). *Research in consumer behavior*. Emerald Group Publishing.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business Press.

Pinares Panorama. (s.f.). *Pinares Panorama Resort & Spa*.
<https://www.pinarespanorama.com.ar>

Portal del Lago. (s.f.). *Conócenos*. <https://www.portaldelago.com.ar/conocenos>

Ries, A., & Trout, J. (1989). *Posicionamiento: la batalla por tu mente*. McGraw-Hill Interamericana.

Rodríguez, S., & Sandoval, D. (2017). *Marketing estratégico y branding emocional*. Ecoe Ediciones.

Santesmases Mestre, M. (2004). *Marketing: conceptos y estrategias* (5.^a ed.). Ediciones Pirámide.

Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing*. Free Press.