

UNIVERSIDAD
SIGLO

La educación evoluciona



Reporte de caso:

“Howard Johnson, desbloquea el lujo y logra despertar el potencial”



Alumno: Beltramo, Rubén Darío

DNI: 41.523.470

Legajo: VMKT08345

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Institución: Universidad Empresarial Siglo XXI

CUARTA ENTREGA: 29/06/2025

| | |
|--|----|
| Resumen | 4 |
| Abstract | 4 |
| Introducción | 5 |
| <i>Marco de referencia institucional</i> | 5 |
| <i>Breve descripción de la problemática</i> | 6 |
| <i>Resumen de antecedentes</i> | 7 |
| <i>Relevancia del caso:</i> | 9 |
| Análisis de situación | 10 |
| <i>Descripción de la situación:</i> | 10 |
| <i>Análisis del macroentorno:</i> | 10 |
| <i>Análisis del microentorno:</i> | 15 |
| <i>Análisis del mercado:</i> | 19 |
| <i>Diagnóstico organizacional</i> | 25 |
| Marco teórico | 29 |
| <i>Marketing de servicios</i> | 29 |
| <i>La calidad del servicio y la experiencia del cliente en hotelería</i> | 30 |
| <i>Posicionamiento en mercados competitivos</i> | 33 |
| <i>Influencia del entorno digital y redes sociales</i> | 33 |
| <i>Conclusión del marco teórico</i> | 35 |
| Diagnóstico y discusión | 36 |
| <i>Declaración del problema</i> | 36 |
| <i>Justificación del problema</i> | 36 |
| <i>Conclusión diagnóstica</i> | 37 |
| Plan de implementación | 39 |
| <i>Objetivos generales</i> | 39 |
| <i>Objetivos específicos:</i> | 40 |
| <i>Alcance</i> | 40 |
| <i>Primer objetivo: Acciones específicas</i> | 40 |
| <i>Recursos involucrados</i> | 41 |
| <i>Segundo objetivo: Acciones específicas</i> | 42 |
| <i>Recursos involucrados</i> | 43 |
| <i>Tercer objetivo: Acciones específicas</i> | 44 |
| <i>Recursos involucrados</i> | 45 |

| | |
|---|----|
| <i>Cuarto objetivo: Acciones específicas</i> | 45 |
| <i>Recursos involucrados</i> | 46 |
| <i>Cronograma de tiempo</i> | 46 |
| <i>Presupuesto del plan</i> | 47 |
| <i>Propuestas de medición o evaluación de las acciones.</i> | 47 |
| Conclusiones | 49 |
| Recomendaciones | 50 |
| Referencias | 51 |

Resumen

El presente trabajo final de grado corresponde a un Reporte de Caso que analiza la situación actual del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, en un contexto donde la competencia dentro del segmento premium ha crecido notablemente. A través de un enfoque centrado en el cliente y sustentado por herramientas del marketing de servicios, haciendo hincapié en los momentos de la verdad, además se identifican desafíos vinculados al posicionamiento, la experiencia del cliente y la estrategia digital que hoy es un punto fundamental para tratar para poder lograr los objetivos planteados. Tras un diagnóstico que revela oportunidades de mejora, se propone un plan de implementación orientado a fortalecer la fidelización, optimizar los canales digitales y reposicionar la marca como referente de experiencias memorables. El trabajo concluye con algunas recomendaciones estratégicas pensadas para mejorar la propuesta de valor, aumentar la tasa de reservas y potenciar la visibilidad del hotel en el mercado turístico nacional.

Palabras clave: posicionamiento de marca, experiencia del cliente, marketing de servicios, hotelería premium

Abstract

This final degree project is a case report that analyzes the current situation of the Howard Johnson Villa Carlos Paz Hotel, amid a context where competition within the premium segment has grown significantly. Through a customer-centric approach supported by services marketing tools and emphasizing moments of truth, the project also identifies challenges related to positioning, customer experience, and digital strategy, which are key today to achieving the objectives set. After a diagnosis that reveals opportunities for improvement, an implementation plan is proposed aimed at strengthening loyalty, optimizing digital channels, and repositioning the brand as a benchmark for memorable experiences. The project concludes with strategic recommendations designed to improve the hotel's value proposition, increase booking rates, and enhance its visibility in the domestic tourism market.

Keywords: brand positioning, customer experience, services marketing, premium hospitality

Introducción

Marco de referencia institucional

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz está ubicado en un entorno natural que combina esparcimiento y negocios, ofreciendo una experiencia integral para sus huéspedes. Se encuentra a 30 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, facilitando el acceso tanto para turistas como para viajeros de negocios.

La apertura del hotel fue en el año 2011 bajo el modelo de condo-hotel, lo que implica la propiedad compartida entre múltiples accionistas. La inauguración oficial fue el 16 de diciembre de 2016, con la presencia de autoridades nacionales e internacionales.

Actualmente, el hotel es de cuatro estrellas y tiene de 127 habitaciones elegantes, distribuidas en distintas categorías: Junior Suite Twin, Junior Suite King, Master Suite Twin, Master Suite King y una habitación presidencial. Además, ofrece una amplia variedad de servicios, entre los que se incluyen restaurante de cocina internacional, piscinas, spa con jacuzzi, salas de convenciones y reuniones, seguridad las 24 horas, transporte al aeropuerto, estacionamiento vigilado y tienda de regalos.

La propuesta de valor del hotel se orienta hacia un público de nivel económico medio-alto y alto, que valora la exclusividad, el confort y la atención personalizada. Según Pine y Gilmore (1999), en la economía de la experiencia, los consumidores no sólo adquieren bienes o servicios, sino vivencias memorables que trascienden lo funcional. En este sentido, el hotel busca la diferenciación a través de una oferta orientada al cliente, que combina servicios de alta gama con espacios diseñados para que los usuarios vivan momentos significativos.

La posibilidad de realizar eventos corporativos, convenciones y actividades de esparcimiento, sumada a una infraestructura adaptada a distintos perfiles de huéspedes, posiciona al establecimiento como un actor relevante dentro del segmento hotelero premium de la región. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la creación de valor para el cliente implica comprender sus expectativas, anticiparse a sus necesidades y diseñar cada punto de contacto como una oportunidad para generar lealtad.

Breve descripción de la problemática

El segmento de hoteles premium en Villa Carlos Paz tuvo un gran crecimiento en los últimos años. Según declaraciones de Andrés García, presidente de la Cámara de Turismo de Villa Carlos Paz (La Voz, 2025) Importantes inversiones han impulsado el desarrollo de esta categoría en los últimos 5 o 6 años. En este contexto, la oferta hotelera se ha diversificado, elevando el nivel de exigencia de los clientes, quienes ahora cuentan con múltiples opciones de alta gama.

Dado el crecimiento del mercado, el desafío principal está en capitalizar el potencial de la demanda y posicionarse como hotel *top of mind* a través de la diferenciación en experiencia y exclusividad. La cadena internacional a la que pertenece el establecimiento cuenta con más de 70 años de trayectoria y 800 hoteles en todo el mundo, lo que representa una ventaja competitiva. Sin embargo, para fortalecer su presencia en el mercado local, es importante optimizar cada punto de contacto con el cliente a lo largo de su experiencia, desde su reserva hasta el final de su estadía.

La orientación hacia el marketing de experiencias constituye un punto clave en la búsqueda de la satisfacción del cliente dentro del sector hotelero. Muchas acciones desarrolladas por los hoteles durante los denominados “momentos de la verdad” se fundamentan en estudios de agencias o en libros donde analizan la percepción de los consumidores respecto a cada punto de contacto. A partir de dichos análisis, es posible optimizar el nivel de satisfacción alcanzado, generando experiencias de alto nivel. En esta línea, Guidara (2023) destaca en su libro “*Unreasonable Hospitality*” el valor de exceder las expectativas del cliente, convirtiendo interacciones cotidianas en momentos memorables. El autor demuestra cómo la hospitalidad concebida como una actitud basada en la generosidad y la conexión humana puede potenciar los resultados del negocio y fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia.

El sector hotelero premium, frente a un público exigente, debe implementar estrategias que le permitan generar dichas experiencias. Podemos ejemplificar, el diseño de paquetes personalizados que se ajusten a las preferencias del segmento de alto poder adquisitivo, incluyendo suites exclusivas, servicios de conserjería individualizados y propuestas gastronómicas de nivel superior. Asimismo, resulta fundamental el uso de herramientas tecnológicas para identificar y comprender los intereses y expectativas de estos clientes. La vinculación con marcas de lujo y la participación en eventos de prestigio

contribuyen al posicionamiento. Por otro lado, la implementación de programas de fidelización con beneficios exclusivos refuerza la lealtad del cliente. Finalmente, se reconoce que la discreción representa un valor esencial para este público, que prioriza su privacidad que también contribuye a la fidelización. El huésped que se siente respetado en su privacidad tiene más probabilidades de volver, recomendar el hotel y valorar positivamente la experiencia vivida.

En el caso del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, la discreción representa un atributo clave dentro de su propuesta de valor, especialmente considerando al público que apunta. Si bien es una cualidad valorada por los huéspedes, resulta importante desarrollar acciones concretas que refuercen esa percepción en cada punto de contacto. En este tipo de segmentos, la privacidad y el trato reservado son tan relevantes como la calidad de las instalaciones o la variedad de servicios.

Una forma de aplicarlo puede ser mediante la implementación de check-in personalizado en la habitación, evitando el paso por recepción y ofreciendo una experiencia más íntima desde el primer momento. Además, la asignación de personal exclusivo para huéspedes VIP puede sumar valor, ya que permite resolver cualquier necesidad de manera ágil y sin exposición innecesaria.

Resumen de antecedentes

Eleton Resort & Spa es un hotel de cuatro estrellas ubicado en Villa Carlos Paz, que ha adoptado como estrategia diferencial la modalidad all inclusive, sumada a una propuesta de servicios que incluye un destacado teatro propio. La incorporación del sistema de todo incluido tiene como finalidad buscar un mayor uso de los servicios exclusivos por parte de los huéspedes. Entre las prestaciones más valoradas se encuentra el spa, que ofrece diversos tratamientos, especialmente demandados por parejas que optan por experiencias de relax y bienestar.

En relación con la experiencia del cliente, se observa que Eleton ofrece servicios diseñados para generar vivencias distintivas, comúnmente denominadas como “Experiencia Eleton”. Ambos hoteles compiten activamente en el ámbito digital, particularmente a través de las redes sociales. Ambos desarrollan acciones orientadas a destacar sus atributos diferenciales, con el objetivo de captar una mayor cuota de mercado dentro de un entorno competitivo compartido, dado que operan en la misma ciudad.

Por otro lado, la cadena internacional Starwood Hotels & Resorts desarrolló una campaña de marketing basada en el uso de *influencers*, reconociendo el impacto significativo que estos perfiles ejercen sobre sus audiencias. La estrategia fue implementada a través de Instagram, con la colaboración de personalidades influyentes del ámbito de la moda, como Alex's Closet, La Revue De Kenza o Marie Luvé Pink, entre otros. Esta iniciativa tuvo como objetivo principal incrementar las reservas directas mediante la interacción del público con las publicaciones patrocinadas.

Kinsell, presidente & CEO de Loews Hotels & Resorts, reconoció que cada vez es más fácil para los ejecutivos hoteleros centrarse en mejorar los resultados y no poner en primer plano la experiencia del cliente.

“Creo que como industria debemos estar en todos los lugares donde deseen los clientes, pero también pienso que no lo estamos valorando lo suficiente. La experiencia del cliente es fundamental para nuestro negocio” (citado en Amara Marketing, s.f.)

Simon M. Turner, presidente de desarrollo global de Starwood Hotels & Resorts Worldwide, coincide con Kinsell y recalca que los hoteleros deben ser precavidos y no confiar ciegamente en los índices de satisfacción de los clientes del hotel.

“Puedes cegarte por unos resultados científicos, pero es importante salir a los mercados y hablar con la gente, hablar con los clientes todos los días, diciéndoles: ‘Esto es lo que me dicen los números; adentrémonos en ello y analicémoslo en detalle’. Mirar más allá de los números es tan importante como observar esos números” (citado en Amara Marketing, s.f.).

El Palladium Hotel Group desarrolló el programa denominado Palladium Connect, concebido como una iniciativa orientada a fortalecer la relación con clientes del segmento B2B, incluyendo agencias de viajes interesadas en establecer vínculos comerciales con la cadena hotelera. El proyecto se estructuró en torno a un sistema de formación online, accesible desde su sitio web oficial, a través del cual se ofrecía capacitación específica a los socios comerciales.

Este programa brindaba beneficios concretos a quienes participaban activamente, tales como comisiones por ventas realizadas, descuentos en servicios de alojamiento, y la acumulación de puntos canjeables en establecimientos vinculados mediante convenios con la cadena.

De manera complementaria, se diseñó un sitio web que centraliza toda la información necesaria para el usuario corporativo, y se implementó una campaña de video marketing con el fin de comunicar los objetivos del proyecto de forma dinámica y accesible. Esta estrategia audiovisual permitió explicar los beneficios y el funcionamiento del programa de manera más cercana y atractiva para el público objetivo.

El uso del video marketing continúa siendo, en la actualidad, una herramienta efectiva para generar conexión con las audiencias. A través del formato audiovisual, es posible construir relatos que transmiten emociones y experiencias, lo cual resulta especialmente relevante en el sector hotelero, donde la narrativa de marca puede influir significativamente en la decisión de compra del cliente. La creación de contenido audiovisual no solo favorece la fidelización, sino que también facilita la planificación de futuras campañas de comunicación digital.

Relevancia del caso:

La relevancia del caso en estudio se basa en cómo se fortalece de la experiencia del cliente, entendida como un factor importante en la generación de recomendaciones, las cuales representan uno de los activos más valiosos para cualquier organización. Si bien la marca Howard Johnson cuenta con un posicionamiento dentro de la industria hotelera, continúa siendo clave el impacto de las recomendaciones del entorno cercano como familiares, ya que influyen en la decisión de los potenciales huéspedes.

Por eso, resulta importante el diseño e implementación de una estrategia orientada a la captación de nuevos clientes, con el objetivo de brindar una experiencia satisfactoria que permita su fidelización. A largo plazo, este enfoque contribuye a una mayor rentabilidad, considerando que la adquisición de nuevos clientes suele implicar un mayor costo en comparación con la recompra por parte de clientes actuales.

El rol del marketing tiene una relevancia central en este proceso, especialmente en la comunicación efectiva. El uso de recursos como imágenes y videos permite transmitir experiencias de forma atractiva, despertando el deseo de vivirlas en persona. Estas acciones contribuyen al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, lo cual representa una ventaja competitiva clave en un entorno de sobreinformación. Lograr ese nivel de recordación de marca, es decir, ser la primera opción al momento de planificar un viaje a Villa Carlos Paz es prioritario para el hotel.

Análisis de situación

Descripción de la situación:

El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz se encuentra ubicado en la intersección de las calles Azopardo y J. G. Artigas, en la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba. Clasificado como un establecimiento de cuatro estrellas, su estrategia corporativa busca consolidar su presencia en el mercado mediante un enfoque en el turismo familiar, complementado por la atención al segmento empresarial, a través de la disponibilidad de salas destinadas a convenciones y eventos.

La gestión organizacional se fundamenta en el desarrollo de relaciones laborales que promuevan un clima basado en el respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad y la cordialidad, con el objetivo de garantizar una experiencia positiva para cada huésped. Uno de los principios fundamentales de la cultura interna consiste en mantener un trato cordial y una actitud de disposición permanente hacia los huéspedes, favoreciendo así un entorno de confianza.

Desde el inicio de sus operaciones, se implementó un proceso integral de capacitación del personal, brindado por la cadena internacional Howard Johnson. Durante un período de más de dos meses, quienes conformarían la primera dotación de colaboradores participaron en instancias formativas destinadas a comprender la política institucional, los estándares de calidad exigidos por la marca y los lineamientos operativos fundamentales para ofrecer un servicio acorde al posicionamiento deseado.

Uno de los principales desafíos identificados para el posicionamiento estratégico del hotel consiste en superar la percepción generalizada de Villa Carlos Paz como un destino asociado exclusivamente al turismo mochilero. En este sentido, se busca cambiar dicha imagen, promoviendo al hotel como una alternativa orientada al turismo familiar, con acceso a servicios de alta calidad que respondan a las exigencias del mercado actual.

Análisis del macroentorno:

En este caso se analizará el macroentorno en el que se encuentra inmerso el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Se va a analizar cada punto con el fin de ver de qué manera se puede captar la mayor porción de mercado.



Entorno político:

Estabilidad gubernamental: El gobierno de Javier Milei trajo consigo políticas económicas liberales. Aunque se busca estabilizar la economía, las medidas iniciales generaron incertidumbre en el sector turístico. Un estudio, en base a encuestas en todo el país de la consultora *Management & Fit*, marcó que sólo el 31,6% de la población argentina afirma que salió o saldrá de vacaciones este verano. De ese volumen, el 68% dijo que elegía destinos nacionales, mientras que el 28% optaba por viajar al exterior: esta cifra se duplicó respecto a las de idénticos sondeos de 2022 (16,9% iba al exterior) y 2023 (15,7%).

Diferencia de valores cambiarios: El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) reveló en su último informe que mientras cada vez más argentinos realizan viajes al exterior, cada vez menor turistas internacionales visitan el país. La cuestión de la diferencia de valores cambiarios impacta fuerte. El último informe de estadísticas de turismo internacional (ETI) correspondiente a diciembre, develó que ese mes ingresaron 581.600 turistas (personas con más de un día de estadía), que representa un descenso del 25,7% respecto de un año atrás. Dado que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz capta una proporción significativa del turismo internacional que arriba a la ciudad. A ello se suma el incremento en los viajes de argentinos al exterior, lo cual contribuye a una disminución de la demanda local, profundizando el desafío para los establecimientos hoteleros.

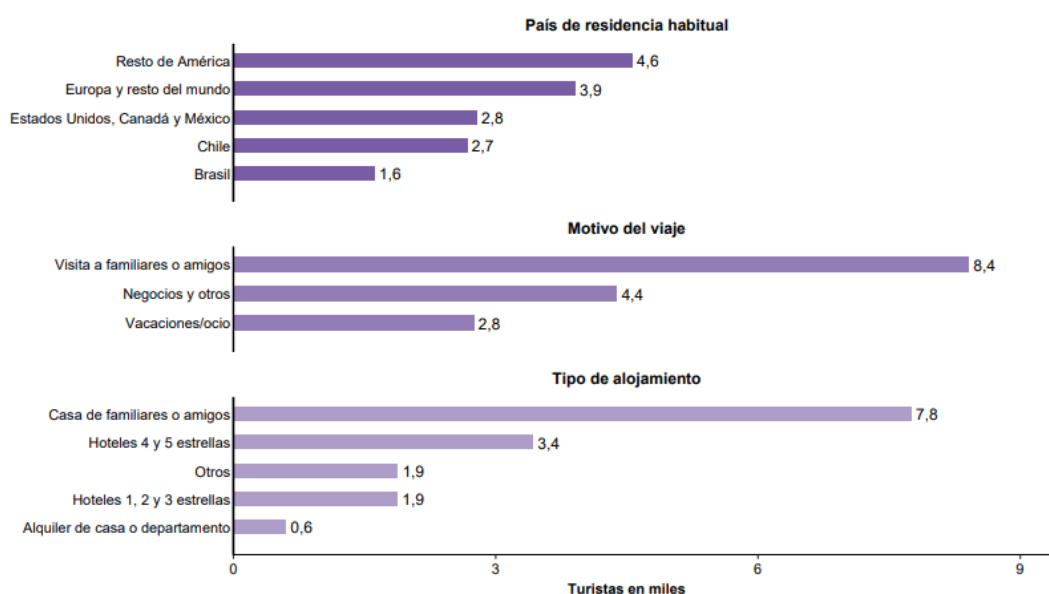
Modificación de la Ley de Turismo: El Gobierno nacional modificó la Ley Nacional de Turismo 25.997 con el fin de eliminar las trabas estatales para el libre

desarrollo de la actividad turística y enfocar el rol del Estado en la promoción de la inversión en el sector. Esta decisión es importante ya que puede facilitar la ampliación o mejora de las instalaciones del hotel Howard Johnson, ya sea mediante remodelaciones, incorporación de tecnología o expansión de servicios (como nuevos espacios para eventos).

Entorno económico:

Apreciación del peso argentino: La rápida revaluación del peso encareció Argentina para los turistas extranjeros, reduciendo su número en un 20,2% en los primeros seis meses hasta noviembre de 2024 en comparación con el mismo período de 2023. Esta situación representa un desafío para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, cuya propuesta de valor basada en servicios premium se ve afectada por la disminución de la demanda internacional, especialmente del segmento de alto poder adquisitivo.

Aunque el entorno lo hizo disminuir, no quiere decir que no se haya aprovechado el turismo internacional. Según el Aeropuerto Internacional de Córdoba, en el cuarto trimestre del 2024 se obtienen los datos del siguiente cuadro. El principal motivo de los viajes desde el extranjero fue “Visita a familiares o amigos”, cuya participación fue del 54,1%; le siguió “Negocios y otros”, con 28,2%. El 49,9% de los turistas no residentes pernoctó en “Casa de familiares o amigos”. Le siguió en importancia la categoría “Hoteles 4 y 5 estrellas”, que tuvo una participación de 22,1%.



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

Beneficios por tipos de cambios extranjeros: La devaluación del real en 2024 mejoró la competitividad de Brasil y atrae turistas argentinos. Este aspecto generó un turismo masivo de argentinos en las playas brasileñas, por lo tanto el turismo local se vio afectado.

Inflación y costos operativos: Aunque la inflación mostró signos de desaceleración, los costos operativos para los hoteles, incluyendo salarios y suministros, continuaron siendo elevados. A Howard Johnson le afecta fuertemente, ya que basa sus características principales en un excelente servicio, además de revisar la estrategia de precios por el motivo mencionado con anterioridad.

Entorno Social:

Dificultades para vacacionar: La situación actual del país tiene a muchas personas viviendo realidades complicadas y la clase media y baja sólo llegan a cubrir sus necesidades básicas, por eso el hecho de vacacionar se les hace casi imposible. Además la clase media que pudo hacerlo redujo considerablemente la cantidad de días. El diario “La Voz” lo describe de esta manera: “Las vacaciones de dos semanas ya son una rareza. Y en Argentina, y en Córdoba, se percibe claramente. A ese fenómeno social y de modalidad de consumo global se suma aquí y ahora un recorte adicional por presupuestos familiares acotados. Las 3,6 noches medidas para enero por la Agencia Córdoba Turismo marcan un promedio preliminar, tomado en base a los datos aportados por los municipios turísticos, contando todas las modalidades de alojamiento pagas”.

Cambio en las preferencias de los viajeros: Los turistas buscan experiencias más personalizadas y auténticas, valorando la cultura local y las actividades al aire libre. Por eso, Córdoba fue de los destinos más elegidos por los turistas locales ya que tienen lugares increíbles para recorrer muy cerca de Villa Carlos Paz.

Turismo de bienestar: Hubo un aumento en la demanda de servicios relacionados con el bienestar, como spas y actividades de relajación, áreas en las que el hotel podría capitalizar para captar esa porción de mercado que eligió vacacionar en Argentina.

Entorno Tecnológico:

El nuevo *packaging*: ¿Será que la pantalla es al destino como el *packaging* a un producto en el supermercado? Salvando las distancias, es preponderantemente a través de las pantallas que hoy en día se accede al conocimiento de un destino turístico, a la primera

impresión, a la pulsión a conocer más de él y, al final del recorrido, quizás tomar la decisión de visitarlo o no. La génesis del tema de investigación que se lleva adelante tuvo un punto de partida análogo: las pantallas de los destinos. La condición de investigadores no es impedimento, como seres humanos, para asimilar dichos dispositivos tecnológicos a todo el espacio digital.

Sin embargo, el recorrido se plantea diferente, ya que se trata de descubrir, de echar luz, más allá de esa superficie de puntos luminosos, de analizar no solo su funcionamiento o usabilidad, sino de indagar en los contenidos comunicacionales y que hay más allá de ellos. Adentrarse en el territorio digital, equivocadamente equiparado con el marketing digital en muchas oportunidades, significa asomarse a un espacio de infinitas aplicaciones tecnológicas, que deberían tener el propósito primordial de facilitar el desarrollo sostenible de las comunidades receptoras del turismo, así como también de allanar el acceso de los viajeros a experiencias enriquecedoras, mejorando la calidad de vida de la población en su conjunto.

Por otra parte, y a medida que se examina este territorio (que la tecnología extiende exponencialmente cada día), surgen aspectos relevantes, dignos de ser repensados, fundamentalmente en lo que, metafóricamente y apelando a las ciencias físicas, es la interfase entre el mundo real, el analógico, y el mundo digital.

Marketing digital: La presencia en redes sociales y plataformas digitales fue crucial para atraer a nuevos clientes y mantener la fidelización. El hecho de estar presente en Instagram con publicaciones semanales e historias diarias es clave para el posicionamiento y puede terminar siendo factor relevante a la hora de decidir donde vacacionar, además de contratar o hacer “canje” con influencers del mundo viajero son acciones muy valoradas y con mucha llegada a diferentes tipos de públicos.

Entorno Ecológico:

Sociedad más consciente sobre el cuidado del medio ambiente: La responsabilidad ambiental es tan importante que el Howard Johnson desde sus inicios tiene como premisa minimizar el impacto ambiental. Es por esto por lo que el hotel posee amplios estándares de higiene que vienen de la mano de un cuidado en la utilización de químicos. En su política verde, el Howard Johnson Carlos Paz desarrolló una cultura ambiental muy fuerte tanto en la gestión propiamente dicha como con los huéspedes. Es por esto por lo que la

mascota, Howie, es un amigo de la naturaleza e intenta transmitir el mensaje de cuidado en cada una de sus acciones.

Por otro lado, en épocas de sequía, las sierras de Córdoba se suelen ver afectadas por los incendios forestales. Por ende, se debe tener presente el cuidado del medio ambiente dentro de las políticas del hotel, principalmente si se administra un negocio en un entorno tan natural como son las Sierras de Córdoba, ya que genera una buena imagen y demuestra que se respeta la naturaleza. Al turista le agrada encontrarse con un lugar limpio y bien cuidado en donde se pueda percibir la toma de conciencia del cuidado de los recursos naturales.

Entorno Legal:

La ley del Turismo: La Ley 25997 plantea los lineamientos que tienen como finalidad la promoción y regulación de la actividad turística con base en mecanismos necesarios para la creación, aprovechamiento y protección de los recursos turísticos nacionales, incorporando la participación de los sectores públicos y privados en la actividad. Al promoverse la inversión en el sector, se espera un mayor desarrollo del entorno turístico local (nuevas atracciones, conectividad, servicios complementarios), lo cual aumenta la competitividad del destino y puede atraer más visitantes, beneficiando de forma indirecta al hotel como actor destacado en la oferta de alojamiento premium de la ciudad.

Análisis del microentorno:

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1979), permite analizar la competitividad de una industria. En este caso se utilizará para conocer el microentorno en el que se encuentra inmerso el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Vamos a analizar cada punto con el fin de ver de qué manera puede captarse la mayor porción de mercado.



1) Amenaza de nuevos competidores: En el análisis de posibles nuevos competidores, resulta clave considerar las barreras de entrada. Para el segmento de hoteles de cuatro estrellas en Villa Carlos Paz, las barreras se consideran elevadas en relación con establecimientos tradicionales, aunque no imposibles para grandes inversores que perciben el potencial turístico de la zona y el nivel adquisitivo del público objetivo. Si bien disponer de capital resulta muy importante, también se requiere conocimiento del rubro, razón por la cual es habitual que los grupos inversores recurran a profesionales con experiencia en gestión hotelera.

Otro factor para considerar es la capacidad operativa: no todos los propietarios de alojamientos o complejos turísticos están preparados para administrar un hotel de gran escala, con múltiples habitaciones y servicios premium. Asimismo, el espacio físico representa un aspecto determinante en la decisión del huésped. La ubicación céntrica continúa siendo un atractivo relevante, aunque también se identifican oportunidades en los alrededores, que ofrecen tranquilidad y exclusividad a solo 15 minutos del centro de la ciudad.

En el caso analizado, se identifica como ventaja competitiva la trayectoria de marca, el respaldo internacional y la capacidad de operar bajo un modelo de economías de escala propias de una franquicia consolidada.

2) Poder de negociación con proveedores

El número de proveedores involucrados en las operaciones es limitado y está compuesto en su mayoría por empresas medianas, pymes y monotributistas. Esta condición genera un equilibrio particular en la negociación: por un lado, la empresa podría percibir una situación de dependencia debido a la escasa cantidad de proveedores disponibles; por otro lado, la relevancia económica que representa el hotel para esos proveedores, en muchos casos, impide que prescindan de dicha relación comercial.

En general, se han establecido vínculos de largo plazo, lo que refuerza la estabilidad, aunque se reconoce la necesidad de diversificar proveedores con el fin de reducir riesgos por dependencia. Existen casos en los que la empresa posee un mayor poder de negociación, especialmente cuando el proveedor no se involucra directamente en la calidad del servicio final y se le compra en grandes volúmenes, lo que permite negociar con más fuerza en precio y plazos de pago.

3) Poder de negociación de los clientes

El acceso a la información por medio de plataformas digitales ha hecho crecer el poder de los consumidores. Hoy en día, los potenciales huéspedes pueden comparar precios, servicios y opiniones en tiempo real, lo que les otorga una ventaja en el proceso de decisión. Aunque la oferta de hoteles de 4 y 5 estrellas en Villa Carlos Paz no es abundante, sí existe competencia directa, por lo que se torna fundamental superar las expectativas del cliente.

En este segmento específico, el precio no es el factor decisivo, dado que el público objetivo cuenta con un alto poder adquisitivo y prioriza elementos como la exclusividad, el confort, la atención personalizada y la experiencia general. Para satisfacer dichas exigencias, es imprescindible cumplir con las promesas comunicadas, considerando que la reputación digital influye de forma significativa en las decisiones de compra. Las valoraciones y reseñas en línea juegan un rol clave, especialmente entre aquellos huéspedes que eligen el hotel por primera vez.

En el proceso de decisión de compra, el consumidor atraviesa diversas etapas. Inicialmente, toma consciencia de una necesidad; posteriormente, compara alternativas para satisfacerla. A continuación, realiza la compra y finalmente evalúa la experiencia con el fin de determinar si la recomendaría o si considera que fue una decisión acertada.

A fin de abordar de manera integral este comportamiento, se sugiere la utilización del mapeo de servicios que permite visualizar los puntos de contacto entre el cliente y la organización, facilitando la mejora de la experiencia del usuario (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014).

4) Amenaza de productos sustitutos

En destinos turísticos como Villa Carlos Paz, se ha registrado un incremento considerable en la oferta de alternativas al alojamiento hotelero tradicional, tales como cabañas, departamentos y hostels. Aunque no todas estas opciones representan sustitutos directos, sí se observa una tendencia creciente hacia propuestas diferenciadas, como las cabañas de lujo, que ofrecen experiencias personalizadas y de alto nivel.

No obstante, estas alternativas suelen ubicarse en rangos de precio similares a los de hoteles de cuatro estrellas, lo que continúa inclinando la preferencia del segmento hacia establecimientos hoteleros consolidados, especialmente cuando se priorizan factores como el respaldo de marca, la amplitud de servicios y la experiencia integral.

5) Rivalidad entre competidores existentes

La cantidad de competidores directos en el segmento es limitada, aunque la intensidad competitiva es elevada. Se identifican como principales competidores a Portal del Lago, Eleton Resort & Spa, Pinares Panorama Suites & Spa y Pinares del Cerro. La rivalidad se manifiesta a través de guerras de precios, campañas promocionales agresivas y una fuerte presencia publicitaria, con el objetivo de captar la mayor cuota de mercado posible.

En relación a lo nombrado anteriormente como “guerra de precios” para los hoteles de cuatro estrellas de Villa Carlos Paz, como el Howard Johnson, esta “guerra” puede generar menor rentabilidad, pérdida de valor percibido y presión sobre la calidad del servicio. La clave está en competir por valor, no por precio, reforzando atributos diferenciales y gestionando eficazmente la comunicación de estos.

El Howard Johnson tiene como ventaja que puede realizar alianzas con eventos corporativos, congresos, festivales o marcas premium puede posicionar al hotel como sede elegida por organizadores, aumentando la ocupación en temporada baja.

Cuadro comparativo de la competencia de hoteles 4 estrellas en Villa Carlos Paz.

| Hotel | Precios para dos huéspedes según Booking.com | Diferencial clave | Mejor Valoración según Booking.com |
|-------------------------------|--|-----------------------|------------------------------------|
| Howard Johnson | \$124.306,00 | Marca internacional | Ubicación (9,9/10) |
| Portal del Lago | \$110.687,00 | Piscina <i>In/Out</i> | Personal (9,3/10) |
| Eleton Resort y Spa | \$131.594,00 | <i>All inclusive</i> | Personal (9/10) |
| Pinares Panorama Suites & SPA | \$160.237,00 | Vistas panorámicas | Confort (9,5/10) |
| Pinares del Cerro | \$151.649,00 | Micro reserva natural | Personal (9,6/10) |

Fuente: Elaboración propia

El resultado que arroja el cuadro comparativo nos dice que el Hotel Howard Johnson, entre sus competidores más cercanos, es el más valorado por su ubicación, tiene un diferencial clave mencionado anteriormente ya que es una marca internacional y está en un rango de precio promedio en relación a las tarifas estándar de los demás hoteles.

Análisis del mercado:

El primer paso en el análisis del mercado consiste en identificar al cliente ideal. En este caso, se trata de familias pertenecientes a la clase media alta y alta, que buscan alojamiento en un destino consolidado como Villa Carlos Paz, con el objetivo de disfrutar de una opción que combine confort, exclusividad y servicios propios de un hotel de cuatro estrellas.

Analizando este perfil de cliente se observa que se caracteriza por un alto nivel de exigencia, resultado de su familiaridad con la oferta, la cual conoce gracias a la amplia conectividad digital y al acceso inmediato a canales de información. A través de las redes sociales, los usuarios no solo comparan alternativas, sino que también seleccionan los lugares en función de los diferenciales percibidos.

En este contexto, resulta muy importante que el hotel aproveche cada punto de contacto con el huésped para generar una experiencia satisfactoria, para fortalecer la percepción positiva y fomentar la fidelización.

Para definir con mayor precisión al cliente ideal, es necesario realizar una serie de preguntas clave, como por ejemplo:

- ¿Quiénes son los compradores más frecuentes?
- ¿Qué necesidades desean satisfacer?
- ¿Qué problemáticas enfrentan durante su búsqueda de alojamiento?
- ¿Qué objetivos persiguen al elegir un hotel?
- ¿Qué tipo de contenido consumen en el entorno digital?
- ¿Cómo se desarrolla su proceso de decisión de compra?

Conocer cómo compra el cliente ideal no solo permite una mejor segmentación, sino que también ayuda a que el cliente perciba y valore con mayor claridad el diferencial que ofrece el hotel en comparación con sus competidores.

A continuación se analizará el mercado hotelero de nuestro país:

La industria hotelera en Argentina atraviesa un momento de transformación, con una caída en la ocupación de los hoteles 4 y 5 estrellas en todas las regiones del país durante 2024, según el Reporte de Hoteles 2025 de Newmark y Pilou Partners. Mientras la ciudad de Buenos Aires y Patagonia muestra un menor dinamismo en el turismo corporativo y estacional, Córdoba experimenta un reajuste en su mercado. En paralelo, los precios medios presentan variaciones: en algunas zonas los valores disminuyeron y en otras, como Córdoba y Buenos Aires, registraron aumentos. En este contexto, el sector busca adaptarse a nuevas tendencias, con un fuerte impulso hacia la personalización, el turismo de experiencias y la sostenibilidad.

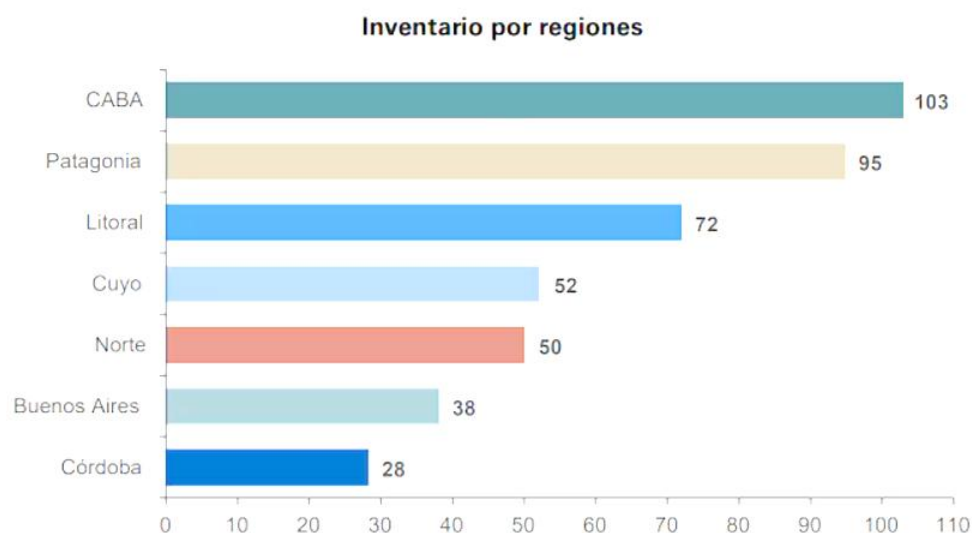
El turismo es un pilar fundamental de la economía argentina. Con una contribución de US\$1103 millones a las exportaciones nacionales, este sector representa el 25% de las exportaciones de servicios y entre el 3,5% y 4% del total de exportaciones, según datos de INDEC. Si bien la comparación con mercados más desarrollados como España (donde el turismo representa el 11,9% del total de exportaciones) muestra un

margen de crecimiento significativo, la Argentina está en una posición privilegiada para aprovechar su potencial.

Además de ser un generador de divisas, la industria hotelera se consolida como un sector de gran impacto en empleo, inversión en infraestructura y desarrollo regional. Sin embargo, el desafío radica en consolidar un ciclo virtuoso de inversión, desarrollo y crecimiento del empleo.

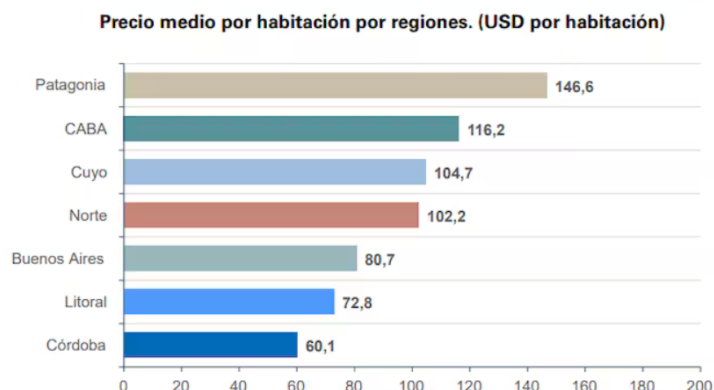
Actualmente, la Argentina cuenta con 2889 establecimientos hoteleros, de los cuales 451 corresponden a hoteles de 4 y 5 estrellas. Este segmento premium, que representa el 15,6% del total, se concentra en destinos turísticos clave y ciudades de negocios.

- CABA lidera con 103 hoteles premium, gracias a su atractivo para el turismo corporativo y eventos.
- Patagonia, con 100 establecimientos, presenta la mayor ocupación hotelera del país (62,3%), impulsada por el turismo de naturaleza y aventura.
- El litoral y el norte argentino tienen menor ocupación y tarifas más accesibles, lo que abre oportunidades de expansión en estas regiones.



- En términos de tarifas, Patagonia lidera con un precio diario promedio de US\$146,6, seguida por CABA con US\$116,2, mientras que en

Córdoba y el litoral los valores son más bajos, con US\$60,1 y US\$72,8, respectivamente.



INFORME DE MERCADO HOTELES 4 Y 5 ESTRELLAS 11

El sector hotelero en la Argentina experimentó una notable evolución en la última década. El 2020 marcó el pico más alto, con 447 hoteles de 4 y 5 estrellas, a pesar del impacto de la pandemia. Sin embargo, en 2021 la oferta cayó a 397 establecimientos, reflejando el golpe de la crisis sanitaria en el sector.

A partir de 2022 comenzó una recuperación, con 425 hoteles, tendencia que continuó hasta alcanzar en 2024 un récord de 451 establecimientos, consolidando el crecimiento del mercado y la reactivación del turismo premium en el país.

Entre 2022 y 2023, la participación de los hoteles 4 y 5 estrellas alcanzó su punto más alto en la última década, con un máximo de 16,6% en 2022 y un leve descenso a 16,5% en 2023. Este período representó el mayor peso relativo del segmento premium dentro del total de establecimientos hoteleros en el país. Sin embargo, en 2024 la participación cayó al 15,6%, lo que sugiere un crecimiento más acelerado en otras categorías de alojamiento o una diversificación en la oferta hotelera del país.

El informe de Newmark destaca que el turismo de lujo está redefiniendo el mercado hotelero. Los viajeros buscan experiencias exclusivas y personalizadas, alejadas de los modelos tradicionales de hospedaje masivo. En este contexto, los hoteles boutique han ganado protagonismo, especialmente en Buenos Aires y en destinos emergentes.

Estos establecimientos no solo ofrecen servicios de alta calidad, sino que también apuestan por una identidad propia, incorporando elementos culturales, gastronómicos y

artísticos del destino. La tendencia indica que los turistas de alto poder adquisitivo buscan vivencias que combinen hospitalidad, autenticidad y sostenibilidad.

Al profundizar en el análisis, se aborda el mercado hotelero premium en la provincia de Córdoba, focalizado en Villa Carlos Paz.

Córdoba puede contar los hoteles de cinco estrellas con los dedos de una mano. Los de cuatro estrellas se fueron sumando de a poco pero entre ambas categorías no representan aún más del 20% de la oferta total de alojamiento en la provincia.

Un sueño de los operadores del turismo de Córdoba es que lleguen capitales para hotelería cinco estrellas que traccionen para convertir a esta provincia en un destino internacional, un objetivo aún pendiente. Una de las claves, según los mismos operadores, es lograr una mayor y mejor conectividad aérea. Otra, la de sumar atractivos para ese público y acrecentar el alojamiento de categoría.

En Villa Carlos Paz, la mayor ciudad turística cordobesa, el deseo de contar con un hotel cinco estrellas lleva décadas. No hay ninguno aún. De vez en cuando, los medios locales avivan ese fuego con proyectos de difícil concreción que al poco tiempo quedan en el olvido. La torre de El Pato, ese gran monumento que se divisa desde el ingreso a Carlos Paz por la autopista, es un vestigio de una época en la que florecían ideas ambiciosas que luego quedaron en la nada. La torre se levantó a mediados de la década de 1980 y en su proyecto original contemplaba la construcción de un hotel 5 estrellas. No pasó.

Los archivos guardan varias ideas similares con grandes proyectos que no llegaron a ningún fin. Muchos de ellos tenían que ver con hoteles, estadios y centros de convenciones o para recitales. En la última década, de todos modos, en Carlos Paz hubo un notable surgimiento de inversiones en la construcción de hoteles de mayor jerarquía. Varios se abrieron en los últimos años y cubrieron una demanda que existía pero no tenía suficiente respuesta.

El presidente de la Cámara de Turismo de Villa Carlos Paz, Andrés García, opinó que si bien es importante el aporte desde el municipio mediante eximiciones de tasas, esa decisión no es suficiente para que se incentive la llegada de inversores. “Las exenciones impositivas municipales no alcanzan solas, es una ayuda pero se necesitan otras cuestiones, más de fondo y generales”, expresó.

“Para hacer un hotel cinco estrellas se necesitan otro tipo de cuestiones como cantidad de personal y que sea bilingüe. Por un lado, falta capacitación. Y a la vez, constatar que los números den. Córdoba es muy competitiva con los precios y los hoteles de cinco estrellas tienen un nivel de gastos muy alto”, advirtió García.

Por otro lado, planteó que con este incentivo municipal de Carlos Paz, hay algunos hoteles existentes que podrían apostar a pasar de 4 a 5 estrellas. Y valoró que eso pueda lograrse. Para un cinco estrellas se requiere un nivel de servicios y de espacios mayor, y la disponibilidad de contar con centros de eventos de cierto tamaño, entre otras varias condiciones.

Ahora veremos las características que cuentan en sus sitios webs los principales competidores, buscando captar la atención de sus potenciales huéspedes:

1) Portal del lago: Contamos con un equipo enfocado en brindarte una atención cálida y un servicio excelente para que te sientas a gusto y disfrutes. Ubicado frente a la costanera del Lago San Roque y a metros de las sierras, el Portal es la antesala de todo lo que te gusta. Al increíble spa y pileta climatizada, los parques verdes y todas nuestras instalaciones, le sumamos el encanto de estar en el corazón de Villa Carlos Paz, a un paso de la zona de restaurantes y de todo. Nuestras habitaciones y espacios comunes cuentan con una vista privilegiada al lago y a las sierras. Somos un ícono turístico del lugar, con más de 35 años de trayectoria, y cuidamos la calidad en cada detalle de tu estadía en nuestro hotel.

2) Eleton Resort & Spa: Estamos ubicados en el acceso a la ciudad de Villa Carlos Paz, a dos cuadras del acceso principal de este centro turístico, sobre la ladera de la montaña, con una maravillosa vista directa del lago San Roque. Elegancia, comodidad, seguridad, calidad y servicio personalizado son algunas de las características que convierten a nuestro hotel como referente del destino. Ideal para familias y parejas que desean disfrutar del aire libre de las sierras de Córdoba, sin necesidad de desplazarse gracias a la amplia variedad de servicios que posee el hotel. Además, te invitamos a disfrutar de una experiencia de relajación y belleza, que aúna los mejores servicios de un spa pensado para vos con un centro médico donde podrás realizar consultas y tratamientos estéticos y de salud.

3) Pinares Panorama Suites SPA & Convention Center, miembro de Preferred Hotels & Resorts, es el hotel más exclusivo de la región. Habitaciones

y suites con impactantes vistas panorámicas al valle y al lago. Increíbles piscinas in/out panorámicas, una Micro Reserva Natural con senderos y miradores, un sorprendente SPA y actividades para adultos y niños, son algunos de los exclusivos servicios de nuestro Resort.

4) Pinares del Cerro: Un entorno soñado en las Sierras Cordobesas. Una renovada propuesta, cálida y moderna donde se combinan un servicio de excelencia con impactantes habitaciones y suites. Un Resort con distintos espacios gastronómicos, de relax y esparcimiento, dentro de un marco sustentable que incluye una Micro Reserva Natural. Sorprenden los detalles especialmente pensados, para vivir experiencias memorables

Diagnóstico organizacional

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz inició sus actividades en diciembre de 2016, consolidándose de a poco como una de las mejores opciones dentro del sector hotelero de la ciudad. Su desarrollo no se basa únicamente en su infraestructura, sino también en una filosofía organizacional basada en una misión, visión y valores claramente definidos, que orientan tanto la gestión interna como la experiencia ofrecida a los huéspedes.

La propuesta de valor del hotel se centra en la prestación de un servicio de calidad, con atención personalizada y profesional, en sintonía con los estándares establecidos por la cadena internacional a la que pertenece. Su visión institucional se proyecta hacia el crecimiento continuo, la innovación constante y el liderazgo dentro de la industria hotelera a nivel nacional.

En la operación diaria, se reflejan valores como el profesionalismo, la cordialidad, el respeto y la responsabilidad, los cuales se traducen en prácticas organizativas que fortalecen la eficiencia interna. Uno de los aspectos destacables es la estructura organizativa del hotel, donde cada colaborador tiene funciones claramente definidas y canales de comunicación eficaces.

Dentro de los diferenciales, se destaca el compromiso con la sustentabilidad, respaldado por el programa Hoteles Más Verdes, impulsado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). Este compromiso no solo implica el cumplimiento de criterios ecológicos, sino también la promoción activa del involucramiento del huésped en el cuidado ambiental. En el sitio web se detallan las

iniciativas implementadas, acompañadas de un blog informativo y un código de conducta sostenible.

La propuesta del establecimiento va más allá del servicio de alojamiento, al contar con infraestructura y servicios complementarios que permiten atender las necesidades de diversos segmentos de clientes, incluyendo tanto turismo familiar como corporativo. Entre los servicios disponibles se incluyen un salón de convenciones, piscinas climatizadas y al aire libre, áreas verdes, espacios de recreación para niños, restaurante internacional y spa.

Con el objetivo de comprender el posicionamiento actual del hotel y establecer estrategias para su desarrollo futuro, se recurre al análisis interno a partir del modelo del mix de marketing (las 4P):

- **Producto:** El núcleo de la oferta es el alojamiento, con un total de 127 habitaciones distribuidas en diversas categorías (Junior Suite Twin, Junior Suite King, Master Suite Twin, Master Suite King y una habitación presidencial). A ello se suma la organización de eventos sociales, empresariales y culturales como uno de los ejes principales del negocio. Como agregado, los *amenities* ofrecidos son: Restaurante de cocina internacional, piscinas exteriores e interiores, diseñadas para distintas temporadas y tipos de huéspedes, spa con jacuzzi y área de relax, estacionamiento vigilado, con seguridad activa las 24 horas, amplios espacios verdes, que refuerzan el entorno natural y de esparcimiento, entre otros. Además de su infraestructura y variedad de servicios, el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz trabaja sobre aspectos intangibles que forman parte del producto, como la discreción. Este atributo resulta especialmente valorado por el público de alto poder adquisitivo, que prioriza la privacidad y el confort en un entorno tranquilo y sin interrupciones.

- **Precio:** La estrategia de precios se orienta a un público perteneciente a los segmentos socioeconómicos medio-alto y alto. En la página oficial se publican diversas promociones, que incluyen desde escapadas hasta paquetes especiales para vacaciones familiares. La percepción de valor por parte de los clientes que visitan el Hotel Howard Johnson en Villa Carlos Paz nace de los elementos más valorados entre los que se destacan la calidad de las instalaciones, la ubicación estratégica del establecimiento, y la variedad de

servicios ofrecidos, tales como el spa, las piscinas, la gastronomía y los espacios para eventos corporativos. Asimismo, el nivel de atención recibido y la experiencia general durante la estadía influyen significativamente en la valoración que los huéspedes otorgan al servicio. Dicha percepción se ve influenciada no solo por la expectativa del cliente, sino también por la comparación con ofertas similares dentro del mismo segmento de mercado.

- **Plaza (distribución):** El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz está ubicado en la intersección de las calles Azopardo y J. G. Artigas, en la ciudad de Villa Carlos Paz. Su localización estratégica le otorga una ventaja competitiva clave en términos de accesibilidad, ya que, se encuentra a solo 5 minutos del centro de la ciudad, lo que facilita el acceso a zonas comerciales, gastronómicas y turísticas. Las reservas pueden gestionarse mediante canales directos (sitio web, teléfono o correo electrónico) e indirectos (plataformas como Booking, Trivago y Despegar, entre otras).

- **Promoción:** La comunicación de la propuesta se lleva a cabo a través de una estrategia multicanal. Se recurre a medios tradicionales como televisión, radio, revistas y vía pública. Además, se mantiene una fuerte presencia en entornos digitales, mediante campañas activas en Google Ads, Facebook e Instagram, lo que facilita la conexión con públicos actuales y potenciales. Como parte del análisis de contenido en redes sociales, específicamente en la plataforma Instagram, se observa una frecuencia casi diaria en la publicación de contenido relacionado con las instalaciones, los servicios y los atributos diferenciales del hotel. Las descripciones que acompañan las publicaciones están redactadas estratégicamente para captar la atención del público objetivo, generando una percepción de oportunidad de una experiencia imperdible.

Las acciones implementadas en el ámbito digital, actualmente acompañadas por anuncios publicitarios (es decir, tráfico orgánico potenciado mediante tráfico pago), están generando un incremento en la cantidad de reservas, especialmente durante períodos de baja ocupación, gracias a la activación de anuncios con promociones especiales.

Los resultados obtenidos a través del tráfico pago están arrojando retornos positivos sobre la inversión. Esto ocurre a pesar de la alta competitividad en el

posicionamiento publicitario y los costos elevados, ya que las grandes cadenas tienen la posibilidad económica para afrontar estos costos y obtener beneficios positivos mediante las reservas, a diferencia de hospedajes de más pequeños que cuentan con presupuestos más limitados.

En relación con el *engagement*, y considerando la cantidad de seguidores que posee la cuenta de Instagram, el nivel de interacción es bajo, ya que las publicaciones generan poca participación. Sin embargo, el contenido cumple con la función de “mostrar” sus cualidades y así fortalecer su autoridad en el entorno digital.

Análisis FODA

El análisis FODA, desarrollado por Humphrey en la década de 1960, permite identificar los factores internos y externos que afectan a una organización (Humphrey, 2005).

| | |
|---|---|
| <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el reconocimiento de marca internacional en redes sociales • Compromiso con el medio ambiente para captar huéspedes conscientes • Gran variedad de servicios para brindar una experiencia única • Cultura del compañerismo entre el personal | <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regalar entradas para espectáculos (Ej: Teatros) • Momento clave para posicionarse por redes sociales • Incluir servicio All Inclusive • Explotar el canal de búsqueda de Google al máximo con publicidad. • Posicionarse en plataformas como Booking, Tripadvisor, etc. |
| <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de una clase social | <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en la ciudad |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para la diferenciación por redes sociales • Requisito no excluyente para el personal el manejo de idioma • Alta cantidad de empleados requiere un control especial para mantener los estándares | <ul style="list-style-type: none"> • Turistas exigentes por la digitalización • Búsqueda de alternativas como cabañas u otras experiencias • Turistas que eligen opciones en el extranjero. |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia

Marco teórico

En este apartado se enuncian y describen los principales conceptos teóricos que fundamentan el diagnóstico y la propuesta de solución de la problemática planteada en el presente reporte de caso.

Marketing de servicios

El marketing de servicios presenta características diferenciales respecto al de productos tangibles, tales como la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y percibibilidad (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014). En este contexto, las empresas deben generar confianza, reducir la incertidumbre del consumidor y entregar valor desde cada punto de contacto.

Debido a que los servicios implican acciones o desempeños, que son efímeros transitorios y perecederos, por lo que generalmente no pueden registrarse en un inventario después de su producción (existen algunas excepciones en las actividades de servicio que pueden asentarse de forma electrónica o impresa para su uso posterior). Aunque las instalaciones, el equipo y la mano de obra pueden estar preparados para ofrecer el servicio, cada uno representa una capacidad productiva y no al producto en sí mismo. Si no hay demanda, la capacidad sin utilizar se desperdicia y la empresa pierde la oportunidad de generar valor para esos activos. Durante los periodos en que la demanda excede a la capacidad, es probable que los clientes se vayan desilusionados o que sea necesario pedirles que esperen para recibir el servicio posteriormente. Por lo tanto, una

tarea fundamental de los mercadólogos de servicios consiste en encontrar formas de manejar los niveles de la demanda para que se ajusten a la capacidad disponible, por ejemplo, por medio de promociones, reservaciones y estrategias dinámicas de fijación de precios. (Lovelock & Wirtz, 2009).

Es fundamental evitar deficiencias, por ejemplo, en la prestación del servicio turístico, porque sus consecuencias pueden afectar la reputación de manera significativa. un turista insatisfecho cuenta su disgusto a por lo menos once turistas, mientras que uno satisfecho lo comunica a tres. En este sentido, aún frente a dificultades, la empresa tiene la posibilidad de revertir percepciones negativas si resuelve de manera rápida y adecuada las quejas. La recuperación eficaz de servicios insatisfactorios puede restablecer la confianza y reforzar el posicionamiento de la organización en la mente del consumidor (Izaguirre Sotomayor, 2019).

El enfoque de marketing de servicios resulta especialmente pertinente en el análisis del presente caso, ya que el producto que se ofrece en hotelería es, en esencia, intangible. En el caso de Howard Johnson, el desafío radica en cómo lograr que el servicio cumpla con las expectativas previas del cliente y se traduzca en una experiencia memorable. Este marco permitirá evaluar cómo la empresa diseña y entrega valor a través de la gestión del servicio.

La calidad del servicio y la experiencia del cliente en hotelería

Existen dos enfoques clave para definir la calidad del servicio turístico: uno desde la perspectiva empresarial, centrado en que el servicio cumpla con las especificaciones para las que fue diseñado, y otro desde la percepción del cliente, que evalúa la calidad en función de su experiencia. Este último enfoque es el que predomina actualmente, dado que el juicio del turista es determinante en la valoración del servicio recibido (Izaguirre Sotomayor, 2019).

La percepción de calidad está compuesta por dos dimensiones: la calidad técnica (el resultado concreto del servicio) y la calidad funcional (la forma en que se prestan los servicios durante los “momentos de la verdad”). En hotelería, estos momentos son claves para crear una experiencia positiva y duradera.

Los huéspedes valoran especialmente ser reconocidos, recibir un trato familiar y no tener que repetir sus preferencias en cada visita. En este sentido, Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) sostienen que la calidad del servicio genera beneficios

porque crea verdaderos clientes: aquellos que se sienten satisfechos, regresan y recomiendan la empresa a otros potenciales usuarios. Diversos estudios coinciden en que existe una relación directa entre calidad del servicio, satisfacción del turista y su intención de recompra y recomendación.

Además, la calidad del servicio varía en función de las nuevas estrategias competitivas y los cambios en las preferencias del consumidor, lo que exige a las empresas turísticas innovar constantemente para fidelizar a sus clientes y atraer nuevos visitantes.

La calidad percibida por el cliente y su experiencia a lo largo de toda la estadía representan factores críticos en el sector hotelero, sobre todo en el segmento premium. En este contexto, analizar la experiencia desde el punto de vista del cliente permite identificar oportunidades de mejora en los llamados “momentos de la verdad”. Este enfoque será clave para interpretar el nivel de satisfacción actual y diseñar propuestas de valor más efectivas.

El uso de los algoritmos de Inteligencia Artificial: se observó el uso de algunos de ellos en el sector turístico, como es el caso de (Sun et al, 2019) quienes utilizan el aprendizaje automático para pronosticar el arribo de turistas a centros turísticos. Asimismo, Giglio et al, (2019) utilizan algoritmos de aprendizajes en las redes sociales para determinar gustos en los consumidores; por otra parte, en el sector hotelero (Ku et al, 2019; Shin et al, 2019; Moros et al, 2019) buscan predecir la recomendación de hoteles a otras personas mediante el uso de Inteligencia Artificial. Los indicadores de investigación para la calidad en el servicio que se tomaron en cuenta fueron: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía.

Este se aplicó a 68 clientes hoteleros. En definitiva, las técnicas estadísticas utilizadas en las ciencias sociales son verdaderamente de gran ayuda, tanto la descriptiva como la inferencial que permite, por, ejemplo, la distribución de frecuencias y tendencias, así como establecer hipótesis nulas y alternativas. En este caso, se ha tomado la decisión de diseñar un experimento con técnicas de Inteligencia Artificial, que determine el ranking de los indicadores de la calidad en el servicio que permita definir agrupaciones existentes de los datos obtenidos con la técnica computacional K-medias.

El enfoque metodológico que se propone en el presente trabajo de investigación se considera disruptivo, debido a que es base para futuros análisis cuantitativos en el área

administrativa, para determinar calidad en el servicio en el sector hotelero, como en cualquier otro.

Los resultados de este trabajo fueron los siguientes, en primer lugar, se aplicó un instrumento metodológico para obtener datos del objeto de estudio, en segundo lugar se aplicaron técnicas de aprendizaje de máquina para evaluar los indicadores que definen la calidad en el servicio, el resultado obtenido fue que asertividad y aclaraciones fueron los indicadores más importantes y relevantes del análisis, estos dos indicadores son los que en promedio aparecieron en las primeras posiciones de importancia en los diferentes modelos, con los diferentes valores de K, en segundo término, los indicadores servicio, rapidez, y experiencia. En contraparte, los indicadores menos importantes según el análisis estadístico de los diferentes modelos fueron Capacitación, Género, conocimiento y habilidades, confianza y turista, estos indicadores aún y que en la literatura especializada forman parte de modelos de calidad en el servicio, no fueron determinantes como contribución a que el cliente se mantuviera satisfecho en su estadía en el hotel. Como trabajo a futuro, existe la intención de realizar un análisis más exhaustivo de diferentes técnicas de aprendizaje de máquina sobre un conjunto de datos más extenso y minuciosamente estructurados para determinar sobre la base de esta metodología disruptiva los indicadores que determinan la calidad en el servicio de los hoteles independientemente de su nivel categórico y sus características.

En el caso del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, esta tecnología podría utilizarse para reforzar su propuesta de valor. A través de ella se puede analizar en tiempo real y comprender qué elementos son destacados con mayor frecuencia (como el entretenimiento infantil) y qué factores aparecen como puntos críticos (como las críticas al restaurante tercerizado o a la señal de TV), se facilita la toma de decisiones informadas. A su vez, permite responder de manera más ágil a las tendencias y expectativas del cliente, mejorando la experiencia integral.

El uso de IA en este tipo de análisis no reemplaza la escucha activa del cliente, pero sí la complementa y potencia. Al automatizar la recolección y organización de *insights*, se gana eficiencia y se logra una mirada más estratégica sobre el comportamiento y la percepción de los huéspedes, lo que resulta clave para la fidelización en un entorno competitivo.

Posicionamiento en mercados competitivos

Kotler y Keller (2016) definen el posicionamiento como “el acto de diseñar la oferta e imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo”. En mercados saturados, como el de Villa Carlos Paz, lograr un posicionamiento claro y diferenciado es fundamental, sobre todo cuando se apunta a públicos de alto poder adquisitivo.

Por su parte, Kotler y Armstrong (2007) afirman que posicionar implica lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con sus competidores, en la mente del consumidor meta. Asimismo, Arellano (2012) sostiene que el posicionamiento depende de una combinación de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen sobre una marca o producto, en comparación con sus alternativas. De esta manera, se configura un proceso que comienza con la satisfacción del cliente y se consolida con su lealtad y preferencia.

Dado el crecimiento de la oferta hotelera en Villa Carlos Paz, el posicionamiento estratégico del hotel se vuelve central para diferenciarse. Desde esta perspectiva, se buscará identificar si la marca Howard Johnson está ocupando un espacio claro en la mente del consumidor o si su propuesta de valor se diluye frente a la competencia. Este análisis facilitará una comprensión más profunda sobre las ventajas competitivas y la coherencia del mensaje de marca.

Influencia del entorno digital y redes sociales

Internet y las redes sociales se han convertido en herramientas clave para las empresas turísticas, especialmente en el sector hotelero, ya que permiten mostrar instalaciones, promociones, tarifas, ubicación y servicios de forma inmediata y accesible. En este contexto altamente competitivo y dinámico, los consumidores son más exigentes y buscan obtener un mayor valor por su dinero.

Benavides (2012) destaca que, en este entorno, la fidelización se vuelve prioritaria frente a la captación de nuevos clientes, ya que adquirir uno nuevo puede ser hasta cinco veces más costoso que mantener a uno actual. El entorno digital también permite identificar los perfiles de los futuros clientes y anticipar las expectativas de su experiencia. Para el consumidor, estas plataformas representan una vía para proyectar su vivencia, comparar opciones y tomar decisiones más informadas. Por ello, el uso

estratégico de los medios digitales se convierte en una ventaja competitiva fundamental para los hoteles.

En la actualidad, la experiencia del cliente también se construye en los canales digitales, donde las opiniones y reseñas tienen un fuerte impacto en la reputación de una marca. En el caso analizado, será relevante explorar el rol que cumplen las redes sociales y las plataformas de reseñas en la percepción del servicio ofrecido por el hotel. Esta mirada contribuirá a evaluar si se está aprovechando el entorno digital como herramienta para fortalecer la conexión con los clientes y posicionar la marca.

Con el transcurrir del tiempo, la tecnología ha logrado transformar cada uno de los procesos que normalmente se realizan en una organización, generando gran cantidad de información. Es así como nace la necesidad de analizar los datos para tomar las mejores decisiones y su importancia para generar estrategias de implementación del Big data en el sector hotelero, dado que esta tendencia facilita el fortalecimiento de este tipo de negocios, sea en la etapa de captación de clientes, en la predicción de la demanda o en la personalización de la experiencia de los turistas. En este sentido, el Big data surge como una oportunidad para llevar a las empresas al siguiente nivel y ser más competitivas en el mercado global, ya que existen organizaciones con adaptación de herramientas tecnológicas totalmente inmersas en la industria 4.0 y esto ha sido la causa de su alta eficiencia y eficacia en sus procesos sin importar la circunstancia en que encuentren, como lo es el caso de Amazon, que aun así con la presencia de la pandemia no presentaron pérdidas, sino que ocurrió todo lo contrario incrementaron sus ganancias.

Para analizar el caso nombrado anteriormente se conoce que con la pandemia se trasladaron las ventas a internet y los consumidores inundados de cheques de estímulo, Amazon reportó 108.500 millones de dólares en ventas en el primer trimestre del año, un 44 % más que el año anterior. También registró 8.100 millones de dólares en ganancias, un aumento del 220 % con respecto al mismo período del año anterior.

Los resultados del primer trimestre superaron las expectativas de Wall Street. Las acciones subieron hasta un 5% en las operaciones posteriores a la apertura del mercado.

Los segmentos más rentables del negocio minorista de Amazon experimentaron un auge. Los ingresos de los comerciantes que anuncian artículos en su sitio web y utilizan sus almacenes aumentaron un 64 %, hasta alcanzar los 23 700 millones de dólares. Su

segmento de "otros negocios", que consiste principalmente en su lucrativo negocio publicitario, aumentó un 77 %, hasta alcanzar casi los 7000 millones de dólares.

Conclusión del marco teórico

Se podría decir que en el caso del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se deben comprender conceptos del marketing que interactúan entre sí para construir una buena propuesta de valor.

En el sector turístico, el marketing de servicios plantea desafíos particulares debido a las características propias de los servicios. Esto implica como va a percibir al hotel el cliente, no solo por lo que se ofrece, sino principalmente por cómo se entrega.

La experiencia del cliente toma un rol fundamental en la estrategia. No sólo se deben ofrecer instalaciones de calidad, sino, también crear momentos memorables que generen emociones para lograr la tan ansiada lealtad.

Para lograrlo, resulta clave aplicar conceptos como el mapeo de servicios, que permite identificar los puntos críticos de contacto y detectar oportunidades de mejora. Este análisis no solo ayuda a coordinar los distintos canales de contacto físicos y digitales sino también a asegurar que cada interacción transmita de forma coherente los valores de la marca.

A su vez, todo esto se vincula con el posicionamiento de marca. En mercados competitivos, lograr un posicionamiento distintivo es esencial. No solo se deben destacar atributos físicos, como la ubicación o los servicios, sino también generar emociones que conecten con las motivaciones del huésped.

En este proceso, el entorno digital cumple un rol clave. La comunicación digital se convierte en una ventaja competitiva. No solo permite atraer nuevos huéspedes, sino también fidelizar a los actuales mediante contenido de valor, seguimiento personalizado y construcción de comunidad.

Finalmente, todos estos conceptos se conectan en una estrategia integral, donde el valor percibido por el cliente es el resultado de múltiples factores que están relacionados: la calidad del servicio, la experiencia vivida, la comunicación eficaz y el cumplimiento de las promesas como marca.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es un hotel grande, bien ubicado, con muchos servicios y el respaldo de una cadena internacional conocida. Tiene spa, restaurante, salones para eventos, piscinas y un entorno natural increíble. Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, hoy en día le cuesta destacarse entre las opciones premium que hay en la ciudad.

El problema principal es que no logra ser la primera opción porque hay otros hoteles en la zona que supieron diferenciarse mejor, tanto en servicios como en redes sociales y marketing digital. Muchos de ellos ofrecen experiencias diferentes, más personalizadas y visualmente atractivas, que generan más conexión con el público.

Los comentarios de los huéspedes indican una disparidad entre la calidad prometida y la experiencia efectiva. Este hallazgo se pueden visualizar en las plataformas de búsqueda de alojamientos más conocidas donde se analizaron los comentarios de la gente que puntuó el servicio con 7/8 puntos ya que eran la mayoría y se encontró un gran punto fuerte el hecho del entretenimiento infantil pero hubo muchas críticas, en general pero más que nada a la calidad del restaurante que es tercerizado, por lo que se podría analizar el hecho de cambiar de empresa, todo estos puntos destacan la importancia de los momentos de la verdad y la consistencia en el servicio como factores clave para la fidelización del cliente.

Además, al ser una franquicia internacional, el hotel tiene que seguir ciertas reglas o estándares que lo limitan a la hora de innovar o salir de lo clásico. Si bien se busca brindar una experiencia única, muchas veces se termina pareciendo a otros hoteles de la cadena, y no se logra esa sensación de estar viviendo algo distinto, algo especial. Todo esto hace que, aunque tiene muchas cosas a favor, el hotel no esté logrando destacarse como debería.

Justificación del problema

Este problema es importante por varias razones:

Desde lo comercial, seguir al pie de la letra los estándares internacionales le saca algo de flexibilidad al hotel. Y eso hace que pierda terreno frente a competidores que ofrecen algo más original. Si el cliente no siente una conexión real con la experiencia, es

menos probable que vuelva o que recomiende el lugar. Y eso termina afectando la fidelización y a la rentabilidad. En cuanto al posicionamiento, hoy muchas personas buscan lugares con atención personalizada, propuestas creativas o experiencias que se sientan únicas. Al mirar lo que se dice en internet, se nota que otros hoteles están logrando posicionarse mejor, justamente porque apuestan por algo diferente. Eso hace que el Howard Johnson pierda lugar, aunque siga siendo un hotel de alto nivel. En lo digital, estamos en una época donde casi todo se decide online. La mayoría de las personas planifica sus viajes mirando redes sociales. Aunque el hotel tiene presencia digital, no la está aprovechando al máximo.

Por eso, este problema es relevante: porque afecta cómo se ve el hotel, cómo lo eligen los clientes y cómo se mantiene competitivo en un mercado donde cada detalle cuenta.

Conclusión diagnóstica

Más allá de ser un desafío, este problema representa una oportunidad para mejorar. Si se trabaja bien, el Howard Johnson Villa Carlos Paz tiene todo para volver a destacarse y convertirse en la primera opción para quienes buscan una experiencia premium en la ciudad.

Le recomendaría al hotel poner al cliente en el centro, entender qué busca hoy por hoy cuando hace una elección, y a partir de ahí, diseñar experiencias que se sientan auténticas y memorables.

Poner al cliente en el centro sigue siendo el eje estratégico, pero no alcanza si no se acompaña con acciones concretas que resuelvan debilidades y aprovechen oportunidades reales del mercado.

Entre las principales oportunidades se destacan:

1. Reforzar el diferencial del entretenimiento infantil, un aspecto muy valorado por los huéspedes que viajan en familia.
2. Optimizar la comunicación digital, incorporando más contenido visual auténtico y emocional, que conecte con las nuevas motivaciones del viajero.

3. Implementar programas de fidelización personalizados, que premien la recompra y fortalezcan el vínculo con el cliente.

En cuanto a las debilidades a resolver, se identifican:

1. La experiencia inconsistente del restaurante tercerizado, que genera críticas recurrentes y afecta la coherencia del servicio.

2. La deficiencia en servicios complementarios como la señal de TV, que, aunque parezcan detalles, impactan en la percepción general.

3. Una propuesta de valor poco distintiva frente a la competencia, que dificulta posicionarse como opción preferida dentro del segmento premium de la ciudad.

Si logra este objetivo tiene una gran parte de la tarea hecha. Si se logra esto se va a generar un vínculo más fuerte con los clientes, lo que en marketing vale oro, porque un cliente feliz no solo vuelve, sino que también recomienda.

En resumen, resolver este problema no solo es necesario, sino que puede ser una gran oportunidad para hacer las cosas mejor, conectar más con el público y aprovechar todo el potencial que el hotel ya tiene, pero que hoy no se está mostrando correctamente.

Para finalizar, en el siguiente cuadro vemos como impacta la falta de una propuesta “única” en la cuota de mercado percibida.

| Hotel | Puntuación en Tripadvisor | Diferenciación / Experiencia Única | Principales Críticas |
|---------------------------------|---------------------------|---|---|
| Howard Johnson Villa Carlos Paz | 3,5/5 | Servicios estándar de cadena internacional; spa, restaurante tercerizado, salones para eventos, piscinas. | Críticas al desayuno y restaurante tercerizado; señal de TV deficiente; Wi-Fi inestable; atención al cliente inconsistente. |
| Pinares Panorama Suites & Spa | 4,5/5 | Ubicación privilegiada en el cerro; vistas panorámicas; spa completo; enfoque en | Algunas críticas al restaurante y café de cortesía. |

| | | | |
|---------------------|-------|---|--|
| | | experiencias personalizadas. | |
| Eleton Resort & Spa | 4,0/5 | Resort con spa; piscinas climatizadas; enfoque en eventos y turismo familiar. | Críticas a la infraestructura técnica y atención al cliente; problemas de mantenimiento. |

En resumen, muchas personas terminan eligiendo otros hoteles porque encuentran propuestas que se sienten más auténticas, atractivas y coherentes, tanto en la experiencia real como en lo que comunican. Esto impacta directamente en la cuota de mercado, ya que, hoy en día no alcanza con tener buenas instalaciones: lo que realmente marca la diferencia es cómo se crea y se transmite una experiencia especial desde el primer contacto hasta el final de la estadía. La calidad del servicio se construye en cada “momento de la verdad”, y cualquier falla, por mínima que parezca, puede afectar la percepción de la experiencia. En este sentido, las críticas frecuentes al restaurante tercerizado y a la señal de TV en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz no solo representan reclamos aislados, sino que interrumpen la coherencia entre la promesa de marca y el servicio efectivamente recibido. Esto debilita la satisfacción general del huésped y reduce las probabilidades de fidelización, especialmente en un segmento que prioriza el detalle y la excelencia constante.

En ese sentido, el Howard Johnson Villa Carlos Paz tiene una gran oportunidad para renovarse y conectar mejor con el nuevo perfil de consumidor, que busca algo distinto y más personalizado. Adaptarse a estas nuevas expectativas puede ser clave para recuperar protagonismo en el mercado.

Plan de implementación

“El circuito digital de 360 grados”

Objetivos generales

Aumentar en un 10% la tasa de reservas de habitaciones del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz para la temporada 2025/2026, en comparación con el mismo período de la temporada anterior (01/12/2024 al 28/02/2025).

Objetivos específicos:

- Aumentar un 25% la cantidad de reseñas en páginas de alojamiento con experiencias memorables en el período 01/07/2025 al 28/02/2026.
- Aumentar el engagement en Instagram un 50% en el periodo del 01/07/2025 al 28/02/2026.
- Cerrar un 30% de las ventas a través de los canales de mensajería directa como WhatsApp y Email en la temporada 2025/2026 comprendida en el período 01/12/2025 al 28/02/2026.
- Aumentar un 15% el porcentaje de clics a través de los anuncios publicitarios en Google en el periodo 01/07/2025 al 28/02/2026

Alcance

El propósito de los objetivos establecidos es aumentar la participación del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en el mercado de hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad, así como optimizar la experiencia del cliente con el fin de fortalecer su fidelización buscar que recomienden el hotel. Para alcanzar dicho propósito, se propone incrementar la tasa de reservas mediante un plan integral que articule diversos canales digitales, direccionando el tráfico hacia el sitio web oficial del hotel como principal plataforma de conversión.

El plazo de ejecución contemplado para el cumplimiento tanto del objetivo general como de los específicos es de ocho meses, finalizando en febrero de 2026. Los cuatro objetivos específicos están diseñados de forma complementaria, contribuyendo de manera sinérgica al logro del objetivo principal, y aunque cada uno contempla períodos de aplicación distintos, todos tienen como fecha de cierre el 28/02/2026.

Primer objetivo: Acciones específicas

Aumentar un 25% la cantidad de reseñas en páginas de alojamiento con experiencias memorables en el período 01/07/2025 al 28/02/2026.

El objetivo es de alcance nacional, dirigido a todos los huéspedes alojados durante el período, con estímulo a dejar una reseña luego del check-out.

Para alcanzar este objetivo, se considera fundamental comenzar por el trabajo conjunto del equipo de marketing y comunicación, con el propósito de desarrollar una propuesta de valor disruptiva que motive al huésped a dejar su reseña de manera espontánea y sincera, en función de la experiencia vivida. Las reseñas son como una vidriera digital frente a los potenciales clientes que realizan una investigación exhaustiva antes de elegir su alojamiento. Contar con un posicionamiento destacado en plataformas como Booking o Tripadvisor, basado en opiniones positivas, puede constituir un factor decisivo en la elección final del usuario.

La personalización de cada uno de los “momentos de la verdad” puede transformarse en un diferencial estratégico dentro de la propuesta de valor. Para ello, se considera necesario rediseñar dicha propuesta, testearla antes de la temporada alta, y llegar a la misma con una versión validada, atractiva y orientada al cliente. El objetivo es lograr una oferta irresistible, posicionada en canales digitales, que facilite el proceso de reserva directa a través del sitio web o mediante canales de mensajería como WhatsApp y correo electrónico.

El desarrollo de una propuesta de valor innovadora requiere identificar los atributos únicos del hotel y construir sobre ellos una promesa concreta. Esta promesa debe despertar un deseo humano genuino, y ser comunicada de manera efectiva, especificando claramente qué recibe el cliente, en qué momento, de qué forma y con qué beneficios adicionales que incrementen el valor percibido. Cuando estos elementos se coordinan, es posible generar en los huéspedes una percepción positiva y una mayor predisposición a compartir su experiencia mediante reseñas favorables.

El incremento en la cantidad y calidad de las calificaciones positivas responde al objetivo principal de aumentar la tasa de reservas. Dado que el recorrido del cliente actual se inicia en entornos digitales, contar con un volumen alto de reseñas positivas impacta directamente en su proceso de decisión. Una vez que el usuario transita desde una plataforma de búsqueda hacia el sitio web del hotel, se encontrará con una estrategia adicional orientada a la conversión, ya sea a través de reserva directa o mediante otros canales de comunicación como WhatsApp o correo electrónico.

Recursos involucrados

- Humanos:
 - Recepcionistas y atención al huésped

- Community manager
- Equipo de marketing y comunicación.
- Materiales:
 - Código QR visible en las habitaciones y recepción
- Financieros:
 - Incentivo de un 10% de descuento en su próxima estada con un tope de \$50.000 para huéspedes que dejan reseñas
 - Capacitación para recepcionistas y atención al huésped

Segundo objetivo: Acciones específicas

Aumentar el engagement en Instagram un 50% en el periodo del 01/07/2025 al 28/02/2026.

En este punto, cobra relevancia el papel de las redes sociales, particularmente Instagram. El objetivo propuesto es incrementar el engagement, aprovechando la gran cantidad de seguidores con la que cuenta el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Para ello, se requiere optimizar la calidad y cantidad de las interacciones generadas en Instagram.

La estrategia cuenta con dos modalidades: el tráfico orgánico y el tráfico pago. La gestión del contenido estará a cargo del Community Manager, quien deberá contar con experiencia en la creación de estrategias. Asimismo, tendrá la colaboración de un especialista en Meta ADS, encargado de la ejecución de campañas pagas dentro de Meta. Ambos perfiles profesionales, trabajando juntos, permitirán implementar tácticas orientadas a aumentar el engagement y, en consecuencia, contribuir al objetivo general de incrementar las reservas.

El desarrollo de una estrategia de contenidos específica para Instagram será clave. Todo el material publicado deberá mantener coherencia, estar dirigido al público objetivo y responder a ciertos criterios para generar buena relación con el algoritmo, con el fin de maximizar el alcance y la interacción. Al generar contenido relevante y atractivo, se espera que los usuarios interactúen, compartan y visiten el sitio web, lo cual puede derivar en nuevas reservas. Este flujo constituye el principal aporte del tráfico orgánico.

Por otro lado, el tráfico pago se gestionará a través del Administrador de Anuncios de Meta. Su objetivo será la generación de nuevos seguidores, la interacción con publicaciones promocionadas y la captación de clientes potenciales. Estas incluirán anuncios orientados a generar tráfico hacia Instagram, tráfico hacia el sitio web del hotel, campañas con mensajería directa a WhatsApp y campañas de generación de clientes potenciales mediante formularios.

Se destinará, para estas acciones, un 10% del valor del ticket promedio diario como inversión publicitaria. Considerando lo visto anteriormente, la estadía promedio fue de 3,6 noches a un valor estimado de \$124.000 ARS por noche, se calcula un ticket promedio de \$446.400 por reserva, lo que implica una inversión diaria aproximada de \$44.600. De este total, el 80% se asignará a públicos fríos (usuarios que aún no han interactuado con la marca) y el 20% restante a acciones de remarketing (dirigidas a quienes ya hayan tenido una interacción previa). La estrategia 80/20 en Meta ADS busca maximizar el impacto de la publicidad al equilibrar la adquisición de nuevos clientes con la retención de los existentes, utilizando el principio de Pareto para optimizar el presupuesto y alcanzar los objetivos de marketing.

Mediante estas campañas, se busca generar consultas, aumentar seguidores, potenciar la interacción con el contenido y, de manera progresiva, concretar nuevas reservas

De forma complementaria, se contempla nuevamente el comportamiento típico del consumidor digital, quien puede ver un anuncio en redes sociales, ingresar al sitio web del hotel y, posteriormente, consultar las reseñas en plataformas como Google o Tripadvisor. Si todo cierra, el usuario puede finalizar su decisión de compra mediante los canales disponibles: reserva directa, WhatsApp o correo electrónico.

Recursos involucrados

- Humanos:
 - Community manager
- Materiales:
 - Calendario de contenido mensual
- Financieros:

- Pauta mensual estimada: \$1.350.000

Tercer objetivo: Acciones específicas

Cerrar un 30% de las ventas a través de los canales de mensajería directa como WhatsApp y Email en la temporada 2025/2026 comprendida en el período 01/12/2025 al 28/02/2026.

El alcance aplica a nivel nacional. Con foco en usuarios que ya han investigado sobre el hotel, que llegan a través de campañas o redes y buscan contacto personalizado.

Para alcanzar este objetivo, se considera esencial iniciar con la capacitación del personal del área de ventas mediante un programa intensivo de corta duración, por ejemplo, durante un fin de semana en el cual se proporcionen herramientas prácticas orientadas a mejorar su desempeño en función tanto del objetivo específico como del objetivo general. El cliente que se comunica por canales directos lo hace con un conocimiento previo del hotel y con necesidades concretas; por eso, el equipo de ventas debe estar en condiciones de transmitir de manera efectiva el valor diferencial de la propuesta del hotel, a fin de posicionarlo como la opción más conveniente.

Dado que las campañas de publicidad digital generan un flujo constante de consultas, es indispensable que el personal encargado de la atención directa sea capaz de identificar la etapa del proceso de decisión en la que se encuentra cada cliente.

Complementariamente, se implementará una estrategia de Email Marketing, coordinada por el equipo de marketing, con el propósito de enviar promociones personalizadas a distintos grupos de contactos: usuarios suscriptos al *newsletter*, personas que hayan completado el formulario de clientes potenciales, y antiguos huéspedes que hayan dejado sus datos registrados en el sistema. Esta estrategia permitirá tanto atraer nuevos clientes como fidelizar a aquellos que ya hayan tenido una experiencia previa en el establecimiento.

Si bien el correo electrónico continúa siendo un canal válido para recibir consultas y concretar ventas, se reconoce que actualmente el canal principal de mensajería directa es WhatsApp, el cual concentra una mayor inmediatez y una tasa de respuesta superior. Por tal motivo, se proyecta una gestión integrada de ambos canales en la atención y conversión de *leads*, asegurando una respuesta efectiva y alineada con los estándares de servicio esperados por el cliente.

Recursos involucrados

- Humanos:
 - Equipo de reservas capacitado en venta consultiva
 - Community manager (derivación de consultas)
- Materiales:
 - Plantillas de email marketing personalizadas
- Financieros:
 - Capacitación en cierres de ventas y comunicación efectiva

Cuarto objetivo: Acciones específicas

Aumentar un 15% el porcentaje de clics a través de los anuncios publicitarios en Google en el periodo 01/07/2025 al 28/02/2026.

Para el cumplimiento de este objetivo será necesaria la participación del equipo de marketing, encargado de diseñar una estrategia efectiva de posicionamiento en Google mediante la implementación de campañas de anuncios pagos. Para empezar, se requerirá contar con un sitio web optimizado, lo que contribuirá a mejorar la visibilidad orgánica y facilitará la conversión de los visitantes.

Posteriormente, se va a crear un embudo de ventas adaptado al comportamiento del usuario, estructurado a través de distintos conjuntos de anuncios en Google, con el propósito de asegurar una posición destacada frente a las búsquedas relacionadas con alojamiento en Villa Carlos Paz.

Con el fin de incrementar la tasa de clics, se sugiere desarrollar campañas específicas orientadas al tráfico hacia el sitio web. Estas acciones permitirán captar a usuarios que, en el proceso de búsqueda activa de hospedaje, puedan ingresar a la web del hotel. Una vez allí, el visitante ingresará a un ecosistema de contacto previamente diseñado, alineado con los objetivos específicos planteados en este plan.

Dicho ecosistema incluye una presencia estratégica en plataformas de reseñas con valoraciones positivas, campañas activas en redes sociales con contenido coherente y dirigido, un sitio web optimizado y un equipo comercial capacitado para gestionar las consultas entrantes, especialmente a través de WhatsApp.

De esta manera, se asegura la presencia del hotel en cada punto crítico del recorrido del cliente, aumentando así las probabilidades de conversión y contribuyendo directamente al logro del objetivo principal: el incremento de las reservas para la temporada de verano 2025/2026.

Recursos involucrados

- Humanos:
 - Equipo de Marketing
- Materiales:
 - Página web optimizada
- Financieros:
 - Presupuesto mensual estimado: \$300.000

Cronograma de tiempo

| Diagrama de Gantt | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---|-----------------|---------|---|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Objetivos específicos | Actividades | Fecha de inicio | Tiempo | Responsable | Periodo | | | | | | | |
| | | | | | jul-25 | ago-25 | sept-25 | oct-25 | nov-25 | dic-25 | ene-26 | feb-26 |
| 1 | Capacitación recepcionistas y atención al huésped | 1/7/2025 | 1 mes | Responsable de RRPP | | | | | | | | |
| | Rediseño de la propuesta de valor | 1/7/2025 | 1 mes | Equipo de Marketing y Comunicación | | | | | | | | |
| | Comunicación de la propuesta de valor | 1/8/2025 | 7 meses | Community Manager | | | | | | | | |
| 2 | Creación de estrategias de contenido orgánico | 1/7/2025 | 8 meses | Community Manager y Equipo de Marketing | | | | | | | | |
| | Creación de anuncios en Meta ADS | 1/7/2025 | 8 meses | Equipo de Marketing | | | | | | | | |
| | Creación de contenido y calendario | 1/7/2025 | 2 meses | Fotógrafo freelance | | | | | | | | |
| 3 | Capacitación al equipo de ventas para cierres efectivos | 1/7/2025 | 1 mes | Responsable de RRPP | | | | | | | | |
| | Creación de estrategias de Email Marketing | 1/7/2025 | 8 meses | Equipo de Marketing | | | | | | | | |
| | Uso de plataforma de CRM | 1/7/2025 | 8 meses | Gerente de ventas | | | | | | | | |
| 4 | Diseñar estrategia efectiva de Google ADS | 1/7/2025 | 8 meses | Equipo de Marketing | | | | | | | | |
| | Optimización de la página web | 1/7/2025 | 1 mes | Equipo de Marketing | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto del plan

| Objetivo | Táctica | Valor Mensual | Valor Total |
|---|---|-----------------|-------------------------|
| Aumentar la tasa de reservas un 10% para la temporada de verano. (Alguna de las acciones comienzan el 01/07/2025) | Campañas en Meta Ads para públicos fríos | \$ 1.080.000,00 | \$ 8.640.000,00 |
| | Campañas en Meta Ads de remarketing | \$ 270.000,00 | \$ 2.160.000,00 |
| | Campaña de tráfico en Google Ads | \$ 300.000,00 | \$ 2.400.000,00 |
| | Campañas de Email Marketing | \$ 100.000,00 | \$ 800.000,00 |
| | Capacitación del equipo de ventas para cierres efectivos | \$ 1.000.000,00 | \$ 1.000.000,00 |
| | Capacitación de los recepcionistas y al equipo de atención al huésped | \$ 750.000,00 | \$ 750.000,00 |
| | Producciones fotográficas de calidad (2 sesiones) | \$ 300.000,00 | \$ 600.000,00 |
| Total | | | \$ 16.350.000,00 |

Fuente: Elaboración propia

Propuestas de medición o evaluación de las acciones.

Con el fin de conocer el impacto real de la implementación propuesta y su contribución al objetivo principal, se definieron una serie de indicadores que permiten evaluar el cumplimiento tanto del objetivo general como de los objetivos específicos. Esta instancia de medición servirá como herramienta para analizar resultados, realizar seguimientos y, en caso necesario, aplicar ajustes durante el período de ejecución.

Objetivo general: Aumentar en un 10% la tasa de reservas del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz durante la temporada 2025/2026.

Para conocer el grado de cumplimiento de este objetivo, se propone comparar la cantidad total de reservas obtenidas entre el 01/12/2025 y el 28/02/2026 con el mismo período del año anterior. Los datos se obtendrán del sistema de gestión del hotel.

Objetivos específicos:

1. Aumentar un 25% la cantidad de reseñas

- Se tendrá en cuenta la cantidad total de reseñas obtenidas y su variación en comparación con el mismo período anterior (enero y febrero).
- También se analizará el puntaje promedio alcanzado las plataformas.

2. Incrementar en un 50% el engagement en Instagram

- Se medirá el engagement mensual, considerando las interacciones (me gusta, comentarios, guardados, compartidos) en relación a la cantidad de seguidores.

- También se observará el crecimiento y fidelización de la comunidad.

3. Lograr que el 30% de las ventas se concreten por WhatsApp y Email

- Se evaluará el porcentaje de reservas que ingresaron por canales de mensajería directa.

- La información se obtendrá a través de herramientas de mensajería y el CRM utilizado por el hotel.

4. Aumentar un 15% el porcentaje de clics en anuncios de Google ADS

- Se controlará el porcentaje de clics (CTR) y el costo por clic (CPC) en las campañas activas.

- También se observará la tasa de conversión del sitio web, es decir, cuántos usuarios hicieron clic y luego concretaron una reserva o dejaron sus datos.

Además de estos datos, se sumará una instancia de evaluación al finalizar la temporada. Donde se tendrán en cuenta: comentarios y valoraciones de los huéspedes, opiniones del equipo de atención al cliente sobre el tipo y calidad de las consultas y el relevamiento de testimonios y publicaciones espontáneas en redes sociales.

Todo este conjunto de indicadores permitirá tener una visión clara del desempeño de las acciones implementadas, de su impacto en los resultados del hotel y del avance hacia el objetivo principal de aumentar las reservas. En caso de detectarse desvíos o nuevas oportunidades, se podrá ajustar la estrategia de forma flexible y oportuna.

Conclusiones

El análisis realizado a lo largo del trabajo permitió comprender en profundidad la situación actual del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz dentro del mercado de la hotelería premium. Si bien el establecimiento cuenta con múltiples fortalezas, como su respaldo de marca internacional, ubicación estratégica, infraestructura de calidad y una variada gama de servicios, los resultados indican que estas ventajas no están siendo plenamente capitalizadas para consolidar una propuesta diferenciadora.

Se identificó que el principal desafío del hotel no radica en la falta de recursos, sino en la necesidad de diseñar experiencias más auténticas y memorables para un público cada vez más exigente. En un entorno altamente competitivo, las instalaciones y los servicios tradicionales ya no resultan suficientes por sí solos, lo que marca la diferencia es cómo se construye y comunica la experiencia desde el primer contacto digital hasta el cierre de la estadía.

En este contexto, la inversión en pauta publicitaria se plantea como una herramienta estratégica para aumentar la visibilidad de la marca, captar nuevos clientes y acompañar el reposicionamiento del hotel.

Asimismo, se evidenció que la estrategia digital del hotel, si bien está presente, podría potenciarse significativamente mediante una mayor interacción con los usuarios, contenidos más personalizados y una mejor utilización de los canales de mensajería directa. También se destacó la importancia de las reseñas en plataformas de alojamiento y su impacto directo en la decisión de compra.

La falta de una propuesta de valor claramente comunicada y atractiva afecta el posicionamiento del hotel frente a competidores que sí han sabido conectar con las expectativas actuales del consumidor. Sin embargo, esto representa una gran oportunidad de reconversión: el hotel cuenta con las condiciones necesarias para evolucionar y reposicionarse como un verdadero referente del turismo premium en la ciudad.

En definitiva, el trabajo permitió confirmar que ubicar al cliente en el centro de la estrategia, adaptar el discurso digital, reforzar la identidad propia y diseñar experiencias que superen las expectativas son factores clave para sostener la competitividad del hotel en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

Para finalizar se presentan una serie de recomendaciones que la empresa podría tener en cuenta o se espera que incluya próximamente:

- Aprovechar la infraestructura para potenciar el turismo de negocios ya que el hotel cuenta con salas de convenciones y espacios ideales para eventos corporativos. Se recomienda diseñar propuestas específicas para empresas, como paquetes para jornadas laborales, congresos o capacitaciones. Esto permitiría capitalizar un segmento con alta rentabilidad y posicionar al hotel como sede de referencia en la región.
- Generar alianzas con eventos locales y marcas afines al perfil premium participando como hotel oficial o sponsor en festivales, convenciones o actividades culturales y deportivas en Villa Carlos Paz puede ampliar la visibilidad del establecimiento y atraer públicos afines. Estas alianzas estratégicas también favorecen el reconocimiento de marca y el aprovechamiento de temporadas de baja demanda.
- Consolidar una estrategia de sustentabilidad visible para el huésped, si bien el hotel ya cuenta con iniciativas sustentables, es recomendable comunicar más activamente estas acciones, tanto en la estadía como en los canales digitales.
- Aprovechar las distintas áreas del hotel (spa, áreas verdes, espacios para niños) para crear microexperiencias segmentadas como circuitos de relax, actividades de aventura suave o propuestas familiares puede elevar el valor percibido sin grandes inversiones, y favorecer el boca en boca.
- Implementar un sistema de beneficios para clientes que repiten su estadía (descuentos exclusivos/noches gratis) puede incrementar la recompra y generar mayor rentabilidad a largo plazo. Esto resulta clave frente a la alta competencia y la facilidad con la que hoy los usuarios comparan opciones online.

Referencias

Amara Marketing. (s.f.). *Casos de éxito: campañas de marketing para hoteles.* <https://amara-marketing.com/blog-turismo/casos-de-exito-campanas-de-marketing-para-hoteles/>

Sirouyan, C. (2025, abril 25). Cómo es el primer hotel all inclusive de Carlos Paz, qué servicios ofrece y cuánto cuesta. Clarín. https://www.clarin.com/viajes/primer-hotel-all-inclusive-carlos-paz-servicios-ofrece-cuesta_0_pRlrvRG6zD.html

Gobierno de Argentina. (2025, marzo 20). *El Gobierno modificó la Ley Nacional de Turismo para impulsar el libre desarrollo de la actividad turística.* <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-modifico-la-ley-nacional-de-turismo-para-impulsar-el-libre-desarrollo-de-la>

La Voz. (2024, agosto 26). *Hay pocos hoteles de alta categoría: municipios tientan con eximiciones a inversores.* <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/hay-pocos-hoteles-de-alta-categoria-municipios-tientan-con-eximiciones-a-inversores/>

La Voz. (2025, enero 28). *La estadia promedio de los turistas sigue en baja: este verano es de 3,6 noches.* <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/la-estadia-promedio-de-los-turistas-sigue-en-baja-este-verano-es-de-36-noches/>

La Voz. (2025, febrero). *Andrés García: “Los hoteles de alta gama trabajan bien, pero otros la están padeciendo”.* <https://www.lavoz.com.ar/negocios/andres-garcia-los-hoteles-de-alta-gama-trabajan-bien-pero-otros-la-estan-padeciendo/>

Marenzana, G., Espinosa, C., Herrero, M., & Mancini, M. (2024). *Turismo, pantallas e imaginarios: una mirada desde los destinos.* Universidad Nacional del Comahue. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/4234/1/AT-2024-22-2-marenzana-et-al.pdf>

Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis for management consulting. SRI Alumni Newsletter.

Porter, M. E. (1979). Hoy competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137–145.

Guidara, W. (2023). Hospitalidad irrazonable: La sorprendente clave del éxito en los negocios. Editorial Conecta.

Amara Marketing. (s.f). Casos de éxito: campañas de marketing para hoteles. <https://amara-marketing.com/blog-turismo/casos-de-exito-campanas-de-marketing-para-hoteles/>

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15ª ed.). Pearson Educación.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). Marketing de servicios (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Izaguirre Sotomayor, M. H. (2019). Gestión y marketing en servicios turísticos y hoteleros. Editorial Macro.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios* (7.ª ed.). Pearson Educación.

Morales-Morales, J., Valdez Acosta, N., Morales-Morales, J. R., y Yee Rendón, A. (2023). Calidad en el servicio hotelero: Propuesta de metodología experimental. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1717-1734.

Quintero, N y Gómez Rodríguez, L. (2023). Estrategias para el fortalecimiento del sector hotelero de Cúcuta norte de Santander a través del uso del big data. Universidad Francisco de Paula Santander.