

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de caso.

Licenciatura en Administración Hotelera.

Reconversión estratégica del área recreativa en unidad de negocio sustentable para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz: Integración de servicios multisegmento y fortalecimiento financiero regional.

Nombre y apellido: Silvio Rogelio de la Fuente.

DNI: 26100151.

Legajo: VHTL001206.

Profesor: Bruno Rossi.

Lugar y fecha: Jerusalén, 13 de septiembre de 2025.

Índice

Resumen	4
Introducción	5
Marco de referencia institucional	6
Descripción de la problemática	8
Resumen de antecedentes	9
Relevancia o justificación del caso	12
Análisis de situación	14
Descripción de la situación problemática	14
Análisis del contexto (modelo PESTEL)	17
Diagnóstico organizacional (FODA)	20
Marco teórico	23
Diagnóstico y discusión	27
Plan de implementación	30
Alcance	30
Objetivos	32
Estructura	35
Diagrama de Gantt	39
Presupuesto	40
Indicadores	42
Agregado de valor a la propuesta	44
Conclusiones	46
Recomendaciones	48
Bibliografía	50
Anexo I - Modelo de Encuesta Post-Experiencia (Unidad de Recreación y Eventos)	59
Anexo II - Ejemplo visual de campaña digital para segmento MICE.	60
Anexo III – Tabla de aliados estratégicos reales (incluye MERCOSUR).	64

Anexo IV – Impacto Integral de la Propuesta en el Desarrollo Económico, Social y en los Derechos Humanos	67
Anexo V – Aporte Comprobable al Ámbito de la Internacionalización: Un Modelo Glocal Replicable	70

Resumen

El presente trabajo abordó la reconversión estratégica del área recreativa del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, a partir de su subutilización operativa, reflejada en una ocupación inferior al 30% en su centro de convenciones, y de una fragmentación de servicios que limitaba su competitividad. En respuesta, se propuso la creación de una unidad de negocio autónoma, sustentable y multisegmento, orientada a captar mercados MICE, turismo accesible y turismo regenerativo.

La propuesta integró innovación operativa, tecnología aplicada a la gestión de eventos y un posicionamiento digital centrado en experiencias hiperlocales y sostenibles. Se articuló bajo tres ejes: 1) digitalización de reservas y procesos; 2) capacitación específica del capital humano; 3) alianzas estratégicas con actores del ecosistema turístico, cultural y corporativo.

El modelo proyectó un incremento del 8% anual en ingresos por servicios complementarios, posicionando al hotel como nodo multifuncional en la región y fortaleciendo su resiliencia financiera. La estrategia fue validada a través del análisis FODA y PESTEL, que evidenciaron oportunidades claras de posicionamiento regional e internacional. Además, se capitalizó su certificación 'Hoteles Más Verdes' y su ubicación estratégica para diferenciarse en un mercado global que demanda sostenibilidad, inclusión y autenticidad.

La estrategia planteada resultó adaptable, escalable y coherente con los principios del turismo regenerativo y la visión corporativa de internacionalización.

Palabras clave: hotelería sustentable, reconversión operativa, turismo MICE, unidad de negocio, gestión estratégica.

Introducción

En 2025, la industria hotelera atraviesa una transformación estructural, impulsada por la evolución de las expectativas de los huéspedes y la necesidad de diversificar ingresos más allá del alojamiento tradicional. En este marco, el presente trabajo propone un plan integral de operación y marketing para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, orientado a optimizar el uso de espacios recreativos y de eventos mediante la creación de una unidad de negocio diferenciada y escalable. A partir de una infraestructura ya activa en actividades como trampolines, tiro al blanco, propuestas para adultos mayores y eventos puntuales, la intervención se organiza en tres ejes: la mejora operativa de espacios con accesibilidad, la capacitación del personal en gestión de eventos y hospitalidad, y una estrategia de posicionamiento institucional y digital orientada a nuevos segmentos.

El hotel ha sostenido una gestión de calidad con enfoque sustentable, pero también ha enfrentado presiones estructurales. Su puesta en venta tras la pandemia por COVID-19 evidencia la necesidad de fortalecer su modelo financiero con unidades que aporten resiliencia y nuevos flujos de ingresos (Punto a Punto, 2019). En este sentido, se destaca el potencial de vincularse con instituciones privadas y públicas, educativas, profesionales, ONGs y organismos estatales, que requieren espacios multifuncionales como los que el hotel puede ofrecer. Ubicado en Villa Carlos Paz, un destino con actividad turística, cultural e institucional constante, el hotel cuenta con condiciones ideales para posicionarse como nodo multifuncional en la región. Este proyecto se enmarca en un objetivo financiero general y tres objetivos específicos centrados en procesos, capital humano y mercado, que serán desarrollados a lo largo del informe, alineados con tendencias actuales de hospitalidad responsable, inclusiva y diversificada.

Marco de referencia institucional

El Howard Johnson Villa Carlos Paz, franquicia de Wyndham Hotels & Resorts, opera con autonomía bajo estándares internacionales de calidad, distribución y programas de fidelización. Inaugurado en diciembre de 2016, el establecimiento fue concebido como un ‘condo hotel’, un formato en el cual distintas personas pueden adquirir unidades habitacionales como inversión, mientras que la administración se encarga de la operación integral. Esta estructura híbrida genera una dinámica de gobernanza que combina el enfoque profesional con la participación de diversos *stakeholders*, aportando flexibilidad y complejidad a la gestión.

Está ubicado en un punto estratégico de la ciudad de Villa Carlos Paz, en la intersección de las rutas nacionales 20 y 38, a cinco minutos del centro y a 42 kilómetros del Aeropuerto Internacional de Córdoba. Su proximidad al Lago San Roque y su conectividad lo posicionan como una opción de primer nivel tanto para el turismo nacional como para el segmento corporativo, en un destino que combina naturaleza, infraestructura y eventos.

El hotel cuenta con 127 habitaciones modernas en distintas categorías (Junior Suites, Master Suites), equipadas con aire acondicionado, frigobar, caja de seguridad, TV LED, Wifi, balcón o patio. Entre sus instalaciones principales se destacan: un centro de convenciones de 465 m² con tres salones y capacidad para 400 personas, el Iluminé Club Spa con servicios de salud, estética y relax, gimnasio, piscinas climatizadas (cubiertas y al aire libre), parque acuático, club infantil, juegos como arquería y arborismo, y un calendario de actividades para adultos y mayores. Comercialmente, el hotel ha diversificado su oferta mediante unidades de negocio específicas como el

Iluminé Club Spa y el restaurante The Lord Restó, concesionado pero integrado a su propuesta global.

En contraste, el área de recreación, si bien cuenta con un equipo propio y una coordinación profesionalizada, no está constituida como una unidad de negocio autónoma. Esta distinción resulta clave para comprender la viabilidad de la intervención propuesta, que se apoya en esa base operativa existente para proyectar una nueva unidad enfocada en eventos y recreación organizada.

El hotel obtuvo la certificación 'Plata' de 'Hoteles Más Verdes', validada por el IRAM y reconocida por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC), reflejando su compromiso con la sostenibilidad y la accesibilidad. En términos de accesibilidad, el hotel se alinea con las directrices de la Ley 26.378, que incorpora con jerarquía constitucional la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, ofreciendo instalaciones que buscan garantizar la accesibilidad universal, incluyendo habitaciones adaptadas y señalética adecuada. A nivel organizacional, opera con una estructura jerárquica clara y una dotación de unos 80 colaboradores distribuidos en Mantenimiento, Housekeeping, Recepción, Administración, Seguridad, Alimentos y Bebidas, Recreación, Recursos Humanos y Eventos. Esta organización permite la incorporación de nuevas áreas funcionales sin alterar el esquema operativo general.

En este contexto, el modelo operativo del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz permite visualizar una base sólida para su fortalecimiento y diversificación futura. El desarrollo de nuevas estrategias orientadas a servicios complementarios aparece como una evolución natural, en línea con las tendencias globales que exigen propuestas más integradas, sostenibles e inclusivas. Este marco institucional brinda las condiciones

necesarias para explorar estrategias de desarrollo que fortalezcan la posición del hotel en el mercado regional.

Descripción de la problemática

La hotelería en destinos estacionales enfrenta desafíos estructurales que afectan sus modelos de negocio, impulsados por la exigencia de innovación, sostenibilidad y experiencias personalizadas. La subutilización de espacios como salones, parques acuáticos o gimnasios limita su capacidad de generar ingresos complementarios. Esto puede representar hasta un 27% de pérdidas anuales en hoteles de media y alta gama en regiones con fuerte estacionalidad (EjePrime, 2023).

Existe además una dependencia excesiva del alojamiento como única fuente principal de ingresos, lo cual debilita la resiliencia financiera frente a la volatilidad de la demanda turística y la competencia de nuevos formatos de hospedaje. En América Latina, el 68% de los hoteles aún no diversifican sus servicios. Muchos establecimientos mantienen tarifas estáticas, perdiendo oportunidades de optimización de ingresos que la inteligencia artificial permite incrementar en hasta un 30% (Bharti & Sharma, 2023).

La rotación estacional del personal también es crítica. Informes del Foro Económico Mundial indican que la tasa de rotación de empleados en la industria de la hospitalidad a nivel mundial oscila entre el 30% y el 73% (World Economic Forum, 2025), una cifra que afecta la calidad del servicio, la cultura organizacional y aumenta los costos de capacitación. La OIT (2022) advierte que esta inestabilidad obstaculiza la profesionalización del sector.

También persiste una desconexión con la comunidad local, lo que genera tensiones, desperdicia oportunidades de diferenciación y alianzas. El modelo de turismo regenerativo (Araneda & Briceño, 2022) propone que los hoteles actúen como nodos de valor social. A esto se suman nuevas exigencias regulatorias en sostenibilidad y accesibilidad (Congreso de la Nación Argentina, 2021; Fundación Alternativas, 2023), cuya inobservancia implica sanciones legales y reputacionales. El GSTC establece más de 40 criterios para la certificación de hoteles sostenibles, condición cada vez más exigida por entidades públicas (Global Sustainable Tourism Council, 2022).

Por último, plataformas como Airbnb y Booking Experiences canalizan hoy el 65% del gasto turístico global, especialmente en experiencias locales (Martínez Arboix, 2020). Los hoteles deben innovar con servicios experienciales, alianzas culturales y estrategias digitales. Actualmente, existen brechas significativas en el acceso y uso de tecnologías digitales en la región, afectando especialmente a pequeñas y medianas empresas, como muchos hoteles independientes. Estas brechas limitan la capacidad de estas empresas para competir en un mercado cada vez más digitalizado (CEPAL, 2022).

Los desafíos que enfrentan los hoteles en destinos estacionales son estructurales, tecnológicos, sociales y normativos. Para mantener su competitividad, deben adoptar un modelo multifuncional, integrado al entorno, orientado a datos, adaptable a regulaciones, y centrado en un huésped moderno, digital, consciente y en busca de experiencias.

Resumen de antecedentes

Global Sustainable Tourism Council (2021), 'Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Accommodations'.

Los Criterios para Hoteles del GSTC definen buenas prácticas de sostenibilidad a nivel global, estableciendo un estándar en materia ambiental, cultural y socioeconómica. Fueron desarrollados mediante consultas a expertos y la revisión de estándares internacionales. Su propósito es guiar la integración de políticas de gestión sostenible en toda la operación hotelera, con monitoreo continuo de indicadores que permitan mejorar el desempeño y aumentar la competitividad. La adopción de estos criterios, según la organización, resulta en una mejora de la calidad del servicio, la relación con las comunidades locales y la conservación del medioambiente. Para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, aplicar estos criterios fortalecería su certificación vigente y su posicionamiento internacional ante el mercado de eventos responsables.

Sustainable Hospitality Alliance (2021), 'Pathway to Net Positive Hospitality'.

Este informe presenta una hoja de ruta para orientar a los hoteles hacia un impacto neto positivo. Fue desarrollado a partir de la revisión de buenas prácticas y consultas con líderes de la industria. Propone un enfoque de gestión que no solo reduzca los impactos negativos, sino que genere beneficios regenerativos para el medioambiente y la sociedad. El documento sostiene que integrar estrategias de 'Net Positive' transforma a los hoteles en agentes activos de desarrollo sostenible, aumentando su valor de marca y resiliencia. Incorporar este enfoque permitiría al Howard Johnson Villa Carlos Paz diferenciar su nueva unidad de eventos como una propuesta innovadora y alineada a tendencias internacionales de hospitalidad regenerativa.

EjePrime (2023) y Bharti & Sharma (2023), sobre rentabilidad y tecnología.

El análisis de fuentes sectoriales recientes evidencia el doble desafío de la subutilización de espacios y la necesidad de innovación tecnológica. Por un lado,

informes como el de EjePrime (2023) señalan que la infrautilización de infraestructuras (salones, spas) en hoteles de alta gama puede generar pérdidas de hasta un 27% de los ingresos anuales, especialmente en destinos estacionales. Por otro lado, estudios como el de Bharti & Sharma (2023) demuestran que la aplicación de herramientas tecnológicas, como la inteligencia artificial para la gestión de ingresos (*revenue management*), puede incrementar la rentabilidad hasta en un 30%. La combinación de estos hallazgos sugiere que la reconversión de espacios no es solo una medida para mitigar pérdidas, sino una oportunidad estratégica para potenciar ingresos a través de una gestión inteligente y diversificada. Para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, esta evidencia respalda la urgencia de transformar su centro de convenciones en una unidad de negocio activa y gestionada con tecnología, optimizando así su competitividad y resiliencia financiera.

Organización Mundial del Turismo (2019), 'International Tourism Highlights'.

Este informe de la Organización Mundial del Turismo proporciona una visión global del turismo internacional basado en los resultados de 2018, destacando un crecimiento del 5% en las llegadas de turistas internacionales, alcanzando los 1.400 millones, y un incremento del 4% en los ingresos por exportaciones turísticas, totalizando 1,7 billones de dólares. La metodología empleada incluye la recopilación y análisis de datos estadísticos de los Estados miembros y otras fuentes oficiales, permitiendo una evaluación precisa de las tendencias y patrones del turismo global.

Las conclusiones del informe subrayan el papel crucial del turismo como motor de crecimiento económico y desarrollo sostenible, enfatizando la necesidad de políticas que promuevan la sostenibilidad y la innovación. Para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, estos hallazgos refuerzan la importancia de alinearse con las tendencias.

Rodríguez Rudi, G., & Ricárdez Jiménez, J. D. (2022), 'Gestión sustentable en el sector hotelero veracruzano: Aproximación a través de un Cuadro de Mando Integral Sustentable (CMIS)'.

El objetivo del estudio fue diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral Sustentable (CMIS) para integrar la gestión ambiental, social y económica en hoteles, basado en una metodología cuantitativa descriptiva aplicada a establecimientos de Veracruz. El CMIS permite equilibrar la rentabilidad financiera con los indicadores de sustentabilidad estratégica, mediante medición continua y control de impacto.

En sus conclusiones, los autores destacan que una gestión sistemática de la triple sustentabilidad mejora la competitividad hotelera a largo plazo y refuerza la imagen institucional. Aplicar este modelo permitiría al Howard Johnson Villa Carlos Paz gestionar su nueva unidad de eventos con criterios de rentabilidad responsable, integrando sustentabilidad como eje central de su operación.

Relevancia o justificación del caso

Analizar el caso del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz permite abordar fenómenos clave de la hotelería contemporánea: la diversificación de servicios y la transformación de activos tradicionales.

Este establecimiento, con infraestructura significativa como un centro de convenciones y amplias áreas recreativas, representa un escenario ideal para explorar estrategias de reconversión operativa, fortalecimiento financiero y expansión hacia nuevos segmentos de mercado, como el corporativo, académico e institucional. Su ubicación estratégica en Villa Carlos Paz, un destino con actividad turística, cultural y

de negocios constante, convierte este análisis en una oportunidad para estudiar cómo un hotel puede evolucionar dentro de un mercado en transformación.

Desde la disciplina de la Administración Hotelera, este estudio ofrece beneficios sustanciales: proporciona un modelo práctico para aplicar conceptos teóricos de gestión operativa, marketing estratégico, *revenue management*, sustentabilidad y gestión del capital humano en un contexto real, dinámico y complejo como el de un condo-hotel franquiciado de una cadena internacional. Permite evaluar la implementación de sostenibilidad y accesibilidad como ejes estratégicos para diversificar servicios, captar nuevas audiencias y fortalecer la resiliencia organizacional. Además, establece una referencia válida para otros establecimientos de características similares que enfrenten desafíos de rentabilidad, estacionalidad y reconversión.

El impacto científico y tecnológico del análisis radica en la posibilidad de estudiar la aplicación de herramientas contemporáneas como el marketing digital avanzado, la analítica predictiva y la inteligencia artificial en la gestión de ingresos y la personalización de servicios. Estas innovaciones, cada vez más relevantes en la literatura hotelera actual, permiten optimizar procesos de venta de servicios complementarios, mejorar la segmentación de públicos y elevar la experiencia del huésped.

El caso del Howard Johnson Villa Carlos Paz ofrece, así, un campo fértil para contribuir al conocimiento sobre la adaptación tecnológica en la hotelería regional y su relación con la eficiencia económica y la competitividad estratégica.

Finalmente, la relevancia empresarial y social es evidente. Para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, el desarrollo de este proyecto implica una vía concreta hacia la estabilidad financiera, la maximización del uso de su infraestructura y

la consolidación de su posicionamiento competitivo en el mercado regional. Desde una perspectiva social, la transformación del hotel en un nodo multifuncional puede generar empleo, atraer turismo diversificado durante todo el año, contribuyendo a mitigar la estacionalidad, y fortalecer la oferta turística y de servicios de Villa Carlos Paz, impulsando un modelo de desarrollo más inclusivo, sustentable y resiliente.

Análisis de situación

Descripción de la situación problemática

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con una infraestructura de alta calidad que incluye un centro de convenciones de 465 m², el Iluminé Club Spa y extensas áreas recreativas. A pesar de ello, esta infraestructura permanece infrautilizada debido a limitaciones estructurales en la gestión operativa.

El centro de convenciones presenta una ocupación efectiva inferior al 30% anual, mientras que el personal de eventos destina un 70% de su tiempo a gestiones manuales como confirmaciones por correo electrónico y contratos físicos. La falta de una plataforma de reservas integrada impide gestionar alojamiento, actividades y eventos en conjunto, limitando la oferta de formatos flexibles como micro eventos.

Actualmente, los salones se alquilan por franjas horarias rígidas (mañana o tarde), lo que no responde a las nuevas dinámicas de consumo turístico que demandan mayor agilidad y personalización. La fragmentación de servicios, alojamiento, spa, recreación y eventos, sin coordinación comercial centralizada, limita el diseño de paquetes integrados y maximiza oportunidades de venta cruzada. De igual manera, no se observa un enfoque de 'producto digital' que permita reservar servicios

complementarios de manera ágil desde dispositivos móviles, limitando la conveniencia y la captación de públicos más dinámicos.

En el ámbito de su identidad operativa, el hotel ha replicado de manera sólida los estándares básicos de la cadena Howard Johnson by Wyndham, asegurando la calidad en limpieza, seguridad y conectividad. Sin embargo, esta fortaleza se ha traducido en una dependencia excesiva del protocolo de marca, sin aprovechar suficientemente las posibilidades de autonomía que la franquicia concede. El hotel no ha desarrollado experiencias hiperlocales que capitalicen su privilegiada ubicación junto al Lago San Roque, como circuitos de kayaks, senderismo o gastronomía de kilómetro cero. Tampoco ha diseñado programas de estancia prolongada orientados al turismo de bienestar o paquetes de experiencias culturales locales que fortalezcan la diferenciación durante las temporadas de baja demanda. La ausencia de estas propuestas limita su capacidad de capturar mercados emergentes que valoran la autenticidad, la salud y el contacto con el entorno natural y social.

Respecto a la sostenibilidad, el hotel ha logrado certificaciones como ‘Hoteles Más Verdes’, demostrando un compromiso significativo a nivel operativo en términos de gestión ambiental. Sin embargo, aunque estas prácticas sostenibles se implementan adecuadamente en las operaciones internas, no han sido capitalizadas estratégicamente como un atributo diferenciador de mercado. La sostenibilidad no se integra aún en la narrativa comercial, ni se comunica de manera activa como un factor que podría influir en la decisión de compra de los huéspedes más conscientes ambientalmente.

Actualmente, no existen recorridos interpretativos de su infraestructura ecológica ni herramientas que permitan a los huéspedes visualizar en tiempo real el impacto positivo de sus elecciones (por ejemplo, el ahorro de CO₂ al reutilizar toallas).

Asimismo, aunque se cuenta con habitaciones adaptadas para personas con discapacidad, estas no se comunican activamente como parte de una oferta accesible premium, desaprovechando el potencial de un mercado cuyo poder adquisitivo global, incluyendo a su red de familiares y amigos, supera los 13 billones de dólares anuales (The Valuable 500, 2022).

En relación con la gestión de datos, el hotel presenta importantes áreas de mejora. Si bien dispone de información sobre patrones de reservas, duración promedio de estadías, consumo de servicios de spa, reservas de eventos y consultas no convertidas en ventas, estos datos no son consolidados ni procesados mediante herramientas de analítica predictiva. Esta carencia no solo limita la optimización de estrategias de *revenue management* dinámico, sino que también restringe la capacidad de diseñar campañas de marketing digital personalizadas y segmentadas, basadas en comportamientos reales de consumo y en tendencias de satisfacción detectadas en tiempo real. Por ejemplo, el 22% de los huéspedes realiza estadías recurrentes durante temporada baja, pero no existen programas de fidelización o membresías específicas para este segmento, ni estrategias de *up-selling* en actividades recreativas o spa. Tampoco se aplican mecanismos de *machine learning* para detectar señales tempranas de insatisfacción en reseñas públicas, oportunidad desaprovechada que limita la optimización proactiva de la experiencia del huésped.

Finalmente, el vínculo del hotel con la comunidad local se mantiene en un nivel operativo tradicional, sin evolucionar hacia un rol más activo como actor social y cultural en Villa Carlos Paz. El restaurante The Lord Restó importa insumos desde Buenos Aires en vez de trabajar con proveedores locales, limitando el desarrollo de una narrativa de gastronomía de kilómetro cero. Además, no se han establecido convenios estratégicos con universidades locales para organizar congresos o cursos, ni alianzas con

productores regionales o centros culturales que permitan nutrir la programación del centro de convenciones con actividades culturales, educativas y sociales durante las temporadas de baja ocupación.

La síntesis de estos factores revela que las barreras de crecimiento del Howard Johnson Villa Carlos Paz no derivan de la falta de infraestructura, sino de la carencia de una estrategia integral que conecte sus distintos activos. La fragmentación en la oferta, la limitada explotación de su capital sostenible, la ineficiencia en el uso de datos operativos y la escasa vinculación comunitaria delimitan un escenario de oportunidades estratégicas aún no capitalizadas. El aprovechamiento de estos espacios de mejora permitiría no solo optimizar el rendimiento económico del hotel, sino también consolidar su posicionamiento como un referente de innovación, sostenibilidad y autenticidad en el mercado turístico regional.

Análisis del contexto (modelo PESTEL)

Factores políticos.

El recorte del 97% en el presupuesto del programa PreViaje entre 2023 y 2025 limita las acciones de promoción turística nacional, afectando la dinamización de destinos internos (Ladevi, 2025). Simultáneamente, la desregulación económica impulsada por el DNU 70/2023, incluyendo la eliminación del Impuesto PAIS, reduce costos operativos y podría incentivar la inversión hotelera (TaxNews EY, 2025).

A nivel sectorial, continúan programas como ‘Argentina Emerge’ e ‘InTur’, que buscan estimular la demanda interna, aunque su efectividad depende de la accesibilidad para PyMEs (Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina, 2025). En el

ámbito provincial, la modificación de subsidios eléctricos en Córdoba (Decreto 178/2023) incrementa los costos operativos, afectando la rentabilidad hotelera.

Factores económicos.

El tipo de cambio oficial se estabiliza alrededor de los ARS 1.170 por dólar, favoreciendo la planificación financiera en hotelería (Banco Central de la República Argentina, 2025). La inflación interanual, en descenso al 55,9% en marzo de 2025, ofrece un escenario más predecible para la fijación de tarifas y costos (INDEC, 2025). Sin embargo, la recesión económica de -2,1% del PIB en 2024 contrae el turismo interno y exige estrategias más sofisticadas de *revenue management* (CEPAL, 2025).

Además, la tendencia a viajes más cortos, con estadías promedio reducidas de 3,9 a 3,2 noches en la última temporada, obliga a gestionar mejor la rotación y a optimizar el valor por estadía (CAME, 2025). A su vez, las tasas de interés elevadas limitan el acceso a crédito para renovaciones hoteleras (CEPAL, 2025).

Factores sociales.

Los turistas priorizan cada vez más experiencias sostenibles, *wellness* y culturales; el 70% de los viajeros argentinos considera la sostenibilidad al elegir alojamiento (Booking.com, 2024). La tendencia ‘bleisure’, combinación de negocios y ocio, impulsa la demanda de infraestructura flexible para eventos y coworking (WTTC, 2024). Nuevos segmentos como el turismo ‘workation’ y el turismo LGBT+ requieren conectividad de alta velocidad, servicios inclusivos y programas adaptados (Iguazú LGBT+ Forum, 2024).

A su vez, el envejecimiento poblacional, con un 20% de mayores de 60 años, genera demanda de turismo accesible, aún poco cubierto por el mercado (INDEC, 2025).

Factores tecnológicos.

La digitalización integral de procesos, desde reservas hasta la salida, es ya un estándar mínimo de competitividad (CEPAL, 2022). La adopción de inteligencia artificial para personalizar servicios y optimizar ingresos podría incrementar los ingresos hasta en un 22% (McKinsey & Company, 2024).

La baja adopción de IoT, dado que solo el 8% de los hoteles argentinos utiliza sistemas inteligentes de gestión energética, limita las posibilidades de eficiencia operativa (CEPAL, 2024). Además, el aumento de ataques de *ransomware* en el sector hotelero latinoamericano (+300% en 2023) refuerza la necesidad de invertir en ciberseguridad (Interpol, 2023).

Factores ecológicos.

La histórica sequía en Córdoba redujo el nivel del Lago San Roque al 40%, afectando las actividades acuáticas y el atractivo paisajístico (Ministerio de Ambiente de Córdoba, 2024). A ello se suma el aumento de olas de calor que superan los 45°C, incrementando el consumo eléctrico en un 70% (Municipalidad de Villa Carlos Paz, 2024).

Por otra parte, la Ley de Envases (Ley 27.922/2024) impone nuevas obligaciones de gestión diferenciada de residuos, incrementando los costos (Congreso de la Nación Argentina, 2024). Finalmente, la presión por obtener certificaciones

ambientales como IRAM 14101 se intensifica para captar turistas ambientalmente conscientes (IRAM, 2025).

Factores legales.

El marco normativo turístico argentino fue significativamente modificado a partir del DNU 70/2023, que derogó la Ley 18.828 (Hotelería), la Ley 18.829 (Agencias de Viajes) y la Ley 26.356 (Tiempo Compartido), entre otras, mientras que la Ley Nacional de Turismo N.º 25.997 permanece vigente y ha sido modificada por normas posteriores (v.gr. Dec. 216/2025). En conjunto, ello configuró un esquema de mayor desregulación con foco en simplificación y competitividad. En Villa Carlos Paz, las ordenanzas urbanísticas (Ord. 4021 y mods.) y decisiones recientes (p. ej., Ord. 7001/2023 y su prórroga por Dec. 419/2024) restringen la aprobación de nuevos edificios (viviendas colectivas y mixtos) y establecen criterios específicos por corredores (incluida la Costanera C5), lo que limita expansiones físicas en áreas sensibles del ejido. En materia de defensa del consumidor, existen mecanismos de reclamo específicos para turistas (p. ej., Programa de Protección al Consumidor Turista); sin embargo, no hay una regla general vigente que imponga reembolso del 100% por “cancelaciones sanitarias” en todas las tarifas no reembolsables, por lo que esta afirmación debe evitarse o matizarse según condiciones contractuales y normativa aplicable.

Diagnóstico organizacional (FODA)

Fortalezas.

Infraestructura diversificada y certificada. Centro de convenciones de 465 m², spa propio (Iluminé Club Spa), y áreas recreativas (parque acuático, arquería).

Certificación ‘Hoteles Más Verdes’ (IRAM-GSTC) y cumplimiento de la Convención 26.378. Incidencia: base sólida para diversificar ingresos y atraer segmentos *premium* (ej.: eventos corporativos, turismo sostenible).

Ubicación estratégica. Proximidad al Lago San Roque y conectividad con rutas nacionales 20/38 y aeropuerto de Córdoba (42 km). Incidencia: atractivo para turismo nacional, corporativo y eventos, con potencial para desarrollar experiencias hiperlocales (ej.: kayak, senderismo).

Marca internacional con autonomía operativa. Franquicia de Wyndham Hotels & Resorts, con acceso a sistemas de distribución global (ej.: Wyndham Rewards), pero flexibilidad para innovar. Incidencia: balance entre prestigio de cadena y capacidad de adaptación a tendencias locales (ej.: paquetes ‘workation’).

Oportunidades.

Demanda de turismo experiencial y sostenible. 70% de viajeros argentinos valoran sostenibilidad, y el 42% busca paquetes ‘*bleisure*’. Incidencia: posibilidad de crear paquetes integrados (ej.: evento + spa + gastronomía km 0) y monetizar la certificación verde con *tours* educativos.

Tecnología para optimización de ingresos. Herramientas de *revenue management* dinámico (ej.: Duetto) podrían aumentar ingresos en un 30%. Incidencia: mejora en ocupación de espacios subutilizados (ej.: micro-eventos en centro de convenciones) y personalización de servicios.

Alianzas con actores locales. Universidades, productores agrícolas y artistas de Villa Carlos Paz buscan espacios para eventos y colaboraciones. Incidencia: reducción

de estacionalidad mediante congresos académicos o festivales culturales en temporada baja.

Debilidades.

Gestión fragmentada de servicios. Falta de integración entre alojamiento, spa, y eventos (ej.: no hay paquetes combinados ni plataforma de reservas unificada). Incidencia: pérdida de oportunidades de venta cruzada y experiencia del huésped menos fluida.

Brecha tecnológica. Ausencia de analítica predictiva y IA para gestión de datos (ej.: 22% de huéspedes recurrentes no son *targeteados*). Incidencia: decisiones operativas basadas en intuición, no en datos, limitando la eficiencia y personalización.

Dependencia de temporada alta. 60% de ingresos concentrados en verano. Incidencia: estrés financiero en temporada baja y subutilización de infraestructura.

Amenazas.

Presiones económicas y regulatorias. Inflación del 55.9% en lo que va del 2025 y nuevo Código Urbanístico de Villa Carlos Paz que restringe expansiones. Incidencia: aumento de costos operativos y limitaciones para crecer físicamente.

Competencia de plataformas digitales. Airbnb y Booking Experiences capturan el 65% del gasto en experiencias. Incidencia: pérdida de mercado ante propuestas más ágiles y locales.

Crisis climática en Córdoba. Sequía del Lago San Roque (40% de capacidad) y olas de calor que elevan costos energéticos. Incidencia: reducción del atractivo paisajístico y mayor gasto en refrigeración.

Marco teórico

Este apartado desarrolla los conceptos fundamentales para comprender la problemática del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz: la subutilización de sus espacios recreativos y de eventos, y la consecuente necesidad de reconversión operativa hacia una unidad de negocio diferenciada. Se abordarán tres ejes teóricos: el diseño de productos turísticos, la comercialización turística multicanal y la internacionalización en hotelería, en un modelo de gestión integrado, adaptable a nuevas demandas y estándares globales. Transversalmente, se considera la sustentabilidad como atributo estratégico para la competitividad y proyección internacional de la nueva unidad de negocio.

Diseño de productos turísticos

El diseño de productos turísticos en la hotelería contemporánea ha evolucionado hacia la creación de experiencias integrales y personalizadas. Este proceso estratégico, tal como lo describe Díaz Fernández (2015), busca estructurar y diferenciar propuestas de valor mediante la combinación de servicios, recursos y experiencias, con el fin de satisfacer necesidades específicas de públicos diversos. Esta perspectiva se complementa con la de Kotler, Bowen y Makens (2017), quienes destacan que la creación de valor para el cliente es central, y esto se logra comprendiendo profundamente sus expectativas para diseñar ofertas que resulten memorables. Ambos enfoques coinciden en la importancia de la experiencia del cliente, aunque Díaz Fernández (2015) profundiza en la articulación de los componentes del producto, mientras Kotler *et al.* (2017) enfatizan la perspectiva del marketing.

La reconversión de espacios existentes se alinea con esta visión, transformando infraestructura subutilizada en escenarios para nuevas vivencias (Martínez, 2022). La

Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015) enfatiza la importancia de que estos productos sean innovadores, auténticos y se adapten a las motivaciones cambiantes del viajero. La creación de una nueva unidad de negocio de eventos y recreación se beneficia directamente de estos enfoques al proporcionar un marco para el diseño de servicios adaptados a las nuevas demandas del mercado.

Comercialización turística multicanal

La comercialización turística multicanal se ha vuelto imprescindible en un entorno digitalizado donde los puntos de contacto con el cliente se multiplican. Kotler y Keller (2016) argumentan que una gestión integrada de canales, *online* y *offline*, es fundamental para construir una presencia de marca coherente y maximizar el alcance. Esta visión general del marketing se ve especificada para el sector por Smith y Jenner (2020), quienes sugieren que, para el sector hotelero, esto implica no solo tener presencia en agencias de viajes en línea (OTAs) y redes sociales, sino también desarrollar estrategias de contenido, optimización en motores de búsqueda (SEO) y marketing en buscadores (SEM) que atraigan y conviertan al público objetivo. Mientras Kotler y Keller (2016) ofrecen el marco estratégico amplio, Smith y Jenner (2020) detallan las tácticas digitales específicas para la hospitalidad.

Plataformas especializadas como HiJiffy (2025) resaltan la importancia de herramientas como los chatbots y la automatización para mejorar la inmediatez en la respuesta al cliente y optimizar la conversión en canales directos. La correcta segmentación del mercado, esencial para dirigir eficazmente una nueva unidad de negocio de eventos y recreación hacia, por ejemplo, el turismo corporativo, requiere, según Kotler, Bowen y Makens (2017), una comunicación y una oferta adaptada a cada

perfil. Dicha comercialización multicanal es, por ende, vital para asegurar la visibilidad y el atractivo de la nueva unidad de negocio.

Internacionalización en hotelería

La internacionalización en hotelería representa una estrategia clave para la expansión y la competitividad en un mercado globalizado. Este proceso implica la adopción de estándares internacionales de calidad, la gestión intercultural del talento y la adaptación de la oferta a viajeros de diversas procedencias (Mercadé, 2018). De acuerdo con IHCs Hotel Consulting (2025), la presencia internacional de un hotel se construye a través de una sólida visibilidad en plataformas globales, una activa participación en ferias del sector y la creación de alianzas estratégicas. Estos autores se enfocan en la proyección externa, mientras que la perspectiva de la sustentabilidad como factor de internacionalización es destacada por Rodríguez Rudi & Ricárdez Jiménez (2022), quienes señalan que la certificación 'Hoteles Más Verdes' (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, 2025) es un diferenciador crucial para el mercado internacional. Para un hotel como el Howard Johnson, que opera bajo una franquicia internacional, la internacionalización también pasa por aprovechar las sinergias de la red global de Wyndham, pero adaptando la propuesta al contexto local y regional. El desarrollo de una nueva unidad de negocio con potencial para atraer eventos y congresos de carácter regional o incluso internacional se apoya en estos conceptos, asegurando que la oferta sea competitiva y atractiva para un público más amplio.

Los conceptos de diseño de productos turísticos experienciales, comercialización multicanal integrada e internacionalización hotelera con enfoque global, constituyen el andamiaje teórico para analizar la situación del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz y fundamentar la propuesta de reconversión operativa de su

nueva unidad de negocio. Es imperativo trascender la oferta estándar hacia experiencias memorables, especialmente para el segmento MICE.

La comercialización requiere un enfoque omnicanal con herramientas digitales avanzadas, y la internacionalización demanda una adaptación estratégica a estándares globales capitalizando la identidad local. Este escrito adopta las perspectivas de Kotler y Keller (2016) sobre la centralidad del cliente y el diseño de valor integrado, y de Buhalis (2020) respecto al rol de la tecnología y la sostenibilidad como motores de competitividad. Estas perspectivas son esenciales para el éxito de la nueva unidad de negocio. La propuesta de intervención articulará estos enfoques para fortalecer al hotel y diversificar sus ingresos sostenible y estratégicamente.

Diagnóstico y discusión

La problemática central que atraviesa el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz es la subutilización estructural de su infraestructura destinada a eventos y actividades recreativas. A pesar de contar con activos significativos como un centro de convenciones, parque acuático y spa, se observa una fragmentación operativa, una escasa integración digital y una ausencia de estrategias de segmentación efectivas.

Esta situación ha limitado considerablemente su capacidad para generar ingresos complementarios y alcanzar una rentabilidad óptima y sostenible, como lo evidencia una ocupación efectiva del centro de convenciones inferior al 30% anual y la carencia de paquetes integrados que articulen alojamiento, recreación, spa y eventos, así como una narrativa comercial que capitalice la certificación ambiental obtenida.

La justificación de la relevancia de resolver este problema es multifactorial. Desde la perspectiva del entorno, si bien existen presiones económicas y regulatorias, también emergen oportunidades significativas como la creciente demanda por experiencias sostenibles, que el hotel podría liderar dada su certificación, y el auge del turismo MICE, un segmento clave para desestacionalizar ingresos. Internamente, el análisis FODA revela que la dependencia del alojamiento como fuente primaria de ingresos, una debilidad clave, lo vuelve vulnerable, y esta vulnerabilidad se exagera por la falta de una estrategia transversal que aproveche fortalezas como su marca internacional y su infraestructura diversificada.

No abordar esta subutilización y fragmentación implicaría no solo una pérdida de rentabilidad directa, sino también una cesión de cuota de mercado frente a

competidores más ágiles y una incapacidad para responder a las tendencias de consumo que demandan digitalización y personalización.

La discusión y conclusión diagnóstica apuntan a que el desafío no radica en la falta de recursos materiales, sino en la ausencia de una visión integrada que articule operativamente sus activos y los alinee con las dinámicas del mercado. A partir del marco teórico desarrollado, que subraya la importancia del diseño de productos turísticos centrado en la experiencia, la necesidad de una comercialización turística multicanal para alcanzar segmentos específicos, y el potencial de la internacionalización en hotelería apalancada en la sostenibilidad, resulta evidente que la reconversión de la infraestructura ociosa es una necesidad imperante. Por ello, el diagnóstico final es contundente: el hotel necesita una evolución organizacional y comercial para transitar de una lógica de servicios estandarizados a un modelo de oferta de experiencias integradas, escalables y gestionadas con inteligencia de datos. Esta transición implica, como mínimo: (a) la creación de una unidad de negocio autónoma y profesionalizada para eventos y recreación organizada; (b) la implementación de herramientas tecnológicas para la reserva integrada, el *revenue management* dinámico y el marketing predictivo; y (c) la consolidación de una narrativa de marca que articule la sostenibilidad, la accesibilidad y la autenticidad local como atributos diferenciadores.

Este trabajo propone una solución estratégica coherente con el diagnóstico realizado: diseñar e implementar una nueva unidad de negocio que revalorice los activos existentes del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, responda a las tendencias del mercado turístico global y fortalezca su resiliencia económica y posicionamiento competitivo. La propuesta, que se desarrollará a continuación, se basa en tres pilares: innovación de producto, tecnología aplicada a la gestión integral y un marketing de experiencias enfocado en el ecosistema MICE. Para su implementación, se formulará un

objetivo general de carácter financiero y tres objetivos específicos centrados en procesos internos, mercado y capital humano, a fin de estructurar estratégicamente esta unidad y optimizar la generación de ingresos sostenibles.

Plan de implementación

El presente plan de implementación desarrolla la estrategia definida en las secciones previas, estructurando la ejecución del proyecto de reconversión de espacios del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en una unidad de negocio sostenible y multisegmento. Las acciones están organizadas por fases operativas, con trazabilidad directa respecto a los objetivos estratégicos planteados. Las secciones que siguen detallan el alcance del proyecto, la estructura funcional, el cronograma (Gantt), el presupuesto, los indicadores de seguimiento y los elementos diferenciadores que aportan valor al modelo propuesto.

Alcance

La presente propuesta define la creación de una unidad de negocio innovadora, sostenible y multisegmento en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Esta se logrará mediante la reconversión estratégica de espacios subutilizados, como las áreas de recreación, el centro de convenciones y zonas comunes, en una plataforma operativa integral orientada a servicios turísticos complementarios. El plan está concebido para desarrollarse en su totalidad durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2026 y el 31 de diciembre de 2030, con una planificación estructurada que asegure viabilidad y adaptación a distintos contextos operativos.

La estrategia estará orientada a segmentos turísticos de alto valor, con énfasis en el mercado MICE, el turismo experiencial, el turismo accesible (basado en principios de diseño universal) y el turismo regenerativo, integrando los ejes del triple impacto: económico, social y ambiental. El objetivo central es incrementar de forma sostenida la

rentabilidad del hotel y consolidar un posicionamiento competitivo diferenciado, tanto en el ámbito nacional como internacional.

La implementación de esta transformación implicará una reconfiguración del modelo de negocios actual, basada en la articulación institucional con actores clave, la incorporación progresiva de herramientas tecnológicas de gestión y análisis, y el fortalecimiento de las capacidades del capital humano mediante formación técnica especializada. Las áreas operativas involucradas serán principalmente Recreación y Eventos, Marketing, Operaciones y Tecnología, con soporte de Recursos Humanos y Administración.

El proyecto contempla, desde su inicio, la asignación de recursos estratégicos en tres dimensiones fundamentales: humanos, financieros y tecnológicos. En cuanto al equipo humano, se prevé la reasignación de personal interno con formación específica, así como la incorporación de perfiles profesionales con experiencia en sostenibilidad y digitalización. A nivel financiero, se proyecta una inversión escalonada con potencial para integrar recursos propios, acuerdos de cooperación institucional y programas de fomento para innovación turística. En el plano tecnológico, se incluye la adquisición de un sistema digital integral de gestión (PMS) y herramientas para la personalización de servicios y el monitoreo de desempeño.

El impacto esperado del proyecto se proyecta a escala local, mediante la mejora en la ocupación en temporada baja y la generación de empleo cualificado; regional, por la atracción de nuevos mercados emisores como Córdoba, Santa Fe y Cuyo; e internacional, a través de alianzas estratégicas con operadores y entidades del Mercosur. Asimismo, se buscará la cooperación activa con instituciones educativas,

certificadoras, ONGs y organismos de promoción para fortalecer la calidad técnica, la sostenibilidad y el alcance del proyecto.

Finalmente, el plan incorporará estándares verificables de sostenibilidad como los promovidos por el programa ‘Hoteles Más Verdes’ y el Global Sustainable Tourism Council (GSTC), con énfasis en la gestión de residuos, eficiencia energética, accesibilidad universal e impacto social. La propuesta ha sido diseñada con la flexibilidad necesaria para adaptarse a eventuales contingencias, garantizando así su resiliencia, continuidad operativa y alineamiento con los objetivos estratégicos definidos.

El plan ha sido concebido con la flexibilidad necesaria para adaptarse a contingencias operativas, incorporando márgenes de maniobra en fases críticas para mitigar riesgos sin comprometer la ejecución general del proyecto.

Objetivos

El presente plan se articula a partir de un objetivo general y tres objetivos específicos, que en conjunto estructuran la transformación estratégica del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, mediante el desarrollo de una propuesta enfocada en eventos y recreación. Cada objetivo específico se vincula con actividades concretas y tareas claves, definidas con precisión, que permiten su implementación efectiva y medición clara.

Objetivo general.

Aumentar los ingresos generados por la nueva unidad de negocio de eventos y recreación en un 8% anual de forma sostenida durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2026 y el 31 de diciembre de 2030, mediante el diseño, implementación y

comercialización de propuestas turísticas innovadoras, sostenibles y personalizadas, dirigidas tanto a mercados nacionales como internacionales.

Esta estrategia se orienta a la reconversión operativa de áreas actualmente subutilizadas, buscando optimizar la rentabilidad, generar un impacto socioambiental positivo medible y posicionar al hotel en un entorno competitivo, con enfoque multicanal y alineado con estándares globales de hospitalidad de alto valor agregado.

Objetivo específico 1 (Mercado y clientes).

Captar y fidelizar nuevos segmentos de clientes, logrando que el 20% del volumen de ventas de experiencias turísticas y servicios de eventos de la nueva unidad, durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2026 y el 31 de diciembre de 2027, provenga de públicos internacionales y/o institucionales (corporativos, académicos, ONGs).

Para alcanzar este objetivo, se desarrollará una campaña digital multicanal segmentada que combine medios pagos (Meta Ads, Google Ads) con contenidos en redes profesionales como LinkedIn. El plan incluirá mensajes específicos para operadores y entidades del Mercosur, incluyendo piezas promocionales adaptadas lingüística y culturalmente, destacando certificaciones ambientales como Hoteles Más Verdes. A su vez, se consolidarán al menos tres alianzas estratégicas con operadores turísticos, agencias de eventos y organizaciones institucionales. Al menos una de estas deberá establecerse con un operador del Mercosur antes de diciembre de 2026. En los convenios se contemplará la inclusión de beneficios para eventos de bajo impacto ambiental, como descuentos para prácticas sostenibles o compensación de huella de carbono. Finalmente, se proyectará la obtención de una certificación reconocida en sostenibilidad turística (como GSTC o equivalente) antes del cierre del período.

Objetivo específico 2 (Procesos e innovación tecnológica).

Implementar una plataforma digital unificada para reservas y gestión integral (eventos, recreación, spa y alojamiento) durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2026 y el 31 de julio de 2026.

Esta plataforma deberá permitir diseñar, promocionar y comercializar al menos el 50% de los servicios ofrecidos en formato combinado y *online*, con soporte multilingüe (español e inglés inicialmente) y un sistema de gestión de datos con funcionalidades básicas de analítica predictiva. En primera instancia, se realizará un proceso de *benchmarking* para la adquisición de un software hotelero integral (PMS), priorizando aquellas soluciones que integren funciones de eficiencia energética y gestión de residuos, en línea con los criterios de sostenibilidad definidos en el alcance. La selección deberá contemplar también la capacidad de generar indicadores automatizados de desempeño ambiental. Se establecerá además una rutina de evaluación trimestral del retorno de inversión tecnológica, cuyos informes serán elevados a la Dirección. Complementariamente, se desarrollará una capacitación interna orientada al uso eficaz del sistema, incluyendo un módulo específico sobre el análisis de datos para la optimización de insumos y reducción de desperdicios en eventos. La validación del aprendizaje se realizará mediante simulacros prácticos y evaluación individual de competencias básicas de uso.

Objetivo específico 3 (Capital humano y capacidades organizacionales).

Desarrollar las competencias del personal asignado, identificando un líder interno proveniente del equipo actual de recreación y capacitando al menos al 80% del

equipo operativo previsto (mínimo 4 personas) en áreas clave como diseño de experiencias turísticas memorables, inclusivas y personalizadas, gestión de eventos MICE con enfoque en sostenibilidad y legado positivo, atención a públicos diversos aplicando principios de diseño universal, y comunicación técnica en inglés, durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2026 y el 31 de diciembre de 2027.

La identificación del líder se basará en criterios técnicos y actitudinales, con énfasis en experiencia previa en sostenibilidad o proyectos inclusivos. Este proceso incluirá entrevistas estructuradas y la aplicación de un Assessment Center. Una vez designado, se formalizará su rol y plan de seguimiento de objetivos. Paralelamente, se llevará adelante un programa de formación técnica certificado, articulado con entidades como IRAM o la Asociación de Hoteles de Turismo. El programa integrará dos trayectos formativos entre 2026 y 2027 e incorporará un taller práctico sobre estándares GSTC, así como un módulo complementario de inglés técnico aplicado a la atención de públicos internacionales y portugués básico opcional, en función del perfil Mercosur. Además, se prevé la contratación de al menos dos perfiles profesionales especializados en turismo accesible o regenerativo, contribuyendo a la generación de empleo cualificado en la región.

Estructura

El presente plan de implementación se desarrollará a lo largo del período 2026–2030, organizado en tres fases consecutivas que siguen los estándares de gestión de proyectos del Project Management Institute (PMI). Esta estructura por fases busca garantizar un seguimiento preciso, la correcta asignación de recursos y la medición de resultados, asegurando que cada etapa contribuya directamente al cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto. La supervisión inicial de la ejecución estará a cargo

de la Dirección General, quien priorizará, como una de las primeras acciones dentro de la Fase 1, la designación formal y el inicio de la preparación del futuro Gerente de la nueva unidad de negocio. Una vez consolidado este rol, dicha persona coordinará de manera transversal las áreas funcionales clave.

Fase 1. Estructuración estratégica y comercial (2026).

Esta fase inicial se centra en sentar las bases operativas y comerciales de la nueva unidad de negocio, abordando primordialmente el Objetivo Específico 1 (OE1): captar y fidelizar nuevos segmentos de clientes, y también estableciendo el liderazgo y las capacidades iniciales necesarias para el cumplimiento del Objetivo Específico 3 (OE3): desarrollar las competencias internas del equipo. Las acciones clave incluyen el diseño detallado del modelo de negocio y el desarrollo del catálogo inicial de productos y experiencias turísticas, con fuerte enfoque en sostenibilidad y accesibilidad. Estas tareas estarán a cargo de los equipos de Recreación y Marketing, con la supervisión de la Dirección General.

Simultáneamente, se iniciará el proceso de selección de la plataforma tecnológica unificada (OE2), involucrando a las áreas de Tecnología y Dirección. También se ejecutarán las primeras campañas de marketing digital segmentadas y se formalizarán al menos tres acuerdos estratégicos con operadores turísticos, entidades académicas u ONGs (OE1), a través de una unidad operativa intersectorial.

En paralelo, en cumplimiento del OE3, se llevará a cabo la identificación y formación del líder operativo proveniente del equipo de Recreación, quien será designado como Gerente de la nueva unidad. Este proceso incluirá una etapa de capacitación inicial tanto para el gerente como para tres (3) de los cuatro (4) miembros del equipo operativo, con contenidos sobre liderazgo, sostenibilidad, gestión de

experiencias y uso de tecnologías. Como acción complementaria y vinculada a la estrategia de gestión del cambio, se implementará una campaña de comunicación interna orientada a reforzar la cultura organizacional, generar compromiso y minimizar posibles resistencias internas.

Los hitos de esta fase son: validación del modelo de negocio, inicio de la implementación tecnológica, designación y formación inicial del equipo, ejecución de la campaña interna y firma de los acuerdos mencionados.

Fase 2. Implementación operativa y tecnológica (2027–2028).

Durante esta fase, el proyecto entrará en su etapa comercial plena y se consolidará la infraestructura tecnológica, enfocándose en el Objetivo Específico 2 (OE2): implementación de una plataforma digital unificada, y en la profundización del OE1 y OE3. El área de Tecnología, junto con Administración y Dirección, completará la implementación del PMS, asegurando su operatividad plena para reservas, eventos y gestión de datos.

Se intensificarán las campañas digitales (OE1), se fortalecerán alianzas estratégicas iniciadas en la fase anterior, y se incorporará el equipamiento necesario para la ejecución de experiencias accesibles, incluyendo señalética inclusiva, material visual y recursos físicos complementarios (OE1). Además, se desarrollará un sistema de monitoreo y evaluación de indicadores clave de desempeño, como NPS, tasa de conversión, ocupación de eventos y avance de formación (Todos OE), mediante herramientas digitales integradas al PMS. Esto permitirá una retroalimentación permanente sobre el estado de avance de la estrategia.

En cuanto al equipo humano (OE3), se completará la capacitación del cuarto miembro operativo y se desarrollará una etapa de formación avanzada y certificación para todo el equipo (gerente + 4 personas), incluyendo módulos sobre hospitalidad sostenible, diseño universal, eventos MICE y uso analítico de la plataforma. Las evaluaciones semestrales servirán como mecanismo de control de calidad y ajuste del plan.

Fase 3. Consolidación y optimización (2029–2030).

La fase final se centrará en asegurar la rentabilidad sostenida de la unidad de negocio y consolidar su posicionamiento competitivo. Se implementarán técnicas de *revenue management* predictivo (OE2), aprovechando la analítica integrada al PMS, se expandirá la oferta a mercados del Mercosur (OE1), y se evaluará la posibilidad de replicar el modelo en otras propiedades. Se realizará un análisis integral del impacto económico, social y ambiental generado, junto con una propuesta formal de escalabilidad.

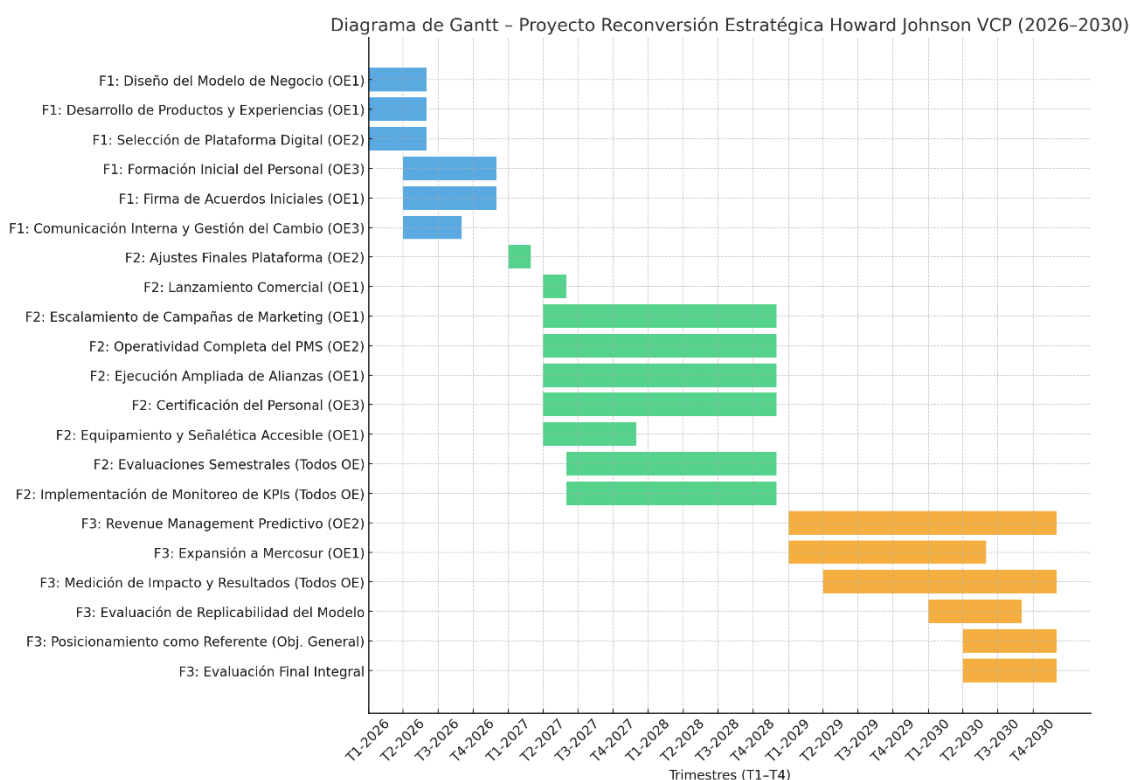
Desde el punto de vista organizacional (OE3), se llevará a cabo una evaluación de desempeño y detección de nuevas necesidades formativas, fortaleciendo el modelo de mejora continua. Asimismo, se presentará un informe final que documente el proceso completo, sus aprendizajes y resultados, validando el cumplimiento del objetivo general de aumento sostenido de ingresos.

La asignación de responsabilidades se mantiene funcional: la Gerencia General y el área Financiera supervisan la viabilidad económica; Recreación y Marketing lideran el diseño de productos y estrategia comercial; Tecnología gestiona la plataforma digital y el monitoreo de indicadores; y Recursos Humanos coordina la formación, comunicación interna y procesos de evaluación. Todo el plan será acompañado por

evaluaciones periódicas que permitirán hacer ajustes oportunos en función del desempeño medible y las condiciones operativas emergentes.

Diagrama de Gantt

El cronograma de implementación del proyecto, representado en el siguiente Diagrama de Gantt, se ha diseñado siguiendo un criterio de progresión funcional y metodológica, dividiendo el período 2026–2030 en trimestres y organizando las actividades en tres bloques operativos consecutivos.



Fuente: elaboración propia.

Esta segmentación permite una asignación eficiente de recursos y una coordinación efectiva entre áreas clave. Además, se ha previsto la posibilidad de ajustes semestrales del plan, reforzando su capacidad de adaptación. Al articular fases, objetivos y recursos con precisión, el cronograma se convierte en una herramienta

operativa para sostener la ejecución del proyecto y anticipar desvíos. Su propósito no es solo visualizar la secuencia temporal, sino también consolidar la trazabilidad entre los objetivos definidos y las acciones implementadas, facilitando la evaluación integral del plan.

Presupuesto

El presente presupuesto estima los recursos necesarios para la implementación, consolidación y operación inicial de la nueva unidad de negocio, se alinea con los objetivos estratégicos planteados y está diseñado como una herramienta de planificación financiera integral, coherente con la estructura operativa, el cronograma de ejecución y los indicadores proyectados.

Los montos están expresados en pesos argentinos (ARS) a valores estimativos de junio de 2025, utilizando una tasa de cambio de referencia de 1 USD = 1.200 ARS, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM-BCRA) y proyecciones de EcoGo. La metodología de cálculo incorpora fuentes sectoriales especializadas (software hotelero, formación profesional, campañas digitales) y contempla una diferenciación entre inversiones únicas y costos operativos continuos.

A su vez, se ha incluido un fondo de contingencia del 10% para afrontar eventuales ajustes en la implementación o el contexto económico. Este presupuesto proyecta tanto los costos de implementación inicial como los requerimientos operativos necesarios para el funcionamiento continuo de la unidad durante los cinco años del plan.

Las partidas con naturaleza anualizada han sido escaladas al total del quinquenio, mientras que aquellas con ejecución única se indican como inversión única. La inclusión de un 10% de contingencia proporciona un respaldo financiero flexible

ante escenarios de inflación, rotación de personal, fallas en adopción tecnológica o necesidad de refuerzo formativo. Además, la posibilidad de escalonamiento de campañas y contratación de especialistas en tramos favorece la adaptabilidad.

Categoría de inversión	OE	Tipo de recurso	Fase	Costo Total Proyectado (ARS)	Detalles
Campañas digitales (Meta Ads, Google Ads)	OE1	Comunicacional	F1–F3	18.000.000	Pauta trimestral (3,6M ARS/año) durante 5 años; incluye diseño, segmentación y pruebas A/B.
Participación en ferias sectoriales (MICE/Mercosur)	OE1	Comercial / Operativo	F1–F3	9.000.000	Presencia en 2–3 eventos anuales; inscripción, materiales promocionales, traslados.
Consultoría en internacionalización turística	OE1	Profesional externo	F1	3.600.000	Asistencia técnica para establecer alianzas estratégicas en el Mercosur (una vez).
Plataforma de gestión hotelera (PMS + CRM)	OE2	Tecnológico	F1–F3	36.000.000	Licencia anual (7,2M ARS/año); configuración inicial, CRM básico, actualizaciones.
Capacitación en uso del PMS (5 personas)	OE2 / OE3	Formativo	F1–F2	2.220.000	Módulos teórico-prácticos, simulacros operativos, evaluación técnica.
Formación IRAM/AHT en accesibilidad y eventos MICE	OE3	Formativo	F2	3.000.000	Trayectos certificados por instituciones reconocidas (IRAM, AHT).
Honorarios de 2 especialistas externos	OE3	Recurso humano externo	F1–F3	15.360.000	Contrataciones parciales (12–18 meses) + seguimiento técnico en fases finales.
Materiales institucionales y multilingües	OE1	Comunicacional	F1, F3	3.200.000	Producción inicial (folletos, audiovisuales), traducciones, actualizaciones posteriores.
Equipamiento y señalética accesible	OE1	Infraestructura ligera	F2	1.440.000	Inversión única: kit para circuitos inclusivos, mobiliario, cartelería.

Talleres de idiomas (inglés técnico / portugués básico)	OE3	Formativo	F2–F3	2.880.000	Cursos presenciales + capacitaciones complementarias para nuevo personal.
Sistema de monitoreo de indicadores (KPIs)	OE 1,2,3	Tecnológico	F2–F3	1.600.000	Suscripción inicial + mantenimiento del software de analítica operativa.
Campaña de comunicación interna	OE3	Comunicacional	F1, F3	960.000	Gestión del cambio organizacional; refuerzos periódicos y estrategias de alineación interna.
Subtotal estimado inversión + operación (5 años)				97.260.000	-
Fondo de contingencia (10%)	OE 1,2,3	Multicomponente	F1–F3	9.726.000	Reserva estratégica ante variaciones inflacionarias, retrasos o ampliaciones operativas.
Total				106.986.000	-

Cada línea está vinculada explícitamente a uno o más objetivos específicos (OE1, OE2, OE3), y su ejecución se correlaciona con las fases de implementación detalladas en el cronograma (estructura y diagrama de Gantt). Esto permite asegurar consistencia metodológica y operativa.

Indicadores

Para evaluar de manera sistemática y objetiva el desempeño del proyecto de reconversión estratégica del área recreativa del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se han definido cuatro indicadores clave, cuantificables y relevantes, directamente vinculados con los objetivos específicos establecidos en este plan. Estos indicadores permitirán monitorear avances, detectar desvíos y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia concreta.

El primer indicador es el **Porcentaje de ventas a clientes internacionales e institucionales**, vinculado al Objetivo Específico 1 (OE1). Este índice medirá qué proporción de las ventas totales de la nueva unidad de negocio proviene de segmentos estratégicos como clientes del Mercosur, corporativos, académicos y del sector MICE (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones). Se calculará trimestralmente a partir de los registros del sistema PMS y CRM, clasificando las ventas según el perfil de cliente. El objetivo es alcanzar, hacia diciembre de 2027, que al menos el 20% del volumen total de ventas de la unidad corresponda a estos segmentos.

El segundo indicador es el **Nivel de digitalización de la oferta**, asociado al Objetivo Específico 2 (OE2). Este medirá el porcentaje de los servicios de la nueva unidad (eventos, recreación, spa, paquetes integrados) que pueden ser diseñados, promocionados, reservados y gestionados íntegramente en línea a través de la plataforma digital unificada. Se realizará una auditoría semestral, cruzando datos del catálogo de servicios con los reportes operativos del PMS. El valor de referencia propuesto es que al menos el 50% de la oferta esté digitalizada para fines del primer año operativo completo (julio 2027).

El tercer indicador, vinculado al Objetivo Específico 3 (OE3), es la **Tasa de cumplimiento del plan de formación del equipo**. Este mide el grado de ejecución del proceso de capacitación del personal operativo en áreas clave como diseño de experiencias inclusivas, gestión de eventos sostenibles, atención a públicos diversos e idiomas. Se calculará bimestralmente utilizando registros de Recursos Humanos y certificados emitidos por instituciones reconocidas como IRAM y AHT. La meta establecida es que al menos el 80% del equipo previsto haya completado satisfactoriamente su formación para diciembre de 2027.

Finalmente, se utilizará el indicador **Net Promoter Score (NPS)**, aplicado a los clientes de la nueva unidad de negocio, como métrica de satisfacción y lealtad. El NPS se obtiene mediante encuestas post-evento y se calcula restando el porcentaje de detractores (puntuaciones de 0 a 6) del porcentaje de promotores (puntuaciones de 9 o 10). Su seguimiento será semestral, con el objetivo de establecer una línea base durante el primer año de operación y alcanzar un incremento mínimo de 10 puntos hacia la conclusión del plan. Este indicador, ampliamente utilizado en la industria hotelera, es especialmente útil para identificar oportunidades de mejora desde la perspectiva del cliente.

Estos cuatro indicadores ofrecen una visión integral del impacto del proyecto en términos comerciales, operativos, tecnológicos y experienciales. Su implementación sistemática permitirá evaluar con precisión el cumplimiento de los objetivos, sustentar decisiones correctivas y demostrar el valor agregado del nuevo modelo de negocio impulsado por este plan de reconversión estratégica.

Agregado de valor a la propuesta

Esta propuesta de reconversión estratégica transforma al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en una unidad de negocio resiliente, escalable e internacionalizable. Su implementación trasciende la optimización operativa y redefine el posicionamiento del hotel como actor regional de turismo inteligente, con un modelo de gestión anclado en el triple impacto y orientado a la captación de mercados globales.

A nivel funcional, el plan propone el diseño de productos tangibles y diferenciadores como el 'Paquete MICE Sostenible y Accesible', que integraría la oferta del centro de convenciones, el spa, experiencias regenerativas y gastronomía de

kilómetro cero, todo bajo estándares certificados de sostenibilidad y accesibilidad. Este tipo de solución, que puede ser visualizada mediante folletos digitales o cápsulas promocionales orientadas al mercado Mercosur, representa una innovación real en la forma de concebir y comercializar experiencias turísticas integradas.

La digitalización de procesos, centrada en la implementación de un sistema PMS+CRM, no solo optimiza la operación, sino que abre las puertas a la hiperpersonalización y a la gestión multilingüe, base indispensable para una proyección internacional sostenible. El huésped, sin importar su origen, podrá diseñar, reservar y evaluar su experiencia en su idioma, con soporte automatizado, seguimiento en línea y encuestas postestancia integradas, como el NPS. Esta dimensión tecnológica constituye un eje fundamental del perfil internacional del hotel, en línea con los criterios de certificación de competencia en internacionalización.

En paralelo, el modelo de alianzas estratégicas previsto con instituciones académicas, ONGs y productores regionales permite fortalecer la identidad local del hotel sin resignar proyección global. Este enfoque glocal, pensar global, actuar local, no solo mejora la legitimidad del proyecto, sino que responde a las tendencias más consolidadas del turismo contemporáneo: autenticidad, trazabilidad y responsabilidad social.

Este plan no solo diversifica los ingresos y reduce la dependencia de la estacionalidad, sino que convierte al hotel en un caso modelo dentro de la cadena Wyndham: un laboratorio de innovación turística con capacidad de replicabilidad. Esta propuesta consolida al Howard Johnson Villa Carlos Paz como un hub internacional de hospitalidad regenerativa, competitivo, certificado y conectado con las dinámicas de un mercado turístico global en transformación.

Conclusiones

El presente trabajo identifica la subutilización crítica de espacios recreativos y del centro de convenciones (ocupación <30%) en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, causada por gestión fragmentada y falta de integración tecnológica. Para resolverlo, se propone una unidad de negocio autónoma y multisegmento, enfocada en mercados MICE, turismo accesible y regenerativo, alineada con la certificación 'Hoteles Más Verdes'. La solución responde a los ejes planteados en la introducción: diversificación operativa, innovación tecnológica y reconexión con el entorno local.

Sustentada teóricamente en modelos de diseño de productos turísticos experienciales, marketing multicanal e internacionalización hotelera, la propuesta proyecta un crecimiento del 8% anual en ingresos complementarios, apoyado en una estructura operativa flexible, tecnología avanzada (PMS-CRM) y profesionalización del equipo humano. Esta transformación impacta financieramente y establece un modelo replicable para hoteles con certificaciones sostenibles, destacando la integración entre gestión inteligente y métricas ambientales.

La articulación entre diagnóstico, teoría y plan de acción demuestra que la problemática reside en la falta de una visión integrada. Este caso ilustra cómo la implementación de una estrategia regenerativa e inteligente, basada en tres pilares: unidades autónomas, tecnología predictiva y alianzas glocales, puede transformar debilidades estructurales en oportunidades de liderazgo.

El modelo ofrece un esquema adaptable para establecimientos que busquen optimizar espacios subutilizados. La fase inicial de digitalización de reservas en 2026 y los acuerdos MERCOSUR para 2027 posicionan al hotel como referente en hospitalidad

sustentable, con capacidad de escalar el modelo a otras propiedades de la cadena Wyndham en la región. De este modo, el Hotel Howard Johnson no solo supera su desafío operativo, sino que se consolida como un caso de éxito en la aplicación de estrategias hoteleras innovadoras y ambientalmente responsables.

Recomendaciones

Esta sección presenta sugerencias prácticas específicamente enfocadas en la nueva unidad de negocio propuesta para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

1. Baile Colonial Serrano (Invierno). Inspirado en las tradiciones coloniales cordobesas del siglo XVIII, este evento anual aprovechará la atmósfera invernal y las instalaciones subutilizadas del hotel, especialmente el centro de convenciones. Incluirá vestimenta auténtica de época, iluminación con velas, música barroca en vivo, y narradores que recrearán leyendas históricas locales como la vida colonial en las sierras. Ideal para captar turistas interesados en experiencias históricas auténticas y elegantes.

2. Fusión colonial-criolla (Verano). Como contrapunto veraniego del Baile Colonial Serrano, esta propuesta estará basada en bailes más dinámicos como chacarera y malambo, desarrollados en áreas exteriores como jardines y terrazas. La combinación de lo colonial con elementos criollos permitirá a los asistentes disfrutar de una experiencia culturalmente enriquecedora, especialmente atractiva para jóvenes y familias, fomentando el orgullo cultural local e impulsando la ocupación en temporada alta.

3. Experiencias inmersivas de misterio y leyendas locales. Esta propuesta integrará las narrativas populares cordobesas con actividades nocturnas exclusivas, aprovechando espacios interiores y exteriores del hotel durante todo el año. Las experiencias incluirán recorridos guiados teatralizados por leyendas como 'El Roquecito' del Lago San Roque, la 'Capilla Sumergida' y fenómenos misteriosos en las sierras cercanas (Uritorco, Champaquí), entre muchas otras historias de misterio y miedo.

Se recomienda iniciar la difusión en redes sociales en 2029 para evaluar el interés del público, con el objetivo de lanzar estas actividades en 2031. El evento ‘Fusión colonial-criolla’ coincidirá estratégicamente con el 15° aniversario del hotel, reforzando su posicionamiento mediante una diferenciación cultural única e imposible de replicar.

Bibliografía

Araneda, J., & Briceño, D. (2022, septiembre). *Diseño de experiencias en turismo regenerativo*. Camina Sostenible. Recuperado de <https://www.caminasostenible.org/2022/09/disenio-de-experiencias-en-turismoregenerativo/>

Asociación de Hoteles de Turismo (AHT). (2025). *Certificaciones en hospitalidad profesional y eventos MICE*.

Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. (2025). *Programa Hoteles Más Verdes: Estándar de Gestión Sustentable en Hoteles*. Recuperado de <https://www.hotelesmasverdes.com.ar/documentacion-tecnica/>

Banco Central de la República Argentina. (2025). *Cotización oficial del dólar*. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/MediosPago/Tipos_de_Cambio_SML.asp

Bharti, K., & Sharma, R. (2023). *Role of artificial intelligence in revenue management and pricing strategies in hotels*. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/381198633_Role_of_Artificial_Intelligence_in_Revenue_Management_and_Pricing_Strategies_in_Hotels

Booking.com. (2024). *Viajes sustentables: los turistas son los responsables de contrarrestar los impactos ambientales*. Booking.com News. Recuperado de <https://news.booking.com/es-ar/viajes-sustentables-los-turistas-son-los-responsables-de-contrarrestar-los-impactos-ambientales/>

Buhalis, D. (2020). Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a

perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>

Cloudbeds Argentina. (2025). *Costos de licencias y configuraciones de PMS*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Un camino digital para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a978ff0a-06bf-42ad-84d4-388c8ccecf4/content>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024, 6 de noviembre). *Una transformación digital real y efectiva puede ayudar a América Latina y el Caribe a superar las trampas que impiden su desarrollo* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/transformacion-digital-real-efectiva-puede-ayudar-america-latina-caribe-superar-trampas>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *Economías de América Latina y el Caribe crecerán 2,1% en 2024 en un contexto de incertidumbre a nivel global* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-creceran-21-2024-un-contexto-incertidumbre-nivel-global>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (2025, 3 de marzo). *Came presentó el informe de la temporada turística 2025: viajaron más de 28 millones de turistas*. Turismo530. Recuperado de

<https://turismo530.com/came-presento-el-informe-de-la-temporada-turistica-2025-viajar-on-mas-de-28-millones-de-turistas/>

Congreso de la Nación Argentina. (2021). *Ley 27.592 – Ley Yolanda: Capacitación obligatoria en ambiente para funcionarios públicos*. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/ley-yolanda>

Congreso de la Nación Argentina. (2024). *Ley 27.922 de Gestión de Envases*. InfoLEG. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/266332/norma.htm>

Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (s. f.). *Defensoría del Turista*. BuenosAires.gob.ar. Recuperado de <https://buenosaires.gob.ar/guiajuridicagratis/defensoria-del-turista>

Díaz Fernández, B. (2015). *El diseño de productos y servicios turísticos*. Editorial Síntesis.

EcoGo. (2025). *Proyecciones macroeconómicas y tipo de cambio técnico*.

EjePrime. (2023, 20 de enero). *Latinoamérica vive su boom hotelero con 24.648 habitaciones que empezarán a construirse en 2023*. EjePrime. Recuperado de <https://www.ejeprime.com/hoteles/latinoamerica-vive-su-boom-hotelerero-con-24648-habitaciones-que-empezaran-a-construirse-en-2023>

EY. (2025). Argentina elimina el Impuesto PAIS. *TaxNews EY*. Recuperado de <https://taxnews.ey.com/news/2025-0160-argentina-eliminates-the-impuesto-pais>

Fundación Alternativas. (2023). *Transición hacia un turismo sostenible: Retos y oportunidades para una nueva gobernanza turística*. Recuperado de <https://fundacionalternativas.org/wp-content/uploads/2023/04/Transicion-hacia-un-turismo-sostenible-Interactivo-10-04-23-2.pdf>

Global Sustainable Tourism Council. (2021). *Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Accommodations*. GSTC. Recuperado de <https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/>

Global Sustainable Tourism Council. (2022). *GSTC industry criteria for hotels: With linkage to SDGs*. Recuperado de <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Industry-Criteria-for-Hotels-with-SDGs.pdf>

HiJiffy. (2025). *Los mejores canales de distribución hotelera 2025*. Recuperado de <https://www.hijiffy.com/es/recursos/articulos/canales-de-distribucion-hotelera>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1970, 6 de noviembre). *Ley 18.828 – Reglamentación de Hotelería*. InfoLeg. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=231822>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1970, 6 de noviembre). *Ley 18.829 – Agentes de Viajes*. InfoLeg. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=27128>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2004, 16 de diciembre). *Ley 25.997 – Ley Nacional de Turismo*. InfoLeg. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=102724>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2008, 25 de marzo). *Ley 26.356 – Sistemas Turísticos de Tiempo Compartido*. InfoLeg. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=138844>

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. (2025). *Actividades y servicios*. Recuperado de <https://hvjillacarospaz.com.ar/>

Iguazú LGBT+ Forum. (2024). *Turismo LGBT+ en América Latina*. Recuperado de <https://iguazulgbtforum.com>

IHCs Hotel Consulting. (2025). *Presencia internacional de los hoteles, ¿Cómo se consigue?* Recuperado de <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/presencia-internacional-de-los-hoteles-como-se-consigue/>

INDEC. (2025). *Índice de precios al consumidor (IPC) - marzo 2025*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_251F7DF5B2A3.pdf

Interpol. (2023). *Annual Report 2023*. Recuperado de <https://www.interpol.int/content/download/22267/file/INTERPOL%20Annual%20Report%202023%20EN.pdf>

IRAM. (2024). *Aranceles de formación profesional en turismo sustentable y accesible*.

IRAM. (2025). *Norma IRAM 14101 de Gestión Ambiental*. Recuperado de <https://www.iram.org.ar/servicio/sistemas-de-gestion-ambiental/>

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

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing turístico* (6.ª ed.). Pearson Educación.

Ladevi. (2025). *Prevén que el Presupuesto 2025 profundizará el desfinanciamiento del turismo*. Ladevi Argentina. Recuperado de <https://argentina.ladevi.info/presupuesto/preven-que-el-presupuesto-2025-profundizara-el-desfinanciamiento-turismo-n74591>

Martínez Arboix, L. (2020). *Gestión de la sostenibilidad en alojamientos turísticos: Factores clave e instrumentos de planificación* [Tesis doctoral, Universitat de Girona]. TDX. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/675365/lma1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, L. (2022). Reconversión de hoteles en centros multifuncionales: análisis comparado. *Anuario de Gestión Turística*, 10(1), 112–130.

McKinsey & Company. (2024). *The State of AI: Global survey*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

Mercadé, A. (2018). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial UOC.

Ministerio de Ambiente de Córdoba. (2024). *Impacto climático en Córdoba*. Recuperado de <https://ambiente.cba.gov.ar>

Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina. (2025). *Argentina Emerge: descuentos, cuotas y beneficios para viajar todo el año por el país*. Noticias del Gobierno de Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-emerge-descuentos-cuotas-y-beneficios-para-viajar-todo-el-ano-por-el-pais>

Municipalidad de Villa Carlos Paz. (s. f.). *Ordenanza 4021 – Código de Edificación y Urbanismo de la Ciudad de Villa Carlos Paz*. Digesto Municipal. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/digesto/mostrardocumentos.php?id=1361>

Municipalidad de Villa Carlos Paz. (2023, 16 de agosto). *Ordenanza 7001/2023 – Suspensión de aprobación de edificios de viviendas colectivas, de oficinas y mixtos (con excepciones)*. Digesto Municipal. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/sistemas/digesto/files/downloadxde2/267/47ea97df4d92a553cee2be45f1fe3f2f2871413b>

Municipalidad de Villa Carlos Paz. (2024, 13 de agosto). *Decreto 419/2024 – Prórroga por 12 meses de la suspensión de la Ord. 7001/2023*. Digesto Municipal. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/sistemas/digesto/files/downloadxde2/1574/a4c6023f7ede0fa8f89ca8fe4af0d02469360939>

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Tendencias del empleo y los desafíos estructurales del trabajo decente en América Latina y el Caribe*. Recuperado

de

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_867497.pdf

Organización Mundial del Turismo. (2015). *Manual de desarrollo de productos turísticos*. OMT.

Organización Mundial del Turismo. (2019). *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. Recuperado de <https://doi.org/10.18111/9789284421152>

Poder Ejecutivo Nacional. (2023, 21 de diciembre). *Decreto de Necesidad y Urgencia 70/2023: Bases para la reconstrucción de la economía argentina*. InfoLeg. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=395521>

Poder Ejecutivo Nacional. (2025, 19 de marzo). *Decreto 216/2025 – Modificación de la Ley 25.997 (Turismo)*. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-216-2025-410771>

Punto a Punto. (2019, mayo). Howard Johnson puso en venta su hotel en Carlos Paz. *Punto a Punto*. Recuperado de <https://puntoapunto.com.ar/howard-johnson-puso-en-venta-su-hotel-en-carlos-paz/>

Rodríguez Rudi, G., & Ricárdez Jiménez, J. D. (2022). Gestión sustentable en el sector hotelero veracruzano: Aproximación a través de un Cuadro de Mando Integral Sustentable (CMIS). *El Periplo Sustentable*, (43), 33–54. Recuperado de <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/12822>

Secretaría de Comercio – República Argentina. (s. f.). *Programa de Protección al Consumidor Turista*. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/consumidor-turista>

Smith, T., & Jenner, R. (2020). Digital marketing in hospitality: Strategies for customer-centric engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102117. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102117>

Sustainable Hospitality Alliance. (2021). *Pathway to Net Positive Hospitality*. Sustainable Hospitality Alliance. Recuperado de <https://sustainablehospitalityalliance.org/pathway/>

TaxNews EY. (2025). *Eliminación del Impuesto PAIS*. TaxNews EY. Recuperado de <https://taxnews.ey.com/news/2025-0160-argentina-eliminates-the-impuesto-pais>

The Valuable 500. (2022, 19 de mayo). *The Valuable 500 releases new data on Global Accessibility Awareness Day* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.thevaluable500.com/press-release/the-valuable-500-releases-new-data-on-global-accessibility-awareness-day>

World Economic Forum. (2025, julio). *Travel and Tourism at a Turning Point: Principles for Transformative Growth*. WEF. Recuperado de https://reports.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_at_a_Turning_Point_2025.pdf

WTTC. (2024). *Consumer Trends*. World Travel & Tourism Council. Recuperado de <https://wtcc.org/consumer-trends>

Wunderman Thompson. (2025). *Estimaciones de inversión publicitaria digital para hoteles y destinos turísticos*.

Wyndham Hotels & Resorts. (2025). *Howard Johnson by Wyndham – Hotel Overview*. Recuperado de <https://www.wyndhamhotels.com/howard-johnson>

Anexo I - Modelo de Encuesta Post-Experiencia (Unidad de Recreación y Eventos)

Estimado/a huésped o participante:

Gracias por haber sido parte de nuestra experiencia. Su opinión es fundamental para seguir mejorando y ofrecer propuestas memorables, accesibles y sostenibles. Le invitamos a completar esta breve encuesta. Le llevará menos de 2 minutos y nos permitirá construir mejores experiencias.

Nº	Ítem de evaluación	Respuesta / Opciones
1	¿Qué tan probable es que recomiende esta experiencia a un amigo, familiar o colega? (NPS)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/>
2	¿Qué aspectos destacaría positivamente? (puede marcar hasta 3 opciones)	Atención del personal <input type="checkbox"/> Accesibilidad <input type="checkbox"/> Calidad de la actividad <input type="checkbox"/> Coordinación <input type="checkbox"/> Sostenibilidad <input type="checkbox"/> Precio-calidad <input type="checkbox"/> Otros:
3	¿Qué podríamos mejorar? (respuesta abierta)	
4	¿Le interesaría participar nuevamente en este tipo de propuestas?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tal vez <input type="checkbox"/>
5	¿Qué tipo de actividades le interesan más para el futuro? (marcar hasta 3)	Cultura <input type="checkbox"/> Aire libre <input type="checkbox"/> Bienestar (spa, yoga) <input type="checkbox"/> Talleres <input type="checkbox"/> Accesibles <input type="checkbox"/> Otras:
6	¿Con qué frecuencia visita Villa Carlos Paz o alrededores?	Varias veces al año <input type="checkbox"/> Una vez al año <input type="checkbox"/> Es mi primera vez <input type="checkbox"/> Vivo en la zona <input type="checkbox"/>
7	¿Desea dejar algún comentario, sugerencia o mensaje adicional? (opcional)	

¡Muchas gracias por su tiempo y su confianza!

Su opinión es valiosa para nosotros. Esperamos volver a recibirlo/a pronto.

Anexo II - Ejemplo visual de campaña digital para segmento MICE.

INCORPORÁ EL BIENESTAR EN TU EVENTO CORPORATIVO



Gimnasio



Spa



Entrenamiento



Termas

Naturaleza, infraestructura premium y servicios personalizados


Howard Johnson[®]

Villa Carlos Paz

**SOLICITÁ TU
PROPUESTA**

¡Despierta tu bienestar!



Este mes, disfruta la WellFest del Mercosur en nuestro hotel.

MERCOSUR WELLFEST

Desayuno Saludable & Spa

Consulta términos y condiciones

◆◆ Consulta senvionciones

Book your **MUSIC-THEMED** EVENT in our **BOUTIQUE HOTEL**

Book your **MUSIC-THEMED** EVENT in our **BOUTIQUE HOTEL**

Host your **MUSIC-THEMED** EVENT in our **BOUTIQUE HOTEL**

BOOK NOW

Export **FITNESS EQUIPMENT** to **MERCOSUR**
High-quality products tallored to local needs
CONTACT US

Export **FITNESS EQUIPMENT** to **MERCOSUR**
High-quality products tallored to local needs

Export **FITNESS EQUIPMENT** to **MERCOSUR**
High-quality products tallored to local needs
CONTACT US
High-quality products tallored to local needs

Todas las fotografías utilizadas en los ejemplos visuales de campañas y materiales promocionales son imágenes reales del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Las mismas se encuentran disponibles públicamente en fuentes oficiales como el

sitio web del hotel y plataformas de reseñas reconocidas como TripAdvisor. El diseño gráfico, la disposición de los elementos visuales, los mensajes promocionales y el concepto creativo de cada pieza son de elaboración propia, desarrollados exclusivamente para esta instancia con fines académicos y demostrativos.

Anexo III – Tabla de aliados estratégicos reales (incluye MERCOSUR).

La estrategia de reconversión del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en una unidad de negocio multisegmento, sustentable y proyectada hacia la internacionalización requiere de un ecosistema de alianzas público-privadas, académicas, sociales y regionales que aporten valor, legitimidad, diversidad de propuestas y alcance territorial.

La siguiente tabla presenta una selección de aliados estratégicos, tanto locales como regionales, incluyendo organizaciones del ámbito educativo, cultural, ambiental, deportivo, institucional y empresarial, con especial énfasis en actores del MERCOSUR. Estas alianzas no solo fortalecen la propuesta de eventos, turismo experiencial y sostenibilidad, sino que además permiten consolidar un enfoque de desarrollo territorial integrado y proyectar el posicionamiento del hotel a nivel regional.

Tabla 1. Aliados estratégicos para la unidad de eventos y recreación del hotel.

N.º	Tipo de aliado	Organización / Entidad	Rol o Área de cooperación
1	Municipio regional	Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes de Villa Carlos Paz	Promoción turística, eventos culturales y deportivos.
2	Fundación ambiental nacional	Fundación Vida Silvestre Argentina	Actividades de conservación, educación ambiental.
3	ONG ambiental provincial	ADARSA (Córdoba)	Consultoría urbana y ambiental, voluntariado.
4	ONG de desarrollo sostenible	Fundación Hábitat & Desarrollo	Eco-turismo, alianzas con UICN y turismo regenerativo.

5	ONG juvenil nacional	OAJNU – Organización Argentina de Jóvenes para la ONU	Capacitaciones, eventos con enfoque en inclusión y derechos humanos.
6	Universidad local	Universidad Siglo 21	Prácticas profesionales, investigación aplicada, eventos académicos.
7	Universidad privada local	Universidad Blas Pascal	Formación técnica, diseño de experiencias accesibles y digitales.
8	Universidad pública provincial	Universidad Nacional de Córdoba (UNC)	Congresos, programas de extensión universitaria.
9	Agencia de turismo receptivo	Villa Carlos Paz Tours	Integración de paquetes + recreación + alojamiento.
10	Proveedores agroecológicos regionales	Productores del Valle de Punilla y Traslasierra	Gastronomía km 0, ferias de productos locales, experiencias sustentables.
11	Cámara de Turismo provincial	AHT – Asociación de Hoteles de Turismo de Córdoba	Difusión nacional, certificaciones y <i>networking</i> turístico.
12	Federación deportiva regional	Federación de Golf de Córdoba	Torneos corporativos, eventos deportivos institucionales.
13	Club deportivo local	Club Náutico San Roque	Actividades de bienestar, turismo activo, campus empresariales.
14	Centro cultural municipal	Casa de la Cultura de Villa Carlos Paz	Ciclo de conciertos, talleres artísticos y programación estacional.
15	Biblioteca / feria de libros local	Feria del Libro Carlos Paz	Organización de eventos culturales en espacios del hotel.

16	Empresa de turismo MERCOSUR	Operadores de Uruguay y Paraguay (ej. Intertour, Icarus)	Venta cruzada de paquetes MICE binacionales.
17	Red de eventos internacionales MERCOSUR	Grupo Ellis – Uruguay (organizadores de ferias y convenciones regionales)	Alianzas para eventos sostenibles del Mercosur.
18	Centro de convenciones regional MERCOSUR	Centro de Convenciones de Iguazú – Brasil	Red de eventos y <i>networking</i> institucional regional.
19	Red de municipios MERCOSUR	Coordinación Villa Carlos Paz – Mercosur Municipalidades	Integración cultural, cooperación descentralizada, visibilidad regional.

Fuente: elaboración propia.

La articulación de estos actores reales refuerza la viabilidad de la estrategia de internacionalización del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, transformándolo en un nodo de vinculación regional que trasciende lo comercial para convertirse en un agente activo de desarrollo cultural, educativo, ambiental y turístico. Estas alianzas permiten reducir la estacionalidad, mejorar la legitimidad territorial del proyecto y generar impactos positivos integrados al entorno, en sintonía con los principios del turismo regenerativo, accesible e inteligente.

Anexo IV – Impacto Integral de la Propuesta en el Desarrollo Económico, Social y en los Derechos Humanos

De acuerdo con la consigna del tribunal —“especificar de qué manera el análisis de las necesidades/problemas detectados junto con las iniciativas propuestas aportan de manera conjunta y significativa al desarrollo económico local, regional y/o global, al bienestar de la humanidad y a la preservación de los derechos humanos”— este Trabajo Final de Grado presenta una propuesta que integra diagnóstico, planificación estratégica e impacto social de manera coherente y verificable.

El diagnóstico reveló la subutilización estructural de activos clave del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, Centro de convenciones, áreas recreativas y spa, lo que limita su rentabilidad, resiliencia financiera y adaptación a un mercado turístico global en transformación. Frente a ello, la reconversión hacia una unidad de negocio autónoma, sustentable y multisegmento se articula como una respuesta estratégica que trasciende la optimización operativa para convertirse en un modelo de desarrollo integral, con efectos palpables en la dimensión económica, social y de derechos humanos.

1. Contribución al desarrollo económico.

A nivel local, la propuesta rompe con la dependencia estacional (60% de ingresos concentrados en verano) y proyecta un incremento del 8% anual en ingresos complementarios. Lo hace mediante empleo estable y calificado, integración con proveedores de la región (gastronomía de kilómetro cero, servicios culturales) y alianzas con instituciones académicas que fortalecen cadenas de valor endógenas. Este efecto multiplicador refuerza el rol del hotel como actor económico anclado en su territorio, en línea con los encadenamientos productivos locales y con el principio de turismo regenerativo que convierte la actividad turística en motor de resiliencia territorial.

En el plano regional y global, la estrategia se potencia con la internacionalización: participación en ferias del MERCOSUR, consultoría especializada y la construcción de un perfil exportador de servicios turísticos de alto valor. Con ello, el hotel se convierte en un actor competitivo que no solo dinamiza la economía de

Córdoba, sino que también refuerza el posicionamiento de Argentina en hospitalidad sostenible. Esta proyección responde a la lógica glocal —pensar global, actuar local— y a los lineamientos de competitividad definidos por la OMT y el Global Sustainable Tourism Council.

2. Bienestar de la humanidad.

La propuesta se apoya en un enfoque de derechos, donde sostenibilidad, inclusión y trabajo digno son ejes centrales.

- **Accesibilidad universal:** la implementación de señalética inclusiva, formación en diseño universal y productos turísticos accesibles supera el cumplimiento formal de la Ley 26.378 para transformarlo en ventaja competitiva, garantizando el derecho al ocio y a la participación cultural en condiciones de igualdad y accesibilidad. De esta forma, se abre además un mercado global valorado en más de 13 billones de dólares anuales (The Valuable 500, 2022), lo que refuerza la sostenibilidad financiera y la justicia social de la propuesta.
- **Sostenibilidad y ambiente sano:** La certificación "Hoteles Más Verdes", la futura implementación de un Cuadro de Mando Integral Sustentable (CMIS) para integrar métricas ambientales, sociales y económicas, y el alineamiento con la Ley de Envases (27.922/2024) materializan el derecho colectivo a un ambiente sano. La propuesta se inscribe así en la agenda global del desarrollo sostenible, demostrando que la hotelería puede ser un vector para promover el trabajo decente, las comunidades resilientes, el consumo responsable y la acción climática, en un marco de plena responsabilidad intergeneracional.
- **Trabajo digno y profesionalización:** frente a la alta rotación estacional del sector, la propuesta contrarresta la precarización mediante la estabilización del empleo, la formación técnica certificada (con IRAM y AHT) y la creación de nuevos roles especializados. Esto no solo eleva la calidad del servicio, sino que dignifica la condición laboral del capital humano, alineándose con los principios de la OIT sobre trabajo decente y equidad laboral.

3. Un legado regenerativo basado en alianzas y tecnología.

La propuesta convierte al hotel en nodo de desarrollo territorial a través de alianzas estratégicas con universidades, ONGs ambientales y centros culturales. Se integran cultura, educación y sostenibilidad en una oferta turística diferenciada que trasciende la lógica extractiva del turismo tradicional. Al generar capital social y cultural, el hotel se convierte en un agente de gobernanza turística responsable, capaz de promover inclusión, cohesión y resiliencia comunitaria.

La implementación de un PMS con analítica predictiva no se limita a optimizar ingresos: su verdadero valor es la creación de experiencias hiperpersonalizadas, multilingües y accesibles, asegurando que ningún huésped quede excluido por barreras físicas, sociales o digitales. La digitalización se convierte así en una herramienta de equidad, democratizando el acceso a experiencias de calidad y consolidando un estándar internacional de hospitalidad inteligente.

En síntesis, un análisis riguroso de necesidades, acompañado de iniciativas estratégicas coherentes, puede traducirse en impactos económicos, sociales y éticos significativos. El caso del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz evidencia que la hotelería contemporánea puede y debe armonizar rentabilidad con inclusión, sostenibilidad y derechos humanos. Este proyecto no solo asegura la viabilidad financiera del hotel y el desarrollo económico regional, sino que ofrece un paradigma replicable para una nueva generación de hospitalidad regenerativa. Al integrar triple impacto, internacionalización y un enfoque de derechos, se transforma en un modelo alineado con las exigencias de la gobernanza global del turismo sostenible. La hotelería del futuro no se limita a hospedar viajeros; se convierte en motor de desarrollo, garante de derechos y actor de transformación global.

Anexo V – Aporte Comprobable al Ámbito de la Internacionalización: Un Modelo Glocal Replicable

El presente Trabajo Final de Grado trasciende el análisis de un caso específico para aportar de manera verificable al campo de la internacionalización hotelera. El valor agregado del proyecto radica en la formulación de un Modelo de Internacionalización Glocal para Hoteles de Destinos Emergentes, que articula sostenibilidad certificada, alianzas regionales, digitalización integral y desarrollo de productos con identidad local. Este modelo no se limita al plano teórico, sino que incorpora criterios que convierten la internacionalización en un proceso medible y evaluable empíricamente.

Criterio Central de Verificación: Porcentaje de Ventas Internacionales

El criterio comprobable que materializa de forma directa el aporte de este TFG es el indicador “Porcentaje de ventas a clientes internacionales e institucionales”, con una meta del 20% hacia diciembre de 2027. Este resultado se medirá de manera objetiva a través de los registros del sistema PMS/CRM de la unidad de negocio, asegurando trazabilidad y evidencia empírica. De este modo, la internacionalización deja de ser una intención discursiva para convertirse en un hecho validado por la generación de ingresos de mercados externos.

Criterios Complementarios de Validación

Además de este eje central, el modelo se valida a través de otros cuatro indicadores que refuerzan su consistencia:

- **Sostenibilidad Certificada como Pasaporte Global:** La meta de obtener una certificación internacional reconocida (GSTC) convierte la sostenibilidad en un criterio de acceso a mercados de alto valor.
- **Alianzas Regionales como Motor de Tracción Comercial:** La estrategia contempla la consolidación de al menos una alianza estratégica con un operador del MERCOSUR antes de diciembre de 2026. Este criterio se verifica mediante la existencia de convenios firmados y la atribución de ventas generadas por

dichos acuerdos, que actúan como evidencia objetiva de la proyección internacional.

- Digitalización Integral como Habilitador Infraestructural: El indicador “Nivel de digitalización de la oferta” auditará que al menos el 50% de los servicios sean gestionables en línea, garantizando accesibilidad a públicos internacionales.
- Producto Glocal como Diferenciador Competitivo: La autenticidad local será medida mediante la evolución del Net Promoter Score (NPS), con una meta de incremento mínimo de 10 puntos en la satisfacción de clientes internacionales.

Todos estos indicadores se encuentran ya integrados en el plan de implementación del proyecto, lo que asegura su medición periódica y su verificabilidad en la práctica, transformando la internacionalización en un proceso acompañado de métricas claras y consistentes.

Síntesis Estratégica

La propuesta puede expresarse en la siguiente ecuación, donde el resultado es validado empíricamente por el indicador de ventas:

$$\text{Internacionalización Efectiva} = (\text{Sostenibilidad} + \text{Alianzas}) \times (\text{Digitalización} + \text{Producto Glocal})$$

El aporte de este TFG al ámbito de la internacionalización hotelera es doble: primero, establece un modelo estratégico integral que permite a los hoteles proyectarse globalmente desde su identidad local; segundo, define un criterio central verificable, el porcentaje de ventas internacionales, complementado por los indicadores de sostenibilidad, alianzas, digitalización y NPS, que transforma la internacionalización en un proceso estructurado y replicable. La integración de estos criterios ofrece además un marco replicable para establecimientos en contextos de alta estacionalidad o mercados emergentes, que podrán medir y consolidar su internacionalización bajo parámetros comparables. En consecuencia, este trabajo ofrece a la práctica profesional una herramienta concreta de gestión y evaluación, aplicable a hoteles de destinos emergentes que busquen consolidar su presencia en el mercado global.