

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de caso.

Licenciatura en Administración Hotelera.

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz. Una marca sólida y un enfoque ambiguo:
obsolescencia operativa.

Nombre y apellido: Juan Marcelo Campillay.

DNI: 24811519.

Legajo: VHTL00632.

Profesor: Bruno Rossi.

Lugar y fecha: Villa Mercedes, provincia de San Luis. 17 de noviembre de 2024.

Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Marco de referencia institucional	4
Descripción de la problemática	5
Resumen de antecedentes	7
Relevancia o justificación del caso	11
Análisis de situación.....	13
Descripción de la situación problemática.....	13
Análisis del contexto (modelo PESTEL)	15
Diagnóstico organizacional (FODA).....	24
Marco teórico	29
Diagnóstico y discusión.....	32
Plan de implementación	34
Alcance	34
Objetivos	36
Estructura.....	- 37 -
Diagrama de Gantt.....	38
Presupuesto.....	38
Indicadores	39
Agregado de valor a la propuesta	40
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Bibliografía.....	43

Resumen

El Howard Johnson Villa Carlos Paz enfrenta una creciente obsolescencia operativa y una gran variabilidad en los estándares de calidad, como consecuencia de la gestión del modelo condo-hotel franquiciado. Esto genera inconsistencias en los servicios ofrecidos a los huéspedes, deterioro en el mantenimiento de instalaciones, rotación de personal, y una desconexión entre los intereses de los propietarios individuales y las necesidades operativas del hotel. Además, las críticas en plataformas como TripAdvisor y Google reflejan insatisfacción por falta de respuesta a comentarios negativos y servicios inconsistentes.

Es relevante poder darle solución a esta problemática, ya que la calidad del servicio es clave para la sostenibilidad y la rentabilidad del hotel. El deterioro percibido afecta la reputación de la organización, disminuye la clientela recurrente e inciden en la legitimidad moral de la franquicia. Asimismo, una falta de respuesta adecuada puede derivar en pérdida de competitividad, conflictos legales y una reducción de tarifas que impacta negativamente en los ingresos a largo plazo.

Se propone como solución dos proyectos. El Proyecto A postula un Comité de Gobernanza para alinear intereses entre propietarios, operadora y franquicia, priorizando inversiones en mantenimiento y estandarización, mediante auditorías basadas en ISO 9001. El Proyecto B reorienta el enfoque del hotel hacia el turismo de salud y bienestar, con un plan piloto para diversificar la oferta, atraer nuevos clientes y mejorar ingresos.

Palabras clave: condo-hotel franquiciado, obsolescencia operativa, legitimidad moral en hotelería, variabilidad de estándares.

Introducción

El presente trabajo contempla como objeto de estudio al Hotel Howard Johnson Plaza de la ciudad de Villa Carlos Paz, Córdoba, en el cual se analizará como tópico principal la potencial pérdida en la calidad del servicio, generada ante la adopción de estrategias desalineadas en el marco de condominios hoteleros franquiciados.

Marco de referencia institucional

En 1954, la compañía abrió su primer hotel para motoristas en Savannah, Georgia, EEUU, diseñado para alojar a los viajeros de carretera.

Posteriormente, en 1999, Howard Johnson abrió su primer hotel en Buenos Aires, Argentina, lo que marcó el inicio de su presencia en el país. Luego, la cadena se expandió rápidamente de manera federal, abriendo hoteles en diferentes ciudades como Tigre, Neuquén y Córdoba, entre otras.

En 2006, Howard Johnson se pasó a denominar Howard Johnson by Wyndham, en tanto que Wyndham World Wide adquirió los restaurantes Howard Johnson, estableciendo una separación entre hoteles y moteles.

Años más tarde, en el año 2016, se inauguró oficialmente el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz by Wyndham. Este establecimiento presenta alojamiento integral y estratégico, cercano al aeropuerto de la capital y al centro de Villa Carlos Paz.

Entre sus servicios ofrece alojamiento, *spa*, restaurante, piscinas, incluyendo una climatizada y un parque acuático. Además de estar dotado de propuestas de actividades familiares y deportivas, presume ser un espacio ideal para eventos corporativos, con 127

habitaciones, salón de convenciones y amplios espacios verdes, a los fines de satisfacer amplios segmentos turísticos; como el de ocio o negocios.

Como se ha indicado, Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz es un hotel que opera bajo la franquicia Howard Johnson Internacional *Inc.*¹, con un modelo de condominio de estilo ‘condo-hotel franquiciado’.

En este modelo de negocio las habitaciones o unidades del hotel se venden a propietarios individuales, pudiendo estos usar su unidad o dejarla en un programa de alquiler gestionado por el operador del hotel. Los ingresos generados de su aprovechamiento se dividen entre el propietario y la administración.

De este modo, la franquicia establece los estándares de operación y servicios, mientras que el modelo de condominio permite a los inversionistas diversificar su portafolio inmobiliario.

Los segmentos que hacen uso del hotel, en orden de ponderación, son: turismo familiar, turismo de escapadas, propietarios condo-hotel, turismo de grupos, turismo internacional y turismo corporativo.

Descripción de la problemática

Mediante el presente trabajo se pretende demostrar que la gestión de alojamientos de tipología condo-hotel sacrifica calidad en los servicios ofrecidos a sus huéspedes; con la práctica implícita de centrarse principalmente en la rentabilidad para los propietarios individuales. Como a su vez el alojamiento es de tipo franquiciado,

¹ “Inc” se utiliza como forma abreviada de ‘Incorporated’ significa ‘Incorporación’ en español. En el contexto de empresas, indica que una empresa ha sido constituida como sociedad anónima (S.A.) o sociedad por acciones (S.A.).

corresponde analizar la independencia contractual permitida al franquiciado, ya que dicha condición genera variabilidad en la implementación del sistema estandarizado, lo que afecta a la calidad de los servicios ofrecidos a los huéspedes.

En este modelo, los propietarios individuales poseen las unidades, pero no controlan la administración del hotel. Este esquema puede llevar a un conflicto de intereses, dado que mientras los propietarios buscan maximizar sus beneficios, la calidad del servicio ofrecido puede deteriorarse, en tanto las inversiones necesarias para su mantenimiento y mejoras, a menudo, se consideran costosas y no prioritarias.

Por su parte, mantener una experiencia homogénea y de calidad se vuelve complejo en los denominados condo-hoteles. La resistencia de algunos propietarios a invertir en la renovación de habitaciones o servicios lleva a una experiencia desigual para los huéspedes, quienes pueden encontrarse con un servicio que no cumple con las expectativas asociadas a la categoría y marca del hotel.

En adición, existe una percepción común entre los huéspedes de que estos hoteles no prestan atención a las reseñas y comentarios en plataformas como TripAdvisor o Google. Esta actitud puede cimentarse sobre:

- Prioridades financieras. La gestión hotelera suele enfocarse más en la ocupación y en mantener los ingresos a corto plazo, restando importancia a la reputación en línea y a las críticas de los huéspedes.
- Falta de respuesta y compensación. La ausencia de reacciones visibles a las críticas genera una sensación de indiferencia, lo que afecta negativamente la imagen del hotel y la experiencia del cliente.
- Impacto a largo plazo. La reputación en línea de un hotel es fundamental para su sostenibilidad. Al ignorar las reseñas y no implementar mejoras, estos hoteles

arriesgan la pérdida de clientela y una reducción en la tarifa promedio. Esto puede resultar en un ciclo negativo que impacta directamente en la rentabilidad del hotel y las ganancias de los propietarios.

Por otro lado, cuando los hoteles no cumplen con los estándares prometidos, pueden surgir problemas legales. En este sentido, los huéspedes insatisfechos pueden emprender acciones legales por publicidad engañosa o incumplimiento de contrato. Además, los propietarios individuales podrían verse envueltos en conflictos con la franquicia si la falta de calidad impacta negativamente en su inversión.

Resumen de antecedentes

Morales Morales (2021), mediante su aporte titulado *'Parámetros de la satisfacción de clientes del servicio de alojamiento tipo cuatro estrellas y su relación con la calidad en el servicio'*, empleó una metodología cuantitativa, descriptiva y transversal para identificar los principales factores que influyen en la satisfacción de los clientes de un hotel cuatro estrellas en Mazatlán, Sinaloa.

A través de una encuesta aplicada a 100 clientes, con un margen de error del 1.89% y un Alfa de Cronbach de 0.92, se garantizó la confiabilidad de los datos.

Mediante análisis estadístico de tabulación cruzada y la prueba Ji cuadrada de Pearson ($p=0.05$), se identificaron 12 elementos que afectan la satisfacción del cliente. Los resultados revelaron que diez de estos elementos tenían una relación positiva significativa con la calidad del servicio ofrecido, siendo determinantes en la percepción de satisfacción de los huéspedes.

En segundo término, Suarez Planas (2020), en su escrito *'Plan de Capacitación Integral para Personal del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz'*, buscó mejorar la

calidad de atención de los empleados del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, mediante la implementación de un plan de capacitación integral destinado a todos los recursos humanos de la empresa.

La autora destacó la importancia de las capacitaciones integrales en el sector hotelero, donde los trabajadores son clave en la calidad del servicio ofrecido. En el caso del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se identificó la falta de un programa de formación para el personal, lo que afectaba su satisfacción y compromiso laboral.

Como respuesta, se propuso implementar un plan de capacitación integral de 12 meses que abarcara todas las áreas del hotel, con evaluaciones periódicas para medir resultados y aplicar mejoras continuas. Este enfoque buscaba optimizar la eficacia y eficiencia, tanto de los empleados como de la operación hotelera en su conjunto.

En tercer lugar, Kees (2018), en su trabajo *‘El contrato de franquicia: conceptualización, antecedentes y revisión de algunas prácticas abusivas’*, abordó los desafíos inherentes a los contratos de franquicia, destacando cómo estos acuerdos otorgan derechos a los franquiciados para operar un negocio bajo el *know-how*² y la marca del franquiciante. Sin embargo, el autor también subrayó que la falta de control directo sobre la operación diaria del franquiciado puede generar inconsistencias en la calidad de los servicios.

A pesar de que el contrato de franquicia contempla el compromiso de asistencia técnica y comercial, Kees (2018) recalcó que las relaciones entre franquiciante y franquiciado tienden a estar marcadas por tensiones derivadas de la independencia del

² Know-how es el conjunto de conocimientos técnicos, prácticos y comerciales adquiridos por una empresa o persona, que permiten la correcta operación de un negocio o proceso específico.

franquiciado y la variabilidad en la implementación del sistema estandarizado, lo que puede afectar a la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

Este análisis resulta relevante para el estudio de la problemática que presenta este trabajo, en cuanto a la inconsistencia en la calidad del servicio en los sistemas de franquicia, al depender de la capacidad del franquiciado para implementar correctamente el modelo, sin una supervisión continua. Además, Kees (2018) mencionó que la divergencia en los intereses entre franquiciante y franquiciado puede intensificarse cuando el primero permite la entrada de nuevos competidores en el área de influencia del franquiciado, incidiendo no solo en la rentabilidad, sino también en la calidad percibida por los clientes.

En cuarta instancia, se cree atinado aludir como antecedente a lo citado en el artículo '*Hotel-condos: A Broken Promise?*' de Newman (2008), quien manifestó que el modelo de negocio de los condo-hoteles ha generado controversias, tanto a nivel financiero como en la calidad del servicio proporcionado a los huéspedes.

Asimismo, remarcó el caso de los inversores que, habiendo adquirido unidades en proyectos como los de Las Vegas y Palm Beach, iniciaron acciones legales contra los desarrolladores, debido al incumplimiento de las promesas de rentabilidad, lo que ha derivado en demandas por violaciones de las *leyes de valores* ³.

De acuerdo con el autor, este modelo presenta conflictos estructurales, ya que los operadores hoteleros y los propietarios de las unidades compiten por los ingresos de alojamiento, lo que ocasiona que los operadores prioricen sus propias habitaciones sobre

³ Las leyes de valores regulan la emisión y negociación de títulos financieros, protegiendo a los inversores y asegurando la transparencia del mercado.

las de los inversores. Como consecuencia, los huéspedes de las unidades de los inversores experimentan una calidad de servicio inconsistente.

Además, las restricciones impuestas a los propietarios en cuanto al uso y la personalización de sus unidades, junto con los elevados costos operativos, dificultan las mejoras necesarias para mantener estándares de calidad. Esta situación ha afectado la imagen de los condo-hoteles, comprometiendo tanto el retorno de inversión de los propietarios como la experiencia de los huéspedes.

Por otra parte, Barreiro (2021), en su publicación titulada *‘Comprar una habitación de hotel: qué hay que tener en cuenta para que sea una inversión exitosa’*, ofreció una visión crítica y valiosa sobre la tensión entre rentabilidad y calidad de servicio; destacando que la rentabilidad de los condo-hoteles depende de varios factores, como la ubicación, ocupación y costos operativos, pero advierte que “los propietarios no tienen control directo sobre las operaciones del hotel” (Barreiro, 2021, p. 1).

En complemento, la autora señaló que el control operativo está en manos de la administración central, lo que puede llevar a que las decisiones de gestión no siempre prioricen la calidad del servicio prestado a los huéspedes. En el escrito se subraya que la maximización de la ocupación es una estrategia central en los condo-hoteles, aunque esto puede comprometer la consistencia del servicio.

Ante ello, en el artículo se sugiere que, para lograr una rentabilidad sostenible, los inversores deben tener una visión a largo plazo, confiando en la valorización del inmueble y la estabilidad de la ocupación (Barreiro, 2021). Sin embargo, este enfoque a largo plazo puede entrar en conflicto con los objetivos de rentabilidad a corto plazo que, muchas veces, priorizan los propietarios, lo que coincide con la problemática que

presentada en este trabajo sobre el desbalance entre rentabilidad y la experiencia del huésped.

Como último antecedente se presenta lo manifestado por Sánchez-Fernández (2014) en su trabajo '*Gestión de la legitimidad en las prácticas de calidad de los hoteles*', en el cual abordó el tema de la gestión de la *legitimidad*⁴ en las prácticas de calidad de los hoteles.

En concordancia con dicho estudio, la inconsistencia en la calidad de los servicios y la pérdida de legitimidad moral en los hoteles de cuatro estrellas franquiciados, particularmente aquellos bajo el modelo condo-hotel, puede decirse que depende de su capacidad para cumplir con las expectativas de los grupos de interés, principalmente clientes y empleados, a través de la implementación de prácticas de calidad. Sin embargo, también se indicó que, en el modelo de franquicia condo-hotel, la fragmentación de la propiedad y la gestión hotelera genera disparidades en la aplicación de estos estándares, lo que provoca fluctuaciones en la calidad percibida por los huéspedes (Sánchez-Fernández, 2014).

Relevancia o justificación del caso

Los beneficios que se derivan de dar prioridad a la calidad del servicio, factor determinante en la percepción del huésped, devienen en la valorización del hotel y la maximización de la rentabilidad.

Poner como prioridad la excelencia en la calidad de los servicios y enfocarse en la mejora continua incentiva el uso de tecnologías avanzadas como la Inteligencia

⁴ Legitimidad es la aceptación y reconocimiento social de que algo es adecuado y conforme a normas o valores establecidos.

Artificial, *Big Data* y *Machine Learning*, permitiendo analizar grandes volúmenes de datos sobre la experiencia del cliente y el rendimiento operativo. Consecuentemente, habilita a optimizar procesos, anticipar las necesidades de los huéspedes y adaptar los servicios para mantener un nivel de calidad alto.

La excelencia en la calidad de los servicios conlleva la necesidad de profesionales capacitados y especializados en gestión, tecnología y atención al cliente. Este contexto, a su vez, se torna relevante en la sociedad, dado que promueve la formación continua y el desarrollo profesional, generando empleo e impulsando a los hoteles a ser innovadores, competitivos y sostenibles.

Análisis de situación

Descripción de la situación problemática

En la industria hotelera, especialmente en los condo-hoteles, existe un conflicto de intereses entre propietarios y operadores. Los propietarios, enfocados en maximizar sus ingresos, tienden a minimizar los gastos en mantenimiento e inversiones a largo plazo. Esta situación lleva a un deterioro gradual de la calidad de las instalaciones y servicios, lo que impacta negativamente en la experiencia del huésped. Las operadoras tratan de mantener la reputación y los estándares de la marca, enfrentándose a una constante lucha para equilibrar los intereses de los propietarios con las expectativas del huésped.

En consonancia, en el Howard Johnson de Villa Carlos Paz, las reseñas en Tripadvisor y Google, a lo largo de los años, sugieren una creciente insatisfacción relacionada con el estado de las instalaciones y los servicios.

Complementariamente, en hotelería, la consistencia es clave para mantener la confianza del huésped. Los condo-hoteles enfrentan un desafío adicional porque cada unidad puede variar en calidad, dependiendo de la disposición del propietario a invertir en su renovación. Esto puede llevar a una experiencia desigual para los huéspedes, afectando la percepción general de la marca. Tal inconsistencia en los estándares de servicio provoca una erosión gradual de la calidad percibida.

En el Howard Johnson Villa Carlos Paz las reseñas en plataformas como Tripadvisor y Google muestran una tendencia clara hacia la inconsistencia. Las opiniones indican que algunos huéspedes encuentran instalaciones bien mantenidas, mientras que otros reportan habitaciones y áreas comunes en mal estado. Comentarios como “las

habitaciones del hotel parecen haber quedado un poco rezagadas en el tiempo” o “calidad variable según la unidad” son ejemplos que reflejan esta inconsistencia.

Asimismo, la reputación en línea es un factor determinante en la industria hotelera. Los hoteles que no responden activamente a las críticas o comentarios en línea proyectan una imagen de indiferencia hacia la satisfacción del cliente, lo que refuerza una percepción negativa y genera un deterioro continuo de la calidad del servicio, dado que los problemas recurrentes no son abordados ni resueltos.

Este deterioro paulatino tiene consecuencias a largo plazo. Los hoteles que no invierten en mejoras y no responden a las críticas tienden a bajar sus tarifas para compensar la pérdida de clientes, lo cual erosiona la rentabilidad y restringe la capacidad de realizar futuras inversiones, generando un ciclo negativo que impacta progresivamente la experiencia del huésped.

En el caso del Howard Johnson Villa Carlos Paz, se infiere que un alto porcentaje de los comentarios negativos en Tripadvisor y Google menciona la falta de respuesta por parte del hotel, ante críticas relacionadas con la calidad del servicio.

Acotaciones como “nadie respondió a nuestras quejas” o “parece que no les importan las opiniones” indican una actitud de indiferencia que contribuye a la percepción de una calidad de servicio decreciente. Esta indiferencia no solo afecta la experiencia actual de los huéspedes, sino que también desalienta a posibles clientes que leen las reseñas antes de reservar.

Además, una revisión de las tendencias en reseñas en línea sugiere que ha habido un descenso en la calificación promedio a lo largo de los años, lo cual podría estar vinculado con una reducción en la calidad del servicio. Las opiniones indican una

disminución en aspectos como la limpieza, mantenimiento de instalaciones, y atención al cliente, reforzando la idea de un deterioro progresivo en la calidad. Este descenso en la percepción de calidad afecta tanto las tarifas que los huéspedes están dispuestos a pagar, como la reputación global del hotel.

A la vez, cuando la calidad de los servicios en un hotel se deteriora, los riesgos legales aumentan. Los huéspedes pueden alegar publicidad engañosa o incumplimiento de contrato si la experiencia no cumple con las expectativas prometidas. En los condohoteles, los conflictos entre propietarios y la operadora también pueden intensificarse si la mala calidad afecta las ganancias esperadas de las unidades.

Las reseñas en Tripadvisor y Google para el Howard Johnson Villa Carlos Paz sugieren que un número creciente de huéspedes se siente insatisfecho con la experiencia ofrecida, mencionando frases como ‘no se corresponde con lo que se anuncia’ o ‘publicidad engañosa’. Críticas negativas expresan algún nivel de insatisfacción que podría traducirse en conflictos legales. Además, esta percepción de engaño genera una atmósfera de desconfianza que afecta tanto la relación entre huéspedes y hotel, como la relación entre los propietarios y la operadora, impactando la operación a nivel estructural.

Análisis del contexto (modelo PESTEL)

Factores políticos

Con el nuevo gobierno nacional, asumido en diciembre de 2023, se espera una desregulación del mercado y la reducción de la intervención estatal. Esto podría incluir la flexibilización de las regulaciones laborales y fiscales que afectan a la industria hotelera, lo que puede tener impactos tanto positivos como negativos en la calidad del servicio.

A través de una lectura de las leyes más relevantes, es dable enunciar cómo los factores políticos pueden incidir en el sector.

a) Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744. Regula las relaciones laborales. La intención del gobierno de flexibilizar la legislación laboral podría modificar la contratación de personal temporal o la negociación de convenios colectivos en el sector hotelero, influyendo en la calidad del servicio, según los recursos humanos disponibles.

b) Ley Nacional de Turismo N.º 25.997. Establece las bases para el desarrollo del turismo en Argentina, conteniendo políticas para la promoción turística, la calidad de los servicios y la protección de los derechos de los turistas. El gobierno podría impulsar reformas para facilitar la inversión extranjera en hoteles y flexibilizar regulaciones para mejorar la competitividad, lo que podría perturbar la calidad del servicio.

c) Políticas cambiarias. La idea de libre mercado del gobierno podría eliminar restricciones cambiarias y regulaciones en la repatriación de divisas, facilitando la inversión extranjera, pero a la vez, exponiendo al sector a la volatilidad económica.

En alusión a políticas provinciales, el actual gobierno busca posicionar a la Provincia de Córdoba como un destino turístico de importancia. Esto circunscribe medidas para fomentar el turismo interno y extranjero, promocionando actividades culturales y naturales. En dicho marco de alcance provincial, es oportuno reconocer los siguientes actos administrativos.

a) Ley Provincial de Turismo N.º 10.326. Regula las actividades turísticas en la Provincia de Córdoba, estableciendo pautas para la calidad y seguridad de los servicios turísticos. Impone estándares mínimos para los establecimientos hoteleros, incluyendo a los condo-hoteles, lo que incide directamente sobre la percepción de calidad de los

huéspedes. A su vez, la ley promueve la capacitación del personal y la calidad en la prestación de servicios.

b) Regulaciones medioambientales provinciales, tales como el Decreto N.º 844/21, obligan a los hoteles a adoptar prácticas de sostenibilidad. El incumplimiento puede resultar en sanciones que incidan en la reputación y calidad percibida de los hoteles. Estas regulaciones consideran la gestión de residuos, el uso eficiente de la energía y el agua, y la reducción de la huella ambiental.

c) Convenio Colectivo de Trabajo para la Hotelería y Gastronomía en Córdoba. Dicta las condiciones laborales en el sector. Engloba regulaciones sobre salarios, jornadas de trabajo, descansos y condiciones laborales, afectando directamente en la calidad del servicio al cliente, en función de los recursos humanos y la moral del personal.

Finalmente, en referencia a las políticas municipales, el gobierno local impulsa la promoción turística y la mejora de la infraestructura local. Existe un enfoque en atraer al turismo de alto nivel, lo que implica una mayor expectativa de calidad en los servicios ofrecidos por los hoteles.

En alusión a normativas municipales relevantes, pueden citarse:

a) Código de Ordenamiento Urbano. Establece las normas para la construcción y operación de los establecimientos hoteleros. Incluye requisitos para la habilitación y categorización de los hoteles. La normativa local exige que los condo-hoteles cumplan con ciertas características de infraestructura y servicios mínimos para operar, lo que afecta la calidad percibida por los huéspedes.

b) Ordenanza Municipal de Turismo Sustentable N.º 7.342/19. Establece políticas para promover el turismo sostenible en Villa Carlos Paz. Impone requisitos

específicos para los hoteles en términos de gestión ambiental, responsabilidad social y buenas prácticas. El no cumplimiento puede afectar la distinción verde y la reputación de los hoteles, impactando en la percepción de calidad por parte de los turistas.

c) Reglamento de Higiene y Seguridad Municipal. Imputa estrictas normas sanitarias y de seguridad para los establecimientos de hospedaje. Las inspecciones regulares garantizan que se mantengan estándares adecuados para la seguridad y el bienestar de los huéspedes. El cumplimiento de estas normas influye directamente en la calidad de los servicios ofrecidos.

En conclusión, el entorno político, tanto a nivel nacional como provincial y municipal, ejerce una fuerte influencia en la calidad de los servicios de un condo-hotel.

Las políticas de desregulación y cambio en las leyes laborales del gobierno nacional pueden afectar la capacidad de los hoteles para contratar y retener personal calificado, impactando la atención y el servicio al huésped. Por su parte, las normativas provinciales y municipales aplican estándares de calidad, sostenibilidad y seguridad que los alojamientos deben cumplir para mantener una buena reputación y percepción de valor por parte de los huéspedes. La interacción entre las normativas y políticas de los tres niveles de gobierno crea un marco operativo que los establecimientos deben gestionar cuidadosamente para mantener y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Factores económicos

El entorno económico incide en la calidad de los servicios de alojamiento de Villa Carlos Paz, influenciado por factores de ámbitos a nivel nacional, provincial y municipal.

A escala nacional, la inflación en Argentina incrementa los costos operativos de los hoteles, incluyendo insumos, alimentos, energía y salarios. Este aumento constante obliga a ajustar precios y puede perturbar la calidad si no se reflejan mejoras tangibles en el servicio. Por su parte, la volatilidad del dólar afecta tanto a los turistas extranjeros, que encuentran a Argentina como un destino más asequible para la compra de insumos importados, encareciendo las mejoras y el mantenimiento de los hoteles.

En el orbe provincial, el impuesto a los Ingresos Brutos grava los ingresos por servicios prestados y, en Córdoba, suele estar en el rango del 3% al 5% sobre la facturación. Esto impacta en los márgenes operativos de los hoteles. En adición, el Impuesto Inmobiliario implica que los hoteles, al poseer propiedades de gran tamaño y valor, enfrenten altos costos en impuestos provinciales, lo que se traduce en mayores gastos fijos que limitan los recursos para mejorar los servicios.

En cuanto a impuestos sobre servicios públicos, Córdoba tiene tarifas elevadas en servicios como electricidad, gas y agua, los cuales también añaden impuestos provinciales adicionales. Estos costos adicionales restringen la capacidad de inversión en otras áreas que podrían mejorar la calidad del servicio.

Por último, para los turistas que viajan en auto a Villa Carlos Paz, el costo de los peajes dentro de la provincia puede sumar a la percepción de costos elevados del destino. Esto puede incidir en la elección de alojamientos más económicos, presionando a los hoteles de la plaza a reducir tarifas y, posiblemente, servicios.

A nivel municipal la denominada Tasa de Seguridad e Higiene se calcula sobre los ingresos brutos del establecimiento. Para los hoteles, esto puede representar entre un 0.5% y 1% adicional, encareciendo los costos operativos. Sumado a ello, la Tasa de

Publicidad y Propaganda grava las actividades promocionales que los hoteles realizan dentro del municipio.

Adicionalmente, respecto de la Tasa de Inspección Sanitaria, los hoteles deben cumplir con regulaciones estrictas y someterse a inspecciones periódicas, lo que genera costos adicionales. En último término, el Derecho de Ocupación o Uso de Espacio Público, en caso de eventos o actividades especiales que utilicen áreas municipales, obliga a los hoteles a pagar una tasa, lo que encarece la oferta de servicios complementarios a los huéspedes.

En resumen, los factores económicos a nivel nacional (inflación y tipo de cambio), provincial (impuestos elevados y costos de servicios) y municipal (tasas locales y costos adicionales) presionan los márgenes operativos del sector. Además, el costo de peajes en la provincia puede influir en las decisiones de los huéspedes, impactando la ocupación y obligando a los hoteles a ajustar sus precios. Estos elementos limitan la capacidad de invertir en la mejora y mantenimiento de la calidad de los servicios ofrecidos, por lo que se requiere una gestión financiera eficiente y estratégica para mitigar estos impactos.

Factores sociales

Los turistas argentinos son diversos, con un aumento del turismo familiar y de diferentes generaciones. En este sentido, la falta de servicios adaptados para todas las edades afecta negativamente la percepción de calidad.

Debido a la alta inflación, los turistas buscan experiencias completas a precios razonables, incluyendo servicios adicionales. En línea con ello, la inflexibilidad en precios y servicios puede resultar en una percepción de baja calidad. Asimismo, hay una

preferencia creciente por el turismo sostenible y auténtico. Si el modelo de condo-hotel no se ajusta a estos valores, su atractivo y calidad serán cuestionados.

En materia del mercado interno, los turistas provenientes de Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza y otras provincias aumentan en verano y temporada teatral. Ante dicha fluctuación, el sector debe gestionar eficientemente este flujo para evitar percepciones de pérdida de calidad. En adición, los huéspedes que ya visitaron los alojamientos buscan servicios adaptados a sus gustos, como gastronomía y actividades locales. La falta de opciones específicas puede llevar a insatisfacción y críticas.

En el caso particular de los condo-hoteles, los propietarios esperan altos estándares para mantener la valorización de sus propiedades, por lo cual inconsistencias en el servicio y mantenimiento afectan a su satisfacción y la imagen del hotel.

A nivel local, la ciudad atrae a turistas jóvenes y recurrentes, especialmente durante la temporada de teatros. La percepción de calidad depende de la oferta de servicios adicionales, como información y traslados. En tanto que la falta de estos servicios incide negativamente en la percepción de los establecimientos de alojamiento.

Por otra parte, las críticas y reseñas en plataformas en línea impactan en la reputación del hotel. Comentarios negativos sobre servicios y la gestión en temporadas altas dañan la imagen y la capacidad de atraer nuevos huéspedes.

De modo singular, los turistas extranjeros, principalmente de países vecinos, tienen expectativas altas en atención personalizada. La falta de adaptación a estas expectativas reduce la percepción de calidad.

Por lo expuesto, la pérdida de calidad se relaciona con la incapacidad de los alojamientos para adaptarse a las expectativas y tendencias sociales en los ámbitos

nacional, provincial y municipal, especialmente durante periodos clave como la temporada de teatros y festivales.

Factores tecnológicos

Los hoteles en Argentina, incluidas cadenas como Howard Johnson, suelen utilizar Sistemas de Gestión Hotelera (PMS) avanzados, aplicaciones móviles, Inteligencia Artificial y *chatbots* para mejorar la experiencia del huésped. Sin embargo, la falta de integración de estas herramientas en la operación diaria de un condo-hotel, o su uso limitado, puede generar una percepción de servicios anticuados y menor calidad.

Puntualmente, Córdoba es un polo tecnológico, con empresas como ‘Alto Vuelo’ e ‘IncluIT’ que ofrecen soluciones adicionales, como análisis de datos para personalizar la experiencia del huésped y herramientas para mejorar la eficiencia operativa. Además, la provincia también fomenta la digitalización en el sector turístico, a través de programas como ‘Córdoba 4.0’. No aprovechar estas tecnologías complementarias puede reducir la competitividad y la percepción de calidad del modelo de condo-hotel.

De manera más específica, Villa Carlos Paz promueve el uso de tecnologías digitales, como la aplicación ‘Carlos Paz Interactiva’, para mejorar la experiencia turística. Los hoteles que no participan activamente en estas plataformas, o que no ofrecen servicios como una conexión Wifi de calidad, se perciben como menos modernos, afectando negativamente la satisfacción del cliente, especialmente entre los turistas internacionales.

Como conclusión, puede indicarse que la percepción de pérdida de calidad puede estar relacionada con el uso insuficiente de tecnologías adicionales y servicios digitales que los huéspedes esperan, en aras de lograr la personalización, conectividad avanzada y

comunicación eficiente. En un entorno donde la innovación tecnológica es clave, no integrar nuevas soluciones tecnológicas y no optimizar el uso de las ya existentes afecta a la percepción de calidad y la experiencia del cliente.

Factores ecológicos

A escala nacional, resulta oportuno considerar la Ley General del Ambiente N.º 25.675 y la Ley de Residuos Peligrosos N.º 24.051, las cuales exigen la gestión sustentable y el manejo adecuado de residuos. No cumplir con estas leyes puede dañar la reputación de los establecimientos hoteleros.

En la esfera provincial, la Ley Provincial de Ambiente N.º 10.208 obliga a implementar medidas sostenibles. Además, la provincia promueve prácticas verdes a través de programas como ‘Córdoba 4.0’. No aprovechar estos incentivos puede afectar la calidad percibida, a la luz de huéspedes que buscan hoteles con prácticas ecológicas, debiendo estos cumplir estas expectativas para mantener su imagen.

En un nivel local, la Ordenanza Municipal N.º 4.021 regula la gestión de residuos. Asimismo, participar en programas municipales de turismo sostenible refuerza la imagen como establecimientos comprometidos con el medioambiente.

Factores legales

En complemento a los diversos instrumentos legales ya mencionados, la Ley de Defensa del Consumidor N.º 24.240 obliga a los hoteles a cumplir con los servicios publicitados. En tanto que la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744 garantiza condiciones laborales que afectan la calidad del servicio.

En la escala regional, la Ley de Turismo N.º 8.801 establece estándares de calidad y atención, debiendo los hoteles cumplir con estos requisitos para operar legalmente.

Por último, múltiples ordenanzas ya expuestas regulan habilitaciones, horarios y normas de higiene, afectando la percepción de calidad.

Diagnóstico organizacional (FODA)

Seguidamente, se plasma un análisis FODA que incluye a la franquicia local, así como a la cadena Howard Johnson.

Fortalezas

Howard Johnson Villa Carlos Paz

a) Reconocimiento de marca. Aprovecha la reputación de la cadena Howard Johnson, generando confianza y atrayendo huéspedes.

b) Ubicación estratégica. Ubicado en una de las principales ciudades turísticas de Argentina, cerca de atracciones naturales y culturales.

c) Certificación sustentable. Posee la ecoetiqueta de ‘Hoteles más Verdes’, lo que mejora su imagen ante turistas conscientes del medioambiente.

d) Características de condo-hotel. La posibilidad de tener propietarios individuales aporta diversidad en las experiencias y ofertas de servicios dentro del establecimiento.

Cadena Howard Johnson

a) Presencia global. La cadena cuenta con una amplia red internacional, lo que le da una ventaja competitiva en términos de marketing y estandarización de servicios.

b) Estándares de marca. Protocolos de calidad unificados y sistemas de gestión comunes que facilitan la capacitación del personal y la implementación de mejores prácticas.

c) Gestión de condo-hoteles. Este modelo permite diversificar inversiones y adaptarse a diferentes mercados, ofreciendo una combinación de servicios hoteleros y propiedades de inversión.

En conjunto, estas fortalezas contribuyen a la percepción positiva de la marca tanto localmente como a nivel internacional, ayudando a mitigar la pérdida de calidad percibida por los huéspedes.

Oportunidades

Howard Johnson Villa Carlos Paz

a) Turismo local en crecimiento. La creciente demanda de turismo interno en Argentina, especialmente en destinos como Villa Carlos Paz, presenta la oportunidad de captar huéspedes durante todo el año, incluyendo temporadas bajas.

b) Eventos y ofertas específicas. El aumento de eventos locales, como la temporada teatral y festivales, ofrece la posibilidad de crear paquetes especiales y servicios adicionales que mejoren la experiencia del huésped.

c) Flexibilidad del modelo de negocio. La flexibilidad de los condo-hoteles permite diversificar las experiencias ofrecidas, como alquiler de espacios para eventos o actividades recreativas, incrementando la atracción para distintos segmentos.

Cadena Howard Johnson

a) Expansión en mercados emergentes. La marca tiene la oportunidad de expandirse en mercados turísticos emergentes que buscan hospedaje con estándares internacionales.

b) Integración de tecnología. La cadena puede implementar sistemas de gestión y CRM (*Customer Relationship Management* ⁵) que mejoren la experiencia del huésped, personalizando servicios y anticipando necesidades.

c) Nuevos inversores potenciales. Esta gestión de propiedades permite atraer inversionistas interesados en diversificar sus activos, mientras se ofrece un servicio hotelero estándar que garantiza calidad y rentabilidad a largo plazo.

Debilidades

Howard Johnson Villa Carlos Paz

a) Inconsistencia en la calidad. La gestión del condo-hotel puede ser compleja debido a la presencia de múltiples propietarios, lo que puede llevar a variabilidad en la calidad de los servicios y mantenimiento de las instalaciones.

b) Capacidad limitada de personalización. La estructura organizativa y los protocolos de una cadena como Howard Johnson pueden limitar la capacidad de ofrecer experiencias personalizadas a los huéspedes, especialmente cuando el enfoque debe ajustarse a las necesidades locales.

⁵ Gestión de Relaciones con el Cliente es la traducción al español de las siglas CRM, *Customer Relationship Management*.

c) Dependencia estacional. La alta dependencia de la temporada turística, como el verano y eventos locales, puede afectar la consistencia en la calidad del servicio durante la baja demanda.

Cadena Howard Johnson

a) Estandarización de servicios. La fuerte estandarización a nivel internacional puede dificultar la adaptación de servicios a las expectativas específicas de cada mercado, incluyendo la necesidad de experiencias únicas en los diferentes destinos.

b) Desafíos en la gestión de condo-hoteles a escala mundial. La operación a nivel global implica coordinar con propietarios individuales, lo que puede resultar en diferencias en el nivel de inversión y mantenimiento, afectando la experiencia y percepción de los huéspedes.

Amenazas

Howard Johnson Villa Carlos Paz

a) Competencia creciente. El aumento de alojamientos alternativos (Airbnb u hoteles *boutique*) y su capacidad de ofrecer experiencias más personalizadas representa una amenaza directa. Estos competidores pueden atraer a los huéspedes que buscan servicios únicos y mayor flexibilidad.

b) Variabilidad en la gestión de condo-hoteles. La administración conjunta con propietarios individuales puede provocar diferencias en inversión y mantenimiento. Esto afecta a la calidad de los servicios y la percepción del huésped, especialmente si los estándares no se cumplen de manera uniforme.

Cadena Howard Johnson

a) Cambios en las tendencias de viaje. La preferencia global por experiencias locales y sostenibles puede disentir con la estandarización de la cadena, afectando su capacidad de atraer a ciertos segmentos de mercado.

b) Expectativas de homogeneidad en el servicio. Las expectativas de los huéspedes respecto a la calidad de los servicios pueden verse comprometidas por la variabilidad en la inversión y mantenimiento de las propiedades, ya que dependen de la voluntad y capacidad de los propietarios individuales.

Marco teórico

La presente sección desarrolla los conceptos que definen la problemática de la obsolescencia operativa en los alojamientos de tipología condo-hotel, condición que ocurre cuando los operadores *preteren*⁶ la rentabilidad de los propietarios individuales.

Como se indicó previamente, para los alojamientos bajo un modelo de franquicia corresponde necesariamente analizar la independencia contractual permitida al franquiciado, ya que dicha condición genera variabilidad en la implementación del sistema estandarizado.

Ambas condiciones, obsolescencia operativa y variabilidad en la implementación del sistema estandarizado, pueden atentar contra la calidad en los servicios ofrecidos a los huéspedes.

Obsolescencia operativa

El concepto de obsolescencia operativa se refiere a la pérdida de valor y funcionalidad que ocurre cuando un hotel no se adapta a las nuevas demandas del mercado y a los avances tecnológicos.

Como consecuencia, los establecimientos hoteleros experimentan un declive en su competitividad debido a la falta de renovación o actualización de sus instalaciones y procesos. En concordancia con ello, García García y Domínguez (2019) mostraron cómo la falta de inversión en infraestructura de este estilo genera un ciclo negativo que afecta tanto a la satisfacción del huésped como a la rentabilidad del negocio.

⁶ Preteren es la forma conjugada en presente, tercera persona plural, del verbo preterir, que significa dar preferencia a algo sobre otra cosa, o dejar de lado algo de manera deliberada.

Rentabilidad

El concepto de rentabilidad en los condo-hoteles se refiere al retorno financiero que se obtiene a partir de la operación de este modelo híbrido entre propiedad residencial y hotelería. En este sistema, los propietarios individuales adquieren unidades dentro de un establecimiento hotelero y, además de utilizarlas como vivienda personal, las ponen en alquiler para generar ingresos.

Según Pineda (2020), el reto clave en la gestión de los condo-hoteles es encontrar un equilibrio entre los intereses financieros de los propietarios y la satisfacción de los huéspedes.

Variabilidad de estándares

Por su parte, la variabilidad de estándares en franquicias hoteleras son las variaciones consecuentes del grado de autonomía que dichas franquicias a menudo otorgan a los franquiciados, lo que lleva a una falta de homogeneidad en la implementación de los estándares. A través de un análisis comparativo entre varias cadenas hoteleras franquiciadas, Rodríguez y Santos (2018) demostraron cómo la falta de un control uniforme sobre los franquiciados puede derivar en inconsistencias en la experiencia del huésped.

Legitimidad moral

Por último, el concepto de legitimidad moral en hotelería se refiere a la percepción de los huéspedes y otros grupos de interés sobre la capacidad del hotel para operar de manera ética y justa. Fernández y García (2017) describieron cómo la falta de

responsabilidad ética, como no cumplir con las expectativas de los huéspedes o descuidar las reseñas de los clientes, puede dañar la reputación de un hotel a largo plazo.

En resumen, los conceptos de obsolescencia operativa, rentabilidad de los condo-hoteles, variabilidad de estándares y legitimidad moral son clave para entender la problemática central de este trabajo. La gestión de los condo-hoteles enfrenta la tensión entre maximizar la rentabilidad y mantener la calidad del servicio, lo que afecta tanto la marca como la experiencia del huésped. La falta de actualización y estándares consistentes, sumada a la falta de enfoque ético, compromete la consistencia del servicio.

Por ello, es imprescindible procurar un enfoque equilibrado que asegure rentabilidad y satisfacción del huésped, garantizando la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Diagnóstico y discusión

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz enfrenta una creciente obsolescencia operativa y una variabilidad en la implementación de estándares del *know-how* del franquiciante, que afecta a la consistencia y la calidad de los servicios ofrecidos a los huéspedes. Este problema está estrechamente ligado a la gestión administrativa del modelo de condo-hotel franquiciado; donde los propietarios individuales priorizan la rentabilidad a corto plazo, en detrimento de las inversiones necesarias para el mantenimiento de las instalaciones; y a la independencia contractual permitida al franquiciado, que se observa en la decadencia de los procesos operativos. Ejemplo de esto es la falta de Wifi en las habitaciones, la significativa rotación del personal o el desorden en materia de relaciones laborales.

Una justificación del abordaje de este problema es visible en plataformas como TripAdvisor y Google, las cuales reflejan un deterioro continuo en la percepción de los clientes, quienes señalan inconsistencias en los estándares de servicio y un mantenimiento deficiente de las instalaciones. La falta de una respuesta activa y efectiva por parte del hotel ante estas reseñas incrementa la gravedad del problema.

Esto genera un ciclo perjudicial que impacta tanto en la satisfacción del cliente como en la rentabilidad a largo plazo del hotel, disminuyendo la clientela recurrente y erosionando la reputación del establecimiento. Esta situación afecta tanto los ingresos directos como la legitimidad moral del hotel como entidad confiable y ética, ya que no se garantiza un ambiente laboral adecuado, ni se responden las expectativas mínimas del huésped.

Asimismo, se percibe que los procesos actuales fallan en resolver el problema, debido a la desconexión entre los intereses de los propietarios y las necesidades operativas del hotel.

Para revertir este ciclo podría proponerse posicionar al hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz como líder en innovación operativa, dentro del modelo de condo-hotel franquiciado, desarrollando una plataforma de gestión colaborativa que permita a los propietarios individuales estar informados de las inversiones a realizar en el mantenimiento del hotel, las cuales serían validadas mediante un análisis de rentabilidad a largo plazo, que justifique los gastos en términos de mejoras para el servicio y la satisfacción del cliente.

De este modo, se entiende necesario un sistema híbrido de gestión administrativa moderno que equilibre de manera efectiva los intereses de los propietarios individuales, los huéspedes y la operadora hotelera. Este sistema, compatible con los estándares de la franquicia a nivel internacional, debería estar basado en plataformas administrativas integrales para permitir una gestión centralizada y automatizada, asegurando el cumplimiento de los estándares de la franquicia y la reducción de costos operativos.

Para el Howard Johnson Villa Carlos Paz sería esencial no perder la estandarización de la franquicia, sistematizando auditorías internas regulares; analizar la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) basados en ISO 9.001⁷, que garantizarían la uniformidad en los servicios y mejoren la experiencia del huésped, manteniendo los lineamientos de la marca.

⁷ La norma ISO 9.001 es una norma internacional que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en organizaciones de cualquier tamaño y sector. Fue publicada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en 2015 y reemplaza a la versión anterior de 2008.

Plan de implementación

Alcance

Para darle solución a la obsolescencia operativa, consecuencia coyuntural de la gestión de alojamientos de tipología condo-hotel franquiciados, que comúnmente sacrifican la calidad de los servicios ofrecidos a sus huéspedes, se propone el proyecto A. Por su parte, el proyecto B propone reorientar la estrategia organizacional para poder clarificar el enfoque del hotel.

Proyecto A. Comité de Gobernanza.

Se propone la creación de un Comité de Gobernanza basado en un sistema de gestión híbrido con enfoque en la Gestión Colaborativa (Ackoff, 1981) y el Modelo de Triple Hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), que permita integrar los intereses de los actores clave (propietarios, operadora hotelera, auditor franquiciante, y consultora hotelera especializada en calidad de servicios y experiencia del huésped), mediante la creación de espacios de colaboración, reglas claras de responsabilidad y la incorporación de mecanismos de retroalimentación y mejora continua.

En este punto es nodal especificar los roles y responsabilidades de cada actor clave; la frecuencia de reuniones con pautas claras de seguimiento, con indicadores clave de desempeño relacionados con la calidad, la experiencia del huésped y la rentabilidad; y establecer un sistema de incentivos basado en resultados operativos para fomentar la colaboración entre propietarios y operadora hotelera.

Se proyecta su implementación en un período de 18 meses, centrándose en la gestión de condo-hotel franquiciado Howard Johnson Villa Carlos Paz, anhelando luego

replicar el modelo en otros hoteles de gestión similar. Finalmente, esta iniciativa involucra a la Gerencia de Operaciones.

Proyecto B. Evaluación del potencial del turismo de salud y bienestar.

Se propone realizar una evaluación piloto, en la cual se implementen algunas actividades de bienestar a pequeña escala. Esto permitiría medir la aceptación de los huéspedes y evaluar los costos, rentabilidad y satisfacción, antes de una implementación a gran nivel.

Dado que el hotel actualmente apunta al segmento corporativo, pero está diseñado para ser una opción familiar y de clase media, la nueva oferta de turismo de salud y bienestar puede proporcionar una diferenciación clara, aumentando la diversificación de la clientela y alineando mejor la propuesta del hotel con sus atributos fundamentales de franquicia. Como ventajas se esperarían mayores ingresos por huésped, mayor satisfacción y retención de clientes, así como una extensión de la temporada.

Se realizará en un período de 12 meses. La evaluación se enfocará en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, dado su potencial estratégico para desarrollar el turismo de salud en la región. Con posterioridad, puede ampliarse a otros destinos de salud en la Provincia de Córdoba, según los resultados. De esta etapa participarán los departamentos Operaciones, Marketing y Finanzas.

Formato de los proyectos: elección y justificación.

Se elige como formato para desarrollar las propuestas a un plan integral de operación y marketing, ya que el mismo permite fortalecer la gestión interna, mejorar la calidad de servicios y posicionar al hotel como referente.

Objetivos

Proyecto A. Comité de Gobernanza.

Objetivo general. Implementar un Comité de Gobernanza con gestión colaborativa para eliminar la obsolescencia operativa de los condo-hoteles franquiciados.

Objetivos específicos.

- a) Optimizar la integración de actores clave, mediante la creación de reglas claras y mecanismos de retroalimentación.
- b) Mejorar la eficiencia operativa, implementando un sistema de colaboración continua entre propietarios, operadora, franquiciante y consultora.

Proyecto B. Evaluación del potencial del turismo de salud y bienestar.

Objetivo general. Evaluar la posibilidad de redirigir la oferta del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz hacia el turismo de salud y bienestar, desarrollando servicios que atraigan a un segmento de clientes interesados en este tipo de experiencias (familiares y de bienestar), acorde con el segmento de ingresos medio propios de la franquicia.

Objetivos específicos.

- a) Diseñar y estructurar una oferta de servicios de salud y bienestar que incluya actividades alineadas con el perfil familiar y de clase media del hotel, para captar un nuevo segmento de huéspedes en busca de experiencias de bienestar.
- b) Desarrollar un plan piloto para implementar la nueva oferta de turismo de salud y bienestar, en aras de evaluar su aceptación y resultados iniciales, mediante la medición de indicadores clave, ajustando la estrategia según los resultados obtenidos.

Estructura

PROYECTO A		Comité de Gobernanza		
Estructura (Fase)	Responsable	Accion	Fecha de Inicio	Fecha de finalizacion
Diseño Estructural y Políticas de Gobernanza (Fase 1)	Gerencia de Operaciones	1 Diseño del Comité de Gobernanza	01.05.25	31.05.25
	Departamento de RRHH	2 Desarrollo de Políticas y Normativas	15.05.25	30.06.25
	Capacitador externo (20hs)	3 Capacitación Inicial	01.07.25	31.07.25
Implementacion del Comité de Gobernanza y prueba piloto (Fase 2)	Gerencia de Operaciones	1 Creación del Comité de Gobernanza y primera reunión	01.08.25	31.08.25
	1)Gerencia de Operaciones y RRHH. 2) Auditor externo (40 hs)	2 Prueba piloto de políticas	01.09.25	31.12.25
Evaluación y ajustes (Fase 3)	1)Gerencia de Operaciones 2) Auditor externo (30 hs)	1 Revisión de resultados de la prueba piloto	01.01.26	31.01.26
	1)Gerencia de Operaciones 2)Consultora externa (20 hs)	2 Ajuste de políticas	01.02.26	31.03.26
Implementacion completa (Fase 4)	Gerencia de Operaciones.	1 Aplicación de políticas finales	01.04.26	30.06.26
	1) Auditoría Interna. 2) Auditor externo (30 hs)	2 Auditoría de cumplimiento	01.07.26	31.08.26
	Gerencia de Operaciones y RRHH	3 Reporte de resultados y ajustes finales	01.09.26	31.10.26

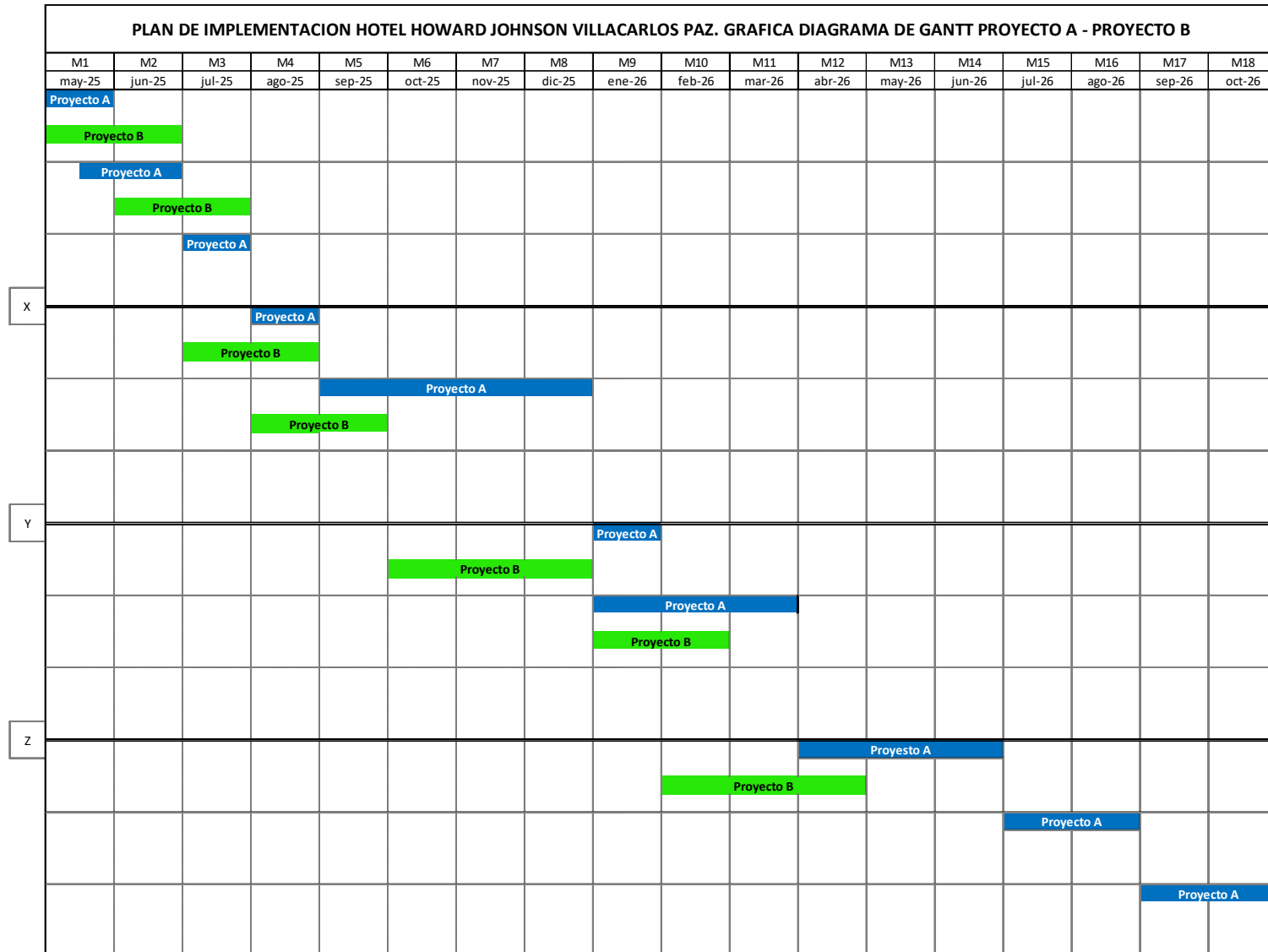
PROYECTO B		Evaluación de la estrategia de enfoque en el segmento de "turismo de salud"		
Estructura (Fase)	Responsable	Accion	Fecha de Inicio	Fecha de finalizacion
Investigación y diseño de la Oferta de Servicios (Fase 1)	1)Departamento de Marketing, 2) Consultora externa (20 hs)	1 Estudio de mercado y potencial del "turismo de salud"	01.05.25	31.06.25
	1)Departamento de operaciones.2) Capacitador externo(15 hs)	2 Diseño de actividades de bienestar	01.06.25	30.07.25
Implementacion de ajustes de infraestruc.y capacitación (Fase 2)	1)Departamento de operaciones. 2) Consultor externo (25 hs)	1 Ajustes en infraestructura (salas y espacios al aire libre)	01.07.25	31.08.25
	1)Departamento de RRHH.2) Capacitador externo (20hs)	2 Capacitación del personal en bienestar	01.08.25	30.09.25
Validación piloto y evaluación (Fase 3)	Departamento de operaciones.	1 Implementación del proyecto piloto	01.10.25	31.12.25
	1) Departamento de Finanzas. 2) Auditor externo	2 Análisis de resultados de la prueba piloto	01.01.26	28.02.26
Ajustes y planificación a futuro (Fase 4)	Comité de Gobernanza	1 Ajustes finales y planificación estratégica	01.02.26	30.04.26

X

Y

Z

Diagrama de Gantt



Presupuesto

El presupuesto considera los costos específicos de recursos externos y materiales necesarios para los proyectos A y B, excluyendo las horas del personal propio del hotel.

Se incluye el tiempo de uso de los salones del Hotel Howard Johnson, cuyos valores se expresan en dólares.

Estructura					Referencia	Unidad (U)	Cantidad (U)	Costo x U u\$d	Costo parcial u\$d
PROYECTO A	Fase 1	Acción 1	Recurso humano	Propio	Gerente de operaciones	Hora			
				Externo	Consultora externa - XXXXXXXX	Hora	60	80	4800
			Recurso material		Sala de conferencias del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz	Ciclo	1	100	100
		Acción 2	Recurso humano	Propio	RRHH	Hora			
				Externo	Consultora externa - XXXXXXXX	Hora	40	80	3200
			Recurso material		Sala de runiones del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz	Ciclo	1	40	40
	Acción 3	Recurso humano	Propio	RRHH					
			Externo	Capacitador - - Casadiez CX	Hora	20	30	600	
		Recurso material		Sala de conferencias del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz	Ciclo	1	100	100	
	Fase 2	Acción 1	Recurso humano	Propio	Gerente de operaciones	Hora			
				Externo					
		Recurso material		Sala de conferencias del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz	Ciclo	1	100	100	
		Acción 2	Recurso humano	Propio	Gerencia de Operaciones y RRHH	Hora			
			Externo	Auditor externo del franquiciante	Hora	40	100	4000	
			Recurso material						
	Fase 3	Acción 1	Recurso humano	Propio	Gerencia de Operaciones	Hora			
				Externo	Auditor externo del franquiciante	Hora	30	100	3000
			Recurso material		Sala de conferencias del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz	Ciclo	1	100	100
		Acción 2	Recurso humano	Propio	RRHH	Hora			
			Externo	Consultora externa - XXXXXXXX	Hora	30	80	2400	
Recurso material				Sala de runiones del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz	Ciclo	1	40	40	
Fase 4	Acción 1	Recurso humano	Propio	Gerencia de Operaciones	Hora				
			Externo						
	Recurso material								
	Acción 2	Recurso humano	Propio	Departamento de Calidad y Auditoría Interna	Hora				
			Externo	Auditor externo del franquiciante	Hora	30	100	3000	
		Recurso material							
	Acción 3	Recurso humano	Propio	Gerencia de Operaciones y RRHH					
			Externo						
Recurso material			Sala de runiones del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz	Ciclo	1	40	40		
Costo Total Proyecto A								u\$d	21520
PROYECTO B	Fase 1	Acción 1	Recurso humano	Propio	Departamento de Marketing	Hora			
				Externo	Consultora externa - YYYYYYY	Hora	20	80	1600
		Recurso material		Sala de conferencia HIVCP - Proyector, papelería, desayuno y café	Paquete	1	120	120	
		Acción 2	Recurso humano	Propio	Departamento de operaciones	Hora			
			Externo	Capacitador - Especialista en turismo de salud y bienestar	Hora	15	80	1200	
	Recurso material			Sala de conferencia HIVCP - Colchonetas, bebidas de bienestar	Paquete	1	120	120	
	Fase 2	Acción 1	Recurso humano	Propio	Departamento de operaciones	Hora			
				Externo	Arquitecto	Hora	25	100	2500
		Recurso material		Materiales de construcción y mobiliario adicional	Refaccion	1	10000	10000	
		Acción 2	Recurso humano	Propio	RRHH				
			Externo	Capacitador- Doctor ZZZZZZ especialista en terapias de bienestar	Hora	20	120	2400	
		Recurso material		Sala de conferencia HIVCP - Material didáctico, colchonetas,etc.	Paquete	1	120	120	
	Fase 3	Acción 1	Recurso humano	Propio	Departamento de operaciones	Hora			
				Externo					
		Recurso material		Encuestas de satisfacción y recolección de feedback de los huéspedes					
		Acción 2	Recurso humano	Propio	Departamento de Finanzas	Hora			
	Externo		Auditor externo - Especialista en turismo de salud y bienestar	Hora	20	80	60		
	Recurso material		Encuestas y resultados de KPI						
Fase 4	Acción 1	Recurso humano	Propio	Comité de Gobernanza	Hora				
			Externo						
	Recurso material		Planificacion estrategica						
Costo Total Proyecto B								u\$d	18120
Costo Total Proyecto A + Proyecto B								u\$d	39640

Indicadores

Proyecto A. Comité de Gobernanza.

Índice de cumplimiento de estándares de calidad. Este indicador mide el grado en el que los estándares de calidad establecidos por el Comité de Gobernanza se están cumpliendo en las operaciones diarias del hotel. Refleja si las políticas y procedimientos implementados están logrando la consistencia y la mejora de la experiencia del huésped.

$$\text{Índice de cumplimiento de los estándares} = \left(\frac{\text{Numero de estándares cumplidos}}{\text{Numero total de estándares evaluados}} \right) \times 100$$

Se recomienda realizarlo de forma trimestral, con el fin de poder identificar problemas, realizar ajustes de políticas y procedimientos; así como evaluar la efectividad de las acciones correctivas.

Proyecto B. Evaluación del potencial del turismo de salud y bienestar.

Tasa de ocupación por servicios de salud y bienestar. Mide el porcentaje de ocupación del hotel, atribuida específicamente a la oferta de servicios de salud y bienestar, considerando actividades como retiros, terapias y eventos relacionados.

$$\text{Tasa de ocupación por servicios de salud y bienestar} = \left(\frac{\text{Numero de habitaciones ocupadas por servicios de salud y bienestar}}{\text{Numero total habitaciones disponibles}} \right) \times 100$$

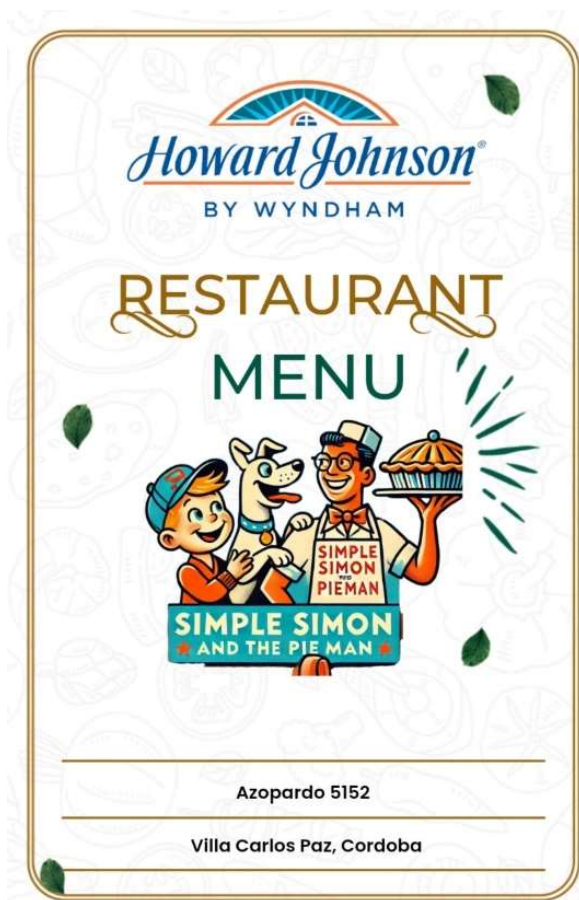
Su medición mensual permitiría ajustar rápidamente la oferta y estrategias de marketing si se detectan fluctuaciones o resultados no deseados.

Agregado de valor a la propuesta

Para agregar valor diferencial a la propuesta se sugiere conectar el pasado de la franquicia con la gastronomía local. A través de la reapertura del restaurante que lleve el nombre de 'Simple Simón', con una propuesta culinaria simple y de calidad.

Este servicio aumentado implicaría reversionar platos icónicos de la cadena Howard Johnson, utilizando ingredientes locales, mostrando compromiso con la sostenibilidad y el apoyo a productores locales.

A modo de ejemplo, el menú podría incluir como opción 'Pastel de papas cordobés con cordero serrano', reversionando el clásico *Meat loaf*.



Conclusiones

El análisis realizado destaca cómo la obsolescencia operativa y la variabilidad en los estándares afectan la calidad de los servicios ofrecidos en el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, impactando negativamente en la experiencia del huésped, la reputación y la rentabilidad a largo plazo. La desconexión entre los intereses de los propietarios y las necesidades operativas, junto con la ausencia de un sistema de gobernanza eficiente, refuerza estas problemáticas.

Los proyectos propuestos A y B, abordan esta realidad mediante soluciones que buscan equilibrar intereses y maximizar el potencial del hotel. El Proyecto A enfocado en la gobernanza colaborativa, y el Proyecto B, que reorienta la oferta hacia el turismo de salud y bienestar, presentan estrategias concretas para resolver estos desafíos y convertir al hotel en un referente regional.

Los proyectos destacan por su implementación práctica, innovación estratégica y alineación con las tendencias del mercado. El Proyecto A establece un marco de gobernanza que asegura la estandarización y la sostenibilidad operativa, mientras que el Proyecto B amplía la oferta hacia un segmento en crecimiento, diversificando ingresos y fortaleciendo la imagen del hotel. Estas iniciativas generan valor al integrar la calidad del servicio, la rentabilidad y la diferenciación de mercado, consolidando al Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz como un modelo de excelencia en la gestión de condo-hoteles franquiciados.

Recomendaciones

Para fortalecer la propuesta presentada se sugiere integrar elementos que potencien su impacto y aborden aspectos no considerados inicialmente en la problemática. Como medida inicial, sería conveniente implementar herramientas de gestión tecnológica avanzada, como sistemas de Inteligencia Artificial para mantenimiento predictivo y análisis de datos de clientes, garantizando una operación más eficiente y personalizada.

Dado que las críticas reflejan insatisfacción por inconsistencia en los estándares, es vital incorporar capacitaciones regulares para el personal y una comunicación continua con los propietarios, a través de una plataforma colaborativa que facilite la toma de decisiones conjuntas y fomente el compromiso hacia objetivos comunes. Paralelamente, se recomienda formalizar un sistema de incentivos vinculado al cumplimiento de metas de calidad y rentabilidad, asegurando la alineación de intereses entre los actores.

Entre las limitaciones previstas destacan la posible resistencia de los propietarios a realizar inversiones adicionales y los retos para adaptar las iniciativas propuestas a otros contextos geográficos. Para afrontarlas, se propone realizar estudios piloto con resultados medibles que demuestren el retorno de la inversión, promoviendo así la escalabilidad del modelo.

A futuro, una vez consolidada la implementación de los proyectos, se podrían abordar problemáticas secundarias, como la estandarización de servicios con altos niveles de personalización. El éxito del modelo en Villa Carlos Paz permitiría replicarlo en otros condo-hoteles franquiciados del país o del mundo, especialmente en aquellos con problemas similares, dada su naturaleza escalable y adaptable a diferentes contextos culturales y económicos.

Bibliografía

Ackoff, R. L. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned for*. New York: NY: John Wiley & Sons.

Barreiro, L. (09 de noviembre de 2021). Comprar una habitación de hotel: qué hay que tener en cuenta para que sea una inversión exitosa. *LA NACION*, págs. <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/ser-duenos-de-una-habitacion-de-hotel-que-hay-que-tener-en-cuenta-para-que-sea-una-inversion-exitosa-nid28102021/>.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university - industry -government relations. *Research Policy*, 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).

Fernández, M., & García, R. (2017). Legitimidad moral en la industria hotelera: Retos éticos en la gestión de alojamientos. *Cuadernos de Turismo y Sociedad*. Disponible en CLACSO: <https://www.clacso.org>, 34-52.

García García, M., & Domínguez, R. (2019). La obsolescencia operativa en el sector turístico-hoteler: Impacto en la competitividad. *Revista de Turismo y Desarrollo*. Disponible en SciELO: <https://scielo.org>, 45-67.

Kees, M. H. (2018). El contrato de franquicia: conceptualización, antecedentes y revisión de algunas prácticas abusivas. *Acta Jurídica Peruana*, 153-174.

Morales Morales, J. J. (2021). Parámetros de la satisfacción de clientes del servicio de alojamiento tipo cuatro estrellas y su relación con la calidad en el servicio.

Inquietud Empresarial. Volumen 21. Numero 2, 71-84.

Newman, M. (2008). Hotel-condos: A Broken Promise? *Wealth Management*,

<https://www.wealthmanagement.com/lodging-hotel/hotel-condos-broken-promise>.

Pineda, L. (2020). Modelos de negocio en hoteleria y la rentabilidad de los condo-

hoteles. *Estudios y Perspectivas del Turismo. Disponible en Redalyc:*

<https://www.redalyc.org>, 123-145.

Rodriguez, A., & Santos, M. (2018). La franquicia hotelera y los desafios de la

estandarizacion: Un analisis comparativo. *Revista de Administracion Hotelera.*

Disponible en Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es>, 58-74.

Sánchez-Fernández, M. D. (2014). Gestión de la legitimidad en las prácticas de calidad

de los hoteles. *REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado.*

<https://doi.org/10.17979/redma.2014.01.013.4868>, 19-42.

Suarez Planas, F. M. (2021). *Plan de Capacitación Integral para Personal del Hotel*

Howard Johnson Villa Carlos Paz.