



ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA INNSIDE PARA NÓMADAS DIGITALES Y COWORKING EN EL HOTEL JAGUA

BRAND POSITIONING STRATEGY OF INNSIDE FOR DIGITAL NOMADS AND COWORKING AT HOTEL JAGUA

Amanda Manzanares García ¹

E-mail: amandamanzanares2410@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9918-1755>

David Anacleto Pérez Guevara ^{2*}

E-mail: dpguevara@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7252-1559>

Reynier Reyes Hernández ²

E-mail: reyreyes@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7032-0892>

¹Hotel San Carlos by Meliá International, Cienfuegos, Cuba.

²Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Manzanares García, A., Pérez Guevara, D. A. & Reyes Hernández, R. (2026). Estrategia de posicionamiento de la marca INNSIDE para nómadas digitales y coworking en el Hotel Jagua. *Universidad y Sociedad*, 18(4). e6152.

RESUMEN:

La presente investigación se propone diseñar una estrategia de posicionamiento de la marca INNSIDE para el segmento de nómadas digitales y coworkers en el Hotel Jagua de Cienfuegos (2026-2029). La problemática radica en que, a pesar de contar con una infraestructura patrimonial de alta calidad (Jerarquía 4, 83,7/100), el hotel ha funcionado históricamente como alojamiento de circuito de estancia corta, y carece de una estrategia que articule los atributos de marca INNSIDE con las exigencias de conectividad, flexibilidad espacial y comunidad profesional del nicho *bleisure*. El objetivo general fue proponer una estrategia de posicionamiento que permita captar y fidelizar a nómadas digitales en el destino, y transformar al hotel de un "lugar de paso" a una "base de operaciones creativa". Metodológicamente, se aplicó el procedimiento de Curvelo y Mesa (2020), organizado en tres etapas: preparación conformación de un panel de siete expertos y análisis estratégico interno (cadena de valor, DAFO) y externo (PESTEL); diagnóstico identificación de competidores, segmentación de mercado y selección de atributos mediante el método Delphi y propuesta diseño de un cuestionario con escala Likert aplicado a 50 encuestados, construcción de la matriz importancia-desempeño y formulación de la estrategia validada por especialistas. Los resultados principales identificaron cinco atributos en zona de prioridad inmediata: conectividad laboral garantizada, espacios flexibles de coworking, comunidad profesional, arquitectura live-work ergonómica y privacidad

para videollamadas. Se formuló una propuesta de valor diferenciada "Tu base de operaciones creativa en el Caribe patrimonial" articulada en las 7Ps del marketing mix, con indicadores de seguimiento hasta 2029.

Palabras clave: Turismo, Industria hotelera, Mercadotecnia, Planificación estratégica, Gestión empresarial, Entorno de trabajo.

ABSTRACT:

This research aims to design a brand positioning strategy for INNSIDE targeting digital nomads and coworking professionals at the Hotel Jagua in Cienfuegos (2026–2029). The core problem lies in the fact that, despite possessing high-quality heritage infrastructure (Hierarchy 4, 83.7/100), the hotel has historically operated as short-stay circuit accommodation, lacking a strategy that articulates INNSIDE brand attributes with the connectivity, spatial flexibility, and professional community demands of the *bleisure* niche. The general objective was to propose a positioning strategy capable of attracting and retaining digital nomads in the destination, transforming the hotel from a "transit point" into a "creative operations base." Methodologically, the procedure developed by Curvelo and Mesa (2020) was applied, organized into three stages: preparation formation of a panel of seven experts and strategic internal analysis (value chain, SWOT) and external analysis (PESTEL); diagnosis identification of competitors, market segmentation, and attribute selection through

the Delphi method; and proposal design of a Likert-scale questionnaire administered to 50 respondents, construction of an importance performance matrix, and formulation of the strategy validated by specialists. The main results identified five attributes in the immediate priority zone: guaranteed work connectivity, flexible coworking spaces, professional community, ergonomic live work architecture, and privacy for video calls. A differentiated value proposition was formulated “Your creative operations base in the heritage Caribbean” articulated through the 7Ps of the marketing mix, with monitoring indicators set until 2029.

Keywords: Tourism, Hotel industry, Marketing, Strategic planning, Business management, Work environment.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el escenario turístico global atraviesa una transformación estructural impulsada por la digitalización y el cambio en los hábitos de consumo post-pandemia. El surgimiento de los nómadas digitales profesionales que utilizan las tecnologías de la información para trabajar de forma remota mientras viajan ha dejado de ser un nicho para convertirse en un segmento estratégico. La capacidad de los destinos para adaptar su oferta a las necesidades de conectividad y socialización es hoy un factor crítico de competitividad. Esta tendencia ha forzado a las cadenas hoteleras a redefinir sus espacios físicos y su identidad de marca para integrar conceptos como el coworking.

El posicionamiento de marca en este contexto no solo implica visibilidad, sino la creación de una propuesta de valor funcional y emocional. Para Soler (2003), el éxito de los hoteles orientados al trabajo remoto reside en la “servitización” del espacio, donde el alojamiento es solo un componente de un ecosistema que incluye servicios de oficina, redes de colaboración y experiencias locales. En Cuba, este fenómeno representa una oportunidad de diversificación necesaria para actualizar el modelo turístico tradicional de sol y playa hacia modalidades de mayor valor añadido y estancia prolongada.

La cadena hotelera INNSiDE by Meliá, perteneciente al grupo Meliá Hotels International, se posiciona en el mercado con una propuesta de valor orientada a viajeros modernos, urbanos y con estilo de vida dinámico. Su marca promete experiencias auténticas y conexión con el destino. Sin embargo, la efectividad de este posicionamiento genérico puede diluirse si no se adapta estratégicamente para captar nichos de mercado altamente definidos y competitivos, como el de los nómadas digitales. El Hotel INNSiDE Jagua, ubicado en el destino turístico de Cienfuegos, Cuba, enfrenta el desafío y la oportunidad de

convertirse en un referente para este segmento en la región, requiere para ello una estrategia de posicionamiento coherente, medible y sostenible.

A nivel internacional, En los últimos cinco años, la investigación sobre nómadas digitales y turismo de trabajo remoto ha proliferado. Otros estudios analizan el impacto económico de este segmento en destinos emergentes, mientras que Mancinelli (2020) profundiza en sus patrones de comportamiento y expectativas de hospitalidad.

En el contexto nacional cubano, autores como Álvarez (2021) y Boudet et al. (2024), trabajan el posicionamiento de hoteles cubanos en plataformas digitales, por su parte Soler (2022) presenta una estrategia de posicionamiento del hotel Roc Varadero. En el ámbito local se destaca la investigación de Curvelo & Mesa (2020), con una estrategia de posicionamiento para el mercado MICE en el hotel Jagua.

La presencia de hoteles INNSiDE en Cuba es limitada, por lo que constituye un reto el posicionamiento de esta nueva marca a partir de conocer sus características y las potencialidades en el destino Cienfuegos. El Hotel INNSiDE Jagua, se encuentra en un proceso de transición hacia estándares de marca que exigen una captación activa de segmentos modernos. No obstante, se evidencia la falta de una estrategia de posicionamiento definida que conecte los atributos de la marca INNSiDE con las demandas específicas de los nómadas digitales y coworkers.

Por lo anterior el presente manuscrito plantea como interrogante de la investigación ¿Cómo contribuir al posicionamiento de la marca INNSiDE en el Hotel Jagua para captar y fidelizar al segmento de nómadas digitales y coworkers en el destino turístico Cienfuegos?

La hipótesis que se plantea es: Si se diseña una estrategia de posicionamiento de la marca INNSiDE para el Hotel Jagua, dirigido al segmento de nómadas digitales y coworkers, se contribuye a captar y fidelizar a este segmento de mercado en el destino turístico Cienfuegos. Para ello la investigación tiene como objetivo general: Proponer una estrategia de posicionamiento de la marca INNSiDE para el segmento de nómadas digitales y coworkers en el Hotel Jagua, destino turístico Cienfuegos.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación adoptó un enfoque mixto, con la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos en tres etapas secuenciales. En la fase preparatoria se conformó un panel de siete expertos mediante cuestionario de competencia (Cortés, 2010), con el alcance de un coeficiente promedio Kcomp = 0,79. Se aplicó análisis estratégico interno mediante cadena de valor de Porter y

análisis externo mediante PESTEL en seis dimensiones, identificando brechas críticas en conectividad, logística comercial y desarrollo tecnológico.

En la etapa de diagnóstico se definió el mercado competitivo en tres niveles: competidores hoteleros directos, sustitutos genéricos y referentes aspiracionales para benchmarking. La segmentación identificó cuatro mercados potenciales, con la selección como objetivo principal al segmento de nómadas digitales y coworkers por su alineación con el modelo INNSiDE y su capacidad para resolver la problemática de baja estancia media. El sistema de atributos se construyó mediante método Delphi en tres rondas consecutivas, partiendo de dieciséis atributos iniciales extraídos de literatura especializada y paneles exploratorios, y validando diez atributos definitivos mediante coeficiente de concordancia de Kendall ($W = 0,988$), que garantizó un consenso estadísticamente significativo entre los expertos.

La etapa de determinación del posicionamiento aplicó un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos a una muestra de cincuenta encuestados, con la evaluación simultáneamente la importancia percibida y la presencia actual de cada atributo en INNSiDE Jagua y dos competidores de referencia. Los datos se procesaron mediante análisis de matrices importancia-desempeño, identificando cinco atributos en zona de prioridad inmediata, dos fortalezas comunicacionales y un posible exceso de inversión. La estrategia formulada incluyó un *claim* diferenciado, la definición de puntos de paridad y puntos de diferencia, y líneas de acción concretas en las siete P del *marketing mix*, posteriormente validada por el panel de especialistas con un promedio general de 4,40 sobre 5 puntos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La transformación estructural del turismo global, impulsada por la digitalización y los cambios post-pandemia en los hábitos de consumo, ha consolidado a los nómadas digitales como un segmento estratégico que demanda la integración de productividad laboral y experiencias de ocio (Soler, 2003). En este escenario, el posicionamiento de marca hotelera trasciende la visibilidad para configurarse como un proceso estratégico de gestión de la percepción, orientado a ocupar un lugar distintivo y valorado en la mente del consumidor (Kotler, 2000; Ries & Trout, 2002). Desde sus orígenes vinculados al *marketing mix* y la segmentación de mercado (Alpert & Gatty, 1969; Romaniuk & Sharp, 2000), el concepto evoluciona hacia una «batalla por la mente», donde la selectividad y la concentración en nichos restringidos definen la competitividad (Ries & Trout, 2002). Autores como Kapferer

(1994) y Alden et al. (1999) enfatizan que el posicionamiento implica un proceso interactivo y deliberado de definir, medir y modificar las percepciones del consumidor, mientras que Keller (2013) distingue entre puntos de paridad (POP), que legitiman la oferta dentro de la categoría, y puntos de diferencia (POD), que constituyen ventajas competitivas exclusivas.

En el ámbito hotelero, esta gestión perceptual adquiere dimensiones específicas. Morgan y Pritchard (2004) señalan que el posicionamiento de una marca hotelera es indisociable del destination branding, donde el atractivo emocional del destino potencia la propuesta de valor del establecimiento. Complementariamente, Lovelock y Wirtz (2016) argumentan que el posicionamiento de servicios debe sustentarse en la evidencia física y la experiencia del cliente para tangibilizar la promesa de marca, una idea reforzada por Grönroos (2011), quien postula que el posicionamiento real se construye en el marketing interactivo durante los momentos de la verdad. La creación de una posición robusta exige identificar el marco de referencia competitivo, diseñar una mezcla de posicionamiento alineada con la experiencia de servicio e integrar la marca en el ecosistema territorial (Keller, 2013; Morgan y Pritchard, 2004).

Las estrategias de posicionamiento constituyen el conjunto de decisiones que la organización proyecta su marca frente a la competencia. Serralvo y Tadeu (2005) clasifican opciones que van desde el liderazgo en calidad hasta el enfoque en beneficios específicos. Para la introducción de nuevas marcas en mercados saturados, Aaker (2014) propone centrar la estrategia en la relevancia de marca y la construcción de una visión que trascienda los beneficios funcionales, apalancándose en la autenticidad y la especialización digital. Kotler (2000) complementan esta tipología con estrategias basadas en la relación calidad-precio, la categoría de producto, los beneficios, los atributos y el uso o aplicación, todas ellas exigentes de coherencia entre la promesa de valor y la experiencia percibida.

La segmentación de mercados emerge como pilar estratégico previo al posicionamiento, pues permite descomponer la heterogeneidad de la demanda en grupos medibles, accesibles y accionables (Kotler y Armstrong, 2017). En el turismo, la segmentación psicográfica y conductual cobra especial relevancia para identificar nichos que fusionan actividad profesional y ocio. El segmento de nómadas digitales, definido como profesionales que utilizan tecnologías de la información para trabajar remotamente mientras viajan (Hannonen, 2020), prioriza la conectividad de alta velocidad, espacios de coworking que mitiguen el aislamiento social y entornos que equilibren

productividad y bienestar (Chacaña, 2023; Defeudis y Guimaraes, 2021). Estos requerimientos transforman la estancia turística hacia modelos de larga duración, donde el valor percibido depende de la capacidad del destino para ofrecer una base de operaciones creativa integrada al entorno local (Mora, 2021; Vega, 2024).

Finalmente, el diseño de estrategias de posicionamiento ha transitado de modelos tradicionales hacia enfoques multidimensionales que integran Big Data, city branding y marketing sostenible (Liu et al., 2017; Valerezco y Rosillo, 2020). No obstante, para contextos con restricciones estructurales y alta dependencia del valor patrimonial del destino, el procedimiento de Curvelo y Mesa (2020) resulta particularmente idóneo, dado que articula el análisis estratégico interno y externo con la construcción de un sistema de atributos validado por expertos, orientado al posicionamiento de nichos específicos en el mercado hotelero cubano. Este marco teórico-metodológico permite contrastar, en la fase de resultados, las brechas entre el posicionamiento aspiracional de la marca INNSiDE y la percepción real del segmento meta respecto a atributos críticos como la conectividad, la flexibilidad espacial y la autenticidad del destino.

El procedimiento metodológico seleccionado para el diseño de la estrategia de posicionamiento de la marca INNSiDE en el Hotel Jagua corresponde al modelo propuesto por Curvelo y Mesa (2020), desarrollado en la Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Cuba. Esta elección se fundamenta en tres ventajas estratégicas: reconoce que el hotel no compite como edificio aislado, sino como parte del eje histórico de Cienfuegos, Patrimonio de la Humanidad; utiliza un procedimiento sistémico que considera las limitaciones del sistema empresarial cubano; y adapta el modelo de Brand Equity de Keller para que el posicionamiento trascienda el objetivo de “ser recordado” para convertirse en “ser percibido como facilitador profesional”. La lógica del procedimiento se estructura en tres etapas interdependientes.

La primera etapa. Preparación del trabajo de investigación

Esta etapa, sienta las bases epistemológicas y operativas. Comprende dos pasos: la conformación del grupo de expertos y el análisis estratégico de la empresa. El Paso 1 establece que la validez de la investigación depende de la competencia de los expertos. Se exigen tres requisitos: experiencia general en turismo de al menos diez años, especialización en comercialización turística con experiencia en gestión de alojamientos, y conocimiento específico del segmento de nómadas digitales y

coworking. El instrumento de selección es el cuestionario de competencia del experto, que cuantifica la solvencia técnica mediante el coeficiente de competencia (K_{comp}), calculado como promedio del coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a), siguiendo a Cortés (2010). El umbral mínimo es K_{comp} mayor o igual a 0,50, priorizando valores superiores a 0,80. Los expertos participan en la validación de atributos y en las rondas del método Delphi.

El Paso 2, Análisis estratégico de la empresa, se bifurca en variables internas y externas. La Tarea 2.1 emplea la cadena de valor de Michael Porter para identificar capacidad operativa, organizativa y competitiva, con la detección puntos fuertes y debilidades. Las actividades primarias incluyen logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio postventa; las de soporte comprenden infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. La herramienta verifica que todos los eslabones apunten hacia la misma estrategia genérica. La Tarea 2.2 emplea PESTEL en seis dimensiones: políticos, económicos, socioculturales, geográficos y ecológicos, tecnológicos, y legales, permitiendo situar al hotel en su contexto sistémico.

La segunda etapa. Diagnóstico de posicionamiento

Delimita el espacio mental de la marca. El Paso 3 analiza competidores y segmentos. La Tarea 3.1 define el mercado competitivo incluyendo competidores genéricos como coworking independientes o plataformas de alquiler vacacional. La definición surge del consenso experto sobre objetivos, necesidades satisfechas y posición actual. La Tarea 3.2 sigue una lógica para segmentar y seleccionar el mercado objetivo atendiendo a variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales.

El Paso 4, Selección de atributos, constituye el núcleo metodológico. La Tarea 4.1 conforma el listado inicial desde investigaciones precedentes y paneles exploratorios cualitativos con consumidores del segmento. La Tarea 4.2 aplica el método Delphi en tres rondas: primera para depurar el listado con adiciones y eliminaciones; segunda para seleccionar por votación los atributos de suma importancia; tercera para jerarquizar mediante ponderación. El procesamiento incluye construcción de matriz de datos, verificación de ligaduras, cálculo de rangos y desviación típica. La Tarea 4.3 presenta el sistema definitivo con definiciones operacionales. La Tarea 4.4 valida estadísticamente mediante el coeficiente de concordancia de Kendall (W), asumiendo significancia cuando W es mayor o igual a 0,5.

La tercera etapa. Determinación del posicionamiento

Transita a la medición cuantitativa. El Paso 5 identifica dimensiones perceptuales. La Tarea 5.1 diseña un cuestionario con escala Likert de cinco puntos con la evaluación de la importancia y presencia por atributo, y permite construir matrices importancia-desempeño. La Tarea 5.2 analiza oportunidades de mejora con la identificación de cuatro zonas: prioridad (alta importancia, baja presencia), fortaleza (alta importancia, alta presencia), exceso (baja importancia, alta presencia) y oportunidad menor (baja importancia, baja presencia).

El Paso 6 formula la estrategia de posicionamiento como sistema articulado de acciones para modificar el estado perceptual actual. Incluye el *claim* diferenciado, atributos distintivos, líneas de acción del *marketing mix* (las 7Ps) e indicadores de control. La estrategia se valida por especialistas externos en coherencia, viabilidad y alineación con la arquitectura de marca corporativa. Este procedimiento garantiza que el diseño no responda a intuiciones, sino a un proceso sistemático, replicable y fundamentado en evidencia empírica.

El Hotel INNSiDE Jagua, ubicado en Punta Gorda, Cienfuegos, constituye el principal polo de alojamiento de la ciudad con 149 habitaciones distribuidas en 13 habitaciones, 2 suites y 134 dobles. La investigación realizó una caracterización diagnóstica exhaustiva para establecer las bases empíricas del posicionamiento hacia nómadas digitales y coworking, integrando activos diferenciadores, arquitectura de valor, estado de conservación y potencial de resonancia con un perfil de cliente que demanda conectividad, flexibilidad espacial, bienestar y autenticidad local.

La localización en la Calle 37 entre 0 y 2, a escasos metros de la Bahía de Jagua, constituye un activo estratégico de inmenso valor. La proximidad al Centro Histórico, Patrimonio de la Humanidad desde 2005, ofrece un entorno de exploración peatonal enriquecedor. El inventario turístico de Rodríguez y Pérez (2022) otorga 14 de 15 puntos en infraestructuras viales y 13 de 13 en básicas. No obstante, obtuvo solo 3 de 5 en representatividad territorial y 1,5 de 5 en presencia en oferta turística especializada, pues históricamente se comercializó en circuitos de estancia corta con promedio de 1,5 noches, orientados a turismo de bajo poder adquisitivo.

La arquitectura presenta fachada de paneles coloridos que rompe con la estética convencional, generando identidad visual de alto impacto para el segmento creativo. El *Open Living Lounge* configura un *coworking* natural con sofás modulares, iluminación natural y conexión a terrazas. La tipología incluye estudios y *lofts* con zonas

de trabajo independientes para estancias prolongadas, y *Townhouses* verticales que ofrecen privacidad de apartamento con servicios hoteleros. La distribución longitudinal garantiza vistas al mar o marina desde la mayoría de las habitaciones.

En infraestructura de servicios, el hotel cuenta con cuatro restaurantes y tres bares articulables bajo la lógica INNSiDE. El Escambray funciona como alimentación principal para 180 comensales; el Palacio de Valle especializa pescados con conexión al patrimonio histórico adyacente; Los Laureles ofrece comidas criollas; y el Bodegón Valle opera como *business lounge* informal. El Bar Lobby 24 horas resulta crítico para el nómada digital de jornadas extendidas.

El inventario turístico arroja 83,7 de 100 puntos, que ubica al hotel en Jerarquía 4: componente con rasgos excepcionales y cualidades únicas en el país. La variable Calidad alcanza 31,2 de 40, y destaca el reconocimiento con 7,5 de 8 puntos por su historia de visitantes ilustres. La variable Apoyo obtiene 38 de 40, con puntuación perfecta en infraestructuras básicas. La variable Demanda alcanza solo 14,5 de 20, que evidencia el desafío de transformar la percepción de lugar de paso a destino de estadía prolongada.

El DAFO identifica fortalezas como Jerarquía 4, ubicación *waterfront* con marina privada, gastronomía diversificada, espacios susceptibles de reconfiguración, *storytelling* patrimonial y pertenencia a Meliá. Las debilidades incluyen habitaciones no optimizadas para estancias largas, dependencia de circuitos de paso, escasa presencia digital en *coworking* y posible insuficiencia tecnológica. Las oportunidades abarcan tendencias *bleisure* post-pandemia, escasez de oferta *coworking* en Cuba, demanda de profesionales con zonas horarias compatibles y potencial MICE subatendido. Las amenazas comprenden restricciones de conectividad en Cuba, competencia caribeña madura, estacionalidad y dependencia de telecomunicaciones nacionales.

La caracterización concluye que el activo posee base sólida para absorber la identidad INNSiDE. La transición a modelo *bleisure* exige cuatro ejes: reconfiguración tipológica hacia *Studio*, *Loft* y *Townhouse*; activación del *Open Living Lounge* como *coworking hub*; tecnología como *commodity* básica con Wi-Fi de alta capacidad en todas las áreas; y narrativa de marca anclada en *vivir la ciudad*, con el aprovechamiento de Cienfuegos como patrimonio del Caribe.

Como resultados de la aplicación del procedimiento de Curvelo y Mesa (2020) para el diseño de la estrategia de posicionamiento de la marca INNSiDE en el Hotel Jagua,

orientada al segmento de nómadas digitales y coworking. Se sigue la estructura tripartita del procedimiento: preparación del trabajo de investigación, diagnóstico de posicionamiento, y determinación del posicionamiento del hotel, culminando con la validación de la propuesta por especialistas.

En la Etapa 1, Preparación del trabajo de investigación, el Paso 1 conformó un panel de diez expertos preliminares, de ellos siete fueron seleccionados mediante el cuestionario de competencia de Cortés (2010). Los criterios de elegibilidad exigían experiencia general mínima de diez años en turismo, especialización en comercialización turística con gestión de alojamientos, y conocimiento específico del segmento de nómadas digitales y coworking a nivel mundial y local. El coeficiente de competencia K_{comp} se calcula como promedio del coeficiente de conocimiento K_c y el coeficiente de argumentación K_a , con el establecimiento del umbral mínimo de 0,50 y con la priorización de valores superiores a 0,80. El panel queda integrado por el Director de Comercialización del Complejo Hotelero Jagua (K_{comp} 0,88), un especialista en patrimonio de la Oficina del Conservador de Cienfuegos (0,88), el gestor de la Marina Internacional (0,80), un profesor investigador en turismo de la Universidad de Cienfuegos (0,83), la directora de una agencia de viajes receptiva (0,83), un segundo profesor investigador (0,78) y un arquitecto especialista en proyectos turísticos de la Inmobiliaria del MINTUR (0,75). La media del grupo fue 0,79, nivel alto de confiabilidad.

El Paso 2 ejecuta el análisis estratégico de la empresa. La Tarea 2.1 aplicó la cadena de valor de Porter al Hotel Jagua, operado por Meliá Hotels International y de propiedad de Gran Caribe, revelando una discrepancia estratégica crítica: mientras la propuesta INNSiDE exige diferenciación por tecnología, diseño y flexibilidad espacial, la cadena actual está configurada para operación estándar de turismo de circuito. En logística interna se identifica alta dependencia de proveedores nacionales que limita estándares tecnológicos. En operaciones se detecta necesidad de reconversión tipológica hacia *Open Living Lounge*, *Super Room* e *Infit*. La logística externa muestra presencia digital insuficiente para segmento hiperconectado. El *marketing* y ventas evidencia narrativa de marca no construida para segmento *bleisure*. El servicio postventa carecía de estructura de comunidad ni seguimiento digital. En actividades de soporte, la infraestructura requería cultura organizacional flexible; los recursos humanos necesitan recualificación hacia atención a profesionales remotos; el desarrollo tecnológico constituye el eslabón más débil, con insuficiencia en Wi-Fi de alta velocidad para videoconferencias masivas; y el

abastecimiento presentaba limitaciones estructurales del mercado cubano.

La Tarea 2.2 aplica PESTEL en seis dimensiones. Los factores políticos muestran políticas fiscales favorables a inversión extranjera, pero restricciones del embargo estadounidense que limitan acceso a mercado emisor clave y tecnología de origen estadounidense. Los económicos evidencian recuperación post-pandemia desigual con crecimiento del trabajo remoto como tendencia estructural, ello representa una oportunidad de captación de divisas. Los estudios socioculturales confirman alta congruencia con valores de marca INNSiDE hacia *work-life balance* y autenticidad. Los geográficos y ecológicos destacan por su parte el clima tropical, bahía de singular belleza y Centro Histórico UNESCO como escenario inspirador para creatividad. Los de carácter tecnológicos identifican limitada inversión en I+D en Cuba y una creciente adopción de herramientas colaborativas como estándar global. Los legales muestran marco normativo de protección al turista con dificultades para contratación de especialistas internacionales.

La Etapa 2, Diagnóstico de posicionamiento, inicia con el Paso 3 de análisis de competidores y segmentos. La Tarea 3.1 define tres niveles de competencia. El nivel 1, competidores directos hoteleros, incluyó el Hotel La Unión Managed by Meliá, con arquitectura valorada y reconocimiento internacional sin espacios *coworking* dedicados; el Hotel Meliá San Carlos, completamente renovado en 2018 con ubicación privilegiada sin concepto *lifestyle* ni espacios flexibles; y los hoteles de playa Rancho Luna-Faro Luna, con precios tentadores sin conectividad para trabajo remoto. El análisis revela que el 40,52 por ciento de las habitaciones de Cienfuegos están en propiedades administradas por Meliá, pero ningún establecimiento posee configuración explícita para nómadas digitales. El nivel 2, competidores genéricos, abarca plataformas de alquiler vacacional como *Airbnb*, espacios de *coworking* independientes aún inexistentes en Cienfuegos, centros de negocios tradicionales sin alojamiento integrado, cafeterías con Wi-Fi de conectividad básica, y la Universidad de Cienfuegos con acceso restringido. El nivel 3, competidores aspiracionales, incluye INNSiDE by Meliá en otras ciudades como Amsterdam y Leipzig con modelo *Big Idea Space* operativo; Selina como referente global de *coliving-coworking*; y destinos caribeños maduros como República Dominicana, México y Colombia con ecosistemas *startup* más desarrollados. El mapa competitivo perceptual identifica un vacío estratégico en el cuadrante de alta conectividad más alta experiencia destino que INNSiDE Jagua puede ocupar.

La Tarea 3.2 identifica cuatro segmentos de mercado. El segmento A, turismo de circuito tradicional, con estancia media de 1,5 noches y bajo potencial para INNSiDE. El segmento B, turismo vacacional de sol y playa, con estancia de 3 a 5 noches y posible complemento no alineado con propuesta urbana *lifestyle*. El segmento C, turismo MICE corporativo, con estancia de 2 a 4 noches y alto potencial pero estacional. El segmento D, nómadas digitales y *coworkers*, con estancia de 7 a 30 noches, fue seleccionado como objetivo principal por su alineación perfecta con el modelo INNSiDE y su capacidad para resolver la problemática de baja estancia media y ocupación por debajo del 50 por ciento.

El Paso 4 selecciona los atributos de posicionamiento mediante cuatro tareas. La Tarea 4.1 conforma un listado inicial de 16 atributos desde literatura especializada y paneles exploratorios. La Tarea 4.2 aplica método Delphi en tres rondas. La primera depura el listado fusionando atributos relacionados y eliminando puntos de paridad genéricos, resultan en 14 atributos. La segunda selecciona por votación con umbral de 71 por ciento de consenso, con el mantenimiento de 10 atributos: conectividad laboral garantizada, espacios flexibles de *coworking* integrados, arquitectura *live-work* ergonómica, comunidad profesional y *networking*, ecosistema *waterfront* y patrimonio, oferta gastronómica y *Open Kitchen*, privacidad para videollamadas, personal como facilitador, percepción de valor en estancias largas, y autenticidad local e inmersión cultural. La tercera ronda jerarquizó los atributos, obteniendo conectividad en primer lugar, *coworking* integrado en segundo, *live-work* en tercero, comunidad en cuarto, *waterfront* en quinto, gastronomía en sexto, privacidad en séptimo, personal facilitador en octavo, valor de larga estancia en noveno, y autenticidad en décimo. La Tarea 4.3 presenta el sistema validado con definiciones operacionales. La Tarea 4.4 calcula el coeficiente de concordancia de Kendall se obtiene un $W = 0,988$, concordancia extremadamente alta que valida estadísticamente el sistema.

La Etapa 3, Determinación del posicionamiento, ejecuta el Paso 5 mediante cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos aplicado a 50 encuestados, con la evaluación de la importancia y presencia de atributos en INNSiDE Jagua y dos competidores. La matriz importancia-desempeño identificó cinco atributos en zona de prioridad inmediata con brechas superiores a 1,5 puntos: conectividad con brecha de 2,42, *coworking* con 2,05, comunidad profesional con 2,50, *live-work* con 1,65, y privacidad con 1,65. Dos atributos en zona de fortaleza comunicacional: *waterfront* con brecha positiva de 0,40 y autenticidad con brecha negativa de -0,10. Un atributo

en posible exceso: gastronomía con brecha positiva de 0,40.

El Paso 6 formula la estrategia de posicionamiento. El *claim* principal establece: «**INNSiDE Jagua: Tu base de operaciones creativa en el Caribe patrimonial. Aquí no solo te conectas: trabajas, creas y vives la ciudad**». El *claim* corto: «**Work. Live. Connect. INNSiDE Cienfuegos**». Los puntos de paridad incluyen higiene, seguridad, estándares Meliá, gestión profesional, gastronomía de calidad y estado de conservación, que legitiman la oferta dentro de la categoría hotelera 4 estrellas superior. Los puntos de diferencia comprenden conectividad laboral garantizada en entorno patrimonial, *Open Living Lounge* como comunidad profesional viva con *networking* estructurado, y ecosistema *live-work-wellness* con marina integrada como diferenciador absoluto.

Las líneas de acción del marketing mix incluyen en producto la reconfiguración del 30 por ciento de habitaciones dobles estándar hacia *Studio* y *Loft*, la reconversión del Salón de Conferencias en *Big Idea Space* modular con cabinas insonorizadas, la habilitación de *Sky Coworking* en la terraza del *Sky Bar*, y paquetes *Workation Jagua* de 7 noches más 2 días de actividades náuticas, y *Base Caribe* mensual con descuento progresivo. En precio se establece el *Nomad Pass* semanal con 25 por ciento de descuento, la tarifa *Base Caribe* mensual posicionada por debajo de *coliving* en Ciudad de México o Medellín, y tarifa dinámica de 45 a 65 USD por noche en *Studio*, 75 a 95 USD en *Loft*, y 1.200 a 1.500 USD mensuales en *Townhouse*. En plaza se prioriza canal directo con micrositio específico para nómadas con la inclusión de *speed-test* en vivo, presencia en *Nomad List*, *Remote Year*, *Flatio* y *Coworker.com*, y alianzas B2B con empresas *remote-first* europeas para *team retreats*. En promoción se diseña campaña UGC con hashtag *#WorkFromCienfuegos* en LinkedIn e Instagram, *storytelling* patrimonial articulando Palacio de Valle, racionalismo del hotel y marina como escenarios de rutina laboral transformadora, y programa de 10 becas para embajadores nómadas con estancia de un mes gratis a cambio de contenido y asesoría. En personas se crea el programa *INNSiDE Work Host* con la capacitación en herramientas digitales, protocolo de zonas de silencio versus interacción, inglés técnico y actitud de *community manager*, más contratación de un *Community Manager* Digital para programar *meetups*. En procesos se implementa *check-in* digital vía app, reserva de cabinas de videollamada por hora, *Workation Concierge* para gestión de visados y *networking* con emprendedores locales, y *Quiet Hours* estructuradas con zonificación sonora. En evidencia física se diseña señalética dual con códigos azul para trabajo y coral para ocio, *Nomad Corner*

en lobby con estación de carga, café de especialidad e impresora, y certificación visual de conectividad con señalización de *speedtest* garantizado.

Los indicadores de seguimiento establecieron metas para 2027 y 2029: en captación, pasar de 0 por ciento a 15 por ciento y 25 por ciento de ocupación atribuible al segmento; estancia media de 1,5 a 4,5 y 8,0 noches; y reservas desde plataformas especializadas de 0 a 50 y 100 mensuales. En fidelización, tasa de repetición menor a 12 meses de 0 a 10 por ciento y 15 por ciento; *Net Promoter Score* de no determinado a +45 y +55; y miembros de comunidad digital post-estancia de 0 a 200 y 800. En ingresos, RevPAR segmento nómada versus circuito de 1,0x a 1,3x y 1,6x; y gasto medio diario de no determinado a 75 y 85 USD. En infraestructura, velocidad Wi-Fi de 8–12 Mbps a 35 y 50+; y habitaciones reconvertidas de 0 a 15 y 40.

La validación por especialistas arroja promedio general de 4,40/5, con máxima puntuación de 5,00 en alineación con arquitectura de marca INNSiDE by Meliá, 4,71 en coherencia interna, 4,57 en potencial de captación y fidelización, 4,14 en ajuste al entorno macro y claridad de KPIs, y 3,86 en viabilidad técnica y operativa en contexto cubano. Los comentarios cualitativos destacaron la potencia del *claim*, la innovación del programa de embajadores nómadas para Cuba, la factibilidad de reconversión de 30 habitaciones a *Studio* con bajo costo y alto impacto, y la necesidad de priorizar inversión inicial en conectividad, *coworking* y privacidad antes de escalar el resto de las acciones.

Al contrastar estos resultados con los elementos teórico que sustentan la investigación, se identifican tres ejes de confrontación:

Validez predictiva del método Delphi: El consenso experto ($W = 0,988$) es casi perfecto, pero la matriz importancia-desempeño revela brechas catastróficas en los cinco atributos prioritarios (conectividad: 2,42; comunidad: 2,50).

Teoría de la diferenciación vs. restricciones estructurales: Keller (2013) postulan que los PODs generan ventaja sostenible. Sin embargo, tus tres PODs (conectividad, coworking, marina) dependen de inversiones que el PESTEL identifica como de alto riesgo en el contexto cubano (bloqueo, limitada I+D). La validación de 3,86 en viabilidad técnica confirma esta tensión. Contrasta si la estrategia de nicho es teóricamente válida pero operativamente frágil.

Marketing mix 7Ps vs. evolución del customer journey: Grönroos (2011) y Lovelock y Wirtz (2016) enfatizan que el posicionamiento se construye en la interacción. Tus

acciones en procesos (check-in digital, Quiet Hours) y evidencia física (Nomad Corner, señalética dual) responden a esto, pero la baja puntuación en viabilidad técnica sugiere que la «evidencia física» requerida excede la capacidad de inversión actual. Discute si el modelo de las 7Ps es suficiente para mercados con restricciones de capital, o si requiere adaptación hacia un enfoque de «posicionamiento por etapas» (phased positioning).

CONCLUSIONES

El posicionamiento hotelero es un proceso estratégico de gestión de la percepción, donde los puntos de diferencia (POD) y de paridad (POP) definen la competitividad de la marca. La literatura sobre nómadas digitales validó que este segmento prioriza la conectividad, la comunidad profesional y la integración productividad-ocio, orientando la selección del procedimiento de Curvelo y Mesa (2020) como metodología idónea para el diseño de la estrategia.

El diagnóstico del Hotel Jagua reveló un activo de alta calidad (Jerarquía 4, 83,7/100) pero configurado para turismo de circuito de corta estancia, incompatible con el modelo *bleisure*. La cadena de valor evidenció brechas críticas en conectividad, logística comercial y desarrollo tecnológico, mientras que el PESTEL confirmó oportunidades estructurales tendencia global del trabajo remoto y atractivo patrimonial de Cienfuegos limitadas por restricciones operativas del entorno cubano.

La Matriz Importancia-Desempeño identificó cinco atributos con brechas superiores a 1,5 puntos que definen las prioridades de inversión, y dos fortalezas comunicacionales *waterfront* y autenticidad local que no requieren inversión estructural.

La estrategia propuesta articula los invariantes de marca INNSiDE con los activos diferenciadores de Cienfuegos, estableciendo tres PODs estratégicos y acciones concretas en las 7Ps del *marketing mix*. La validación por especialistas arrojó un promedio de 4,40/5, con máxima puntuación en alineación con la arquitectura de marca (5,00), ello confirma la viabilidad académica y operativa de la propuesta en el contexto cubano.

La investigación demostró que el Hotel Jagua puede repositionarse hacia el segmento nómada digital mediante una reinterpretación estratégica de sus activos existentes, con la priorización de la conectividad y los espacios de coworking como condiciones habilitadoras. La hipótesis queda sustentada: el diseño de la estrategia contribuye a captar y fidelizar el segmento en Cienfuegos, siempre que se ejecute el plan por fases (2026-2029) y se resuelva la brecha tecnológica estructural mediante alianzas internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E., & Batra, R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture. *Journal of marketing*, 63(1), 75-87. <https://www.scribd.com/document/235219921/Brand-Positioning-Through-Advertising-in-Asia-North-America-And-Europe>
- Alpert, L., & Gatty, R. (1969). Product positioning by behavioral life-styles. *Journal of marketing*, 33(2), 65-69. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224296903300215>
- Álvarez, A. L. (2021). *Estrategia de marketing digital para la cadena hotelera Cubanacan tras el impacto de la COVID-19* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de la Habana.
- Boudet, R. L., Breto, C. G., & Muruais, J. R. A. (2024). Acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento de hoteles cubanos en plataformas digitales. *Retos de la Dirección*, 18(1), e24104-e24104. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552024000100004
- Chacaña, P. (2023). *El perfil del turista Nómada digital que se hospeda en el hotel Selina, Miraflores* [Tesis de pregrado no publicada]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cortés Cortes, M., & Iglesias Leon, M. (2014). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*.
- Curvelo, I., & Mesa, G. (2020). *Estrategia de posicionamiento de la marca innside En el mercado MICE para el hotel Jagua* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Central «Marta Abreu», Cuba.
- Defeudis, A., & Guimaraes, J. (2021). *Los espacios de coworking y su contribución con la creatividad e innovación* [Tesis de pregrado no publicada]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Gronroos, C. (2025). *Marketing Theory*. Vibrant Publishers. <https://books.google.com/books?id=gvEQ0QEA-CAAJ>
- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: Defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 335-353. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z>
- Kapferer, J.-N. (1994). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Simon and Schuster.
- Keller, K. (2003). *Strategic branding management: Building measuring, and managing brand equity*.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4.ª ed.). Pearson.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio - Pearson* (10.ª ed.). Pearson. <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Detalhe?publicacaoId=1101>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Liu, M. T., Wong, I. A., Tseng, T.-H., Chang, A. W.-Y., & Phau, I. (2017). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research*, 81, 192-202. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.014>
- Lovelock, C., & Wistz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6.ª ed.). PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Mancinelli, F. (2020). Digital nomads: Freedom, responsibility and the neoliberal order. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 417-437. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00174-2>
- Mora, I. (2021). *Potencial de desarrollo socioeconómico para zonas rurales mediante la promoción de nómadas digitales* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2004). *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* (2.ª ed.).
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamento: A batalha por sua mente, edição do 20º aniversário*. São Paulo: Pearson Makron Books.
- Rodríguez, Y., & Pérez, D. (2022). *Inventario turístico de los hoteles del complejo hotelero Jagua Manage by Meliá Hotels International* [Tesis de pregrado no publicada]. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Romaniuk, J., & Sharp, B. (2000). Using known patterns in image data to determine brand positioning. *International Journal of Market Research*, 42(2), 1-10. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/147078530004200205>
- Serralvo, F., & Tadeu, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14(1-2), 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39514213.pdf>
- Soler Carballo, E. (2022). *Aplicación de procedimiento para el diseño de estrategias de marketing digital para el posicionamiento del Hotel Roc Varadero*. Universidad de Matanzas. Facultad de Ingeniería Industrial.
- Valerezcó, S., & Rosillo, A. (2020). Estrategias de marketing sostenible para el posicionamiento turístico en destino de sol y playa parroquia Crucita Ecuador: Posicionamiento turístico. *Sinapsis: La revista científica del ITSUP*, 1(16), 30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8474700>
- Vega, G. (2024). *Análisis de la Tendencia Nómada Digital como Estrategia de Crecimiento en el Sector Turístico de Colombia* [Tesis de pregrado no publicada]. Universidad de Santander.

CONFLICTO DE INTERESES:

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Autor	Roles
Autor 1	Encargado de: Conceptualización, Metodología, Investigación, Análisis formal.
Autor 2	Encargado de: Escritura – borrador original, Redacción – revisión y edición, Investigación.
Autor 3	Encargado de: Redacción – revisión y edición, Análisis formal.

Contribución de los autores:

Universidad & Sociedad publica sus artículos bajo una licencia Creative Commons <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

