



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE ARQUITECTURA
CARRERA DE GESTIÓN EN TURISMO Y CULTURA

Nombre del Proyecto

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL CASABLANCA SPA &
WINE”**

ALUMNO: VALENTINA DEL CARMEN GONZÁLEZ MACHUCA

POFESOR GUÍA: PATRICIA BURGOS GAJARDO

**PROYECTO DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR TURÍSTICO CULTURAL Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
TURISMO Y CULTURA**

VALPARAÍSO, 2016

“Cuando nada es seguro, todo es posible.”

- Margaret Drabble

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, Álvaro y Mónica, con amor y agradecimiento.

ÍNDICE

RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	1
1.1 Planificación Estratégica	1
1.1.1 Definición de planificación estratégica	1
1.1.2 Utilidad de la planificación estratégica	3
1.2 Antecedentes del Estudio.....	4
1.2.1 La Actividad Turística en Casablanca	4
1.2.2 El Hotel Casablanca Spa & Wine	6
1.3 Marco Conceptual.....	7
1.3.1 Marketing	7
1.3.4 Análisis PEST	7
1.3.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	8
1.3.6 Análisis de la Cadena de Valor	8
1.3.7 Estrategia Competitiva	9
1.3.8 Ventaja competitiva	9
CAPÍTULO II: MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO UTILIZADO	10
2.1 Autores del Modelo.....	10
2.2 Autores del Modelo.....	11
CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL CASABLANCA SPA & WINE.....	12
3.1 Declaración de Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos	12
3.1.1 Visión.....	12
3.1.2 Misión.....	12
3.1.3 Valores corporativos	13
3.1.4 Objetivos estratégicos	15
3.2 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	16
3.3 Análisis del Entorno o Análisis Externo	18
3.3.1 Análisis del macroentorno.....	18
3.3.2 Análisis del microentorno o entorno competitivo.....	24
3.4 Análisis Interno	28
3.4.1 Análisis de la Cadena de Valor	28
3.5 Diagnóstico Estratégico	43
3.5.1 Análisis FODA.....	43
3.5.2 Análisis CAME.....	47
3.6 Elección de Estrategias	52
3.6.1 Servicios que presta la empresa	54
3.6.2 Mercado objetivo.....	54
3.6.3 Necesidades que la empresa busca satisfacer	60
3.6.4 Competencia	60
3.6.5 Estrategia corporativas o estrategia de cartera de negocio	61
3.6.6 Estrategias competitivas	63

3.6.7 Situación actual del Hotel Casablanca Spa & Wine en relación a los conceptos de estrategia genérica y ventaja competitiva 64

3.6.7 Estrategia competitiva y ventaja competitiva propuesta para el Hotel Casablanca Spa & Wine..... 65

3.6.8 Estrategias Funcionales 67

3.7 Implantación de la Estrategia **74**

3.7.1 Esquema de implantación de la estrategia..... 75

..... 76

..... 76

CONCLUSIÓN 79

PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES..... 81

BIBLIOGRAFÍA..... 82

RESUMEN

La industria hotelera se caracteriza por la elevada rivalidad entre las empresas competidoras, existen numerosas empresas competidoras y los consumidores tienen muchas opciones para satisfacer sus necesidades. Por esta razón, brindar un servicio que tenga un valor superior para los clientes, es fundamental. La administración hotelera requiere enfocar esfuerzos y recursos en reconocer qué tiene valor para su mercado objetivo, luego mejora el servicio en base a las necesidades, deseos y demandas de estos consumidores y finalmente utilizar los medios adecuados para comunicar este valor y que llegue efectivamente al mercado objetivo. Sin embargo, esto no es una tarea fácil, requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades.

El primer paso es definir metas y las estrategias. En el contexto de la administración de empresas, la estrategia corresponde a las acciones que una organización decide llevar a cabo para el logro de los objetivos establecidos.

Un plan estratégico es una herramienta o metodología para la administración de empresas, la cual plantea un proceso para que las empresas definan sus metas, escojan las estrategias adecuadas y las implementen. Este método, está conformado por varias herramientas de análisis, propuesta por diferentes especialistas y académicos del área de la administración de empresas. Estas herramientas de análisis permiten, en conjunto, alcanzar un conocimiento profundo de las empresas. La planificación estratégica permite a la persona que lo realiza, conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de su empresa, permite conocer las características importantes de considerar con respecto al mercado en el que se desempeña. También, en el análisis interno de la empresa, permite identificar las fortalezas y debilidades y hacer un diagnóstico de su capacidad estratégica (recursos y capacidades de la empresa).

En este contexto, el proyecto de título que ocupa las páginas de este libro, tiene como objeto de estudio: el Hotel Casablanca Spa & Wine, y el objetivo es escoger las estrategias adecuadas para dicho hotel, que le permitan avanzar hacia el logro de los objetivos que ha establecido.

El plan estratégico que se presenta a continuación, tiene como eje central el concepto de ventaja competitiva (alcanzar y mantener una ventaja competitiva). También, dado el rol fundamental del marketing para la administración hotelera, este plan estratégico incorpora algunos conceptos de marketing.

Para terminar, cabe mencionar, que muchas veces el éxito financiero de las empresas depende de las habilidades de marketing. Kotler y Keller (2012) lo explican de la siguiente forma: “Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda para los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios”.

Palabras claves: *administración hotelera, planificación estratégica, ventaja competitiva.*

ABSTRACT

Hotel Industry is characterized for the high rivalry among firms that are competing. There are numerous competing firms, and consumers have many options to satisfy their needs. For this reason, providing a service which has a higher value for customers is essential. Hotel management requires focusing efforts and resources to recognize that it has values for their objective market, then improves service based on their needs, wishes and demands of costumers, and finally to use appropriate means to communicate this value and actually reach the objective market. However, this is not an easy task; it requires a considerable amount of work and skills.

The first step is to define goals and strategies. In the context of business management, strategy corresponds to the actions that an organization decides to take to achieve the stated objectives.

A strategic plan is a tool or methodology for business management, which presents a process for companies to define their goals, choose appropriate strategies and implement them. This method consists of several analysis tools proposed by different specialists and academics in the area of business administration. These analysis tools allow, together, achieve a thorough understanding of business. Strategic planning allows the person who performs it, meet the opportunities and threats presented by the environment his company; it allows knowing the important features to consider with respect to the market in which it operates. Also, in the internal company analysis it helps identify strengths and weaknesses and make a diagnosis of its strategic capacity (resources and capabilities of the company).

In this context, the project title that occupies the pages of this book has as its object of study: the Hotel Casablanca Spa & Wine. And the goal is to pick the right strategies that allow the hotel to move towards achieving the goals they have set.

The strategic plan presented below, has as its central axis the concept of competitive advantage (achieve and maintain a competitive advantage). Also, given the fundamental roll of marketing for the hotel management, this strategic plan incorporates some marketing concepts.

Finally, it is worth mentioning that often the financial success of companies depends on marketing skills. Kotler and Keller (2012) explained it this way: "The finance, operations management, accounting and other business functions not really have relevance without sufficient demand for products and services of the company, so that it can have benefits.

Keywords: *hotel management, strategic planning, competitive advantage.*

INTRODUCCIÓN

La comuna de Casablanca, también conocida como el Valle de Casablanca, ha tenido un gran crecimiento del turismo en los últimos veinte años. Este crecimiento se produjo luego de que Casablanca fuera descubierta como un territorio propicio para la actividad vitivinícola, hecho que atrajo a empresarios interesados en desarrollar actividades vitícolas y vitivinícolas.

Si bien los motivos del desplazamiento de turistas a Casablanca son diversos, es posible afirmar que la principal actividad turística es el Turismo Enológico o Enoturismo.

Esta clase de turismo busca dar mayor reconocimiento a la marca de un viñedo a través de actividades de catas de vinos, recorrido de las plantaciones e instalaciones, para que de esta manera los turistas puedan conocer todo el proceso de producción del vino chileno.

Actualmente Casablanca cuenta con más de trece viñedos que han abierto sus puertas al turismo y servicios, atractivos y actividades turísticas de elevada calidad. El año 2013, el Valle de Casablanca y Valparaíso, fueron distinguidas, como una de las diez capitales mundiales del vino por la Great Wine Capitals (GWC).

El Hotel Casablanca Spa & Wine es un hotel de 12 habitaciones ubicado en el camino Tapihue a 300 m de la Ruta 68.

Se caracteriza por su arquitectura de piedra y madera y porque sus instalaciones hacen alusión a la actividad vitivinícola que se desarrolla en Casablanca. Cuenta con un restaurant y un spa. También se realizan eventos y convenciones.

El Hotel Casablanca Spa & Wine es el resultado del trabajo de una pareja de emprendedores que nunca imaginó alcanzar, cuando hace diez años decidieron dedicarse a brindar servicios de alojamiento turístico y de eventos con una capacidad estratégica que comparado con la envergadura que tiene el hotel hoy, se podría decir que representa menos del 10% aproximadamente, de lo que hoy existe.

Álvaro y Mónica, identificaron una oportunidad de negocio y con mucho trabajo se fueron adaptando a las características de la demanda. Las características del mercado en el que se desempeñan junto a las habilidades para la administración hotelera que demostraron, les permitió crecer hasta lograr lo que existe hoy.

La idea de elaborar un plan estratégico para el Hotel Casablanca Spa & Wine, surge del deseo de querer ayudar a mis padres en el gran esfuerzo que hacen administrando el Hotel Casablanca Spa & Wine y de querer trabajar con ellos en pro de los objetivos que han definido para esta empresa.

A primera vista, el hotel presenta algunos problemas que le están impidiendo avanzar hacia el logro de sus objetivos. Junto con que nunca se ha hecho una declaración explícita de sus objetivos y estrategias. Por lo que el plan estratégico que se desarrolla en las siguientes páginas tiene como fin ser de utilidad para que el Hotel Casablanca Spa & Wine avance hacia el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Planificación Estratégica

1.1.1 Definición de planificación estratégica

En el marco de la administración de empresas, la estrategia es el cómo una organización o empresa espera lograr las metas que ha determinado, dicho de otra forma, la estrategia corresponde a las acciones que una organización decide llevar a cabo para el logro de los objetivos establecidos.

Henry Mintzberg, profesor de Estudios de la Administración de la Universidad de McGill, explica en su libro: “El Proceso de la Estrategia: Conceptos, Contextos, Casos”, que la planificación estratégica es el método o proceso que utilizan las organizaciones para definir sus estrategias, implica el establecimiento de objetivos, determinar las acciones para alcanzar los objetivos, y la asignación de recursos para ejecutar las acciones.

A continuación, se presentan algunas definiciones del concepto de planificación estratégica:

“Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.” (Altair Consultores, s.f)

“La meta de la planificación estratégica es dar forma a los negocios y productos de la empresa para que produzcan el crecimiento y las ganancias deseadas.” (Kotler, 2012)

“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes” (Quinn,1980).

La American Marketing Association AMA define Marketing Estratégico de la siguiente forma, si bien no es la definición de planificación estratégica es posible afirmar que el marketing estratégico es equivalente a la planificación estratégica que hace una empresa para sus actividades de marketing:

“Es el proceso de establecimiento de objetivos de marketing de una organización (teniendo en cuenta los recursos internos y oportunidades de mercado), la planificación y ejecución de actividades para cumplir con estos objetivos, y medir el progreso hacia su consecución. El proceso debe ser continuo y repetitivo (como dentro de un ciclo de planificación), de modo que la organización pueda adaptarse continuamente a los cambios internos y externos que crean nuevos problemas y oportunidades.” (American Marketing Association, s.f.)

Si bien existen algunas diferencias entre especialistas y académicos sobre la definición y el alcance de la planificación estratégica, es posible afirmar que la planificación estratégica es la Actividad o ejercicio de planeación que realiza una persona o grupo de personas cuando existe una idea de negocio. La planificación estratégica está compuesta por herramientas y técnicas teóricas que permiten analizar, escoger y hacer una declaración de la estrategia que de adoptará la empresa para conseguir sus metas estratégicas.

La planificación estratégica tiene la particularidad de ser una metodología que está conformada por varias herramientas analíticas, las cuales fueron creadas por diferentes autores, por lo que la planificación estratégica no tiene un solo autor, sino varios, aunque su principal autor contribuyente es Michael Porter,

Porter es el creador de los conceptos: *Estrategia Competitiva* y *Ventaja Competitiva* y de las herramientas de análisis: *Las Cinco fuerzas de Porter* y *La Cadena de Valor*. Las características y utilidad de estos conceptos y herramientas se definen en las próximas páginas.

Dentro de los principales pensadores contribuyentes de la planificación estratégica se encuentran: Henry Mintzberg, Bruce Henderson, Gary Hamel, C. K. Prahalad, Jim Collins, Liddell Hart, Carl Von Clausewitz, Sun Tzu, Adrian Slywotzky y Chris Zook.

1.1.2 Utilidad de la planificación estratégica

El proceso o método del plan estratégico, está conformado por diferentes herramientas de análisis propuestas por diferentes especialistas y académicos del área de la administración de empresas. Estas herramientas de análisis permiten a la persona u organización que lo realiza, conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno de su empresa, permite conocer las características importantes de considerar con respecto al mercado en el que se desempeña. También, en el análisis interno de la empresa, permite identificar las fortalezas y debilidades y hacer un diagnóstico de su capacidad estratégica (recursos y capacidades de la empresa).

Al realizar un plan estratégico el empresario adquiere un conocimiento profundo de la empresa, de la situación deseada para la misma y permite visualizar las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.

La empresa española que brinda servicios de asesoramiento en administración de empresas Altair, afirma: “Permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial” (s.f).

Altair Consultores explica que realizar un plan estratégico trae las siguientes ventajas:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

1.2 Antecedentes del Estudio

1.2.1 La Actividad Turística en Casablanca

Casablanca cuenta con atractivos, servicios y actividades turísticas que motivan el desplazo de turistas a esta zona.

Actualmente los atractivos más representativos de Casablanca son: La ruta del vino, la tradición chilena que se manifiesta en muchos aspectos, la oferta gastronómica presente en la comuna, una ruta religiosa y algunas festividades como la fiesta de la vendimia, las fiestas patrias o la peregrinación hacia el santuario Lo Vásquez cada año el día ocho de diciembre y Ecoturismo.

La ruta del vino de Casablanca

La Ruta del vino de Casablanca consiste en trece viñedos que han desarrollado su dimensión turística y que practican el Enoturismo o turismo enológico. Esta clase de turismo busca dar mayor reconocimiento a la marca de una viña a través de actividades de catas de vinos, recorrido de las plantaciones e instalaciones, para que de esta manera los turistas puedan conocer todo el proceso de producción del vino chileno.

Hoy en Casablanca los viñedos ofrecen actividades turísticas, existe variedades de tours guiados por la viña, todos los viñedos cuentan con el tour tradicional que consta de un recorrido por el viñedo, tanto por dentro y por fuera, donde explican y muestran in situ a sus visitantes todo el proceso de elaboración del vino y finaliza con una degustación de tres o cuatro vinos diferentes del viñedo. Sin embargo, y dependiendo del viñedo, la oferta es muy variada y entretenida, como tours que incluyen paseo en carruaje, show ecuestre, maridaje de vino – quesos o vino – chocolates, cabalgatas etc. También algunos viñedos ofrecen un pic nic en el viñedo, o un recorrido en bicicleta o en el caso de la viña Casas del Bosque existe el servicio de “harvest experience” el cual es un día para participar de la vendimia en familia. Algunos de los viñedos cuentan con su restaurant, los cuales se caracterizan por ser destacados a nivel nacional por la calidad de sus platos y del servicio.

El Enoturismo que se ha desarrollado en Casablanca es reconocido por la calidad de los servicios que ofrece y la belleza de los viñedos que conforman la ruta del vino. El año 2013, el Valle de Casablanca y Valparaíso, fueron distinguidas, como una de las diez capitales mundiales del vino por la Great Wine Capitals (GWC).

Tradición, identidad y cultura

En Casablanca es posible disfrutar de la tradición y cultura chilena a lo largo de todo el año.

Casablanca es reconocido como un lugar donde la tradición chilena y los aspectos más arraigados de la cultura chilena están presentes todo el año. En la comuna es posible participar de rodeos, espectáculos folclóricos, ferias costumbristas, comer platos típicos de la comida chilena de la zona o celebrar las fiestas patrias en la fonda de Casablanca. Todos los años se celebra la fiesta de la vendimia y el festival internacional de payadores.

Fiesta de la Vendimia

La fiesta de la Vendimia se desarrolla todos los años en el mes de Abril, su duración es de dos días, específicamente sábado y domingo. La fiesta de la Vendimia, se desarrolla físicamente en la Plaza de Armas de Casablanca. Consiste en una fiesta donde los viñedos hacen una exposición y degustación de los vinos que producen en Casablanca (la cual es de pago), existe un sector de gastronomía local, productos de la zona y artesanía. A esto, hay que agregar la constante presentación de grupos de música y baile folclóricos, y las actividades de elección de la reina y pisada de la uva. La fiesta de la Vendimia es una actividad abierta a la comunidad y que atrae turistas nacionales y extranjeros.

Festival internacional de Payadores

Todos los años, la primera o segunda semana de febrero, se celebra Un Encuentro Internacional de Payadores. Organizado por La Ilustre Municipalidad de Casablanca, se reúnen músicos de diferentes países de Latinoamérica y España para hacer poesía improvisada en el marco del folclore y los diferentes ritmos que distinguen a los diferentes países que participan de este evento. Una oportunidad para disfrutar de la poesía popular improvisada.

La ruta religiosa

Casablanca cuenta con algunos atractivos de tipo religioso como el Santuario Lo Vásquez, donde se celebra la festividad Mariana más concurrida de Chile, donde cada 8 de diciembre concurren al lugar centenares de peregrinos. También está el Monasterio de Belén, el Monasterio de Monjas Contemplativas de Lagunilla, la Parroquia de Santa Bárbara o la hacienda de los Perales de Tapihue de San Cayetano, residencia habitual de la familia de San Alberto Hurtado. Donde el Padre Alberto Hurtado, beatificado por Juan Pablo II el 16 de octubre de 1994 y segundo Santo de Chile, pasó sus años de infancia. La hacienda fue construida en el siglo XIX.

Ecoturismo

En cuanto a ecoturismo es posible hacer Canopy, muro de escalada y Paintball en el Parque Goyocalan. También se pueden reservar tours guiados en bicicleta por los paisajes más bonitos del Valle de Casablanca con el grupo BiciCasablanca. También, es posible realizar cabalgatas en las viñas Quintay, en la Viña Loma Larga y en el restaurant y centro de eventos Puro Caballo.

Ruta gastronómica

El Valle de Casablanca se distingue por la calidad de sus restaurantes, es uno de los pilares más fuertes de la actividad turística en Casablanca. Desde la auténtica comida chilena en nuestros restaurantes en el pueblo, donde los cocineros y cocineras de Casablanca preparan los platos típicos con los productos de la zona. Un buen ejemplo es el restaurant Algarrobo, donde se encuentran: cazuelas, pastel de choclo, carne mechada a lo pobre, porotos granados o con rienda, siempre acompañado de pan amasado. En los viñedos los restaurantes son una oportunidad para comer productos de la zona en la forma más gourmet, con la mejor atención y en un entorno privilegiado. Dentro de los restaurantes favoritos de nuestros pasajeros están: Tanino - Viña Casas del Bosque, Restaurant Estancia El Cuadro o Restaurant Macerado. Durante la Vendimia, el mes de septiembre y durante la primera semana de febrero se prepara una feria gastronómica en la Plaza de Casablanca

1.2.2 El Hotel Casablanca Spa & Wine

El hotel Casablanca Spa & Wine o también conocido como Hotel Ruta del Vino, debido a que el dominio del hotel en internet o lo que popularmente se conoce como “el link” es: hotelrutadelvino.cl, es un emprendimiento de Álvaro y Mónica, el cual tiene su origen el año 2004.

Álvaro y Mónica llevaban cuatro años dedicándose a la administración de establecimientos de alojamiento tipo Motel, el año 2004 se encontraban administrando el Motel Casablanca y en ese momento identificaron una oportunidad de negocio referida al desarrollo de eventos en Casablanca, también identificaron una demanda en crecimiento de servicios de alojamiento turístico. Esta oportunidad también tenía relación con el entorno, ya que, la comuna de Casablanca se encuentra en una ubicación estratégica a sólo una hora de Santiago de Chile y cuarenta minutos de Valparaíso y Viña del Mar (núcleos urbanos de los más grandes y relevantes de Chile) y la excelente accesibilidad, la Ruta 68, la cual es la autopista más transitada que conecta Santiago y el norte del país. Otra oportunidad que identificaron fue la creciente llegada de turistas atraídos por los servicios gastronómicos y atractivos turísticos que se desarrollaron en los últimos años en Casablanca en torno al Enoturismo o Trismo Enológico.

El Hotel se construyó por partes, no hubo una sola planificación del proyecto ni una única etapa de construcción. La primera inversión y bases de lo que existe hoy en el Hotel Casablanca Spa & Wine, fue la construcción de un quinchito, una piscina al aire libre, un salón restaurant y dos cabañas con capacidad para cinco personas cada una y una habitación Suite para dos personas.

Por dos años el hotel se dedicó sólo a la producción de eventos, principalmente eventos para empresas y matrimonios.

En el año 2007 se construyeron cuatro habitaciones dobles más, y luego en el año 2011 se realizó la construcción de siete habitaciones, tres de tipo familiar para familias de hasta tres niños menores de doce años, una habitación doble y tres habitaciones tipo Twin (dos camas de dos plazas) y un Spa.

Mónica y Álvaro quienes siempre han sido los principales administradores fueron adaptando al servicio a las necesidades que ellos fueron identificando y a las oportunidades de demanda que percibían.

Sus administradores, sin ser un proceso consciente sino más bien de intuición y motivados por la necesidad de obtener rentabilidad de los activos de su empresa, diseñaron una propuesta de valor y fueron dirigiendo sus esfuerzos en entregar un servicio diferenciado y una experiencia única, en base a las necesidades y deseos de los principales segmentos de mercado del hotel. Tematizaron el hotel en base a la cultura vitivinícola y la tradición chilena que caracterizan a la comuna de Casablanca. Hoy el hotel se encuentra en un periodo de expansión, se están construyendo ocho habitaciones más y un nuevo salón para eventos.

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Marketing

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición de marketing:

“Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

El economista y especialista en marketing Philip Kotler, define marketing como:

“Un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales" (Kotler, 2012).

1.3.2 Valor y el proceso de creación y entrega de valor

Philip Kotler, economista y especialista en marketing, define valor de la siguiente forma:

“El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de: calidad, servicio y precio llamada *la triada de valor del cliente*. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio”. (2012)

De acuerdo al libro “Dirección de Marketing”, dado que la comercialización de productos y servicios es cada vez más competitiva, las empresas que sobresalen son aquellas que son capaces de entregar un valor superior. El proceso de creación de y entrega de valor se puede dividir en tres fases: elegir el valor, proveer el valor y comunicar el valor.

1.3.4 Análisis PEST

El Análisis, consiste en recopilar información de interés para la empresa en estudio, referida a los aspectos Político Económico Social Tecnológico de entorno en el que se desempeña. Su importancia radica en que permite identificar amenazas y oportunidades del entorno.

1.3.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El concepto aparece por primera vez en el libro: “Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores” publicado en el año 1980, por Michael Porter.

En este libro, Porter define el Análisis de las Cinco Fuerzas de la siguiente forma:

“Marco analítico para comprender los sectores industriales y a los competidores” [...] “Cinco fuerzas competitivas que determinan lo atractivo de un sector industrial y sus causas principales, así como, estas fuerzas cambian en el tiempo y pueden ser influidas por la estrategia”(1980).

Las Cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los Compradores o Clientes
- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

La utilidad de este análisis es definida por Porter de la siguiente forma:

“El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad y señala aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial”. (1980).

1.3.6 Análisis de la Cadena de Valor

Kotler entrega la siguiente definición de la herramienta de Análisis Cadena de Valor de Porter.

“Michael Porter, de Harvard, ha propuesto la cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes, cinco primarias y cuatro de apoyo, que crean valor y costos en un negocio específico.

Las actividades primarias son: (1) logística de entrada, o traer materiales al negocio; (2) operaciones, o transformar los materiales en productos terminados; (3) logística de salida, o envío de los productos terminados; (4) marketing, incluyendo ventas, y (5) servicio. Los departamentos especializados manejan las actividades de apoyo: (1) aprovisionamiento, (2) desarrollo de tecnología, (3) gestión de recursos humanos, y (4) infraestructura de la empresa. (La infraestructura incluye los costos de gestión general, planificación, finanzas, contabilidad, y asuntos legales y de gobierno).

La tarea de la empresa es examinar los costos y rendimiento de cada actividad generadora de valor, y buscar maneras de mejorarlos.” (Kotler, 2012)

1.3.7 Estrategia Competitiva

El concepto de *estrategias competitivas* aparece por primera vez en el libro: “*Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores*”, el cual fue publicado el año 1980 por Michael Porter (1947).

Porter define estrategia competitiva de la siguiente forma:

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial” [...] “La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial”. (Porter, 1987)

A continuación, Altair Consultores explica las tres estrategias genéricas propuestas por Porter :

“Porter (1987) presenta tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación y especialización) que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter (1987) tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.” (Altair Consultores, s.f)

1.3.8 Ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva aparece por primera vez en el libro: “*Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*”, el cual fue publicado el año 1958. En este libro Porter define ventaja competitiva como:

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación.”(1958)

CAPÍTULO II: MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO UTILIZADO

2.1 Autores del Modelo

El plan estratégico que se desarrolla en el presente proyecto de título, se basó en un modelo de plan estratégico propuesto por la empresa Altair Consultores en el libro “La Elaboración del Plan estratégico”.

Altair, es una empresa española ubicada en Valencia, la cual brinda servicios de asesoramiento en desarrollo de negocios, finanzas, gestión de personas, sistemas de información, auditoría y marketing.

Esta empresa ha desarrollado una dimensión dedicada a la docencia, elabora y dispone abiertamente a través de su página web: libros, cursos y seminarios, sobre administración y dirección de empresas.

A continuación, se presentan las tres etapas fundamentales de todo plan estratégico.

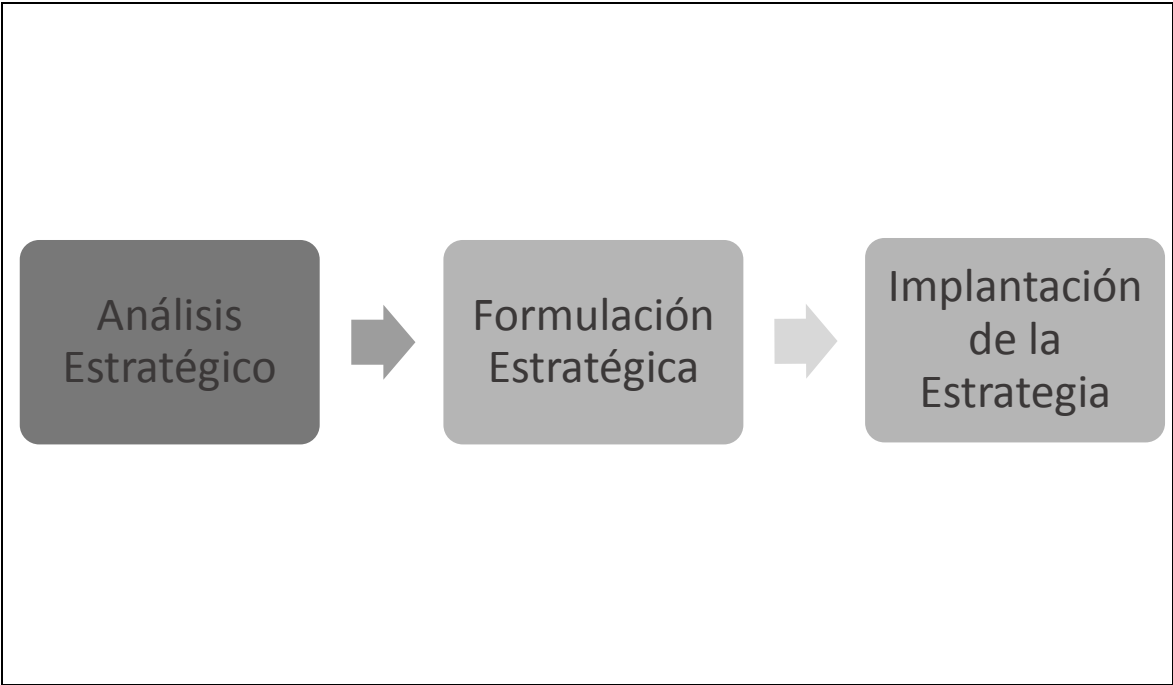


Figura nº1: Fases del Plan Estratégico.

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del libro “La Elaboración del Plan Estratégic

2.2 Autores del Modelo

Esquema detallado de las fases del modelo:

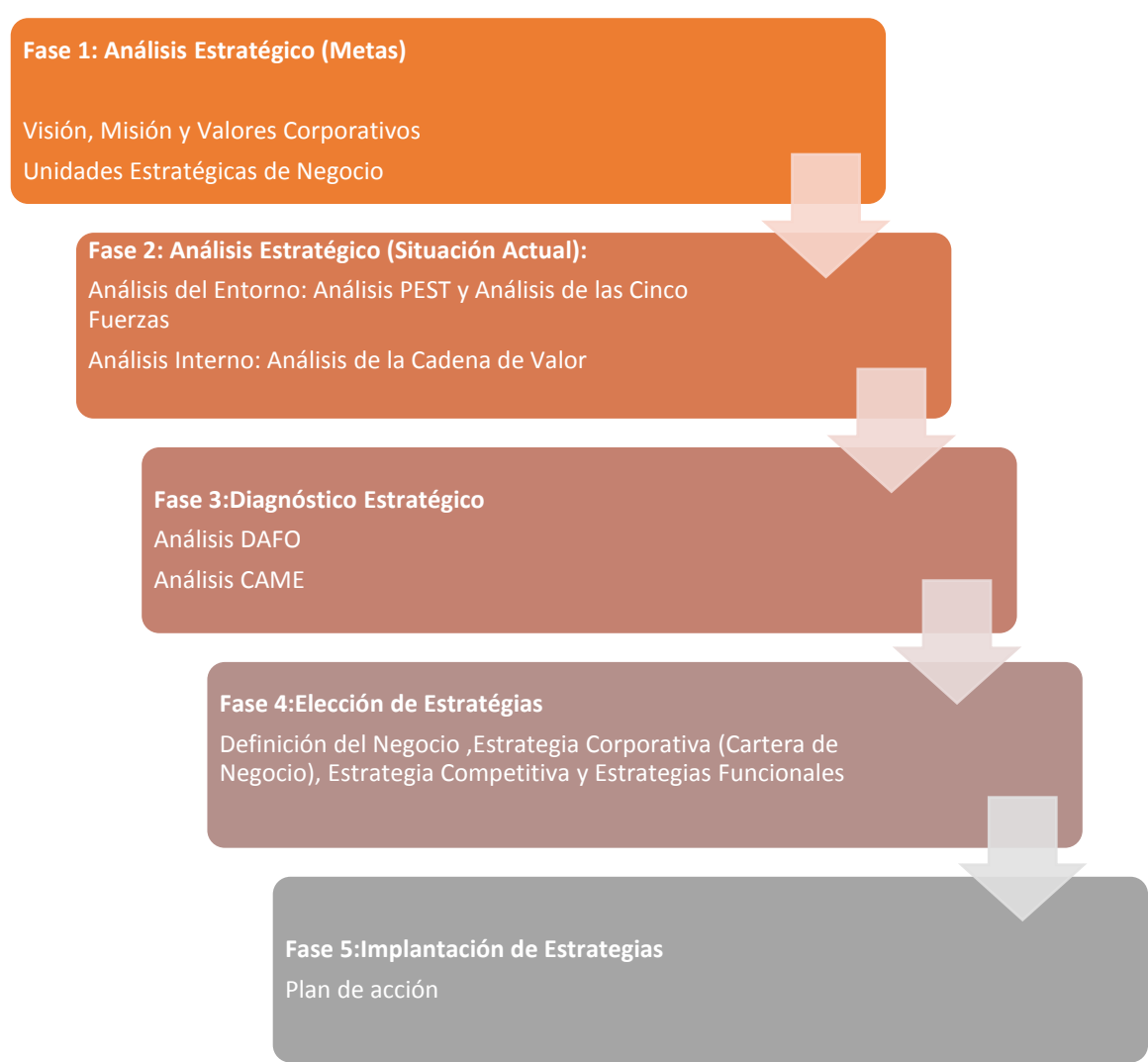


Figura nº2: Esquema detallado de las fases del plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL CASABLANCA SPA & WINE

3.1 Declaración de Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos

3.1.1 Visión

Entregar una experiencia única de descanso, bienestar y desconexión, basado en un conocimiento profundo de los deseos y demandas de nuestros pasajeros y una atención cercana y personalizada. Proveer un servicio que asegure una estadía con las comodidades que sorprendan satisfactoriamente a nuestros pasajeros y con identidad, basada en la tradición chilena y la actividad vitivinícola de Casablanca.

3.1.2 Misión

Proveer un servicio de alojamiento que logre satisfacer las necesidades del mercado objetivo mejor que el promedio de competidores. Enfocar sus esfuerzos en reconocer qué tiene valor para su mercado objetivo, luego mejora el servicio en base a las necesidades, deseos y demandas de estos consumidores y finalmente utilizar los medios adecuados para comunicar este valor y que llegue efectivamente al mercado objetivo. Lograr un servicio diferenciado en base al trato familiar y personalizado a los pasajeros y lograr transmitir a través de nuestras instalaciones, equipamiento e infraestructura la cultura de Casablanca y la calidez de un emprendimiento familiar.

Junto con brindar un ambiente de trabajo agradable para sus empleados, ser una oportunidad de desarrollo profesional y espiritual para ellos y sus familias. Crear alianzas solidas con nuestros proveedores de bienes y servicios basadas en el compromiso y lealtad.

3.1.3 Valores corporativos

1 *Orientación de la empresa hacia mercado.*

La filosofía empresarial elegida para el hotel se basa en la búsqueda continua de la satisfacción de los clientes. El diseño del servicio y los esfuerzos de la empresa se dirigirán hacia las necesidades, deseos y demandas de su mercado objetivo.

En el contexto de la administración de empresas y del marketing, el concepto de *orientación de la empresa hacia el mercado* u *orientación al cliente* forma parte de las creencias y prácticas ampliamente aceptadas y considerada por muchos empresarios y especialistas en marketing como convenientes para las empresas.

La orientación de empresas hacia el mercado se define como una filosofía que propone que el éxito financiero de las empresas está en conocer las necesidades de sus clientes y dirigir los esfuerzos de la empresa hacia la satisfacción de los clientes, a diferencia de la idea de que la venta se centra en las necesidades del vendedor.

Este concepto surge a mediados de la década de 1950 junto con el concepto de marketing.

“El concepto de marketing establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar valor superior al mercado objetivo” (Kotler, 2012).

2 *Entregar un servicio con un trato cercano, personalizado y que se adapta a las necesidades especiales de los pasajeros.*

El Hotel Casablanca busca entregar un servicio opuesto al concepto de un servicio rígido, el objetivo es que los pasajeros sepan que el hotel entiende a sus pasajeros como personas y no sólo como los consumidores de un servicio y que está dispuesto a adaptarse a sus necesidades especiales. El hecho de que los pasajeros sean atendidos por los propios dueños tiene gran valor para sus pasajeros.

3 Brindar un servicio con identidad, que los pasajeros se conecten con el entorno rural y vitivinícola de Casablanca.

Parte de la identidad de la empresa y que le permite diferenciarse de otras, es que integra en el servicio y experiencia que ofrece los aspectos de la identidad de Casablanca más llamativos. Los aspectos recién mencionados son: las tradiciones chilenas que se practican en la localidad durante todo el año y la actividad vitivinícola. Estos aspectos se materializarán en el servicio a través de sus instalaciones, equipamiento y diseño, servicios gastronómicos, servicios de bienestar como los tratamientos en base a los componentes bio - activos de la uva y alianzas con empresas en Casablanca dedicadas al turismo enológico.

4 Beneficiar a la comunidad de Casablanca a través de crear puestos de trabajo para las personas de la comuna y a través de reconocer el valor del entorno.

3.1.4 Objetivos estratégicos

1. Incrementar la rentabilidad.
2. Alcanzar un servicio que tenga un valor superior para los consumidores, en base a crear una ventaja competitiva.
3. Eficiencia operacional y eficacia en el servicio.

3.2 Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

1.1.2 Unidades estratégicas de negocio (UEN)

El hotel Casablanca Spa & Wine cuenta con las siguientes unidades estratégicas de negocio UEN:

- ❖ Servicio de alojamiento
- ❖ Spa
- ❖ Restaurante (restaurante, bar y cafetería)
- ❖ Centro de eventos y convenciones

UEN Servicio de alojamiento Hotel:

El Hotel cuenta con doce habitaciones. A continuación, se hace una descripción de cada habitación:

- ❖ Habitación Suite
- ❖ Habitaciones Dobles
- ❖ Habitaciones familiares
- ❖ Habitaciones Twin
- ❖ Habitaciones triples o cuádruples

UEN Restaurante:

El restaurant tiene 11 mesas número de mesas y una capacidad para 60 personas.

Bar y cafetería: El hotel cuenta con servicio de bar y cafetería las veinticuatro horas del día. El bar y el café utilizan el mismo espacio físico, el cual es dentro del hotel. Cuenta con una barra y también dos sofás, dos sillones y una gran mesa de centro. Lo cual forman un espacio acogedor. También los pasajeros pueden pedir estas bebidas a la habitación o tomarlas en cualquiera de las instalaciones del hotel.

Cava de vinos: El hotel cuenta con una cava de vinos donde cuenta con una selección de vinos del Valle de Casablanca y los cuales están disponibles para la venta y consumo en el hotel.

Servicio de relajación y bienestar - spa:

El spa del Hotel Casablanca Spa & Wine cuenta con las siguientes instalaciones:

- ❖ Piscina Exterior
- ❖ Piscina Temperada
- ❖ Hot Tub (tinaja caliente de madera, redonda y temperada a leña)
- ❖ Sauna seco

Tratamientos que ofrece el Hotel Casablanca Spa& Wine:

- ❖ Vinoterapia:

El Hotel Casablanca Spa&Wine es uno de los pocos hoteles en el mundo que realiza tratamientos en base a las propiedades antioxidantes de la uva y de sus componentes bio activos.

Consiste en un baño para dos personas en tina caliente en la sala de Vinoterapia (sala privada, calefaccionada y equipada con toallas y batas para cada persona). Al agua caliente se le agrega un extracto concentrado de componentes bioactivos y polifenoles de uva, Vinoterapia Vitawine® Para Baño De Tina.

- ❖ Masajes
- ❖ Tratamiento facial - mascara de colágeno
- ❖ Podología

Centro de Eventos:

El hotel Casablanca Spa & Wine realiza eventos como paseos y eventos corporativos de fin de año, seminarios, capacitaciones y convenciones.

Instalaciones y equipamiento:

- ❖ Internet Wifi de alta velocidad en áreas comunes del Hotel.
- ❖ Salón – restaurant. Capacidad= 200 personas.
- ❖ Quincho y parrilla. Capacidad= 200 personas.
- ❖ Salón de reuniones Dionisos. Capacidad= 50 personas.
- ❖ Proyector, telón y puntero laser.
- ❖ Papelógrafo y pizarra acrílica.
- ❖ Micrófono y audio parlantes.
- ❖ Servicios de alimentos: Desayuno, Coffee Break, almuerzos y cenas (menú, asado parrilla&buffet ensalada y/o almuerzos y cenas Maridaje).
- ❖ Otros: cancha de tenis equipada, cancha de futbol y cancha de Voleibol, taca taca y tenis de mesa.

3.3 Análisis del Entorno o Análisis Externo

3.3.1 Análisis del macroentorno

a) Análisis PEST

Factores o fuerzas del macroentorno:

Politico – legal:

- **Nuevas leyes y políticas públicas de apoyo a la gestión y productividad de micro y pequeñas empresas (MIPE).**

El programa de gobierno del ex presidente Sebastián Piñera y el actual programa de gobierno de la presidenta Michelle Bachelet han dado énfasis al apoyo a las empresas de menor tamaño dado que la participación de estas empresas en las ventas totales ha ido declinando en el tiempo.

El programa de gobierno de Michelle Bachelet explica que esta situación de desventaja que viven las micro y pequeñas empresas del país es el resultado de varios factores:

“Un conjunto de factores ayudan a explicar esta situación: un contexto normativo y regulatorio que ha tendido a favorecer a las firmas de mayor envergadura, la baja cobertura de los programas destinados a apoyar a las empresas más pequeñas, la inferior calidad de las intervenciones en esos estratos, la concentración de algunos mercados y las dificultades de acceso al financiamiento.” (Programa de Gobierno Michelle Bachellet, 2013)

Por esta razón, en los últimos años se han promulgado nuevas leyes y puesto en marcha nuevas políticas públicas que tienen como objetivo el incentivo y apoyo del emprendimiento de micro y pequeñas empresas.

Algunas de las leyes promulgadas y políticas públicas a las que se hace referencia:

- ❖ Ley N° 20.494, “Agiliza trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas”
- ❖ Ley 20.659, “Simplifica el régimen de constitución, modificación y disolución de sociedades comerciales”
- ❖ SERNAC Financiero
- ❖ Ley Incentivo I+D.
- ❖ Ley que Fomenta los Cruceros Turísticos
- ❖ Ley que agiliza demandas colectivas
- ❖ Capital Abeja
- ❖ Semana de la Pyme
- ❖ Día de la Compra Pyme
- ❖ Sernac Financiero

- **Existencia de la *Red de Fomento del Gobierno de Chile* dedicada al fomento del emprendimiento, la cual está conformada por entidades chilenas como la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).** Estas entidades ofrecen ayuda en forma de capacitaciones, asesoramiento y financiamiento a micro y pequeños emprendedores de Chile.
- **La Reforma Tributaria promulgada en septiembre de 2014 introduce beneficios para las micro, pequeñas y medianas empresas: Postergación del pago del IVA y Sistema de Tributación Simplificada 14 ter.** Introducir nuevos incentivos de ahorro a la inversión para el apoyo a las Mipyme, no es el único objetivo de esta reforma.
- **Aprobación de 10 nuevas leyes en materia laboral.** La Agenda Laboral del Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet consiste en un conjunto de medidas y reformas que buscan mejorar la calidad de los trabajos de los chilenos.
- **Estabilidad política y ambiente seguro para hacer negocios.** Chile cuenta con un sistema político estable y democrático. “Chile se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios” (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.). No se prevén a futuro grandes cambios en este sentido que puedan afectar la industria.

- **Las micro y pequeñas empresas (MIPE) conforman un sector económico fundamental en la economía de Chile**, dado su rol como generador de empleos y medio para la superación de la desigualdad.

De acuerdo al estudio denominado “La Situación de la MIPE en Chile” presentado por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) el año 2013, se afirma que el conjunto de micro y pequeñas empresas (MIPE) concentra el 49,3% de la ocupación del sector privado y representa el 95,5% de las empresas del sector formal. Sin embargo la participación de las MIPES formales en las ventas totales del país resultó ser de solo un 8,9%.

Cabe mencionar que los restaurantes y hoteles son las micro y pequeñas empresas que predominan por diferencia, según el mismo estudio.

- **Ralentización económica en 2015 por la caída del precio del cobre.** Según un estudio realizado por Santander Trade Portal, se afirma que “Tras años de crecimiento sostenido, Chile se ha visto confrontado a una fuerte ralentización económica en 2015 por la caída del precio del cobre.” “Las previsiones de crecimiento son moderadas para 2016 (2,5%). Sin embargo, las perspectivas para 2017-2020 son más optimistas, con una tasa de crecimiento prevista en torno a 4%” (Santander Trade Portal, s.f.)
- **Los restaurantes y hoteles son las micro y pequeñas empresas más numerosas del sector terciario del comercio en Chile.**
- **El comportamiento del turismo receptivo es marcadamente estacional en Chile**, presentando los mayores movimientos de llegadas durante los períodos estivales. El 43,8% de los arribos de turistas se realizan en los meses de enero, febrero, marzo y diciembre (de acuerdo al Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2013 realizado por SERNTUR).
- **El Aeropuerto Arturo Merino Benítez es la principal puerta de entrada de turistas extranjeros al país.** Este hecho puede ser una oportunidad para el Hotel Casablanca Spa & Wine debido a que el hotel tiene muy poca participación de mercado en el segmento de turistas extranjeros y la cercanía del hotel con dicho aeropuerto es una oportunidad para poder aumentar el número de turistas extranjeros que llegan al hotel. El hotel se ubica a 66 Kilómetros del Aeropuerto Arturo Merino Benítez.

De acuerdo al Anuario de Turismo 2014 publicado por el Servicio Nacional de Turismo SERNATUR, el año 2014 se registraron 1.477.700 llegadas de turistas a Chile vía aeropuerto internacional.

- **La comuna de Casablanca se ha transformado en un destino turístico consolidado.** Actualmente, Casablanca cuenta con atractivos, servicios y actividades de turismo principalmente en torno a Turismo Enológico o Enoturismo.
- **La región Metropolitana y la región de Valparaíso son las dos regiones que concentran la mayor cantidad de establecimientos de alojamiento turísticos en Chile** (de acuerdo a anuario de turismo 2014 versión consolidada).
- **El año 2015, Chile presentó un crecimiento del turismo de un 21,8% con respecto al año 2014.** Si bien el turismo en Chile ha presentado un crecimiento positivo los últimos años, el resultado del año pasado es extraordinario con una cifra de 4.477.033 de turistas.

Esto se debe al aumento del presupuesto para ejecutar las acciones de promoción, lo cual fue posible gracias a la cooperación y sinergia de los esfuerzos de todos los actores públicos y privados.

“Uno de los aspectos más importantes es el aumento del presupuesto para ejecutar las acciones de promoción, que aumentó de USD 7 millones el 2011 a USD 14 millones en la actualidad (USD 11.2 millones de aporte público y 2.8 millones de aporte de privados), del cual más del 50% se invierte en el turista potencial” (TurismoChile, s.f.).

“Las estadísticas llevaron a nuestro país a estar entre los 10 destinos turísticos del mundo que más crecieron el 2015, de acuerdo al artículo publicado por la sección Travel del periódico inglés The Telegraph” (TurismoChile, s.f.)

- **El Turismo de Intereses Especiales (TIE) en Chile ha aumentado en los últimos años y las proyecciones del desarrollo de este tipo de turismo son de crecimiento.** Chile es un destino turístico donde se desarrolla Turismo de Intereses Especiales, específicamente en Parques y Reservas Nacionales en regiones como: Aysén, Magallanes, Los Lagos, Los Ríos, Atacama, Juan Fernández e Isla de Pascua.

El Turismo de Intereses Especiales, a diferencia del Turismo de Masas donde los destinos y servicios turísticos se encuentran estandarizados, se caracteriza porque los turistas buscan experiencias nuevas en base a motivaciones y gustos muy personales, mayormente relacionado con territorios naturales auténticos y experiencias únicas.

A continuación, se presenta una definición de Turismo de Intereses Especiales:

“El TIE se sustenta y se proyecta básicamente en los recursos naturales, la cultura y la historia de las comunidades en su entorno territorial, haciendo de ellos un producto alternativo de alta demanda, ante la creciente humanización del servicio, la búsqueda incesante de nuevas emociones y experiencias de vida, por un público ávido de conocer nuevas realidades” (Elquintopoder, s.f.)

- **Entre 2002 y 2016 el nivel de ingresos de las familias creció significativamente en todos los grupos socioeconómicos, de acuerdo a estudio realizado por la consultora especialista en geointeligencia GeoResearch.** Los segmentos ABC1 y C2 son los que más crecen en Santiago en los últimos 14 años, pero el D es el que sigue predominando. En regiones también crece el ABC1, en especial en Valparaíso.

“El ABC1 pasó de tener un ingreso promedio real de \$2,7 millones en 2002 a \$4,1 millones en 2016, con un crecimiento de 52%; el C2 se movió de \$889.429 a \$1,2 millones, reflejando un alza de 41%.” (Economía y negocio, s.f.)

- **Empoderamiento de los consumidores.** Las páginas web de opinión y las redes sociales han permitido que los consumidores de determinados productos o servicios puedan comunicar su experiencia masivamente, la cual tiene cada vez más peso para los consumidores a la hora de elegir un producto o servicio. Este fenómeno se conoce como el marketing directo o marketing de boca a boca.

- **Desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el desarrollo de las tecnologías de transporte.** El desarrollo y expansión de internet y de los servicios online, junto con el continuo crecimiento de los viajes internacionales por motivos de trabajo y ocio, también el uso de tarjetas de crédito y la posibilidad de hacer transacciones por internet han tenido un impacto en la forma y el alcance del turismo.
- **Internet y marketing digital o marketing en internet.** Las empresas pueden usar internet como un poderoso canal de información y de ventas, lo cual da paso a nuevas oportunidades y desafíos para las empresas en el área de marketing.
- **Desarrollo de nuevos software o sistemas de información computacionales que facilitan diversas actividades de la administración de empresas,** lo cual da paso a nuevas oportunidades y desafíos para las empresas.

Síntesis del análisis del macroentorno o entorno general (Análisis PEST) :

En cuanto a las oportunidades detectadas en el macroentorno se identificó que en los últimos años se han destinado mayores recursos y esfuerzos por parte del gobierno al apoyo a la gestión y productividad de las micro y pequeñas empresas (MIPE) y medidas para generar un ambiente más propicio para ellas. Esto se ha materializado a través de la promulgación de leyes y políticas públicas, también a través de la Red de Fomento del Gobierno de Chile que está conformada por varias entidades entre ellas CORFO y SERCOTEC, que ofrecen capacitaciones y financiamiento a las MIPE. También, se identificaron dos eventos importantes: la Reforma Tributaria promulgada en septiembre de 2014 y las nuevas medidas y reformas en materia laboral. La Reforma laboral introduce dos beneficios para las Mipymes: Postergación del pago del IVA y Sistema de Tributación Simplificada 14 ter. Sin embargo las nuevas leyes en materia laboral no tienen impacto en la realidad del Hotel Casablanca Spa & Wine.

Otras oportunidades identificadas en el macroentorno es que el turismo en Chile se encuentra en una etapa de gran crecimiento. El año 2015, Chile presentó un crecimiento del turismo de un 21,8% con respecto al año 2014. Esto se debe al aumento del presupuesto para ejecutar las acciones de promoción.

También en el ámbito socioeconómico, el nivel de ingresos de las familias chilenas a presentado crecimiento en todos los grupos socioeconómicos los últimos catorce años. Junto con que los segmentos ABC1 y C2 son los que más crecen en Santiago y Valparaíso en los últimos catorce años.

En el ámbito tecnológico se ha identificado como oportunidad que el desarrollo de internet y los servicios en línea, el desarrollo de las tecnologías de transporte y la mayor accesibilidad a éstos, el marketing digital y las nuevas herramientas para la administración de empresas en base a sistemas de información computacionales han tenido un impacto en la forma y el alcance del turismo. Todas estas herramientas para el turismo y la administración de empresas son un poderoso canal de información y de ventas.

En cuanto a las amenazas detectadas en el macroentorno, en el ámbito económico, se detectó que el comportamiento del turismo receptivo y turismo interno en Chile es marcadamente estacional, presentando los mayores movimientos de llegadas de turistas durante los períodos estivales.

También, que la región metropolitana y la región de Valparaíso son las regiones que presentan la mayor concentración de establecimientos de alojamiento turístico en el país por lo que la rivalidad entre competidores es muy alta.

Y en el ámbito sociocultural se identificó que el empoderamiento que presentan los consumidores gracias a las redes sociales, las páginas web de opinión y el marketing directo, esto puede transformarse en una ventaja o una desventaja para los establecimientos de alojamiento turístico dependiendo de si las opiniones vertidas por los consumidores hablan bien o mal del establecimiento.

3.3.2 Análisis del microentorno o entorno competitivo

a) Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El Análisis de las Cinco Fuerzas es un modelo o herramienta de análisis creado por Michael Porter, fue publicado el año 1987 y tiene como objetivo determinar la rentabilidad potencial de un sector industrial determinado.

Este análisis se fundamenta en dos premisas. La primera, habla sobre que existen cinco fuerzas competitivas que determinan lo atractivo de un sector industrial y sus causas principales. La segunda, afirma que no todos los sectores industriales son iguales desde el punto de vista de utilidad inherente.

Cabe recordar, que en el capítulo I: Marco Teórico Referencial, se describe con mayor profundidad las características y utilidad del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuerza n° 1: La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)

Se han identificado las siguientes barreras de entrada:

Economía de escala: la industria hotelera funciona en base al concepto de economía de escala. El concepto de economía de escala aplicado a la actividad hotelera se refiere a que los hoteles que tienen una mayor capacidad de ventas, es decir, mayor cantidad de habitaciones o instalaciones para eventos de mayor envergadura, tienen la ventaja de que muchos de sus costos de producción disminuyen. Esto desalienta a nuevos hoteles que no pueden competir al mismo nivel de capacidad ya que parten con una desventaja en costos.

Beneficios no atractivos en el sector: los establecimientos de alojamiento turístico y los restaurantes son las micro y pequeñas empresas más abundantes en el sector terciario de la economía de Chile. El Hotel Casablanca Spa & Wine se ve afectado por este hecho, existen muchas empresas que se pueden calificar como competencia por lo que existe una gran rivalidad entre competidores y la rentabilidad del sector disminuye.

Diferenciación del producto: Otra barrera de entrada identificada es que la administración hotelera requiere considerables habilidades o know how para coordinar todas las actividades de un hotel y alcanzar la posición competitiva deseada. Existen muchos hoteles competidores que ya han logrado una ventaja competitiva de diferenciación, liderazgo en costo o de enfoque.

Inversión en capital: A diferencia de otros sectores industriales la hotelería requieren una fuerte inversión inicial para entrar en el mercado.

Barreras de salida. En el sector hotelero existen barreras de salida, éstas tienen relación con la dificultad de vender grandes propiedades y lograr la liquidez de los activos de la empresa.

Si bien se identificaron bastantes barreras de entrada, la amenaza de nuevos entrantes es alta. Ya que la industria de los establecimientos de alojamiento turístico es una de las más numerosas en

Chile. Sumado a que la región metropolitana y la región de Valparaíso son las regiones que presentan la mayor concentración de establecimientos de alojamiento turístico en el país. Por lo que la rivalidad entre competidores es alta y la rentabilidad del sector disminuye.

Fuerza n°2: El poder de negociación de los clientes

En el caso del Hotel Casablanca Spa & Wine se ha identificado que los clientes tienen un elevado poder de negociación ya que existen muchos hoteles competidores y por esta razón los clientes tienen varias opciones para satisfacer su necesidad de alojamiento, descanso, conocer un lugar nuevo, realizar un evento etc.

Para complementar esta idea se cita una frase del libro La Elaboración del Plan Estratégico de Altair Consultores:

“Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector.” (Altair Consultores, s.f)

Fuerza n° 3: El poder de negociación de los proveedores

El Hotel Casablanca Spa & Wine compra periódicamente a proveedores: alimentos, productos de limpieza y productos de equipamientos de baños. También contrata servicios a empresas externas en determinadas oportunidades, como: servicios eléctricos, informáticos, de mantención del equipamiento, de marketing, entre otros. Todas estas actividades se describen en mayor detalle en el Análisis de la Cadena de Valor.

Se ha identificado un bajo poder de negociación de los proveedores ya que los productos y servicios que compra el Hotel Casablanca Spa & Wine son ofrecidos por diversas empresas y en su mayoría presentan una fácil accesibilidad.

Fuerza n°4: Productos sustitutivos

Se identificaron los siguientes servicios sustitutos por unidad estratégica de negocio UEN:

Establecimientos de alojamiento turístico:

- Bangalows Casavino
- Domos Casablanca
- Hotel La Casona de Matetic
- Cabañas Santa Fe de Casablanca

Servicios de Centro de eventos y convenciones:

- Viña Casas del Bosque
- Restaurant Macerado
- Estancia el Cuadro
- Viña Indómita
- Restauran y Centro de Eventos Puro Caballo

Restaurantes:

- Tanino de la Viña Casas del Bosque
- Macerado
- House Casa del Vino
- Restaurant de Viña Indómita
- Casa Botha
- Equilibrio de Viña Matetic
- Estancia El Cuadro

En la comuna de Casablanca no existe otro establecimiento donde se ofrezcan servicios de relajación y bienestar (Spa).

Fuerza n° 5: Rivalidad entre competidores:

El Hotel Casablanca Spa & Wine presenta una intensa rivalidad con sus competidores. El mercado del Hotel tiene un gran número empresas competidoras. Por esta razón, para conservar un nivel de ventas óptimo el hotel debe enfocar esfuerzos y recursos permanentemente en entregar un mejor servicio, tener precios atractivos e invertir en imagen. Existe una batalla entre las empresas competidoras por incrementar la participación de mercado. Esto, junto con que es un mercado en el cual es difícil lograr la lealtad de los clientes.

Síntesis del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter:

Se identificaron 3 fuerzas que tienen alto impacto y amenazan la rentabilidad del mercado donde se desempeña el Hotel Casablanca Spa & Wine: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad de los competidores.

Estas fuerzas son determinantes en algunas características que presenta el entorno competitivo del hotel y que hacen que esta actividad económica sea menos rentable. Las características a las que se hace referencia son:

- Existencia de numerosas empresas competidoras
- Elevada rivalidad entre empresas competidoras
- Elevado poder de negociación de los consumidores

De acuerdo al Anuario de Turismo 2014 publicado por el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), la región Metropolitana y la región de Valparaíso son las dos regiones que concentran la mayor cantidad de establecimientos de alojamiento turísticos en Chile.

A nivel nacional, se puede afirmar que los establecimientos de alojamiento turísticos y los restaurantes corresponden a micro y pequeñas empresas más numerosas de Chile, de acuerdo al estudio denominado “La Situación de la MIPE en Chile” realizado por SERCOTEC y publicado el 2013.

Esta característica hace que las actividades de marketing y la orientación del hotel hacia el mercado tengan gran importancia. El hotel debe enfocar sus esfuerzos en reconocer qué tiene valor para su mercado objetivo, luego mejora el servicio en base a las necesidades, deseos y demandas de estos consumidores y finalmente utilizar los medios adecuados para comunicar este valor y que llegue efectivamente al mercado objetivo. Por esta razón, lograr la diferenciación es especialmente importante en este sector industrial.

También, en las conversaciones con los dueños y administradores del hotel Casablanca Spa & Wine, se pudo determinar que el hotel puede definir a su competencia pero no conoce cuántas empresas competidoras componen su mercado ni si el Hotel Casablanca Spa & Wine se está desempeñando por sobre o bajo el promedio de empresas competidoras.

3.4 Análisis Interno

3.4.1 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la identificación y separación de las principales actividades generadoras de valor.

Cabe recordar que la información sobre las características y utilidad de esta herramienta se encuentra en el *capítulo I: Marco Teórico Referencial* del presente proyecto de título.

El análisis de cada una de las actividades, las cinco actividades primarias y las cuatro actividades de apoyo propuestas por Michael Porter, se presentará en tres partes con la intención de lograr un mejor resultado del análisis. En primer lugar se hará un listado de las actividades identificadas en el objeto de estudio, luego se hará una descripción sobre el impacto de estas actividades en la creación de valor y finalmente una descripción sobre el nivel de desempeño demostrado por el hotel en estas actividades.

Actividades primarias

1 Logística interna

Identificación de las actividades de logística interna:

a) Encargo de productos a proveedores

¿Qué tipo de productos?

El Hotel Casablanca Spa & Wine compra periódicamente una variedad de productos a empresas externas. Estos productos se pueden clasificar en: alimentos y bebestibles, productos de limpieza, productos de equipamiento de baños y combustible para el sistema de calefacción y otros equipos del hotel.

¿Qué empresas proveen estos productos?

Los principales proveedores identificados a los cuales el hotel compra periódicamente son:

❖ Helios

Helios provee amenidades para baño y habitación, ropa de cama, toallas, batas y pantuflas. También utensilios de cocina como: cuchillería, cristalería y vajillas de porcelana RAK. Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU)

Empresa chilena productora de bebidas, fundada en 1902. Provee al hotel de bebestibles de tipo sin alcohol y también bebidas alcohólicas.

❖ Viñas del Valle de Casablanca

En Casablanca existen trece viñedos, sin embargo, el Hotel Casablanca para abastecerse de vinos recurre mayormente a los viñedos: Indómita, Viña William Cole, Viña Emiliana y Viña Casas del Bosque.

❖ V&S

V&S es una empresa comercializadora de productos del mar congelados y verduras congeladas. El Hotel Casablanca compra pescados y mariscos a dicha empresa. Estos productos son parte importante de la mercadería usada en el restaurante del hotel.

❖ MEAT&FOOD

MEAT&FOOD es una empresa proveedora de carne porcionada congelada. Dicha empresa provee al hotel de carnes las cuales son utilizadas en el restaurante y en eventos.

❖ Distribuidora Manzano

La Distribuidora Manzano provee productos y artículos de aseo industrial. El Hotel Casablanca Spa & Wine compra papel higiénico y toalla de manos a esta empresa.

❖ Dilmah Tea

Dilmah Tea es una compañía de té en Sri Lanka, que se posiciona como una de las mayores marcas de té en el mundo. Provee al hotel de diversos tipos de té.

❖ Carlos Zúñiga distribuidor de Frutas y Verduras en Casablanca.

❖ Combustible para los sistemas de calefacción y otros equipos del hotel: gas licuado, pelet o producto sustituto y leña.

Lipigas es la empresa líder en venta de gas licuado en Chile, entrega soluciones energéticas de glp y gnl para uso residencial, industrial, comercial y vehicular. El Hotel Casablanca requiere de gas licuado para el funcionamiento de once calefones, seis estufas de tiro balanceado y para el funcionamiento de la cocina que se encuentra en la cocina del restaurant.

Para la calefacción de las principales instalaciones del hotel y para la calefacción de la piscina temperada, el hotel cuenta con una caldera de biomasa la cual tiene la característica de ser multifacética en los combustibles que requiere. Este combustible puede ser: pelet, cascara de nuez y hueso de aceituna.

Cabe mencionar, que el hotel también realiza periódicamente compras de mercadería en supermercados y contrata servicios externos para ocasiones puntuales, pero estas compras no conlleva un compromiso de que el hotel vuelva a necesitar comprar en el futuro.

¿Cómo se realizan estos encargos?

Mónica, quien lleva a cabo las actividades de compra de mercadería junto con las actividades de ventas, también se encarga de realizar algunas actividades de tipo operacional y financiero, se pone en contacto con las empresas proveedoras vía telefónica o por correo electrónica. Los pedidos se realizan los días lunes y tardan en llegar en promedio 48 horas.

b) Recepción de los productos y almacenamiento

La actividad de recepción de los productos y posteriormente su almacenamiento en la cocina, lavandería o bodega es realizado por la empleada de turno que se encuentre trabajando ese día. El hotel cuenta con tres trabajadoras que desempeñan la función de limpieza de habitaciones, pero también de atención de pasajeros y atención de proveedores.

c) Retorno a los proveedores

El pago a los proveedores se realiza en el momento de recibir el pedido por medio de un cheque o por transferencia bancaria a lo largo del día.

Evaluación del impacto de estas actividades en la creación de valor:

Es posible afirmar que las actividades que conforman la sección de logística de entrada de la cadena de valor son actividades claves, es decir, de gran importancia y que tienen impacto en el servicio recibido por los clientes, ya que, si fallan los proveedores falla el servicio

También se ha identificado que la calidad y características especiales que puedan tener los productos, tanto de alimentación como de equipamiento de baños, contribuyen en la generación de valor y en la calidad del servicio percibida por los clientes, por lo que la elección de productos diferenciados permite al hotel mejorar hacia un servicio diferenciado.

Nivel de desempeño demostrado por el hotel en estas actividades:

En base a la observación *in situ* se ha podido identificar un buen manejo de las actividades de recibo, almacenamiento, control de inventarios y retorno a los proveedores. El hotel cuenta con proveedores leales y estables y ha diseñado su propio sistema el cual ha dado buenos resultados.

2 Operaciones:

Las operaciones corresponden a todas las actividades que componen el proceso de prestación de un servicio, esta idea también se denomina *Servucción*.

Para complementar la idea anterior se cita una definición de Servucción:

“la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio)” (Gestiopolis, s.f.)

A continuación, se nombran las principales actividades que conforman el servicio del Hotel Casablanca Spa & Wine. Estas actividades se presentan agrupadas por cada unidad estratégica de negocio.

Identificación de las actividades de operaciones:

Servicio de alojamiento:

- Registro y administración de las reservas, requerimientos especiales de pasajeros y administración de las tres extranet que tiene el hotel.

Cabe mencionar una definición de extranet:

“Una Extranet es una Intranet que se extiende más allá de los límites físicos de una corporación. Las Extranets dan acceso a vendedores, proveedores y distribuidores a la Intranet de una compañía. Las compañías los incluyen para facilitar la transferencia de información” (masadelante.com, s.f.)

“Las Intranets utilizan tecnologías de Internet para enlazar los recursos informativos de una organización.” (masadelante.com, s.f.)

Si bien el hotel no ha implementado ningún software de extranet o intranet para tener un respaldo digital y coordinar todas sus actividades, el hotel ha adquirido 3 extranet en el momento que hizo su alianza con las agencias de internet: Booking.com, Expedia.com, Hoteles.com y Despegar.com. Estas agencias en internet recién mencionadas son todos los canales de ventas que tiene el hotel que pertenecen a la categoría de agencias en internet. En la sección de marketing y ventas de la cadena de valor se nombrarán todos los canales de venta que posee el hotel.

Actividades en la recepción: procedimiento o protocolo de check-in y check-out. Atención al cliente, administración de los consumos de los pasajeros y cargos por consumo a la habitación y entrega de información a los pasajeros, atención de sus solicitudes de reservas de servicios propios del hotel y externos al hotel.

- Actividades de lavado de ropa de cama y toallas en lavandería.
- Servicio de limpieza de las habitaciones, recambio de ropa de camas, recambio de amenidades, papel y toallas de baño.
- Servicio de desayunos.
- Servicio de jardinería en áreas verdes.
- Mantenimiento y calefacción de las instalaciones

Restaurante:

Limpieza y montaje de mesas realizado por garzones y preparación de bebestibles en el bar.

Actividades dentro de la cocina, preparación de los alimentos y platos de la carta del restaurante realizado por el cocinero.

Cargo de los consumos en restaurante a la habitación o cobro en el momento a los clientes.

‘Servicio de relajación y bienestar (spa):

- Limpieza, mantención y calefacción de las instalaciones. Recambio del agua de la piscina temperada, piscina al aire libre y tinaja de madera o hot tub en caso de que sea necesario.
- Servicio al cliente de toallas y también de bebestibles y comida en caso de que los pasajeros soliciten.
- Coordinación de tratamientos de masajes y vinoterapia.

Centro de eventos y convenciones:

- Limpieza, montaje y equipamiento de las instalaciones que se usarán.
- Contratación de personal necesario adicional al de planta en caso de que sea necesario.
- Contratar servicio a empresas externas: servicios de banquetearía, música o actividades de entretenimiento.

Evaluación del impacto de estas actividades en la creación de valor:

En la administración hotelera y la realización de eventos, la mayor cantidad de actividades que realiza la empresa se concentran en la sección de operaciones de la cadena de valor. También se ha identificado que junto con las actividades de marketing y ventas son las dos secciones de la cadena de valor donde se concentran la mayor cantidad de habilidades requeridas o Know-how y uso de tecnología.

Un servicio ineficiente y con errores tendrá un impacto negativo en la calidad del servicio percibida por los clientes. Por el contrario, un servicio eficiente y que haya sido diseñado para satisfacer de la mejor forma las necesidades de los clientes, permite afirmar que estas actividades son generadores de valor y una fuente potencial de ventaja competitiva.

En este contexto, es posible afirmar que el diseño eficiente de los protocolos que conforman el servicio y el desarrollo de las habilidades requeridas o know-how por parte de los recursos humanos que trabajan en la empresa son dos aspectos que tienen gran importancia y son fuentes de ventaja competitiva.

Nivel de desempeño demostrado por el hotel en estas actividades:

Si bien los procedimientos funcionan, no hay respaldo digital y son poco amigables para los clientes del hotel. También suceden errores con frecuencia. Por lo que se puede afirmar que el hotel podría mejorar la eficiencia de sus procedimientos y actividades, podría aprovechar tecnologías existentes para la administración hotelera y podría realizar capacitaciones a sus recursos humanos.

3 Logística de salida o externa:

A diferencia de una empresa que elabora y vende productos, las actividades de tipo almacenamiento y distribución física de productos no aplican a la realidad del Hotel Casablanca.

4 Marketing y ventas:

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición de marketing: “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

Identificación de las actividades de marketing y ventas:

- Actividades relacionadas al mantenimiento y actualización de la página web y el correo corporativo: pago de Dominio a NIC , pago de servicio de *web hosting* a Webhostchile, actualización del contenido de la página web (hotelrutadelvino.cl).
- Actividades de venta: administración de los canales de venta que el hotel posee y actividades de registro de las reservas.

Actualmente el Hotel Casablanca Spa & Wine cuenta con los siguientes canales de ventas:

- Correo electrónico de la empresa, el cual es: contacto@hotelrutadelvino.cl
- Groupon.cl

Groupon es un sitio web de ofertas del día que presenta cupones de descuentos utilizables en compañías locales y nacionales. Groupon fue lanzado en noviembre de 2008 en Chicago, Estados Unidos, como primer mercado.

- Atrapalo.cl (agencia de viajes online)
- Booking.com (agencia de reservas online de establecimientos de alojamiento turístico)
- Expedia.com (agencia de viajes online)
- Hoteles.com (agencia de reservas online de establecimientos de alojamiento turístico)
- Despegar.com (agencia de viajes online)

- Actividades de promoción.

Actualmente el Hotel Casablanca Spa & Wine cuenta con los siguientes canales de comunicación y promoción:

- Página web del hotel, la cual es: hotelrutadelvino.cl
- MailChimp.com

MailChimp es una empresa proveedora de soluciones de *email marketing* o marketing por correo electrónico. Las empresas crean una cuenta en Mailchimp.com y hacen uso del software que permite diseñar y enviar emails publicitarios a muchos destinatarios a la vez. El programa que ofrece Mailchimp se caracteriza por ser amigable y ofrece integraciones con otros programas que ofrecen soluciones en el rubro del marketing digital.

- TripAdvisor.com

TripAdvisor es la página web de viajes más grande del mundo, donde las personas comparten sus opiniones en base a una experiencia que hayan tenido en restaurantes y/o hoteles determinados. También permite a sus usuarios conocer los precios de muchos hoteles, restaurantes y vuelos, junto con ofrecer información sobre las mejores playas del mundo.

- Actividades de fijación de las tarifas del hotel y los precios de los servicios del hotel.
- Actividades de administración de las reservas.

Cabe mencionar que el sistema de registro de reservas que tiene el hotel ha sido diseñado e implementado por sus dueños. Este sistema de registro de reservas consiste en el registro de las reservas en una hoja de office Word que contiene información sobre: Nombre de la persona que hace la reserva, cuál fue su medio o canal de compra, registro de datos de tarjeta de crédito en caso que corresponda y registro de datos de la transferencia bancaria en caso de que corresponda, tipo de habitación que ha reservado, requerimientos especiales en caso que corresponda, un número de teléfono celular en caso de que el hotel necesite ponerse en contacto con los pasajeros. El hotel elabora una hoja por cada día del año, donde aparece la información sobre cada reserva que hay para ese día. Junto con este documento, el hotel elabora una hoja de crédito por cada reserva, en este documento se registra la información correspondiente al estado de pago de la habitación y los consumos extra de los pasajeros. El Hotel no cuenta con una intranet donde llevar un registro digital de las reservas, sino que estas quedan archivadas en carpetas de tipo no digitales.

Evaluación del impacto de estas actividades de marketing y ventas en la creación de valor:

Dentro de las actividades más importantes del marketing se encuentran el diseño de un servicio orientado al mercado y la elección de los medios para lograr la demanda necesaria, dos actividades muy importantes en la administración hotelera, por lo que se ha determinado que es una actividad generadora de Valor.

El marketing, entendido como un proceso que está presente desde la planificación estratégica de un negocio y no sólo en la promoción y distribución de un producto o servicio, ofrece un marco de conceptos y técnicas de gran importancia para la administración de empresas. Cabe mencionar algunos de los conceptos recopilados y estudiados más importantes como bases teóricas para la construcción de este plan estratégico: la importancia de definir un mercado objetivo y diseñar un servicio en base a las necesidades, deseos y demandas de ese mercado. También, la importancia de contar con una propuesta de valor y elegir los medios de promoción y ventas adecuados y la importancia de la investigación de mercados y el *benchmarking*. Todas estas actividades ayudan a las empresas a ser más rentable, eficientes y competitivas.

Para terminar con la idea anterior se presenta la siguiente cita:

“El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente con un beneficio. En una economía hiper-competitiva, con compradores cada vez mejor informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior.” (Kotler, 2012)

Nivel de desempeño demostrado por el hotel en estas actividades:

Si bien el hotel es una empresa rentable y tiene un mercado meta bien definido, se han identificado algunos problemas en sus actividades de marketing, los cuales se describen a continuación. Cabe mencionar que para la solución de algunos de los siguientes problemas de marketing se requiere de investigación de mercados y benchmarking.

1 Se ha identificado que el hotel puede aprovechar mejor y mejorar la administración de los canales de promoción y ventas que posee, a través de mejorar el contenido de los mismos, la cantidad y calidad de las fotos y hacer uso de las aplicaciones que la extranet de las agencias de viajes tienen para ofrecer ofertas y recopilar información sobre la competencia y a los consumidores.

2 Se ha identificado que el hotel solo alcanza la ocupación deseada los días viernes y sábados durante los meses de Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre, es decir que sólo los meses de Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero alcanza una ocupación óptima durante todos los días. Esto se debe a que el mercado del hotel se compone de dos segmentos que son los más importantes. Uno de estos segmentos son parejas de la ciudad de Santiago y sus regiones adyacentes que viajan al hotel sólo durante el fin de semana y el otro segmento es de los eventos en el hotel que se concentran en los meses de noviembre y diciembre. Por lo que se propone intentar fortalecer un segmento pequeño del hotel que ha presentado no ser estacional, el cual es el segmento de pasajeros extranjeros que llegan al hotel, y que podría mejorar la ocupación los días mencionados.

3 Se ha identificado poca información sobre los clientes del hotel y la competencia, por lo que para lograr una efectiva orientación al mercado conviene realizar una investigación de mercados para recopilar información sobre: características demográficas y las necesidades y demandas de los clientes del hotel, los medios que utilizan para planificar sus viajes y hacer reservas de hotel y recopilar información para conocer a la competencia.

4 El hotel podría mejorar la eficiencia de sus actividades de marketing al implementar una intranet para llevar un registro digital de todas sus reservas y otras actividades. También al implementar un motor de ventas en la página web del hotel la administración de las reservas sería más simple y con menos errores.

5 Servicios post venta

Las actividades identificadas como actividades post venta realizadas por el hotel fueron dos: el envío de correos con información sobre ofertas o nuevos servicios del hotel a todos los clientes que han dejado su correo electrónico para recibir este tipo de información vía correo electrónico y la segunda actividad identificada es la entrega de pertenecías de pasajeros en el hotel. Se ha determinado que estas actividades no tienen mayor valor para el cliente y no son una fuente de ventaja competitiva.

Actividades de apoyo

1 Abastecimiento

Además de los insumos que el hotel compra periódicamente y que forman parte de los insumos necesarios de todo hotel, los cuales se detallaron anteriormente en la parte de logística interna de la cadena de valor. El hotel Casablanca además, compra insumos y contrata servicios a empresas externas a lo largo de todo el proceso del servicio con el propósito de que el hotel reciba la mantención y equipamiento necesario.

Identificación de actividades de abastecimiento:

- Contratación de servicios eléctricos a electricista
- Contratación de personal calificado para revisar la caldera y otros sistemas que usa el hotel para lograr la calefacción del hotel.
- Contratación de servicios de revisión técnica a empresas Movistar en caso de que el internet o el servicio de televisión no funcione correctamente.
- Contratación de servicios de informática a empresa PC Team

Evaluación del impacto de estas actividades en la creación de valor:

Si bien son actividades que tienen un impacto en la calidad del servicio que entrega el hotel, no son actividades generadoras de valor ya que solo aseguran el correcto funcionamiento de los servicios del hotel y no la implementación de nuevas tecnologías o de mejorar la eficiencia de los procesos.

2 Desarrollo de tecnología

“El desarrollo de tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.” (Porter, 1987)

“Cada actividad de valor presenta tecnología, sea conocimientos (Know How), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.” (Porter, 1987)

Identificación de actividades de desarrollo de tecnología:

No se han identificado actividades para el mejoramiento de los procedimientos que ya existen, tampoco capacitaciones a los empleados, ni que el hotel intente mejorar el equipamiento del hotel para contar con procesos con mayor tecnología.

Esta situación se puede explicar porque los dueños y administradores del hotel, son activos empleados del hotel, quienes tienen a su cargo importantes actividades en el área de logística interna, operaciones, marketing y ventas, por lo que se puede deducir que no tienen tiempo para realizar desarrollo tecnológico. Tampoco existe un empleado calificado al que se le haya encomendado mejorar el desarrollo tecnológico de las actividades del hotel.

Evaluación del impacto de estas actividades en la creación de valor:

La búsqueda por mejorar el equipamiento del hotel, los procesos y las habilidades de todos los empleados hacia un mayor desarrollo tecnológico son actividades que tienen un impacto en la creación de valor para la empresa. Un mayor desarrollo tecnológico permite lograr mayor eficiencia y si estos procesos incluyen también la idea de orientación al mercado es también una fuente de ventaja competitiva.

3 Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.” (Porter, 1987)

Identificación de actividades de recursos humanos:

Se puede afirmar que el hotel realiza actividades de búsqueda y contratación de sus recursos humanos, pero no se han identificado actividades de inducción y capacitación de los mismos.

Para el desarrollo de ciertas actividades que requieren conocimientos más específicos, el hotel contrata servicios a profesionales externos o empresas externas para el desarrollo de algunas actividades puntuales, como contratar servicios informáticos o eléctricos.

Evaluación del impacto de estas actividades en la creación de valor:

Para algunas de las actividades de la cadena de valor sí son importantes los conocimientos y habilidades previos de los empleados. Las actividades que se han identificado en las que conviene tener personal calificado son las siguientes: marketing y Ventas, cocinero y servicios contratados para la solución de problemas puntuales de tipo electricos, informáticos y calefacción.

Para el desarrollo de otras actividades adquiere mayor importancia la capacitación por parte del hotel a sus empleados y la claridad de los procesos que conforman el servicio.

Nivel de desempeño demostrado por el hotel en estas actividades:

Se ha identificado que hay ciertas lagunas o deficiencia en algunos aspectos el servicio que podrían ser solucionados con la contratación de más recursos humanos junto con mejorar los procedimientos que se realizan para desempeñar esas actividades. Se ha identificado que el hotel no cuenta con una persona en recepción las 24 horas y que la mayoría del tiempo la recepción se encuentra desocupada. También que las consultas que los clientes hacen llamando al hotel sobre tarifas y disponibilidad, no pueden ser resueltas en el momento y se les pide a los pasajeros que hagan la consulta mandando un correo al hotel.

4 Infraestructura de la empresa

“La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.” (Porter, 1987)

Identificación de actividades de Infraestructura:

- Actividades de remuneración a los empleados
- Elaboración y administración de los contratos
- Planeación y diseño de los procedimientos de todas las actividades del hotel
- Actividades de obligaciones tributarias de primera categoría: declaración de la renta de acuerdo a la ley de la renta, la cual es una vez al año en el mes de Abril. También, declaración de certificados, también una vez al año. Y mensualmente, el pago de Impuesto al Valor Agregado (IVA) y los Pagos Provisionales Mensuales (PPM).

Evaluación del impacto de estas actividades en la creación de valor:

Es posible afirmar que estas actividades tienen un impacto en la generación de valor, ya que se toman las decisiones de cómo se realizarán todas las demás actividades de la cadena de valor y cuantos recursos y esfuerzos se destinarán a cada una de ellas.

Nivel de desempeño demostrado por el hotel en estas actividades:

En el caso del Hotel Casablanca Spa & Wine estas actividades son desempeñadas por solo dos personas, sus dueños y administradores, quienes además tienen importantes roles en el desempeño de otras actividades de la cadena de valor por lo que se puede deducir que es mucho trabajo para solo dos personas y se podrían obtener mejores resultados al delegar funciones y asesorarse por especialistas. Dentro del concepto de *infraestructura de la empresa* de Porter radica la actividad de planeación y diseño de cómo se llevarán a cabo las otras actividades de la cadena de valor, actividad que tiene un impacto directo en la calidad del servicio, en la elección del valor y en la capacidad de proveer ese valor.

Síntesis del Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor permitió identificar que son tres las actividades críticas o centrales en las que radica la creación de valor para el Hotel Casablanca Spa & Wine. Estas actividades son: las operaciones, ya que, las actividades que conforman las operaciones permiten alcanzar un servicio eficiente y que haya sido diseñado para satisfacer de la mejor forma las necesidades de los clientes. También la actividad de marketing y ventas, porque aquí recae la labor de diseñar un servicio orientado al mercado y la elección de los medios para lograr la demanda necesaria. También la importancia de definir un mercado objetivo, la importancia de contar con una propuesta de valor y la importancia de la investigación de mercados y del benchmarking. Por último las actividades de desarrollo tecnológico, porque la búsqueda por mejorar el equipamiento del hotel, los procesos y las habilidades de todos los empleados hacia un mayor desarrollo tecnológico serán claves en el logro de una ventaja competitiva.

Cabe mencionar, que en el caso del Hotel Casablanca Spa & Wine y en la administración hotelera en general, cobra gran importancia la habilidad de coordinar todas las actividades de los diferentes departamentos. Por esta razón la actividad de infraestructura o administración general es de gran importancia.

Actualmente el hotel no cuenta con una ventaja competitiva, pero sí cuenta con fuentes potenciales de una ventaja competitiva. El hotel podría desarrollar una ventaja competitiva basada en la diferenciación, a través, del concepto de orientación mercado. En otras palabras, el hotel puede desarrollar una ventaja competitiva la cual es entregar un servicio que logre satisfacer de manera superior y que entienda y se adapte mejor que la competencia, a las necesidades, deseos y demandas de su mercado objetivo.

3.5 Diagnóstico Estratégico

Para terminar con la primera fase de este plan estratégico: el análisis estratégico, se realizará un análisis FODA y un análisis CAME. Estas herramientas ofrecen una metodología que permite relacionar e interpretar la información recopilada en el Análisis del Entorno General (Análisis PEST), en el Análisis del Entorno Competitivo (Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter) y en el Análisis Interno (Análisis de la Cadena de Valor), realizados anteriormente.

Los resultados obtenidos de estos análisis (Análisis FODA y Análisis CAME) serán el punto de partida para la fase siguiente del plan estratégico: la elección de las estrategias, ya que son el primer paso para visualizar las acciones que puede llevar a cabo el Hotel Casablanca Spa & Wine para alcanzar sus objetivos estratégicos.

El diagnóstico estratégico es un diagnóstico sobre la situación actual del objeto de estudio en cuanto a: las fortalezas y debilidades que presenta, las oportunidades y amenazas que forman parte de su entorno, también es un diagnóstico de su capacidad estratégica (recursos y capacidades de la empresa), sobre su posición competitiva y la relación entre la propuesta de valor y el mercado objetivo. Esta información será la base para la toma de decisiones estratégicas.

3.5.1 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en identificar las oportunidades y amenazas del análisis del entorno realizado anteriormente, junto con identificar las fortalezas y debilidades del análisis interno, también realizado anteriormente. Luego, estos resultados identificados se representan gráficamente en una matriz de cuatro cuadrantes y se analizan.

Cabe mencionar que en el capítulo I: Marco Teórico Referencial, se describe en mayor profundidad las características y utilidad de este análisis.

A continuación se presenta el análisis FODA realizado para el Hotel Casablanca Spa & Wine, revisar en la página siguiente.

Tabla nº1: Análisis FODA realizado para el Hotel Casablanca Spa & Wine, perspectiva externa.

Amenazas	Oportunidades
• El mercado en el que se desempeña el hotel es altamente competitivo. Existen muchas empresas competidoras y los clientes tienen varias opciones para satisfacer sus necesidades de alojamiento, descanso o de realizar un evento. • En Chile el turismo receptivo y el turismo interno es marcadamente estacional. • La industria hotelera funciona en base al concepto de economía de escala, un hotel pequeño tiene desventaja en costos frente a un hotel de mayor capacidad. • Las redes sociales y las páginas web de opinión, pueden ser una ventaja o desventaja dependiendo de si las opiniones vertidas por los consumidores hablan bien o mal de los establecimientos.	• El turismo en Chile se encuentra en una etapa de gran crecimiento. El año 2015, Chile presentó un crecimiento del turismo de un 21,8% con respecto al año 2014. Esto se debe al aumento del presupuesto para ejecutar las acciones de promoción. • El Hotel Casablanca Spa & Wine tiene una ubicación estratégica y accesibilidad privilegiada. Se encuentra a 75 km de Santiago, a 40 km de Valparaíso y a 66 Km del Aeropuerto Arturo Merino Benítez. Este último es la principal puerta de entrada de turistas extranjeros al país. • Actualmente Casablanca cuenta con una sólida oferta de atractivos, servicios y actividades turísticas que favorecen el desarrollo del turismo y mejoran la competitividad de esta zona como destino turístico. • Se identificó un segmento de mercado potencial: Turistas de intereses Especiales. El hotel tiene una propuesta de valor que se adapta a las características de este tipo de turistas. • Crecimiento del nivel de ingresos de las familias chilenas en todos los grupos socioeconómicos. Los segmentos ABC1 y C2, que son los grupos de interés para el hotel, son los que más crecen en Santiago y Valparaíso en los últimos 14 años. • El hotel puede aumentar su cuota de mercado en algunos de sus segmentos de mercado más relevantes. • El desarrollo del marketing digital, los servicios en línea y las nuevas herramientas para la administración de empresas, han tenido un impacto en la forma y el alcance del turismo.

	• Existencia de la Red de Fomento del Gobierno de Chile dedicada al fomento del emprendimiento, la cual está conformada por entidades chilenas como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). • Nuevas leyes y políticas públicas de apoyo a la gestión y productividad de micro y pequeñas empresas (MIPE).
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla nº 2: Análisis FODA realizado para el Hotel Casablanca Spa & Wine, perspectiva interna.

Debilidades	Fortalezas
• El hotel no alcanza la ocupación deseada los días de semana. • Instalaciones del hotel requieren mantención y equipamiento. • Algunas actividades y procedimientos del servicio son poco eficientes y resultan engorrosos para los clientes. • No hay registro digital de las reservas y otras actividades importantes del hotel. • El hotel podría sacar mayor provecho de los canales de promoción y ventas que posee y podría aprovechar otros canales que le pueden traer ventas. • El hotel no ha incorporado algunas herramientas tecnológicas para la administración hotelera que podrían ser de utilidad. • Escaso conocimiento sobre la competencia y clientes.	• la experiencia que viven los pasajeros en el hotel es única, ya que, el servicio tiene una identidad particular. El Hotel se caracteriza por haber incorporado en el servicio características de la cultura de Casablanca, las cuales se materializan a través de la arquitectura y en el servicio. • el hotel se caracteriza por el trato cercano y flexible hacia los clientes. El hecho de que sea un emprendimiento familiar y que los pasajeros sean atendidos por los dueños, tiene gran valor para los pasajeros. • El hotel presenta una capacidad de resolución de problemas y de adaptación a la demanda muy rápida, dado que sus dueños están siempre disponibles para estas situaciones. • Buen clima organizacional y empleados leales y comprometidos.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Análisis CAME

EL Análisis CAME consiste en relacionar las diferentes amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades por medio de una matriz. Esta matriz propone cuatro tipos de estrategias que resultan de las combinaciones que se pueden hacer entre amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, estas son: Estrategias Ofensivas, Estrategias Defensivas, Estrategias de Supervivencia y Estrategias de Reorientación.

El objetivo del Análisis CAME es hacer reflexionar sobre los diferentes caminos que tiene la empresa para avanzar hacia el logro de sus objetivos y ayudar a enfocar la estrategia del negocio.

“el análisis CAME pretende CORREGIR nuestras debilidades, AFRONTAR nuestras amenazas, MANTENER nuestras fortalezas y EXPLOTAR nuestras oportunidades.” (Altair Consultores, s.f)

En el capítulo I: Marco Teórico Referencial, se describe en mayor profundidad las características y utilidad de este análisis.

Tabla nº3: Análisis CAME.

DAFO/CAME	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias Ofensivas Se usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias de Retroalimentación Se superan las debilidades aprovechando las oportunidades
	Estrategia para aumentar la participación de mercado por parte del hotel.	- Estrategia para incorporar al mercado del hotel un segmento de mercado potencial identificado: Turistas de Intereses Especiales (TIE). - Diseño de una mezcla de marketing o marketing mix que responda mejor a las necesidades del hotel (mejorar la que existe).
Amenazas	Estrategia Defensivas Se evitan las amenazas con las fuerzas	Estrategias de Supervivencia Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas
		- Estrategia para mejorar el proceso de servucción (know how, capacitaciones a R.R.H.H., diseño de procedimientos más eficientes, incorporar tecnología). - Benchmarking para conocer los aspectos de interés sobre la competencia y conocer las mejores técnicas en administración hotelera. - Investigación de mercados para conocer los aspectos de interés sobre los clientes para lograr una mejor orientación al mercado y lograr una ventaja competitiva en base a la diferenciación.

Fuente: elaboración propia en base a matriz de Análisis CAME presente en el libro “Elaboración del Plan Estratégico” de Altair Consultores.

Análisis del Diagnóstico Estratégico

En el marco de la administración de empresas y de la planificación estratégica, es posible afirmar, que aunque se han identificado varios problemas que están impidiendo que el hotel Casablanca Spa & Wine avance hacia el logro de sus objetivos, la situación actual del hotel es optimista, ya que los conceptos fundamentales del negocio son sólidos: el hotel cuenta con una propuesta de valor, metas estratégicas claras y coherentes, un mercado objetivo bien definido y la capacidad estratégica (recursos y capacidades de la empresa) para satisfacer las demandas de su mercado objetivo.

La industria hotelera se caracteriza por ser altamente competitiva, es decir, existe un gran número de empresas competidoras, por lo que los clientes tienen muchas opciones para satisfacer sus necesidades de descanso, alojamiento o de realizar un evento (los clientes tienen un elevado poder de negociación). Por esta razón, los hoteles deben enfocar esfuerzos y recursos permanentemente en entregar un mejor servicio, tener precios atractivos y destinar grandes esfuerzos en marketing. Continuando con esta idea, en la industria hotelera, el logro de una ventaja competitiva y el diseño de una mezcla de marketing adecuada (elección del: precio, características del servicio, los canales de promoción y los canales de venta), son fundamentales.

Esta primera fase del plan estratégico, que estuvo conformada por la declaración de metas estratégicas, el análisis del entorno y el análisis interno, ha permitido visualizar el tipo de ventaja competitiva que le conviene adoptar al hotel, de acuerdo a sus principales fortalezas y a las características de su entorno.

El hotel cuenta con dos fortalezas principales. La primera tiene relación con que la experiencia que viven los pasajeros en el hotel es única, ya que, el servicio tiene una identidad particular. El Hotel Casablanca Spa & Wine se caracteriza por haber incorporado en el servicio características de la cultura de Casablanca, las cuales se materializan a través de la arquitectura y en el servicio.

La segunda fortaleza se basa en que el servicio del hotel se caracteriza por un trato cercano y flexible hacia sus pasajeros, también el concepto de emprendimiento familiar y que los pasajeros sean atendidos por los dueños, tiene gran valor para los pasajeros.

En base a estas fortalezas y a las metas estratégicas del hotel, se propone que el hotel oriente sus esfuerzos al desarrollo de una ventaja competitiva basada en la diferenciación, a través, del concepto de orientación al mercado. El hotel puede desarrollar una ventaja competitiva en base a entregar un servicio que logre satisfacer de manera superior y que entienda y se adapte mejor que la competencia, a las necesidades, deseos y demandas de su mercado objetivo.

También se ha podido determinar, que la administración hotelera es compleja, ya que son muchas las actividades que tienen un impacto en el valor percibido por el cliente, por lo que se requieren grandes habilidades en coordinación y el diseño eficiente de los procesos del servicio.

En cuanto a la capacidad estratégica del Hotel Casablanca, se puede afirmar que el hotel cuenta con las instalaciones necesarias para desarrollar sus actividades, aunque hace falta mantención y equipamiento de las mismas. En cuanto a los activos intangibles (habilidades – know how, gestión de los recursos humanos, procedimientos eficientes y uso de tecnología) existe mucho por mejorar.

El Análisis FODA y CAME, permitió visualizar las características de las estrategias que conviene adoptar por parte del hotel, las cuales se desarrollarán en la fase siguiente del presente plan estratégico. Se propone utilizar los siguientes lineamientos para la elección de las estrategias:

- ❖ Superar las debilidades
- ❖ Aprovechar las oportunidades
- ❖ Mejorar y mantener las fortalezas

También, dado la importancia que tienen las actividades de marketing y la importancia de escoger y alcanzar una ventaja competitiva en la administración hotelera (como se explicaba anteriormente), se propone como parte de este diagnóstico estratégico ordenar las estrategias del hotel en términos de la creación de valor para el cliente, es decir, clasificando las estrategias según su función dentro del proceso de creación y entrega de valor:

- ❖ Elegir el valor
- ❖ Proveer el valor
- ❖ Comunicar el valor

En cuanto a las debilidades identificadas, se reconocieron debilidades en el área de las operaciones de la empresa (en la cadena de procesos que conforman el servicio o *servucción*) y en el área de marketing de la empresa, visto desde la perspectiva del proceso de creación de valor, se puede decir que las debilidades habitan en las fases de proveer y comunicar el valor.

En la fase de proveer el valor, el hotel podría mejorar la eficiencia de sus procedimientos, incorporar y aprovechar: habilidades – know how, gestión de los recursos humanos, y uso la tecnología existente para la administración hotelera. También, las instalaciones requieren mantención y equipamiento.

Otra debilidad importante es que el hotel no alcanza niveles de ocupación óptimos los días de semana, se podría mejorar la intensidad de uso de los activos de la empresa. Esto se debe a que los segmentos de mercado más importantes del hotel se comportan de forma estacional. Una de las principales amenazas identificadas es que el comportamiento del turismo receptivo y turismo interno es marcadamente estacional en Chile.

Sin embargo, se reconocieron oportunidades que el hotel podría aprovechar para revertir estas debilidades. El mercado del hotel es muy grande comparado con la capacidad del hotel, por lo que podría aumentar su participación o cuota de mercado. También se identificaron segmentos potenciales de mercado que se comportan de manera atemporal, estos son los turistas de intereses especiales. También, el hotel cuenta con una ubicación estratégica y accesibilidad privilegiada, se encuentra a 75 km de Santiago, a 40 km de Valparaíso y a 66 Km del Aeropuerto Arturo Merino Benítez. Este último es la principal puerta de entrada de turistas extranjeros al país. Junto con que actualmente Casablanca cuenta con una sólida oferta de atractivos, servicios y actividades turísticas que favorecen el desarrollo del turismo y mejoran la competitividad de esta zona como destino turístico.

También, El desarrollo del marketing digital, los servicios en línea y las nuevas herramientas para la administración de empresas, han tenido un impacto en la forma y el alcance del turismo. Por lo que las actividades de comunicar el valor por parte de los hoteles tienen un mayor alcance si se usan los medios adecuados.

El turismo en Chile se encuentra en una etapa de gran crecimiento. El año 2015, Chile presentó un crecimiento del turismo de un 21,8% con respecto al año 2014. Esto se debe al aumento del presupuesto para ejecutar las acciones de promoción. Otro factor a favor, es el crecimiento del nivel de ingresos de los segmentos ABC1 y C2, y en especial en Santiago y Valparaíso, en los últimos 14 años. Estos segmentos son precisamente los que conforman los segmentos más importantes del hotel.

A modo de conclusión del presente diagnóstico estratégico, es posible afirmar, que el hotel tiene un gran potencial, pero avanzar hacia el logro de los objetivos definidos requiere de mucho trabajo y representa un gran desafío. Existe una brecha importante entre el desempeño actual del hotel, en rentabilidad, competitividad y eficiencia, y los niveles de desempeño que podría alcanzar si se llevan a cabo las acciones necesarias.

3.6 Elección de Estrategias

De acuerdo al modelo de plan estratégico propuesto por Altair Consultores, existen diferentes niveles de estrategias en una empresa, estas son: Estrategia Corporativa o de Cartera de Negocio, Estrategias Competitivas y Estrategias Operativas.

Niveles de estrategias en una empresa:



Figura n°6: Niveles de estrategias en una empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a información contenida en el libro: “La Elaboración del Plan Estratégico” de Altair Consultores.

Para la elección de las estrategias del presente plan estratégico, se utilizará el proceso de cinco fases para el alcance de las decisiones estratégicas propuesto por José María Sainz de Vicuña (2003).

Las cinco fases para la elección de las estrategias de José María Sainz de Vicuña:

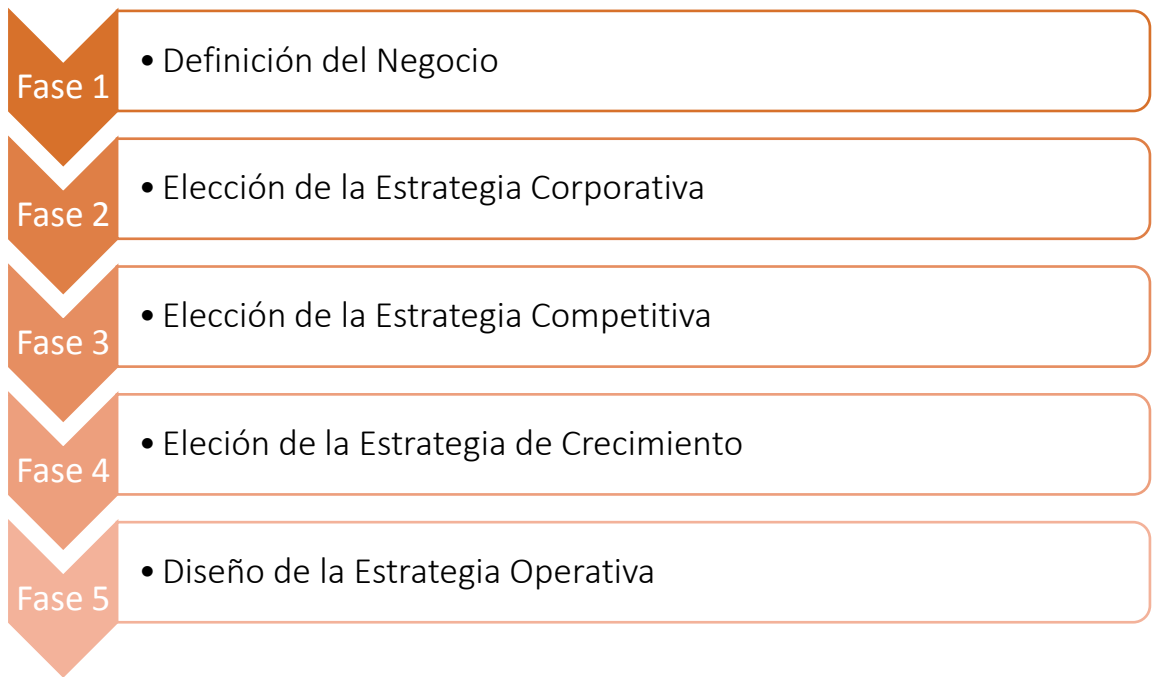


Figura n°7: Las cinco fases para la elección de las estrategias de José María Sainz de Vicuña.

Fuente: Elaboración propia en base a información contenida en el libro: “La Elaboración del Plan Estratégico” de Altair Consultores.

Definición del Negocio

De acuerdo al modelo de plan estratégico propuesto por Altair Consultores, la definición del negocio intenta responder a las preguntas: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio), qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas) y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios.

A continuación, se presenta la definición de negocio, en la cual se definen: servicios que presta la empresa, necesidades que busca satisfacer, mercado objetivo y competencia.

3.6.1 Servicios que presta la empresa

El Hotel Casablanca Spa & Wine es una empresa que provee servicios de:

- ❖ Servicio de alojamiento
- ❖ Servicio de centro de eventos y convenciones
- ❖ Servicio de restauración
- ❖ Servicio de spa (relajación y bienestar)

3.6.2 Mercado objetivo

A continuación, se presentan una serie de gráficos que representan el mercado objetivo del Hotel Casablanca Spa & Wine y los segmentos de mercado que lo conforman. Esta segmentación de mercados se basó en el análisis de las siguientes fuentes de información: estado de resultados correspondiente al año 2015 (facilitado por el hotel), registro de reservas correspondiente al año 2015, información obtenida de las tres extranet que tiene el hotel (y que corresponden a cada una de las cuentas que tiene el hotel en booking.com, expedia.com y despegar.com) y, por último, en las conversaciones con los administradores y dueños del hotel.

El siguiente gráfico muestra los ingresos por venta percibidos por el hotel en el año 2015. Estos ingresos por ventas se han agrupado en dos grandes grupos: el que corresponde a los ingresos por venta percibidos por motivo de servicio de alojamiento y las que se han percibido por motivo de servicio de eventos y convenciones.

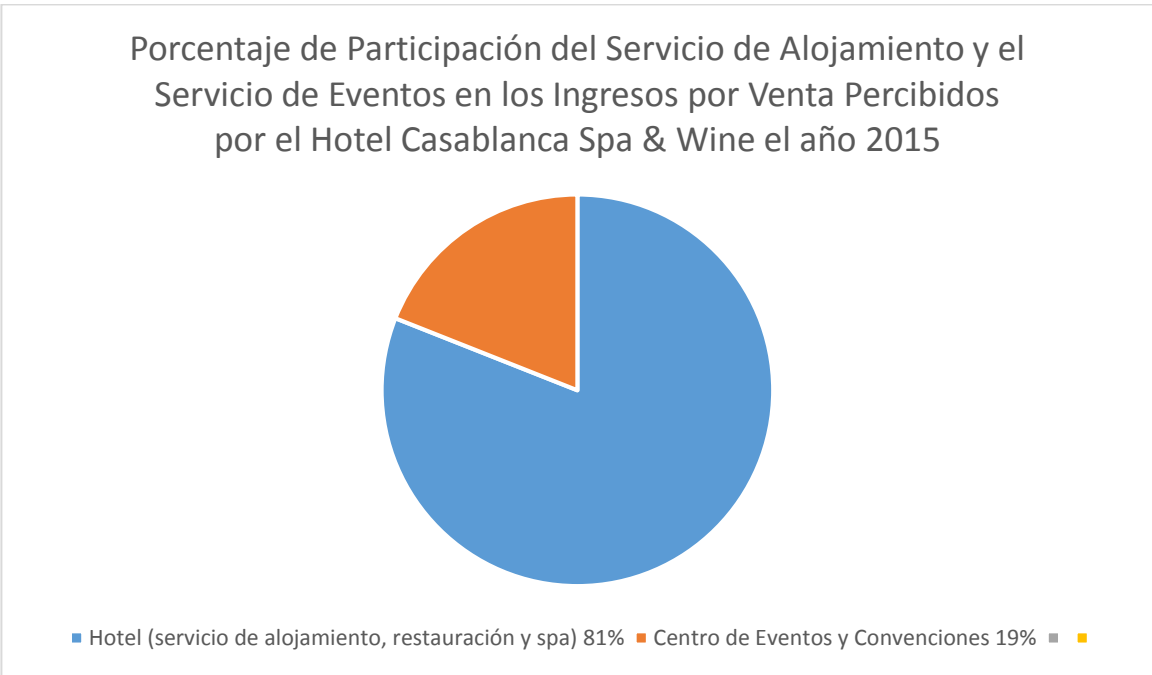


Figura nº 8: Porcentaje de participación del servicio de alojamiento y el servicio de eventos y convenciones en los ingresos por venta percibidos por el Hotel Casablanca Spa & Wine el año 2015.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados.

El siguiente gráfico corresponde a una segmentación de mercado en base a un enfoque de necesidades, es decir, se agrupa a los consumidores del hotel de acuerdo a sus principales necesidades, demandas y motivaciones.

Este gráfico muestra los principales segmentos identificados y su porcentaje de participación aproximado en los ingresos por venta percibidos por el hotel el año 2015.

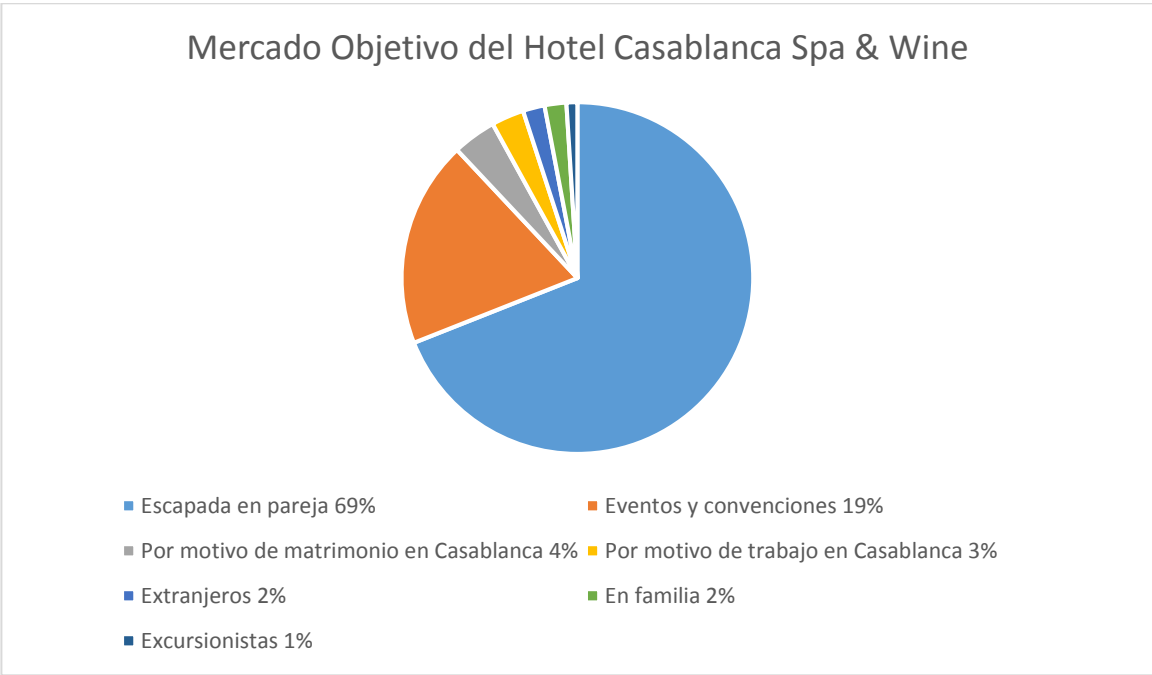


Figura n°9: Segmentación de mercado en base a un enfoque de necesidades y de acuerdo al porcentaje de participación de cada segmento en los ingresos por ventas percibidos por el hotel el año 2015.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados.

El siguiente gráfico representa los segmentos de mercado que conforman el mercado de una de las cuatro unidades estratégica de negocio: el Hotel (servicio de alojamiento), es decir, solo aquellos grupos de consumidores que pernoctan en el hotel, por lo que se excluye el segmento *excursionistas* y solo se toma el grupo de *seminarios* del segmento *eventos y convenciones*.

A diferencia de los gráficos anteriores, este gráfico intenta mostrar el porcentaje aproximado de ocupación que cada segmento le trae al Hotel Casablanca, por lo que el porcentaje que representa cada segmento en el gráfico, tiene relación con el número de noches ocupadas por cada segmento y no con los ingresos por venta asociados a ese segmento.

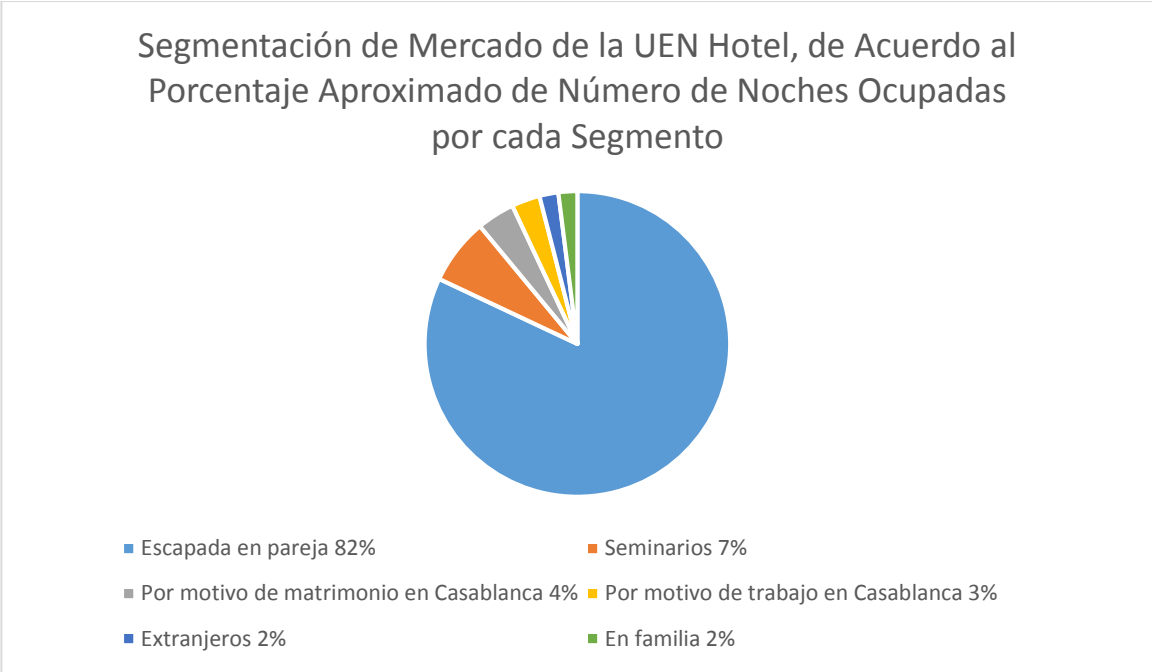


Figura n°10: Segmentación de mercado de la unidad estratégica de Negocio UEN, de acuerdo al porcentaje aproximado de números de noches ocupadas por cada segmento en el año 2015.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados.

Descripción de los segmentos identificados o caracterización de la demanda:

1 Escapada en pareja:

Es el segmento de mercado que genera la mayor cantidad de ingresos por ventas para el hotel y también el que genera la mayor ocupación. Este grupo de personas se caracteriza porque visitan el hotel en pareja y porque provienen en su mayoría de la región metropolitana (ciudad de Santiago de Chile, capital de Chile), se estima que el 70% aproximadamente, y que el 30% restante previenen de las ciudades de Viña del Mar, Valparaíso y otras ciudades o comunas de las regiones adyacentes a la metropolitana (Región de Valparaíso y Región del Libertador General Bernardo O'Higgins).

Las motivaciones y necesidades de este segmento son de descanso y desconexión. Buscan un lugar cercano a su lugar de residencia tipo “escapada romántica” para pasar el fin de semana. Por esta razón, este segmento sólo reserva los días viernes, sábado y festivos, a lo largo del año, y pernocta entre una y dos noches.

Aproximadamente, el 60% de estos pasajeros no tiene interés en conocer los atractivos turísticos y/o servicios turísticos fuera del hotel en comparación con el 40% que sí lo hace. El 40% de los pasajeros visita algún viñedo en su estadía en el hotel.

Estos consumidores corresponden a un nivel socioeconómico ABC1, pero no se puede saber si se concentran en los grupos: A, B 1, B2, C1 a o C1 b. Esto se pudo determinar al conocer el lugar de residencia de estos consumidores y luego comparar estos datos con estudios socioeconómicos.

Las edades de este grupo oscilan entre los 28 y 65 años.

Eventos y convenciones:

El segmento de eventos y convenciones, como se puede apreciar en el gráfico, es el segundo segmento que mayor ingresos por ventas le trae al hotel. Este segmento se puede clasificar en tres tipos, de acuerdo a las características del evento, estos son:

- ❖ Eventos de empresas de fin de año
- ❖ Eventos de tipo seminarios, convenciones y reuniones
- ❖ Eventos de tipo matrimonios y fiestas de graduación

Las empresas que recibe el hotel se caracterizan porque provienen en su gran mayoría de la Región Metropolitana y de la Región de Valparaíso.

En el caso de los eventos de empresas y de tipo matrimonios, estos se concentran, los meses de noviembre y diciembre. En cambio, los seminarios, reuniones y convenciones se realizan a lo largo de todo el año.

En cuanto a las necesidades de este segmento, es posible afirmar, que las empresas buscan una buena relación calidad – precio para sus eventos y un servicio flexible, que se adapte a sus requerimientos.

El hotel tiene capacidad para realizar eventos hasta de 300 personas y pone todas sus instalaciones a disposición de los clientes.

El segmento eventos de empresas se caracteriza porque no pernoctan y por lo tanto no se utiliza el servicio de alojamiento que presta el hotel, excepto el sub segmento de seminarios y

convenciones, el cual se puede clasificar como turismo de negocios. Dicho segmento utiliza durante su estadía las instalaciones del hotel, incluyendo el servicio de alojamiento, la estadía varía entre una y tres noches y combinan reuniones de trabajo con actividades recreativas como degustaciones de vino, cenas maridaje, uso del spa, contratar un humorista, entre otros.

Extranjeros:

Este segmento corresponde a los pasajeros extranjeros que se hospedan en el hotel. Este segmento genera aproximadamente el 12% de los ingresos por venta percibidos por el Hotel Casablanca en un año.

El gráfico que se observa a continuación, representa una segmentación del segmento extranjeros, de acuerdo a sus países de procedencia y el porcentaje aproximado de la ocupación que genera cada segmento para el hotel en un año.

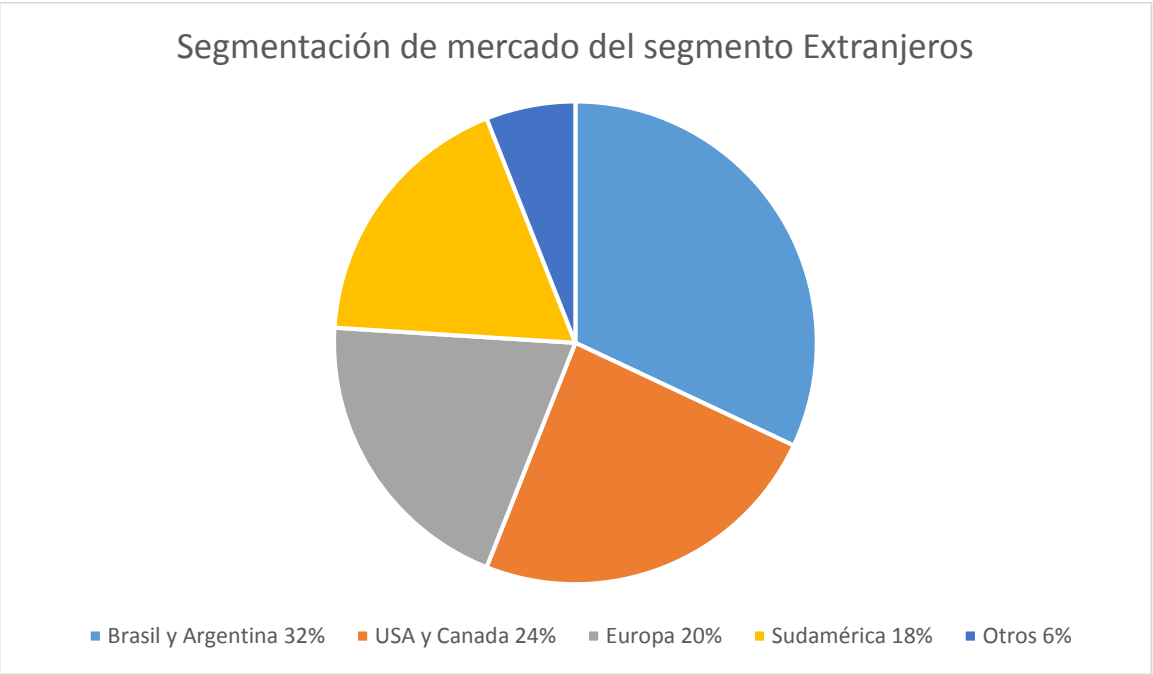


Figura nº 11: Segmentación de mercado del segmento Extranjeros de acuerdo a sus países de procedencia y el porcentaje aproximado de la ocupación que genera cada segmento para el hotel en un año.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados.

Estos pasajeros se pueden clasificar como turistas de intereses especiales. La mayoría tiene como principal motivación realizar turismo enológico en Casablanca y por lo general son personas conocedoras del vino. También, aunque en menor medida, Casablanca es un destino para turistas de intereses especiales con interés en recorridos en bicicleta por sus bellos caminos rurales. También, el hotel recibe pasajeros que no tienen como destino turístico principal Casablanca, sino que realizan viajes en crucero desde Valparaíso o que viajaran a otros destinos turísticos en Chile. Estos pasajeros se hospedan en promedio una noche en el hotel antes de viajar a su principal destino.

Buscan un servicio de alojamiento cercano a los viñedos de Casablanca y que se adapte a sus necesidades.

La arquitectura y diseño del hotel, junto con el trato cerca y flexible, y el hecho de que sea un servicio de alojamiento que incorpora aspectos característicos de la cultura de Casablanca, tiene gran valor para estos pasajeros.

En familia:

Este segmento se caracteriza por ser familias con niños pequeños. Por lo general hacen uso de una sola habitación, la Habitación familiar. Sus reservas se concentran en las fechas de las vacaciones de los niños y fines de semana largos (Semana Santa y Fiestas Patrias). Proviene de todas las regiones del país, pero la mayoría vive en Santiago.

Excursionistas:

Este segmento de mercado se caracteriza porque no pernocta en el hotel, es decir, su visita es por el día. Consume en el restaurante y/o contrata alguno de los dos paquetes de *Día de spa* que ofrece el hotel.

Cabe mencionar, que el servicio de restauración y spa no es exclusivo de los pasajeros del hotel. Sin embargo, se les da prioridad a los pasajeros del hotel y se abren estos servicios a todo público, siempre y cuando, se asegure una estadía con estos servicios a los pasajeros del hotel.

Por motivo de eventos en Casablanca:

Algunos de los principales viñedos de Casablanca, como la Viña Casas del Bosque o la Viña Estancia el Cuadro, brindan servicios de centro de eventos en sus instalaciones. Los matrimonios, en particular, son cada año más numerosos. Este hecho, sumado a que el Hotel Casablanca Spa & Wine se ubica en un punto central en el Valle de Casablanca, rodeado de los principales viñedos, es que el hotel aloja a este grupo de personas. Se caracterizan porque no hacen uso de las instalaciones del hotel y porque se hospedan, en su mayoría, una noche. Buscan un servicio funcional y un buen precio.

Por motivo de trabajo en Casablanca:

Este segmento se caracteriza porque viajan a Casablanca por motivos de trabajo u otros que no sean de turismo. Por lo general, viaja solo o en grupos pequeños. Hacen uso de habitaciones Single y sus estadías duran desde una noche hasta 3 meses o más. En los casos de estadías largas, es frecuente que el hotel haga una rebaja en los precios de las habitaciones. Un ejemplo de éste tipo de pasajero son los enólogos que viajan desde otros países a trabajar en los viñedos del Valle de Casablanca.

3.6.3 Necesidades que la empresa busca satisfacer

Busca satisfacer las necesidades de su mercado objetivo, las cuales son:

Descanso y desconexión. Un hotel ideal para ir en pareja “tipo escapada romántica” al cual poder ir durante el fin de semana, por lo que debe quedar cerca del lugar de residencia (en este caso cercano a la zona Región Metropolitana y Región de Valparaíso). Una experiencia de relajación y bienestar.

En cuanto al servicio de eventos y convenciones, las necesidades de este segmento se refieren a un servicio que se adapte al presupuesto de la empresa que quiere realizar un evento o convención y flexible, es decir, que se adapte a los requerimientos de la empresa.

En cambio, los turistas de intereses especiales, buscan un servicio funcional, cercano a los atractivos turísticos que desean visitar y un servicio que se adapte a sus necesidades especiales asociadas a el tipo de turismo que realizan.

3.6.4 Competencia

Todos aquellos establecimientos de alojamiento turístico que se encuentran en el territorio comprendido entre: la región de Valparaíso, región metropolitana y Rancagua y sus alrededores, y que se dirigen a uno o más de los segmentos principales que conforman el mercado objetivo del hotel, con una propuesta de valor similar.

3.6.5 Estrategia corporativas o estrategia de cartera de negocio

Cartera de negocio del Hotel Casablanca Spa & Wine:

La cartera de negocio del Hotel Casablanca está conformada por las siguientes unidades estratégicas de negocio (UEN): hotel o servicio de alojamiento, restaurante, spa y centro de eventos y convenciones. Sin embargo, desde la perspectiva de la estrategia corporativa, conviene considerar solo dos UEN o servicios principales:

- ❖ Hotel o servicio de alojamiento
- ❖ Centro de eventos y convenciones

Y se propone considerar los servicios de restauración y spa como complementos de los dos servicios principales recién mencionados.

Estrategia corporativa que se propone para el Hotel Casablanca Spa & Wine:

De acuerdo al modelo de plan estratégico propuesto por Altair Consultores en su libro “La Elaboración del Plan Estratégico” la estrategia corporativa intenta responder a la pregunta: ¿Qué estrategia aplica la empresa en cada línea de negocio?.

“El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.” (Altair Consultores, s.f)

En el análisis estratégico realizado en la primera fase del presente plan estratégico, se identificaron dos amenazas principales. Estas amenazas serán determinantes en la elección de las estrategias que se proponen en el presente proyecto y que tienen como propósito avanzar hacia el logro de los objetivos definidos para el hotel.

La primera amenaza es la elevada rivalidad entre competidores y el elevado poder de decisión de los consumidores del hotel, esta realidad hace que el logro y mantenimiento de una ventaja competitiva por parte del hotel sea fundamental, esta amenaza se afrontará en base a una estrategia competitiva la cual se presenta luego de la estrategia corporativa.

La segunda amenaza identificada tiene relación con que los segmentos de mercado más importantes (del mercado objetivo del hotel), que en su conjunto aportan aproximadamente el 88% de los ingresos por venta percibidos por el hotel en un año, se comportan de manera marcadamente estacional por lo que hay periodos del año donde el hotel no alcanza la ocupación deseada.

Por esta razón la estrategia corporativa intenta afrontar esta amenaza, aprovechando las oportunidades y fortalezas que presenta el Hotel Casablanca.

Estrategia corporativa escogida para la unidad estratégica de negocio *hotel o servicio de alojamiento*:

Para la línea de negocio o unidad estratégica de negocio *hotel o servicio de alojamiento* se propone una *estrategia corporativa de desarrollo de nuevos mercados*. Esta estrategia tiene como objetivo abarcar un segmento de mercado potencial identificado: los Turistas de Intereses Especiales, a través del diseño de una propuesta de valor para ellos y de comunicarla con los medios apropiados. Estos turistas se caracterizan por que sus viajes son de manera no estacional por lo que ayudarían a aumentar la ocupación los días de semana en el hotel.

Estrategia corporativa escogida para la unidad estratégica de negocio *centro de eventos y convenciones*:

Para la línea de negocio centro de eventos y convenciones se propone adoptar una *estrategia corporativa de penetración de mercado*, la cual busca aumentar la participación de mercado en los segmentos que conforman el mercado de eventos y convenciones, enfocando los esfuerzos en el mercado de seminarios, reuniones y convenciones ya que éste se comporta de forma no estacional y permitirá al hotel aumentar la ocupación los días de semana.

3.6.6 Estrategias competitivas

Definición de Estrategia Competitiva

El concepto de *estrategias competitivas* aparece por primera vez en el libro: “*Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores*”, el cual fue publicado el año 1980 por Michael Porter (1947).

Porter define estrategia competitiva de la siguiente forma:

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial” [...] “La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial”. (Porter, 1987)

A continuación, Altair Consultores explica las tres estrategias genéricas propuestas por Porter :

“Porter (1987) presenta tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación y especialización) que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter (1987) tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.” (Porter, 1987)

Michael Porter, también, fue el precursor del concepto de *ventaja competitiva* y de las herramientas analíticas: *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter* y *Análisis de la Cadena de Valor*. Cabe recordar, que la utilidad de estos conceptos se describe en el marco conceptual del presente trabajo.

Definición de Ventaja Competitiva

El concepto de ventaja competitiva aparece por primera vez en el libro: “*Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*”, el cual fue publicado el año 1985. En este libro Porter define ventaja competitiva como:

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación.”(1985)

3.6.7 Situación actual del Hotel Casablanca Spa & Wine en relación a los conceptos de estrategia genérica y ventaja competitiva

El análisis de la cadena de valor y la información recopilada sobre el objeto de estudio, permitieron determinar que los administradores y dueños del hotel, Álvaro y Mónica, han enfocado esfuerzos y recursos tanto para lograr diferenciación como en liderazgo en costos de todas las actividades que componen el servicio, con el fin de no perder ninguna oportunidad de demanda y así una mayor ocupación del hotel.

Los esfuerzos que la empresa ha hecho para lograr una diferenciación se ven reflejados principalmente en las instalaciones y equipamiento del hotel y en algunas características del servicio, por ejemplo, la arquitectura del hotel alusiva a la cultura vitivinícola y de tradición chilena que tiene Casablanca o un servicio de comidas basado en la gastronomía típica de la zona, a la importancia que han dado al trato exclusivo y flexible a sus pasajeros o incluir vinoterapia en los tratamientos que ofrece el spa. Por otro lado, el hotel también ha enfocado sus esfuerzos en lograr el liderazgo en costos a través de ofrecer precios muy rebajados por medio de la empresa Groupon.cl, de esta forma el hotel logra vender masivamente y mejorar la ocupación en los periodos donde no se alcanzan los niveles de ocupación deseados.

Esta práctica adoptada por el hotel no es recomendada por Porter, ya que para lograr y mantener una ventaja competitiva se debe adoptar una de las dos estrategias genéricas las cuales tienen enfoques fundamentalmente diferentes, por lo que no se puede lograr liderazgo en costos y diferenciación a la vez. Sin embargo, Porter plantea que si se separan estrictamente las unidades de negocios es posible que una unidad estratégica de negocio adopte una estrategia y otra unidad estratégica de negocio adopte otra.

Actualmente el hotel no ha alcanzado una ventaja competitiva, pero sí se han identificado fuentes potenciales de ventaja competitiva, las cuales se describen a continuación.

3.6.7 Estrategia competitiva y ventaja competitiva propuesta para el Hotel Casablanca Spa & Wine

Estrategia competitiva propuesta para el Hotel Casablanca Spa & Wine:

Para la unidad estratégica de negocio UEN hotel (servicio de alojamiento), se ha escogido una estrategia de diferenciación y para la unidad estratégica de negocio centro de eventos y convenciones se ha escogido una estrategia de liderazgo en costos.

Se propone que la UEN hotel, adopte una estrategia de diferenciación dada las características del Hotel Casablanca Spa & Wine y del mercado en el cual se desempeña.

El Análisis PEST y el Análisis de las Cinco fuerzas de Porter permitieron reconocer una importante amenaza y factor que disminuye la rentabilidad del mercado en el cual se desempeña el hotel, la cual es la elevada rivalidad entre competidores y el elevado poder de decisión de los consumidores. Esto quiere decir que existen muchas empresas competidoras y que los consumidores tienen muchas opciones para satisfacer sus necesidades de alojamiento, descanso o de realizar un evento.

De acuerdo al Anuario de Turismo 2014 publicado por el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), la región Metropolitana y la región de Valparaíso son las dos regiones que concentran la mayor cantidad de establecimientos de alojamiento turísticos en Chile.

A nivel nacional, se puede afirmar que los establecimientos de alojamiento turísticos y los restaurantes corresponden a micro y pequeñas empresas más numerosas de Chile, de acuerdo al estudio denominado “La Situación de la MIPE en Chile” realizado por SERCOTEC y publicado el 2013.

Esta característica hace que las actividades de marketing y la orientación del hotel hacia el mercado tengan gran importancia. El hotel debe enfocar sus esfuerzos en reconocer qué tiene valor para su mercado objetivo, luego mejora el servicio en base a las necesidades, deseos y demandas de estos consumidores y finalmente utilizar los medios adecuados para comunicar este valor y que llegue efectivamente al mercado objetivo. Por esta razón, lograr la diferenciación es especialmente importante en este sector industrial.

Por esta razón el alcanzar y mantener una ventaja competitiva es fundamental para el éxito financiero del hotel.

Para la UEN centro de eventos y convenciones, se ha propuesto una estrategia de liderazgo en costos, la cual no debe interferir con el servicio para los pasajeros que están en el hotel por otros motivos que no sean evento o convenciones. El grupo de consumidores que llega al hotel por motivo de evento o convención busca una buena relación calidad-precio y un servicio flexible que se adapte a sus requerimientos especiales.

Ventaja competitiva propuesta para el Hotel Casablanca Spa & Wine:

El hotel cuenta con dos fortalezas principales. La primera tiene relación con que la experiencia que viven los pasajeros en el hotel es única, ya que, el servicio tiene una identidad particular. El Hotel Casablanca Spa & Wine se caracteriza por haber incorporado en el servicio características de la cultura de Casablanca, las cuales se materializan a través de la arquitectura y en el servicio.

La segunda fortaleza se basa en que el servicio del hotel se caracteriza por un trato cercano y flexible hacia sus pasajeros, también el concepto de emprendimiento familiar y que los pasajeros sean atendidos por los dueños, tiene gran valor para los pasajeros.

En base a estas fortalezas y a las metas estratégicas del hotel, la ventaja competitiva que se propone para el Hotel Casablanca se define como: “Entregar un servicio que tenga un valor superior para el mercado objetivo del hotel, basado en el diseño de una propuesta de valor y de un servicio que logre satisfacer las necesidades del mercado objetivo mejor que la competencia, a través, de un conocimiento profundo de las necesidades, deseos y demandas del mercado objetivo.”

3.6.8 Estrategias Funcionales

“La estrategia operativa pretende establecer los procesos clave en los que debe concentrarse la organización para dar respuesta a la estrategia competitiva y a la articulación de todos los procesos clave en una arquitectura organizativa adecuada.” (Altair Consultores, s.f)

Las estrategias funcionales u operativas definen cómo la empresa alcanzará sus objetivos estratégicos y cómo implementará su estrategia competitiva. Para esto, se definen los objetivos para cada función o departamento de la empresa (marketing, operaciones, finanzas, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos etc.) y la estrategia que se llevará a cabo para el logro de cada uno de estos objetivos.

Fases de la elección de las estrategias funcionales u operativas:

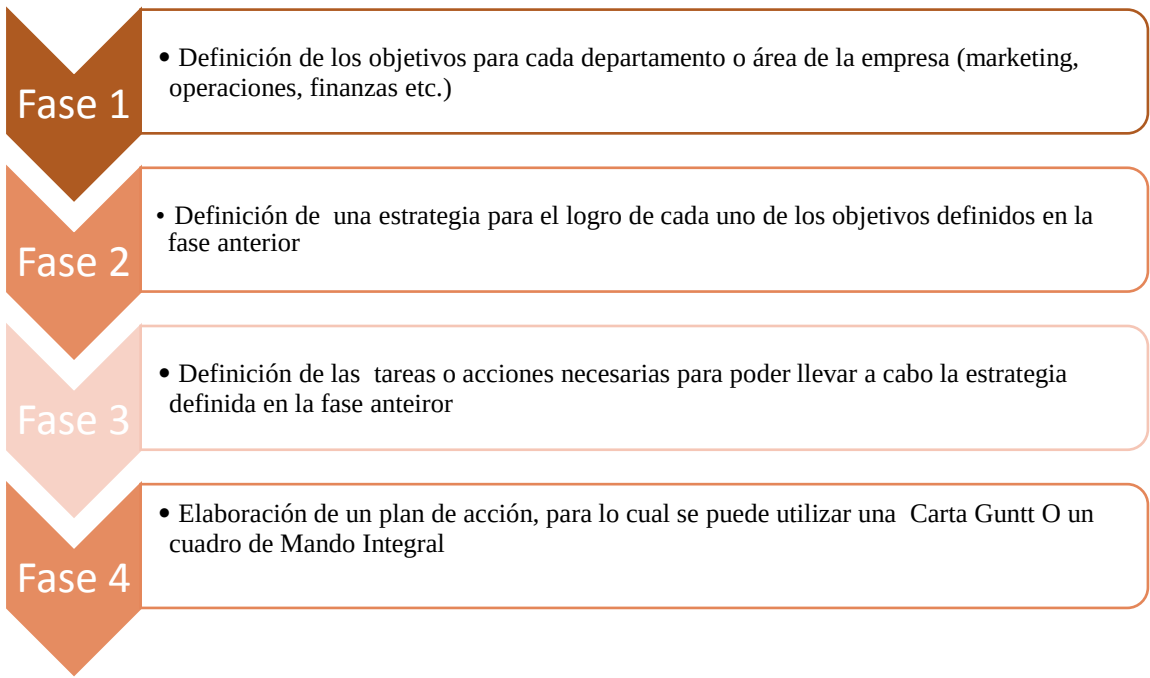


Figura nº12: Fases de la elección de las estrategias funcionales u operativas.

Fuente: Elaboración propia en base a información contenida en el libro: “La Elaboración del Plan Estratégico” de Altair Consultores.

A continuación, se definen los objetivos para cada departamento del Hotel Casablanca Spa & Wine y se proponen las estrategias para el logro de estos objetivos.

Tabla nº4: Objetivos de marketing y sus estrategias respectivas.

Objetivos de Marketing	Estrategia para cada objetivo
Lograr un aumento de la ocupación durante los días de semana	- Aumentar la cuota de mercado del segmento <i>eventos y convenciones</i>. Este segmento tiene la característica de comportarse de forma ser no estacional, es decir, las reservas de estos pasajeros no se concentran en determinadas fechas del año por lo que puede ayudar a aumentar los niveles de ocupación durante los periodos de tiempo en que el hotel no alcanza la ocupación deseada. El hotel tiene una propuesta de valor que se adapta a las características de este tipo de turistas. - Abarcar un nuevo mercado, el mercado de <i>Turistas de Intereses Especiales TIE</i>. Este segmento realiza Turismo de Negocios y se caracteriza porque sus reservas son sólo durante los días de semana. Las posibilidades de aumentar la cuota de mercado en este segmento son altas.
Diseñar e implementar una nueva mezcla de marketing, que esté conformada por los canales de promoción y ventas que le permitan al hotel mejorar el desarrollo de sus actividades de promoción y que le permitan llegar eficazmente a su mercado objetivo	- Realizar una investigación de mercados que tenga como objetivo conocer el comportamiento de compra de los consumidores y hacer una selección de los canales de promoción y canales de venta más adecuados para el Hotel Casablanca Spa & Wine. Conocer los canales de comunicación y canales de venta que utilizan los consumidores del hotel a la hora de planificar sus viajes, reservar hotel o cotizar un evento le permitirá al hotel incorporar los medios de promoción y ventas que le permitan comunicar su oferta y llegar efectivamente a su mercado. Actualmente, es posible afirmar que existen importantes medios de comunicación y ventas que le podrían traer ventas al hotel y en los cuales el hotel no está presente. Por ejemplo: agencias que funcionan de la forma tradicional como Viajes Falabella o Cocha, páginas web de

	opinión como Tripadvisor, periódicos, revistas o sitios de noticias online. También se evaluarán técnicas de marketing de tipo no digitales como poner señalización vial que anuncie la presencia del hotel en la Ruta 68.
Conocer en profundidad las necesidades, deseos y demandas del mercado objetivo, para diseñar una propuesta de valor y un servicio en base a dicha información y así lograr un valor superior para los consumidores	- Realizar una investigación de mercados que tenga como objetivo recopilar información sobre las necesidades, deseos y demandas de los principales segmentos de mercado del hotel (escapada en pareja, eventos y convenciones, extranjeros y turistas de intereses especiales).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla nº5: Objetivos operativos y sus estrategias respectivas.

Objetivos Operativos	Estrategia para cada Objetivo
Realizar mantención y equipamiento al hotel, que asegure una experiencia de confort y con las comodidades que sorprendan satisfactoriamente a los pasajeros	Se propone realizar un proyecto que identifique todas las instalaciones que necesiten mantención y todas las unidades estratégicas de negocio que necesiten equipamiento para que el servicio sea de alta calidad. Para realizar este proyecto se realizarán las siguientes actividades: • Realizar investigación de mercados para conocer qué instalaciones del hotel son las más importantes para los pasajeros y así poder invertir en orden de prioridad en base a un enfoque de satisfacción del cliente. • Se considerará la opinión de los pasajeros y de los empleados del hotel encargados en hacer el aseo, ya que son las personas más cercanas a la información requerida. • Se utilizará como apoyo la guía para la obtención de la certificación de calidad para hoteles boutique de SERNATUR, la cual está disponible en internet. • Se realizará <i>Benchmarking</i>, es decir, investigar un grupo de hoteles exitosos que se dirigían a un mercado objetivo similar para imitar las mejores prácticas en equipamiento.
Proveer un servicio diseñado para cumplir las necesidades y deseos de: escapada romántica, descanso, desconexión, relajación y bienestar. Y en el caso de la unidad estratégica de negocio: eventos y convenciones, proveer un servicio flexible, que se adapte a las necesidades especiales de cada empresa	Realizar <i>benchmarking</i>, con el fin de conocer las mejores prácticas hoteleras para satisfacer estas necesidades. La investigación de mercados que se propone en las estrategias anteriores permitirá conocer cómo satisfacer de mejor forma estas necesidades. También, hacer énfasis en entregar un servicio cercano, flexible y orientado a entregar la mayor comodidad a los pasajeros. Esto se materializa a través del diseño de un sistema de reservas y un sistema de check-in y check-out amigable, simple y rápido. También, al contar con atención al cliente permanentemente y que pueda responder a todo tipo de requerimientos.

Proveer un servicio con identidad, lograr que los pasajeros se conecten con el entorno rural y vitivinícola de Casablanca	A través del mantenimiento y mejoramiento del diseño del hotel, el cual se caracteriza por ser acogedor y por incorpora características de la cultura de Casablanca. Para esto se necesitará contratar servicios externos de asesoría en diseño para hoteles.
Diseñar protocolos más eficientes para todas las actividades que conforman el servicio e incorporar tecnología existente para la administración hotelera.	Para el logro de este objetivo será necesario realizar benchmarking, es decir, investigar un grupo de hoteles exitosos, de características similares al Hotel Casablanca Spa & Wine, para conocer las mejores técnicas en protocolos y gestión interna.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n°6: Objetivos de sistemas de información y sus estrategias respectivas.

Objetivos de sistemas de información	Estrategia para cada objetivo
Seleccionar e incorporar en el servicio la tecnología para la administración hotelera más adecuada para un hotel de estas características	A través de un estudio comparado de los canales de promoción, canales de venta, de ERP o planificación de recursos empresariales, motores de reservas etc., con el fin de seleccionar los más adecuados para un hotel de estas características.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n°7: Objetivos para recursos humanos y sus estrategias respectivas

Objetivos para recursos humanos	Estrategia para cada objetivo
Aumentar las habilidades o know how en el desarrollo de las actividades que conforman el servicio, sobre todo en aquellas actividades que son generadoras de valor, y las habilidades asociadas a la administración de la tecnología que se quiere incorporar al servicio.	A través de la capacitación de los empleados del hotel y de la elaboración de protocolos que indiquen claramente todos los pasos a seguir en el desarrollo de las diferentes actividades del servicio.
Proveer un clima organizacional agradable	A través de un buen trato por parte de los dueños y administradores del hotel, conocer sus necesidades y opiniones y responder con flexibilidad ante sus demandas siempre que eso no vaya en contra de los objetivos y valores corporativos de la empresa.
Mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias	A través de entregar a los empleados una remuneración justa por su trabajo y de considerar las necesidades y responsabilidades que tienen hacia sus familias. También a través de realizar actividades que vayan dirigidas al ocio y al bienestar de los empleados, como la celebración de los cumpleaños de los empleados y la realización de una celebración navideña que incluya a todos los miembros de las familias de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n°8: Objetivos financieros y sus estrategias respectivas.

Objetivos financieros	Estrategia para cada objetivo
Aumentar el margen de beneficios mediante el logro de los objetivos de marketing y operaciones mencionados anteriormente y las ventajas que ofrece la economía de escala	Una vez que se hayan alcanzado los objetivos de marketing y operaciones, es decir, que el servicio que ofrece el hotel haya superado sus principales debilidades y que se haya realizado la implementación de la estrategia de marketing, la ocupación del hotel debería mejorar y en consecuencia la tasa de rentabilidad también.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Implantación de la Estrategia

Se puede concluir de las estrategias funcionales u operacionales presentadas anteriormente, que la mayoría de los objetivos definidos para cada departamento o función de la empresa son proyectos en sí mismos, los cuales deben ser formulados y posteriormente evaluados.

Una de las utilidades del plan estratégico tiene relación con que es una base de información que los directivos de las empresas utilizan para asignar recursos a cada una de las unidades estratégicas de negocio.

La financiación del presente plan estratégico vendrá dada por la dirección. Se propone postular a programas y concursos de financiación a MIPYMES, servicio que brinda la Corporación de Fomento de la Producción CORFO.

Para las empresas de servicios y en especial a las empresas que ofrecen servicios de turismo, muchas veces el éxito financiero depende de las habilidades de marketing. Kotler y Keller (2012), lo explican de la siguiente forma:

“En una economía hiper-competitiva, con compradores cada vez más informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior”.

Por esta razón, se propone un enfoque de marketing para abordar el desafío de concretar cada uno de los objetivos que se definieron en las estrategias funcionales. Se propone agrupar o clasificar todas las estrategias funcionales en cuatro tipos de proyectos, de acuerdo a su rol en el proceso de creación de valor para la empresa.

Estos cuatro tipos de proyectos son: proyecto para escoger el valor, proyecto para proveer el valor, proyecto para comunicar el valor y proyecto para la medición y control

3.7.1 Esquema de implantación de la estrategia

A continuación, se presentan dos esquemas (los cuales ocupan las próximas tres páginas). El contenido de estos esquemas se refiere a los objetivos y estrategias, en sus diferentes niveles, que se proponen en este plan estratégico para el Hotel Casablanca Spa & Wine, con el propósito de que le permitan avanzar hacia el logro de sus objetivos.

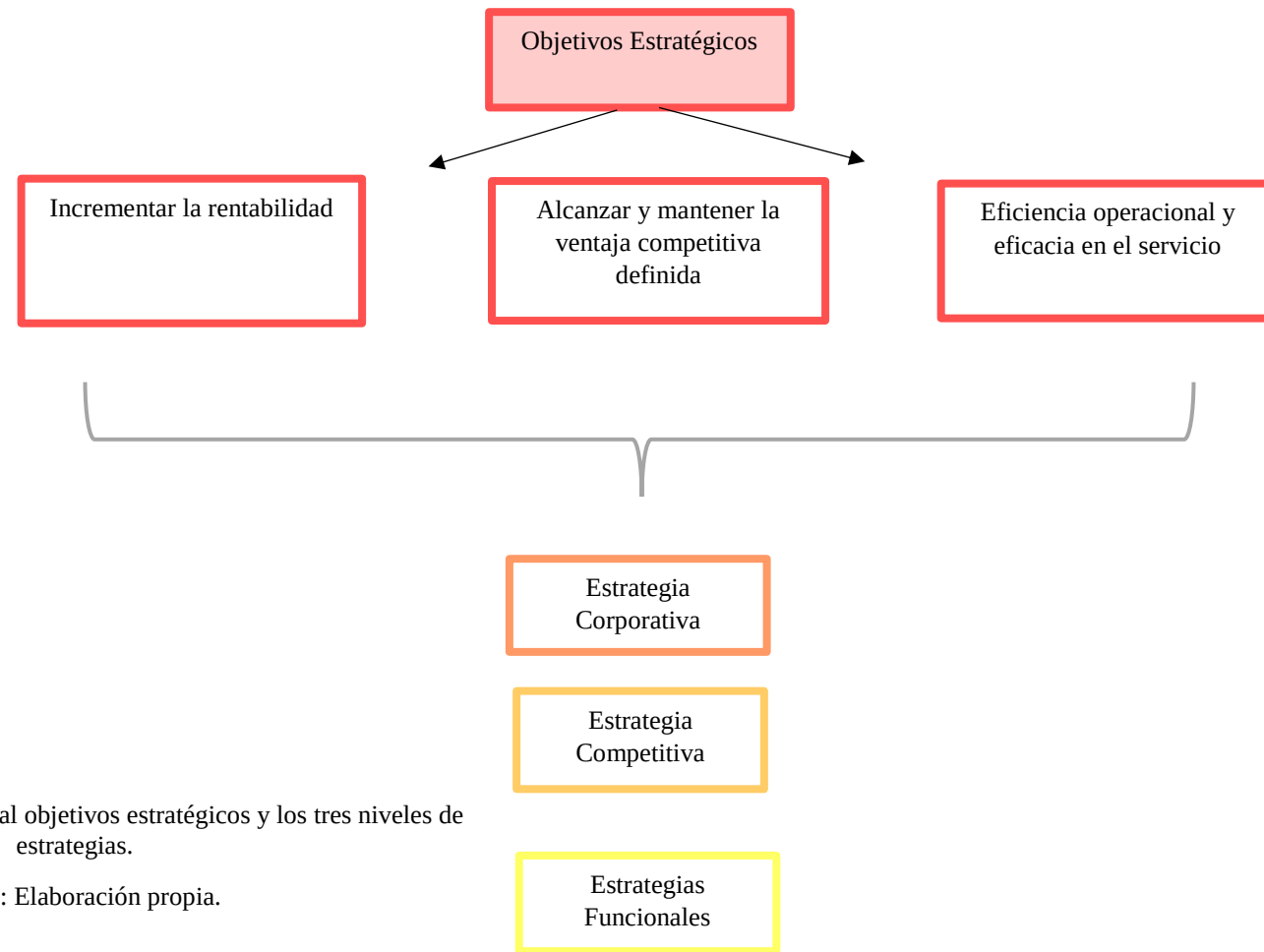


Figura n°13: Mapa conceptual objetivos estratégicos y los tres niveles de estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

Fase 1: Escoger el Valor

Objetivo: Identificar las necesidades, deseos y demandas del mercado objetivo del hotel y conocer qué aspectos del servicio tiene mayor valor para ellos.

Estrategias:

1 Realizar investigación de mercados para recopilar información sobre:

- Las necesidades, deseos y demandas de los principales segmentos de mercado del hotel.

- El comportamiento de compra de los consumidores y hacer una selección de los canales de promoción y canales de venta más adecuados para el Hotel Casablanca Spa & Wine.

- Conocer las necesidades y comportamiento de compra del segmento potencial que se quiere abarcar: Turistas de intereses especiales.

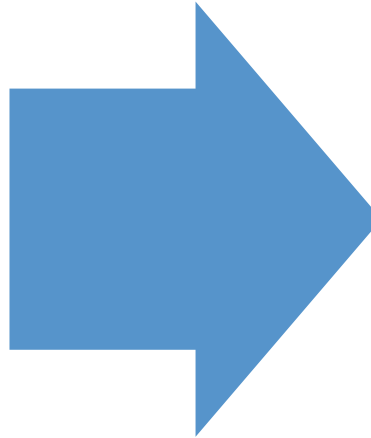
2 Realizar Benchmarking con el objetivo de:

- Imitar las mejores prácticas en equipamiento

- Conocer las mejores prácticas hoteleras para satisfacer las necesidades de: escapada romántica, descanso, desconexión, relajación y bienestar. En el caso de la unidad estratégica de negocio, conocer las mejores prácticas para entregar un servicio con todo el equipamiento necesario.

- Conocer las mejores técnicas en protocolos y gestión interna.

3 Realizar una elección de la tecnología para la administración hotelera que se quiere incorporar a través de un estudio comparado de los diferentes software existentes (ERP, motor de reservas etc.).



Fase 2: Proveer el Valor

Objetivo:

Diseñar e implementar un servicio que logre satisfacer de la mejor forma posible las necesidades y demandas del mercado objetivo identificadas en la fase anterior.

Estrategias:

1 Diseñar e implementar protocolos más eficientes y que incorporen la tecnología para la administración hotelera seleccionada en la fase anterior (como por ejemplo: ERP o software para la planificación de recursos empresariales).

2 Cotizar la contratación de servicios externos de asesoría en diseño de hoteles, con el fin de mejorar el diseño del hotel.

3 Realizar mantención y equipamiento al hotel, en base a la información recopilada en la investigación de mercados.

4 Realizar capacitaciones a los empleados del hotel para que desarrollen habilidades o know how que los nuevos protocolos y tecnología que se quiere implementar requieren.

Fase 3: Comunicar el Valor

Objetivo general:

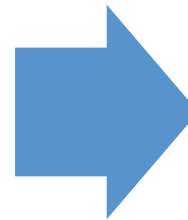
Diseñar una mezcla de marketing que permita al hotel comunicar su propuesta de valor y llegar efectivamente a su mercado objetivo.

Estrategias:

1 Diseñar una nueva mezcla de marketing (producto, precio, canales de promoción y canales de venta) en base a la información recopilada en la investigación de mercados que se realizó en la fase 1: para escoger el valor.

2 Actualizar la información presente en los canales de promoción y ventas que tiene actualmente el hotel.

3 Implementar los nuevos canales de venta y promoción seleccionados en la fase 1: para escoger el valor.



Fase 4: Medición y Control de las Estrategias Implementadas en las Fases 1, 2 y 3 del Plan de Acción

Objetivo: Medir los resultados de las estrategias implementadas anteriormente, diagnosticar y tomar acciones correctivas.

CONCLUSIÓN

La administración hotelera es compleja, ya que son muchas las actividades que tienen un impacto en el valor percibido por el cliente, por lo que se requieren grandes habilidades en coordinación y el diseño eficiente de los procesos del servicio.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el Hotel Casablanca Spa & Wine es el resultado del trabajo de una pareja de emprendedores que nunca imaginó alcanzar, cuando hace diez años decidieron dedicarse a brindar servicios de alojamiento turístico y de eventos con una capacidad estratégica que comparado con la envergadura que tiene el hotel hoy, se podría decir que representa menos del 10% aproximadamente, de lo que hoy existe.

Álvaro y Mónica, identificaron una oportunidad de negocio y con mucho trabajo se fueron adaptando a las características de la demanda. Las características del mercado en el que se desempeñan junto a las habilidades para la administración hotelera que demostraron, les permitió crecer hasta lograr lo que existe hoy.

La situación actual del hotel es optimista, ya que los conceptos fundamentales del negocio son sólidos: el hotel cuenta con una propuesta de valor, metas estratégicas claras y coherentes, un mercado objetivo bien definido y la capacidad estratégica (recursos y capacidades de la empresa) para satisfacer las demandas de su mercado objetivo. Junto con que el mercado se encuentra en crecimiento y el hotel puede aumentar su participación de mercado realizando las acciones adecuadas.

Sin embargo, existe una gran brecha entre la situación actual del hotel y la situación deseada, en la cual el hotel alcanza mayores niveles de ocupación y rentabilidad, alcanza una ventaja competitiva y es más eficiente operacionalmente.

Este plan estratégico se propone ayudar al hotel a solucionar los problemas que le están impidiendo avanzar hacia sus objetivos de rentabilidad, competitividad y eficiencia.

Se proponen estrategias en base a la idea de:

- ❖ Superar las debilidades
- ❖ Aprovechar las oportunidades
- ❖ Mejorar y mantener las fortalezas

Alcanzar y mantener la ventaja competitiva que se ha diseñado para el hotel será la clave para el logro de los objetivos de competitividad y rentabilidad. Además, el agrupar las estrategias en base al rol que desempeñan en el proceso de creación y entrega de valor, permite visualizar mejor el camino hacia alcanzar la ventaja competitiva.

Por último, se puede afirmar que las estrategias seleccionadas apuntan a hacer frente a tres problemas centrales identificados. Uno de ellos tiene relación con la capacidad estratégica del hotel. El hotel podría mejorar la eficiencia de sus procedimientos, incorporar y aprovechar: habilidades – know how, gestión de los recursos humanos, y uso la tecnología existente para la administración hotelera. También, las instalaciones requieren mantención y equipamiento. Otro problema tiene relación con mejorar los niveles de ocupación del hotel durante los días de semana.

En tercer lugar, el problema tiene relación con aprovechar las herramientas del marketing digital y no digital para comunicar el valor, es decir, escoger los medios que mejor respondan a un hotel de estas características para sus actividades de promoción y distribución, que le permitan al hotel llegar efectivamente a su mercado objetivo.

PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

La mayoría de las estrategias que se definen en este plan estratégico son proyectos en sí mismos, por lo que el esquema de implementación de las estrategias presentados al final del capítulo III permite visualizar las próximas investigaciones que deberá llevar a cabo el hotel para el logro de los objetivos.

Las propuestas para futuras investigaciones son:

Investigación de mercados

Objetivo: Recopilar información sobre:

- Las necesidades, deseos y demandas de los principales segmentos de mercado del hotel.
- El comportamiento de compra de los consumidores y hacer una selección de los canales de promoción y canales de venta más adecuados para el Hotel Casablanca Spa & Wine.
- Conocer las necesidades y comportamiento de compra del segmento potencial que se quiere abarcar: Turistas de intereses especiales.

Realizar *Benchmarking*

Objetivo: conocer las mejores técnicas en administración hotelera.

- Imitar las mejores prácticas en equipamiento
- Conocer las mejores prácticas hoteleras para satisfacer las necesidades de: escapada romántica, descanso, desconexión, relajación y bienestar. En el caso de la unidad estratégica de negocio, conocer las mejores prácticas para para entregar un servicio con todo el equipamiento necesario.
- Conocer las mejores técnicas en protocolos y gestión interna.

Diseño de una estrategia de sistemas de información

Objetivo: Realizar una elección de la tecnología para la administración hotelera que se quiere incorporar a través de un estudio comparado de los diferentes software existentes (ERP, motor de reservas etc.).

Diseño de una estrategia de promoción y ventas

Objetivo: Seleccionar los canales de venta y canales de promoción más adecuado para el Hotel Casablanca Spa & Wine, en base a la información recopilada en la investigación de mercados, que le permitan realizar mejor sus actividades de promoción y ventas.

BIBLIOGRAFÍA

Altair Consultores. (s.f.). *La Elaboración del Plan Estratégico*. ECONOMIA3 Colecciones.

American Marketing Association. (s.f.). Obtenido de <https://www.ama.org/>

Economía y negocio. (s.f.). Obtenido de
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=251988>

Elquintopoder. (s.f.). Obtenido de <http://www.elquintopoder.cl/medio-ambiente/turismo-de-intereses-especiales-la-vision-sustentable-de-las-regiones/>

Gestiopolis. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/servuccion-procesos-elaboracion-servicio/>

<http://chile.gob.cl/es/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/sistema-politico/>. (s.f.).

Kotler, P. K. (2012). *DIRECCIÓN DE MARKETING*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

masadelante.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.masadelante.com/faqs/extranet>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). <http://chile.gob.cl/es/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/sistema-politico/>.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva Creación y Soatenimiento de un Desempeño Superior* (Vol. Primera edición). rei.

Programa de Gobierno Michelle Bachellet. (2013).

Santander Trade Portal. (s.f.). Obtenido de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

TurismoChile. (s.f.). Obtenido de <http://chiletourism.travel/2015/12/23/chile-recibe-mas-de-4-millones-de-turistas-este-2015/>

LINKOGRAFÍA:

<http://www.sercotec.cl/Portals/0/MANUALES/situaci%C3%B3n%20de%20la%20microempresa.pdf>

<http://www.economia.gob.cl/acerca-de/red-de-fomento>

<http://www.sercotec.cl/Qui%C3%A9nessomos.aspx>

<http://www.corfo.cl/sobre-corfo>

<http://reformatributaria.gob.cl/objetivos/>

Fuente: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Anuario-de-Turismo-2014_version-final-consolidada.pdf

<http://www.helioschile.cl/>

