

Figura nº1: Fases del Plan Estratégico.

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

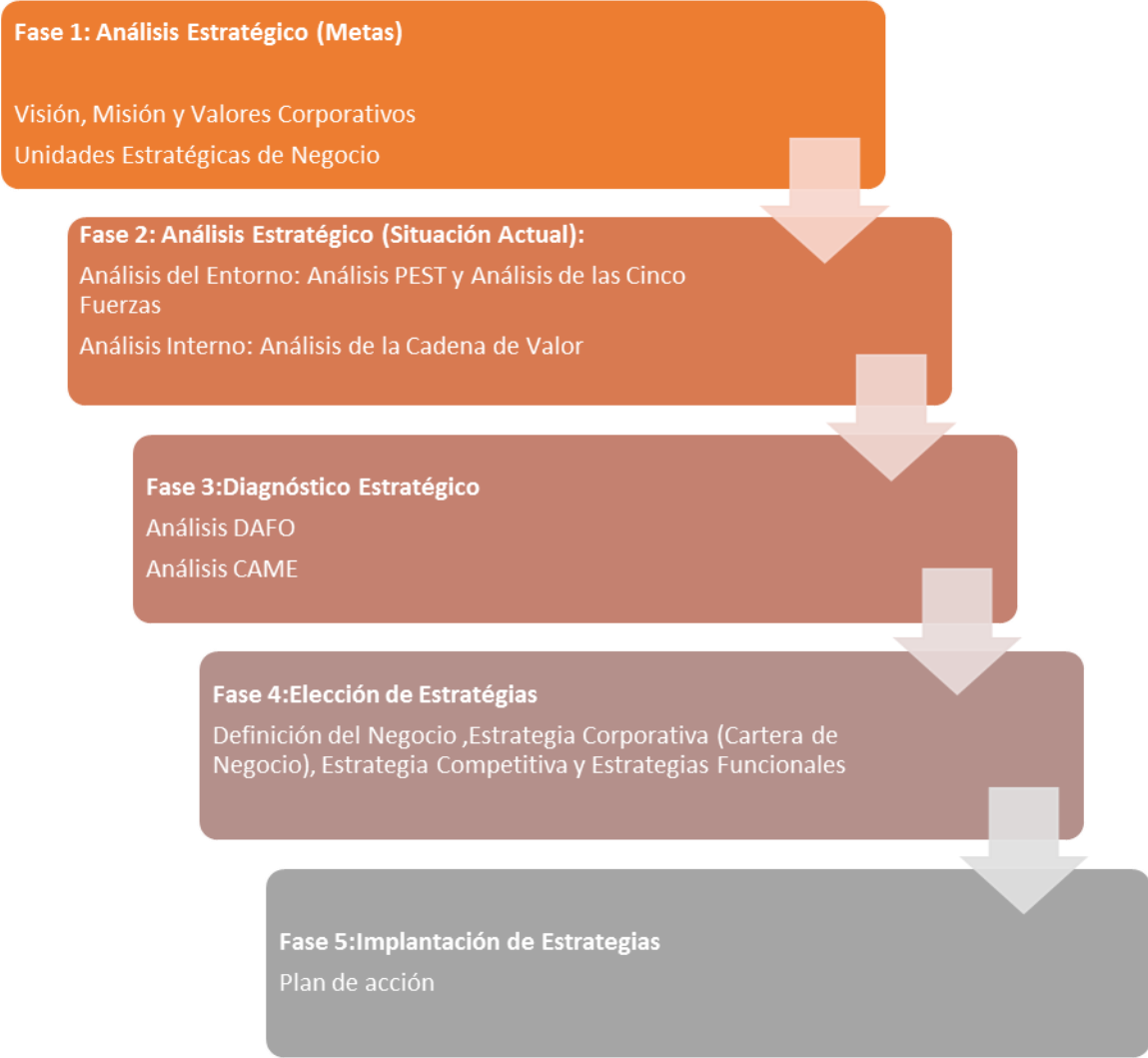


Figura nº2: Esquema detallado de las fases del plan estratégico.
Fuente: Elaboración propia.

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.

Tabla n°3: 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.

Niveles de estrategias en una empresa:



Figura nº3: 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.

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

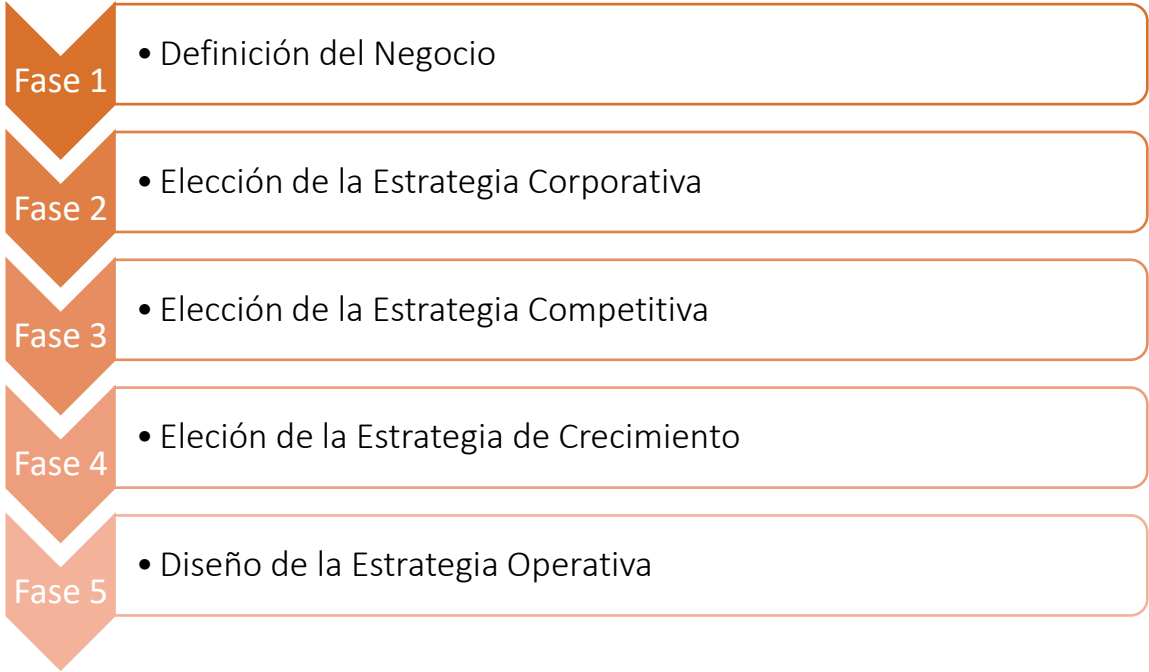


Figura nº4: Las cinco fases para la elección de las estrategias de José María Sainz de Vicuña.

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

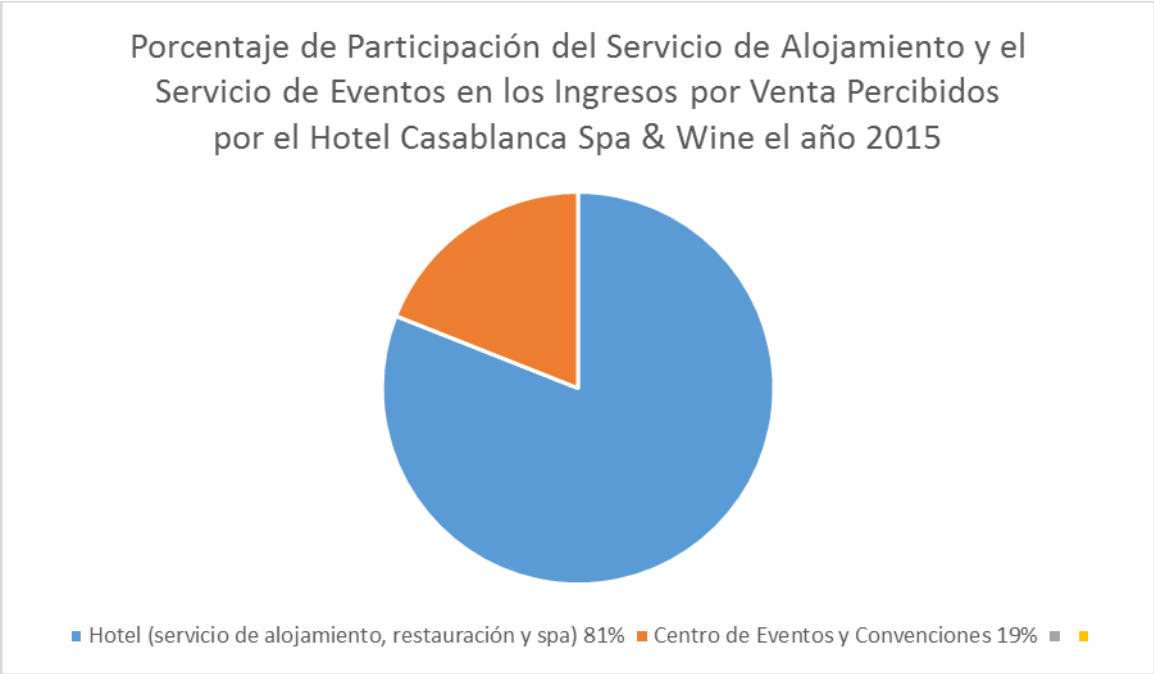


Figura n° 5: Porcentaje de participación del servicio de alojamiento y el servicio de eventos y convenciones en los ingresos por venta percibidos por el Hotel Casablanca Spa & Wine el año 2015.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados.

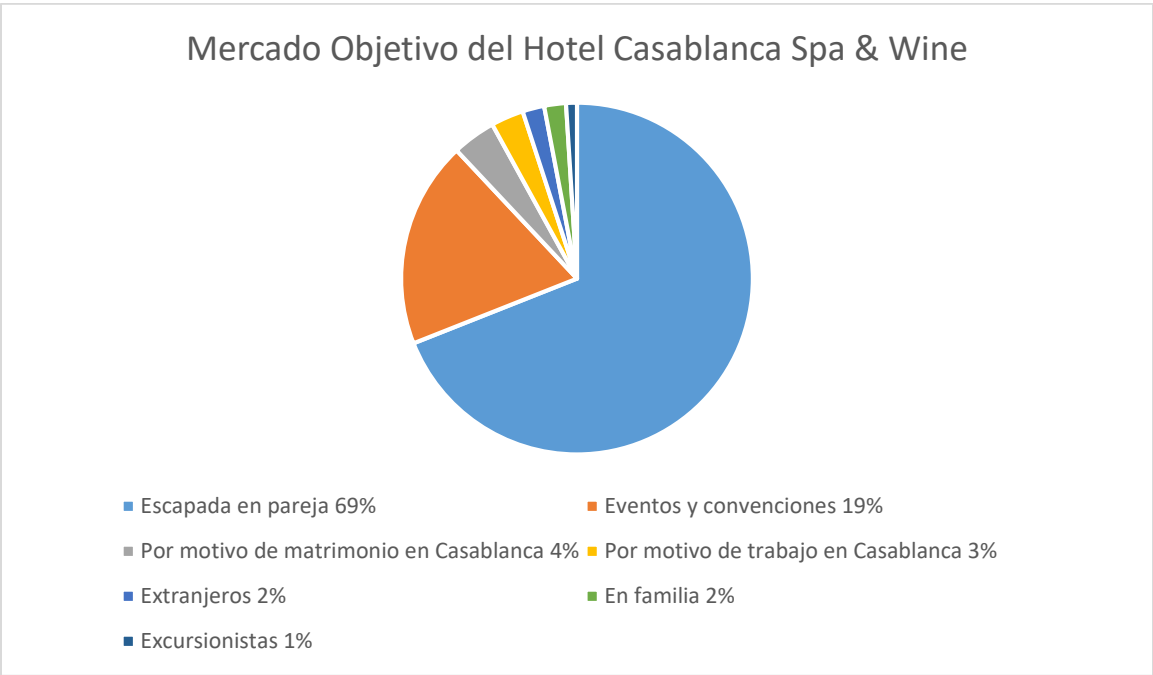


Figura n°6: Segmentación de mercado en base a un enfoque de necesidades y de acuerdo al porcentaje de participación de cada segmento en los ingresos por ventas percibidos por el hotel el año 2015.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados.

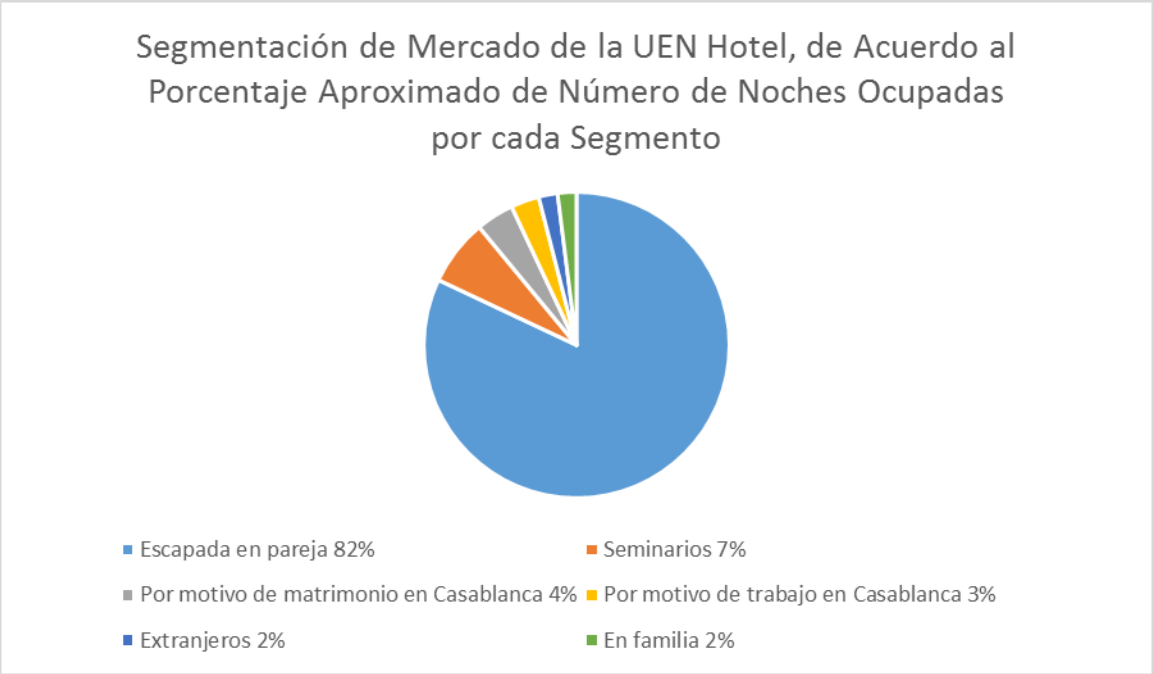


Figura n°7: Segmentación de mercado de la unidad estratégica de Negocio UEN, de acuerdo al porcentaje aproximado de números de noches ocupadas por cada segmento en el año 2015.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados.

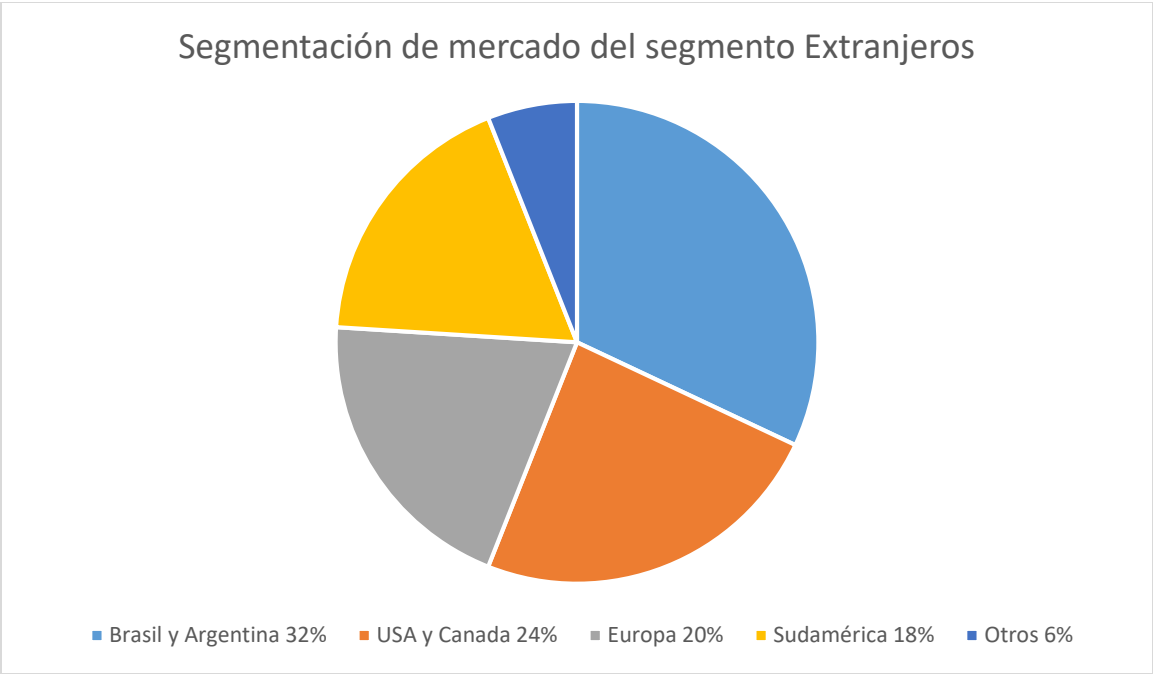


Figura n° 8: Segmentación de mercado del segmento Extranjeros de acuerdo a sus países de procedencia y el porcentaje aproximado de la ocupación que genera cada segmento para el hotel en un año.

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados.

Fases de la elección de las estrategias funcionales u operativas:

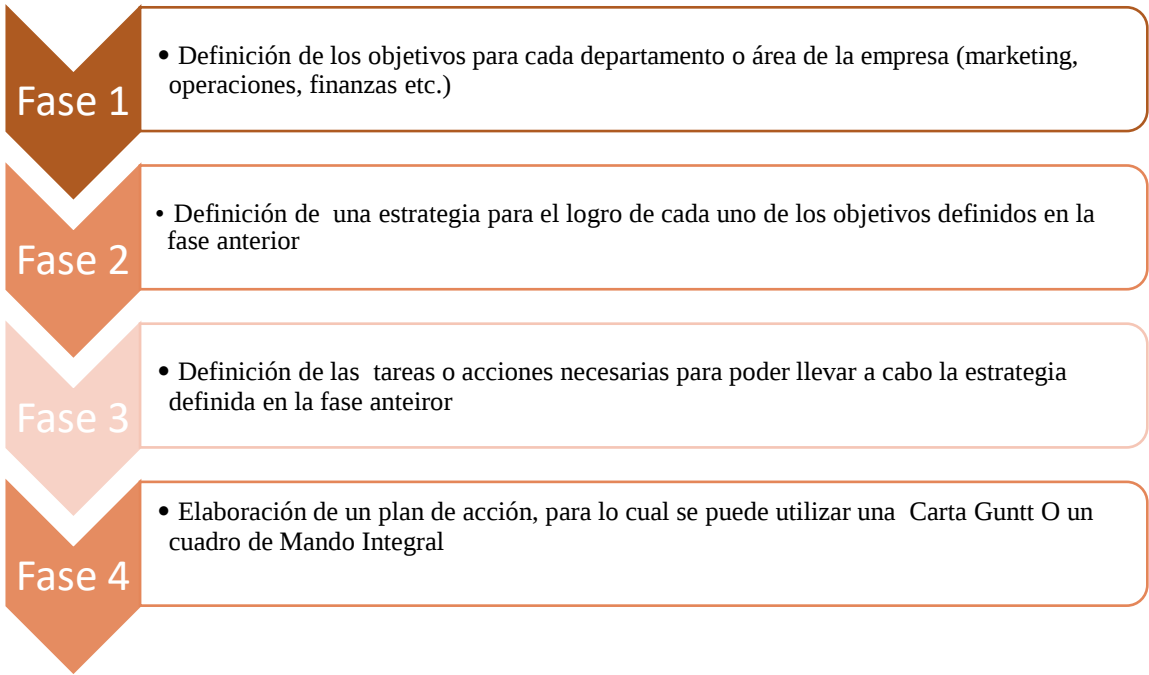


Figura nº9: Fases de la elección de las estrategias funcionales u operativas.

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

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 n°5: 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 dirijan 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 nº6: 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 nº7: 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 nº8: 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.

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.

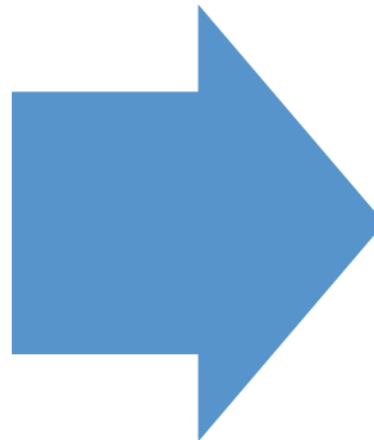
2 Realizar Benchmarking con el objetivo de:

-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.

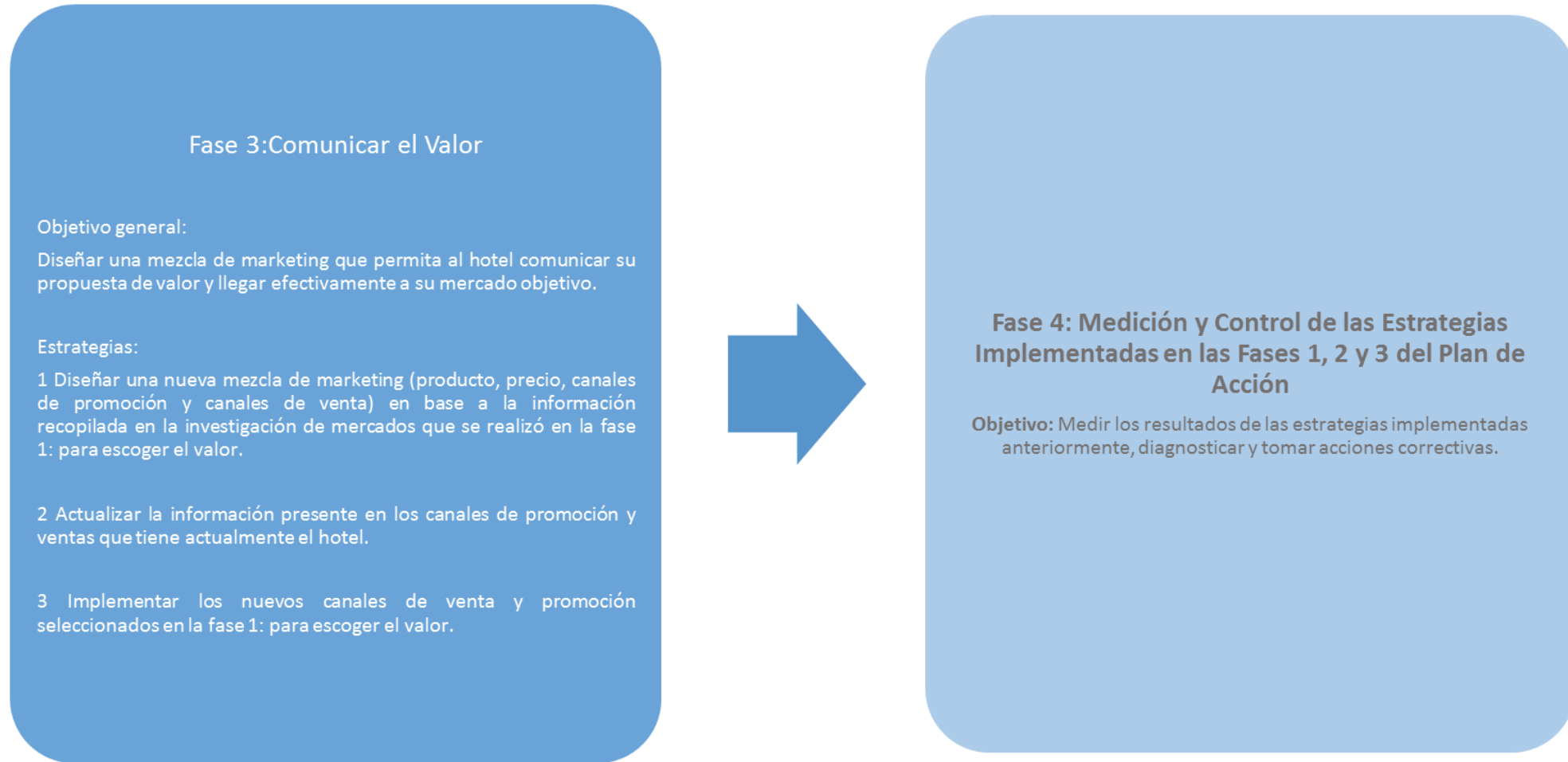


Figura n°10 : Esquema de las estrategias definidas agrupadas en base al rol que desempeña cada una en el proceso de creación y entrega de Valor, segunda parte.

Elaboración propia.