



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Planificación Estratégica Comercial aplicada a un Hotel Sindical”

Autor: María Lucía Franco

Tutor: Javier Martín

Córdoba

2016



Planificación Estratégica Comercial aplicada a un Hotel Sindical by Franco, Maria Lucia is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Agradecimientos

Este Trabajo final está dedicado a mi familia, a mi pareja y a mis amigos, los que están y aquellos que no llegaron a celebrar el nuevo logro. A mi familia que siempre me brindó todas las herramientas y la contención para ir recorriendo mi camino como persona y como profesional. A mi pareja que acompañó cada fin de semana de cursado del MBA y siempre me brindó su apoyo y ayuda necesaria en los momentos de dificultad.

Ellos, siempre alentándome a conseguir los sueños y los objetivos que me proponga han brindado toda su colaboración y escucha eterna alentándome a cambiar de rumbos, a tomar desafíos, a crear mi perfil profesional recordándome a cada paso nunca olvidarme dónde y cómo todo comenzó.

A todos aquellos compañeros de la vida que han podido comprender mis ausencias, mis escasos tiempos y aun así siempre han estado allí.

A aquellos que celebraron y alentaron la decisión de continuar mi formación, y no han podido ser parte de esta última etapa.

También a todos los que integran la Escuela de Graduados, facilitándome el acceso al curso del MBA, uno de mis objetivos desde el cierre de mi educación secundaria, generando ese sentimiento de comunidad y de respaldo desde el inicio.

Índice de Contenidos

PRESENTACION DEL PROYECTO.....	- 1 -
PROBLEMA.....	- 1 -
Contexto.....	- 1 -
Definición del problema.....	- 5 -
Objetivos del trabajo.....	- 6 -
Límites o Alcance del trabajo.....	- 7 -
Organización del trabajo.....	- 8 -
Marco teórico.....	- 8 -
CAPITULO 1: Breve Introducción a la Administración o Planificación Estratégica y el Revenue Management.....	- 8 -
CAPITULO 2: Marco Teórico.....	- 10 -
Capítulo 2.1 Investigaciones existentes relacionadas con el área de estudio.....	- 10 -
Capítulo 2.1 Estrategias Comerciales – Bibliografía y aplicación.....	- 11 -
CAPITULO 3: Análisis del Destino y su demanda.....	- 17 -
CAPITULO 4: Presentación Hotel 15 de Mayo Córdoba.....	- 28 -
CAPITULO 5: Metodología de Investigación Aplicada.....	- 30 -
5.1 Matriz DAFO o FODA.....	- 30 -
5.2 Análisis de Producto.....	- 32 -
5.2.1 Matriz BCG.....	- 34 -
5.2.2 Línea de Producto.....	- 36 -
5.3 Segmentación e identificación de Target Group.....	- 38 -
5.3.1 Estrategia de Marketing de Segmentación.....	- 42 -
5.4 Análisis sobre los Canales de Distribución y Promoción On Line.....	- 43 -
CAPITULO 6: Implementación. Revenue Management.....	- 45 -
6.1 Benchmarking: definición de trabajo futuro.....	- 47 -
6.2 Definición del CompSet Primario.....	- 47 -
6.3 Fijación de Precios: Estrategia.....	- 50 -
6.4 Matriz de Revenue Management.....	- 54 -
6.5 Plan de Acción e implementación.....	- 59 -
6.6. Observaciones y Recomendaciones.....	- 64 -
CONCLUSIONES FINALES.....	- 65 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 66 -

Índice de Gráficos

Cantidad de establecimientos – Villa Carlos Paz 2016	-4-
Establecimientos Hoteleros VCP 2016.....	-18-
Origen de Turistas.....	-23-
Comparación de precios y Descuentos Aplicados.....	-26-
Clasificación de Producto de consumo y Servicios	-33-
Matriz BCG.....	-35-
Niveles de Productos y Servicios.....	-37-
Promedio de Ocupación (%) Hoteles 3* los últimos 4 años.....	-50-
Diagrama de tiempos	-63-

Índice de Tablas

Oferta y Demanda. Indicadores seleccionados por mes	-20-
Top 20 Destinos preferidos por los argentinos para Semana Santa 2015-2016	-25-
Variación de precios Marzo 2016	-25-
Ranking ciudades Argentinas de Mayor descuento en tarifa.....	-26-
Precio Promedio de Hoteles - 2016	-28-
Matriz FODA o DAFO para Hotel 15 de Mayo VCP	-31-
Características de la línea de producto: Hotel 15 de Mayo	-36-
CompSet Hotel 15 de mayo	-48-
Bases de Construcción de Matriz de Revenue	-55-
Matriz de Revenue Management	-58-
Plan de Acción soporte de Crecimiento.....	-60-

PRESENTACION DEL PROYECTO

PROBLEMA

Contexto

El Turismo Social fue generado con el fin de conectar un amplio sector poblacional de limitada disponibilidad económica, con la oportunidad de hacer uso de su derecho a ocio en un espacio preparado para ello. El surgimiento del turismo social más allá del beneficio individual, favorece a la población en general a través del mantenimiento de estructuras turísticas, generación de empleos, aumento de las rentas municipales, quiebre de la estacionalidad en la demanda turística.

Entre 1945 y 1955 el turismo social se desarrolló en tres modalidades muy distintas:

1. Concentrado en colonias vacacionales o unidades de turismo.
2. A través de contratos y convenios gubernamentales.
3. En hospedajes surgidos de organizaciones trabajadoras utilizando el sistema de compra/alquiler de inmuebles destinados a alojamiento.

De esta última modalidad nacen los primeros Programas de Turismo Social cuyos principales destinatarios eran trabajadores con recursos económicos limitados, sin importar su localización geográfica, con el objeto de brindar la oportunidad de disfrutar un período vacacional de forma más económica. Dentro de este programa cada trabajador podía elegir la locación y los servicios de la unidad vacacional.

La “Hotelería Gremial” tuvo lugar durante las primeras presidencias peronistas con la intención de promover el “Turismo Obrero” y “Turismo Social”, acompañando de esta forma el crecimiento y desarrollo de este nuevo segmento dentro de la industria. Lo hizo

desde una posición de cortejo, donde se promovían espacios y hábitos vacacionales que fomentaron la instalación de Colonias de Vacaciones, Construcción y/o adquisición de Hoteles para sus beneficiados. Los Sindicatos han estado asociados desde el comienzo con el surgimiento de este segmento, conectando los establecimientos hoteleros con los diferentes centros turísticos. Las principales ciudades promovidas por el Estado y desarrollados por el sector son Mar del Plata, Villa Carlos Paz y Embalse de Río III.

Dado el origen de su creación, el turismo social o gremial se caracteriza ser Elástica dada la alta sensibilidad a los cambios económicos y sociales, los cuales afectan el entorno en el que están inmersos y, como consecuencia, en su actividad y demanda. Algunos factores que pueden generar variaciones son, por ejemplo, la movilidad de días festivos para generar fines de semana largos, el adelanto del inicio del ciclo lectivo lo que reduce el período vacacional de verano, el aumento de los medios de transporte, la capacidad económica de los trabajadores.

Éstos y otros factores, han sido claves en su evolución y reinención, lo que trajo aparejado modificaciones y variaciones en las tipologías de alojamiento, los cuales fueron mutando estructural, operativa y comercialmente. Es por ello que estas tipologías de alojamiento, a diferencia de otras, tienen un atractivo de demanda que no se caracteriza por el espacio físico que disponga, la locación, los atractivos del destino, sino que segmenta al turista social por pertenecer a una entidad particular, que los agrupa de acuerdo a su actividad laboral.

Con el fin de enmarcar y situar este trabajo, y poder generar su estudio de campo, se ha seleccionado el Hotel 15 de Mayo, localizado en la ciudad de Villa Carlos Paz perteneciente al Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias. El mismo dispone de un total de 35 habitaciones contemplando singles, dobles, triples, departamentos y suites. Dentro de los servicios que incluye se pueden destacar Desayuno Buffet, Servicio de Gastronomía en habitaciones , Restaurante con pensión completa (almuerzo y cena) , TV por Cable, Somieres, Wi-Fi / Internet Banda Ancha, Aire Acondicionado, Calefacción, Caja de Seguridad Digital, Servicio de Bar las 24hs, Servicio Médico las 24hs., Seguridad privada, Pileta Cubierta Climatizada, Spa, sala de masajes,

Sauna Seco, Pileta Descubierta con Solárium, Gimnasio, Cocheras con Seguridad, Parrillas, Salones de usos Múltiples, Terrazas con vista a las Sierras. Este hotel fue reinaugurado en 2013 con una remodelación del 100%.



Fachada del Hotel Remodelado. Fuente: Hotel 15 de Mayo



Lobby Hotel Remodelado. Fuente: Hotel 15 de Mayo



Habitación Doble Remodelada. Fuente: Hotel 15 de Mayo



Piscinas exterior e Interior. Fuente: Hotel 15 de Mayo

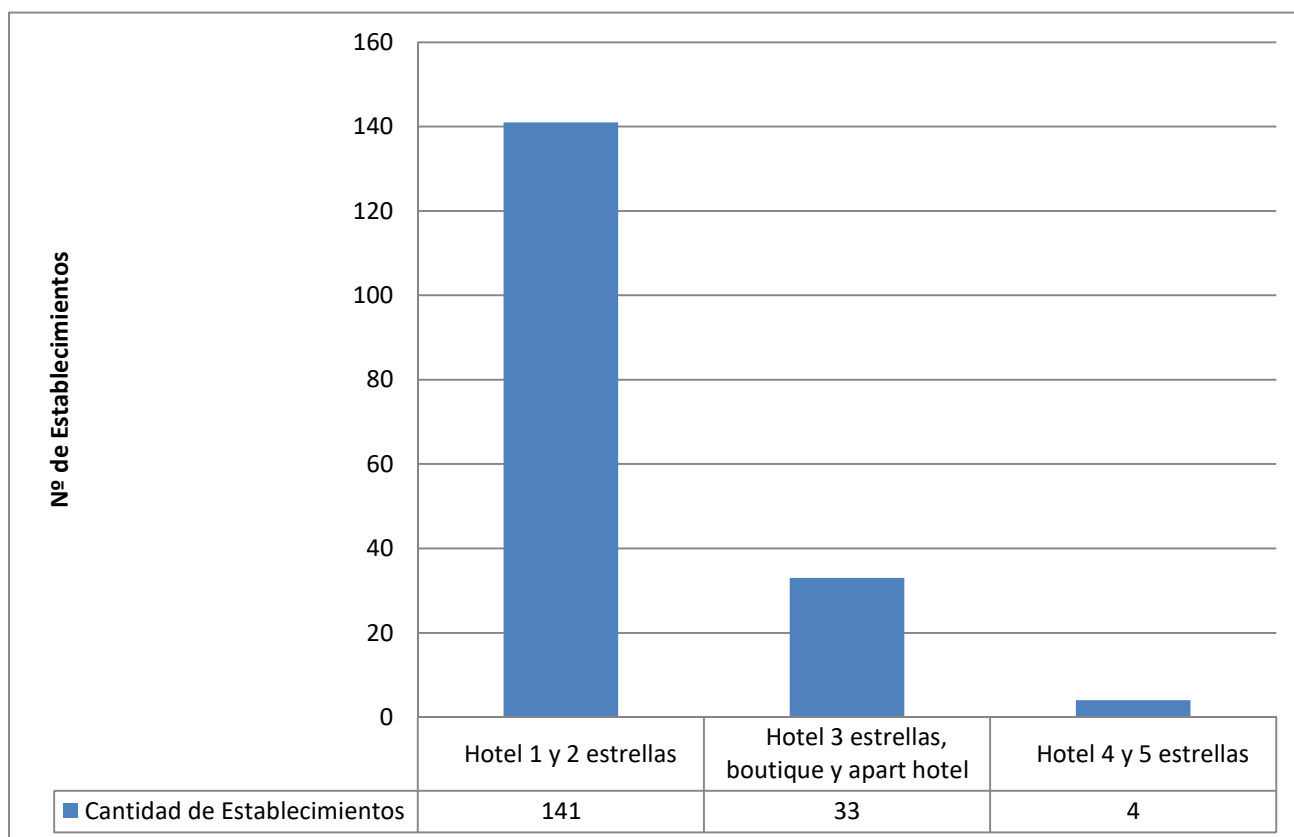
Su ubicación geográfica es un punto fuerte ya que Villa Carlos Paz es el principal centro turístico de la provincia de Córdoba, a poco más de 30 kilómetros de la ciudad capital, donde su configuración urbana y económica se genera en torno al turismo, por lo que impulsarlo como destino clave en Argentina es una política en agenda del gobierno local y provincial.

Ingreso Autopista Córdoba – Carlos Paz



Villa Carlos Paz dispone de más 150 establecimientos de alojamiento, considerando su tipología clásica de hoteles, departamentos con servicio de habitación y hoteles boutique, y es considerada una gran plaza hotelera con alta competencia de mercado y con escasa diferenciación de producto, a nivel nacional.

Cantidad de Establecimientos – Villa Carlos Paz 2016



FUENTE: INDEC. "CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS EN VILLA CARLOS PAZ, 2016"

El hotel sindical 15 de Mayo funciona durante las temporadas altas de verano, invierno, fines de semana largos con reservas generadas desde la oficina de turismo del

Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias ubicada en la ciudad de Buenos Aires. Los afiliados solicitan su semana de descanso abonando allí una tarifa especial de alojamiento que incluye habitación y servicio de Pensión Completa¹. Durante los restantes meses del año, el hotel permanece abierto pero con ocasional ocupación de habitaciones.

Surge entonces la oportunidad de generar demanda durante todo el año a través de un Plan Estratégico de Comercialización basado en la la Gestión de Ingresos o Revenue Management con el fin de estabilizar la ocupación promedio diaria buscando minimizar el impacto del costo fijo de funcionamiento y disminuir la capacidad ociosa del personal del hotel 15 de Mayo de la ciudad de Villa Carlos Paz.

Definición del problema

La estacionalidad de la actividad turística de la ciudad de Villa Carlos Paz fuertemente marcada por temporadas altas, el costo fijo en épocas de baja o nula ocupación y la ociosidad del personal generan un desfasaje contable en sus balances anuales. Esta situación está afectando a la calidad de servicio que se brinda, el mantenimiento de estructura y la escasa inversión en renovación de insumos, reflejándose en el volumen de reservas de cada temporada y su correspondiente tarifa, transformándose en un dilema.

Este inconveniente a resolver tiene su origen en los marcados picos de ocupación del hotel y el destino, en los períodos vacacionales clásicos de verano e invierno, y en los mínimos canales de ventas utilizados.

La modalidad de reserva de esta tipología de establecimientos hoteleros es a través de las entidades sindicales, quienes centralizan los pedidos, las confirmaciones y los cobros. Ello garantiza períodos de ocupación específicos y beneficia al afiliado sindical

¹ Se denomina Pensión Completa al servicio de Desayuno, Almuerzo y Cena incluido en la tarifa. Puede variar e incluir o no bebidas.

dándole la prioridad. Pero, por otra parte, afecta al hotel y su gerencia en el manejo diario de caja ya que no perciben ingresos de forma directa para gastos corrientes, debiendo seguir procedimientos de compras (generar pedido, orden de compra, recepción del dinero mediante depósito bancario) ante cualquier necesidad sin importar si es de orden diario o una inversión mayor.

Dado el origen de los “Hoteles Sindicales” como servicio de bajo costo y fin social para afiliados al sindicato, no está bien visto desde las instituciones la utilización de otros canales de reservas para atraer otros turistas al establecimiento dado que quienes generan aportes anualmente deberían tener la exclusividad. En estas circunstancias no es factible generar un puesto de trabajo a cargo de esta función que optimice y centralice las reservas permitiendo la apertura comercial al mercado a través de diversos canales. Ello establece un obstáculo a sortear, donde se deberán explorar herramientas de gestión de ingresos y herramientas de comercialización que no requieran personal específico con el fin de interactuar con el público actual y potencial, sin generar conflicto con el Sindicato al que pertenece.

Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

- General:

Desarrollar una Plan Estratégico Comercial y de Gestión de Ingresos que permita obtener una mejora en la rentabilidad del establecimiento y facilite la optimización de la utilización de los recursos.

- Particulares del presente trabajo:
 - Aumentar la ocupación promedio diaria a través de la Gestión de Ingresos o Revenue Management.
 - Ampliar el mercado alcanzando nuevos segmentos de mercado.

- Desarrollar canales de comercialización no utilizados.
- Incrementar el flujo de efectivo en caja mensual.

- Profesionales:

Desarrollar un modelo comercial factible de ser aplicado a establecimientos de características Sindicales, los cuales sean ejecutados a través del modelo de consultoría.

- Personales

Aplicar los conocimientos adquiridos en la formación educativa de Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de la UNC y en los años de experiencia en puestos comerciales, ahondando y profundizando campos no explorados al momento, desde una posición y enfoque de liderazgo.

Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al desarrollo de un nuevo curso de acción comercial dentro de las opciones existentes junto al Área de Gerencia Operativa del Hotel 15 de Mayo, ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz, a través de la cual se podrá acceder a la información necesaria, validación de la misma, corrección y análisis de la propuesta.

Así mismo, la Gerencia de Establecimientos Hoteleros del Sindicato seleccionado, colaborará con la información de necesaria, y en el desarrollo de estrategias viables de ejecución a corto y mediano plazo.

Durante el desarrollo de este trabajo, se espera obtener la información necesaria de la empresa y del destino en el año 2017, para definir cursos de acción viables de ser ejecutados en las próximas temporadas turísticas 2018 y 2019.

Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 7 capítulos:

Capítulo 1: Breve Introducción a la Administración o Planificación Estrategia y al Revenue Management²

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Investigaciones existentes relacionadas con el área de estudio

2.2 Estrategias Comerciales – Bibliografía y aplicación

Capítulo 3: Análisis del Destino y su demanda

Capítulo 4: Presentación Hotel 15 de Mayo Córdoba

Capítulo 5: Metodología de Investigación Aplicada

5.1 FODA

5.2 Análisis de Producto

5.3 Segmentación e identificación de Target Group

5.4 Análisis sobre los Canales de Distribución y Promoción On Line

Capítulo 6: Implementación. Revenue Management

6.1 Definición del CompSet Primario

6.2 Benchmarking: definición de trabajo futuro

6.3 Fijación de Precios: Estrategia

6.4 Matriz de Revenue Management

6.5 Observaciones y Recomendaciones

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Marco teórico

CAPITULO 1: Breve Introducción a la Administración o Planificación Estratégica y el Revenue Management

² Revenue Management o Gestión de Ingresos son un conjunto de herramientas que aplicadas en conjunto permiten maximizar los ingresos prediciendo el comportamiento de la demanda y optimizar la ocupación

“La **Administración Estratégica** se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.” Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimera edición. Fred R. David, 2008.

Dentro del ámbito de negocios este concepto es denominado con frecuencia “Planificación Estratégica” y se lo lleva a ejecución a través de la elaboración de directivas y cursos de acción sobre áreas como finanzas, desarrollo, recursos humanos, comercialización, entre otras.

Por este motivo en el presente trabajo se utilizarán como sinónimos Administración y Planificación, aunque en otros ámbitos o áreas de estudio sean diferenciados dichos conceptos.

El cierre del proceso de la Administración Estratégica se centra en evaluaciones, seguimientos y medición de resultados con el fin de potenciar buenos cursos de acción y corregir desvíos.

La **Planificación Comercial** se integra dentro de la Administración o Planificación Estratégica de la empresa. Se enfoca mediante un proceso que parte del análisis de la situación que engloba aspectos externos tales como mercado, competencia, sector, e internos como áreas de marketing, producción, finanzas, organización. Definido el enfoque prosigue a la implementación con el fin de ejecutar los programas desarrollados, que a posteriori serán controlados en busca de desviaciones que dificulten la consecución de los objetivos de la empresa.

En el marco de desarrollo de las estrategias una de las herramientas más importantes en la actualidad es **Revenue Management o Gestión de Ingresos**. Este conjunto de herramientas tienen como finalidad la obtención de datos históricos en relación con la actividad del hotel para, mediante el análisis de los mismos, interpretar tendencias y utilizar esta información en la ejecución de las estrategias que posibiliten vender las unidades hoteleras de la forma más rentable posible en el canal de distribución adecuado y

con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas en función de la demanda, el segmento de cliente, entre otras ventajas.

CAPITULO 2: Marco Teórico

Capítulo 2.1 Investigaciones existentes relacionadas con el área de estudio

Dentro de los hallazgos se encontraron dos Investigaciones cuyas temáticas abordan en forma parcial el área de estudio del presente trabajo.

La primera de ella fue el diseño de un Plan de Marketing Estratégico aplicado a un hotel español cuya importancia está dada en el desarrollo de las herramientas utilizadas y la aplicación de la información relevada. A saber:

“DISEÑO DE PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO CASO: HOTEL RESTAURANTE EL CASTILLO”

Autor: Elena García Merino Tutelado por Marta Laguna

Lugar y Fecha de Presentación: Segovia, 20 de Junio de 2013

Brief:

La finalidad de este trabajo fue diseñar un plan de marketing para un establecimiento pequeño, ubicado en Fuentes de Valdepero, provincia de Palencia, cuyo elemento diferenciador es estar emplazado en Castillo de los Sarmiento, declarado Patrimonio Histórico Español. Así mismo, como objetivos secundarios de este trabajo se planteó identificar los cambios, aumentar la predisposición y la preparación de la empresa y obliga a la dirección a pensar de forma sistemática.

Esta investigación se desarrolló utilizando como herramientas de análisis la matriz FODA, análisis del mercado y la aplicación de teorías de segmentación de mercado y diseño de estrategias comerciales

Se destaca en el trabajo el contenido y la información relacionada al sector comercial turístico de dicha zona, para luego ser aplicado a una empresa pequeña con característica puntual. Estos puntos son comparables al caso a analizar, y se considera enriquecedor como perspectiva adicional al caso de estudio.

El segundo hallazgo se centra en el Turismo Social y los establecimientos hoteleros generados a partir impulso turístico que el gobierno nacional le dio en el momento de la creación de esta tipología. A saber:

“SÍNTESIS HISTÓRICA DEL PROYECTO TURISMO SOCIAL DE 1943-1955 Y DIAGNÓSTICO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPLEJOS HOTELEROS DE CHAPADMALAL Y EMBALSE, CREADOS EN EL MARCO DE ESE PROYECTO”

Autor: Claudia G. López

Fecha: 12 de agosto de 2010

Brief:

Esta investigación exploratoria contiene información valiosa sobre el contexto social en el que surgen los establecimientos sindicales, modalidad del hotel sobre el que se desarrollará el presente trabajo que permitirá considerar la importancia económico-social de este tipo de negocios y, la finalidad de su creación. Ello permitirá el desarrollo con un enfoque más claro. Por otro lado, y no de menor importancia, la centralización de esta investigación sobre establecimientos pertenecientes a esta tipología hoteles, ampliará la y enriquecerá la visión del trabajo, siendo de suma importancia el ubicado en Embalse, provincia de Córdoba.

Capítulo 2.1 Estrategias Comerciales – Bibliografía y aplicación

En la actualidad la actividad hotelera crece de manera acelerada a nivel mundial, incorporándose al mercado nuevos establecimientos de tipologías novedosas, con diseños imponentes, calidad de servicio diferenciada de acuerdo a su segmento de mercado y utilizando tecnología de última generación.

Además del crecimiento de la oferta, las personas cada vez más se desplazan con facilidad, llevando a que los huéspedes adquieran mayor experiencia en el uso de los servicios hoteleros.

Combinado con el avance tecnológico, genera también que los usuarios tengan a su alcance en una pantalla toda la información necesaria para conocer, elegir y comprar.

Esto lleva a la industria de la hospitalidad a la necesidad de maximizar sus ingresos y el uso de recursos, generar una oferta diferenciadora, en un mercado con una competencia cada vez más imponente y consumidores más exigentes.

Por otro lado, los hoteles se encuentran con costos de operación cada vez más altos, principalmente en recursos humanos y mantenimiento general, que unidos a los ingresos estacionales coloca a la industria en una dificultad económica-financiera de importancia, surgiendo problemas para invertir en actualización, mantener o incorporar RRHH talentosos, afectando esto la cantidad y calidad de los servicios que se prestan.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados, se seleccionan para este trabajo dos soportes teóricos los cuales permiten dar la orientación necesaria al trabajo en busca del desarrollo de la estrategia a utilizar y de las herramientas correctas a aplicar.

El primer material utilizado es “**Dirección de Mercadotecnia**” perteneciente a **Philip Kotler**. Este autor, considerado el Padre del Marketing ha desarrollado el modelo

de Plan Estratégico con el fin de incorporar en un solo libro los componentes del mismo y plantear las herramientas recomendadas.

Según Kotler (1992) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

El autor propone un orden de etapas y actividades en la formulación de este proceso, las cuales posibilitan la combinación e integración con las definidas por otros autores.

Ellas son:

- Análisis de la situación dirigido a captar y definir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado.
- Programación e implantación de los recursos necesarios para aprovechar dichas oportunidades y solventar las posibles amenazas.
- Control estratégico de las decisiones adoptadas.

Para poder desarrollar estas etapas, Philip Kotler propone una serie de cursos de acción, comúnmente denominadas Estrategias. Las mismas se aplican al concepto que desarrolló de “4P” compuesto por producto, plaza, precio y promoción. De estos componentes, tomaremos como base para el desarrollo los tres primeros, los cuales son factibles de ser aplicados en un hotel pequeño evitando utilizar Marketing Directo (promoción) con la intención de no generar inconvenientes con la entidad sindical respetando la exclusividad de los afiliados como principales destinatarios del Hotel 15 de Mayo.

Actualmente redefinir el Core Business³ de este hotel no es de utilidad dado el origen sindical del establecimiento, pero sí utilizar las estrategias para centrar las acciones sin precisar de personal específico, optimizando los ingresos y generando una ventaja competitiva marcada en el segmento.

Términos principales del autor que serán utilizados en el presente trabajo:

- Necesidad: Estados de carencia percibida incluyen necesidades físicas, sociales e individuales.
- Demandas: Deseos respaldados por el poder de compra
- Valor: estimación que hacen los clientes para medir la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades.
- Propuesta de Valor: sumatoria de todos los beneficios que se prometen a un cliente a cambio del precio cobrado.
- Satisfacción del consumidor: nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio.
- Intercambio: Acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio.
- Mercados: Conjunto de todos los compradores, que comparten, reales y potenciales, de un producto o servicio
- Mezcla de marketing y las cuatro P del marketing:
 - Producto: Los consumidores favorecen los que ofrecen calidad, desempeño y características innovadoras mejores. La estrategia del marketing se enfoca en mejorar el producto de forma continua,
 - Precio: La empresa debe decidir cuánto cobrará por el producto
 - Plaza: Como poner el producto a disposición del mercado meta
 - Promoción: Debe comunicarle al mercado meta la oferta y persuadirlos de sus méritos.

³ Core Business: competencia central o clave de la empresa que lo diferencia de sus competidores. Es el negocio principal de la empresa.

El segundo material bibliográfico de soporte utilizado es “Revenue Management Maximizing Revenue in Hospitality Operations” perteneciente a Carol Verret que plantea la importancia de la conectividad y presencia en internet de nuestros productos para optimizar las ventas.

De esta forma se complementa el desarrollo teórico de Kotler sobre Estrategias de Canales y los conceptos innovadores de Revenue a través de Web propuesto por Verret.

Tal como señala Carol Verret en su libro, el Revenue Management a través de sus técnicas colabora en poder maximizar los ingresos a través de un correcto manejo de los inventarios de plazas unido del mejor precio para cada ocasión.

El objetivo de estas nuevas técnicas se centra en los siguientes parámetros de ventas:

- Producto correcto.
- Al cliente adecuado.

La finalidad de esta técnica es ofertar la tarifa adecuada en el momento exacto, obtenida por medio de palancas de control de demanda. Las mismas son:

- La Gestión del Precio.
- La duración del Uso del servicio por parte del cliente.

Términos principales del autor que serán utilizados en el presente trabajo:

- Tarifa Rack: se define como el precio máximo al que un cliente estaría dispuesto a pagar por una habitación en un momento óptimo de demanda. Será la base de cálculo para el resto de las tarifas del hotel.

- RevPAR o Revenue Per Available Room: son los ingresos por habitación disponible (quiere decir, del total de inventario, no sólo de las habitaciones ocupadas como ocurre con el ADR).
- ADR o Average Daily Rate: es el precio medio de un determinado día. Es uno de los indicadores que más se utiliza para comparar a un hotel con su competencia. Sin embargo, no es suficiente para medir el rendimiento del sector hotelero. Para evaluar el desempeño de un hotel debe combinarse, a su vez, con la tasa de ocupación y el RevPAR.
- CRS o Central Reservation Systems: son compañías que ofrecen a los hoteles sus servicios de representación y reservas a cambio de cupos de habitaciones y comisiones sobre las reservas. Por lo general suelen contar con los servicios de Sistemas Globales de Distribución (GDS en siglas como generalmente se los conoce).
- CompSet o Competitive Set: está conformado por un grupo de establecimientos con características similares que se utilizan de parámetro y que compiten en forma directa con el hotel que estamos analizando.
- CPOR o Costo por Habitación Ocupada: es el coste medio por habitación ocupada de un hotel. Este KPI⁴ se utiliza para medir y analizar el costo de operación para cada habitación.
- Dynamic Pricing: Fijación dinámica de precios basada en la propuesta de valor y significa ofrecer diferentes niveles de tarifas de acuerdo a la segmentación hotelera.
- GopPAR Gross Operating Profit Per Available Room: es el beneficio operativo bruto por habitación disponible, el resultado de explotación por habitación disponible. La diferencia con el RevPAR es que entra en juego el indicador de los gastos, por lo tanto, es un indicador más útil para seguir la evolución de un hotel de forma global.
- OTA u Online Travel Agency: son agencias de viaje online, tienen presencia únicamente en internet y no cuentan con oficinas físicas de venta. Su diseño permite al consumidor encontrar el hotel que más se adapta a sus necesidades, ya que permite cruzar diversas variables como precio, ubicación, categoría y tipología del establecimiento, servicios ofrecidos y puntaje de acuerdo a los comentarios de otros

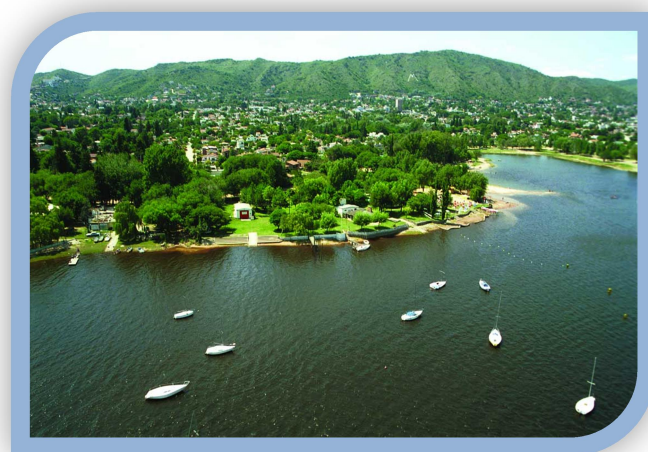
⁴ KPI (key performance indicator), conocido también como medidor de desempeño. Es una medida del nivel del rendimiento de un proceso.

huéspedes. Tienen gran influencia en la demanda ya que disponen de altos presupuestos de publicidad y una gran fuerza de ventas que se centra en los propietarios hoteleros con el fin de conseguir el mejor precio disponible. La rentabilidad de los establecimientos tiene su base en el 18-20% de comisión que cobran por habitación vendida.

- ProfPAR o Profit per Available Room: es un KPI que se basa en el beneficio operativo de una habitación, y por lo tanto, del hotel.

CAPITULO 3: Análisis del Destino y su demanda

La Provincia de Córdoba se encuentra en el centro del país, conectada por vía terrestre y aérea, y se caracteriza por contar con diferentes centros turísticos. Es por ello que su crecimiento a lo largo del tiempo en establecimientos hoteleros ha sido exponencial, dada la demanda generada por estos atractivos.



Lago San Roque, Villa Carlos Paz

Actualmente dispone de más de 800 establecimientos dedicados al alojamiento y una capacidad de más de 1 millón de plazas.

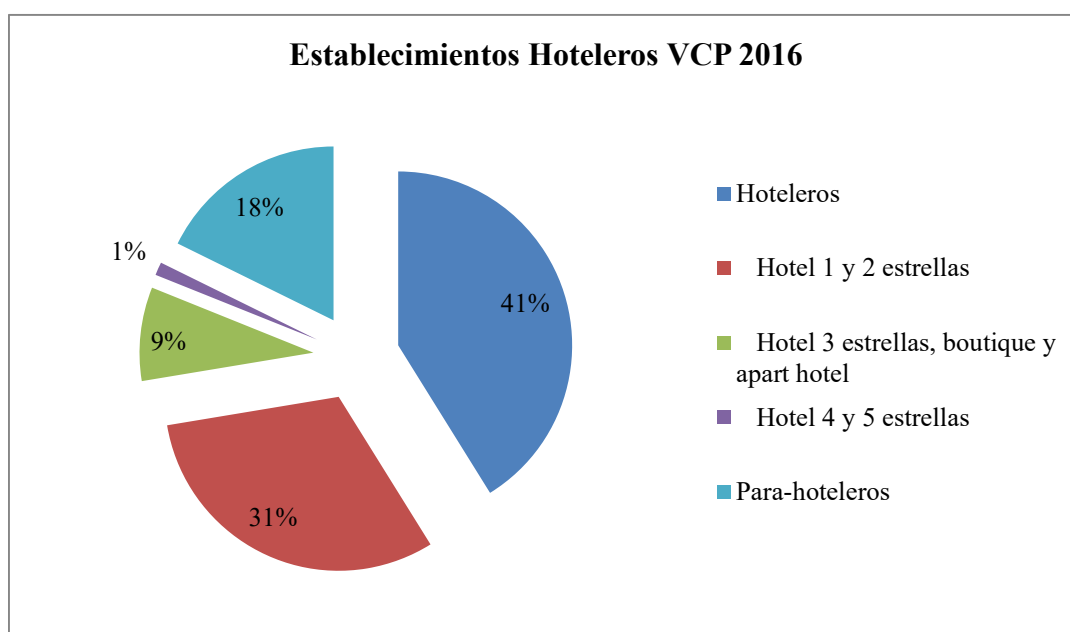
A 30 km de Córdoba Capital se encuentra la ciudad de Villa Carlos Paz. Es una ciudad serrana, entretenida, y turística por excelencia, la ciudad de todos, como reza su lema, que atrae visitantes durante todo el año y desde las más diversas procedencias.

Está asentada sobre un fértil valle comprendido entre el cordón montañoso de las Sierras Chicas al este y las Sierras Grandes al oeste, y surcado por los ríos San Antonio y Cosquín, y los arroyos Los Chorrillos y Las Mojarras.

Se ubica a apenas 36Kms. de Córdoba Capital, a la que se une por Ruta Nacional N° 20, y ostenta una posición geográfica que favorece la comunicación entre las provincias circundantes.

Es considerada la segunda ciudad turística de Argentina por ofrecer al viajero una indescriptible belleza paisajística, una cartelera cultural y recreativa inagotable, una divertida vida nocturna, comodidades y servicios de alojamiento para todas las preferencias.

En términos de oferta hotelera, la plaza se encuentra compuesta de la siguiente forma:



FUENTE: INDEC "OFERTA Y DEMANDA HOTELERA. INDICADORES SELECCIONADOS POR MES Y TIPO DE ESTABLECIMIENTO", 2016.

Villa Carlos Paz es una ciudad que ofrece variada tipología de alojamientos, siendo principalmente hoteles sin categorizar.

La categorización hotelera en Argentina está reglada por la Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76. En ella se estipulan las condiciones y características que debe cumplir cada establecimiento para pertenecer e inscribirse en una categoría. Ocurre que cada categoría tiene una carga impositiva diferente

dada la magnitud y los servicios que ofrece. Es por ello que muchos hoteles pueden tener las condiciones estructurales para ser registrados en una categoría más alta, pero eligen no hacerlo.

Es por ello que este tipo de establecimientos trabajar todo el año con un ingreso derivado de viajes en contingentes compuestos por adultos mayores o estudiantes de primaria.

Actualmente, la ciudad(o plaza como se lo denomina en el sector turístico) está creciendo con importantes emprendimientos de categoría 4 estrellas incentivados por el municipio con el objetivo de dar un giro en el público y poder captar un segmento de mayor poder adquisitivo que active el circuito económico de la ciudad todo el año.

De acuerdo a estadísticas del INDEC realizadas durante 2016, considerando registro de datos hasta el mes de Julio inclusive, la plaza presenta el siguiente comportamiento en apertura y cierre temporales de hoteles, en aumento de plazas o cantidad de camas disponibles a la venta, en porcentaje de ocupación, en cantidad de pasajeros o viajeros y en duración de la estadía. A saber:

Oferta y Demanda Hotelera. Indicadores seleccionados por mes y Villa Carlos Paz . Año 2016

Indicadores seleccionados por tipo de establecimiento	2016						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio *	Julio *
Establecimientos (1)							
Total	257	239	188	158	155	165	196
Hoteleros	178	169	133	107	108	119	137
Hotel 1 y 2 estrellas	141	136	104	74	77	88	104
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	33	29	25	29	27	27	29
Hotel 4 y 5 estrellas	4	4	4	4	4	4	4
Para-hoteleros	79	70	55	51	47	46	59
Habitaciones o unidades disponibles (2)							
Total	176.328	154.947	137.398	111.760	105.776	108.024	132.554
Hoteleros	140.957	125.686	111.234	86.338	82.465	85.590	104.809
Hotel 1 y 2 estrellas	100.223	91.089	76.235	52.498	48.303	54.130	68.787
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	33.046	27.405	27.311	26.220	26.288	25.440	28.334
Hotel 4 y 5 estrellas	7.688	7.192	7.688	7.620	7.874	6.020	7.688
Para-hoteleros	35.371	29.261	26.164	25.422	23.311	22.434	27.745
Habitaciones o unidades ocupadas (3)							
Total	118.448	89.407	41.423	18.385	14.108	17.392	44.852
Hoteleros	93.479	70.430	33.633	14.786	10.885	13.360	35.539
Hotel 1 y 2 estrellas	69.367	52.600	24.078	9.892	6.946	9.125	25.242
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	18.556	12.947	6.662	3.028	2.197	2.418	6.279
Hotel 4 y 5 estrellas	5.556	4.883	2.893	1.866	1.742	1.817	4.018
Para-hoteleros	24.969	18.977	7.790	3.599	3.223	4.032	9.313
Porcentaje de ocupación de las habitaciones o unidades (6)							
Total	67,2	57,7	30,2	16,5	13,3	16,1	33,8
Hoteleros	66,3	56,0	30,2	17,1	13,2	15,6	33,9
Hotel 1 y 2 estrellas	69,2	57,8	31,6	18,8	14,4	16,9	36,7
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	56,2	47,2	24,4	11,6	8,4	9,5	22,2
Hotel 4 y 5 estrellas	72,3	67,9	37,6	24,5	22,1	30,2	52,3
Para-hoteleros	70,6	64,9	29,8	14,2	13,8	18,0	33,6
Viajeros (8)							
Total	68.508	55.427	28.271	14.121	13.046	16.555	32.886
Hoteleros	53.320	43.265	22.105	10.869	9.838	12.656	26.047
Hotel 1 y 2 estrellas	36.814	29.976	14.392	6.162	5.632	8.278	16.566
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	11.872	9.262	5.140	2.966	2.469	2.518	5.785
Hotel 4 y 5 estrellas	4.634	4.027	2.573	1.741	1.737	1.860	3.696
Para-hoteleros	15.188	12.162	6.166	3.252	3.208	3.899	6.839
Duración de estadía promedio de los turistas (en días)(9)							
Total	4,4	4,0	3,7	3,1	2,7	2,5	3,4
Hoteleros	4,2	3,9	3,7	3,1	2,7	2,4	3,2
Hotel 1 y 2 estrellas	4,4	4,1	3,8	3,4	2,9	2,3	3,5
Hotel 3 estrellas, boutique y apart hotel	4,3	3,8	3,8	2,9	2,5	2,6	2,9
Hotel 4 y 5 estrellas	3,0	2,9	2,5	2,4	2,3	2,2	2,6
Para-hoteleros	4,7	4,4	3,7	3,1	2,7	2,9	4,0

* Dato provisorio

- (1) Los *establecimientos hoteleros* son aquellos categorizados como hoteles 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas y apart-hoteles. Los *establecimientos para-hoteleros* incluyen: hoteles sindicales, albergues, cabañas, bungalow s, hospedajes, bed & breakfast, hosterías, residenciales, etc.
- (2) Se considera habitación a todo cuarto o espacio amoblado ofrecido por un hotel, hostería, hospedaje o residencial, por un cierto precio por noche. Se consideran unidades los departamentos, cabañas o bungalow s equipados que un establecimiento ofrece, otorgándole además algunos de los servicios de la hotelería. Las habitaciones y unidades disponibles están multiplicadas por la cantidad de días que se encuentra
- (3) Se refiere al total de habitaciones y/o unidades que hayan sido alquiladas/vendidas en el mes de referencia. Resulta de multiplicar el total de habitaciones ocupadas por la cantidad de noches en que fueron ocupadas las mismas.
- (4) Las *plazas disponibles* son el número total de camas fijas y supletorias. Una cama matrimonial se contabiliza como 2 plazas. Están multiplicadas por la cantidad de días que se encuentra abierto cada establecimiento.
- (5) Se refiere al total de noches que cada viajero permaneció en una habitación. Se obtiene de multiplicar la cantidad de viajeros por la cantidad de noches que cada uno se haya alojado en el establecimiento.
- (6) $(\text{Habitaciones o unidades ocupadas} / \text{Habitaciones o unidades disponibles}) * 100$
- (7) $(\text{Plazas ocupadas} / \text{Plazas disponibles}) * 100$
- (8) Se considera viajero a toda persona que se ha trasladado de su lugar de residencia habitual por razones de diversa índole, tales como el ocio, los negocios, la visita a familiares o amigos, etc.; que realiza una o más pernoctaciones seguidas en el mismo establecimiento hotelero o para-hotelero y que abona por tal servicio. Un bebé que se aloja sin cargo no se considera viajero porque no ocupa una plaza.
- (9) Estadía promedio: plazas ocupadas / viajeros.

Nota: en este cuadro, el coeficiente de variación se calcula sólo para los totales de las estimaciones.

Fuente: INDEC, Encuesta de Ocupación Hotelera 2016.

Al visualizar las estadísticas del destino se puede identificar la gran variación de funcionamiento entre las diferentes categorías de alojamiento. Aquellos hoteles sin categorizar, de menor categoría y para-hoteleros finalizada la temporada alta de Enero y Febrero cierran temporalmente, mientras que aquellos de categoría 4 estrellas no. Este funcionamiento de la oferta turística marca características en los empleados del sector en la ciudad, que disponen de trabajos por temporada y toman hábitos poco productivos para la localidad (exigencias de sueldo, escaso interés en la formalización del trabajo, bajo compromiso con las tareas, ausencias injustificadas, etc). Es por ello que municipalmente se realizan acciones permanentes con el fin de incentivar el turismo todo el año, y así mismo, persiguen inversiones hoteleras de mayor envergadura (hoteles 4 estrellas) que permitan generar fuentes de trabajo permanente y mejorar la calidad de servicio del destino.

Por otro lado, los grandes emprendimientos hoteleros actualmente en temporadas de escasa demanda, utilizan estrategias de cierre parcial de pisos o habitaciones con el fin

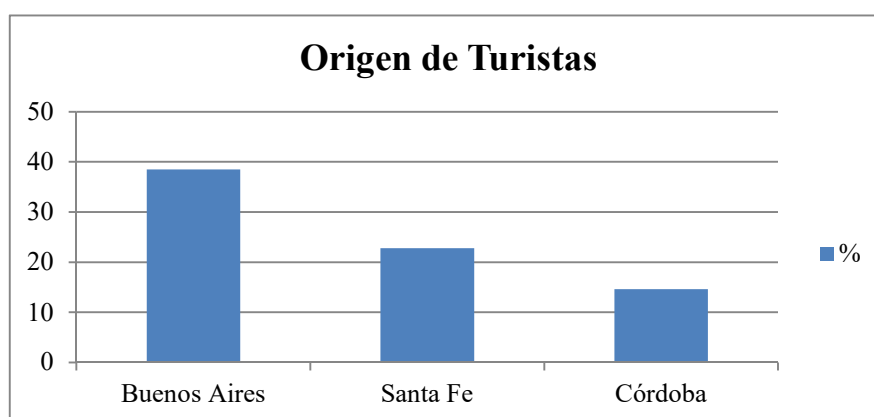
de reducir costos de funcionamiento, y en algunos casos también utilizan esta época para realizar remodelaciones o refacciones sin afectar el servicio que brindan.

El gran desafío municipal y del sector empresario hotelero es poder generar una base de demanda con el fin de disminuir la brecha de ocupación, cantidad de pasajeros y duración de la estadía, que permita poder crecer en calidad turística y en disminución de costos en temporadas bajas.

Las estadísticas demográficas, urbanísticas, económicas, sociales y turísticas posicionan a Carlos Paz como la ciudad que lideró el progreso del Departamento en los últimos 20 años. Su permanente crecimiento, resultado del esfuerzo municipal, permitió a las comunas cercanas transformarse en municipios. Las rutas que conectan a la ciudad con la capital cordobesa se poblaron de emprendimientos comerciales y Córdoba Provincia empezó a pensar en Punilla como un destino de descanso más allá del epicentro carlospacense.

En 2011, por primera vez contó un millón de turistas en una temporada de verano y los 300 hoteles disponibles sólo fueron superados en cantidad por el corredor de la Costa Atlántica entre los destinos de verano.

En 2015, el mejor año en cifras para el turismo interno, Carlos Paz contó con valores récord en cuanto al volumen de visitantes ya que se estimó un promedio de 100 mil turistas por día en la ciudad. Del total de visitantes, de acuerdo al Informe publicado por el Observatorio Turístico de la ciudad de Villa Carlos Paz, la mayoría fueron adultos entre 36 a 45 años (29%), seguido por aquellos de entre 46 y 55 años (26%) y quienes tienen más de 55 años (19,1%). En cuanto al lugar de origen de los turistas, la mayor afluencia procedió de Buenos Aires con un 38,5% (Provincia 32,4%, Capital Federal 4,5% y Gran Buenos Aires 1,6%), de Santa Fe con el 22,8% de los casos y de Córdoba con el 14,6%.



El promedio de gasto que realizaron los visitantes en la ciudad por persona y por día para comidas y esparcimiento fue de \$369,04, lo que representa un incremento del 29%, mayor al del año 2014 (\$287,37), pero teniendo en cuenta que las mediciones privadas indican que la inflación rondó el 40%, el poder de compra del turismo cayó un 10% respecto a enero del 2014.

En 2015, el teatro no fue la principal actividad por la que los turistas optaron por Carlos Paz. El 60.4% del total de los encuestados por el departamento de estadísticas de Cámara de Turismo de Carlos Paz, manifestó que su actividad principal fue paseos por la ciudad, seguido por quienes realizaron excursiones (24,4%) y recién en el tercer lugar con cifras más lejanas: “asistir a shows/espectáculos” (3,1%).

A finales de 2015, tras la liberación de la compra de moneda extranjera, un gran volumen de turistas Argentinos optaron por vacacionar en países limítrofes (principalmente Brasil) con tarifas hoteleras más económicas que en Argentina. Este hecho perjudicó a los destinos turísticos nacionales. La ciudad de Villa Carlos Paz no fue la excepción. Su temporada de verano tuvo un pick up⁵ de reservas hoteleras lento, realizadas con poco tiempo de anticipación y finalizó sin cubrir las expectativas del sector.

⁵ Pick up: Es en números el aumento o disminución de habitaciones reservadas entre dos fechas concretas y para un periodo determinado.

Hasta 2015 se dio una sobrevalorización de la plaza hotelera facilitada en gran parte por el cierre del cepo cambiario, el cual dificultaba la adquisición de moneda extranjera, reteniendo un volumen de turistas en el país.

Ahora bien, si se realiza un análisis un poco más profundo sobre este cambio en las preferencias de la demanda, se puede señalar como falencias la falta de actualización en la plaza hotelera (estructuras con años sin remodelaciones, escasos servicios), las altas tarifas en relación a los nuevos destinos competencia, la inflación cuyo reflejo se observa en la reducción del poder adquisitivo del turista y aumento de precios de servicios complementarios de la plaza sin regulación.

Dado que el mercado no es estático, hacia 2016 la oferta había reaccionado a los cambios mencionados de la demanda.

Trivago, un meta buscador web de alojamientos generando comparaciones de acuerdo a la búsqueda que realice cada usuario, presenta estadísticas de acuerdo a las preferencias que los consumidores dejan registrado al navegar en su sitio. De acuerdo a los informes presentados en Marzo de 2016 por este sitio web en Semana Santa el consumidor presentó cambios en su demanda nuevamente y la reacción de la oferta los acompañó. Se resumen en los siguientes cuadros:

Top 20 Destinos preferidos por los argentinos para Semana Santa – 2015 vs 2016

2015				2016			
Posición	Destino	País	Gasto promedio x noche	Posición	Destino	País	Gasto promedio x noche
1	Rio de Janeiro	Brasil	2.393 ARS	1	Florianópolis	Brasil	1.185 ARS
2	Nueva York	E.E.U.U	3.380 ARS	2	Mar del Plata	Argentina	1.507 ARS
3	Miami	E.E.U.U	4.746 ARS	3	Ciudad de Buenos Aires	Argentina	965 ARS
4	Ciudad de Buenos Aires	Argentina	1.323 ARS	4	Puerto Iguazú	Argentina	1.845 ARS
5	Florianópolis	Brasil	1.283 ARS	5	Rio de Janeiro	Brasil	1.405 ARS
6	Puerto Iguazú	Argentina	3.243 ARS	6	San Carlos de Bariloche	Argentina	1.354 ARS
7	Mar del Plata	Argentina	1.983 ARS	7	Cancun	Mexico	2.946 ARS
8	Paris	France	3.645 ARS	8	Armação dos Búzios	Brasil	1.574 ARS
9	Armação dos Búzios	Brasil	2.333 ARS	9	Playa del Carmen	Mexico	2.709 ARS
10	Salta Capital	Argentina	2.214 ARS	10	Miami	E.E.U.U	3.725 ARS
11	Playa del Carmen	Mexico	4.384 ARS	11	Bombinhas	Brazil	1.473 ARS
12	Santiago de Chile	Chile	1.549 ARS	12	Villa Carlos Paz	Argentina	1.490 ARS
13	Orlando	E.E.U.U	1.908 ARS	13	Punta del Este	Uruguay	1.947 ARS
14	San Carlos de Bariloche	Argentina	1.776 ARS	14	Salta Capital	Argentina	1.354 ARS
15	Roma	Italia	1.611 ARS	15	Mendoza Capital	Argentina	1.236 ARS
16	Foz do Iguazu	Brasil	2.760 ARS	16	Colonia del Sacramento	Uruguay	1.710 ARS
17	Venecia	Italia	2.100 ARS	17	Santiago de Chile	Chile	1.354 ARS
18	Cancun	Mexico	3.260 ARS	18	Foz do Iguazu	Brasil	1.507 ARS
19	Mendoza capital	Argentina	2.131 ARS	19	Villa Gesell	Argentina	1.574 ARS
20	Madrid	España	1.303 ARS	20	Nueva York	E.E.U.U	3.098 ARS

FUENTE: TRIVAGO.COM THPI. "INDICE DE PRECIOS". 2016

Variación de precios – Marzo 2016

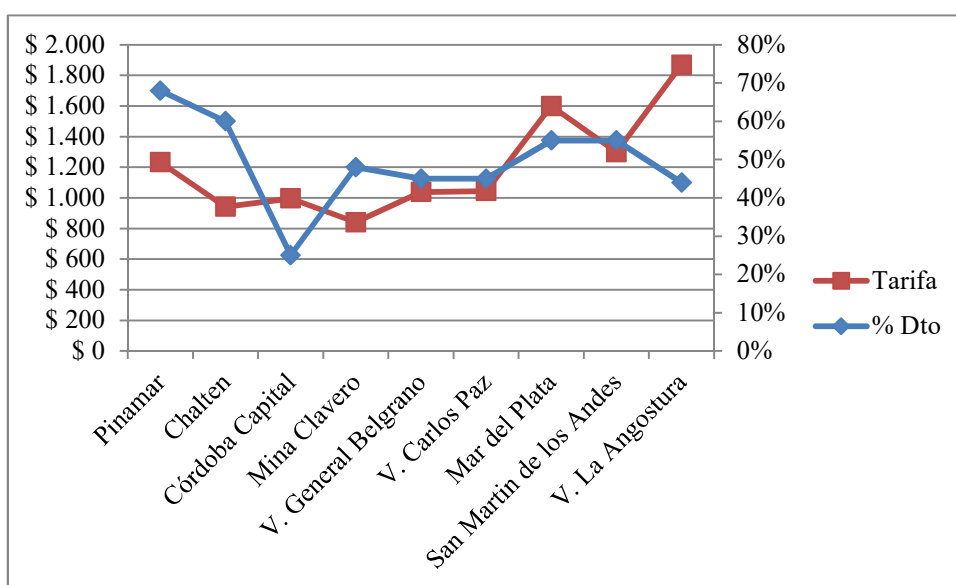
Ciudad	Índice de Precios Hoteleros marzo '16	Variación
San Martín de los Andes	1.783 ARS	-34%
Pinamar	1.448 ARS	-33%
Mar del Plata	1.439 ARS	-28%
Mina Clavero	979 ARS	-27%
Villa General Belgrano	1.252 ARS	-26%
Villa Carlos Paz	1.276 ARS	-25%
Villa La Angostura	2.471 ARS	-18%
Cafayate	1.450 ARS	-17%
San Carlos de Bariloche	1.775 ARS	-14%
Merlo	1.310 ARS	-10%

FUENTE: TRIVAGO. THPI. "INDICE DE PRECIOS". 2016

En Junio de 2016, según el registro de hoteles del que dispone el meta buscador Trivago, fue el mes más accesible en cuanto a precios de hoteles en Argentina. En promedio las tarifas en todo el territorio nacional bajaron un 34%, aunque en algunas zonas del país el descenso fue mayor.

El costo por noche en una habitación doble se ubicó en el nivel más bajo desde enero de 2016 en todo el territorio nacional. El promedio fue de \$1.206 por noche y Carlos Paz lideró el ranking de ciudades más económicas para vacacionar en invierno.

Comparación Tarifa y Descuentos aplicados



Ranking Ciudades Argentinas de Mayor descuento en Tarifa

Ciudad	% Descenso	Tarifa
Pinamar	68%	\$ 1.233
Chaltén	60%	\$ 942
Córdoba Capital	25%	\$ 996
Mina Clavero	48%	\$ 841
V. General Belgrano	45%	\$ 1.038
V. Carlos Paz	45%	\$ 1.045
Mar del Plata	55%	\$ 1.599

San Martin de los Andes	55%	\$ 1.299
V. La Angostura	44%	\$ 1.869

Como se observa en los gráficos, a un mes de las vacaciones de invierno, Pinamar fue la ciudad que mayor descenso de tarifa presentó, seguido por Chaltén. En la provincia de Córdoba, los descensos oscilan entre el 48% y el 45%. Villa Carlos Paz en tarifa se presenta por sobre Córdoba y Villa General Belgrano, pero no alcanza en el promedio a su principal competidor: Mar del Plata.

El año 2016 se caracterizó por amplias variaciones de tarifa en pos de no perder volumen de visitantes tras el resurgimiento de viajes al exterior con mayor frecuencia y la aparición de nuevos destinos turísticos con interesantes ofertas y valores de alojamiento más económicos. Como se puede observar en el siguiente cuadro comparativo de Precios Promedios de Hoteles, Villa Carlos Paz, presenta un marcado estancamiento en tarifas, con una tendencia a la baja cada mes, al igual que su clásico competidor Mar del Plata.

Aun así, otras ciudades como las mismas presentan una estacionalidad marcada y una tendencia en baja hacia la temporada alta que nos advierte sobre el comportamiento que deberá ser considerado al momento de generar estrategias, alineándolas con los objetivos comerciales del hotel.



PRECIOS PROMEDIO DE HOTELES - 2016

P	Ciudad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1	Ciudad de Buenos Aires	\$1,215	\$1,258	\$1,380	\$1,337	\$1,263	\$1,189	\$1,395	\$1,335	\$1,356
2	Cafayate	\$1,937	\$1,750	\$1,450	\$1,329	\$1,146	\$1,197	\$2,469	\$1,371	\$1,209
3	Córdoba Capital	\$1,133	\$1,069	\$1,074	\$1,109	\$1,096	\$996	\$1,185	\$1,097	\$1,171
4	El Calafate	\$2,038	\$2,283	\$2,071	\$1,768	\$1,853	\$1,835	\$2,008	\$1,805	\$1,803
5	El Chaltén	\$2,337	\$2,413	\$2,274	\$1,767	\$1,043	\$942	\$1,021	\$1,046	\$1,301
6	Mar del Plata	\$2,582	\$2,005	\$1,439	\$1,251	\$1,208	\$1,159	\$1,360	\$1,236	\$1,242
7	Mendoza Capital	\$1,301	\$1,265	\$1,369	\$1,229	\$1,159	\$1,121	\$1,598	\$1,374	\$1,309
8	Puerto Iguazú	\$1,714	\$1,466	\$1,455	\$1,298	\$1,123	\$1,055	\$1,733	\$1,354	\$1,394
9	Puerto Madryn	\$1,694	\$1,520	\$1,438	\$1,422	\$1,162	\$1,089	\$1,413	\$1,462	\$1,825
10	Rosario	\$1,313	\$1,157	\$1,308	\$1,201	\$1,070	\$1,036	\$1,418	\$1,284	\$1,288
11	Salta Capital	\$1,270	\$1,220	\$1,328	\$1,259	\$1,171	\$1,106	\$1,874	\$1,416	\$1,427
12	San Carlos de Bariloche	\$1,190	\$2,060	\$1,775	\$1,579	\$1,493	\$1,618	\$3,186	\$2,636	\$1,892
13	San Juan Capital	\$930	\$792	\$1,090	\$907	\$871	\$886	\$1,046	\$1,043	\$965
14	San Martín de los Andes	\$2,857	\$2,717	\$1,783	\$1,372	\$1,279	\$1,299	\$2,217	\$2,152	\$1,945
15	San Miguel de Tucumán	\$1,017	\$907	\$1,111	\$1,184	\$998	\$1,190	\$1,719	\$1,465	\$1,530
16	San Rafael	\$1,503	\$1,380	\$1,255	\$1,141	\$1,083	\$1,062	\$1,550	\$1,237	\$1,129
17	San Salvador de Jujuy	\$1,229	\$1,064	\$1,098	\$1,031	\$1,008	\$1,008	\$1,297	\$1,174	\$1,257
18	Ushuaia	\$2,550	\$2,452	\$2,330	\$1,933	\$1,768	\$1,678	\$2,248	\$2,160	\$2,099
19	Villa Carlos Paz	\$1,898	\$1,706	\$1,276	\$1,070	\$1,063	\$1,045	\$1,236	\$1,104	\$1,107
20	Villa La Angostura	\$3,321	\$3,005	\$2,471	\$2,317	\$1,617	\$1,869	\$2,804	\$2,431	\$2,030
21	Pinamar	\$3,856	\$2,159	\$1,448	\$1,620	\$1,475	\$1,233	\$1,418	\$1,291	\$1,908
22	Merlo	\$1,732	\$1,451	\$1,310	\$1,059	\$960	\$999	\$1,405	\$1,147	\$1,110
23	Mina Clavero	\$1,625	\$1,346	\$979	\$897	\$844	\$841	\$979	\$859	\$909
24	Villa General Belgrano	\$1,889	\$1,685	\$1,252	\$1,074	\$1,056	\$1,038	\$1,496	\$1,220	\$1,154
25	Termas de Río Hondo	\$1,530	\$1,525	\$1,817	\$2,008	\$1,716	\$1,658	\$1,788	\$1,810	\$2,219

Francisco Lalanne • Marketing & Communications Argentina
francisco.lalanne@trivago.com
www.trivago.com.ar

El thPI muestra los precios promedio en Pesos argentinos de una habitación

CAPITULO 4: Presentación Hotel 15 de Mayo Córdoba

El hotel 15 de Mayo Córdoba pertenece al Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias y se encuentra ubicado en la localidad de Villa Carlos Paz, específicamente en la calle Goldoni 160.

Su fácil acceso desde la avenida principal, su cercanía a los principales atractivos turísticos y al centro comercial de la ciudad, generan un atractivo en sí mismo.

El hotel fue reinaugurado en 2013 con 35 confortables habitaciones y con variados amenities siendo categorizado como 3 estrellas.

Dentro de los servicios que ofrece el establecimiento se pueden mencionar:

- Lobby Estar equipado con terminales de Internet banda ancha sin cargo / wi-fi.
- Bar y Restaurante con servicio de pensión completa
- Pileta Cubierta Climatizada
- Spa, sala de masajes, Sauna Seco
- Pileta Descubierta con Solárium
- Gimnasio
- Cocheras con Seguridad
- Parrillas
- Salones de usos Múltiples
- PlayRoom para todas las edades
- Juegos infantiles
- Cancha de fútbol



Sus habitaciones están completamente equipadas y se dividen en las siguientes tipologías:

- Single
- Doble Matrimonial
- Doble Twin
- Triple
- Departamento

En todos los casos se ofrece servicio de Desayuno buffet Room Service, TV por cable, Somniers, WiFi, Aire acondicionado, Calefacción, Caja de Seguridad Digital, Frigobar, Secador de cabello, Apoya maletas.

El hotel concentra sus reservas a través del Sindicato, desde donde se ofertan, confirman y abonan las reservas. Así mismo tiene dos canales de ventas on line (OTA's⁶) abiertos: Booking.com y Despegar.com los cuales no están gestionados a través de Revenue Management o Gestión de Tarifa sino por Tarifa Promedio, fijando su BAR (Best Available Rate) o Mejor Tarifa Disponible en \$1465+IVA por habitación por noche, y cerrando la venta en períodos de alta ocupación o inicio de temporada de reservas sindicales.

Debido a la poca visibilidad del establecimiento en las CRS⁷, el mismo no explota su máximo potencial de REVPAR⁸. Este punto cobra mayor importancia si se considera que el manejo de las OTA's o Centrales de Reservas sí se realiza a través del propio establecimiento, y la ganancia percibida si es en efectivo no retorna al Sindicato, sino que es de disponibilidad inmediata para la gerencia. Ello genera un ingreso de caja que permite solventar gastos corrientes diarios.

CAPITULO 5: Metodología de Investigación Aplicada

5.1 Matriz DAFO o FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Con esta herramienta se conoce la situación de la empresa identificando oportunidades y debilidades que hacen a la posición de la empresa

⁶ OTA's o Centrales de reserva on line.

⁷ CRS o Central Reservation Systems: agencias mayoristas de ventas con canales exclusivos no abiertos al público.

⁸ Revenue Per Available Room: Ingresos por habitación disponible del total del stock.

en el mercado, brindados al mismo tiempo la oportunidad de visualizar debilidades y amenazas que deberán ser consideradas en el desarrollo de la estrategia.

Matríz FODA o DAFO para Hotel 15 de Mayo, Villa Carlos Paz

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producto de servicios completos para la plaza • Tipología de habitaciones variadas • Sala de convenciones • Oferta de servicios complementarios amplia • Equipamiento de última tecnología en Sala de Convenciones • Área Verde de dimensión importante • Juegos para niños, parrilleros, Cancha de fútbol • Ubicado en un área calma de la ciudad • Estacionamiento propio con vigilancia • Excelente relación calidad – precio • Última remodelación en 2013 del establecimiento completo 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de Reservas no desarrollados para el público general • Disminución en la valoración del destino donde está asentado • Recursos Humanos en entrenamiento permanentemente dada la alta rotación • Ociosidad del personal en temporada de baja ocupación • Nula discriminación de tarifa por segmento y temporada • Ubicación fuera del circuito visual del turista
<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos nichos de mercado • Captar público exigente que no visita el destino (individual y corporativo). • Comienzo de desarrollo de una política municipal tendiente a fortalecer el destino utilizando el hotel y su categoría. • Gran variedad de atractivos turísticos para toda época del año en el destino. • Localizado en una ciudad próxima a la capital de Córdoba y en contacto con las sierras. • Apertura a nuevas propuesta de la Dirección • Destino conectado con los principales centros de la provincia y el interior del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia del destino a sobrevaluar los servicios hoteleros y gastronómicos produciendo un desequilibrio importante entre éstos y los precios que genera rechazo en los turistas/clientes. • Canibalización del mercado • Aumento de la oferta local con productos similares y sustitutos • Estacionalidad de la demanda actual

Este hotel, presenta debilidades que darán la orientación de la estrategia en pos de aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir las amenazas.

El eje orientativo de la estrategia debe tener como fin disminuir las debilidades actuales como el no desarrollo de canales de reservas, la disminución de la valoración del destino y la optimización del funcionamiento del personal, etc con el fin de mejorar la posición dentro del mercado competitivo y generar mayores ingresos todo el año.

Lo que se debe considerar en importancia son las amenazas a las que hoy se enfrenta ya que no está en su poder modificarlas o hacerles frente, pero sí está en el desarrollo de sus habilidades las opciones para mitigarlas.

5.2 Análisis de Producto

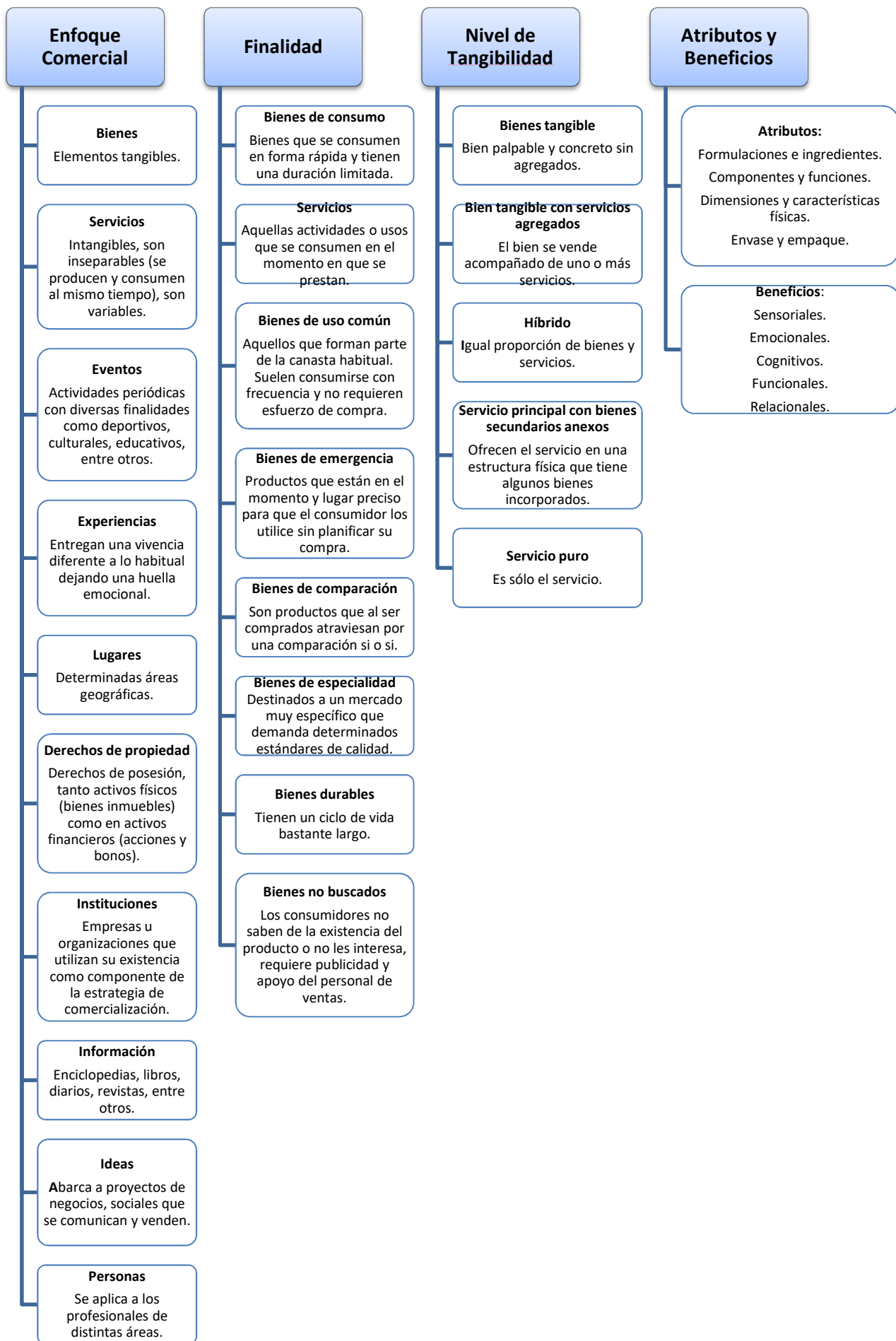
De todos los componentes de marketing sobre las que la una empresa puede influir, sin duda el producto es el más importante. Por sus productos son conocidas, valoradas o rechazadas en el mercado. A lo largo de los años, el producto es el que contribuye a crear la imagen de la empresa.

Este componente se configura como el núcleo de la gestión dentro del contexto de la estrategia de marketing, ya que su situación condiciona la actuación de la empresa con los restantes: precio, comunicación y canales de distribución. Por tanto es el producto el eje de la estrategia de marketing generando diferenciadores que permiten alcanzar un determinado posicionamiento en el mercado.

Los productos pueden presentar variadas combinaciones que tienen como intención generar el mix apropiad al producto que se desea comercializar en cierto mercado.

Las posibilidades giran en torno al enfoque comercial, que permitirá luego determinar la finalidad, el nivel de tangibilidad, los atributos y/o beneficios que tendrá el producto.

En el siguiente cuadro se detallan cómo pueden clasificarse los productos de consumo y servicios.



Cuando hablamos del Hotel 15 de Mayo entonces, hablamos de un Producto Servicio principal con bienes secundarios anexos no duradero que otorga beneficios emocionales. Y al que podemos ubicar en su entorno competitivo como homogéneo de acuerdo al CompSet⁹ de la ciudad de Villa Carlos Paz.

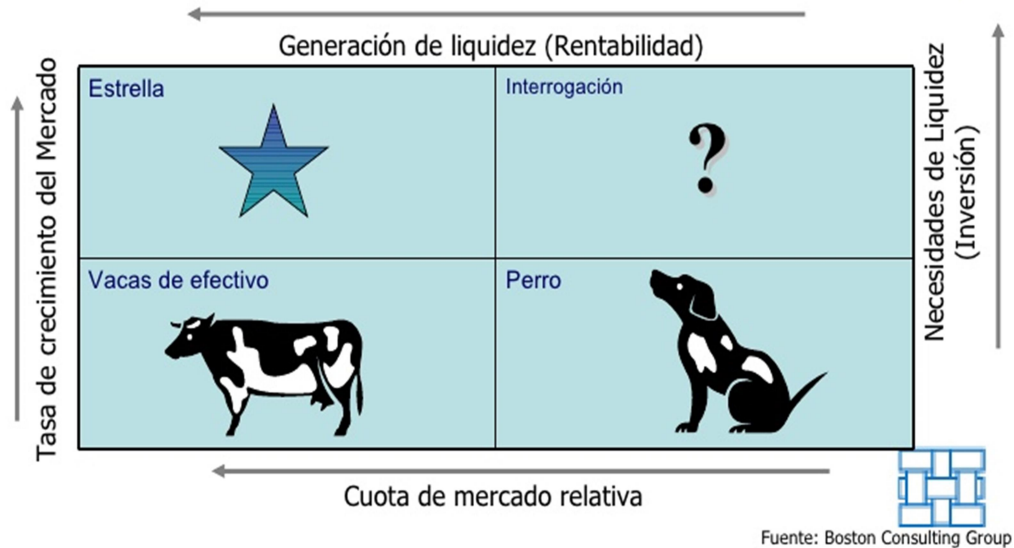
En el presente trabajo no se analizará la empresa a través del Ciclo de Vida del Producto como otra herramienta de profundización de producto. Se reconoce la importancia de esta herramienta, aunque el funcionamiento del hotel no depende de su evolución en el Mercado, sino que dado su origen sindical el mismo permanecerá abierto con o sin rendimiento económico hasta que el Sindicato decida lo contrario. Por ello ubicar el ciclo en el que se encuentra y centrar esfuerzos allí no tiene relevancia ni generará un impacto en el objetivo de este trabajo.

5.2.1 Matriz BCG

Esta Matriz es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Dada su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio. Es por ello que sin generar un profundo análisis sobre el resultado que arroje, se desarrolla brevemente con el fin de conocer otras oportunidades del producto en el posicionamiento y dar soporte a la etapa de ejecución.

⁹ CompSet o Set Competitivo: se denomina de esta forma al conjunto de alojamientos similares que compiten directamente con el hotel que se está comparando.

Matriz BCG



Es posible ubicar el hotel 15 de Mayo como producto “perro”. Se puede establecer de acuerdo a la información (aunque escasa y no formal) brindada por el establecimiento. Desde el hotel se ha informado que la ocupación no es regular y las tarifas no han sufrido importantes modificaciones. Ello implica que sus ingresos tras una gran inversión no son correlativos con el importe destinado a la refacción. Así mismo, al ser explotado principalmente por el sindicato y con un escaso margen para la venta individual, su cuota de mercado no ha presentado crecimiento.

Este hotel tiene aún posibilidades de reactivar otros canales de ventas, dada la escasa explotación de comunicación y distribución, pudiendo sortear la situación actual mejorando su rentabilidad y hasta aumentando su cuota de mercado.

Dispone de todos los atributos necesarios para crecer y posicionarse, como así también ofrece todos los servicios hoteleros que tiene su CompSet¹⁰.

El trabajo estratégico será clave para la supervivencia del establecimiento.

5.2.2 Línea de Producto

En un análisis más completo de la gama de productos/servicios que se ofertan en el hotel, el hotel tiene una buena amplitud y profundidad en sus líneas de producto lo que presenta numerosas opciones de explotación de la cartera comercial a través de diferentes estrategias y canales que acompañan lo expuesto en la Matriz BCG.

Características de la línea de producto: Hotel 15 de Mayo

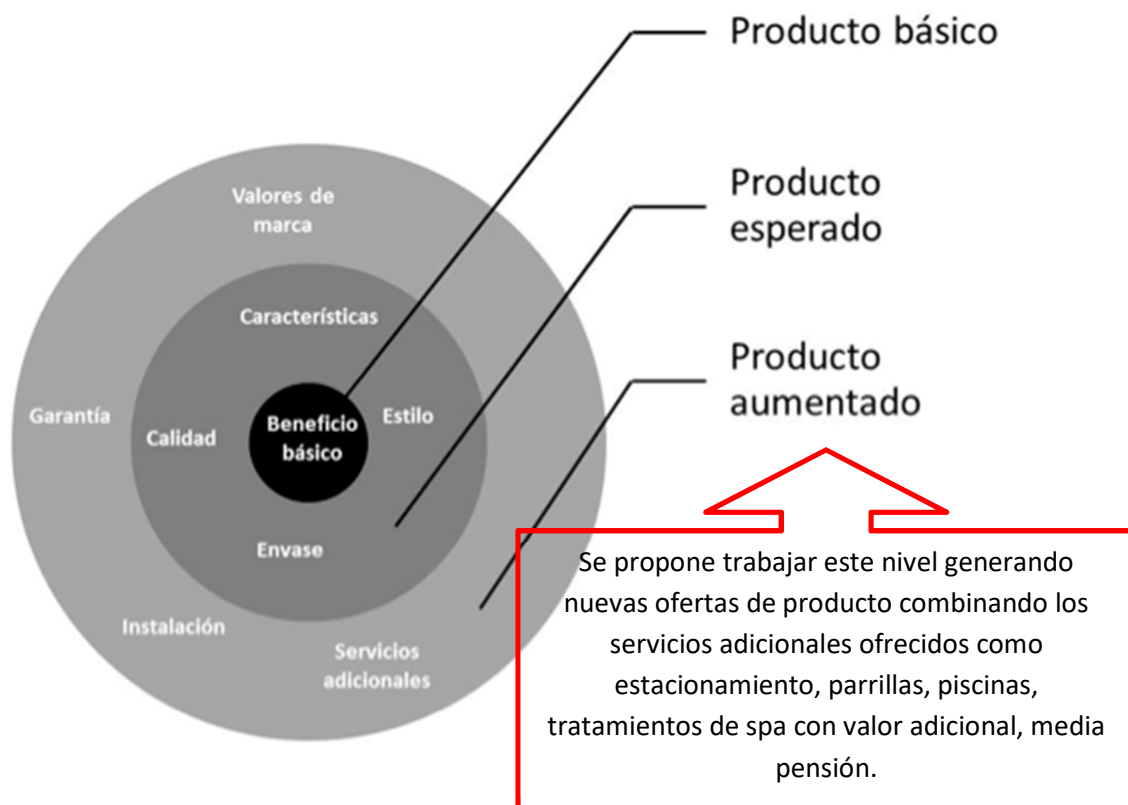
Dimensión Analizada	Producto Hotel 15 de Mayo
Amplitud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habitaciones 2. Sala de Reunión 3. Restaurante & Bar
Longitud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habitaciones: 35 2. Salas de Reuniones: 1 3. Restaurante: 1 4. Bar: 1
Profundidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habitaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Single • Doble Matrimonial • Doble Twin • Triple • Departamentos: <ol style="list-style-type: none"> 2. Salas de Reuniones: <ul style="list-style-type: none"> • Salón Principal 3. Restaurante: <ul style="list-style-type: none"> • Salón principal • Bar

¹⁰ CompSet o Set Competitivo: se denomina de esta forma al conjunto de alojamientos similares que compiten directamente con el hotel que se está comparando.

	<ul style="list-style-type: none"> • Banquetes & Eventos
<p>Consistencia</p>	<p>Las líneas de productos y su extensión son congruentes entre sí, pudiendo utilizar los mismos canales de comunicación, en otros casos y para potenciaros canales diferenciados.</p> <p>Los espacios de producción transcurren en el mismo edificio físico facilitando el proceso de entrega del servicio y posibilitando la combinación de líneas de productos. Ejemplo: Alojamiento y Media Pensión.</p>

Como propuesta al establecimiento Hotel 15 de Mayo Córdoba – Villa Carlos Paz se recomienda trabajar sobre los niveles de productos y servicios de acuerdo al análisis que se expone donde sus componentes son suficientes para poder mejorar sin modificar su estructura actual.

Los Niveles de Productos y Servicios se componen de la siguiente forma:



Para esta recomendación se proponen algunas tácticas con el fin de optimizar el trabajo de profundización del producto:

Trabajo de 1 semana de desarrollo y generación de elementos visuales que lo identifiquen y mínimo de 2 semanas de comunicación a clientes:

- Ofertar tarifa de habitaciones trabajando sobre la comunicación de que contempla la tarifa: desayuno, acceso a la piscina, estacionamiento, y todos los servicios que puede utilizar el pasajero. Ello genera un diferenciador.
- Ofertar y acompañar con comunicación actividades para niños incluida en la tarifa de habitación durante el verano, invierno y fechas especiales.
- Ofertar y Comunicar el espacio verde propio del hotel como captador de público para salas y habitaciones.
- Ofertar espacios y combinaciones para relax y disfrute: habitaciones, spa, piscinas.
- Ofertar habitaciones para celebrar: oferta especial para Noche de Bodas, Románticas y de Aniversario

Trabajo de 1 año en generación de redes de networking, contactos con organizadores, visitas de inspección y reconocimiento del hotel:

- Ofertar el espacio de Lobby Bar para reuniones del público local con acciones gastronómicas. 1 año de trabajo en comunicación, generación de red de networking y contacto a organizadores de eventos.
- Ofertar habitaciones para disfrutar durante eventos o actividades deportivas: golf, navegaciones, ciclismo, automovilismo, entre otros.

5.3 Segmentación e identificación de Target Group

Cada producto está destinado a un público en particular el cual es clave identificar y conocer los intereses que lo movilizan. El sector turístico en Argentina, puede fraccionarse en dos grandes segmentos con hábitos, características e intereses diferentes.

De acuerdo a la información presentada por MINTUR¹¹ en su Plan de Marketing Interno “ConectAR” 2014-2016, es posible identificar:

“Turista Límitrofe”: ha incorporado tradicionalmente la ideal del viaje. Busca nuevas experiencias, tanto naturales como culturales”. Este viajero prefiere la playa por sobre la montaña y realiza sus vacaciones anuales fuera de las fronteras del país. A su vez, percibe ingresos por encima de la media, integra familias y/o parejas sin hijos y por lo tanto cuenta con ingresos dobles. Durante el año tiende a realizar escapadas dentro del país.

“Turista No Escapista”: se caracteriza por realizar vacaciones anuales, preferentemente en verano y dentro de las fronteras de Argentina. Este viajero “no considera la posibilidad de realizar escapadas, tanto por desconocimiento y falta de alternativas innovadoras, como por cuestiones presupuestarias”. En este sentido, destacan que se muestra inseguro de viajar los fines de semana largos, por temor al exceso de turistas, precios por encima de lo habitual y porque posibles inconvenientes en los traslados. “Para realizar escapadas fuera de temporada necesita incentivos económicos”, tales como promociones y descuentos.

Así mismo, de acuerdo a la investigación desarrollada por el Ministerio, dentro de estos dos grandes grupos, podemos identificar los siguientes subsegmentos:

Turista Conservador

Repite un mismo destino casi todos los años por seguridad y familiaridad. Percibe ingresos medios/bajos y es miembro de familias con hijos en edad escolar y/o adolescentes. En sus vacaciones busca el descanso personal y la diversión de los hijos, por esa razón tienden a elegir destinos con actividades para todos los miembros del grupo. Por cuestiones presupuestarias, realizan pocas o ninguna escapada y prefieren vacaciones anuales con estadías largas. Este grupo es afecto a comprar paquetes turísticos.

¹¹ MINTUR: siglas utilizadas comúnmente para denominar el Ministerio de Turismo de la Nación Argentina.

Turista Descubridor

Son parejas sin hijos o con hijos grandes, que viajan de manera tradicional y también realizan escapadas. Al momento de elegir destinos prefieren aquellos no tradicionales y sus viajes “no necesariamente son planificados” y tienen una duración media, porque toman vacaciones y realizan escapadas varias veces al año. Son personas que arman sus viajes solos, les gusta estar conectados y confían en el boca a boca.

Turista Estresado

Se trata de parejas o familias con hijos muy chicos que realizan vacaciones varias veces al año (verano, invierno y escapadas). Son quienes integran el segmento de mayor ingreso promedio y en sus viajes buscan relax y están “interesados en experiencias memorables pero pasivas”. Sus viajes se caracterizan por contar con poca planificación y estadías cortas. Suelen viajar al exterior.

Turista Familiar

Es miembro de una familia con hijos en edad escolar y/o familias con hijos adolescentes y amigos. Cuenta con ingresos medios, realiza viajes con motivos vacacionales y con gran planificación. Compra paquetes y aspira al descanso y la diversión de sus hijos, por eso eligen lugares con actividades para todos. Por cuestiones de costos sus vacaciones son anuales, eligen playa antes que montaña, viajan para visitar familiares y, fuera del país, eligen destinos all inclusive. Optan por estadías largas.

Se puede afirmar entonces que el Turismo en Argentina presenta una demanda elástica e inelástica cuya identificación es clave para realizar una correcta segmentación y, poder generar las acciones suficientes que garanticen alcanzar aquella que genere una mayor rentabilidad para nuestro producto.

Actualmente los usuarios del Hotel 15 de Mayo Córdoba se pueden identificar de la siguiente forma:

- Personal del Sindicato
- Personal de Sindicatos asociados
- Público que arriba tras recomendaciones del personal del Sindicato
- Público que ya ha probado los productos y regresa (3 grupos actualmente)
 - Personas que reservan a través de OTA's no superan las 30 Room nights anuales.

El proceso de segmentación nos permitirá reducir el número de competidores así como dedicar una atención personalizada a aquellos segmentos de clientes que encontremos en los nuevos nichos de mercado.

Nuestro **Target Group** comprende una población estándar en ingresos económicos, con expectativas de servicio y calidad moderados, en rango etario de producción económica (25-65 años), género indistinto, valora servicios y complementos personalizados que le generen experiencias. Eligen el destino por la conectividad, las opciones turísticas de la locación y el acuerdo Sindical.

Si se analizan variables de caracterización por estar Orientados al Consumidor, el grupo presenta las siguientes cualidades:

1. Segmentación psicográfica (qué perciben nuestros clientes)
 - Calidad de Servicio
 - Confort

2. Segmentación por ventajas buscadas (qué buscan dentro de los beneficios tangibles)
 - Eficiencia en el funcionamiento del establecimiento
 - Accesibilidad
 - Confort en las instalaciones: comodidad de las camas, calidad de los blancos, amenities, tamaño de los televisores, entre otros.

- Opciones recreativas y de alojamiento para familias tipo(4 personas)
3. Segmentación comportamental (cómo accionan)
- Tiempo anticipado de reserva
 - Forma de pago
 - Canal de venta

5.3.1 Estrategia de Marketing de Segmentación

El Hotel 15 de Mayo disponiendo de un producto estándar en calidad de servicio, con una estructura en condiciones y actualizada, se encuentra en perfectas condiciones de competir en el mercado actual de la ciudad de Villa Carlos Paz.

El Target Group al que se orienta dada la oferta de servicios detallada anteriormente, condice con los hábitos de consumo de quienes eligen este destino.

La amplitud del producto es suficiente para captar el volumen que requiere para mejorar su posición en el mercado sin realizar una nueva inversión.

Estas características nos llevan a concluir que al mejorar su forma de comercialización con una estrategia de Segmentación Indiferenciada o Masiva sin inconvenientes puede acceder a competir en su CompSet y alcanzar una mejor cuota de mercado. Ello implica ampliar el segmento de clientes que trabaja actualmente a todos aquellos visitantes de la localidad. En caso de no ser posible aplicar esta estrategia todo el año, ya que en temporadas altas tienen prioridad los afiliados del sindicato, puede aplicarla el resto del año. Dispone de todos los recursos necesarios para captar a los turistas que lleguen a la ciudad. Las primeras opciones son generar un vínculo con la oficina de turismo, incorporarse en guías locales de alojamiento, utilizar una estrategia de precios comandada por el Revenue Management o Gestión de Ingresos en las centrales on line, colocar cartelera al ingreso de la ciudad que le den visibilidad, entre las más accesibles.

Al hablar de una estrategia de segmentación masiva se está indicando de se deberá dirigir a todo el universo de clientes o turistas que visiten o tengan intención de hacerlo con

una oferta desarrollada y variada pero genérica, persiguiendo comunicar de forma íntegra el establecimiento y sus opciones, tal como las mencionadas.

5.4 Análisis sobre los Canales de Distribución y Promoción On Line

Un canal de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial" (Philip Kotler, "Dirección de Marketing", 2001)

Las combinaciones de productos recomendadas al Hotel 15 de Mayo son factibles de ser distribuidas de forma **Intensiva** en el mercado con el fin de captar la mayor porción de mercado posible, orientándola principalmente a herramientas de promoción Web que no tienen costos adicionales, y sólo requieren pagos porcentuales de comisión sobre las ventas realizadas.

Las bases de la estrategia Intensiva están dadas en un producto inamovible, intangible, ubicación, recursos humanos disponibles, siendo conscientes de que los canales tienen una longitud variable relacionado con el segmento al que están dirigidas.

Las OTA's o centrales de reservas en línea como canal de distribución tienen un amplio alcance, importante inversión en publicidad y la sola presencia en ellas asegura que el máximo de clientes desde cualquier parte del mundo encuentren un hotel.

Aunque el cuestionamiento sobre la conveniencia de este canal por sobre las reservas directas está presente permanentemente, es importante considerarlas desde el punto de la visibilidad que una OTA puede aportar a un hotel independiente.

Estas son las principales ventajas que presentan para establecimientos pequeños e independientes:

- *Competir con las grandes cadenas*

Una de las mayores ventajas de estar listado en las OTAs es que las grandes cadenas hoteleras no figuran en las primeras páginas en las OTAs. Los pequeños hoteles ocupan las mejores posiciones en los resultados.

Los estudios muestran que las búsquedas se filtran habitualmente por “precio” ya que los pasajeros buscan hoteles de calidad con buenos precios y esto es un factor determinante a la hora de no optar por los grandes hoteles.

- *Acceder a gestores de mercado*

Muchas OTAs ofrecen a los hoteleros la opción de tener un gestor de mercado dedicado para ayudarles con las últimas tendencias en su región, les sugieren paquetes de viajes, campañas de publicidad de pago y otros factores basados en el análisis de mercado centrado en orientar a los viajeros.

Esta oportunidad de trabajar junto a personal capacitado sobre el mercado cuando se trata de promocionar una propiedad pudiendo definir la estrategia basándose en eventos de temporada, festivales o competencias es recomendable.

- *Adherirse a paquetes o promociones que ellas mismas proponen*
- *Aprovechar el efecto publicitario*

Los hoteles independientes no son buscados en la web con su nombre específico. Es aquí donde el efecto publicitario que las mismas OTAs generan en sus páginas contribuye al posicionamiento en el mercado.

- *Sacar ventaja por las opiniones de los clientes que visitaron el hotel*

Las opiniones y puntuaciones que sus huéspedes hayan publicado en las OTAs funcionan como una publicidad boca-oreja sin cargo que atraen nuevos clientes. La mayoría de los consumidores buscan hoteles que tengan una puntuación mínima de 6.

Se describen algunas de tácticas recomendadas para desarrollarla:

1. **Apertura de todos los canales de OTA's incluso aquellos mayoristas internacionales. Tiempo de trabajo 3 meses.**

2. Oficina Central de Reservas. Tiempo de trabajo 1 mes
3. Capacitación de Recepción en Ventas. Tiempo de trabajo e implementación 2 meses.
4. Emailing. Envíos quincenales o mensuales
5. Web. Tiempo de trabajo y desarrollo 3 meses.
6. **Agencias de turismo minoristas y mayoristas receptoras (o sea locales)**

Tiempo de trabajo 6 meses.

7. Señalética de acceso al hotel. Trabajo inmediato.
8. Mapas de acceso. Trabajo inmediato.
9. Alianzas con proveedores de servicios complementarios externos. Tiempo de trabajo 6 meses.
10. Reuniones con particulares de eventos. Tiempo de trabajo 1 año.

Tácticas recomendadas de Promoción On Line en combinación con OTA's

- Web atractiva con motor de reservas incluido
- Generación y manejo de Redes Sociales
- Adaptación móvil de la web
- Email marketing propio y con bases propias y del desarrollador web

CAPITULO 6: Implementación. Revenue Management

La etapa de implementación tiene lugar tras la definición del entorno en la que se encuentra inmerso el establecimiento hotelero: demanda, producto, segmentación de clientes y canales de distribución.

Toda la información recopilada, generada y procesada se vuelca en una técnica de optimización de ingresos.

Esta técnica denominada Revenue Management o Gestión de ingresos considera fluctuaciones de la demanda, precio de los competidores, valoración de nuestro producto y el punto de quiebre contable tal como se mencionó anteriormente en Estrategias Comerciales.

Dentro de esta técnica existen diferentes herramientas de mayor y menor complejidad, dependiendo del entorno y la estructura de personal de la que dispone el establecimiento.

En el presente capítulo se propone como modelo de implementación inmediato una herramienta simple adaptada al volumen de habitaciones del Hotel 15 de Mayo y su Set Competitivo, el cual se compone de:

- 1) Benchmarking
- 2) Definición del CompSet o Set Competitivo Primario
- 3) Fijación de Precios: Estrategia
- 4) Matriz de Revenue Management
- 5) Plan de Acciones y tiempos de implementación
- 6) Observaciones y Recomendaciones

El Benchmarking en el mundo hotelero se aplica para analizar establecimientos en comparación con sus competidores, tanto a nivel de composición del producto como de resultados obtenidos.

Para realizar dichos estudios, lo primero es tener claro nuestro producto y las variaciones que se pueden generar, para luego establecer nuestro set competitivo o compset, o grupo de establecimientos competidores, con los que los clientes nos suelen comparar en el momento de elegir.

Sobre el conocimiento de nuestro producto, la definición de nuestros competidores, debemos analizar la posición que tenemos en el mercado y allí definir una estrategia para fijar precios en conjunto con variables a utilizar.

Finalmente toda la información analizada en este capítulo en conjunto con la de los anteriores, se volcará en una Matriz combinando tarifas, ocupación y variaciones de demanda.

Hay Matrices más complejas y más simples. Lo que se debe considerar al momento de seleccionar un modelo es quién lo manejará y su conocimiento, cuántas habitaciones tiene el hotel y la posibilidad real de llevarla a la práctica.

6.1 Benchmarking: definición de trabajo futuro

Mediante el benchmarking en hotelería es posible determinar las buenas prácticas que los establecimientos aplican, y que se deberán estudiar la forma de adaptarlas para incorporarlas a nuestro establecimiento y mejorar de forma continua.

Además, tendremos que tener en cuenta otra consideración que, en numerosas ocasiones, se olvida a la hora de emplear el benchmarking turístico: un mismo establecimiento hotelero puede dirigirse a diferentes segmentos de clientes, por lo que tendremos que definir un set competitivo por cada segmento. Así, por ejemplo, el Hotel 15 de Mayo de 3 estrellas puede recibir principalmente turistas atraídos por la cultura y los espectáculos de la ciudad durante los fines de semana, pero entre semana puede estar enfocado a turistas individuales que buscan tranquilidad o turistas de congresos que acuden a la ciudad para asistir a reuniones, ferias y eventos que se realicen en ella o en Córdoba Capital (localizada a 30km).

En este caso, los hoteles competidores podrán ser distintos dependiendo del segmento, por lo que tendremos que definir un set competitivo distinto para cada uno de ellos. De esta forma, compararemos los indicadores empleados en Revenue con los diferentes set competitivos establecidos y trataremos de adaptar nuestra estrategia de forma continua para mejorar y aumentar nuestro beneficio.

6.2 Definición del CompSet Primario

Como se ha mencionado, cada hotel tiene variados Grupos de Competidores de acuerdo al motivo por el que los turistas se convocan.

Sin embargo, uno de esos grupos predomina sobre los otros. Es aquel que se vincula con el principal segmento de clientes que utilizan el Hotel 15 de Mayo. Los otros segmentos permiten complementar las actividades y combinarlas para generar todo el año actividad.

El principal CompSet o Grupo de Competidores del Hotel 15 de Mayo localizado en la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba se basa en las siguientes características:

- Categoría: 3 estrellas
- Localización: Villa Carlos Paz
- Cantidad de Habitaciones: entre 20 y 85 habitaciones
- Tipo de Producto y Servicio: Hotel
- Tipo de Clientes: Tour & Travel
- Período de mayor actividad: Enero, Febrero, 2 semanas de Julio y Fines de semanas largos.

Dentro de estas características, y de acuerdo a las valoraciones de los usuarios cuya importancia crece día a día en el sector, encontramos:

CompSet Hotel 15 de Mayo

Nombre	Cantidad de Habitaciones	Tarifa Diaria Publicada
Villa La Font Resort & Spa	10	\$ 1476 + IVA
Los Sauces Hotel & Spa	50	\$ 1510 + IVA
Espinillos Hotel y Spa	45	\$ 1850 + IVA
Hotel Costa Azul	30	\$ 1577 + IVA
Hotel 15 de Mayo	35	\$ 1850 + IVA

El comparativo de tarifas se realiza sobre el día 14 de Octubre de 2018(temporada media de demanda), en habitación estándar para dos personas con desayuno y estacionamiento. No incluyen Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 21% sobre la tarifa.

Estos hoteles se reúnen en un mismo grupo competitivo ya que pueden variar en cantidad de habitaciones, pero en servicios ofrecen los mismos, llevan años instalados en la ciudad y son un “clásico” que eligen quienes vacacionan en el destino cada año.

Identificando quienes componen el grupo de competidores y sus características, conociendo los valores con los que se presentan al mercado, si hay meses que cierran, o tienen acuerdos con grandes grupos de pasajeros y no cuentan con disponibilidad, permite subir o continuar con el mismo precio de venta de acuerdo a la demanda.

Una de las aristas más difíciles de estimar es la demanda que tendrá un destino. Si desconocemos la existencia de eventos que modifique la conducta de las personas y las lleve al lugar, se pueden utilizar estadísticas oficiales del estado que han mejorado considerablemente en los últimos años. En Argentina, podemos ubicar estas estadísticas oficiales presentadas por INDEC¹² y en su página web tiene publicado por localidad, por categoría, mes y año las variaciones en ocupación, disponibilidad de plazas (aquí se deducen establecimientos que cierran parcial o totalmente) en cada destino de todo el país.

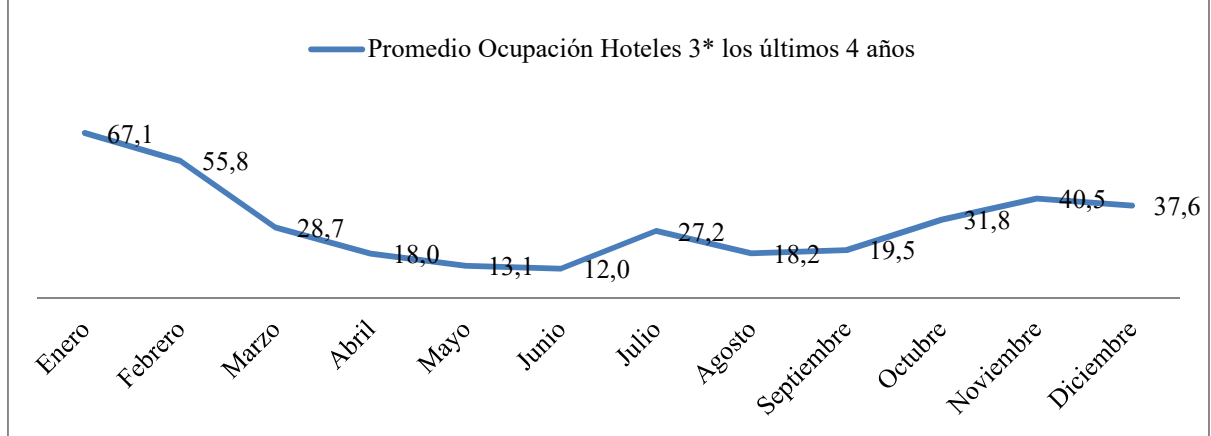
Esta información está disponible de forma pública en su página oficial, siendo posible descargarla en tablas.

Teniendo definido aquellos hoteles con los que se generará la comparación, se puede avanzar y establecer la forma de trabajo, capacitar al personal en las herramientas elegidas, definir roles de control e índices de medición.

En la ciudad de Villa Carlos Paz, la variación de demanda promedio de los últimos 4 años (2014, 2015, 2016, 2017) de acuerdo al INDEC es la siguiente:

¹² INDEC o Instituto Nacional de Estadística y Censos: es un organismo público, de carácter técnico, recopila información de las diferentes actividades del país y genera estadísticas oficiales de la República Argentina

Promedio Ocupación (%) Hoteles 3* los últimos 4 años



Fuente: INDEC https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56

La ocupación en esta ciudad tiene puntos de baja demanda muy importantes sobre las que se deberá trabajar intensamente. Así mismo, las fechas de alta, en los últimos años, por diversos motivos como aparición de hoteles de mayor categoría con variados servicios anexos o el éxodo de turistas al exterior, no han sido de las mejores del destino principalmente en los establecimientos 3 estrellas que son el medio en oferta (ni tan básicos como los de 1 estrella ni tan completos como un 4 estrellas)

Para poder crecer en esta plaza, será clave identificar los movimientos de los competidores, los eventos de las regiones aledañas y la generación más promoción de toda la gama de servicios que el hotel 15 de Mayo dispone. Ellos posicionarán diferente al hotel en la mente del turista.

6.3 Fijación de Precios: Estrategia

La fijación de precios tiene como fin poder establecer una tarifa que permita obtener los ingresos mensuales necesarios para cubrir los costos fijos y en la medida de lo posible, generar rentabilidad. Ésta se conjuga con el punto de quiebre de ocupación mensual.

Combinados permiten conocer cuál es la ocupación mínima que se requiere para la tarifa que deseamos comercializar. Esta tarifa mínima nunca debe ser menor al costo fijo de poner en funcionamiento una habitación, ni debe ser tan alta como para dejar de ser atractiva para el consumidor o quedar fuera de mercado.

Se denomina en este caso al costo fijo el valor general del funcionamiento del establecimiento durante el período de un mes. Y se denomina costo de funcionamiento de una habitación a aquel que incluye desde las amenidades (shampoo, crema de enjuague, jabón, entre otros), el valor del lavado de los tallones a la hora hombre de limpieza y mantenimiento.

Estos valores marcan el punto de partida al calcular la tarifa mínima a la que el hotel puede vender. Debajo de ese valor, el hotel no está cubriendo sus gastos.

Este hotel tiene como ventaja el costo fijo absorbido por la entidad Sindical dado que todo aquel gasto que implique el normal funcionamiento de la entidad corre por cuenta de ellos, ya que se lo considera como una extensión del mismo.

Esta ventaja permite que el enfoque que rijan sobre la fijación del precio de venta mínimo, esté marcado por el valor más bajo de nuestro grupo de comparación, lo que permitirá ser competitivo debido a la gran disponibilidad de plazas hoteleras de escasa diferenciación.

La información proporcionada en una entrevista personal por el Gerente Operativo del establecimiento que nos será de guía es:

Funcionamiento de la estructura \$250.0000 (sin contar sueldos y cargas sociales).

Los sueldos y cargas sociales \$320,000.

Costo fijo mensual: \$ 570,000.

Costo fijo de una habitación: \$ 542 por día.

El sindicato no tiene asignado un presupuesto preestablecido, las cuentas se van a abonando desde la sede central a medida que las facturas a pagar son ingresadas al sistema contable del hotel y se ven reflejadas en el suyo.

Se desarrollará entonces para el Hotel 15 de Mayo una estrategia de Precios Orientada a la Competencia y sus tarifas.

Para conocer en qué situación de precios se encuentra posicionado el hotel en un momento dado, es necesario llevar al análisis los siguientes KPIs¹³:

ARI

Corresponde a las siglas inglesas Average Rate Index, es decir Índice de Tarifa Media. Por lo tanto es el ratio que compara el comportamiento del hotel analizado en cuanto a Tarifa Media con el de nuestra competencia.

$$\text{ARI (\%)} = \frac{\text{Precio Medio de Nuestro Hotel}}{\text{Precio Medio del CompSet}}$$

$$\text{ARI (\%)} = \frac{\$1235 + \text{IVA}}{\$1570 + \text{IVA}}$$

ARI (%) 0,78% del Hotel 15 de Mayo mes de Octubre

Este indicador nos permite conocer qué posibilidades de aumentar realmente la tarifa dispone un establecimiento.

Al momento, siendo un 22% más baja que la tarifa promedio del resto de los establecimientos en comparación, estamos desvalorizando el producto pudiendo crecer en ingresos y en posicionamiento, como mínimo a la par del set competitivo.

¹³ KPI o Indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales.

Fare Share

Parte proporcional del mercado de habitaciones a la venta que deberá corresponder al hotel, en función del número de habitaciones disponibles en el set de competidores:

$$\text{Fare Share (\%)} = \frac{\text{Cantidad de Habitaciones Disponibles de Nuestro Hotel}}{\text{Cantidad de Habitaciones Disponibles del Total del set Competitivo}}$$

$$\text{Fare share (\%)} = \underline{\underline{35}}$$

$$\text{Fare Share (\%)} = \mathbf{0,21\% \text{ del Hotel 15 de Mayo}}$$

Market Share

Es nuestra Cuota de Mercado de acuerdo a las ventas realizadas del hotel analizado y del grupo de competidores seleccionados.

$$\text{Market Share (\%)} = \frac{\text{Cantidad de Noches de alojamiento Vendidas}}{\text{Cantidad de Noches de alojamiento Vendidas por nuestro CompSet}}$$

Es este caso no es posible calcular la cuota de mercado en esta instancia debido a que no existe recopilación formal o informal de la información necesaria. Sí es factible luego de generar un acuerdo con los hoteles involucrados por parte del Gerente Operativo para comenzar a obtener información que genere la medición.

Este indicador es excelente para medir el crecimiento y se deberá trabajar en generar el vínculo mencionado para poder calcular (además del aumento del ingreso) el si vamos aumentando nuestras ventas en unidades de alojamiento en relación a nuestra competencia.

6.4 Matriz de Revenue Management

En la Matriz de Tarifas intervienen básicamente los siguientes conceptos:

1. Productos (en este caso habitaciones).
2. Rangos de tarifas
3. Crecimiento en porcentaje de ocupación

Es imprescindible un objetivo claro a alcanzar en cada etapa de aplicación dado que no es posible aplicar infinitos rangos de tarifas en la primera instancia. Ello lo hace poco factible de ser aplicado dada la capacitación del recurso humano, el tiempo de análisis y modificación y la practicidad al momento de generar la venta.

Lo que sí es requerimiento esencial es la elaboración de un abanico de rangos de tarifas, con escalones de precios entre ellos no excesivamente grandes que dejen de ser atractivos y teniendo en cuenta:

1. El producto del que disponemos.
2. Los rangos de precios de nuestra competencia.
3. Períodos especiales de alta y baja ocupación.
4. Crecimiento que queremos ir alcanzando

Se presenta a continuación un modelo simple que será aplicado al Hotel 15 de Mayo con el fin de optimizar la venta en la próxima temporada alta.

Para la elaboración de la siguiente matriz se consideró crecer en tarifa de acuerdo al resultado del análisis ARI realizado, las expectativas del mercado dada la situación cambiaria, y la ampliación en segmentos que se comienza a trabajar.

Bases de construcción de la matriz:

Rack 2018-2019 \$ 2.355,00

Tarifas desglosadas	Año: 2018	Observaciones
Mejor Tarifa disponible doble	\$ 1.570,00	ARI
Mejor Tarifa disponible Single	\$ 1.450,00	
Promo Día doble	\$ 1.365,22	15%-
Promo Día Single	\$ 1.260,87	
Convenio doble	\$ 1.256,00	25% -
Convenio single	\$ 1.160,00	
Ag. Mayorista	\$ 1.308,33	20% - neta
Ag. Minorista	\$ 1.365,22	12%- comisionable el 10%
OTA's	\$ 1.648,50	5%+

Diferencias en tipo de habitación		
Single	\$ 1.450,00	\$ 120,00 Se genera sobre el desayuno y los insumos de uso
Doble	\$ 1.570,00	
Departamento (4 pax)	\$ 2.990,48	Dto del 5%

Los precios se presentan sin IVA.

La tarifa Rack se plantea en un horizonte lejano considerando que es el punto máximo tarifario en habitación doble al que se puede llegar en situaciones de alta demanda. Por ejemplo: última habitación disponible.

Desde ella parten los descuentos a generar en los segmentos particulares que se desean trabajar a partir de la aplicación de la herramienta:

- Mejor Tarifa disponible: Aquella que se le puede ofrecer a cualquier persona en cualquier momento. Presenta un descuento del 50% sobre la rack.
- Promoción del día: para épocas de baja ocupación donde no se alcanza el porcentaje de ocupación mínimo deseado.
- Convenio: aplica a aquellos acuerdos con empresas, eventos, particulares frecuentes con el fin de generar una mejor tarifa y fidelizarlos.

- Agencias de viaje mayoristas: aquellas empresas que venden a otras agencias necesitan un precio neto (no comisionable) competitivo que posibilite que cada actor que la ofrecerse pueda sumarle su valor de trabajo
- Agencias de viaje minoristas: aquellas que venden al público directamente y perciben un porcentaje de ganancia sobre nuestra tarifa
- OTA's o Centrales on line de reservas: precio al consumidor que contrata desde una central. Se le adiciona un porcentaje ya que estas empresas comisionan sobre lo vendido (oscila entre el 18-19%).

Los productos a trabajar son los siguientes:

- Habitación single: tiene un valor menor de \$120 + IVA que representan el desayuno y los insumos de la estadía por día de la segunda persona.
- Habitación doble (matrimonial o twin): el valor base que se toma de tarifa
- Departamento (para 4 personas): se le hace a la suma de las 4 personas un 5% que se sabe se ganará en otros consumos que realicen estas 4 personas en el hotel (spa, gastronomía).

Las tarifas a medida que aumenta la ocupación confirmada en el o los días a solicitados en el establecimiento van en incremento de la siguiente forma:

0%-40%: tarifa base o mejor tarifa disponible

41%-60%: suma un 5% en tarifas

61%-85%: suma un 5% en tarifas

86%-97%: suma un 10% en tarifas, cierre de algunos canales de ventas.

97%-100%: tarifa rack (equivale a 1 habitación) y cierre de canales de ventas.

Por último, siendo una plaza de muy baja ocupación durante la semana, se adiciona un nuevo rango de aumento / descenso de tarifas con mínimos ajustes de tarifa que resulten más atractivos:

- Días de semana: de lunes a jueves. Mejor tarifa disponible. Días de mediana frecuencia de reservas.
- Fines de semana: viernes y sábados. + 15%. Días de alta frecuencia de reservas.
- Domingos: días donde dado el recambio turístico y por ser un destino próximo a los lugares de origen de los turistas, no tiene prácticamente demanda. -20%. Día de nula frecuencia de reservas.

La matriz considerando los ítems detallados queda conformada de la siguiente forma:

Tarifas		Ocupación al momento de la reserva. Tarifas más IVA														
		0-40%			41-60%			61-85%			86-97%			97%-100%		
Tarifa	Tipo de habitación	Días de semana	Fin de semana	Domingo	Días de semana	Fin de semana	Domingo	Días de semana	Fin de semana	Domingo	Días de semana	Fin de semana	Domingo	No aplica		
Mejor tarifa disponible	Single	\$ 1.450,00	\$ 1.667,50	\$ 1.208,33	\$ 1.522,50	\$ 1.750,88	\$ 1.268,75	\$ 1.598,63	\$ 1.838,42	\$ 1.332,19	\$ 1.758,49	\$ 2.022,26	\$ 1.465,41	\$	2.355,00	
	Doble	\$ 1.570,00	\$ 1.805,50	\$ 1.308,33	\$ 1.648,50	\$ 1.895,78	\$ 1.373,75	\$ 1.730,93	\$ 1.990,56	\$ 1.442,44	\$ 1.904,02	\$ 2.189,62	\$ 1.586,68	\$	2.355,00	
	Departament	\$ 2.990,48	\$ 3.439,05	\$ 2.492,06	\$ 3.140,00	\$ 3.611,00	\$ 2.616,67	\$ 3.297,00	\$ 3.791,55	\$ 2.747,50	\$ 3.626,70	\$ 4.170,71	\$ 3.022,25	\$	4.710,00	
Promoción del día	Single	\$ 1.260,87	\$ 1.450,00	\$ 1.050,72	\$ 1.323,91	\$ 1.522,50	\$ 1.103,26	\$ 1.390,11	\$ 1.598,63	\$ 1.158,42	No disponible					
	Doble	\$ 1.365,22	\$ 1.570,00	\$ 1.137,68	\$ 1.433,48	\$ 1.648,50	\$ 1.194,57	\$ 1.505,15	\$ 1.730,93	\$ 1.254,29	No disponible					
	Departament	\$ 2.600,41	\$ 2.990,48	\$ 2.167,01	\$ 2.730,43	\$ 3.140,00	\$ 2.275,36	\$ 2.866,96	\$ 3.297,00	\$ 2.389,13	No disponible					
Convenio	Single	\$ 1.160,00	No aplica			\$ 1.160,00	No aplica			\$ 1.160,00	No disponible.			Decisión de la Gerencia si se oferta o no al convenio		
	Doble	\$ 1.256,00	No aplica			\$ 1.256,00	No aplica			\$ 1.256,00	No aplica			Decisión de la Gerencia si se oferta o no al convenio		
Agencia Mayorista	Single	\$ 1.208,33	\$ 1.389,58	\$ 1.006,94	\$ 1.268,75	\$ 1.459,06	\$ 1.057,29	\$ 1.332,19	\$ 1.532,02	\$ 1.110,16	\$ 1.332,19	\$ 1.532,02	\$ 1.110,16	No disponible.		
	Doble	\$ 1.308,33	\$ 1.504,58	\$ 1.090,28	\$ 1.373,75	\$ 1.579,81	\$ 1.144,79	\$ 1.442,44	\$ 1.658,80	\$ 1.202,03	\$ 1.442,44	\$ 1.658,80	\$ 1.202,03	Decisión de la Gerencia si se oferta o no al convenio		
	Departament	\$ 2.492,06	\$ 2.865,87	\$ 2.076,72	\$ 2.616,67	\$ 3.009,17	\$ 2.180,56	\$ 2.747,50	\$ 3.159,63	\$ 2.289,58	\$ 2.747,50	\$ 3.159,63	\$ 2.289,58	Decisión de la Gerencia si se oferta o no al convenio		
Agencia minorista	Single	\$ 1.294,64	\$ 1.488,84	\$ 1.078,87	\$ 1.359,38	\$ 1.563,28	\$ 1.132,81	\$ 1.427,34	\$ 1.641,45	\$ 1.189,45	\$ 1.427,34	\$ 1.641,45	\$ 1.189,45	No disponible.		
	Doble	\$ 1.401,79	\$ 1.612,05	\$ 1.168,15	\$ 1.471,88	\$ 1.692,66	\$ 1.226,56	\$ 1.545,47	\$ 1.777,29	\$ 1.287,89	\$ 1.545,47	\$ 1.777,29	\$ 1.287,89	Decisión de la Gerencia si se oferta o no al convenio		
	Departament	\$ 2.670,07	\$ 3.070,58	\$ 2.225,06	\$ 2.803,57	\$ 3.224,11	\$ 2.336,31	\$ 2.943,75	\$ 3.385,31	\$ 2.453,13	\$ 2.943,75	\$ 3.385,31	\$ 2.453,13	Decisión de la Gerencia si se oferta o no al convenio		
OTA's	Doble	\$ 1.648,50	\$ 1.895,78	\$ 1.373,75	\$ 1.730,93	\$ 1.990,56	\$ 1.442,44	\$ 1.817,47	\$ 2.090,09	\$ 1.514,56	\$ 1.817,47	\$ 2.090,09	\$ 1.514,56	Cierre		
	Departament	\$ 3.140,00	\$ 3.611,00	\$ 2.616,67	\$ 3.297,00	\$ 3.791,55	\$ 2.747,50	\$ 3.461,85	\$ 3.981,13	\$ 2.884,88	\$ 3.461,85	\$ 3.981,13	\$ 2.884,88	Cierre		

En un escenario de aplicación, la correcta interpretación es la siguiente:

Solicitud de reserva de habitación para dos personas los días 10(jueves)y 11 (viernes) de enero de 2019.

El hotel se encuentra en el 63% en promedio entre las dos noches solicitadas.

El cliente es un pasajero particular.

Las tarifas son diferentes para cada día, por lo que se le oferta el promedio de las mismas: \$1860,74 + IVA por noche de alojamiento.

En casos de períodos de largas estadías que ocupen una semana completa o más (7 días) por ejemplo, siempre se recomienda tomar de base la tarifa de días de semana. Se simplifica de esta forma el proceso de oferta y disminuye los tiempos de definición de la tarifa. Lo que se comprende que antes de generar el más alto ingreso, es preferible tener la habitación ocupada por un período más prolongado a una tarifa justa ya que los el efecto secundario es la venta de otros servicios como alimentos, bebidas, spa, entre otros.

6.5 Plan de Acción e implementación

La finalidad del Plan de acción es dejar asentados los puntos clave a trabajar en un corto y mediano plazo de tiempo, incluyendo la matriz de revenue management o gestión de tarifas, en donde toda táctica de producto y canales de ventas se utiliza como soporte con el objetivo de generar un crecimiento en bloque de las ventas.

Es necesario volcar en una planilla objetivos, estrategias, tácticas, acciones y responsables posibilitando una evolución del establecimiento medible. Los mismos son necesarios para poder generar el sostén de desarrollo de todos lo trabajado a largo plazo y la optimización de ingresos.

En la siguiente tabla se incorporan todas las tácticas necesarias para dar inicio al proceso estratégico de crecimiento:

PLAN DE ACCIÓN SOPORTE DE CRECIMIENTO

Objetivo	Estrategia	Táctica	Segmentación utilizada	Acción	Resultados Esperados	Dpto	Responsables	Recursos	Período de tiempo	Medidas de control
Generar mayor producción de noches a partir de los atractivos existentes del hotel	Realizar una campaña de comunicación de los espacios atractivos del hotel para generar producción de noches en segmentos familiar, de parejas y corporativo	Diseñar piezas de comunicación para cada espacio del hotel: verdes, lobby, restaurante, habitaciones.	Público General actual y potencial	Desarrollo de contenido de los nuevos productos y el costo de los mismos	Para la temporada obtener al menos 10 comentarios de interacción o visualización de las piezas gráficas generadas	Gerencia	Gerente General	Diseñador Gráfico. - Fotógrafo. - Información detallada para publicaciones. - Canales de comunicación: Marketing On line	7 días para definir productos y promociones. 1 mes de desarrollo de Redes Sociales 2 meses de implementación de envíos de mailing. comunicación en hotel de promociones, manejo de redes, aumento de seguidores, etc.	Seguimiento del diseñador sobre piezas contemplando correcta comunicación del mensaje. Encuestas sobre atractivos del hotel, productos y si han visto comunicación del hotel. Cuento de reseñas generadas por promociones en el lapso de tiempo establecido.
		Diseñar promoción de nuevos productos para noche de bodas, aniversarios y escapadas románticas.								
		Abrir el hotel a través de Redes sociales ampliando los canales comunicación								
		Generar campañas de desarrollo en redes sociales para generar seguidores Generar campañas dentro del sindicato para								
Generación de Vínculos con hoteles de la plaza	Participación activa en entidades y reuniones de hoteles de la ciudad.	Networking	Hoteles 3 y 4 estrellas de la ciudad	Presentación en "La Hotelera" - Cámara de hoteles de la ciudad	Contacto con otros gerentes de la ciudad afianzando no sólo el vínculo sino compartiendo información clave de ocupación, tarifas y eventos en la ciudad.	Gerencia	Gerente General	No	365 días Trabajo continuo participativo	Obtención de información clave
		Participar en acciones y actividades organizadas por la Cámara								
		Inscripción en cámaras hoteleras								
		Presentarse en la Municipalidad, departamento de Turismo y secretaría para presentar nuestro producto y dejar material para derivación de turistas sin reserva en épocas de alta y baja demanda, y asimismo, para que presenten el hotel en ferias.								
Obtener un 30% más de reservas al año a través de canales de venta On Line	Apertura del producto hotelero ofreciéndolo al mercado minorista y mayorista.	Cerrar el acuerdo y abrir el hotel a la venta en otros dos centrales claves para el mercado minorista: Despegar y Expedia	Individuales / sin restricción de localización	Acordar la apertura del hotel en las centrales	Obtención de un 20% de crecimiento en reservas en centrales minoristas: Booking (actual), Despegar, Expedia	Gerencia + Recepción	Gerente General	Computadoras con acceso a internet de velocidad. Matriz de revenue actualizada para cargar tarifas Carga inmediata de reservas para optimizar el rendimiento de las nuevas reservas	Revisión de paridad y disponibilidad en centrales. Contabilización de las reservas generadas a través de un código tarifario específico para este canal de reserva. Análisis de competidores on lines	Medidas de control
		Configurar el hotel en las centrales: imágenes, contacto, información, tarifas y disponibilidad								
		Cerrar el acuerdo con una central de reservas clave para el mercado mayorista extranjero: HotelDo.								
		Inicio: 20/12/2018 Cierre: 31/12/2019								
Obtener un 30% más de reservas al año a través de canales de venta On Line	Apertura del producto hotelero ofreciéndolo al mercado minorista y mayorista.	Cerrar el acuerdo con una central de reservas clave para el mercado mayorista extranjero: HotelDo.	Individuales y Grupales extranjeros	Configurar el hotel en las centrales: imágenes, contacto, información, tarifas y disponibilidad	Obtención de un 10% de reservas anuales del canal mayorista orientado a extranjeros.	Gerencia + Recepción	Gerente General	Computadoras con acceso a internet de velocidad. Matriz de revenue actualizada para cargar tarifas Carga inmediata de reservas para optimizar el rendimiento de las nuevas reservas	Revisión de paridad y disponibilidad en centrales. Contabilización de las reservas generadas a través de un código tarifario específico para este canal de reserva. Análisis de competidores on lines	Medidas de control
		Inicio: 20/12/2018 Cierre: 31/12/2019								
		Tabla de análisis de tarifas de competidores. Auditoría de correcta visualización del hotel de forma diaria								
		Cuento mensual de las reservas generadas Reporte de producción mensual								

Objetivo	Estrategia	Táctica	Segmentación utilizada	Acción	Resultados Esperados	Dpto	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Obtener un 15% de reservas a través de la página web	Abrir la venta de las habitaciones todo el año a través de reservas directas desde una página web responsive y dinámica con un motor de reservas	<p>Actualizar la web con un sistema más dinámico y de simple lectura</p> <p>Insertar motor web</p> <p>Abrir secciones que generen interacción con el usuario: comunicación de promociones, paquetes especiales, actividades de la localidad y actividades del hotel</p>	Ninguna.	<p>Contrata un diseñador web que en conjunto con el diseñador gráfico le den identidad al hotel</p> <p>Actualización de las imágenes del hotel</p> <p>Generación del contenido a incorporar</p> <p>Inserción del motor web y configuración</p>	15% de reservas que provengan desde la página web	Gerencial	Gerente General	<p>Diseñador web</p> <p>Proveedor y sistema de motor de reserva</p> <p>Nuevas imágenes del hotel</p>	<p>Generación de contenido e imágenes: 15 días</p> <p>Actualización de la página web: 30 días</p> <p>Inserción y configuración del motor web: 30 días</p>	<p>Auditoria de la información de la página web</p> <p>Auditoria e informe de las nuevas reservas web</p> <p>Responsable</p> <p>Gerencia General o Jefe de Recepción</p> <p>Técnica de control</p> <p>Revisión periódica del funcionamiento</p> <p>Tabulación de las nuevas reservas</p> <p>Reporte de producción mensual</p>
Objetivo	Estrategia	Táctica	Segmentación utilizada	Acción	Resultados Esperados	Dpto	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Generar ventas directas desde el hotel bajando el coste fijo de los canales	Capacitar e incentivar al personal con el fin de concretar ventas directas orientadas a la forma de pago más conveniente del hotel	<p>Capacitación en utilización de la matriz</p> <p>Capacitación en técnicas de ventas telefónicas y personales garantizando una sub área de reservas en cada turno de recepción.</p>	Ninguna.	<p>Informar de las tarifas y los nuevos segmentos a trabajar.</p> <p>Informar sobre las ventajas en formas de pago de los alojamientos</p> <p>Educación sobre la matriz de revenue a utilizar y las opciones a ofertar para cerrar ventas</p>	Incrementar las ventas directas en un 35% desde la recepción	Recepción	Jefe de Recepción	<p>Matriz de Revenue</p> <p>Capacitador</p> <p>Variables de ajuste para cerrar ventas</p>	Inicio 20/12/2018	<p>Medidas de control</p> <p>Auditorias de ventas directas</p> <p>Informe de resultado de evaluaciones de desempeño</p> <p>Informe individual de cada empleado sobre ventas</p> <p>Responsable</p> <p>Gerente General</p> <p>Técnica de control</p> <p>Reporte de producción mensual</p> <p>Auditoria o Mystery Shoppers</p> <p>Medidas de control</p> <p>Revisión del estado de la señalética</p> <p>Comunicación con la oficina de Turismo</p>
Objetivo	Estrategia	Táctica	Segmentación utilizada	Acción	Resultados Esperados	Dpto	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Facilitar el acceso al hotel a turistas que arriben a la ciudad	Hacer visible el hotel y su ubicación en la ciudad.	<p>Colocar cartel al ingreso de la ciudad indicando su ubicación con información de contacto.</p> <p>Colocar folletería en la oficina de turismo de la Municipalidad de Villa Carlos Paz</p> <p>Colocar mapa de acceso al hotel en la web</p>	No hay segmentación	<p>Acordar con proveedores de cartería una cuota fija mensual baja</p> <p>Diseño de carteles a instalar y folletos a repartir</p> <p>Actualizar diariamente la ocupación en la oficina de turismo para la derivación de turistas sin reservas</p> <p>Diseño e inserción del mapa en la web</p>	Arribo de pasajeros al azar tras la visualización de la cartería o la información de turismo	Recepción	Jefe de Recepción	<p>Pieza gráfica</p> <p>Señalética</p>	Inicio 20/12/2018	<p>Responsable</p> <p>Gerente General</p> <p>Técnica de control</p> <p>Encuestas</p> <p>Llamados de control</p>

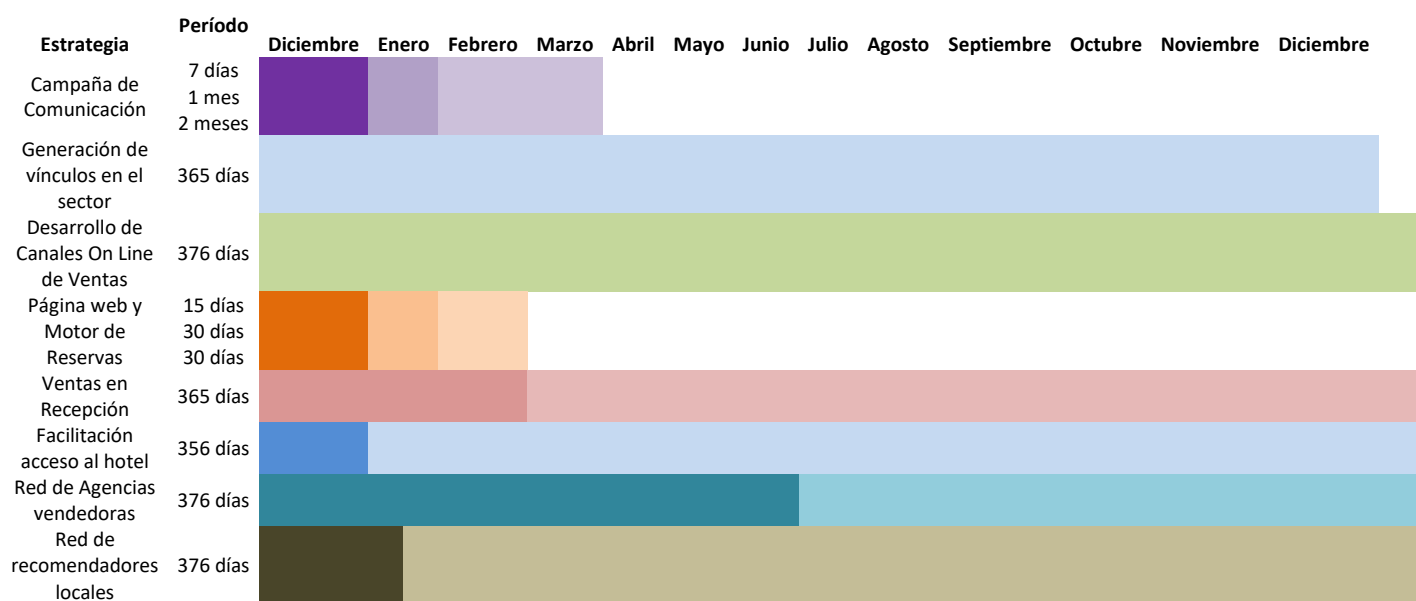
Objetivo	Estrategia	Táctica	Segmentación utilizada	Acción	Resultados Esperados	Dpto	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Obtener una red de agencias de viajes mayoristas y minoristas que vendan el hotel a un volumen mínimo de 40 noches anuales	Generar acuerdos de ventas con tarifas competitivas netas para que cada agencia pueda vender el hotel desde cualquier ubicación.	Acuerdos tarifarios con las principales agencias mayoristas y minoristas	Agencias minoristas de Córdoba, Buenos Aires y Rosario. Principales orígenes de pasajeros	<p>Contactar y enviar material a todas las agencias</p> <p>Cerrar acuerdo con aquellas de mayor importancia en los destinos seleccionados y renovar cada 3 meses</p> <p>Coordinar Fam Tours con agencias receptoras para que conozcan el producto y puedan vender su experiencia</p>	Obtener 40 noches de alojamiento anuales el primer año de agencias que no han vendido el hotel antes	Recepción	Jefe de Recepción	Llamados Convenios	desde el 20/12/2018 al 20/12/2019	<p>Análisis e informe semestral de trabajo de cada agencia con convenio</p> <p>Responsable</p> <p>Jefe de recepción</p> <p>Técnica de control</p> <p>Convenios y tabla de resultados para cada agencia</p>
Generar reconocimiento de producto en locales regionales que recomienden el hotel a turistas	Plantear sistema de comisiones por recomendado con los principales locales comerciales de la ciudad para que recomienden el hotel	Acordar con proveedores de la ciudad (restaurantes, locales de ropa, de venta de regionales; entre otros) un sistema de comisión por turista que se aloje en hotel y venga recomendado de su parte.	Turistas que ya eligieron el destino	<p>Acuerdos porcentuales de comisión con los principales locales</p> <p>Seleccionar los locales comerciales de mayor volumen de visitas de turistas</p>	Obtener 10 noches de alojamiento en temporada (Enero y Febrero) de turistas derivados	Gerencia + Recepción	Gerente General	Llamados Reuniones Acuerdos escritos	desde el 20/12/2018 al 31/12/2018	<p>Análisis e informe semestral de trabajo de cada proveedor con convenio</p> <p>Responsable</p> <p>Gerente General</p> <p>Técnica de control</p> <p>Tabulación de nuevas reservas</p>

El programa de actividades o Plan de acción muchas veces genera aturdimiento dado el volumen de actividades a afrontar principalmente en estructuras chicas, ya que la mayor parte de las responsabilidades recaen en el Gerente General. Con el cierre del año, esta persona se encuentra comenzando el período de mayores ingresos del año y de mayores ventas. Algunas de las actividades pueden ser delegadas, pero él deberá tomar cargo de lo que se propone.

Por ello, es recomendable antes de realizar un Diagrama de Gantt 14 que sirva como herramienta de control y avance, un gráfico temporal donde se muestran en tonalidades dónde deberá dedicar mayor tiempo y esfuerzo, que luego quedará registrado en la herramienta gráfica.

Este gráfico posibilita organizar el trabajo y acomodar los recursos para comenzar con la implementación:

Diagrama de tiempos



¹⁴ El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. No indica las relaciones existentes entre actividades.

Comenzando la temporada el Gerente General deberá optimizar la utilización del tiempo con el fin de generar la organización requerida para afrontar los desarrollos de actividades planteadas y dejar sus actividades operativas en funcionamiento para la temporada alta de trabajo.

Es necesaria la delegación o solicitud de asistencia en caso de no ser posible, de actividades para llevar a cabo un Plan Estratégico Comercial que dará sus primeros resultados a mitad del próximo año, posibilitando llegar a la siguiente temporada con las herramientas necesarias para dar un salto en ingresos y en el aprovechamiento de los recursos existentes.

6.6. Observaciones y Recomendaciones

La matriz de tarifas aplicada de forma aislada solo comprende una parte del trabajo a desarrollar, y requiere de un sistema de trabajo que genere aumento de la demanda para su correcta aplicación.

Es fundamental no tomar la herramienta en uso aislado, sino combinarla con acciones comerciales estratégicas que lleven a escalar el negocio.

Son cuantiosas las oportunidades de crecimiento a nivel comercial en un destino potencial como lo es la ciudad de Villa Carlos Paz. El desarrollo presentado es el inicio organizativo que facilitará la continuidad de la evolución del establecimiento hacia un mercado con numerosas oportunidades.

Una vez implementados y en curso las actividades necesarias de desarrollo de producto, networking, fijación de precios entre otras, es posible avanzar a un segundo nivel de gestión de ingresos aplicando técnicas de Up Selling o Venta instantánea, Cross Selling o venta cruzada, entre otras.

Ellas, en conjunto con un pronóstico presupuestario brindarán el marco permanente de evolución.

CONCLUSIONES FINALES

En este proyecto se diseña una Planificación Estratégica Comercial aplicada a un hotel Sindical localizado en la ciudad de Villa Carlos Paz, uno de los principales focos turísticos del interior de Argentina. Este establecimiento actualmente recibe clientes pertenecientes al sindicato y a algunos clientes particulares. Se llevará a cabo un proceso de generación productos orientados a nuevos clientes, de desarrollo de canales comerciales no activados, optimización de su imagen y proximidad a sus clientes, finalizando en la ejecución de la mano de una matriz de gestión de ingresos.

El origen del interés en este trabajo y específicamente en esta tipología de establecimientos hoteleros, está dado en el escaso interés que se le otorga en el sector turístico y las excelentes opciones de alojamiento que estructuralmente son. Con el desarrollo de este trabajo final como MBA busco contribuir, aplicando los conocimientos adquiridos, con el aumento de la frecuencia de uso del establecimiento incentivando la comercialización independiente del hotel, sin perjudicar al uso normal de la entidad sindical, y así mismo, como efecto colateral a disminuir la capacidad ociosa del personal que no favorece a la mejora de su actividad principal: el servicio.

El desarrollo de las acciones propuestas estarán destinadas a la correcta aplicación del plan de acción formulado persiguiendo como objetivo el reconocimiento del hotel por particulares, la completa inserción del establecimiento a la oferta hotelera local y el incremento de los ingresos que, para el alcance de este trabajo, se planteó en la ciudad de Villa Carlos Paz, siendo factible de ser replicado en otros establecimientos de similares características organizacionales. Algunas de las posibilidades de réplica del trabajo surgen en los otros hoteles del mismo sindicato ubicados en otras ciudades y/o aquellos de la misma localidad con mismas características.

Este trabajo acompañó dos años de disminución en la producción que fortaleció la intención de evolucionar y escalar el negocio para garantizar su continuidad. Se determinó la realización de un proceso de mejora sobre la base de los recursos actuales y de un proceso de comunicación, que comenzó por definir los puntos fuertes y las oportunidades a explotar atravesando un ciclo de concientización sobre la oferta disponible, los intereses y

las características de la demanda y las variaciones del mercado. Ello permitió un approach para orientar el recorrido a transitar y dónde colocar el esfuerzo del establecimiento y de las personas que lo conducen. En este camino de profundización se encontraron dificultades como el limitado acceso a la información contable o la resistencia de la gerencia sindical nacional a evolucionar. Sorteando esta dificultad enfocándonos en la operación, se trabajó junto con la gerencia local en oportunidades de desarrollo que faciliten su funcionamiento, optimicen y potencien los recursos y le brinden las herramientas necesarias para su crecimiento y mejora continua.

De esta forma, es posible concluir que a través de un plan de acción independiente al sindicato, orientado a la estrategia comercial se incrementan las posibilidades de generar ingresos autónomos en el establecimiento donde se aplica, facilitando la toma de decisiones diarias en cuestiones de mantenimiento por ejemplo, y en simultáneo, se crea una mejora en el clima laboral al potenciar las capacidades de los empleados y disminuir su tiempo de ocio.

El trabajo planteado sobre la estrategia comercial en un hotel sindical permite entonces, optimizar el trabajo de los empleados y aumentar los ingresos necesarios para sortear gastos corrientes, siendo el puntapié inicial para escalar el negocio y transformarlo en una de las opciones de alojamiento preferidas en la localidad de Villa Carlos Paz.

BIBLIOGRAFÍA

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición, Mexico.

Garcia Merico, E. (2013). *Diseño de Plan de Marketing Estratégico. Caso: Hotel Restaurante El Castillo*. Segovia.

López, C. (2010). *Síntesis histórica de Proyecto Turismo Social de 1943-1955 y Diagnóstico de las características de los complejos hoteleros de Chapadmalal y Embalse, creados en el marco teórico de ese proyecto*. Argentina.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. México.

Kotler, P. (1992). *Dirección de Mercadotecnia*. México.

Verret, C. (2008) *Hotel sales and revenue management book 2.0*. New York, EEUU.

MINTUR. (2016) *Plan de Marketing Interno "ConectAR" 2014-2016*. Buenos Aires, Argentina.