

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera: Licenciatura en Administración Hotelera

Plan estratégico de fidelización de clientes para el Hotel Howard Johnson Plaza Villa

Carlos Paz

Apellido y nombre: Boleso, Luciana Agustina

Legajo: VHTL00138

DNI: 41498114

Profesora Directora: Mansilla, Melina Noel

Lugar y fecha: Corrientes, noviembre del 2020

## Índice

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan estratégico de fidelización .....	20
Conclusiones.....	27
Recomendaciones.....	28
Referencias.....	30

## **Resumen**

Analizadas la estructura y el funcionamiento del Hotel Howard Johnson Plaza ubicado en la ciudad de Villa Carlos Paz pudo apreciarse que una de sus debilidades es la falta de una política definida en materia de fidelización de clientes. En el presente trabajo se ha desarrollado un plan estratégico de fidelización de clientes que pretende transformar esa debilidad en una fortaleza del hotel que a su vez le permita afrontar una de sus grandes amenazas representada por la competencia de otros hoteles en la ciudad que tienen características y ofrecen servicios similares.

Con este plan, en el corto plazo, se pretende lograr la sensibilización y capacitación de todo su personal en materia de fidelización de clientes y la elaboración de un programa de procesamiento de datos integral que complemente el sistema de encuestas que actualmente posee la empresa; mientras que en el mediano y largo plazo se intenta crear un sistema de venta anticipada de períodos de alojamiento futuros. Todo ello tendiente a conseguir el objetivo general de incrementar los niveles de rentabilidad del hotel en beneficio de sus dueños e inversionistas.

## **Introducción**

### *Marco de referencia institucional:*

A sólo 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración y excelente servicio. Además, un restaurante con cocina internacional, spa & health center, piscinas descubiertas, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.

El Hotel opera bajo la modalidad Condo y cuenta con tantos dueños como accionistas, pero la administración se encuentra a cargo de los socios mayoritarios; en este caso, la familia Elliott. Pone especial énfasis en la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente; está asociado al programa “Hoteles más Verdes” es por ello que intenta reducir al máximo la utilización del agua y la energía comprometiendo a sus huéspedes en el adecuado uso de los mismos; así como también en la reutilización de los efluentes (reciclado) para el riego natural de sus espacios verdes.

Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral.

### *Descripción de la problemática:*

Vistas las características y la organización del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz se puede apreciar poca intervención de la Institución en el proceso de fidelización de sus clientes ya que las prácticas llevadas a cabo en este sentido resultarían escasas a la hora de

lograr este ansiado objetivo buscado en general por la industria hotelera. La propuesta consistirá en la elaboración de un plan estratégico de fidelización de clientes basado en calidad de servicio y marketing relacional.

### *Resumen de antecedentes:*

Meléndez y Garrido Moreno (2012), en su publicación “Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles”, muestran el análisis y las conclusiones extraídas de una encuesta realizada a 311 hoteles de 3 a 5 estrellas en España en donde se considera la utilización de las tecnologías de la información (bases de datos, canales de comunicación, tecnologías interactivas) y su aplicación en la gestión de las relaciones entre el hotel y sus clientes como estrategia para lograr su retención y fidelización. A través del estudio realizado se constató que, los hoteles que llevan a cabo estas iniciativas, experimentan mejoras en los niveles de confianza, satisfacción y lealtad de clientes, lo que a su vez se traduce en beneficios económicos, como incrementos en las ventas y en la rentabilidad. Se relaciona con el RC porque con la utilización de tecnologías de la información puede lograrse una mejora en la gestión de las relaciones entre el hotel y sus clientes para intentar fidelizarlos.

Huízar, López Ramos, y Villanueva Sánchez (2012) en el artículo “Puerto Vallarta: de la hotelería tradicional al hospedaje colaborativo” comentan acerca de los inicios del sistema de “tiempo compartido”. Los beneficios de esta modalidad dividen el uso de una propiedad en periodos de 1 a 50 semanas entre sus compradores. El rápido incremento de esta modalidad de hospedaje generó molestias entre los empresarios hoteleros, quienes lo

señalaron como una competencia desleal por operar sin un marco regulatorio específico, situación que condujo al gobierno mexicano a establecer en 1993 la Norma Oficial Mexicana para regular las prácticas comerciales del servicio de tiempo compartido, sustituida en 1998. Para ese año, muchos de sus detractores ya habían adaptado sus instalaciones para diversificar su producto y rápidamente se sumaron a la oferta de tiempo compartido. En la actualidad, la mayoría de los hoteles de cinco estrellas y categoría superior de México ofrecen ambas modalidades de hospedaje en el destino. Se relaciona el artículo con el reporte ya que el tiempo compartido es una posible estrategia para fidelizar huéspedes.

Mascaró (2018), en el artículo “Como fidelizar a tu cliente”, explica que es más rentable mantener un cliente que captar uno nuevo. Las empresas turísticas procuran reinventar sus programas de fidelización y armonizarlos a través de distintas estrategias. Cadenas hoteleras, agencias de viajes y aerolíneas ponen cada vez más el foco en las experiencias y en la atención al cliente. Se relaciona este artículo con el reporte ya que expone la importancia de fidelizar a los clientes en las empresas turísticas.

El autor Alcaide (2015), en el libro “Fidelización de clientes”, expresa que la fidelización de clientes debe sustentarse en la cultura de empresa orientada a entender al cliente como la prioridad número uno en la gestión de todas sus áreas, en la experiencia del cliente con altos niveles de calidad y en la estrategia relacional que caracterice todos los encuentros e interacciones que se produzcan entre la compañía y sus clientes. Se relaciona este capítulo del libro con el reporte ya que explica la importancia de poner al cliente como prioridad y así lograr lealtad.

Vieites Rodríguez (2012), en su libro “Atraer y fidelizar clientes” explica que es más rentable fidelizar a los clientes manteniendo relaciones estables que captar nuevos. Algunos de los beneficios producto de la fidelización son: clientes prescriptores, mejora continua, rentabilidad para la empresa, aumento de ventas. Se relaciona lo mencionado por Vieites con el reporte ya que se perciben los beneficios de la fidelización.

### *Justificación del caso:*

La fidelización de clientes es una estrategia llevada a cabo por las empresas en general y en particular por el sector hotelero. A la hora de fidelizar clientes son pocas las herramientas desarrolladas por el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz y mejorarlas o ampliarlas en pos de conseguir el regreso de sus huéspedes podría convertirse en una buena estrategia para mejorar el Revenue Management.

Es sabido que las empresas tienden a maximizar sus beneficios, pues bien, la estrategia de fidelización de clientes le permitiría al Hotel incrementar sus niveles de facturación y por ende aumentar sus ganancias, para así conseguir una mejor rentabilidad del negocio a la cual han apuntado sus accionistas al momento de decidir su inversión.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación problemática:*

Si se considera la pandemia de Covid-19 que aqueja al mundo entero y en especial a la Argentina sobre todo en lo que respecta a la actividad hotelera, el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz no sólo debería pensar en protocolos especiales a ejecutar en el período

post pandemia. También necesitaría elaborar una estrategia que permita, pensando en la fidelización de sus clientes, atraer a nuevos huéspedes y hacer que aquellos que ya han vivido la experiencia de alojarse en sus instalaciones, retomen su actividad turística y regresen al hotel.

Sin embargo, fidelizar clientes no es tarea sencilla pero el Hotel podría centrar sus esfuerzos en intentar que el huésped vuelva, porque esa sería la clave del éxito. Esta difícil tarea se podría encarar a través de un proceso de mediano y largo alcance.

En el mediano plazo, si se utilizan como información las encuestas de satisfacción que el Hotel pone a disposición de los clientes que ya se han alojado, podrían crearse simples herramientas comerciales que permitan conseguir una relación más estrecha y lograr una especie de *engagement* con ellos.

En el largo plazo y a través de un proceso de innovación del producto, el Hotel podría encarar una nueva estrategia que permita fortalecer la fidelización de nuevos clientes, además de conseguir con ello mejorar sus beneficios y aumentar la rentabilidad de sus accionistas.

#### *Análisis del contexto (Modelo PESTEL):*

##### Factores políticos:

Asociada a la consolidación del sector turístico, la política turística argentina se constituye en un factor de crecimiento, predominando su función económica. Así, la política turística se considera un instrumento central del Estado Nacional para alcanzar la tan ansiada reactivación económica tendiente a atraer las necesarias divisas internacionales, ante la deficitaria balanza de pagos y la abultada deuda externa.



El dictado de normas legales en materia de turismo y hotelería en Argentina a veces genera efectos positivos que alientan la industria. Prueba de ello es la implementación a partir del año 2017 de un Régimen de reintegro del I.V.A. (21%) a turistas extranjeros que se alojen en hoteles del país. Esta medida además es complementada con la devolución del mismo impuesto por algunas compras realizadas por esos turistas.

Factores económicos:

La actual pandemia del Covid-19 que aqueja al mundo entero es un problema de tipo epidemiológico que sin dudas repercute – y mucho – en la actividad económica y en el sector hotelero en particular. Como es de público conocimiento la actividad hotelera se encuentra frenada en Argentina debido a este flagelo mundial y a las normativas dictadas por los distintos gobiernos (nacional, provincial y municipal) que ordenan la cuarentena (medida de aislamiento social) de gran parte de su población. Estas medidas repercuten directamente en la caída de la actividad hotelera casi en su totalidad y significan la disminución de los niveles de ventas del Hotel Howard Johnson no sólo en lo que respecta al hospedaje sino también en sus otras dos unidades de negocios: alquiler de salones para eventos y gastronomía.

La imposibilidad del gobierno argentino de hacer frente al control de la inflación desde ya hace varias décadas, convierte a esto en un factor económico de tipo externo al cual el hotel deberá adaptarse. La inflación supone un deterioro permanente en el poder adquisitivo de los individuos lo que los obliga a tener que ajustar sus presupuestos. Esto implica dejar de consumir productos que consideren menos relevantes, entre ellos sin dudas la hotelería en períodos vacacionales. Lo expuesto anteriormente pone a trabajar permanentemente al hotel

en estrategias de comercialización y marketing de sus productos que intenten de alguna manera recuperar la caída de sus ventas y la inversión de sus accionistas.

Factores sociales:

El crecimiento poblacional es creciente y permanente y constituye un factor social de tipo externo que atender por parte del Hotel Howard Johnson. Esto supone la realización de estudios de tipo demográfico que permitan al hotel contar con información fidedigna en cuanto a la sectorización de sus posibles huéspedes y crear a partir de allí estrategias de comercialización y marketing para lograr atraer a muchos de ellos. Esto a su vez repercutiría por supuesto en el incremento de sus ventas y rentabilidad de sus accionistas.

Los disturbios civiles provocados por manifestaciones sociales en un área, independientemente de su causa, a menudo disuaden a las personas de viajar ese lugar, especialmente porque los viajeros pueden ser objeto de violencia.

Factores tecnológicos:

Ya hace algunos años el comercio electrónico se ha instalado fuertemente en el mundo. Los sitios web han facilitado a los consumidores la compra de ofertas de hospedaje en hoteles. Estos sitios permiten a los consumidores revisar y comparar los precios de varios hoteles después de ingresar las fechas y lugares de viajes preferidos. Esto obliga a los hoteles a encontrar formas de mantenerse competitivos en un mercado cada vez más transparente. Todo esto también ha hecho posible que los consumidores eviten por completo las opciones de hospitalidad tradicional y, en su lugar, hagan arreglos para alquilar alojamiento directamente de propietarios que no sean hoteles. Esto ha hecho que los hoteles compitan con

individuos y empresarios que alquilan habitaciones o propiedades en sus lugares a precios bajos por cuanto no se ven afectados por los costos o las regulaciones propias de la industria hotelera.

El actual uso masivo a nivel mundial de las redes sociales tales como Instagram, Facebook, Twitter o también blogs, permite que todas las personas tengan la posibilidad de publicar comentarios y opiniones de algún servicio o producto en particular. Al diseñar los hoteles páginas de internet en donde brindan información acerca de los servicios y tarifas que ofrecen, deben considerar la posibilidad de que las personas puedan dejar algún comentario (positivo o negativo) en las redes sociales acerca de su experiencia, con el sabido alcance que las mismas tienen.

Factores ecológicos:

Muchos expertos hablan, exponen y dan la alerta sobre el calentamiento global del planeta y el agotamiento de los recursos naturales. Esta escasez ha empezado a notarse especialmente en petróleo, energía no renovable o simplemente en el agua. Es tarea de todos manifestar interés y preocupación en este tipo de cuestiones. No menos importante es sin dudas que la hotelería en general participe activamente en ello e intente que sus huéspedes también se involucren.

Los jóvenes de hoy en día son demandantes de una vida más respetuosa del planeta y demuestran un fuerte sentimiento de preocupación frente a este problema, además de darle gran importancia a la naturaleza en general y a la belleza de parques y espacios al aire libre. Es una preocupación que incumbe a todo el planeta y que por lo tanto debería extenderse

también a los no tan jóvenes. El sector hotelero en particular tendría que incluir entre sus políticas el cuidado del medio ambiente, el reciclado de residuos y la reutilización de aguas grises entre otros, para así desarrollar una cultura socio-ambiental ampliamente difundida en el mundo de hoy.

Factores legales:

La inseguridad jurídica que muchas veces impera en Argentina afecta a las empresas dentro de la industria hotelera y es un factor externo que no se puede controlar. El marco legal que regula la industria puede cambiar de vez en cuando y esto puede tener un efecto en la forma en que el hotel dirige sus negocios. Por ejemplo, el Poder Ejecutivo Nacional a través del Decreto Nro. 600/19, complementado con la Resolución Conjunta Nro. 2/19 establece nuevos aranceles a abonar por los establecimientos hoteleros a las entidades de gestión colectiva de Derechos de Autor (SADAIC, ARGENTORES, AADI CAPIF, SAGAI, DAC) que seguramente afectará la estructura de costos del hotel y repercutirá directamente en sus ganancias.

La sanción de la nueva Ley Nacional de Turismo (25997/05) y su decreto reglamentario (decreto 1297/06), constituyen el hecho institucional de mayor relevancia en cuarenta años, al reemplazar la antigua ley 14574 de 1958. Con la nueva norma, el turismo deja de ser institucionalizado como actividad de ocio y recreación (ley 14574) para ser proclamado como una verdadera actividad económica. Declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial. El turismo receptivo se distingue como una actividad de exportación no tradicional y el sector privado como un aliado estratégico, impulsando herramientas económicas similares a las que se otorgan a la actividad industrial, entre las que

se destaca la creación de un instituto específico de promoción: el INPROTUR (Instituto Nacional de Promoción Turística).

*Diagnóstico Organizacional. FODA:*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Howard Johnson: Hotel sustentable Filosofía y cultura de trabajo Colaboradores capacitados	Accesibilidad para discapacitados Devolución IVA Crecimiento del turismo
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Fidelización de clientes Tarifas más elevadas que la competencia Distancia al centro de la ciudad	Competencia Pandemia Inflación

**Fortalezas:**

**Hotel sustentable:** El Hotel Howard Johnson persigue y se adapta a las acciones de sustentabilidad para lograr un mejor uso y aprovechamiento de los recursos naturales, además de involucrar a sus clientes en esta política. Se encuentra asociado al programa “Hoteles Más Verdes” realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. Esto brinda una importante característica distintiva al Hotel ya que cada vez son más las personas interesadas e involucradas en cuidar el medio ambiente.

**Filosofía y cultura de trabajo:** Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse,

vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral. Hacer del compañerismo una cultura es un aspecto principal que fortalece al Hotel.

**Colaboradores capacitados:** Usualmente la cadena de hoteles Howard Johnson brinda la capacitación necesaria al personal que presta servicios en ella. Durante más de 2 meses, todos los que serían parte de la primera dotación de empleados se formaron en las diferentes áreas con el fin de entender la política de Howard Johnson, los estándares de calidad esperados y, sobre todo, obtener una capacitación de calidad de la mano de la cadena.

**Oportunidades:**

**Accesibilidad para discapacitados:** Un factor social a tener en cuenta en el sector hotelero a la hora de planificar es el aumento del número de personas discapacitadas en el conjunto de la población y su creciente participación en el turismo. La accesibilidad hace referencia al conjunto de características de que debe disponer un entorno, producto o servicio para ser utilizable en condiciones de confort, seguridad e igualdad por todas las personas y, en particular, por aquellas que tienen alguna discapacidad. En la actualidad son muchas las personas discapacitadas que no viajan debido a la existencia de múltiples barreras que les impiden ejercitar su derecho al ocio y disfrute del tiempo libre. Todo esto no debería considerarse una limitante en el Hotel Howard Johnson sino todo lo contrario, una oportunidad de dar soluciones a la sociedad en materia de accesibilidad y de crear al mismo tiempo un factor de diferenciación frente a la competencia.

**Devolución de IVA a extranjeros:** En Argentina, los turistas extranjeros tienen garantizada la devolución del Impuesto al Valor Agregado (alícuota del 21%) por servicios de

alojamiento. Esto genera en los turistas internacionales interés por visitar nuestro país. El hotel Howard Johnson podría implementar políticas de marketing referidas al tema, en particular publicidad y promoción en países vecinos que permitan hacer conocer de esta política nacional de devolución del impuesto.

Crecimiento del turismo en Villa Carlos Paz: Villa Carlos Paz registró un incremento interanual del 28,5%, en el año 2019 lo que la convierte, según interpreta el municipio, en la ciudad con mayor crecimiento turístico de los últimos años. El hotel se ve afectado positivamente con esta realidad ya que le brinda la posibilidad de atraer a esa nueva demanda y así aumentar sus ventas.

Debilidades:

Fidelización de clientes: El hotel Howard Johnson no cuenta con una política de fidelización de clientes definida, tornándose dificultoso que el huésped regrese al hotel. Conocer los gustos y preferencias de los clientes alojados le brinda al Hotel información suficiente que permitiría que éstos regresen, convirtiéndose en una tarea incluso más sencilla que atraer a otros nuevos.

Tarifas más elevadas que la competencia: En los portales y páginas web de Hoteles de la competencia en la villa turística (Hotel Amerian y Hotel Portal del Lago) se aprecia que el costo de las habitaciones de similares características es inferior a las del Hotel Howard Johnson.

Distancia al centro de la ciudad: Por más que el Hotel Howard Johnson se encuentre a orillas del lago San Roque y cerca de la costanera de Villa Carlos Paz, su lejanía al centro de la ciudad puede generar incomodidad a los huéspedes a la hora de moverse.

Amenazas:

Competencia: El hotel Amerian Carlos Paz, y el Hotel Portal del Lago son la competencia directa del Hotel Howard Johnson ya que tienen características similares y brindan servicios parecidos. Esto representa una amenaza ya que muchos turistas que arriban a la ciudad de Villa Carlos Paz podrían optar por alojarse en algunos de los hoteles de la competencia.

Pandemia: La pandemia por el virus Covid-19 afectó a muchísimos rubros de la economía en todo el mundo, pero el turismo y todos aquellos servicios que lo complementan se vieron más perjudicadas debido a las medidas de aislamiento emanadas de las autoridades (prohibición de realizar viajes, cierres de frontera y aeropuertos). Retomar el flujo turístico que había antes llevará un tiempo considerable, ya que por más que se realice una apertura progresiva de los alojamientos, muchas personas preferirán esperar un tiempo más y no arriesgarse a contraer la enfermedad.

Inflación: La permanente inflación imperante en Argentina genera que las personas deban limitarse cada vez más en sus gustos. La constante suba de precios en productos esenciales e impuestos no permiten a las personas ahorrar lo suficiente para luego disfrutar en sus vacaciones de un viaje de ocio como muchos acostumbraban realizar.



## **Marco Teórico**

Es objetivo del presente trabajo es abordar la temática de implementación de una estrategia para fidelizar clientes en el sector de la hotelería. Será tratado a partir de los conceptos de marketing relacional, calidad de servicio, y fidelización de clientes.

El marketing relacional es el conjunto de todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones. Según Guzmán Miranda (2014) es una de las vertientes del marketing que en el presente se ha convertido en una estrategia eficaz para que las organizaciones puedan mantener clientes satisfechos y con la posibilidad de considerarse fieles. En estos últimos años se comienza a poner punto final al marketing tradicional e inicia una nueva etapa con la implementación de un nuevo marketing más global, más completo y generalizado. Hoy se ha hecho imprescindible, dice Pérez Rodríguez (2010), estar respaldados con el mejor servicio, la atención más esmerada, un servicio postventa de alta calidad y una apuesta permanente por lograr que el cliente se convierta en un socio de la propia empresa. El marketing relacional pretende tener clientes satisfechos, leales y rentables mediante el mayor conocimiento posible sobre sus necesidades y deseos, de modo que la empresa cree productos y servicios a su medida.

La calidad del servicio se expresa como la diferencia existente entre los niveles de expectativas y los niveles de percepción de éste, y que el éxito está unido a dichos niveles, donde las expectativas de los clientes son dinámicas. En los servicios, dice Alcaide (2015), la calidad técnico-funcional o interna, por sí sola, no es suficiente para lograr la fidelización

del cliente. La calidad externa, la forma como es entregado el servicio a los clientes, tiene tanta o más importancia que la calidad interna. Todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio y la fidelización de los clientes será inútil si no se sustenta en la participación decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa. La única manera de lograr esa participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal es mediante la implantación y eficaz gestión del marketing interno. Sin un alto nivel de calidad del servicio a los clientes, la fidelización se convierte en una misión imposible. Muchas empresas centradas en el corto plazo y orientadas a la venta inmediata, han descuidado el proceso relacional y han perdido posición en el mercado en gran medida debido al abandono de la calidad del servicio como elemento central en la gestión empresarial.

La fidelización de clientes es la lealtad de un cliente hacia un producto o servicio concreto que compra, o al que recurre de forma continua.

La fidelización de clientes tiene dos dimensiones: una subjetiva y otra objetiva. La primera se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa. Se trata de predisponer a los clientes a favor de la compañía, de que se sientan bien con la empresa. La dimensión objetiva está relacionada con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable, lo medible y lo objetivable. (Brunetta, 2014, p.24).

Fidelizar también implica cuidar, fomentar y animar la relación que establece con sus clientes para que dure el mayor tiempo posible, obteniendo así, una mayor rentabilidad. Así lo expresa Pérez Rodríguez (2010) y agrega que la empresa debe comprender claramente la relación que existe entre la lealtad de los clientes y la de los empleados e inversores. A su

vez, Alcaide (2015) manifiesta que el objetivo último de los esfuerzos de fidelización es la creación y desarrollo de una relación a largo plazo con los clientes sustentada en el compromiso.

Implementar una estrategia de fidelización de clientes en un hotel supone gestionar de la mejor manera la relación de éste con sus clientes a efectos de mantenerlos leales en el largo plazo y de esta forma aumentar la rentabilidad de la empresa. Para ello es necesario, por un lado, que el marketing relacional sea ejecutado de manera organizada y planificada, y por el otro, que la calidad del servicio ofrecido sea de muy buen nivel para obtener el compromiso y la lealtad de los clientes.

### **Diagnóstico y discusión**

Al no contar el Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz con una política de fidelización de clientes bien definida, la organización debería implementar acciones tendientes a mejorar las relaciones con sus clientes que la diferencien de la competencia y permitan que éstos regresen.

Pero ¿por qué es importante para el Hotel Howard Johnson lograr lealtad por parte de sus clientes?, ¿no es suficiente con captar nuevos para vender más? Un cliente fiel es aquél que se encuentra realmente comprometido con las características y las políticas de la empresa, aquél que demuestra inmunidad a los intentos de captación por parte de la competencia, aquél que recomienda los servicios del hotel a otros.

¿Qué beneficios le reportaría al hotel contar con una verdadera estrategia de fidelización de clientes? Los clientes leales generan más ingresos por años. Además, el costo de mantener

los clientes actuales es generalmente más bajo que el de atraer nuevos. Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costos para el hotel porque a medida en que se conocen mejor sus deseos, cuesta menos atenderlo bien.

Otra ventaja que se puede señalar es que el cliente fiel será más proclive a adquirir nuevos servicios y a aceptar promociones. Y es ese cliente leal, por lo tanto satisfecho, la mejor fuente de comunicación para la empresa. La comunicación boca a boca es altamente eficaz, mucho más creíble y menos costosa que la publicidad en medios masivos.

El Hotel Howard Johnson enfrenta en Villa Carlos Paz una férrea competencia. Al fidelizar a sus clientes y aportar ventajas para ellos sostenibles en el tiempo el hotel lograría, en primer lugar, que sus huéspedes no elijan alojarse en hoteles de la competencia y además desalentar el ingreso al mercado de nuevas empresas.

Atender a un cliente fiel genera mayor satisfacción y rendimiento en los empleados de la empresa. Resulta más estimulante para los colaboradores volcar su atención en los clientes leales que en los esporádicos.

Y además no sólo supone beneficios para la empresa, para el cliente es evidente que ofrece su lealtad a cambio de la percepción de un mayor valor en la transacción que él aprecia.

Es indudable entonces que adoptar una estrategia de fidelización de clientes le otorgaría al Hotel Howard Johnson un cúmulo de ventajas traducidas finalmente en un aumento de la rentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo y un rápido retorno de la inversión de los accionistas que han confiado en ella.

## **Plan estratégico de fidelización de clientes para el Hotel Howard Johnson**

### **Plaza Villa Carlos Paz**

#### *Alcance*

En el mediano plazo se desarrollará un programa de fidelización que complemente e integre al sistema de encuestas a clientes que actualmente posee el hotel, al cual se añadirá la creación y gestión de una tarjeta de puntos que se entregará a los clientes que visitan por primera vez las instalaciones. Se estima el tiempo de desarrollo del programa en aproximadamente seis meses, el cual será utilizado exclusivamente por el hotel en la ciudad de Villa Carlos Paz e involucrará al área de Relaciones Públicas y marketing del hotel.

En el largo plazo y a partir del programa de fidelización creado, se innovará en el producto de alojamiento que el hotel ofrece habitualmente a través de un proyecto de venta anticipada o preventa de alojamiento futuro, enfocándose en el ofrecimiento de períodos considerados de temporada baja. Se estima su tiempo de ejecución en un año e involucraría no sólo al hotel en Villa Carlos Paz, sino también al resto de las franquicias que la cadena Howard Johnson posee en Argentina a quienes se propondrá la idea. En este proyecto estará involucrada el área comercial del hotel y área de Front Desk.

#### *Objetivo general*

Incrementar los niveles de rentabilidad del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz en el mediano y largo plazo a través de una estrategia de fidelización de clientes.

#### *Objetivos específicos*

Sensibilizar y capacitar a todo el personal del hotel en la estrategia de fidelización de clientes.

Desarrollar un programa de fidelización a partir de la base de datos de clientes con que el hotel cuenta y segmentarla.

Innovar con respecto al producto de alojamiento ofrecido por el hotel a sus clientes a través de un proyecto de venta anticipada de alojamiento futuro.

### *Estructura*

Plan de acción 1- Capacitación del personal:

Convocatoria a una reunión extraordinaria por parte del Directorio del hotel con sus inversionistas. En la misma se informará a estos últimos de la elaboración de la estrategia de fidelización de clientes a implementar por el hotel. Luego de la reunión mantenida, el Directorio del hotel designará como responsable de la implementación y seguimiento de la estrategia de fidelización al Gerente General del hotel.

Capacitación del personal del hotel en la estrategia de fidelización de clientes.

Esta tarea será responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos y para desempeñarla contratará a un profesional de la hotelería. Una vez definido el alcance de la capacitación entre gerente y especialista, se intentará con ella sensibilizar a todos los colaboradores acerca de las ventajas de fidelizar a clientes y de no simplemente retenerlos. Un cliente fiel es aquél que se encuentra plenamente satisfecho con los servicios ofrecidos por el hotel y regresa a él voluntariamente. Tiene la percepción de que el valor recibido es mayor que el valor que él ha entregado a cambio y además está dispuesto a difundir su satisfacción con el hotel a todo

su entorno (familiares y amigos). En cambio, un cliente retenido es aquél poco satisfecho o insatisfecho que se mueve con fines meramente especulativos o incluso por obligación.

#### Plan de acción 2 – Programa de fidelización:

Se diseñará un sistema o programa de fidelización de clientes a través de un desarrollador externo, quien se reportará directamente con el Responsable de Relaciones Públicas y Marketing del hotel, encargado de la puesta en marcha y seguimiento del programa. Este programa deberá girar sobre el valor percibido del servicio que se ofrezca a los clientes sobre la base de promociones, descuentos y servicios exclusivos. Además, tendrá que ser dinámico para adaptarse a nuevos gustos y preferencias de los distintos clientes, para saber a quién llegar y cómo hacerlo utilizando los mejores canales de comunicación.

El programa de fidelización deberá poner énfasis en su base de datos, la cual nace a partir de las encuestas puestas a disposición por el hotel a los clientes que se han hospedado en sus instalaciones y las cuales resumen los principales deseos y preferencias como así también las críticas de los huéspedes hacia el hotel. Esto constituirá el pilar de la relación huésped-hotel. Esta base de datos servirá para conocer a los clientes en general, conocer sus perfiles y a partir de allí identificar a aquellos que puedan y convengan fidelizar. A partir de esta segmentación de clientes se elaborarán las ventajas (promociones, descuentos, servicios, etc.) que se aplicarán a cada uno de esos estratos.

Esta segmentación de los clientes se verá reflejada en el programa de fidelización a través de la generación de una tarjeta de huésped frecuente entregada a cada uno de ellos, la cual acumulará puntos por cada visita realizada al hotel, el tiempo de su estadía, el valor pagado

por el servicio, las recomendaciones realizadas a nuevos clientes. Los puntos acumulados en la tarjeta podrán ser canjeados por nuevas promociones ofrecidas por el hotel, descuentos en próximas visitas, visitas guiadas a la ciudad o sus alrededores, entre otros beneficios.

#### Plan de acción 3 – Proyecto de venta anticipada de período de alojamiento futuro:

Capacitación del personal que presta servicios en el área comercial y Front Desk, quienes serán los encargados de ofrecer el producto innovador a los clientes. Esta tarea estará a cargo del Responsable Comercial del hotel. Aquí, y basándose en el sistema de fidelización creado y la segmentación de clientes lograda, se ofrecerá el producto a aquellos clientes que presenten características de fieles y hayan adoptado el perfil deseado por el hotel. La venta anticipada de hospedaje futuro será ofrecida a precios promocionales con el período de estadía abierto, es decir, sujeto a disponibilidad del hotel. Podrá incluso ofrecerse a un precio aún menor si es fijado de antemano el tiempo de estadía y sea coincidente con períodos considerados de temporada baja.

Reunión concertada entre el Directorio del hotel y representantes de Howard Johnson central en Argentina. La misma versará sobre el producto que se intenta introducir al mercado y las ventajas que ocasionaría en el nivel de ventas no sólo del hotel sino de las demás franquicias que operan en el país. Se estima su ejecución en un período mensual por la demora prudencial que los representantes pudieran tener.

Concretar reuniones entre el Directorio del hotel y las distintas franquicias de la cadena hotelera en el país a efectos de poner en su conocimiento el nuevo producto. Con esto se intentará conseguir la adhesión de la mayor cantidad de franquicias de la marca en





### *Presupuesto*

Rubro	Costo aproximado	Observaciones
Reunión Directorio y accionistas	-	No conlleva costo
Contratación profesional de hotelería	\$31.300	Fuente consultada: Prof. Menna, Leonel. Universidad Siglo XXI
Capacitación personal	-	No conlleva costo ya que sería brindada por el Responsable Comercial del hotel
Contratación desarrollador programa de fidelización de clientes	\$70.000	Fuente: Licenciado en sistemas de información, egresado de la UNNE. Bottini, Alejandro
Tarjeta de puntos	\$50.000	1000 tarjetas
Presupuesto total	\$151.300	

### *Indicadores*

1) Satisfacción del cliente: se sabe que las sensaciones que el cliente percibe durante su estadía en el hotel se vinculan directamente con su grado de satisfacción y, a su vez, lo predispone a repetir su experiencia y convertirse en un huésped fiel. Para poder cuantificar ese grado de satisfacción será necesario diseñar una encuesta que se pondrá a disposición de los clientes cada tres meses y abordaría las siguientes preguntas:

¿Cómo percibió la atención del personal del hotel durante su estadía?

Muy buena  Buena  Regular  Mala

¿Cómo considera la política de sustentabilidad del hotel con respecto al medio ambiente?

Muy buena  Buena  Regular  Mala

¿Cuál fue su grado de satisfacción con la limpieza de la habitación y los espacios comunes?

Muy bueno       Bueno       Regular       Mala

¿Cómo calificaría la relación costo/calidad del servicio del hotel?

Muy buena       Buena       Regular       Mala

¿Cómo les resultó la convivencia con nosotros?

Muy buena       Buena       Regular       Mala

A partir de esta sencilla encuesta y una vez procesados los datos podrá construirse el siguiente indicador cuantitativo:

Fórmula satisfacción del cliente: 
$$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100 = \%, \text{ en donde}$$

Clientes satisfechos: aquellos que han respondido la encuesta con las opciones muy buena o buena.

Total de clientes: todos los clientes alojados en el hotel en igual período de tiempo.

El resultado obtenido se expresa en porcentaje y refleja la relación de los clientes satisfechos con respecto al total de huéspedes alojados en el hotel en el mismo período de tiempo (trimestre).

2) Preventa de alojamiento futuro: el área comercial del hotel, con la ayuda del estudio jurídico contable de ser necesario, elaborará el siguiente indicador de manera semestral:

Fórmula preventa alojamiento futuro: 
$$\frac{\text{Total ventas alojamiento futuro (en \$)}}{\text{Total ventas alojamiento (en \$)}} \times 100 = \%$$

El resultado obtenido se expresa en porcentaje y refleja la relación entre el total de las ventas anticipadas de alojamiento futuro y el total de las ventas de alojamiento en general durante el mismo período de tiempo (semestre).

### *Agregado de valor*

La capacitación que brindará el profesional de la hotelería versará sobre los siguientes temas: Brand Contact, calidad en la atención al huésped, detalles que hacen a la calidad, los RRHH y la calidad de los servicios, fidelización y relación con los clientes, marketing directo y sus medios interactivos.

El profesional encargado de desarrollar el programa de fidelización de clientes creará una base de datos y una interfaz de usuario para visualizar resultados de las encuestas previamente hechas a los huéspedes. Guardará información sobre sus movimientos, gastos, y preferencias para luego tomar decisiones a partir de esta información.

Se sabe que en la ciudad de Villa Carlos Paz la temporada alta para el sector de hotelería coincide con el período estival. Es en esta temporada además en donde se congregan en la ciudad una gran variedad de obras teatrales y espectáculos de todo tipo. El Hotel Howard Johnson, con el acuerdo de la producción de alguna de estas obras de gran interés cultural y social, podría organizar un evento en sus instalaciones abierto al público en general en donde participe parte del elenco de la obra. En el mismo, el hotel aprovecharía la ocasión para hacer

conocer a los asistentes no sólo las características y servicios del hotel sino también para ofrecer su producto innovador, la venta anticipada de períodos de alojamiento futuros.

## **Conclusiones**

La implementación del plan estratégico de fidelización de clientes por parte del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz permitirá que el hotel logre la lealtad de buena parte de sus huéspedes y no de simplemente retenerlos, con el convencimiento de que, si bien la tarea no es fácil, es mucho más conveniente y menos costosa que atraer a nuevos clientes.

El contexto mundial de pandemia de Covid-19 y en particular las medidas de aislamiento social dispuestas por los distintos gobiernos (nacional, provincial y municipal) en el país, hacen que los niveles de venta de alojamiento en la actividad hotelera disminuyan considerablemente. La venta anticipada de períodos de alojamiento futuros, uno de los objetivos específicos del plan estratégico, podría atenuar esta difícil tendencia. Concretamente, esta venta anticipada a precios promocionales de períodos de distinta duración y aún sin definir el momento y lugar de la estadía, le permitiría al hotel obtener ingresos anticipados y mejorar su situación financiera.

El presente trabajo, si bien ha sido ideado para su implementación en el Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, por sus características y su formulación también podría ser utilizado, con algunas modificaciones, en otras empresas del sector hotelero.

## **Recomendaciones**

Esforzarse siempre en mejorar la comunicación y el vínculo entre el cliente y la empresa, base de la estrategia de fidelización. Para ello será esencial el compromiso y la participación de los colaboradores del hotel, verdaderos motores de la interrelación con los huéspedes.

Continuar con la capacitación del personal del hotel a medida que nuevas técnicas surjan en materia de fidelización y recordar siempre que lo importante es crear clientes leales. Esta capacitación continua mantendrá siempre interesados a los colaboradores del hotel en la estrategia de fidelización.

Mantener y mejorar el sistema de fidelización de clientes diseñado con características dinámicas que permitan constantemente actualizarlo en función de las recomendaciones y/o críticas formuladas por los huéspedes. Esto permitirá mejorar la segmentación del sistema creando nuevas franjas de clientes y poder identificar de la mejor manera a quiénes conviene fidelizar.

Lograr que cada vez más hoteles de la franquicia Howard Johnson en Argentina se sumen al sistema de venta anticipada de alojamiento futuro que permita tener más opciones de intercambio de períodos de estadía en nuevas ciudades del país.

Se sabe que el turismo de personas con discapacidad está en constante crecimiento. El hotel podría mejorar la accesibilidad de sus instalaciones, incluyendo las habitaciones, para mejorar la movilidad y comodidad de este segmento de turistas. Esto permitiría, a su vez, contar con un elemento claramente diferenciador con respecto a la competencia.

## Referencias

Alcaide, J.C. (2015) *Fidelización de clientes* (2da Ed.). Madrid: Editorial ESIC.

Recuperado de: <https://bit.ly/3nu8SOg>

Brunetta, H. A. (2014) *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires, Argentina:

Editorial Todo Management. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/36905309/Libro\\_Hugo\\_Brunetta](https://www.academia.edu/36905309/Libro_Hugo_Brunetta)

De los Ángeles, M., Huiza, J., López, L. y Villanueva, R. (2017). Acta republicana, política y sociedad. *Revista de la Universidad de Guadalajara*. Pp. 43-51. Recuperado de:

<https://bit.ly/2FaDwep>

Guzmán Miranda, J.C. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr fidelización de clientes. *Revista de Investigación de la Universidad de Perú*. Vol. IV, N2.

P:27. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646129002.pdf>

Mascaró, E. (2018). Como fidelizar a tu cliente. *Revista Hosteltour*. Pp3-5. Recuperado

<https://issuu.com/hosteltur-2018/docs/hosteltur-281-como-fidelizar-a-tu-c>

Padilla Meléndez, A. y Garrido Moreno, A. (2012). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. *Revista Venezolana de Gerencia*,

vol. 17 pp. 587-606. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892003.pdf>

Pérez Rodríguez, D. (2010). *Fidelización de clientes* (2da Ed.). España: Editorial ICB,

SL. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/117574?page=10>

Vieites Rodríguez, R. (2012). *Atraer y fidelizar clientes*. Santiago de Compostela:

Editorial C.E.E.J. Galicia, S.A. Recuperado de:

[http://www.oficinadoautonomo.gal/sites/default/files/8AtraerFidelizarClientes\\_cas.pdf](http://www.oficinadoautonomo.gal/sites/default/files/8AtraerFidelizarClientes_cas.pdf)