



Reporte de caso

“Plan de implementación de la Metodología Design Thinking para recuperar la demanda post pandemia. Caso: Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz (Año 2022)”

Alumna: Franca Giansetto

Legajo: HTL00387

DNI: 41711054

Carrera: Licenciatura en Administración Hotelera

Índice

Resumen.....	2
Introducción	3
Análisis de situación	6
Marco Teórico.....	15
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de implementación.....	19
Conclusiones y recomendaciones	27
Bibliografía	29

Resumen

El presente reporte analiza la situación actual del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, en donde se encontró como problemática la caída de la demanda luego de la pandemia mundial Covid-19. Esta situación afectó al rubro hotelero a nivel mundial, con una disminución turística cada vez mayor, que generó descenso de empleos y la exigencia de un servicio diseñado específicamente para el cliente actual.

Muchos de los hoteles a nivel mundial se vieron obligados a cerrar sus puertas por falta de demanda y disminución de ingresos, es por eso que como solución a la problemática se presenta la implementación de la metodología *Design Thinking*, debido a la efectividad en relación al pensamiento creativo que la misma presenta. Se pretende encontrar soluciones innovadoras para aprovechar esta situación como una oportunidad de mejora y de esta forma conseguir un crecimiento de la demanda a través de la generación de un servicio novedoso y específicamente diseñado para el cliente.

Introducción

Marco de referencia institucional

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz se encuentra dentro de la provincia de Córdoba, Argentina. Fue inaugurado oficialmente el 16 de octubre de 2016, es parte de una de las 800 franquicias de la cadena hotelera a nivel mundial que pertenecen al Grupo Wyndham Worldwide.

Al integrar una cadena hotelera que es reconocida a nivel mundial, mantiene sus prestaciones pero a su vez marca su toque personal, enfocándose en un turismo individual, corporativo, estudiantil, de jubilados y agencias.

Es importante destacar que esta franquicia se basa en la modalidad de Condo Hotel. Por esta razón, hay una participación de accionistas, propietarios de departamentos, a su vez dependientes de la administración de la cadena hotelera, los cuales generan sus inversiones obteniendo un porcentaje de renta.

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz cuenta con 127 habitaciones, las cuales se mantienen en un rango de precios medios. Se ofrecen también servicios como: cocina internacional, spa & health center, salón de convenciones y salas de reuniones.

Descripción de la problemática

Es de público conocimiento la situación de pandemia que afecta al mercado general en todos los países desde el año 2020. Uno de los rubros que mayor caída tuvo fue el turístico-hotelero. De esta forma la demanda de los alojamientos se vio influenciada, descendiendo cada vez más. Afecta en gran medida a la organización, sobre todo en la calidad, servicio al cliente y satisfacción del personal. Para este problema, se presenta como solución un Plan Integral de Operación para generar un servicio adaptado a las necesidades de los huéspedes post pandemia, a través del Método Design Thinking.

Resumen de antecedentes

Dentro de las oportunidades que pueden ser aprovechadas por el sector hotelero luego de la pandemia, se encuentra una de las metodologías que pertenece a los procesos de innovación, el *Design Thinking*. Por esta razón, el primer antecedente hallado corresponde a una publicación de López y Pereyra (2019) titulada “Aplicaciones del *Design Thinking* al diseño de servicios para el turismo: Integrando la innovación, la ergonomía y la experiencia de usuario.”. En ella se explica cómo a través de distintas herramientas de esta metodología se pueden identificar las necesidades del turismo, en donde se pone en el centro de la escena al usuario, que permite llegar a una solución pensada a través de un elemento de diseño. De esta forma se podrá aplicar la metodología *Design Thinking* en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz como una forma innovadora para solucionar la problemática de la actual pandemia.

Las empresas, sobre todo el sector hotelero, se enfrentan a un mundo globalizado con cambios cada vez más veloces dentro de un mercado competitivo. Es por esto que se manifiesta de forma esencial la resolución de problemas con resultados óptimos, enfocándose en la innovación y creatividad que el sector exige, tal como manifiestan Ortega y Blázquez (s.f) en su libro “*Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*”. Por esta razón se tomó este libro como un segundo antecedente fundamental, ya que permite utilizar herramientas prácticas básicas de la metodología y relata cómo ya la han aplicado en otras empresas, de forma tal que se podrán usar como guía para aplicarlas en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

El tercer antecedente que se ha hallado es de Villaseca Morales (2014) titulado “Innovación y Marketing de servicios en la era digital”. Relata cómo las empresas pueden aprovechar las actuales oportunidades de negocios que la era digital ha generado a través de avances tecnológicos. Se muestran 35 casos de éxito, haciendo foco en los negocios de servicios orientados al cliente. De esta manera, se podrán encontrar soluciones en relación al

marketing para atraer más demanda al Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, con una intensificación en la tecnología e innovación, que son de suma importancia post pandemia.

Resulta indispensable conocer la actual situación que presenta el sector de turismo y hotelería a nivel mundial. Es por este motivo que el cuarto antecedente hallado corresponde a Vega Falcón (2020) titulado “Impacto del Covid-19 en el turismo mundial”. Su contenido se basa en la interrupción que generó la pandemia particularmente en las líneas aéreas y la actividad hotelera, en donde se compara la situación actual del rubro con otras epidemias globales. Permite de esta forma adentrarse más en el problema a resolver, a través de datos específicos del sector turístico y sobre cómo fue cambiando, para de esta forma tratar de encontrar una solución.

El quinto y último antecedente pertenece a un artículo de Drazich, (2021) titulado “Dimensiones y reflexiones sobre el impacto de la pandemia del covid en el turismo”. En el mismo se debate sobre la caída de los viajes internaciones producida por la pandemia, situación que invita a dimensionar la crisis y tener en cuenta aquellos países que han sido más afectados por el receso sanitario, entre ellos Argentina. Esto es importante para poder identificar lo que se está viviendo en este país con relación al turismo en el año 2021. Permite tener una visión acerca de la situación post pandemia, la cual será importante relacionarla con el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz para conocer sus desventajas.

Justificación del caso

La importancia de solucionar el problema de la caída de la demanda post pandemia en el Hotel Howard Johnson radica en que, luego de la misma, comenzó a existir una necesidad latente de diseñar un servicio específico para el cliente, en el cual se pone al mismo en el centro de la escena. Es por esto que los establecimientos hoteleros no se pueden quedar sólo con lo básico como los protocolos sanitarios, ya que los clientes actuales son más exigentes.

Entre sus principales necesidades se encuentran algunas como: poner como prioridad la higiene y seguridad, la comodidad, la cercanía, las redes sociales, la agilidad y la fidelidad. Resulta conveniente cubrir estas necesidades para que los mismos se sientan cómodos y escuchados.

Sin embargo, no es un problema que afecta solamente a los huéspedes, ya que también se ven implicados los colaboradores del hotel, quienes han visto sus puestos de trabajo en riesgo por la falta de demanda que implicó una disminución de ingresos en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, así también como en muchos hoteles de Argentina. Es por esto, que es una problemática que afecta a una gran cantidad de personas y que por dicha razón resulta indispensable que sea resuelta cuánto antes.

Análisis de situación

Descripción situación problemática

Se busca solucionar una problemática real, la caída de la demanda post pandemia en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Algunas de las principales causas que generaron este problema fueron los efectos que generó la pandemia a nivel mundial. Debido a la cantidad de casos de Covid-19, se comenzaron a generar restricciones de viaje y medidas de confinamiento en el 100% de los destinos del mundo, de los cuales el 45% han cerrado total o parcialmente sus fronteras (OMT 2020). Esta situación fue la causante del miedo e incertidumbre en la población, por el desconocimiento en relación a la duración de la pandemia y de las restricciones. Es por esto que se ocasionó una desconfianza por parte de los viajeros y huéspedes a que no se respeten los debidos protocolos en los hoteles. A su vez, disminuyeron los vuelos nacionales e internacionales, bajando de esta forma la cantidad de turistas internacionales al 74% con respecto al 2019, lo cual representa el peor año en la historia (OMT 2020). Esto ocasionó una clara disminución en la ocupación hotelera en Argentina, con un 75% menos que en 2019 (INDEC 2020).

Dentro de las consecuencias se encuentran principalmente aquellas relacionadas con la disminución de los ingresos en los hoteles, ya que no había turistas que acudan a los establecimientos. Es por esto que causó un peligro en los puestos de trabajo de muchos colaboradores, debido a la falta de presupuesto. Por estas razones se comenzó a recurrir a distintas medidas para no tener que cerrar los establecimientos hoteleros como: bajar los precios de las tarifas para poder atraer al turismo nuevamente, pedir ayudas financieras, entre otros.

Si no se resuelve se podría llegar a una situación extrema que implicaría cerrar el hotel por falta de demanda y disminución de ingresos, situación que ha sucedido en varios hoteles de Argentina, ya que el 70% de los establecimientos hoteleros en todo el país están cerrados (AHRCC 2021). Además, si no se realizan innovaciones que impliquen atraer al turismo hacia el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, el mismo no se diferenciaría de la competencia y se quedaría solo con los protocolos básicos que se piden, situación que afectaría aún más a la disminución de su demanda.

Análisis de contexto (Modelo PESTEL)

- Contexto Político:

En relación al contexto político que afecta a Argentina en el año 2021, el país se encuentra en una situación de fragilidad, ya que la pandemia ha sido una problemática a nivel mundial en donde en principio ningún país sabía cómo manejarlo. En Argentina así como en muchos otros países, se recurrió a medidas como el confinamiento nacional. Para finales del año pasado, la decisión del mismo llegó a tener una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo. Esto generó muchas dudas por parte de los trabajadores en relación a cómo iban a continuar realizando sus tareas en un contexto en el que era muy difícil continuar. Es por eso que con el tiempo el gobierno tomó distintas ayudas para los sectores más afectados, entre ellos apoyos para el sector hotelero. Dentro de estos, se encuentra el Programa de

Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, el Programa PreViaje, el Fondo de Promoción Turística, entre otros.

A su vez, cabe aclarar que es un año de elecciones legislativas, lo que genera una gran incertidumbre por parte de la población. No está definido qué camino se va a recorrer y hay una brecha marcada entre los distintos partidos políticos, que genera una tensión constante con respecto a las decisiones que se van a tomar.

- Contexto Económico:

Con respecto al contexto económico de Argentina, el aspecto fundamental que afecta al sector turístico-hotelerero es el dólar y la inflación del país. Con respecto al dólar, el dólar blue arrancó las primeras semanas de agosto de 2021 con una fuerte suba lo que intensifica aún más el aumento de los precios, creciendo a tasas muy elevadas.

En relación a la inflación, es un problema que afecta siempre a la Argentina, pero en este año se vio más marcado debido a la situación de pandemia. Llegó a ser en el mes de Julio de 2021 en el sector de Restaurantes y Hoteles, del 4,8%, siendo la división que más creció (FEHGRA 2021). En referencia al crecimiento interanual de la actividad económica comparando mayo del 2021 con mayo del 2020, en el rubro de hotelería y gastronomía comparada a los restantes rubros fue de un 54,3%, destacándose entre los rubros que más crecimiento tuvo (FEHGRA 2021).

- Contexto Social:

El contexto social argentino se vio afectado por la incertidumbre y el temor por la pandemia, generando de esta manera que los turistas disminuyan su cantidad de viajes y la duración de los mismos. Un factor que afectó esta cuestión fue la prohibición del ingreso al territorio nacional de personas extranjeras no residentes en Argentina. Esto generó que durante junio los viajes con motivos de vacaciones y ocio fueran nulos. En este sentido, el turismo internacional y receptivo se vio afectado ya que en relación a las llegadas de los turistas no

residentes, fue un 89,8% menor que junio del año 2020. Los turistas de Europa fueron los principales visitantes con un total de 2,6 mil en ese mismo mes (FEHGRA 2021).

Con respecto a los indicadores de ocupación hotelera de mayo del 2021, se estimaron 681.002 pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros, con un total de viajeros hospedados de 320.160, de los cuales el 98% del total fueron viajeros residentes. Los turistas eligieron como principal establecimiento para pernoctar los hoteles 3 estrellas, apart y boutique, seguidos por los de 4 y 5 estrellas. La duración de estadía promedio de los mismos en Córdoba fue de 2,3 noches; concentraron los mayores porcentajes de pernoctaciones del mes. Córdoba fue uno de los principales destinos elegidos a nivel nacional y Villa Carlos Paz es una de las ciudades más elegidas por los turistas (FEHGRA 2021).

- Contexto tecnológico:

El contexto tecnológico a nivel mundial se vio incrementado luego de la pandemia Covid-19, ya que se ha tenido que comenzar a implementar más tecnología en gran cantidad de sectores para poder adaptarse a la realidad. Aquellos sectores que no se han podido adaptar a través de la misma, se vieron perjudicados.

Los hoteles se han tenido que ajustar a la realidad post pandemia, ya que han surgido muchos cambios, de los cuales la mayoría se relaciona con evitar el contacto personal, respetar las medidas de distanciamiento y seguir aquellos protocolos de higiene y seguridad. Es por eso que las principales tendencias tecnológicas aplicadas a nivel mundial en hoteles son: la recepción en remoto, manteniendo contacto a través de pantallas; utilizar los celulares de los usuarios como mando a distancia, y así evitar el contacto manual; los sistemas biométricos de reconocimiento facial, que permite interactuar con autoservicios a través de la voz; Big Data e inteligencia artificial, utilizada por ejemplo para controlar la medición y calidad del aire, entre otras.

Además se han actualizado aquellas tecnologías relacionadas a la gestión hotelera como el CRS (Sistema Central de Reservas), el channel manager (vender habitaciones al mismo tiempo en todos los sitios a los que el hotel está conectado) y los sistemas hoteleros PMS.

- Contexto medioambiental:

Actualmente hay una mayor sensibilización en cuanto a las preocupaciones medioambientales por parte de los huéspedes, ya que aparece como una variable clave en muchas de las elecciones de los mismos a la hora de decidir dónde alojarse. Es por eso que es de suma importancia que este factor esté controlado, para de esta forma disminuir aquellos aspectos negativos.

Uno de los programas con mayor impacto en cuanto lo medioambiental es el Programa de Certificación Hoteles Más Verdes, el cual se basa en una gestión hotelera sustentable. Se trata de una opción voluntaria en donde se entrega una ecoetiqueta de ámbito nacional, basado en estándares establecidos por el Global Sustainable Tourism Council para hoteles desde el año 2013. El programa fue realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) y se encuentra validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y reconocido por el Ministerio de Turismo de la Nación. Esta Ecoetiqueta se basa en una gestión sustentable, respetuosa con el medio ambiente y socialmente responsable con la comunidad y con el destino turístico en el que los hoteles desarrollan su actividad. Hay tres tipos distintos de reconocimiento: Nivel Oro, Nivel Plata y Nivel Bronce.

Además, una cuestión ambiental de suma importancia dentro de Córdoba y sobre todo dentro del Valle de Punilla donde se encuentra el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz son los incendios. Debido a la sequía y a los registros mínimos de precipitaciones hay una gran cantidad de alertas de incendios.

- Contexto legal:

A nivel nacional el contexto legal argentino se ve influenciado por la Ley Nacional de Turismo N° 25997 promulgada en 2005, en donde se declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país.

En cuanto a las Leyes Provinciales, Córdoba se encuentra con la Ley N°6483 de Hotelería sancionada en el año 2018 y el Decreto 1681 promulgado en el mismo año. En la ley se detallan las diferentes normas a las que deben ajustarse los titulares de estos establecimientos y se registran todos los establecimientos inscriptos. En el decreto se establecen los conceptos generales de los alojamientos, sus modalidades, categorías, tipologías y localización.

Además, para poder planificar correctamente la cantidad y el tipo de contrato del personal del establecimiento hotelero se debe recurrir al Convenio Colectivo de Trabajo 38904 de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina.

Diagnóstico organizacional (modelo FODA)

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pertener a una cadena de hoteles internacionales con experiencia ● Conocer la opinión de los huéspedes para mejorar ● Relaciones y convenios. Alcance en redes sociales ● Excelente ubicación ● Justa relación precio-calidad ● Filosofía de trabajo ● Programa de Sustentabilidad 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar servicios adaptados a las necesidades de los clientes ● Equilibrar el segmento turístico con el empresarial ● Generar nuevas promociones y fomentar las ventas ● Aprovechar la temporada de verano
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mezclar segmentos de demanda ● Idea de “turismo mochilero” ● Concesión del Restaurante ● Contratación de empleados por recomendación de otros colaboradores ● Falta de capacitaciones con personal idóneo en el tema 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Situación post pandemia ● Contexto de mercado desfavorable ● Estacionalidad de la demanda ● Competencia con establecimientos de alrededor

- Fortalezas:

Una de las principales fortalezas que destaca al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz es pertenecer a una cadena de hoteles internacionales con más de 70 años de experiencia. Esto permite compartir el prestigio de la misma y seguir sus prestaciones a través del *Know-How*. Al ser parte de esta cadena, ya es conocido por la comunidad de Villa Carlos Paz.

Otra fortaleza es que los colaboradores mantienen una relación de compromiso con sus huéspedes y les interesa conocer la opinión de sus clientes a través de encuestas de satisfacción, que permiten identificar el grado de conformidad.

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se destaca por mantener relaciones con distintos artistas, convenios con instituciones y asociaciones y realizar patrocinio de eventos solidarios. Además, cabe aclarar que convoca un significativo alcance en redes sociales, sobre todo en *Facebook e Instagram*.

Tiene una ubicación excelente, a 40 minutos del aeropuerto de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz. Cuenta también con servicios que lo destacan entre la competencia de la zona, como su cocina internacional, *spa & health center*, piscinas y jacuzzi, salón de convenciones, entre otros. Es importante saber que se ubica dentro del rango de precios medios, lo que genera una buena relación de precio-calidad.

Otro aspecto a destacar es la filosofía de trabajo con la que se relacionan sus colaboradores. Los dueños y gerentes motivan a sus empleados a través de beneficios y mantienen una comunicación fluida con reuniones semanales e informando las novedades por distintos medios.

Una fortaleza fundamental es el Programa de Sustentabilidad que se lleva a cabo en el establecimiento, en el cual se involucra con la comunidad de Villa Carlos Paz, se integra con el paisaje, cuidan el agua, ahorran energía y reciclan residuos. Es por eso que el Hotel Howard

Johnson Villa Carlos Paz participa de la Certificación de Hoteles más Verdes y cuenta con su Mascota Howie, que transmite el mensaje de cuidado participando en actividades infantiles.

- Oportunidades:

Las principales oportunidades que se pueden obtener son las de superar las expectativas de los clientes actuales, a través de un diseño de productos y servicios adaptados a sus necesidades específicas, y un conocimiento mejor de lo que esperan obtener. De esta forma se podría innovar y sorprender, aumentando así la frecuencia de compra y de visita de los mismos. Para esto se debería equilibrar el mercado turístico con el empresarial, generando un fomento en este último.

Además, se podrían generar nuevas promociones y acciones para fomentar la venta del hotel y mejorar de esta manera el posicionamiento del mismo en las redes sociales, apuntando a un segmento específico de clientes.

Es fundamental aprovechar la temporada de verano de Villa Carlos Paz, momento en el cual se realizan obras de teatro y eventos, siendo la misma el momento de mayor demanda. Para aquellos meses en donde la estacionalidad de la demanda se ve más afectada, se podrían realizar distintas promociones e incentivos para seguir obteniendo beneficios.

- Debilidades:

Las debilidades encontradas se relacionan principalmente con mezclar los segmentos de demanda como el turismo corporativo, el estudiantil, el familiar y el de jubilados, ya que los mismos son nichos muy distintos que al estar en el mismo lugar podrían llegar a tener problemas. A su vez, resulta más difícil posicionar y promocionar el hotel, debido a las diferencias entre cada uno de estos grupos.

Una debilidad que marca en gran medida al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz es la idea de que este destino es “turismo mochilero”, esto genera un prejuicio por parte de muchos potenciales turistas, ya que piensan que sólo se puede hacer turismo estudiantil.

Un punto importante a destacar es que el Restaurante “The Lord” perteneciente al hotel está concesionado, lo que puede generar algunos problemas como perder de vista los estándares de calidad y que sea más difícil llevar a cabo los debidos controles.

Finalmente, una debilidad a solucionar es aquella correspondiente a la contratación de miembros del equipo. La misma se realiza en muchas ocasiones a través de recomendaciones de otros colaboradores y los mismos únicamente obtienen un entrenamiento a través de miembros que hayan trabajado en el hotel por más tiempo, sin obtener una capacitación específica en el rubro y sin obtener los manuales de capacitación correspondientes.

- Amenazas:

Las amenazas que afectan a Howard Johnson Villa Carlos Paz es la situación post pandemia que está sucediendo a nivel mundial. Esto genera un contexto de mercado desfavorable, en donde ha disminuido en gran medida la demanda. Se le suma a esto, el mercado cambiario negativo y la inflación en Argentina, situación que dificulta cada vez más la oferta laboral.

Otra amenaza de suma importancia que sufre el rubro hotelero es aquella relacionada con la estacionalidad de la demanda. Esto genera que en temporadas altas la demanda sea mayor y en temporadas bajas disminuya.

Finalmente, una última amenaza que afecta al establecimiento es la competencia que hay con los hoteles de alrededor. Los mismos tienen mucha trayectoria y son muy conocidos por la comunidad, situación que en principio dificultó la entrada al mercado del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Marco Teórico

En función de comprender mejor los conceptos teóricos, se focalizará en presentar aquellas definiciones necesarias para abordar la temática en cuestión, entre ellos: *Design Thinking* (Pensamiento de Diseño), *Service Design* (Diseño de Servicios) y *Customer Experience* (Experiencia de los consumidores).

Design Thinking

Actualmente resulta indispensable el diseño de la experiencia del cliente en torno a los servicios, es así como surge una corriente que busca soluciones prácticas basadas en el diseño. La metodología *Design Thinking* o pensamiento de diseño se basa en reunir distintas actividades de innovación, en donde se pone en el centro de la escena a las personas, se observa directamente lo que quieren y lo que necesitan en sus vidas, así como lo que les gusta o les disgusta respecto de un producto o servicio específico. Esta metodología tiene como base sólida la iteración, es decir, aprender algo nuevo y cambiar los procesos en cada etapa del pensamiento de diseño (Brown, 2008).

En principio, Brown (2008) afirma que todo proyecto debe pasar por tres espacios etiquetados como: inspiración, que motiva a la búsqueda de soluciones; ideación, para generar, desarrollar y probar ideas que conducen luego a soluciones; e implementación para trazar una ruta hacia el mercado.

A su vez, Hasso Plattner (s.f) agrega a la teoría de Brown (2008) que dentro de estos tres espacios el pensamiento de diseño consta de cinco pasos elementales para su posible implementación. Los pasos que conforman al *Design Thinking* son: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. No es un proceso lineal, ya que se itera constantemente, con un fomento a la prueba y error. Este proceso se realiza a través de distintas premisas de la creatividad, las cuales se basan en: enfocarse en los valores humanos, comunicar la visión creando experiencias, realizar el trabajo con una colaboración radical, estar consciente del proceso y

los métodos a utilizar, implementar una cultura de prototipos e incitar a la acción (Hasso Plattner, s.f).

Service Design

El *Service Design* o Diseño de Servicio es “una metodología de diseño que se basa en organizar personas, infraestructura, comunicación y componentes materiales para mejorar la calidad de la provisión de productos y de servicios” (Del Giorgio Solfa, 2018). Es decir, implica repensar en la forma de funcionamiento de la empresa en cuanto a su organización y la implementación de las emociones.

A través de esta metodología, se busca asegurar que aquello abstracto como el servicio se transforme en algo visible y comprensible. Se aborda esta actividad desde el interior de la organización, con una mejora en las dinámicas de trabajo y con un pensamiento de experiencia para el usuario (Del Giorgio Solfa, 2018)

La incorporación del *Service Design* según Del Giorgio Solfa (2018) genera beneficios como: brindar un contexto de reflexión y discusión, exponer los puntos débiles o desviaciones para soluciones adecuadas, ordenar y alinear aspectos del funcionamiento interno, entre otros.

Customer Experience

Siguiendo con los conceptos abordados, Experiencia del cliente o *Customer Experience* es una definición introducida por Donald Norman (1995), quien se enfocó en resolver las necesidades de los consumidores para conseguir una mejor experiencia y satisfacción del uso de productos.

Elena Alfaro (2015) relaciona el concepto con el uso o práctica, la experiencia de un cliente con la empresa se relaciona con los puntos de contacto, ya sea internet, las redes sociales, la tienda, entre otros. Cuando relacionamos el concepto de experiencia con hábito o costumbre, se manifiesta la generación de las expectativas y si se relaciona con vivencia, se

vincula con los aspectos emocionales. Todos estos conceptos concuerdan en que mientras más uso le da un cliente a un servicio, mayor experiencia tendrá con él.

Carlos Molina (2015) afirma que la experiencia está compuesta por atributos físicos y emocionales, determinados por las características de la persona y en cómo procesa y percibe la experiencia. Es por esto que la misma influye notablemente en nuestras emociones, situación que hace más complicado medir la experiencia del cliente en la utilización de servicios. Las acepciones del concepto impactan directamente en cómo se entiende y gestiona por parte de las empresas.

El *Customer Experience Management* o Gestión de la Experiencia del Cliente, se basa en una propuesta estratégica para detectar y gestionar la misma en todos los puntos de contacto con el consumidor, con un entendimiento de la venta para ayudar a los clientes y una diferenciación de la competencia (Elena Alfaro, 2015).

La experiencia del cliente es un concepto abstracto, es por eso que se desglosa en términos tangibles para su medición, entre ellos los “momentos de la verdad” dentro del Mapa de la Experiencia o *Customer Journey*, tal como afirma Fernando Rivero (2015). Estos momentos de la verdad son aquellos donde la expectativa del cliente es más alta, es allí donde se puede impactar en la percepción del cliente y crear una experiencia que recuerde.

En síntesis, el *Design Thinking* involucra un desarrollo de distintos tipos de innovaciones, en donde se incluye a los usuarios en todas las decisiones que se toman en el proceso. Esta metodología incluye el *Service Design*, concepto que permite hacer enfoque en el desarrollo de experiencias del usuario, para llegar finalmente a la satisfacción de experiencias.

Diagnóstico y Discusión

En el presente reporte de caso, se pretende resolver la problemática de la caída de la demanda en el Hotel Howard Johnson después de la pandemia Covid-19. Esta problemática se abordará desde una metodología de *Design Thinking*.

La problemática a resolver es de suma importancia y de un gran interés para el sector hotelero, ya que luego de la pandemia han cambiado las preferencias y expectativas de los clientes. Esto generó que las empresas se deban adaptar a las nuevas necesidades que los mismos presentan y generar una nueva forma de servicio que resulte atractivo para los huéspedes. A su vez, el contexto social actual exige a las empresas, sobre todo al rubro hotelero, estar preparados para abordar un servicio acorde a las exigencias sanitarias que se necesitan.

Tomando como referencia el Modelo PESTEL abordado anteriormente, la problemática presentada en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz post pandemia se relaciona directamente con lo planteado en el contexto social, político y económico de Argentina, ya que son las principales variables que generaron una mayor caída de la demanda en los hoteles.

Como se mencionó en el Modelo, el contexto social generó una disminución de turistas en la cantidad de viajes y duración de los mismos, con una influencia de la incertidumbre y el temor por la pandemia. A su vez, se han tomado medidas como la restricción de entrada a las personas extranjeras, situación que generó flujo de turistas nulo durante gran parte del año 2019. Otro gran punto de influencia para la caída de demanda es aquel relacionado con las decisiones políticas tomadas por parte del gobierno como medidas preventivas del coronavirus, ya que se ha llegado a una situación de confinamiento muy extendida, lo que ocasionó gran cantidad de dudas sobre cómo seguir trabajando en un contexto inestable. Finalmente la situación se vio agravada por el contexto económico, ya que el dólar y la inflación se han visto incrementados notablemente en los últimos meses. Esto causó una disminución de ingresos en el rubro hotelero, por la falta de demanda y el incremento de gastos. Así, afectó al Hotel

Howard Johnson Villa Carlos Paz, ya que como muchos hoteles de Argentina, se vio influenciado por el contexto desfavorable en situación de pandemia, estado actual que puede agravarse si no se toma conciencia sobre la importancia de innovar en tiempos de crisis.

En referencia al Modelo FODA anteriormente planteado, la actual problemática de la caída de la demanda podría afectar al desempeño de la organización sobre todo en aquellas debilidades relacionadas con los segmentos de demanda, ya que se ven disminuidos luego de la pandemia. A su vez podrían verse perjudicadas las fortalezas como la relación de precio-calidad, así también como las relaciones y convenios que se han establecido. Al haber una disminución de la demanda provocada por una amenaza externa como es la situación post pandemia, se genera una disminución de los ingresos en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, situación que implica una disminución de los precios para retomar la demanda perdida. Además se pierden aquellos contactos que se habían establecido con famosos, *influencers*, empresas o agencias de viajes, ya que los mismos no visitan el hotel con frecuencia.

Sin embargo, esta problemática se puede ver también como una oportunidad de mejora, ya que se puede aprovechar este contexto para implementar ideas innovadoras desde dentro de los equipos de colaboradores del hotel, con soluciones centradas en las necesidades reales de las personas. De esta forma se podrá hacer frente al contexto dinámico en el cual se está transitando actualmente, y así conseguir una participación favorable dentro del mercado competitivo con una adaptación de mercado.

Plan de implementación

Alcance del plan de implementación

Como solución para las conclusiones diagnósticas abordadas, se presenta la siguiente propuesta: “Plan de implementación de la Metodología *Design Thinking* para recuperar la demanda post pandemia. Caso: Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz (Año 2022)”. La problemática abordada se puede aprovechar como una oportunidad de mejora, situación que

requiere innovación, ya que es de suma importancia optimizar el servicio a través de la creatividad del equipo de colaboradores dentro de la empresa. Se desarrollará a través del departamento de Marketing, con una integración de gerentes de distintas áreas del hotel, para crear un equipo multidisciplinario. Implica también la colaboración de un consultor externo especializado en la metodología a implementar. Se llevará a cabo en el transcurso del año 2022, para solucionar la actual problemática del año 2021.

Objetivos y estructura del plan de implementación

Como objetivo general para llevar a cabo el plan de implementación, se propone: aumentar la demanda del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en un 10% en comparación del año 2021 a través de la implementación de la Metodología *Design Thinking* (Año 2022).

Para llevar a cabo el objetivo general, se proponen dos objetivos específicos divididos en programas, tareas y actividades a realizar:

1. O.E.1: Implementar la Metodología *Design Thinking*
 - Programa 1: Capacitación del personal de marketing
 - Tarea 1: Contratar a un consultor externo
 - Tarea 2: Realizar charlas y capacitaciones con el personal
 - Tarea 3: Diagnosticar funciones específicas de cada colaborador
 - Tarea 4: Crear un equipo disruptivo de alto desempeño
 - Tarea 5: Evaluar el desempeño de los colaboradores con una curva del cambio
 - Programa 2: Aplicación de la metodología en base al problema
 - Tarea 1: Empatizar con los usuarios (realizar encuestas a los usuarios y observar a los usuarios utilizando el servicio, realizar *Customer Journey*, reconocer *Pain Points*, crear un *Buyer Persona*, decidir de qué usuarios extremos se aprenderá)

- Tarea 2: Definir el problema (sintetizar las ideas más útiles de las encuestas para mejorar la experiencia, compartir las ideas con el equipo a través de imágenes, descubrir los *insight* del problema, realizar un *Point Of View*)
 - Tarea 3: Idear soluciones innovadoras (realizar un *Thinking Lab* en base al problema detectado, seleccionar y filtrar las ideas más útiles en base al problema)
 - Tarea 4: Prototipar el servicio en base a una de las ideas (realizar *Storyboards*, maquetas y escenarios ficticios, realizar un juego de roles con los miembros del equipo e invitar a los usuarios a probar el servicio, pedir un *feedback* a los usuarios al finalizar el prototipo)
 - Tarea 5: Evaluar el prototipo de servicio realizado (utilizar un Guía de testeo y conversar con los usuarios, realizar una Matriz de *Feedback*, mejorar aquellos puntos débiles del prototipo, probar nuevamente con los usuarios para llegar a la idea final)
2. O. E. 2: Aumentar la demanda con una solución innovadora
- Programa 1: Aplicación y evaluación de la solución puesta en práctica
 - Tarea 1: Aplicar la idea final con clientes reales
 - Tarea 2: Realizar encuestas de satisfacción para detallar fortalezas y debilidades
 - Tarea 3: Evaluar cómo se siente el equipo con la aplicación de la idea
 - Tarea 4: Utilizar indicadores para evaluar el aumento de la demanda
 - Tarea 5: Realizar un informe con los resultados y aprendizajes encontrados en la aplicación de la idea

El primer objetivo implica una división en dos programas, en donde el primero se segmenta únicamente en las tareas básicas a realizar. La tarea relacionada a contratar un consultor externo será realizada por el equipo de Recursos Humanos sólo por los ocho meses que implica el cumplimiento del primer objetivo; las charlas y capacitaciones se realizarán en forma de talleres en donde los colaboradores aprenderán cómo implementar la metodología a

través de la teoría y la práctica; la evaluación del desempeño de los colaboradores a través de una curva del cambio implica observar de cerca cada una de las etapas de comportamiento ante la implementación del proyecto. El segundo programa del primer objetivo se desglosa en tareas y a su vez en actividades finales, debido a la complejidad de los pasos fundamentales a implementar en la Metodología *Design Thinking*. El segundo objetivo se basa principalmente en la aplicación y evaluación de la solución puesta en práctica.

Diagrama de Gantt y presupuesto

Objetivos específicos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
O.E.1 Implementar la Metodología Design Thinking	x	x	x	x	x	x	x	x				
Programa 1: Capacitación del personal de marketing	x	x	x	x								
1: Contratar a un consultor externo	8 hs											
2: Realizar charlas y capacitaciones con el personal		12 hs	12 hs									
3: Diagnosticar funciones específicas de cada colaborador			3 hs									
4: Crear un equipo disruptivo de alto desempeño				6 hs								
5: Evaluar el desempeño de los colaboradores					8 hs							
Programa 2: Aplicación de la metodología en base al problema					x	x	x	x				
1: Empatizar con los usuarios					5 hs							
2: Definir el problema						5 hs						
3: Idear soluciones innovadoras							5 hs					
4: Prototipar el servicio en base a una de las ideas								5 hs				
5: Evaluar el prototipo de servicio realizado								5 hs				
O.E.2: Aumentar la demanda con una solución innovadora									x	x	x	x
Programa 1: Aplicación y evaluación de la solución puesta en práctica									x	x	x	x
1: Aplicar la idea final con clientes reales									8 hs			
2: Realizar encuestas de satisfacción										3 hs		
3: Evaluar cómo se siente el equipo con la aplicación de la idea										3 hs		
4: Utilizar indicadores para evaluar el aumento de la demanda											10 hs	
5: Realizar un informe con los resultados y aprendizajes												10 hs

Programas	Recursos necesarios	Costos
Capacitación al personal de marketing - Aplicación de la metodología- Aplicación y evaluación de la solución puesta en práctica.	Recursos humanos: Diseñador <i>UX Experience</i> especialista en <i>Design Thinking</i> y personal del hotel	\$114.972
	Recursos materiales: espacio de trabajo, pizarra con proyector, computadora, materiales de librería, café, agua y snacks, mobiliario para montar un prototipo de espacio, <i>Google Forms</i> , Paquete de <i>Microsoft Office</i> .	\$2.000
		Total: \$116.972

El costo total de los recursos humanos se indica en base a la contratación de un Diseñador *UX Experience*, los honorarios del mismo son alrededor de \$1.742 por hora, quien estará trabajando 66 horas, por lo que en total tendrá un costo de \$114.972. En referencia a los recursos materiales, incluyen aquellos con los que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz ya cuenta (espacio de trabajo, pizarras con proyector, computadoras, mobiliario, Paquete de *Microsoft Office*, *Google Forms*) así también como los artículos de librería y aquellos snacks o bebidas necesarias para las reuniones que se deberán comprar. Se calculó un estimativo de \$2.000 para estas últimas.

Indicadores

Como se mencionó anteriormente, para llevar un control adecuado se tomará como referencia algunos indicadores cuantitativos que permitirán medir el avance del proyecto. Se realizarán en forma mensual, luego se tendrá en cuenta el resultado anual para compararlo con el del año anterior (2021).

- Porcentaje de ocupación total = Habitaciones ocupadas / Habitaciones disponibles

Este indicador es un dato útil para conocer de manera general el grado de reservas que hubo en un período y saber si las mismas han aumentado, lo que permitirá conocer si la demanda ha sido efectivamente mayor. En el caso del Hotel Howard Johnson Villa Carlos

Paz, cuenta con 127 habitaciones en total. Suponiendo que en el mes de enero tenga un total de 114 habitaciones ocupadas y un total de 125 habitaciones disponibles, se realiza lo siguiente: $114 / 125 = 0,91$. El resultado indica que en el mes de enero hubo un 91% de ocupación. Una ocupación mayor a un 70% indicará un resultado positivo.

- Promedio de estadía = Noches reservadas / Total de arribos

El segundo indicador nos indica cuántos días en promedio se hospedan los huéspedes, y el comportamiento de los mismos. Permite conocer si a través de los cambios que hemos aplicado a través del proyecto la duración de la estadía ha aumentado y por lo tanto, la demanda. A modo de ejemplo, si se realizaron 1200 reservas en el mes de enero y hubo un total de 350 arribos, se realiza: $1200 / 350 = 3,42$. El resultado representa la cantidad de noches promedio que hubo en el período, en donde más de 2 indica un resultado positivo. Así como en el indicador anterior, a final de año se sumarán cada uno de los meses y se dividirá por 12 para obtener el promedio anual y compararlo con el año anterior.

- Técnica de encuesta, instrumento cuestionario en *Google Forms*:

Encuesta a los clientes	Encuesta al personal
1. ¿Considera que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz satisface sus necesidades post pandemia? (supera mis expectativas, hay otras opciones mejores, no resuelve mis necesidades) 2. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a utilizar nuestro servicio? (muy probable, probable, poco probable, nada probable) 3. Si piensa en servicios en hoteles similares post pandemia, ¿cuál es su calificación para nuestra marca? (es la mejor opción, es una buena opción, es mi última opción) 4. En general, ¿qué tan satisfecho está con el servicio post pandemia de nuestro hotel? (altamente satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, completamente insatisfecho) 5. ¿Qué aspecto mejoraría en su experiencia con nuestra marca? (respuesta abierta)	1. ¿Cómo calificaría la secuencia y el flujo de lo aprendido durante el proyecto? (excelente, muy buena, buena, regular, mala) 2. ¿Siente que sus conocimientos y habilidades han mejorado luego de aprender los aspectos claves durante las capacitaciones? (han mejorado ampliamente, han mejorado regularmente, no he sentido ninguna mejora) 3. ¿Crees que las capacitaciones cubrieron los aspectos fundamentales para desempeñar su trabajo durante el proyecto? (cubrieron todos los aspectos, cubrieron sólo algunos aspectos, no cubrieron ningún aspecto) 4. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar? (respuesta abierta)

Ejemplo de implementación de la Metodología Design Thinking

Con el fin de comprender mejor la implementación de la metodología, se presenta un ejemplo con un desglose en los pasos a seguir en forma de ficha:

Paso	Ejemplo
Empatizar	<p>Usuarios extremos: Usuario extremo 1: no visita el hotel; usuario extremo 2: visita el hotel más de 2 noches por mes; usuario extremo 3: solía ir al hotel y ha dejado de ir; usuario extremo 4: no iba al hotel y ha comenzado a ir</p>
	<p>Encuesta con usuario extremo 3: 1. Sabemos que has visitado el hotel y has dejado de ir en el último año, cuéntanos por qué: He leído y escuchado comentarios de personas que se hospedaron en el hotel acerca de que en el alojamiento no se cumplen todos los protocolos requeridos por la pandemia Covid-19, no cumplen con el aforo solicitado, hay más huéspedes de los que debería haber. 3. ¿Alguna vez has tenido una mala experiencia en algún hotel?: Sí, sobre todo en viajes en grupos que al ser varios huéspedes se vivencian desorganizaciones por parte del personal de los hoteles, por ejemplo, al momento de hacer el check-in. 4. ¿Crees que es importante que los hoteles respeten los protocolos? ¿Por qué? Sí, es muy importante debido a que es la única forma de prevenir los contagios y garantizar la seguridad en los hoteles para que los pasajeros vuelvan a hospedarse y continúe la actividad turística. 5. ¿Qué esperas del servicio en un hotel luego de la pandemia? Espero que se cumplan todas las normas y medidas esenciales para prevenir los contagios como distanciamiento social, que exijan el uso de barbijo en todo lugar cerrado que haya aglomeraciones de personas, que continuamente se desinfecte todas las superficies de los espacios comunes, que haya alcohol en todos los espacios y que se ventilen los ambientes cerrados.</p>
	<p><i>Customer Journey</i> (viaje del cliente): 1. Antes: necesita viajar por trabajo o para relajarse, investiga sobre los hoteles de la zona, compara los hoteles, selecciona el hotel que más se ajuste a sus necesidades, investiga sobre las habitaciones que hay, reserva la habitación que más se ajuste a sus necesidades. 2. Durante: realiza un viaje por medio de distintos transportes para llegar al hotel, ingresa al hotel, descarga sus maletas, realiza el check in, utiliza las instalaciones y habitaciones obteniendo ayuda del personal y la tecnología, comparte su experiencia en redes sociales, realiza check-out. 3. Después: responde encuestas de satisfacción, comparte su experiencia en sitios de opinión como <i>TripAdvisor</i>, recomienda o no el hotel a sus amigos.</p>
	<p><i>Pain Points</i> (puntos de dolor): demora en el proceso de check-in post pandemia por la cantidad de protocolos a aplicar luego de la pandemia.</p>
	<p><i>Buyer Persona</i> (representación del cliente): 1. Datos: Juan González, 45 años. Vive en zona norte en la ciudad de Córdoba,</p>

	<p>trabaja en una empresa multinacional.</p> <p>3. ¿Qué motivaciones tiene? ¿Qué preocupaciones tiene?: lo motiva el hecho de poder cumplir con lo que la empresa le pide, mejorar sus conocimientos a través de congresos, cuidar de su salud física, poder mantener a su familia y pasar tiempo con ellos. Tiene estrés por conseguir estabilidad económica y tiene poco tiempo para dedicarles a su familia y amigos. Además está muy preocupado por la situación post pandemia, ya que trabaja menos, tiene temor a contagiarse, quiere salir a disfrutar pero al mismo tiempo se pone nervioso que no cumplan con los protocolos.</p> <p>4. ¿Cómo se relaciona con sus amistades y familia?: sus amistades son más en relación a su trabajo, durante la semana se junta con amigos del trabajo y el fin de semana cuando tiene tiempo se junta con amigos de la infancia a jugar al fútbol. A su familia últimamente la ve muy poco porque está trabajando mucho, visita a sus padres los domingos. Sin embargo, por la pandemia ha dejado de ver a la mayoría de sus personas cercanas por miedo a contagiarse.</p> <p>5. ¿Cuáles son sus deseos?: desea alcanzar la estabilidad financiera, mejorar su relación sentimental, ser director de la empresa en la que trabaja, dejar de alquilar y comprar su propia casa, pasar tiempo en la naturaleza junto a su familia.</p>
Definir	<p><i>Point of View</i> (definición del problema): ¿Cómo podríamos rediseñar el servicio del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz post pandemia para que los huéspedes se sientan cómodos y de esta forma aumentar la demanda?</p>
Idear	<p><i>Thinking Lab</i> (laboratorio de creatividad): se comenzó realizando una lluvia de ideas aleatorias sin criticar ninguna de ellas, anotando todo lo que se viene a la mente. Luego se realizó la metodología de lobotomía creativa, que implica pensar el problema desde la mentalidad de otra persona. Se llegaron a ideas como: oficinas individuales en cada una de las habitaciones, carpas al aire libre por grupos de familia para cenar “aislados”, agregar en las amenities del hotel barbijos de regalo con el logo del hotel, hacer un <i>LinkedIn</i> presencial al aire libre, espacio de <i>coworking</i> para padres con un sector especial para sus hijos, espacio de oficinas individuales en burbujas tipo “iglú” transparentes al aire libre.</p> <p>Filtro de ideas y selección: se seleccionó la idea que tiene mayor impacto y que puede ser realizada hoy. Esta idea es oficinas individuales en burbujas tipo “iglú” transparentes al aire libre para que los clientes puedan trabajar remotamente, disfrutando de la belleza de la naturaleza.</p>
Prototipar	<p><i>Storyboards</i> (narración): Juan viaja al hotel por un congreso. Aprovecha para ir con su familia así puede pasar tiempo juntos y conocer el lugar. Viajan en auto, mientras están viajando realizan el check in de forma virtual con una gran eficiencia. De esta forma, llegan al hotel y ya pueden ingresar directamente. Juan quiere adelantar su trabajo y prepararse para el congreso. Su hija Sofía quiere jugar en el parque, su esposa María es psicóloga y tiene que realizar una sesión. Juan y María se instalan en una oficina iglú para realizar sus labores mientras Sofía juega al aire libre. Sus padres están muy contentos por poder estar adelantando trabajo y disfrutar de un hermoso paisaje, mientras controlan que su hija esté jugando cerca de ellos. Vuelven a su hogar, María conversando con su amiga Ana le recomienda el hotel que han visitado el fin de semana ya que tuvieron una excelente experiencia.</p>

	Juego de roles: se realizó un escenario de las oficinas iglú. Se preparó al personal para que trabaje en base a este servicio y se invitó a clientes a probar la experiencia
Evaluar	<p>Guía de testeo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se sintió usando este servicio? Me sentí muy cómodo, sentí que tenía mi espacio personal en donde al mismo tiempo podía estar viendo a la gente de mi alrededor, sin tener contacto directo con ellos. Me sentí cuidado y muy bien atendido por el personal. 2. ¿En qué momentos te gustaría usarlo? ¿Por qué? Me gustaría usarlo siempre que tenga que hacer actividades laborales y no estoy en mi casa o incluso cuando quiero cambiar de ambiente e ir a trabajar a un nuevo lugar. 3. ¿Qué podríamos hacer para que funcione mejor? Brindar un servicio que permite alquilar las oficinas iglú directamente desde internet, sin necesidad de estar alojado en el hotel.
	<p>Matriz de <i>Feedback</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lo que más le gustó al usuario: la comodidad, la seguridad y la innovación. 2. Críticas constructivas: mejorar la rapidez del servicio. 3. Preguntas que surgieron: ¿A dónde debo ir para alquilar una oficina? ¿Puedo ingresar con personas de mi mismo círculo familiar o amigos? 4. Nuevas ideas que surgieron: incluir en el sitio web del hotel una pestaña para poder alquilar oficinas sin ser huéspedes.

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión del presente reporte de caso se considera que actualmente el mercado hotelero requiere de cambios constantes y los clientes exigen un servicio adaptado a sus necesidades. La solución más adecuada es a través de la metodología *Design Thinking*, ya que se puede aplicar en situaciones de cambios que requieran creatividad. La mejor forma de apelar a la misma es a través de los mismos colaboradores del hotel, ya que de esta manera se lograrán respuestas a problemáticas tanto actuales como futuras. Con los resultados obtenidos se pretende conocer el cliente específico que visita el hotel y de esta forma crear un servicio innovador para él. En un futuro se podría utilizar la modalidad para ser aplicada de forma permanente y mantener tanto la innovación como la creatividad en el equipo de trabajo, para una solución a problemas recurrentes.

Si se aprovechan estas oportunidades de mejora que la metodología *Design Thinking* propone se obtendrán beneficios como: generar una mayor demanda y de esta forma mayores

ingresos, obtener más oportunidades para realizar inversiones, mejorar las instalaciones y el servicio del hotel, diferenciarse de la competencia, crear ideas que destaquen en el mercado, entre otras. El plan planteado puede ser una alternativa para el problema causado por la pandemia mundial, sin embargo se puede aprovechar para generar nuevas propuestas como: ampliar los segmentos de demanda con nuevos clientes, generar un trabajo eficiente en equipo de los colaboradores o convertirse en un hotel corporativo y no solo de “turismo mochilero”. Entre las dificultades, las principales serán aquellas relacionadas con la resistencia al cambio que los colaboradores manifestarán en un principio hasta que puedan acostumbrarse a la implementación de la metodología. Sin embargo, este obstáculo se puede solucionar con una escucha activa constante de los colaboradores a través de reuniones o distintos canales de comunicación, en donde se permita conocer las dificultades que cada uno de ellos presenta a la hora de llevar a cabo el proyecto. Es fundamental contar con una fuerte comunicación interna para manifestar qué comportamientos se espera de cada uno de los empleados, a través de un acompañamiento para entender y aceptar el proceso de cambio. Algunas recomendaciones para realizar la propuesta efectivamente son:

- Fomentar al personal a potenciar su creatividad individual a través de técnicas innovadoras y un entorno adecuado para poder realizarlo.
- Apostar al trabajo en equipo multidisciplinario para conocer distintos puntos de vista y permitir un trabajo interdependiente.
- Aumentar la medición de desempeño del equipo de trabajo a través de encuestas, matrices e indicadores.
- Aplicar la curva de cambio para conocer en qué etapa de adaptación del nuevo proyecto se encuentra cada colaborador.
- Identificar fortalezas y debilidades antes, durante y después del proceso.
- Utilizar recursos gráficos para comunicar los resultados en cada una de las etapas.

Bibliografía

- AHRCC. (2021). *El 70% de los hoteles no pudo abrir*. Obtenido de <https://www.ahrcc.org.ar/informacion/11184/www.pasteleriaartesanal.com>
- Alfaro, E. et. al. (2015). *Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. CEM Book.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review América Latina*.
- Daniela Torres. (s.f). *Encuesta satisfacción del cliente*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/encuesta-satisfaccion-cliente>
- Del Giorgio Solfa, F (2018). Nuevos paradigmas para el diseño de producto. Design Thinking, Service Design y experiencia de usuario. *Universidad Nacional de La Plata*.
- Congreso de la Nación Argentina. (2005). *Ley N°25997*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25997-102724>
- Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba. (s.f). *Tabla de honorarios*. Obtenido de <https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>
- Córdoba Turismo. (2019). *Ley N°6483*. Obtenido de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2019/03/ley.pdf>
- Ministerio de Deportes. (2020). *Medidas en Turismo frente al COVID-19*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/medidas-en-turismo-frente-al-covid-19>
- Drazich, D. N. (2021). Dimensiones y reflexiones sobre el impacto de la pandemia del covid en el turismo. *Turismo e Identidad*, 159-169.
- Falcón, V. V. (2020). Impacto del Covid-19 en el turismo mundial. *Universidad y Sociedad*, 207-216.
- FEHGRA. (2021). *Informe del sector turístico*. Obtenido de https://fehgra.s3.sa-east-1.amazonaws.com/descargas/Informes+Tur%C3%ADsticos/INFORME_+AGOSTO2021+OK.pdf
- Plattner, H. (s.f). Mini guía: una introducción al Design Thinking. *Institute of Design at Stanford*.
- Hosteltur. (2020). *La tecnología, al servicio del hotel para reducir riesgos ante el virus*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/136912_la-tecnologia-al-servicio-del-hotel-para-reducir-riesgos-ante-el-virus.html
- INDEC. (2020). *Encuesta de ocupación hotelera*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_02_2137DE559D44.pdf
- López, M. I. (2019). Aplicaciones del Design Thinking al diseño de servicios para el turismo: Integrando la innovación, la ergonomía y la experiencia de usuario. *Investigaciones Artísticas*, 161.
- Morales, D. V. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. Madrid: ESIC.
- OMT. (2020). *Evaluación de la incidencia del brote del covid 19 en el turismo internacional*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>

- Ortega, M. S. (s.f). *Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC.
- Question Pro. (s.f). Encuesta de satisfacción de capacitación laboral. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-de-satisfaccion-de-capacitacion-laboral/>
- Santi, M. D. (2021). *Chequeado*. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/en-2020-se-registro-el-pico-maximo-de-focos-de-incendios-y-quemas-en-el-pais/>
- UTHGRA. (2005). *Convenios de trabajo*. Obtenido de Convenio Colectivo de Trabajo 38904
- Hoteles Más Verdes. (2020). *Quienes somos*. Obtenido de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>