INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

TRABAJO DE CONSULTORÍA DEL

PINAR S.A.

AUTOR/ES: Caputo, Fátima Maria (Leg. Nº 59251)
Rotundo, Bianca (Leg. Nº 59319)
Alacahan, Clara (Leg. Nº 59679)
Basigalup, Sofia Laura (Leg. Nº 59312)
Di Franco, Mateo Martin (Leg. Nº 59316)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Agazzi,Augusto Adrian
Cardarelli Santiago

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

BUENOS AIRES
PRIMER CUATRIMESTRE, 2021

DEL PINAR S.A.

DIAGNÓSITICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN

CAPUTO, DI FRANCO, ROTUNDO, BASIGALUP & ALACAHAN

ÍNDICE

Abstracto 6

Etapa de Relevamiento **7**

Macro Entorno 8

PESTLE - Industria hotelera 8

Análisis político 8

Análisis económico 8

Análisis social 9

Análisis tecnológico 11

Análisis ecológico 11

Análisis legal 12

Análisis comunicacional 12

Conclusiones del análisis del Macro Entorno 13

Micro entorno 14

FODA 14

5 Fuerzas De Porter 16

Benchmarking 19

Cuota de mercado 22

Curva “U” de Porter 22

Análisis de Stakeholders 23

Matriz BCG 25

Investigación de Mercado 27

Customer personas 30

Conclusiones del análisis de Micro Entorno 33

Empresa 34

Misión, Visión, y Valores 34

Estrategia 35

Ventaja Estratégica 36

Modelo de negocio 37

Análisis de capacidades propias 39

Conclusiones de la empresa 39

Conclusión Etapa Relevamiento 40

Etapa de Diagnóstico **41**

Descripción de la situación actual 41

Estructura Organizacional 41

Estructura Organizacional Informal 41

Cultura 42

Procesos 43

Gestión 44

Definición del caso de análisis 46

Análisis de los problemas principales 48

Árboles de problemas 49

Posibles soluciones 51
Oportunidades de mejora 55
Matriz de factibilidad /impacto 55
Impacto cuantificado de las soluciones 57
Soluciones Definitivas 58
Conclusión Etapa Diagnóstico 59

Plan de Acción 60
Plan de Acción: Documentar y Definir las Tareas 60
Propuesta de plan de acción 60
Modelado de procesos 62
Oportunidades de mejora de procesos 75
Valuación económica 81
Flujo de fondos 82
Análisis financiero 83
Impacto en estado de resultados 84
Gestión del cambio 84
Indicadores y resultados esperados 86
Plan de Acción: Contratar un director de personal 87
Propuesta de plan de acción 87
Cronograma de implementación 88
Perfil de director de personal 89
Seguimiento de tareas / dashboard 91
Valuación económica 94
Flujo de fondos 95
Análisis financieros 96
Impacto en estado de resultados 97
Propuesta para la gestión del cambio 97
Indicadores y resultados esperados 99
Plan de Acción: Aplicación de ambas soluciones 100
Plan de acción 100
Cronograma de implementación 100
Valuación económica 101
Flujo de fondos 101
Análisis financiero 102
Impacto en el estado de resultados 102
Gestión de cambio 102
Indicadores y resultados esperados 104
Conclusiones Plan de Acción 106

Conclusión general 107

Fuentes 109

Anexo 110
Anexo 1: Perfiles de trabajo de la empresa 111

Anexo 2: Cuadro de problemas 120
Anexo 3: Estado de Resultados 122
Anexo 4: Perfil Armado de Director de Personal 123
Anexo 5: Guía de entrevista para el director de personal 124
Anexo 6: Tasa de inflación acumulada anual 125
Anexo 7: Guía para la comprensión de los modelados 125
Anexo 8: Presentación Final del trabajo 126

Abstracto

En el siguiente trabajo de investigación se llevará a cabo un análisis en profundidad de la empresa “El Chaltén Suites Hotel” con el fin de entender su contexto y su accionar en el día a día. Mediante múltiples entrevistas con su gerente, Julieta Martín, se pudieron identificar los procesos llevados a cabo por los empleados y los distintos stakeholders que se encuentran involucrados en las actividades diarias del hotel, con el fin de determinar puntos de mejora viables para la organización.

El objetivo del trabajo que se detalla a continuación se basa en, una vez identificado los puntos de mejora, proponer y analizar diferentes estrategias para optimizarlos, y complementarlas con un plan de acción adecuado para su ejecución. Para esto, se empieza con un relevamiento de la empresa y del contexto, luego se realizó un diagnóstico donde se identifican problemas y posibles soluciones, y por último se armó el plan de acción. Es en esta última etapa donde se detallan distintas soluciones a los puntos de mejora detectados anteriormente con el fin de que la empresa pueda entender cómo impactará cada una de estas en su actividad diaria, en su rentabilidad y tenga un instructivo de cómo accionar si decide llevar dichas soluciones a cabo. De aplicarse, se obtendría un valor neto actual de **$2.435.010,93** pesos argentinos y una tasa de retorno interno de **128%**, con un repago entre el periodo 1 y 2.

Etapa de Relevamiento

La primera etapa para realizar el trabajo de consultoría consiste en hacer un relevamiento previo a la entrevista con el personal del hotel para conocer el contexto en el que se trabajará. El análisis consiste en estudiar el macro entorno analizando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico, legal y comunicacional. Luego, se analizará el micro entorno, es decir, factores cercanos a la compañía que influyen en su capacidad de desempeñar sus funciones. Y por último, analizaremos la empresa, su estrategia, modelo de negocios, activos estratégicos, productos o servicios ofrecidos, entre otras cosas.

Datos de contacto de la empresa:
Nombre: Julieta Martin
Posición: Gerente
Celular: 1144779954
Email: dramartinjulieta@gmail.com
Ubicación: El Chaltén, Santa Cruz

Área a trabajar: Estrategia empresarial, sistemas integrados de gestión.

Resumen por la empresa acerca de sus problemáticas o áreas de mejora: *"Somos una empresa familiar que se dedica a la hotelería desde el 2014. Hasta el 2020 el 80% de nuestros huéspedes eran extranjeros. Debido al COVID tenemos que adaptarnos a las nuevas tendencias, tanto en lo que respecta a transformación digital como a comercialización. También estamos en camino de certificar sustentabilidad y es por ello que debemos generar un plan de gestión integrada para la medición y la mejora continua tanto en cuestiones ambientales como en gestión hotelera.*"

Macro Entorno

En esta sección se analizará el entorno macro, para poder entender los factores externos a la empresa que pueden afectar su rendimiento. Es importante tener en cuenta estos factores para poder cumplirlos y anticiparse a las consecuencias, y además para elegir una estrategia adecuada. Para analizar el entorno macro elegimos la herramienta PESTLE, que nos parece que aborda de una manera completa distintas cuestiones a tener en cuenta.

PESTLE - Industria hotelera

● Análisis político

Actualmente, el presidente de Argentina, Alberto Fernández, tiende por su partido político de izquierda a adoptar políticas proteccionistas como a imponer muchas regulaciones que rigen el comercio con el fin de proteger la industria nacional. Junto a la pandemia desencadenada en el 2020, el número de regulaciones, principalmente hacía las importaciones, aumentó vorazmente.

A su vez, suele haber conflictos de intereses entre los distintos grupos de poder. Consecuentemente, se genera un ambiente negativo para hacer negocios y se frena tanto la inversión nacional como la extranjera.

Por otro lado, el gobierno tomó muchas medidas para proteger la salud del país, que tuvieron una fuerte repercusión en la industria hotelera. Una de estas medidas consiste en restringir los viajes turísticos, tanto de personas extranjeras como de argentinos, por un periodo muy extendido de tiempo, de aproximadamente 9 meses. Por muchos meses esta industria no tuvo actividad comercial, haciendo que tengan que afrontar sus costos fijos con ingresos muy limitados.

Si bien el gobierno lanza un calendario de feriados, que junto a ciertos feriados puentes, benefician al sector turístico y a la industria hotelera, por la situación pandémica actual dichos beneficios no se ven del todo reflejados, y hasta se eliminaron algunos feriados.

Hubo un incentivo para reactivar el turismo por parte del gobierno, con el programa de **“pre-viaje”** el cual ofrecía un crédito a favor para los usuarios que compren el pasaje antes de algunas fechas para viajar en 2021 por Argentina. Gracias a este incentivo, lograba que se sepa con anticipación de los usuarios que van a viajar, para así saber por ejemplo cuántos empleados iban a necesitar en los hoteles. Además esto fomentó el turismo, dado que permitía gastar el equivalente a los gastos de avión y alojamiento en lugares de turismo en la zona, cómo excursiones o restaurantes. Así, mucha gente que de otra forma no hubiera viajado, pudo hacerlo, lo que fue una gran ayuda para la industria turística.

● Análisis económico

En los últimos años, hubo un índice de inflación creciente en Argentina, con proyecciones de que se mantenga esta tendencia. Esto provoca que el poder adquisitivo relativo de la

población baje, y que la gente sea menos propensa a gastar dinero en algo que no es una necesidad básica fundamental, cómo un viaje turístico lo cual obviamente perjudica a la industria hotelera.

Por otro lado, hay muchas restricciones para comprar dólares, con un máximo de 200 mensuales lo que genera muchos mercados de cambio paralelos de dólar, con cotizaciones muy variadas. Es por eso que una parte de la población prefiere gastar los pesos antes de que se devalúen. Esto implica que todavía hay gente que elige disfrutar de experiencias cómo un viaje y una estadía en un hotel, aunque esto solo incluye a la parte de la población que es de clase media-alta.

Lo económico afecta directamente a la industria hotelera ya que deben subir los precios para mantener el mismo margen como consecuencia de que los costos aumentan.

- ## Análisis social

La población argentina es de 44,49 millones de habitantes. Según el censo del INDEC realizado en el 2010 se puede ver que la mayoría de la población se encuentra dentro del rango etario comprendido entre los 15 y 34 años.

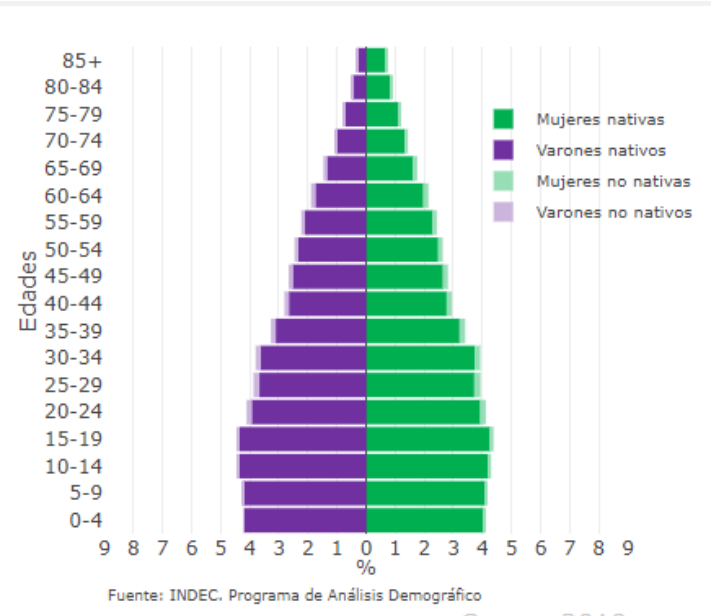


Figura 1: Análisis Demográfico de la Argentina en el 2010[1]

Al analizar la pobreza, la Argentina cuenta con un porcentaje de pobreza del 40.9%. Como se puede ver en el siguiente gráfico, la evolución de la pobreza en Argentina se encuentra en crecimiento.

[1](2020) Informe sobre la pobreza. En *Wadmin.* http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2020/2020-OBSERVATORIO-DOCUMENTO-TRABAJO-NUEVO-INFORME-PM-ENFOQUE-DERECHOS.pdf

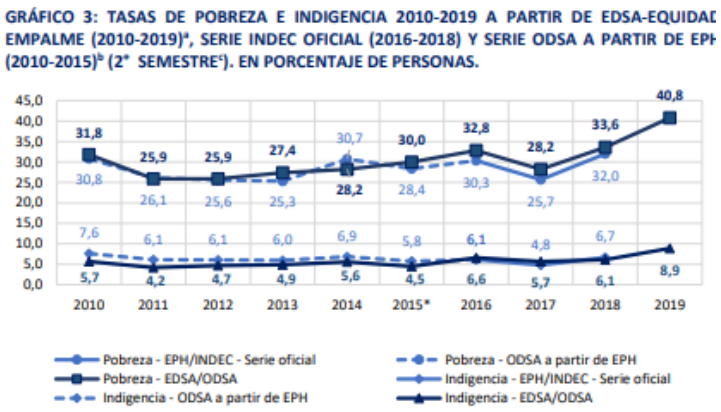


Figura 2: Tasas de pobreza e indigencia 2010-2019 a partir de esa-equidad empalme y serie indec oficial (2016-2018) en porcentaje de personas[2]

Es importante destacar en este análisis que la población argentina cuenta con una gran brecha de desigualdad en su población. A continuación podemos entender en el gráfico la evolución de la pobreza según estrato socio-ocupacional, concluyendo que son los trabajadores marginales los principales grupos afectados por la pobreza, seguido de los obreros integrados, medios no profesionales y por último los medios profesionales, resaltando aún más las diferencias sociales.

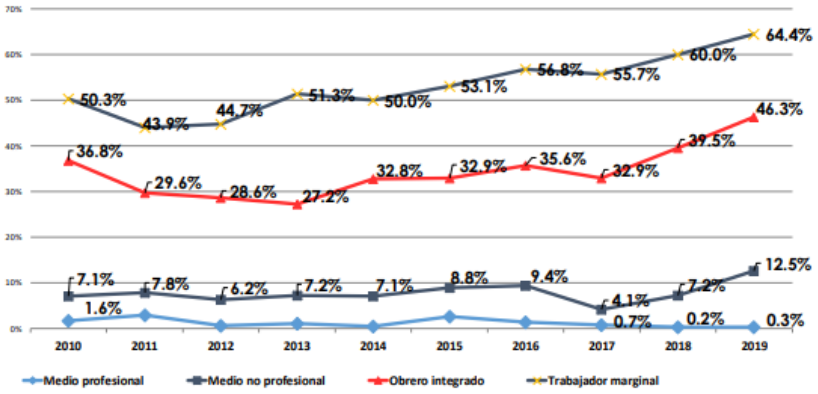


Figura 3: evolución de la pobreza multidimensional según estrato socio-ocupacional (para el periodo de 2010-2019) en porcentaje de población.[3]

En cuanto al perfil general del consumidor argentino, hay ciertas características que engloban a la mayoría. A medida que el nivel socioeconómico decae, el argentino promedio suele ser más racional que emocional, le da una alta preferencia al pago en cuotas, con el fin de tener liquidez en el corto plazo, suele estar atento a paquetes promocionales

[2](2020) Informe sobre la pobreza. En *Wadmin.* http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2020/2020-OBSERVATORIO-DOCUMENTO-TRABAJO-NUEVO-INFORME-PM-ENFOQUE-DERECHOS.pdf

[3](2020) Informe sobre la pobreza. En *Wadmin.* http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2020/2020-OBSERVATORIO-DOCUMENTO-TRABAJO-NUEVO-INFORME-PM-ENFOQUE-DERECHOS.pdf

comparando precios y con la llegada de internet, es más exigente e informado. Adicionalmente, el argentino valora compartir momentos en familia como con amigos, suelen disfrutar de escapadas o del hábito de salir de vacaciones.

Por otro lado, hoy en día hay nuevas costumbres, por las cuales las personas optan por soluciones más nuevas como Airbnb al irse de vacaciones, y no van a hoteles. La razón de esto suele ser porque los precios de Airbnb son más competitivos y tiene algunos beneficios como una cocina en el caso de un departamento. En un hotel, al no tener una cocina propia, hay más gastos al salir a comer afuera.

- ## Análisis tecnológico

Globalmente, la tecnología ya es un recurso obligado para la mayoría de las empresas, y la industria hotelera no se queda atrás. Existen muchos aspectos en los que las nuevas herramientas han mejorado la experiencia de los usuarios en los hospedajes. Algunos ejemplos son las llaves eléctricas, las aplicaciones para hacer reservas directas con el hotel, la recopilación de datos sobre las preferencias de cada cliente para customizar las habitaciones, entre otras cosas.

A modo de ejemplo, vale la pena mencionar el Hotel FlyZoo, ubicado en China. Al ingresar al hotel, los huéspedes pueden hacer el registro a través de una aplicación en sus celulares. Esto implica que no hay tiempos de espera ni recepcionistas. Además, queda registrada la cara del cliente y de esta manera, queda habilitado para ingresar a su habitación y usar el ascensor o el gimnasio. Dentro de la habitación, cuenta con un asistente inteligente (similar a Alexa de Amazon) que ofrece detalles para la comodidad del cliente, cómo ajustar la temperatura, las luces, la música, entre otras cosas. Por último, hay robots que se ocupan de la limpieza y recorren todo el hotel para brindarle minuto a minuto lo que el cliente necesita, hasta un cepillo de dientes.

Sin embargo, todas estas herramientas tecnológicas no son moneda corriente en El Chaltén, es por esto que podría decirse que están un paso detrás de la innovación. Por ejemplo, para algo tan simple cómo hacer una reserva en el restaurante del Chalten Suites Hotel hay que llamar a un número de teléfono, lo cual es totalmente primitivo visto desde un punto de vista tecnológico ya que no es rápido y requiere de un empleado que recepcione las llamadas y maneje la agenda.

- ## Análisis ecológico

Con el avance en la concientización acerca de temas medioambientales, los gobiernos se volvieron más estrictos respecto a las regulaciones que promueven y los estándares cada vez más exigentes que imponen a las empresas para disminuir el impacto de la contaminación y promover entornos más saludables, tanto para los empleados, como para la sociedad en general. Este tema se ha vuelto fundamental en los departamentos de RSE de todas las empresas. Por lo cual, es importante tener en cuenta las regulaciones presentes a la hora de hacer negocios.

Si nos adentramos en el rubro hotelero, actualmente en Argentina existe un programa con el nombre de “Hoteles Más Verde”, gestionado por el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), y la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), que ofrece una certificación a aquellos hoteles de turismo que cumplan con las regulaciones establecidas, enmarcadas en un criterio de sustentabilidad. Para obtener la certificación, hay que cumplir lineamientos relacionados con tener un sistema de gestión sustentable, conservación y mejora del entorno, gestión medioambiental, desarrollo sustentable del destino, responsabilidad social, seguridad, calidad, comunicación, y mejora continua.

Otro hito clave relacionado con lo medioambiental es la norma ISO 14001, a través de la cual se puede obtener una certificación en Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA-14001). Para obtener esta certificación, hay que atenerse a los lineamientos propuestos en la guía, que tiene un enfoque conocido como “Círculo de Deming”, donde todos los pasos están relacionados con la gestión ambiental de la institución. Aquellos hoteles adheridos a la norma, deben proveer periódicamente información relacionada con el reciclaje, la sostenibilidad, y el uso de energía.

En el caso del Chalten Suites, tienen un programa de sustentabilidad que va a ser mencionado posteriormente, en la sección “Empresa”.

- ## Análisis legal

Las instituciones hoteleras en la República Argentina quedan sujetas al cumplimiento de la Ley Nacional de Hotelería 18828/70 y su Decreto Reglamentario 1818/76. En dicha ley se explicita que los establecimientos turísticos deben estar inscriptos en el Registro Hotelero Nacional. También, establece cuáles son los requerimientos mínimos de los hoteles turísticos. Algunos ejemplos son:

- Contar con entrada de pasajeros independiente de la de servicio.
- Cuando existan locales en los que se ejecute música deben estar aislados acústicamente, salvo que la música sea de fondo o ambiental.
- Los ascensores deben ser mínimo para 4 personas.
- Las habitaciones tienen que estar identificadas en la puerta con un número cuyas primeras cifras corresponden al número del piso.

Además, se explicita cuáles son los muebles con los que tiene que estar equipadas las habitaciones, incluyendo el tamaño de las camas y las instalaciones de los baños. Luego, hay artículos que establecen los requerimientos mínimos específicamente para cada categoría de hotel, desde 1 hasta 5 estrellas.

Es importante que los trabajadores del hotel estén al tanto de estas especificaciones ya que es un requerimiento legal cumplirlas. Por otro lado, hay otras leyes que pueden influir en el negocio, por ejemplo, Ley de contrato de trabajo, Ley de Asociaciones Sindicales, Ley de Riesgos del trabajo, entre otras.

- ## Análisis comunicacional

En los últimos años, la forma en la que las empresas se comunican con los clientes ha cambiado notablemente. Hoy en día, es inimaginable pensar en una empresa que no haga uso de los canales digitales y el marketing digital para acercarse a sus potenciales clientes. El adecuado aprovechamiento de estas tecnologías es indispensable, no solo para llegar a nuevos prospectos sino para lograr retener a los clientes actuales.

La virtualización logró que la información se encuentre al alcance de todos, y que el consumidor promedio se encuentre más informado y exigente. Por otro lado, en internet se crearon ciertos blogs y redes sociales con el fin de que entre usuarios se recomiendan ciertas actividades turísticas o lugares para pasar sus estadías. Dicha participación entre usuarios por el acceso a internet afecta a la industria hotelera ya que páginas como Tripadvisor suelen guiar al usuario a la hora de elegir un hotel, y es fundamental lograr buenas reseñas en páginas de este tipo.

A su vez, la tecnología es un aliado en cuanto a marketing para promocionar cualquier institución en la industria hotelera. Es importante que los establecimientos hoteleros aprovechen los canales tecnológicos para atraer nuevos clientes y dar a conocer su propuesta de valor.

En el caso de Chalten Suites Hotel, ofrece una página web, está presente en las páginas de reservas de hospedajes y brinda recomendaciones de qué actividades hacer.

Conclusiones del análisis del Macro Entorno

El análisis del macro entorno demuestra que la **industria hotelera está siendo fuertemente impulsada por la tecnología** en todo el mundo. Esto implica que es necesario adaptarse rápidamente e innovar. En el análisis comunicacional se menciona que se pueden aprovechar los medios tecnológicos para hacer una comunicación efectiva.

Como fue analizado, dadas las situaciones políticas, económicas y sociales, **no hay un panorama muy favorable para la industria hotelera**, ya que fue una de las más golpeadas por la pandemia debido a las restricciones a los turistas. Dada la mala situación económica del país y que la mayoría de la población tiene poco poder adquisitivo, no hay una expectativa de ocupación alta.

Como conclusión, es importante aprovechar las oportunidades que se ofrecen en determinadas circunstancias como el programa de **“Pre-Viaje”** o la devaluación que como resultado logra que la oferta sea más barata para los turistas, para hacer frente a la situación negativa en la que se encontró la industria hotelera en los últimos tiempos.

Micro entorno

En esta sección, se llevará a cabo un análisis de la industria hotelera y de los factores que afectan al hotel. Para esto utilizaremos las herramientas: *FODA, Matriz BCG, 5 Fuerzas de Porter, Benchmarking, Customer personas, Investigación de mercado, Análisis de stakeholders, Cuota de mercado, y la Curva U de Porter.* Esta información es necesaria para planificar y analizar las futuras oportunidades de la empresa.

FODA

Fortalezas	Debilidades
• **Gran ubicación**. Está en el centro del pueblo lo cual permite acceder a varios restaurantes y actividades a pie. • Ubicación en una **zona turística**, lo que facilita la obtención de clientes, ya que estos no deben buscar el hotel en sí, sino que al buscar alojamientos por la zona se pueden topar con el establecimiento. • Una ubicación con unas **vistas excepcionales** que le dan al cliente cierta tranquilidad y mejoran su estadía. • Hotel con **buena reputación**, con clientes felices, que recomiendan el lugar y quizás vuelven a ir (buenas reviews en páginas de reseñas onlines cómo TripAdvisor - **4.5/5** -, Despegar - **9/10** - , y LuxuryHotelGuides - **9.5/10)** • **Servicio** de alta calidad • **Presencia** en las principales páginas web de reservas virtuales (Booking, Kayak), tanto pasivamente con la publicación del hotel, cómo activamente, ya que el management suele contestar muchos de los comentarios en las redes. • Tiene **versatilidad** para alojar a diferentes tipos de viajeros, tanto familias, cómo parejas y aquellos que viajan de forma individual. • Los atributos más destacados en las páginas de reseñas virtuales son: ubicación, confort, hospitalidad (en especial el nivel de atención del personal), y limpieza.	• La demanda está directamente ligada a la **estacionalidad** y las temporadas de vacaciones. Hay meses en los que puede estar el hotel casi vacío, y se mantienen los gastos fijos. • Los comentarios negativos suelen ser variados, en especial sobre cosas muy puntuales. El que más se repite es que las **porciones del desayuno** son bastante pequeñas. • Si bien el restaurante está abierto al público fuera del hotel, la página no tiene la opción de hacer **reservas para el restaurante**, tampoco muestran el menú. Esto puede provocar que la gente piense que es solo para huéspedes o no lleguen a enterarse de su existencia. • Al ser una estancia de lujo (3 estrellas), su **precio es bastante elevado**, lo que es muy importante dado que está situado en una zona muy competitiva. • El aeropuerto más cercano se encuentra en El Calafate, a 200 km de El Chaltén. Los vuelos a El Calafate son realizados únicamente por Aerolíneas Argentinas, y tienen como origen: Buenos Aires, Rosario, Puerto Iguazú, Bariloche, Ushuaia, y Córdoba. Esto hace que la **ubicación no sea fácilmente accesible**, en especial para los turistas internacionales.

● El equipo está muy atento a la **presencia virtual** del hotel ya que casi todos los comentarios de TripAdvisor tienen algún tipo de respuesta por parte de los dueños. ● El hotel tiene 33 habitaciones, lo que es un número reducido y puede permitir dar una **atención personalizada** a los huéspedes	
Oportunidades	**Amenazas**
● Aprovechar que mucha gente no se tomó vacaciones, y ahora quizás si se **vacunan** decidan ir fuera de temporada. ● Precios muy baratos para los **turistas extranjeros** debido a la depreciación del peso argentino. ● Armar **ofertas especiales** para la pandemia. ● Aprovechar la virtualidad del trabajo para armar **espacios de coworking** dentro del hotel. ● Conectarse con **universidades** para ofrecer contratos con los Licenciados en Turismo/Hotelería, y así aumentar el conocimiento del hotel. ● Aprovechar la clientela adicional que se genera en función de los beneficios otorgados por el plan **"Pre-Viaje"**. ● Aprovechar el calendario de **Feriados Nacionales** para lanzar paquetes/ofertas. ● Algunos servicios adicionales, cómo la pileta, no están disponibles para los **no-huéspedes**. Estos son servicios que se podrían ofrecer a no-huéspedes para obtener un ingreso adicional.	● COVID19 - Las restricciones para manejar la **pandemia** que desincentiva el turismo. ● **Inflación y devaluación del peso,** que disminuye el poder adquisitivo de los consumidores locales ● **Decisiones políticas** que pueden decidir cerrar las fronteras ● Mucha **competencia** de hoteles en otros lugares patagónicos muy atractivos para los turistas. ● Al ser un producto de lujo, en **tiempos de crisis** se deja de consumir ● Argentina es un país de inestabilidad política, económica, y **mucha inseguridad**, por lo que puede ser un destino no muy atractivo para los turistas internacionales ● Al ser una zona turística, hay mucha competencia dado que hay **otras ofertas hoteleras a menor costo.**

5 Fuerzas De Porter

Figura 4: 5 fuerzas de Porter para la industria Hotelera en el Chaltén

1. **Poder de negociación de los clientes**

Esta variable está asociada al grado en que los clientes o huéspedes tienen poder de negociación y a la medida en que estos son sensibles al precio. En el caso del hotel, los clientes tienen un **alto poder de negociación**. Esto se debe a dos razones. Primero, que Chalten Suites Hotel está situado en un zona con un alto grado de competencia hotelera, ya que al ser una zona turística, hay muchas instalaciones del estilo en una zona muy cercana, cómo se puede observar en las *Figuras 5 y 6*, en el apartado de “Benchmarking”. Además del alto grado de competencia, los clientes tienen a disposición mucha información acerca de los precios, costos, servicios, y la gama del hotel lo que hace que la comparación con la competencia sea muy sencilla. En función de este escenario, los clientes pueden optar por otro hotel fácilmente. Los hoteles tienen una demanda muy elástica, por la cual los clientes tienen un alto poder de negociación.

Adicionalmente, los clientes representan una importante fracción en el total de las ventas, es el principal ingreso. Como los hoteles tienen las habitaciones listas todo el año, les conviene reservar la mayor cantidad posible siempre. Esto es parecido al caso de los aviones, en los

cuales a último momento venden los pasajes más baratos para no llevarlos vacíos. Es decir, si en un hotel tienen una semana las habitaciones vacías, no van a poder recuperar esa plata. En cambio, si vendieran un producto como podría ser una lapicera, quizás les convendría no venderla a 10 pesos y esperar a que alguien la compre a 30. Como consecuencia, al hotel le va a convenir alquilar la habitación a un bajo costo que tenerla sin ocupar. Esta estrategia es muy útil desde el punto de vista de rentabilidad, pero es importante tener en cuenta cómo esto afecta al posicionamiento del hotel.

2. **Poder de negociación de los proveedores**

Al hablar del poder de negociación de los proveedores, hay que poder distinguir entre los diferentes tipos de proveedores en función del tipo de insumo, ya que el poder de negociación cambia dependiendo del proveedor del insumo que analicemos. En cuanto a frutas y verduras frescas para el restaurant, hay un único proveedor en la zona capaz de ofrecer la variedad y cantidad necesaria para el restaurante. En este caso, al haber un único proveedor, el poder de negociación del mismo es extremadamente **alto**, dado que Chalten Suites no puede cambiar de proveedor, por lo que se ve atado a los precios y condiciones de venta del único proveedor en la zona.

En cuanto a otros insumos, donde la frescura no es tan esencial, el poder de negociación de los proveedores **se diluye** un poco dado que Chalten Suites tiene más opciones, incluso en algunos casos tiene la posibilidad de traer mercadería desde Buenos Aires. Por ejemplo, en el caso del pescado, el proveedor de El Chaltén es caro y de no tan buena calidad, y económicamente tiene el mismo valor que traer el pescado desde Buenos Aires, que es de mejor calidad ya que está destinado hacia la exportación.

En el caso de insumos no alimentarios, cómo ropa de cama, elementos de baño, y elementos de limpieza, el poder de negociación de los proveedores es **bajo**, dado que hay varios con precios similares. La estrategia que utiliza el hotel en este caso es simplemente comprarle al más barato, ya que no hay trabas para cambiar de proveedor, y no hay nada que los ate a uno solo.

3. **Nuevos competidores entrantes**

Esta fuerza se ve afectada por dos factores, las barreras de ingreso y la manera en que las empresas (que ya se encuentran en el mercado) reaccionan a dicho nuevo ingreso.

En el caso de la industria hotelera, la **barrera de ingreso es alta** ya que para ser parte de la industria se necesita comprar un lugar físico, armar los cuartos, comprar todos los productos necesarios, y tener al personal capacitado para atender. Esto hace que la inversión inicial para ingresar sea elevada, por lo cual no hace que sea fácil entrar dado que después es difícil salir (hay que vender todos los productos y el lugar físico). Además de esto, en la industria hotelera es fundamental tener un buen renombre y críticas de los clientes para tener un negocio exitoso, y está reputación es algo que tarda tiempo en construirse.

Adicionalmente, en los últimos años se estuvieron implementando muchas leyes gubernamentales en relación al medio ambiente entre otras, que las empresas entrantes deberían cumplir. Muchas veces cumplir estas normas hace que el negocio sea menos

rentable. Por ejemplo, se puede ser más sustentable por medio de paneles solares, pero estos requieren una inversión muy grande.

Por otro lado, en el rubro hotelero, las cadenas hoteleras que cuentan con múltiples sedes pueden bajar sus costos gracias a las economías de escala. Tener muchos hoteles les permite ofrecer servicios a bajos precios. Esto genera que la llegada de nuevos competidores sea poco competitiva porque, al no beneficiarse de las economías de escala, tendrán costos más altos. Esto no aplica tanto a los hoteles de muchas estrellas, o de lujo, porque en estas los precios suelen ser muy altos de entrada lo cual haría rentable el negocio aunque los costos sean altos, pero es difícil posicionarse desde el primer momento como un hotel de lujo.

Por último, la lealtad de la marca es muy importante. No es fácil crear un posicionamiento, identificación y fidelidad; por lo tanto los nuevos competidores deberán gastar bastante dinero para lograr que la marca perdure en la mente del turista.

En función de lo mencionado anteriormente, podemos concluir que la entrada de nuevos competidores a la industria hotelera es compleja. Sin embargo, en el mediano/corto plazo se estarán inaugurando dos nuevos hoteles de lujo en los alrededores de Chalten Suites Hotel. Si bien estos hoteles se encuentran del otro lado de la cordillera, en Chile, no dejan de representar una competencia ya que serán hoteles enfocados en el lujo, que es algo que actualmente distingue a Chalten Suites Hotel de la mayoría de los otros hoteles del lado Argentino de El Chaltén. El hecho de que estén en Chile tampoco implica que dejen de ser competencia, ya que en la parte chilena se ofrecen atracciones y actividades similares a las argentinas, y para un turista internacional la diferencia entre ir a Chile o Argentina es menor.

Dentro del rubro de alojamiento, a la hora de hablar de la competencia, no se puede dejar de mencionar la plataforma Airbnb, que si bien la misma no provee alojamiento directo, es un intermediario para conseguir una forma alternativa de alojamiento. Si bien encontramos ciertos airbnb´s en la zona, la mayoría son hosterías. Esto se debe a que en El Chaltén, hay una crisis habitacional debido a que hay muy poca infraestructura para vivir, y la construcción y el alquiler son extremadamente caros. Es por eso que en este caso no consideramos Airbnb cómo una gran amenaza en cuanto a tipo de alojamiento alternativo.

4. **Amenaza de productos sustitutos**

Dentro de los sustitutos, hay que tener en cuenta como se satisfacerá la necesidad si no estuvieran los hoteles. Algunas opciones serían mediante zonas de camping en el lugar de destino o mediante un paseo de un día a un lugar cerca de donde vivís. En el caso de Chalten Suites Hotel, la principal amenaza son los **campings**, ya que al ser una ubicación con un trasfondo rural, hay mucha gente que opta por un alojamiento de este tipo.

En este punto también es fundamental considerar alojamientos que **no son hoteles** pero de todas formas ofrecen el mismo servicio a un menor precio. Algunos ejemplos de esto son Lo de Guille o Kau Si Aike, que ofrecen alojamiento pero con una propuesta de valor diferente a la de Chalten Suites Hotel. En este apartado también es importante mencionar a los hostels, de los cuáles hay gran variedad en la zona. Estos se verán analizados más detalladamente en el apartado de “Benchmarking”.

5. **Rivalidad entre los competidores**

Esta fuerza está conformada por los otros 4 factores y es la cual va a ayudar a la empresa a poder definir sus estrategias.

En la industria hotelera, hay dos tipos de competidores. Están los competidores **directos** y los **indirectos**. Los directos son otros hoteles parecidos, airbnb y hostels. Estos ofrecen distintas alternativas para pasar unas noches. Si bien la propuesta de valor en cada una es diferente, todos ofrecen el mismo servicio base, que es hospedaje para un viaje.

Entre los competidores indirectos están otros programas o experiencias como ir a tirarse por paracaídas o andar en kayak, o comprarse una tele. Estos compiten contra los hoteles ya que se puede gastar cierta cantidad de plata en comprarse una tele en vez de irse de vacaciones al Chalten.

La **rivalidad es alta** ya que hay varios competidores, de los cuales, todos tienen costos fijos y ya se encuentran prácticamente posicionados en el mercado. También cabe destacar que las barreras de salida son altas.

En la sección Benchmarking haremos más hincapié en los competidores del Chalten Suites Hotel.

Benchmarking

Cómo podemos observar en las siguientes imágenes, cerca del Chalten Suites Hotel hay una gran variedad de hospedajes, ya que se encuentra en una **zona altamente turística** debido a los paisajes y belleza natural de la zona. Además, hay una gran variedad de actividades al aire libre cómo trekking y caminatas por las montañas, que hacen al destino muy atractivo para aquellos que disfrutan las actividades al exterior.

Figura 5: imágen de Google Maps ilustrando la amplia variedad de instalaciones turísticas (representados por los íconos en rosa), ya sea hoteles o establecimientos de índole similar, en un radio acotado a la ubicación de Chalten Suites Hotel.

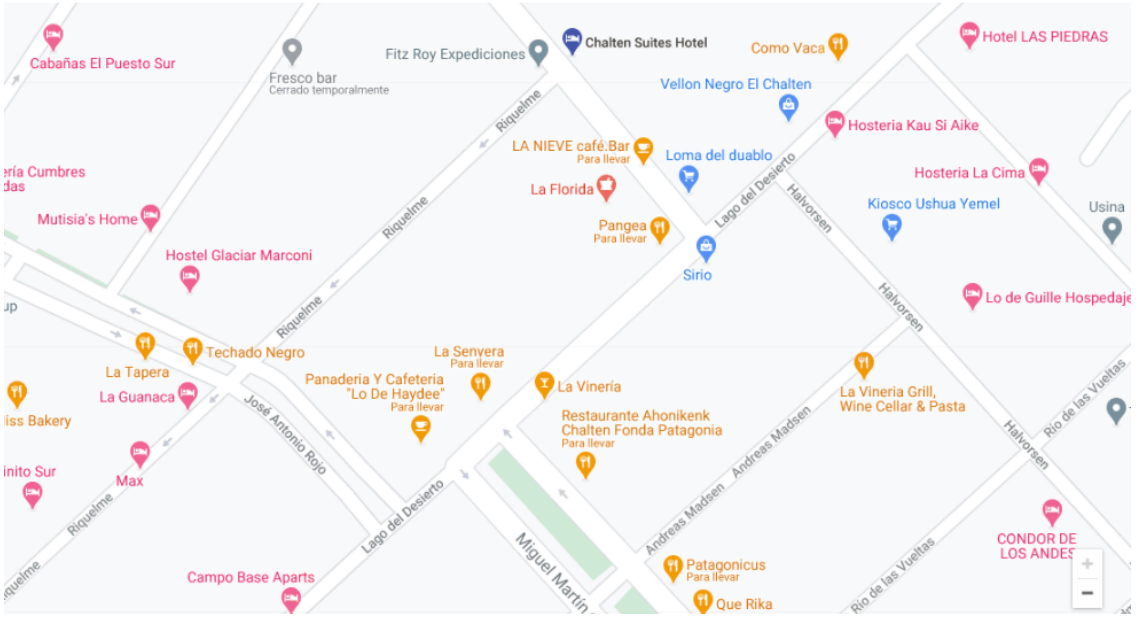


Figura 6: imagen de Google Maps ilustrando la amplia variedad de instalaciones turísticas, ya sea hoteles o establecimientos de índole similar, en un radio acotado a la ubicación de Chalten Suites Hotel.

Chalten Suites Hotel busca ofrecer una propuesta que se asemeja más a aquella de los **hoteles de lujo**. Si bien es un establecimiento familiar, se centra principalmente en la alta calidad de los servicios ofrecidos. Aunque haya una gran variedad de empresas que ofrecen servicios similares al Chalten Suites Hotel, hay solo unos *pocos Hoteles que ofrecen una propuesta de valor similar*, enfocada en la excelencia de servicio. Entre ellos, se encuentran dos hoteles 5 estrellas: Destino Sur Hotel & Spa de Montaña y Los Cerros del Chaltén Boutique Hotel. A diferencia del Chalten Suites Hotel, ofrecen vistas a la montaña desde todas las habitaciones, gimnasio, servicio de masajes, habitaciones de estilo alpino con muebles de madera (lo cual da una sensación acogedora y entona con la vista patagónica).

Por otro lado, hay otro tipo de ofertas de **menor calidad y menor precio**. Algunos ejemplos son: Hostería Los Ñires, Hospedaje La Cima. Estas son opciones más sencillas del tipo Hostel o Bed & Breakfast, que si bien son del mismo rubro que Chalten Suites Hotel, no necesariamente representan competencia directa ya que ofrecen una propuesta de valor diferente, enfocada en ofrecer un lugar de alojamiento básico al precio más accesible posible.

Más allá de esto, hay otro tipo de ofertas, cómo por ejemplo, “Lo de Guille”, que ofrece habitaciones familiares, zona de parrilla, y cuenta con cocina compartida. Este tipo de hospedaje abarca a un segmento de clientes que prefieren hacer una escapada más “low cost” y contar con un espacio más del tipo departamento, que provee otras facilidades y otra independencia, cómo cocina o la posibilidad de alquilar habitaciones familiares. Aquí el foco está puesto en ofrecer alojamiento de tipo acogedor en vez de lujoso. Pero esto no quita que esté establecimiento tenga un rating muy alto en páginas cómo Booking. En el ranking

general, tiene un rating de 9,3/10, y puntualmente en el hito de “Ubicación” tiene un puntaje igual al de Chalten Suites Hotel, de 9,7/10. Otro establecimiento de características similares a destacar es Kau Si Aike, que tiene los mismo puntajes que Lo De Guille. Esto es importante a tener en cuenta dado que si bien la propuesta de valor de estos establecimientos no es necesariamente ofrecer una estadía “de lujo”, de todas formas logran obtener una satisfacción de cliente muy alta, y representan la principal competencia para Chalten Suites Hotel.

	Chalten Suites Hotel	**Destino Sur Hotel & Spa de Montaña**	**Los Cerros del Chaltén Boutique Hotel**	**Lo de Guille**	**Kau Si Aike**
Tipo de Alojamiento	Hotel	Hotel	Hotel	Pensión	Apartamentos/ Bungalows
Puntaje (Booking)	9	9	9	9,3	9,3
Wifi	X	X	X	X	X
Estacionamiento	X	X	X	x	X
Traslado a aeropuerto	X	X	X	X	-
Restaurant	X	X	X	-	-
Cocina/ accesorios de cocina	-	-	-	X	X
Jardín	X	X	X	X	X
Spa/ Centro de Bienestar	-	X	X	-	-
Servicio de limpieza diario	X	X	X	X	X
¿Aceptan Pre-Viaje?	X	X	-	X	X
Salon de uso compartido	X	-	-	X	X
Edificio independiente	-	-	-	X	X

Cuota de mercado

Cómo observamos en la sección anterior, en la zona del Chaltén hay una enorme variedad de establecimientos que ofrecen distintos tipos de hospedajes. Para intentar deducir el porcentaje de mercado que le corresponde al Chalten Suites Hotel, se analizó el total de los hospedajes y la cantidad de turistas que visitan la zona.

En primer lugar, en la zona del Chaltén hay alrededor de aza30 hoteles y, según un estudio de la Universidad Nacional del Comahue, hay un promedio anual aproximado de 125 mil turistas. De las cuales casi un 80% de las visitas son en temporada alta la cual es desde mediados de octubre hasta fines de marzo.

Luego de la reunión con la gerente del hotel, pudimos obtener información acerca de la ocupación del mismo. En la temporada 2019/2020 tuvieron un porcentaje de ocupación de **72,7%** o **60,57%** en cuanto a plazas. Esto quiere decir que el 72,7% de las 33 habitaciones y el 60,57%[4] de las plazas estaban ocupadas. Por ende, dado que en cada habitación entran 2 personas, el promedio de personas por temporada es de 40 personas por mes.

Entonces, considerando que en temporada alta ingresan aproximadamente 100.000 turistas a El Chaltén, lo que sería en promedio 17.000 turistas por mes, la **cuota de mercado** del Chalten Suites Hotel es de **23,5%.** Consideramos que este es un número elevado considerando la gran cantidad de oferta del destino.

Curva “U” de Porter

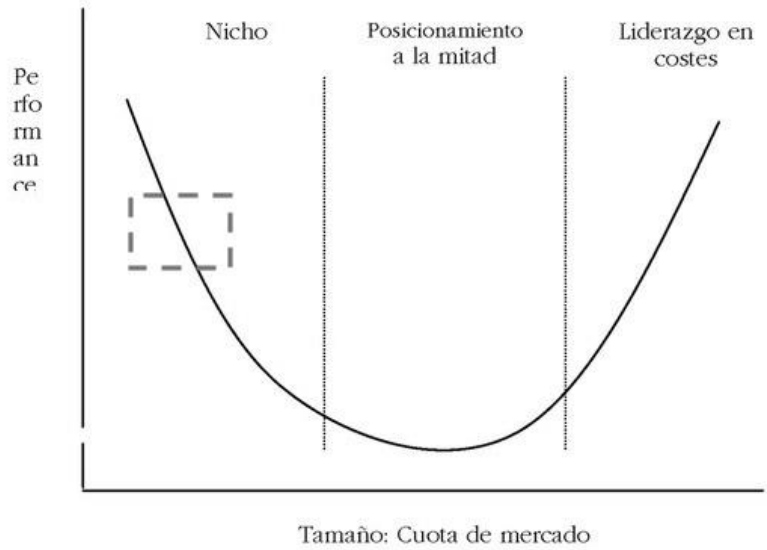


Figura 7: gráfico con la Curva U de Porter, con el posicionamiento de Chalten Suites Hotel en el gráfico.

Del Pinar S.A se encuentra ubicada dentro del área delimitada por el cuadrado punteado del diagrama anterior, que representa la curva “U” de Porter. Esta herramienta surge de la teoría de que, para que un bien o servicio sea rentable debe ubicarse en una de las dos puntas del

[4] *Información provista por Chalten Suites Hotel.*

gráfico, que representan productos de tipo “masivo” o de “nicho”. Los productos de nicho son aquellos con baja cuota de mercado pero alta rentabilidad por cliente, y los de tipo “masivo” son aquellos que cuentan con una alta participación en el mercado pero con una rentabilidad por cliente baja.

Chalten Suites Hotel se encuentra posicionado a la izquierda del gráfico, por lo que es parte de la categoría de **“nicho”**. El establecimiento se encuentra en esa posición debido a que la participación en el mercado de la empresa no es muy grande, pero la rentabilidad por cliente (o al menos el ingreso por cliente) es alta. Esto se debe a que Chalten Suites Hotel es un hotel de índole familiar, con 33 habitaciones, en un mercado altamente competitivo, cómo fue analizado anteriormente. En cuanto a la rentabilidad, al ser un hotel lujoso, de alta calidad y con precios altos, podemos asumir que la rentabilidad por cliente es alta, aunque está información debe ser corroborada con empleados de la empresa.

Al hablara con la gerente de la empresa, ella nos indico que en realidad ellos se consideran un hotel que calificaría cómo **“masivo”,** debido a que su estrategia actual de ventas se basa en tratar de vender la mayor cantidad posible de las habitaciones de tipo “Basic”, que son las más baratas. Esto es debido al difícil contexto económico, tanto local como internacional, ya que se reconoce que las posibilidades de vender las habitaciones más caras son limitadas. Por lo tanto, la estrategia de ventas se basa en vender mucha cantidad de las habitaciones más baratas, es decir las que tienen menor ingreso por cliente.

Análisis de Stakeholders

Los stakeholders son todos aquellos actores que están interesados en una empresa, o se ven afectados por las decisiones de esta. El análisis de stakeholders se puede dividir en dos grupos: internos y externos. Los internos son aquellos que forman parte de la empresa en cuestión, y los externos son los que no son parte.

Externos

En una industria cómo la hotelera los externos cobran una gran relevancia dado que los hoteles son establecimientos que conviven sinérgicamente con el ambiente que los rodea. Cuando hablamos de los stakeholders externos, surgen algunos que ya fueron mencionados anteriormente, cómo Lo de Guille o Destino Sur Hotel & Spa de Montaña si hablamos de la **competencia**.

También al hablar de stakeholders externos es importante considerar a los **restaurantes** de la zona, que tienen una correlación positiva con los hoteles. Esto se debe a que, si los restaurantes son atractivos y los turistas ven que hay mucha actividad por la zona, el destino les resulta más atractivo que si simplemente se encuentra el hotel en una zona aislada, con pocas opciones. A su vez, si los hoteles están con una alta cantidad de clientes, esto beneficia a los restaurantes dado que muchos de estos clientes van a acudir a sus establecimientos. Lo mismo sucede con los **servicios de turismo** en la zona (cómo los de trekking, excursiones, etc), ya que cuantos más haya, más atractivo será el destino para los turistas. A su vez, cuantos más huéspedes tengan los hoteles, mayor será la cantidad de clientes en estas actividades.

Otro stakeholder fundamental son las **agencias de turismo**, tanto virtuales cómo físicas, ya que gran parte, si no todo, del flujo de clientes deriva de estas agencias. Es importante asegurarse de que las agencias conozcan el hotel, los servicios que proveen, disponibilidad, tasas, y demás aspectos importantes para que puedan asesorar a los potenciales clientes de forma adecuada, y estos tengan en consideración el hotel, y sepan qué les espera al llegar.

En un sentido más global, el **gobierno nacional y provincial**, en particular el Ministerio de Turismo y Deportes también son stakeholders. Esto se debe principalmente a que el hotel debe atenerse a las regulaciones legales del Estado, y debe trabajar dentro del marco de la ley. Además, puede ser beneficiado por nuevos decretos, cómo actualmente lo está siendo gracias al plan "Pre-Viaje" como fue mencionado anteriormente, que incentiva el consumo turístico dado que devuelve el 50% de los gastos en crédito para seguir realizando compras en el sector turístico.

El stakeholder más grande a nivel global es la **Organización Mundial del Turismo (OMT)**, que es un organismo de las Naciones Unidas enfocado en *"la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos"*[5]. Está organización provee información significativa sobre la industria hotelera, cómo así también lineamientos a seguir para mejorar en ciertos aspectos.

Finalmente, los **clientes** son los stakeholders externos a los cuales hay que satisfacer. El propósito de un hotel como El Chalten Suites, es satisfacer la necesidad de un cliente que se quiere ir de vacaciones. Si los clientes no están contentos con el hotel, no van a ir, lo cual va a causar que el hotel no sea rentable. Es muy importante tener en cuenta a estos stakeholders a la hora de tomar decisiones.

Internos

Por otro lado, teniendo en cuenta los stakeholders internos, hay que tener en cuenta a los **propietarios de la empresa**, que son los que más van a estar interesados en que el hotel sea rentable. Los propietarios no están tan preocupados o interesados en las acciones del día a día, pero si en los balances finales. Además, su postura es muy importante, ya que si ellos no están de acuerdo con alguna medida, no se va a poder hacer.

Siguiendo la lógica de los propietarios, los **directivos** también forman parte de este grupo. Los directivos a diferencia de los propietarios, suelen estar más involucrados en el día a día, y se ocupan de planificar la estrategia y de que esta sea llevada a cabo. Tienen poder de decisión, pero tienen que satisfacer lo que los propietarios quieran.

También es importante mencionar a los **proveedores** de cualquier tipo de servicio o producto al hotel. Estos son considerados stakeholders ya que están muy interesados en que el hotel tenga éxito, ya que si el hotel no tiene huéspedes, no va a comprar sus

[5] UNWTO TOURISM DATA DASHBOARD https://www.unwto.org/es/acerca-de-la-omt

productos o servicios. Los proveedores también están interesados en generar acuerdos de largo plazo con el hotel. Ejemplos de proveedores son los que proveen la comida para el restaurante, los que proveen productos de baño para todas las habitaciones, los que proveen el uniforme al todo personal, entre otros.

Otros stakeholders internos son los **empleados**, que muchas veces su trabajo depende de cuan bien le va al hotel. Esto es así porque si el hotel no tiene visitas y está en un mal momento, va a contratar menos empleados, o despedir a algunos si tiene a muchos contratados. Los empleados, al estar interesados en el buen funcionamiento del hotel pueden hacer esfuerzos como ser más atentos con los clientes. Esto siempre debería ser así, pero muchas veces en hoteles muy grandes y con muchos clientes, los empleados no se preocupan tanto en que cada cliente tenga una buena experiencia y quiera volver o recomendarlo.

Otro stakeholder son los **inversionistas**, que si ven oportunidades en el mercado y en la empresa, resulta una industria muy atractiva para estos. Esto es beneficioso para la empresa ya que haría frente a menos gastos y menos inversiones, pudiendo ahorrar ese dinero o mismo invertirlo en otros factores para desarrollarse continuamente y seguir mejorando. Los inversionistas en este caso son parte de la familia o del círculo interno del dueño, por eso se tiene en cuenta que son stakeholders internos.

A modo de conclusión del análisis de stakeholders, cada stakeholder afecta de una manera diferente al hotel, pero hay que tratar de que todos estén satisfechos. Hay que tener en cuenta a todos los stakeholders para saber en que podrían ayudarte o causarte problemas. Cada stakeholder tiene un valor diferente para el negocio, que es necesario. Si algún stakeholders no está satisfecho, el resultado del hotel puede estar afectado negativamente. Lo ideal es encontrar algunos intereses en los que la mayoría están de acuerdo, y usar eso como objetivo.

Matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta desarrollada por la consultora Boston Consulting Group y consiste en clasificar los productos a partir de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria y/o mercado. Estos criterios se usan comparándose con el líder del mercado.

Esta matriz es utilizada para analizar los productos de la empresa, y decidir la estrategia que se va a llevar a cabo. Por ejemplo, se puede decidir invertir más dinero en algún producto o retirarlo de la cartera dependiendo de cómo resulte en la matriz.

A continuación, se muestra la matriz con los productos seleccionados. Seguido se encuentra el análisis de cada producto. Vale destacar que esta primera versión de la matriz se hizo bajo supuestos, sin una previa reunión con el personal del hotel.

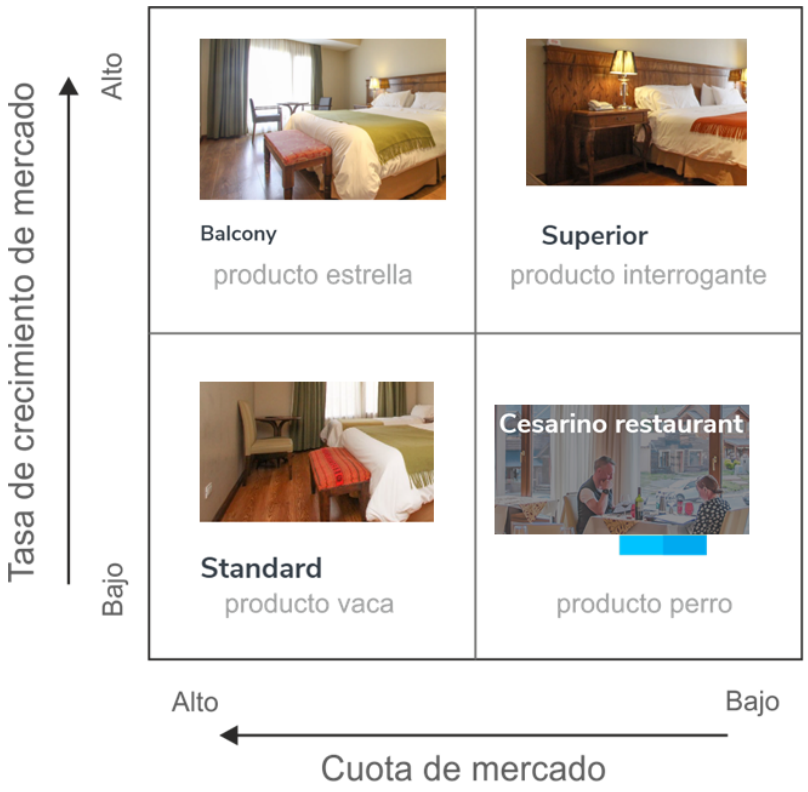


Figura 8: matriz BCG realizado especialmente para "Chalten Suites Hotel"

En primer lugar, **"el perro"** representa aquellos productos que no son rentables dado que tienen baja participación y bajo crecimiento. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen costos fijos y aportan poco o nada a cambio. Es sugerible valorar su eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos. En el caso del Hotel, podría decirse que el producto "perro" es la el **restaurante Cesarino**. Consideramos que tiene baja tasa de crecimiento debido a la situación del país, cada vez la gente tiene menos dinero para darse el gusto de comer afuera debido a la inflación y la devaluación de la moneda argentina. Además, la pandemia tampoco ayuda, a muchas personas les da miedo comer fuera de sus casas o estar rodeadas de otras personas. Así mismo, la cuota de mercado también es baja dado que al ser una zona turística hay muchos otros restaurantes por la zona.

Luego, está **"la vaca"** que genera utilidad y requiere poco capital ya que tiene alta participación pero bajo crecimiento. Constituyen principalmente una fuente generadora de caja para la empresa por la baja cantidad de inversión que requieren. Este producto en el Hotel lo ocupa la **habitación "Standard"**. Es una de las habitaciones más simples que tiene el hotel, pero al compararla con la oferta que brindan los otros hospedajes, consideramos que no hay tantas habitaciones cómo esta (hay muchas pensiones y hostels), por eso, tiene una alta cuota de mercado. Además, tiene vista al Fitz Roy, y esto es algo que muy pocos hoteles ofrecen. Sin embargo, la tasa de crecimiento es baja porque las personas que buscan ofertas más baratas, es probable que directamente elijan otro hospedaje.

El cuadrado del **"interrogante"** requiere mucho capital y no es rentable aun porque tiene baja participación en el mercado, pero puede crecer. En nuestro caso de estudio, este producto sería la **habitación "Superior"**. Al ser la habitación más completa, es la que más

capital requiere. Al ser la más cara, los huéspedes muchas veces optan por otras, y como consecuencia esta opción no llega a ser muy rentable. Muchas veces se utiliza el método de poner un precio más caro, para que opten por el segundo más caro, por lo cual puede servir de esta forma.

Por último, **"la estrella"** genera utilidad y consume capital ya que está en crecimiento y tiene una alta participación. Necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, es decir, un producto vaca. El producto "estrella" es la **habitación "Balcony"**, no es la más cara pero tampoco la más barata. La participación en el mercado es alta ya que por lo general, los otros hospedajes no ofrecen habitaciones con balcón y vista al Fitz Roy. A su vez, requiere de inversión ya que al no ser un producto barato tiene que ofrecer un valor diferencial para que los huéspedes la sigan eligiendo.

Como conclusión, la habitación *"Superior"* no es muy rentable y requiere mucho capital pero puede ser útil para que los clientes opten por la opción *"Balcony"* en vez de la *"Standard"* por lo cual indirectamente genera rentabilidad. La habitación *"Balcony"* es la que más genera utilidad, la *"Standard"* no genera tanta utilidad pero tampoco necesita tanto capital, así que es rentable. El restaurante, podría eliminarse si no tiene tanta rentabilidad y tampoco opción de crecer, pero quizás sirve ya que hace el servicio del hotel más completo o interesante para los clientes.

Luego de la entrevista con la gerente del hotel, validamos la matriz BCG. Observamos que en términos generales nuestra hipótesis fue acertada. Por un lado, el **restaurante**, previamente considerado como *"el perro",* es el que menos margen de ganancia tiene. No consideramos que sea una buena idea eliminarlo de la cartera de productos ya que es esencial para un hotel categorizado cómo 3 estrellas (se sirve el desayuno y otras comidas, y se preparan viandas para las excursiones). Del mismo modo, la **habitación Balcony** es considerada *"la estrella"* y es una de las más elegidas por los extranjeros. En cambio, la **habitación Superior** es *"el interrogante",* y no es de las más elegidas, es decir, tiene baja participación en el mercado. Por último el producto vaca es la **habitación Standard** y es la tarifa que más se vende. Muchas veces se les ofrecen upgrades a los clientes para pasar de Standard a Superior para poder seguir vendiendo esa tarifa.

Investigación de Mercado

En los últimos años, el **mercado de turismo creció notablemente**, con excepción del año 2020 donde se enfrentó a un alto debido a la pandemia. El siguiente gráfico de la OMT muestra el crecimiento de la industria desde 2009 hasta 2018, segmentado por propósito de viaje. Cómo se puede observar, la categoría más grande y con mayor crecimiento es la de *"Leisure, Recreations and Holidays",* es decir viaje por placer, recreación, o vacaciones. En 2018, el **56%** de los viajes se debieron a esta razón, seguido por *"VFR, Health, Religion, other"* (salud, religión, otros) con un porcentaje del 27%. El 17% restante se divide en 12% para viajes por trabajo o profesionales, y el 5% no fue especificado.

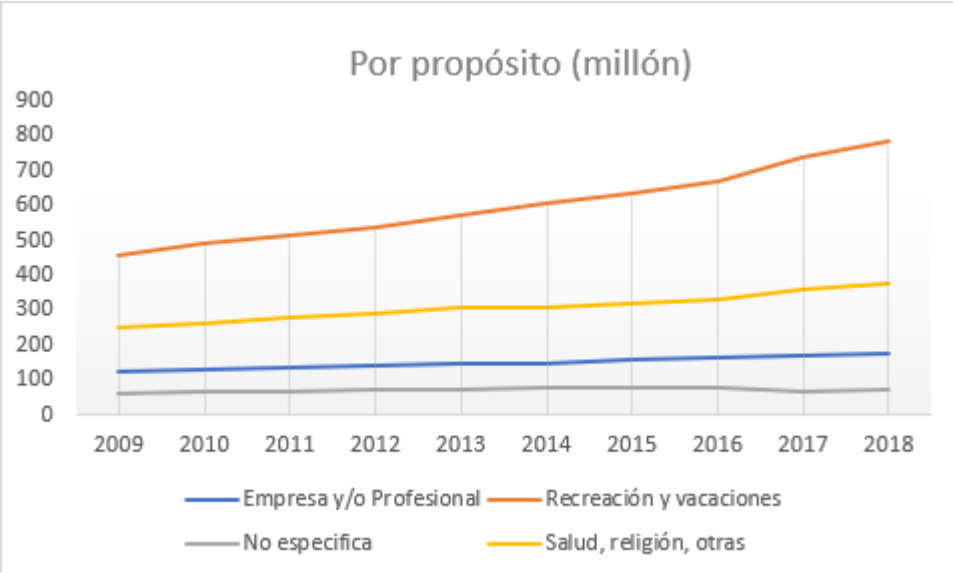


Figura 9: Motivos para realizar viajes desde el 2009 hasta el 2018. Gráfico de elaboración propia.

El gráfico que se enseña a continuación muestra la misma información pero segmentada por continente. Si nos encontramos en América, que es el continente de pertenencia para esta investigación, podemos observar que también es dominado por la categoría de **viaje por placer**, pero en menor proporción que el promedio global. En este caso, cobra más importancia la categoría de no especificados.

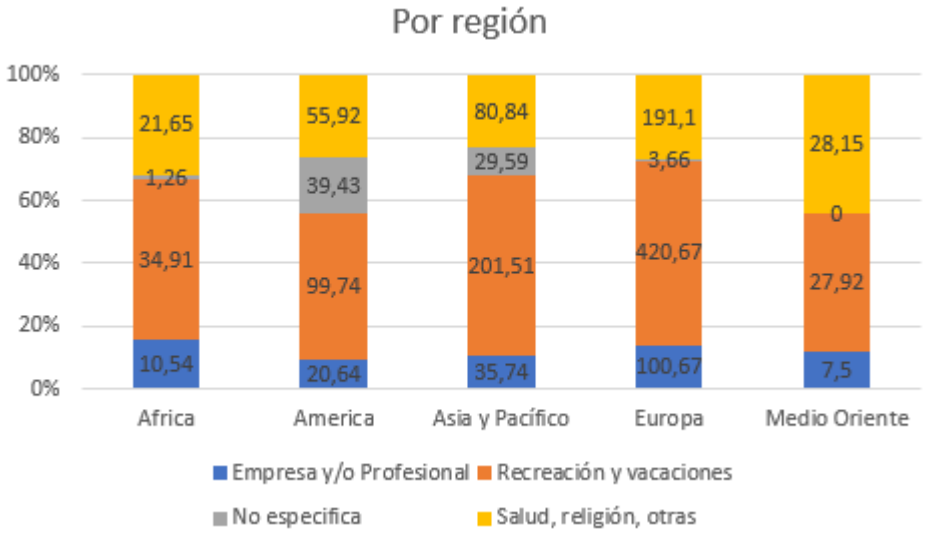


Figura 10: Motivos de viajes principales por continente. Gráfico de elaboración propia.

El turismo creció no solo en cantidad de turistas, sino también en gastos totales. En 2019, se gastaron aproximadamente **1.494 billones de dólares en turismo**[6], el número más alto registrado aún, con un promedio de gasto por viaje de **1.101 dólares**. En el siguiente gráfico se puede observar cómo se divide el gasto por región. Cómo podemos observar, la región de Asia y el Pacifico tuvo un aumento muy grande desde 2015, y hoy en día pelea el primer

[6] *UNWTO TOURISM DATA DASHBOARD*
https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance

puesto con Europa. América se halla en el medio del gráfico, con porcentajes que rodean los 16-17% del gasto total.

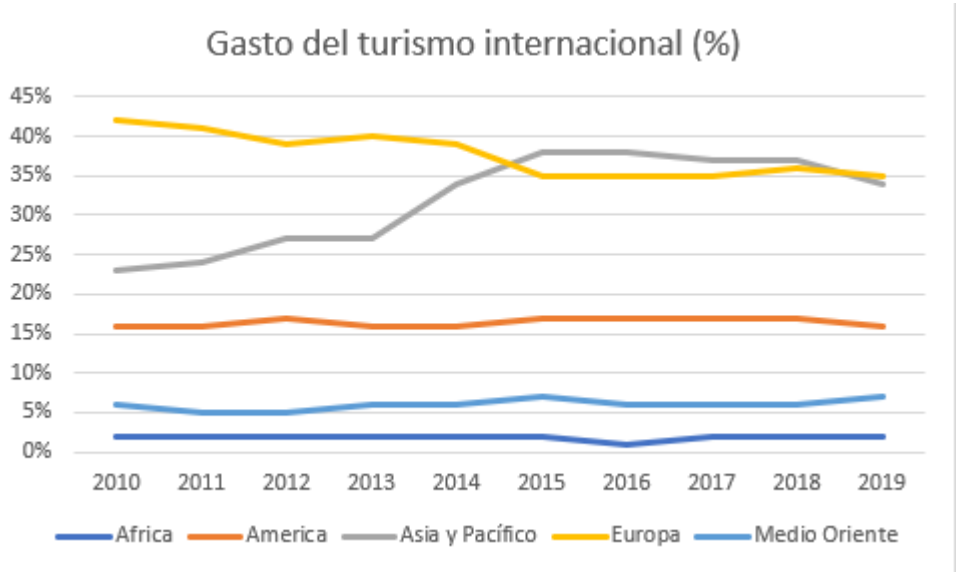


Figura 11: evolución del gasto por continente desde el 2010 hasta el 2019. Gráfico de elaboración propia.

Si nos adentramos en las tendencias particulares de Argentina, podemos analizar la demanda hotelera del país en función de diferentes criterios. El siguiente gráfico muestra el turismo receptivo en Argentina del mundo. Cómo podemos observar, la principal fuente de turismo receptivo es *Brasil,* seguido por Europa y el resto de las Américas muy de cerca[7]. Pero si analizamos la estadía promedio por turista, resulta que las estadías más largas son las de los turistas europeos, que en promedio tienen una **estadía de 18,6 noches**, seguido de cerca por las Américas con un promedio de 18,2 noches.

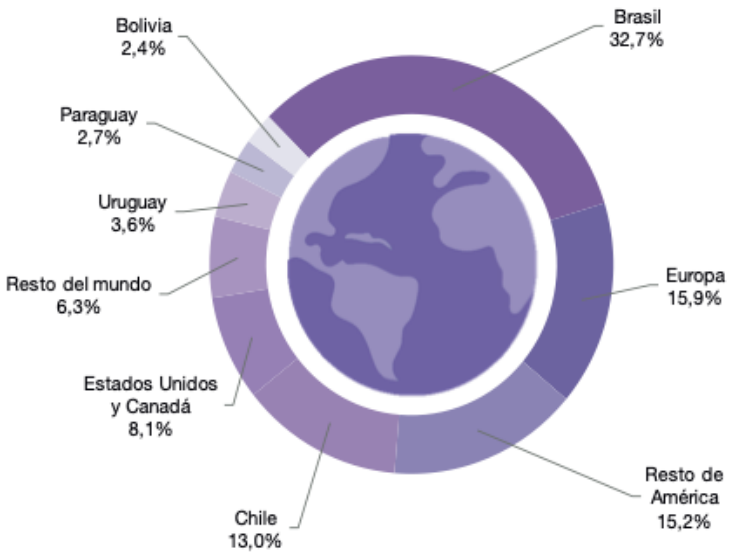


Figura 12: Principales países que realizan turismo hacia la Argentina.

[7] INDEC (2019). Estadísticas de turismo internacional
http://ithargentina.com.ar/archivos/758_turismo_internacional_octubre_2019.pdf

Además, en 2019 la mayor parte de los turistas tuvieron cómo **motivo principal del viaje "Turismo/ocio"**, que concuerda con las tendencias globales mencionadas anteriormente. Este fue el motivo de viaje de aproximadamente **340.000 turistas**, lo que es equivalente al 58%, en el tercer trimestre del 2019. Luego lo sigue el motivo de "Trabajo", con aproximadamente 125.000 turistas en el mismo periodo, y por último "Visitas a amigos o familiares", con 120.000 turistas.

Otro dato relevante a tener en cuenta es que el **40,2%** de los turistas no residentes se alojó en **"Hoteles de 4 y 5 estrellas"**. El siguiente gráfico muestra la distribución en alojamiento según tipo de alojamiento.

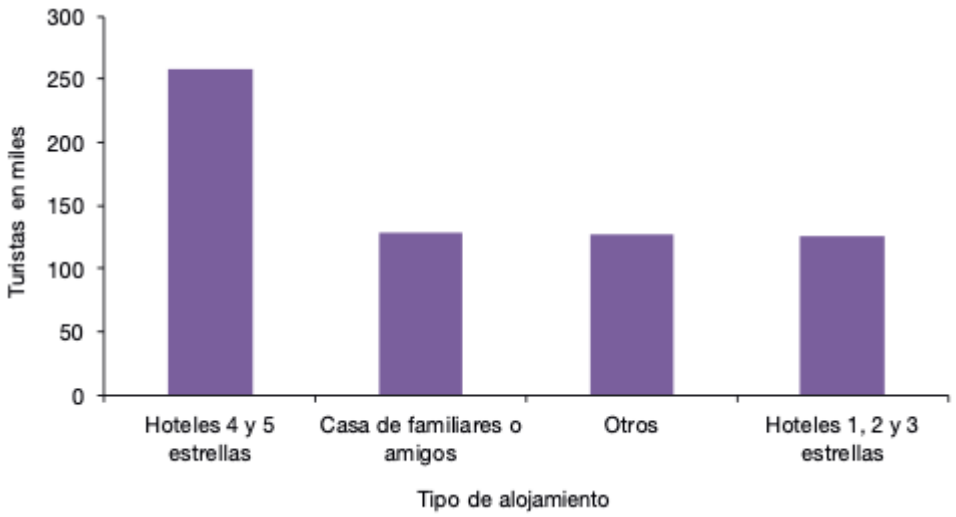


Figura 13: gráfico mostrando la cantidad de turistas por categoría en Argentina, tercer trimestre de 2019.[8]

Por último, es de significancia el dato de que un **85,2%** de los turistas viajaron a Argentina sin paquete turístico, y que la Ciudad de Buenos Aires captó un 59,0% de los turistas.

Customer personas

A continuación, usaremos la herramienta *customer personas* para realizar arquetipos de humanos reales que representen los consumidores del Hotel. El objetivo de esta herramienta es conocer mejor y empatizar con los usuarios para así tomar mejores decisiones.

[8] *INDEC (2019). Estadísticas de turismo internacional*
http://ithargentina.com.ar/archivos/758_turismo_internacional_octubre_2019.pdf

MILAGROS

Milagros vive en CABA, está casada y tiene 2 hijos. Tiene un consultorio privado donde atiende a sus pacientes. En su tiempo libre realiza pilates y yoga.

"El tiempo compartido en familia es lo más valioso"

METAS

- Desempeñarse en el mundo laboral con excelencia
- Pasar tiempo en familia
- Disfrutar de la naturaleza

FRUSTRACIONES

- No pasar suficiente tiempo con sus hijos, y que no se diviertan con ella.
- La falta de organización y tiempo libre.

EDAD	47
NACIONALIDAD	Argentina
IDIOMAS	Español, Inglés
OCUPACIÓN	Psicóloga
PERSONALIDAD	Organizada
ESTADO CIVIL	Casada
HIJOS	2

Figura 1: Customer Persona de "Milagros"

CARLO

Carlo es europeo, amante de los viajes, la naturaleza y los animales. Actualmente trabaja de Bioingeniero, y en su tiempo libre le gusta salir a correr. Sueña con conocer la Patagonia.

"Viajar es perderse y encontrarse al mismo tiempo"

METAS

- Aplicar los conocimientos adquiridos en el ámbito laboral
- Viajar por el mundo
- Conocer diferentes culturas

FRUSTRACIONES

- No poder viajar debido a la pandemia

EDAD	32
NACIONALIDAD	Belga
IDIOMAS	Francés, Flamenco e Inglés
OCUPACIÓN	Bioingeniero
PERSONALIDAD	Aventurero
ESTADO CIVIL	En pareja
HIJOS	0

Figura 2: Customer Persona de "Carlo"

ANA

Ana vive en El Chaltén, está casada y no tiene hijos. Trabaja en jardinería con distintos clientes particulares. Le encanta salir a caminar, y disfruta de la paz del Sur.

"Los fines de semana adoro salir a comer o a tomar un cafe"

METAS

- Promover la jardinería sustentable
- Disfrutar de una rica comida con una buena vista

FRUSTRACIONES

- Que la comida tarde mucho en llegar
- Comer comida "chatarra"
- Que la gente no se preocupe por el medio ambiente

EDAD	53
NACIONALIDAD	Argentina
IDIOMAS	Español
OCUPACIÓN	Paisajista
PERSONALIDAD	Inquieta
ESTADO CIVIL	Casada
HIJOS	0

Figura 3: Customer Persona de "Ana"

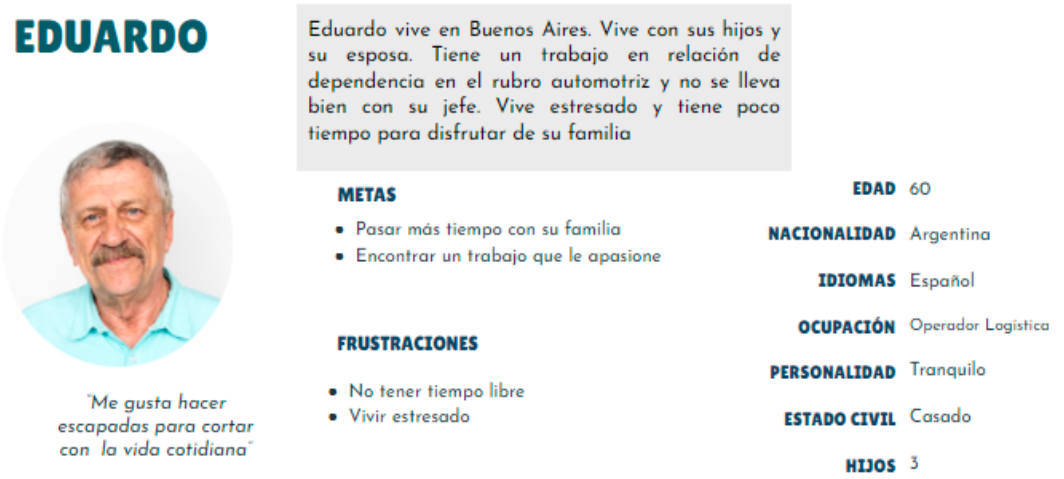


Figura 4: Customer Persona de "Eduardo"

Figura 5: Customer Persona de "Karen"

Luego de la entrevista con la gerente del hotel, observamos que el cliente target son adultos **mayores a 50 años**. Por lo general reciben muchos extranjeros pero este año fue una excepción debido a la pandemia. Asimismo, en el mes de Abril suelen recibir fotógrafos dado que el paisaje se convierte en naranja por el otoño. Y en el mes de Noviembre suelen recibir muchos franceses. En conclusión, apuntan principalmente a adultos y casi nada de familias, por ende, los *customer persona* que serían válidos para este caso son **Eduardo y Ana.** Es necesario agregar una persona que represente un adulto extranjero, por ende, a continuación agregamos a **Chiara**.

Figura 6: Customer Persona de "Chiara"

Conclusiones del análisis de Micro Entorno

Como fue analizado en este inciso, El Chalten Suites Hotel se encuentra operando en un **ambiente altamente competitivo** porque está ubicado en un destino turístico. Para hacer frente a este ambiente competitivo, es importante hacer hincapié en las fortalezas, cómo el alto nivel de atención que ofrece a los turistas, y trabajar en sus debilidades. Al haber cada vez más sustitutos, es importante que el hotel siga **innovando constantemente** y **adaptándose** a las nuevas tendencias.

Empresa

En la siguiente sección se hará un análisis de la empresa. Para esto analizaremos la estrategia, ventaja competitiva, cultura, modelo de negocio y sus capacidades.

Chalten Suites Hotel es un hotel rateado con 3 estrellas, que cuenta con 33 habitaciones, ubicado en El Chaltén. Hay 4 habitaciones distintas: **“Basic”**, **“Standard”**, **“Balcony”** y **“Superior”** para satisfacer las necesidades de distintos segmentos de clientes. Las habitaciones tienen vista al cerro Fitz Roy y Torre, también al cordón circundante. El hotel cuenta con un restaurante en el cual los huéspedes pueden disfrutar de una comida en la montaña. Además del restaurante, el hotel ofrece una amplia variedad de servicios adicionales, entre los que se encuentran: servicio de traslado, servicio de lavandería, estacionamiento descubierto, servicio a la habitación, servicio de asesoramiento, y depósito de equipaje, entre otros.

El hotel se creó en 2014, al principio tenía 14 habitaciones, y en cada temporada fueron agregando nuevas habitaciones. Hoy en día siguen en proceso de expansión, construyendo un spa, sala de reuniones, gimnasio y otras amenities. El hotel trabaja mayormente desde octubre a abril.

El hotel se compromete a cuidar del medioambiente, quieren ofrecer instalaciones de calidad generando el mínimo impacto socio ambiental posible. En su sitio web, hay una sección exclusiva que trata el tema de la sustentabilidad como se puede ver en la imagen a continuación. En esta sección se explicita sus compromisos para cuidar el medioambiente.

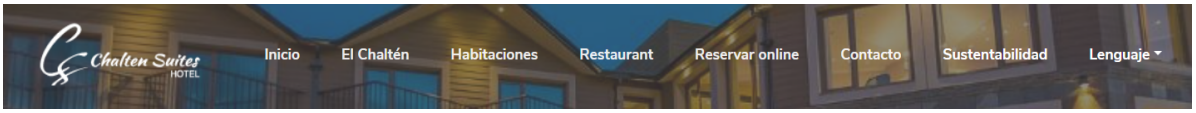


Figura 7: Foto de los botones de la página principal de el Hotel

Para hacer una reserva online, la página principal del hotel re-direcciona al usuario a la página “todoalojamiento.com”. También se puede gestionar una reserva por otras páginas como Booking, Despegar, AlMundo, Kayak, o Trivago.

Misión, Visión, y Valores

Dentro de la etapa de relevamiento, contando únicamente con información de fuentes secundarias, no fue posible encontrar la **misión** y la **visión** del hotel.

A partir de una investigación en su página web, notamos que explicitan los siguientes valores y principios.

Valores

- Excelencia y vocación en el servicio.
- Respeto y cordialidad.
- Eficiencia.
- Compromiso.
- Mejoramiento continuo.

- Innovación.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Trabajo en equipo.
- Ética profesional.
- Sostenibilidad.
- Responsabilidad social y ambiental.
- Solidaridad.

Principios

- Promover el desarrollo sustentable del destino turístico.
- Fomentar la capacitación y concientización del equipo, proveedores, huéspedes y cociudadanos.
- Mejorar el desempeño ambiental y la sostenibilidad a través de la innovación y la utilización de herramientas ecoeficientes, priorizando la racionalización del consumo, la medición y la mejora continua.
- Reducir la generación de residuos y fomentar su gestión respetuosa.
- Promover la máxima implementación de energías renovables.

Estrategia

Por estrategia entendemos acciones que son llevadas a cabo en el tiempo de una manera única, con el fin de generar cierto valor en los clientes y logrando objetivos planteados por la empresa. Es así como esta organización pasa de estar en una situación inicial, a una nueva situación, permitiendo que esta se desarrolle en el tiempo y genere una ventaja competitiva que es percibida por el cliente.

Una estrategia robusta responde a las siguientes 4 preguntas: ¿Qué vende? ¿A quién le vende? ¿Cómo lo hace? y ¿Quién es el cliente?. A continuación se contestan las preguntas para Chalten Suites Hotel, para así tener una idea más clara de la estrategia de la empresa.

¿Qué vende?

En el caso de Chalten Suites Hotel, no vende un bien material sino que ofrece un **servicio hotelero**. Este servicio incluye servicio de habitaciones de hotel, con servicio de cama, desayuno, y otra cantidad de amenities. Adicionalmente, hay un restaurante, que si bien se encuentra dentro del hotel, está disponible para cualquier persona, no únicamente para los huéspedes, el cual ofrece una variedad de platos.

¿A quién le vende?

Chalten Suites Hotel tiene un **cliente objetivo no muy variado,** el mismo apunta a un público de adultos rondando los 50 años para arriba, y un público extranjero de alrededor de 60 años para arriba. No apuntan a un target de familias ya que la gente mayor busca tranquilidad en su estadía y los niños pueden llegar a interferir con eso. De la misma manera, no suelen contar con colegios, ni viajes de amigos. Al ser un hotel de alto nivel, le vende principalmente a los turistas de El Chaltén con un poder adquisitivo medio/alto.

¿Cómo lo hace?
El principal canal de ventas de Chalten Suites Hotel, cómo el de muchas otras hosterías, es a través de **reservas en distintas páginas web,** cómo Booking o TripAdvisor, donde se pueden comparar muchos hoteles en función de diferentes criterios. También es importante mencionar que parte de las ventas surgen de agencias de turismo físicas, aunque en mucha menor medida que las virtuales.

En lo que respecta al restaurante, se pueden hacer consultas a través de Instagram o Facebook, pero para reservar es únicamente posible a través de las líneas telefónicas.

¿Quién es el cliente?
El cliente es aquel que **va al hotel**, es decir los turistas o aquellos que viajan por trabajo, independientemente de si es el que paga o no. Puede ser el caso de una familia que el padre paga y va toda la familia, entonces el cliente es el padre (que paga) y los que van al hotel (el resto de la familia). En el caso de que sea un viaje de trabajo, si bien el hotel lo debe pagar la compañía que manda al empleado, el cliente sigue siendo el empleado que se hospeda allí.

Ventaja Estratégica

En cuanto al análisis estratégico de la empresa podemos decir que la ventaja estratégica se centra en dos puntos principales. Por un lado, la **experiencia lujosa** pero a la vez **acogedora** que ofrece el hotel. Dado que los propietarios son quienes se ocupan de su actividad comercial diaria y cuentan con el control de cada actividad llevada a cabo en el hotel, logrando así un clima ideal y personalizado, brindando cierta calidez a los huéspedes como si fuese un hogar. Por otro lado la **ubicación** del mismo es una ventaja competitiva ya que es el único hotel con vista al Fitz-Roy en su categoría.

Como mencionamos anteriormente, el hotel se ubica en el marco del Parque Nacional los Glaciares, lo que hace que tenga unas espectaculares **vistas directas a los lagos,** los cerros Fitz Roy, Torre y el cordón circundante. Esto ofrece un valor agregado a la estadía de los clientes, caracterizado por la tranquilidad, paz, e imponencia que estas vistas generan. Además, la ubicación no es solamente buena por las vistas que provee, sino que también está ubicado en el centro de la ciudad, perfecto para aquellos turistas que viajan sin auto y deben movilizarse a pie o con transporte público. La ubicación también ofrece cercanía a una variedad de establecimientos, cómo restaurantes, que le dan muchas posibilidades a quienes se hospedan allí.

Por otro lado, la gran ventaja competitiva de Chalten Suites es generada por un **servicio y atención personalizada**. Esto se genera de varias maneras, una de ellas y la más importante, es la presencia de los dueños del establecimiento en el día a día. Esto logra una atmósfera de bienestar, un ambiente familiar y suele generar comentarios positivos en los clientes. También, la constante presencia de los dueños en la gerencia, logra un ambiente familiar dentro del hotel dando una percepción de hogar hacia los clientes. Esto transmite que los clientes perciban una atmósfera de descanso en las instalaciones del hotel y sientan comodidad en el día a día. Esta ventaja estratégica fue identificada con la información obtenida luego de la reunión con la gerenta del establecimiento.

Modelo de negocio

Figura 14: Modelo de negocio realizado para el "Chalten Suites Hotel"

Segmento de mercado

- Turistas que quieren disfrutar de unos días en la Patagonia Argentina
- Argentinos que buscan un lugar acogedor para disfrutar de una escapada
- Parejas que se van de luna de miel / vacaciones
- Gente local/ turistas en busca de un servicio gastronómico

Propuesta de valor

- Ofrecer un hotel de lujo para aquel que quiera irse de vacaciones, con una vista a los cerros, y un restaurante reconocido.
- Ofrecer un servicio de restaurante para los no huéspedes

Canales

- Página web propia
- Páginas de terceros de reserva de hoteles (trivago, booking, despegar, almundo, kayak) (OTAS)
- Anuncios, Propaganda paga
- Convenios con empresas
- Agencias de turismos

Relación con clientes

- Desde que ingresan a la pagina, donde pueden o no efectuar compras.
- Mails de seguimiento para que compren, con ofertas.
- Reserva de cuarto, gestión de la reserva de esta

- Cuando se hospedan en el hotel, para ayudarlos con los reclamos, o solucionarle problemas.
- Después de que se van del hotel, con un review de los clientes
- Posteriormente, ofrecer descuentos por haber ido para que vuelvan

Fuentes de ingresos

- Pago de los huéspedes por pasar unos días en el hotel
- Restaurante
- Minibar
- Viandas
- Lavanderia de público

Recursos Clave

- El hotel, es decir, el lugar físico donde se van a hospedar los clientes.
- Recursos humanos, teniendo en cuenta recepcionista, persona que puede resolver las consultas antes de viajar, persona que limpia el cuarto, chef del restaurante, mozos del restaurante.
- Camas
- Ropa de cama, toallas, jabones, shampoo, lavandería
- Productos de minibar
- Alimentos para el restaurante
- Lavandería

Actividades Clave

- Servicio al cliente
- Mantenimiento del hotel
- Limpieza de habitaciones
- Generar un marketing atractivo e adecuado para impulsar la clientela

Asociaciones Clave

- Proveedores de accesorios para baño (jabón, shampoo)
- Proveedores de comida para el restaurante (desde bebidas, hasta ingredientes)
- Cámara de turismo y hotelería y HT
- Sitios que comparan y pueden armar una nueva reserva de hoteles (tripadvisor, booking, kayak)
    - Esto es muy importante ya que si no se asocia con estos canales puede perder muchos clientes y punto de venta.
- Acuerdos con aerolíneas y buses turísticos, para dar a conocer el hotel a aquellos que van a ir a la zona. Esto puede ser por medio de propaganda en los aviones/ buses, propaganda en las revistas de estos, o que mismo lo mencionan a bordo.
- Transfers tercerizados

Estructura de Costes

- Personal (de recepción, de limpieza, de restaurante, los que se encargan de responder las consultas online)
- Hotel (lugar físico) y mantenimiento de este
- Electricidad, Gas, agua, internet
- Publicidad, marketing, anuncios

- Compra de insumo (limpieza, amenities, alimentos y bebidas)
- Seguros
- Honorarios
- Comisiones de OTAS
- Cuota mensual HT, amigos del parque, cámara de comercio

Análisis de capacidades propias

Previo a tener contacto con el cliente, consideramos que las capacidades propias del hotel son las siguientes:

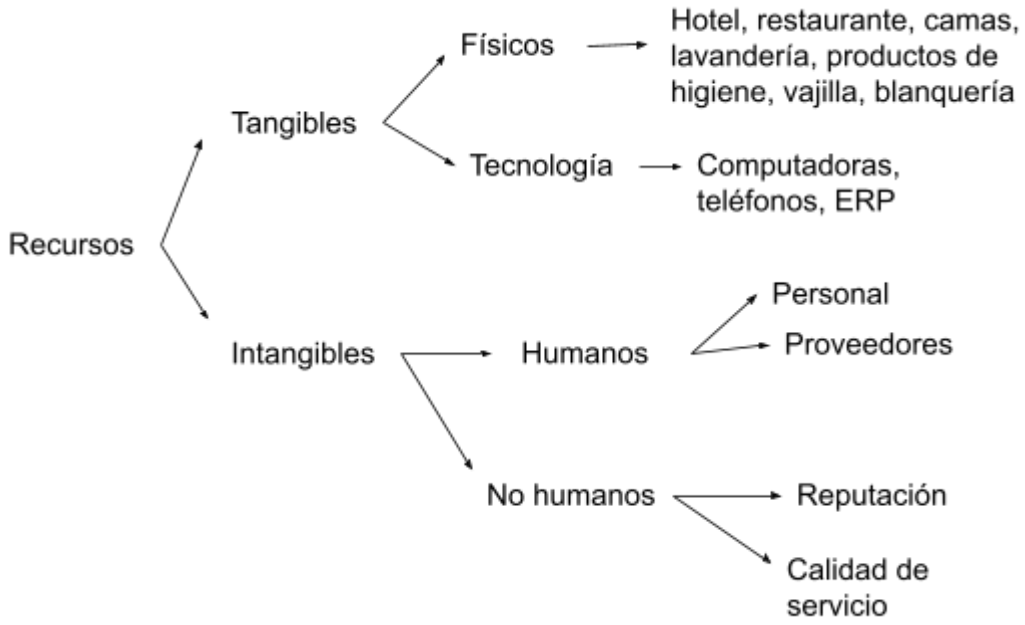


Gráfico 15: principales capacidades del hotel

Conclusiones de la empresa

En conclusión de lo analizado anteriormente, la empresa se destaca de la competencia ya que su propuesta de valor busca **fusionar una experiencia de lujo junto a una experiencia acogedora**, y esto le da la versatilidad necesaria para atacar a los diferentes segmentos de clientes. Además, la empresa cuenta con importantes recursos, tanto humanos como físicos, y está ubicada en una zona central de El Chaltén con vistas a los cerros.

Conclusión Etapa Relevamiento

El análisis realizado anteriormente provee un marco de referencia para entender el contexto en el que opera la empresa. Es importante entender que para poder hacer un análisis adecuado de la misma, no es suficiente con únicamente entender el funcionamiento interno sino que también el panorama al que se enfrenta, ya que este juega un rol fundamental en cuál es el mejor camino a transitar para cumplir sus objetivos.

El entorno en el que se encuentra la organización está repleto de complejidades externas, particularmente en este momento por la pandemia y la situación de inestabilidad política y económica del país, pero también por otros factores cómo la alta competitividad de la zona en la que se encuentra situado. Sin embargo, creemos que el Chalten Suites Hotel tiene una estructura de negocios con una **ventaja competitiva muy sólida**, que le permitirá hacer frente al complicado panorama con el que se encuentra.

Etapa de Diagnóstico

En esta sección se presentará la situación actual, cuáles son los problemas que identificamos en la organización, sus causas, y sus posibles soluciones. Por último, se analizará la viabilidad y el impacto de cada una de las soluciones, para poder identificar oportunidades de mejora.

Descripción de la situación actual

A continuación, se presenta un análisis del funcionamiento interno de la organización: su estructura organizacional, la cultura, cuáles son sus procesos y la gestión.

Estructura Organizacional

En el **organigrama formal** de la empresa, se encuentra a su tope los socios accionistas que son Liliana y Federico Martin. Luego, se encuentra la gerencia que es llevada a cabo por Julieta, su hija. Por debajo de la gerencia se encuentran 5 áreas: Recepción y Reservas, Compras, Alimentos y Bebidas, Housekeeping y Mantenimiento.

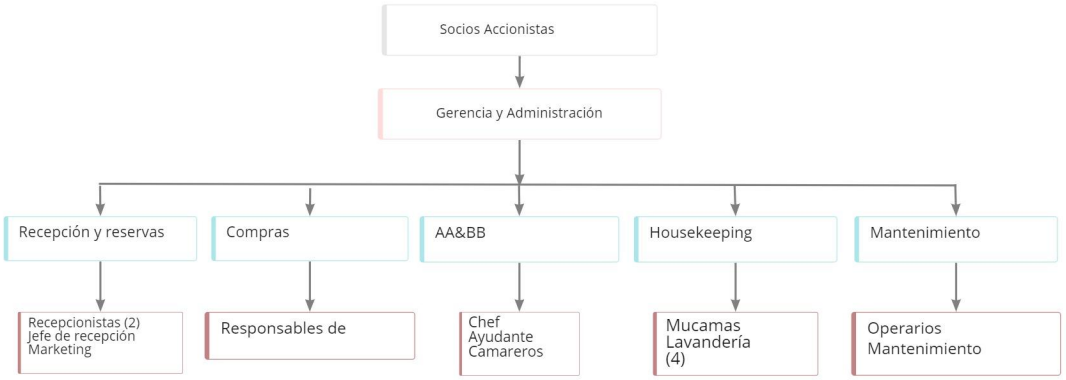


Figura 16: Estructura organizacional formal de la empresa

Estructura Organizacional Informal

Si bien anteriormente fue detallada la estructura organizacional formal, en la operación diaria, dicho orden no es respetado.

Tanto los socios accionistas como la gerente son **responsables de todas las áreas** y actividades, y participan en ellas de manera diaria, ya que hoy en día la empresa *no cuenta con responsables de área.* Es importante mencionar que Liliana y Federico quieren retirarse dentro de unos pocos años, por lo que quedaría únicamente Julieta a cargo de todas las responsabilidades que ellos actualmente cumplen.

Por otro lado, *no hay una persona para el puesto de jefe de reservas* ni de responsable de compras, que son posiciones full time con responsabilidad propias en la mayoría de los hoteles. En Chalten Suites Hotel, la gerente se encarga de llevar a cabo estas actividades.

En cuanto a **marketing y contabilidad**, son tareas **tercerizadas**, aunque la gerente cumple un rol bastante predominante a la hora de enviar la información necesaria, y controlar y ofrecer feedback en función de los resultados que proveen los empleados tercerizados. Es decir, el hecho de que estas tareas se lleven a cabo fuera de la estructura formal de la empresa no le quita a Julieta la responsabilidad de controlarlas.

En el área de **recepción** hay 2 recepcionistas, en el área de **housekeeping** hay 4 empleados y en el área de **alimentos y bebidas** hay 5 empleados (pero hay 3 que solamente están presentes en el turno desayuno) y otros 2 empleados que son de housekeeping pero realizan tareas de ayudante de cocina y bachero. Por último, en el área de **mantenimiento** hay 5 empleados que son los únicos que tienen un contrato anual (el resto trabaja por temporada).

A continuación, se muestra el organigrama informal de la empresa teniendo en cuenta lo mencionado.

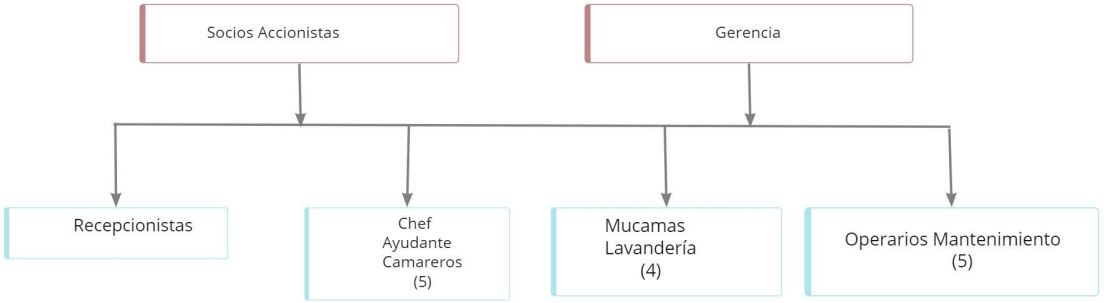


Figura 17: Estructura organizacional informal de la empresa

Cultura

Chalten Suites Hotel es una **empresa familiar,** ya que cuenta con pocos miembros con una relación muy cercana. Como vemos en el organigrama, en la empresa trabaja Julieta, quien es la gerente general, junto a sus padres, que además de ser los accionistas se ocupan de ciertas tareas del día a día. Federico se encarga principalmente de la construcción y contacto con proveedores, y Liliana se ocupa de la cocina y el stock de limpieza y cocina.

Adicionalmente, como en El Chaltén hay una crisis habitacional, hay **pocas viviendas** para las personas que desean vivir ahí. No quedan terrenos por habitar, por lo cual todos los empleados del hotel viven en unos departamentos del hotel que están a disposición. Cómo consecuencia de esto, conviven diariamente por lo cual son todos como una familia, lo que genera un fuerte sentido de pertenencia entre los familiares y los empleados.

Por otro lado, al ser un **equipo de trabajo chico**, muchos se cruzan en distintas tareas. Es decir, no solo están en un puesto específico, sino que van rotando dependiendo de las necesidades. Debido a esto, todos los empleados tienen muy buena relación, y se cubren en caso de ser necesario.

Procesos

Al hablar de los procesos, nos referimos a aquellas operaciones que se llevan a cabo en el día a día necesarias para el funcionamiento de la empresa. Por lo general, dichos procesos suelen estar documentados, para que los empleados sepan de qué forma llevar adelante sus tareas. Sin embargo, en Chalten Suites **solo están definidos y documentados algunos de los procesos** de las áreas más **operativas**, mientras que los de áreas **estratégicas** no. Al decir que no tienen definidos los procesos nos referimos a que no hay ningún documento, manual ni pasos a seguir. Esto genera que las decisiones se tomen en función de las necesidades puntuales del momento, o en función del know-how de los empleados. Esto causa muchos de los problemas que se mencionan en los incisos siguientes, ya que no se tienen claros los procesos a seguir, ni se delimita la responsabilidad de cada tarea, por lo cual se desatienden cuestiones importantes.

Algunas de las áreas operativas son recepción, gestión de reservas, y housekeeping. Un ejemplo de un proceso documentado es el de la toma de reservas, donde hay una serie de pasos a seguir para hacer esto. El proceso es el siguiente: se da una instrucción de cuando hay que atender el teléfono (antes del tercer ring), cuánto tiempo se puede tener en espera como máximo a un cliente (30 segundos), cómo hay que saludarlos (buen día / buenas tardes / buenas noches). Este proceso particular está documentado y estandarizado por dos razones: la primera es que hay mucha rotación de empleados para dichas tareas entonces se asegura **mantener la calidad** de atención mediante “scripts” a seguir. La segunda razón es que de esta forma todos los clientes son atendidos de la misma manera, lo cual es muy importante para mantener la calidad en la **“omnicanalidad”**. Es decir, que si un cliente se comunica un día por teléfono y otro por email, reciba la misma información y el mismo trato. Los procesos operativos incluyen el check in y check out, para estandarizar las reglas y pasos a seguir.

Como se mencionó anteriormente, en los procesos operativos suele haber **mucha rotación de personal** de temporada en temporada, por lo cual tener los procesos documentados ahorra tiempo al momento de capacitar a una persona que ingresa a la empresa. Las tareas de mantenimiento, si bien son operativas, son la excepción a esta regla ya que aquí no hay mucha rotación y por ende tampoco no está documentado.

Como conclusión, se puede decir que los únicos procesos documentados son aquellos que se **deben estandarizar por alguna necesidad del día a día**. En función de la rotación del personal en recepción, surgió la necesidad de tener un proceso estandarizado, en este caso en forma de “script”, para mantener la misma calidad de atención. En mantenimiento, esta necesidad no es tan urgente debido al bajo nivel de rotación del área, por lo que estos procesos no están documentados.

Es importante tener documentación de todas las tareas y procesos, no únicamente de aquellos en los cuales su necesidad surge en el día a día. Esto se debe a que la estandarización y documentación de procesos permite esclarecer las tareas, sus requerimientos, y delimitar la responsabilidad de cada tarea. Esto permite poder evaluar y mejorar continuamente, no solo los procesos sino también a los empleados que los llevan a cabo. Esto también es fundamental para que el know-how no quede concentrado únicamente en los empleados actuales, y que la capacitación de nuevos empleados sea

más sencilla. Además, tener la definición de los procesos permite medirlos, que es un paso fundamental a la hora de mejorarlos. Como bien dice la frase *"lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se mejora"*.

Gestión

En Chalten Suites Hotel, la **única responsable** de la gestión es Julieta, quien es la única integrante del área. Además de las actividades previamente mencionadas, Julieta también se ocupa de analizar, elaborar y modificar los tarifarios, realizar ajustes de nuevas plataformas o pasarelas de pagos, parametrizar el sistema hotelero y actualizar el sistema de gestión ambiental. Además, la gerente lleva a cabo la facturación y la gestión de reservas de agencias y operadoras, ya que considera que es una actividad muy importante y necesita de *"cintura"* para ser realizada. Si cierto error ocurre a la hora de realizar esta tarea, es posible que dicho contrato con la agencia se pierda. Es por eso que al realizarlo ella personalmente se asegura de que la tarea se realice correctamente. Además, se ocupa de validar las estrategias de marketing cómo revisar el calendario y enviar el material a la persona terciarizada que lleva a cabo estas tareas. También hace un seguimiento del trabajo del contador: realiza la carga de IVA compras, la revisión antes del cierre de balance, actualizaciones bancarias, el cierre de balance etcétera. A su vez, es la responsable de enviarle novedades al sector laboral del estudio contable.

En cuanto a los procesos de búsqueda que se realizan a la hora de contratar nuevos empleados como así también en los procesos de inducción, es ella también la que gestiona y se ocupa de dichas tareas. Asimismo, se ocupa de los trámites de Anses y obras sociales de los empleados.

Por otro lado, junto a Liliana y Federico, Julieta se ocupa de las compras y los respectivos pagos. Puntualmente, Liliana se ocupa de las compras de limpieza, alimentos y bebidas, mientras que Federico compra los materiales de obra. Sin embargo, esto no está del todo definido, más bien *se van organizando en la marcha*. Julieta realiza las otras compras que no fueron mencionadas, cómo por ejemplo perchas para las habitaciones, y de mantener el stock en el área de housekeeping, mantenimiento y cocina. Dentro del área *"*Alimentos y Bebidas*"* además, se ocupa de elaborar y diseñar el menú del restaurante.

Por último, Julieta se encarga de proyectos específicos cómo podrían ser la ampliación del hotel, donde se ocupa del expediente, realizar trámites municipales, hacer el seguimiento, como también de la participación en programas de sustentabilidad, realizar licitaciones o la solicitudes de préstamos.

A continuación se detallan las **tareas realizadas por Julieta** junto a la carga horaria promedio que ella le destina a cada una respectivamente:

Área	Tareas	Tiempo destinado
Gerencia	Parametrización del sistema hotelera, modificaciones de tarifarios, ajustes en nuevas plataformas o pasarelas de pagos entre otras	A disposición las 24 hs del día 20 horas anuales
Gerencia	Elaboración de tarifarios	10 horas anuales
Gerencia	Actualización del sistema de gestión medioambiental	36 horas anuales (4,5 jornadas completas de trabajo)
Recepción y reservas	Facturación y reservas de agencias	480 horas anuales
Marketing	Elaboración de estrategias, del calendario y del envío de material correspondiente	720 horas anuales
Contable	Controlar al contador	180 horas anuales
Contable	Envío de novedades al sector laboral del estudio contable	12 horas anuales
RRHH	Liquidar y pagar sueldos	36 horas anuales
RRHH	Buscar, contratar y capacitar personal	160 horas por año (2 semanas para búsqueda y 2 semanas para capacitar)
Compras	Mantener stock y cuando se necesita reponerlo o comprar nuevas mercaderías	120 horas anuales
Mantenimiento	Controlar stock de depósitos de mantenimiento	20 horas anuales
Proyectos	Ampliación de hotel, trámites municipales	40 horas anuales.
Proyectos	Seguimiento del proyecto de ampliación	60 horas anuales
Licitaciones	Pedir licitación y ayuda por pandemia	36 horas anuales
Alimentos y Bebidas	Elaboración y diseño del menú	10 horas anuales
Otros	Elaboración y diseño de papelería	10 horas anuales

Tabla 1: Carga horaria destinada a cada tarea por parte de Julieta. Tabla de elaboración propia con información provista por Julieta Martin.

Para calcular las horas anuales de trabajo se tiene en cuenta que hay 5 días laborables por semana, 4 semanas por mes, 12 meses por año. Julieta, junto a los empleados de mantenimiento, son los únicos que trabajan todo el año.

Como se puede observar, Julieta hace muchas tareas que no son propiamente del área de Gestión. Esto es un punto importante que va a ser analizado posteriormente.

Adicionalmente, para la gestión se usan dos sistemas. En primer lugar se usa el sistema **Tango** para el módulo de proveedores, cargan las facturas y descargan excels con los datos de iva compras para compartirle al contador tercerizado. El segundo sistema que se utiliza es **Todo Alojamiento** que es para la gestión hotelera, incluye PMS (property management system), CRM (customer relationship management) y motor de reservas.

Por otro lado, el Chalten Suites Hotel tiene documentado las **prácticas de gestión** que llevan a cabo con sus empleados, proveedores y la comunidad. A continuación se detallan:

- Comunicación fluida, delegando responsabilidades paulatinamente, transmitiendo las expectativas para cumplir con los objetivos planteados
- Programa de capacitación
- Provisión de los elementos de protección personal e instrucción en relación al uso de productos químicos y/o herramientas para llevar a cabo su función específica
- Inspirar a los empleados a comprometerse con la estrategia de trabajo
- Registración correspondiente de los empleados y remuneración consiguiente a su categoría
- Vivienda para personal no local sin cargo

Definición del caso de análisis

Para poder identificar los puntos de mejora, es necesario primero tener en cuenta cuáles son los puntos débiles de la organización. Luego de las entrevistas con la gerente del hotel, pudimos identificar varios problemas que mencionaremos a continuación.

- **Poca capacidad de infraestructura:** Cuenta con 33 habitaciones y en temporada alta suelen tener ocupación completa. Hay una necesidad de expansión (costosa) del hotel en las estaciones con alta demanda.
    a. Al evaluar este punto con la empresa, pudimos observar que no consideran esto un problema, ya que prefieren mantener la cantidad de habitaciones para poder **garantizar el nivel de calidad, y la atención personalizada y familiar**. Además, aumentar la cantidad de ventas tampoco es un objetivo de la empresa. Consecuentemente, no es necesario atacar este problema en este momento.
- **Inflación:** provoca que los argentinos se hospeden en las habitaciones más baratas. Por otro lado, provoca que los ingresos tengan un valor relativo cada vez más bajo.
    a. Al validar esta hipótesis con la empresa, definimos que no hay problemas desde el punto de vista financiero o económico, por lo cual esto no genera grandes problemas. Para mitigar las consecuencias, usan la siguiente estrategia: cuando se reservan todas las habitaciones *Basic y Standard*, les otorgan un upgrade sin costo a algunos clientes para liberar disponibilidad en dichas habitaciones.
- **Falta de turistas extranjeros debido a la pandemia:** Debido a la situación actual, la llegada de turistas extranjeros se redujo, lo que generó menos ingresos dado que los argentinos usan un tarifario en pesos.
    a. Al ser un problema externo, la empresa no tiene poder de control sobre la situación, únicamente se ve con la posibilidad de *mitigar* las consecuencias. Para esto, se están enfocando en atraer el turismo nacional sumado a lo explicado en el inciso anterior.
- **Estructura informal:** Hay una estructura formal, pero la misma no se respeta en el día a día. Cómo fue detallado en *"Estructura Organizacional Informal",* en la realidad hay una estructura informal muy horizontal ya que la gerente general se encarga de todas las áreas y tareas operativas, en vez de ocuparse de temas estratégicos. Esto se debe en parte a que no hay responsables de áreas: no hay nadie que tenga "***accountability***".

    a. Actualmente es muy difícil llenar la línea intermedia de gerencia que se necesita con el personal ya existente, ya que estos no tienen conocimientos necesarios para poder asumir responsabilidades de área. Consideramos que este problema es muy importante, por lo cual va a ser analizado en profundidad más adelante. En el *Anexo 1* están los perfiles actuales de cada puesto de trabajo.
- **Proceso de expansión demasiado largo:** Le dedican demasiado tiempo e inversión a la expansión de los amenities con el fin de tener más estrellas en vez de más habitaciones sin poner en duda que les resultaría más rentable.
    a. Como fue explicado anteriormente, la expansión en cantidad de habitaciones no es un objetivo, ya que esto haría que se pierda la calidad de atención. Aunque el proceso de expansión es muy largo, como la empresa no tiene problemas económicos, no es urgente. Adicionalmente, por lo que se observó en los reviews el proceso de expansión no genera problemas en la estadía de los clientes.
- **Área administrativa débil:** Consideramos que el área administrativa es débil ya que hay una *única persona* que se encarga de ella y no le dedica la totalidad de su tiempo dado que tienen otras responsabilidades. Además, falta documentación y estandarización de los procesos estratégicos.
    a. Esto es un **problema muy importante** dado que es la base de la empresa y de esto depende los resultados futuros. Será analizado posteriormente.
- **La estrategia de ventas tiende a generar disconformidad en los clientes:** Este problema se genera porque primero se vende a un precio alto hasta llegar a un "colchón", y después cambian los precios. Esto genera que algunos clientes se quejen de las tarifas last minute. Cuentan con dos tarifarios, uno en pesos y otro en dólares.
    a. Al llevar a cabo una estrategia cambiante, que depende de los resultados, algunos clientes se quejan de pagar tarifas más caras por comprar con anticipación. De todas formas, los clientes en general están muy satisfechos, por lo cual no es un problema urgente, pero sería bueno tenerlo en cuenta para que no se convierta en una debilidad.
- **Entrada de nuevos competidores:** Hay 2 hoteles que se están construyendo con un estándar más de lujo que puede quitarle clientes que actualmente están en el Chalten Suites por falta de una oferta más lujosa.
    a. Este problema está siendo atacado al estar haciendo remodelaciones en el hotel, agregando un spa, para obtener la certificación de 4 estrellas, y poder competir al mismo nivel que los nuevos. Como se está atacando y falta hasta que los hoteles estén operativos, no es un problema urgente.
- **Poca variedad de proveedores:** Para comprar algunos insumos se ven atados a la disponibilidad y precios de un único proveedor. Para otros, los proveedores locales son más caros y de peor calidad que los de Buenos Aires, les conviene traerlos desde ahí y cuesta lo mismo.
    a. La poca variedad de proveedores es una consecuencia de que El Chalten es un lugar remoto, por ende, este problema sólo puede ser mitigado. La empresa hace un análisis previo a cada temporada de si es conveniente comprarle a los proveedores locales o traerlos de otra zona. Si bien este análisis podría ser mejorado y eficientizado, este no es un problema de alta relevancia.

- **Poco conocimiento del destino:** El destino se promociona mayoritariamente como "la capital de trekking", y con solo esta imprenta se pierden los clientes que se verían atraídos por los otros atributos del destino. Esto genera que la temporada alta sea relativamente corta y fuera de temporada casi no haya movimiento en El Chaltén.
    a. Aunque la empresa puede llevar a cabo ciertas acciones de marketing para aumentar el conocimiento del destino, el proceso de generar conocimiento es a largo plazo, y debe ser llevado a cabo no solo por la empresa sino también por otros establecimientos en la zona, junto con las cámaras empresarias. Actuar sobre este problema conlleva un gran esfuerzo, con resultados a muy largo plazo, por lo cual no consideramos que sea un problema de alta importancia a atacar en este momento.
- **Único segmento:** Todos los huéspedes del hotel son personas adultos (de 60 años o mayores). No incentivan que haya chicos, para que no disturbe la experiencia del público target, por lo que no apuntan al segmento familiar. De esta forma, se achica mucho el segmento objetivo.
    a. Si bien el segmento no es grande, el hotel en temporada alta tiene una alta tasa de ocupación en cuanto a las habitaciones. Además, agregar un segmento como familia o adolescentes perjudica la experiencia para los adultos, por lo cual son segmentos que en cierto modo son incompatibles. Esto, sumado a que el hotel no tiene problemas financieros ni económicos, y tampoco está buscando la expansión en cuanto a cantidad de huéspedes, hace que este problema sea de muy bajo impacto.

Análisis de los problemas principales

El objetivo de esta etapa es analizar los **problemas más relevantes** para poder llegar a la raíz de los mismos, y detectar las causas reales para tratar de solucionarlos.

Teniendo en cuenta los problemas analizados en la sección anterior, optamos por enfocarnos en los dos que consideramos que tienen mayor importancia. Estos son:

★ Área administrativa débil
★ Estructura informal

El primer problema denominado **"Área administrativa débil"** se debe a dos razones principales, que están muy relacionadas. La primera es **alta carga administrativa**. Actualmente, la gerente es la *única responsable del área de gestión*, cómo podemos ver en el inciso sobre la estructura de la empresa. Ella se encarga tanto de las cuestiones estratégicas cómo de los incidentes del día a día en la temporada alta. Al ponernos en contacto con la empresa y pedirles que nos expliquen la estructura actual de la misma, encontramos que Julieta tiene una presencia muy predominante en todas las áreas. Además, ella considera que hay tareas importantes que se deben llevar a cabo, como empezar a planificar la apertura del spa junto con las nuevas instalaciones, realizar análisis de costos más en detalle, entre otras actividades clave que no puede llevar adelante por falta de tiempo.

La segunda razón de que la administración sea considerada débil es que la gerente *está presente en todas las áreas.* Esto se debe a su poca capacidad de delegar, que a su vez se

relaciona con la falta de gente en el área administrativa o la falta de personal con las capacidades necesarias dentro de la empresa, a quien le podría delegar ciertas tareas de menor importancia. Esto recae en ella, causando otro gran problema que radica en la **falta de tiempo** disponible para poder enfocarse en la **planificación estratégica**.

La segunda razón por la cual se considera que el área administrativa es débil es porque hay una **falta de documentación y formalización de algunos procesos**. Actualmente, la madre de Julieta se ocupa por ejemplo de corregir y arreglar todo lo que los empleados del área de lavandería realizan de forma diferente a lo que ella y los clientes esperan. Esto se debe en parte a que no están documentados paso a paso los procesos, lo que da lugar a que cada uno ejecute el proceso en la forma que le parezca más adecuada. Además, no hay punto de control final para ver si el resultado cumple con el criterio esperado por la empresa y no hay una persona que sea responsable por los resultados del área, este rol informal lo cumple Liliana. Está situación genera, por un lado, que los empleados no aprendan ya que en vez de marcarles los errores y enseñarles, Lilliana los corrige por sí misma. Esto también deriva en que, el día que Liliana decida no trabajar más en el hotel, no va a haber registro de cómo se deben hacer las cosas, ni cual es el estándar que se debe cumplir. Este problema de la falta de documentación y falta de responsables de las áreas, es algo que se repite en todas las otras áreas, donde no es Liliana quien hace el último control, sino Julieta.

Por otro lado, se encuentra el segundo problema **“Estructura informal”.** Como vimos en el organigrama informal, Julieta está involucrada en la mayoría de las áreas donde controla y realiza las tareas del día a día. Esto no debería ser parte de sus responsabilidades como gerente general, ya que debería simplemente ver los resultados de cada área y tomar decisiones en base a ellos. En parte, esto se debe a que **faltan managements intermedios** que se responsabilicen por el desempeño de cada área y sean responsables de ellas frente a la gerencia. Es relevante reorganizar las estructura de la empresa para poder delimitar las tareas y responsabilidades del personal.

Árboles de problemas

Para poder analizar en profundidad cada problema armamos un árbol por cada uno de ellos, identificando las causas y las razones de su existencia.

Árbol para el problema llamado **“Estructura informal”**

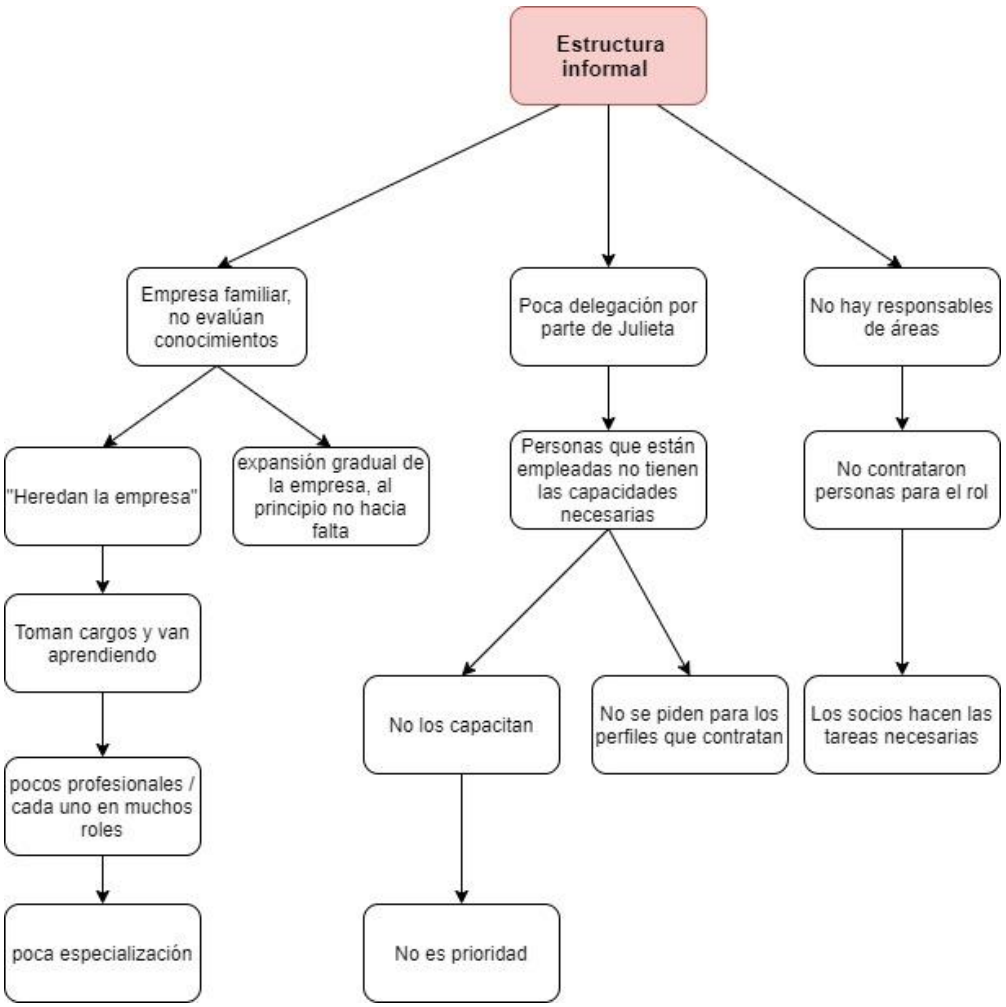


Figura 18: Árbol del problema de "estructura informal".

Árbol para el problema denominado **"Área administrativa débil"**

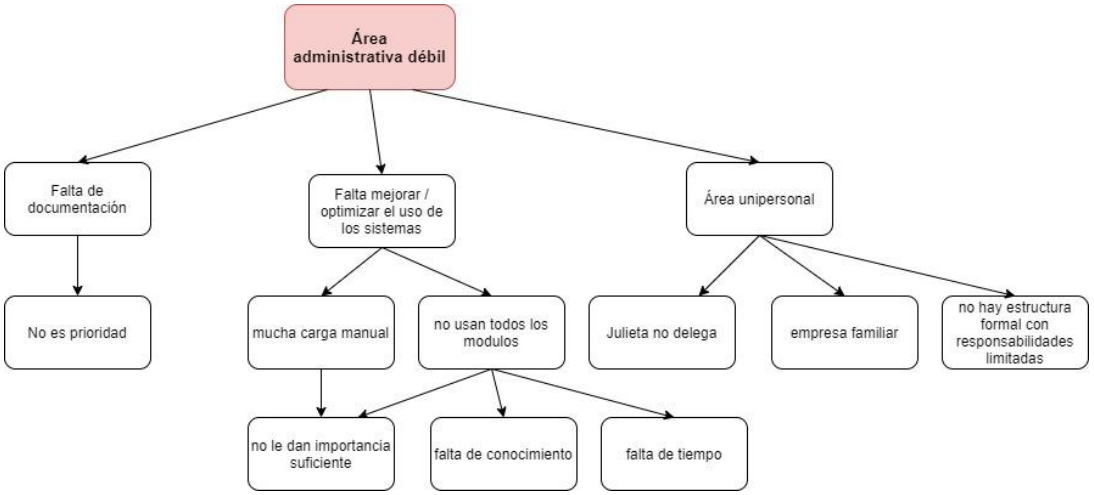


Figura 19: Árbol del problema "área administrativa débil"

Luego, **relacionamos los dos problemas** y sus respectivas causas. Muchas de las causas se repiten para más de un problema, lo cual es positivo porque al solucionar dicha causa se atacaría más de un problema. En un mismo color se marcan las causas que se repiten.

Figura 20: Árboles de problemas para los 2 principales problemas juntos

Posibles soluciones

Para los problemas principales pudimos identificar las siguientes posibles soluciones.[9]

- ★ *Contratar un director del personal que sea responsable de que todos los empleados cumplan con sus tareas y reporte a Julieta.*

Consideramos que es necesario que haya personal con "*accountability*" por los resultados de cada área. Para esto, normalmente se considera tener un gerente por cada área. En el caso del Chalten Suites, al ser una empresa pequeña, no tendría sentido tener un gerente por área. Es por ello que lo mejor es tener un **director del personal**, quién tome las tareas de validar que todos los empleados cumplan con sus tareas y arme un reporte para Julieta que indique que problemas o necesidades hay.

Con un nuevo director del personal, la gerente podría estar al tanto de los problemas y necesidades, sin tener que estar en la operativa diaria. Gracias a esto, la gerente tendría más tiempo disponible para poder trabajar en las partes más estratégicas.

[9] *En el Anexo 2 está el cuadro hecho con todos los problemas, la importancia de estos, las distintas soluciones para cada problema y la viabilidad de estas últimas.*

De verse aplicada esta solución, el organigrama quedaría de la siguiente manera:

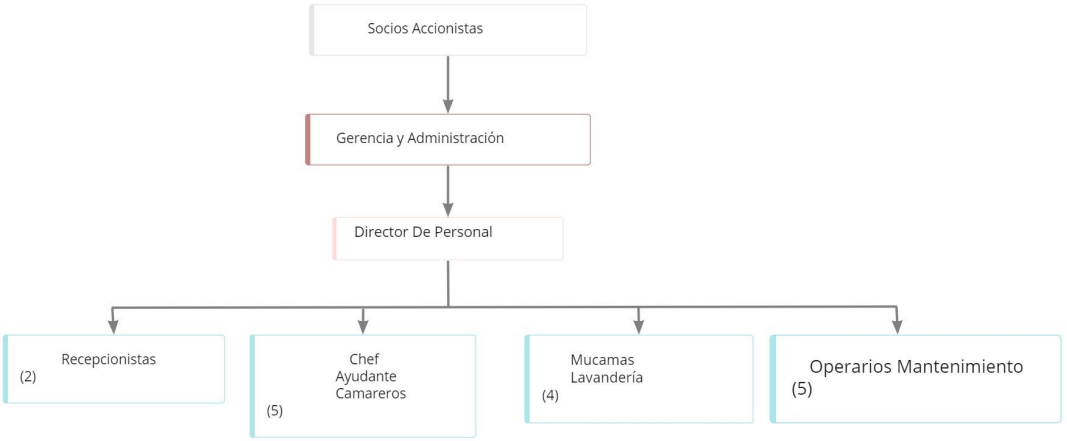


Figura 21: Organigrama propuesto

★ *Reorganizar el organigrama a través de la capacitación de los empleados ya existentes*

Esto implicaría que haya un **movimiento de personal interno** para cubrir la falta de empleados como gerentes de área. De esta forma, se estaría dando una tarea con más responsabilidad a una persona que ya trabaja en la empresa, lo cual evita tener que hacer entrevistas y realizar un nuevo contrato laboral, lo cual es caro y riesgoso. Además, esta propuesta sirve como motor de motivación para el resto de los empleados, ya que estos empezarían a ver que hay posibilidad de crecer en la empresa.

Una opción sería que Belén, hoy en día recepcionista, pase a ser Jefa de Recepción durante la temporada alta. De esta manera, la empresa contaría con una empleada que ya se encuentra familiarizada con los procesos del hotel y sus tareas diarias. Esto le daría accountability del área y liberaría a Julieta de estar controlando las tareas diarias que se llevan a cabo en el área de Recepción. Hay que tener en cuenta que para que Belén sea Jefa de Recepción, es necesario que otra persona cumpla con sus tareas actuales en temporada alta. De acuerdo a lo comentado por Julieta, no hay ningún otro empleado que tenga los conocimientos necesarios para ascender a un puesto de más responsabilidad.

Aunque ascender a Belén resolvería el problema de que no hay Jefa de Recepción, y como consecuencia resolvería el problema de que Julieta no delega y no cuenta con suficiente tiempo, el problema de accountability seguiría existiendo para todas las áreas menos recepcion, ya que ningún otro empleado está capacitado para tener más responsabilidades.

De verse aplicada esta solución, el organigrama quedaría de la siguiente manera:

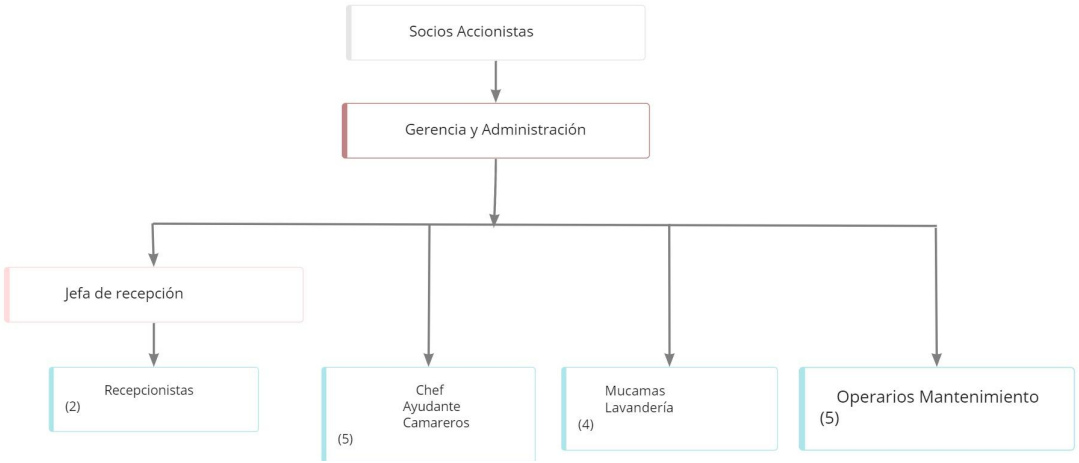


Figura 22: Organigrama propuesto

★ *Estandarizar las tareas y procesos para que puedan ser delegadas*

Esta solución implicaría **escribir** y **documentar** todos los procesos que se necesitan de cada área para poder evaluar de qué forma realizarlos. Además, al escribir y documentar los procesos va a ser más clara la situación actual, y se va a poder evaluar cómo se hacen ciertos procesos y cómo se deberían hacer.

Una vez **estandarizados** los procesos, se puede evaluar cómo mejorarlos, para ser más eficientes. Adicionalmente, tener las tareas estandarizadas haría que sea más fácil delegar tareas y capacitar a un nuevo empleado.

Al hacer esto, también se gana el hecho de que el **know-how quede documentado**, y no únicamente en los empleados o los accionistas. Esto a su vez facilita el proceso de capacitación de los nuevos empleados, algo muy beneficioso dado que se trata de un hotel con alta rotación de personal.

Al estandarizar los procesos es importante definir la *periodicidad* de estos, para que no se deje ninguna tarea importante de lado.

★ *Documentar y definir bien las tareas de cada puesto, así las tareas están delimitadas*

Con las tareas bien **definidas** y **delimitadas** para cada puesto, es más fácil evaluar si los empleados lo están cumpliendo y definir si un posible nuevo empleado tiene las capacidades necesarias para el puesto. En el caso de que esto se aplique junto a contratar a un director del personal, esto ayudaría que el director sepa qué tareas deben estar cumplidas.

★ *Definir KPI´s para los distintos puestos y objetivos, de esta forma se va a poder evaluar si un empleado cumple con lo que debe hacer o no. También pueden ofrecer incentivos para los que cumplen sus objetivos*

Esta solución viene de la mano con documentar y definir bien las tareas. Si se tiene esto solucionado, se puede definir **KPI`s** (Key Performance Indicator) para evaluar a los

empleados y estar seguros que se mantiene la *calidad*. Con los KPI´s se puede hacer un mejor análisis del *rendimiento* de los empleados para poder detectar rápidamente que no se cumple y ver cómo lograr cumplirlo.

- ★ *En caso de contratar un empleado nuevo, parte de la solución es redefinir los perfiles y conocimientos necesarios para las distintas áreas (pedir más que secundario para áreas administrativas)*

Los requisitos buscados por el hotel en los distintos perfiles que se buscan a la hora de reclutar personal son muy básicos. En los procesos de selección de personal se contratan personas con pocos conocimientos, haciendo que Julieta tenga que intervenir en sus tareas. Además, por la falta de conocimiento o capacidad, se limita al personal a la hora de crecer dentro de la empresa. Por esto, una solución es volver a **definir** los requisitos necesarios en los perfiles buscados. Esto se podría aplicar tanto en los procesos de selección que se llevan a cabo al principio de cada temporada o mismo si se lleva a cabo la solución propuesta anteriormente basada en contratar a alguien. Esta solución se encuentra muy relacionada con la solución basada en definir las tareas de los puestos y objetivos.

- ★ *Contratar a un nuevo empleado (no necesariamente que tenga que ser de El Chaltén) con los conocimientos necesarios para la parte administrativa*

Es necesario contar con un nuevo empleado para el área administrativa ya que hoy en día no se hacen muchas de las tareas por **falta de tiempo**. Como ya se analizó anteriormente, no se puede hacer movimiento interno por la falta de conocimientos de los empleados actuales para realizar tareas de mayor responsabilidad. Adicionalmente, muchas de las tareas que no se realizan, son **estratégicas** para la empresa. Está solución tiene cómo beneficio agregado que, debido al contexto actual, el home office es algo muy implementado, y se podría llevar a cabo un esquema de este tipo (en caso de que la persona no viva en El Chalten), lo cual amplía mucho la base de candidatos.

- ★ *Capacitarse con los sistemas para dejar de hacer tareas manuales y dejar más tiempo para lo estratégico.*

Es importante aprovechar las nuevas tecnologías y los sistemas para reducir la carga de tiempo que se utiliza en actividades operativas y manuales. De esta manera, se soluciona en parte el problema de **“falta de tiempo”**. Por ejemplo, tanto la conciliación bancaria como las reservas del restaurante, son tareas que implican tiempo del personal y podrían ser automatizadas. Si se lleva a cabo esta solución, se van a evaluar distintas herramientas gratuitas o distintas funciones de Tango (ERP que está contratado actualmente) para automatizar tareas.

- ★ *Tener un empleado part-time en temporada baja que ayude con las tareas administrativas*

Según lo comunicado por Julieta, no cuentan con tiempo extra para planificar o llevar a cabo otras actividades administrativas en temporada alta. Es por eso que no solo sería beneficioso contar con una persona que cumpla con tareas administrativas en temporada

alta sino también en temporada baja. Consideramos contratar a un empleado **part-time** porque no hay necesidad de tener un empleado todo el día.

- ★ *Pasantías en temporada alta para estudiantes así ayudan con las tareas manuales y la gerenta general tenga más tiempo de ocuparse de la estrategia*

Una alternativa a contratar un nuevo empleado que trabaja full time o part-time, puede ser ofrecer **pasantías** para cubrir ciertas tareas a un menor costo, cómo por ejemplo las tareas de recepción. El beneficio de contratar un pasante en vez de un empleado part-time, es que en este tipo de contratos no se pagan aportes, tiene un tiempo definido (plazo de 6 meses, con posibilidad de renovar hasta 18 meses en el mismo lugar) y se pagan remuneraciones menores. Además al estar empleando gente que estudia una carrera afín al rubro, se espera que tengan conocimientos básicos del mismo, y que pueden traer nuevas prácticas y conocimientos del negocio.

Dado que El Chalten tiene instalaciones de alojamiento para sus propios empleados, debido a la crisis habitacional de la zona, se podrían aprovechar estas mismas instalaciones para alojar a los pasantes que quieran formar parte de este proyecto. Esto implicaría que el hotel puede recibir pasantes de cualquier universidad, independientemente de la provincia en que se haya. Por ejemplo, se podrían tomar pasantes de la UADE o la Universidad Nacional de la Plata, que ambas tienen la carrera de Licenciatura en Turismo. También se podrían tomar pasantes de las universidades ubicadas en El Calafate, cómo la Universidad Siglo XXI, que cuenta con la carrera de Licenciatura en Gestión Turística.

En resumen, las pasantías ayudarían a solucionar la falta de tiempo, falta de personal con conocimientos, y tienen contratos más simples y remuneraciones más bajas.

Oportunidades de mejora

Matriz de factibilidad /impacto

Para cada solución, se **definió el impacto y la factibilidad.** El impacto hace referencia a qué efectos tendría la solución si se lleva a cabo, es decir que tanto ayudaría a resolver el problema. Cuanto más problemas soluciona, mayor impacto tiene. Y por otro lado, la factibilidad hace referencia a que tan viable es llevar a cabo la solución para la empresa.

A continuación se puede observar la matriz de factibilidad / impacto:

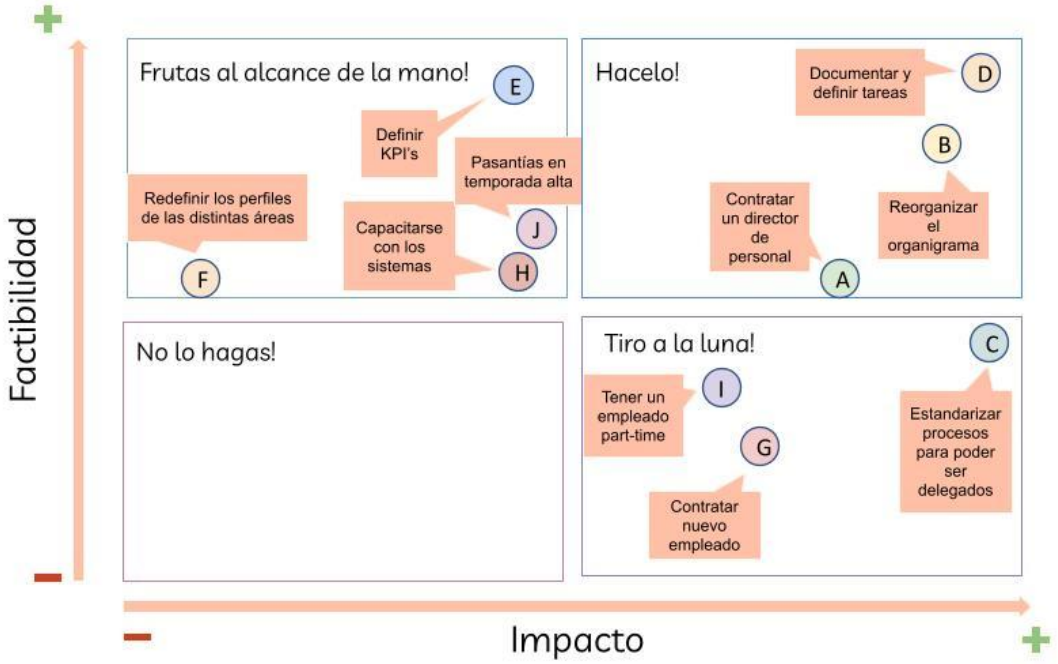


Figura 23: Matriz de factibilidad/impacto

Como podemos ver en la matriz, las soluciones que tienen mayor impacto y mayor factibilidad y van a ser implementadas son:

- Documentar y definir bien las tareas de cada puesto, así las tareas están delimitadas
- Reorganizar el organigrama a través de capacitación de los empleados ya existentes
- Contratar un director de personal que sea responsable de que todos los empleados cumplan con sus tareas y reporten a Julieta.

No hace falta llevar adelante todas estas soluciones, ya que se pueden hacer de forma conjunta o realizar una combinación de alguna de estas. Sin embargo, lo que es evidente que tiene que ocurrir es una **reorganización del organigrama informal** que se tiene hoy en día para **liberar tiempo a la gerente,** y que tenga la posibilidad de delegar tareas operativas. Esto es necesario, independientemente de si se hace a través de la reorganización interna o la contratación de nuevo personal. Al reorganizar el organigrama se va a poder ver qué actividades lleva quien y en donde se necesitan nuevos puestos de trabajo y con qué responsabilidades.

En el caso de agregar nuevos puestos de trabajo, se pueden ocupar con movimiento interno de empleados o contratar un director de personal. Se considera que es necesario contratar un **director de personal** quien se encargue de supervisar a los otros empleados en el día a día y reportar a la gerenta general. Adicionalmente, podría haber movimiento interno entre los empleados en el que alguno asuma más responsabilidad, por ejemplo, ascendiendo una recepcionista al puesto de **Jefa de Recepción** quien estaría a cargo de las reservas, la facturación y de las necesidades surgientes de los huéspedes.

Como se mencionó previamente, no es necesario llevar a cabo todas estas soluciones. Se podría contratar un director de personal o un jefe de recepción. Agregar ambos puede implicar un alto costo, y dado el tamaño de la empresa puede que no sea necesario. Dentro de estas dos opciones, se sugiere contratar un director de personal ya que va a poder ayudar en más tareas. Pero, hay que tener en cuenta que quizás es más simple tener un jefe de recepción por movimiento interno que contratar un nuevo empleado. Esto se va a evaluar teniendo en cuenta el impacto cuantificado de las soluciones.

Impacto cuantificado de las soluciones

En el siguiente apartado se va a evaluar cómo impactan las soluciones mencionadas al ser aplicadas.

Hoy en día, las tareas de recepción le demandan a la gerente un promedio de 2 horas al día. El hecho de tener una **jefa de recepción** haría que la gerente pueda aprovechar 10 horas semanales para análisis estratégico y tareas gerenciales, equivalentes a **40 horas mensuales.**

Por otro lado, el director del personal sería el encargado de controlar y supervisar a los empleados. Dichas tareas que el director del personal llevaría a cabo son:

- Liquidar y pagar sueldos, que hoy en día le llevan a la gerente 3 horas mensuales
- Las tareas de buscar, contratar y capacitar personal, que le liberaría a la gerente 4 semanas por temporada, es decir 160 horas anuales.
- Corregir y ayudar a los empleados en distintas áreas 7 horas por semana.

Adicionalmente, otras tareas operativas de las que se podría ocupar son:

- Las compras, que como mencionamos anteriormente hoy en día le representan 10 horas mensuales del trabajo a la gerente
- Controlar el stock de los depósitos de mantenimiento, tarea que le ocupan 20 horas anuales a la gerente.
- Ayudar a la gerente en las licitaciones, haciendo que ella pueda utilizar esas 3 horas mensuales que le implican en otras tareas.
- Elaborar y diseñar el menú y la papelería, que también le sacan 10 horas anuales a la gerenta.

Si pasamos estos números a una carga horaria semanal laboral, un **director del personal** le reduciría el tiempo a la gerente general en **13,5 horas semanales** aproximadamente, equivalente a 54 horas mensuales.

Si se implementaran ambas opciones, se podría delegar responsabilidades y tener nuevos empleados, se aliviaría la carga de tarea de Julieta en aproximadamente 23,5 horas semanales, y si tenemos en cuenta un mes de 4 semanas laborables, le ahorraría **94 horas mensuales** (**58%** de las horas mensuales de trabajo). Aunque este número parece extremadamente alto y puede aparentar que Julieta ya no va a tener trabajo, esto no es así ya que actualmente hay muchas tareas que no se hacen por falta de tiempo, las cuales podrían hacerse con estos cambios. Un claro ejemplo es la explotación de los sistemas de gestión con los que ya cuentan, que no los utilizan al máximo y no se capacitan en saber utilizarlo.

Por otro lado, documentar y definir las tareas y procesos llevaría tiempo de armado, pero una vez llevado a cabo este esfuerzo inicial, se liberan tiempos muertos por no saber qué hacer, por retrabajo de cosas mal hechas o por hacer los trabajos de forma menos eficientes. Esto sería aproximadamente 6 horas semanales, es decir **24 horas mensuales** (**14%** de las horas mensuales de trabajo). Se considera que aunque al principio requiere de esfuerzo, va a tener beneficios a largo plazo; por ejemplo se va a ahorrar tiempo de capacitación en el futuro cuando se contrate nuevo personal o haya rotación de empleados, va a ser más fácil detectar si se cumplen las responsabilidades de un puesto, y se va a poder detectar si hay cuellos de botella en los procesos y tratar de eliminarlos. Aunque muchas veces parece que no tiene sentido documentar los procesos, plasmarlo en papel ayuda a ver como se hace, como se podria hacer y si hay un cambio en el proceso notar si se logran mejoras.

Los proceso permiten de *"manera sistemática y ordenada, producir resultados esperados, es decir, las empresas necesitan ordenar la manera como se opera y se producen esos resultados esperados, independientemente de quien(es) sea la persona(s) que ejecute(n) la transformación."*[10] Es importante separar el *know how* de la persona que realiza la tarea para poder delegar.

Soluciones Definitivas

En relación a los impactos cuantitativos que tiene cada una de las soluciones analizadas anteriormente, se llegó a la conclusión que las estrategias que mayor impacto tendrán en Chalten Suites Hotel son las siguientes:

Primero, implementar la práctica de **documentación de los procesos**. Esto es fundamental para que el know-how quede explícito y que los empleados puedan acceder a él. Además esto generaría que todos tengan una guía para realizar las tareas de la misma forma, y facilitaria el control de calidad de las tareas.

Además, es necesario la reorganización del organigrama. Lo principal sería agregar el puesto de **Director de Personal**, un empleado que trabaje full time. Esta persona tendrá el rol de controlar los resultados de cada una de las áreas, y de las tareas operativas del día a día de cada una de ellas, de las cuáles Julieta se ocupa actualmente. Las actividades que tendría a cargo el Director de Personal son las detalladas en el inciso anterior. En relación a la cantidad de horas trabajadas, esta persona le liberaría a Julieta aproximadamente 54 horas mensuales, equivalente al **33,75%** de las horas mensuales de trabajo.

De la mano con esto, se podría agregar la posición de **Jefe de Recepción** en el organigrama. Esto le liberará a Julieta aquellas tareas operativas relacionadas con las reservas y otras actividades operativas del día a día en temporada alta. Para lograr esto, el objetivo es que Belén, una de las actuales recepcionistas que ya tiene conocimientos del negocio, tome el puesto de Jefe de Recepción. Cómo consecuencia, se liberan aproximadamente 10 horas semanales, **25%** de las horas mensuales de trabajo.

[10]Tania Monroy (08/03/2019) La importancia de los procesos en el Sistema de Gestión. En *Blog Kawak* /https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/la-importancia-de-los-procesos#:~:text=Los%20procesos%20aclaran%2C%20permiten%20coordinar,para%20evolucionar%20hacia%20cosas%20mejores.

En conclusión, la suma de estas 3 soluciones habilitarán aproximadamente **29,5** horas semanales a la gerente, es decir 118 horas mensuales, lo cual representa el **73,75%** de las horas mensuales totales, para que se dediquen a las tareas administrativas y estratégicas que actualmente están desatendidas.

Es importante volver a mencionar que se decidió explicitar el impacto de agregar un director de personal junto a jefe de recepción para mostrar el beneficio, pero se considera que **en principio se debería sólo tener un director de personal**. Si, una vez implementada esta solución, los resultados demuestran que sigue habiendo falta de tiempo, se podría incorporar un jefe de recepción.

En principio, implementando la solución de documentar y definir tareas y de agregar un director de personal se van a liberar **48,75%** de las horas mensuales de gerencia.

Conclusión Etapa Diagnóstico

En conclusión, en la parte de Diagnóstico se identificaron los distintos problemas y oportunidades de mejora del Chalten Suites Hotel, se priorizaron y se buscaron distintas soluciones para estos. Se considera que la combinación de las soluciones que se encontraron es muy completa y va a ayudar a **organizar** y **eficientizar** la empresa. En la próxima etapa se va a evaluar el plan de acción para llevarlas a cabo.

Es importante tener en cuenta que los beneficios de aplicar estas soluciones van a ser a **largo plazo** ya que puede ser que al principio no se liberen tantas horas o se necesite más control por parte de la gerencia. Por ejemplo, si se agrega un nuevo director de personal, va a ser necesario capacitarlo. Una vez capacitado, se espera que vaya reduciendo los tiempos que Julieta tiene que usar para tareas operativas, y a largo plazo se libere el tiempo total calculado.

Por último, aunque parece que la gerente va a tener muchas horas liberadas, actualmente hay muchas tareas estratégicas u oportunidades perdidas por falta de tiempo, y la implementación de las estrategias mencionadas previamente permitirá a la gerente dedicar su tiempo a aquellas tareas.

Plan de Acción

En esta sección se detallarán los pasos a seguir para implementar las soluciones mencionadas anteriormente. Se tendrán en consideración las actividades a realizar, los hitos, y la duración de cada actividad. También se realizará un análisis económico para evaluar el impacto cuantitativo de las soluciones, tanto con su implementación por separado como con su implementación conjunta. Por último, se va a abordar cómo llevar a cabo la gestión del cambio.

A continuación se va a definir el plan de acción de la solución “Documentar y Definir las Tareas”, y luego, se hará el mismo análisis para la solución de “Contratar un Director de Personal”, finalizando con el análisis conjunto para ambas soluciones.

Plan de Acción: Documentar y Definir las Tareas

Propuesta de plan de acción

Para realizar una propuesta del plan de acción, donde se detallan los pasos a seguir por parte del hotel para la solución de documentar y definir las tareas, se plantean en el documento diferentes etapas.

En la primera etapa se realiza un **relevamiento de los procesos** de cada una de las áreas. Para tener un entendimiento de cada proceso se realizaron *reuniones con la gerente* donde se detallan la totalidad de los procesos que son llevados a cabo hoy en día por el hotel. Además, se detallaron las *tareas que conforman cada proceso*, su duración estimada y quienes son responsables de su correcta realización. Luego, para un mejor entendimiento, se **modelaron y diagramaron los procesos**, como a su vez se documentan las tareas para poder contar con toda la información escrita y ordenada. Es importante destacar que junto con el personal del hotel, es definido de una manera precisa el alcance de todas las tareas. Consecuentemente, se realizó un **análisis detallado de cada proceso *“as is”*** , con el fin de determinar si los procesos anteriormente mencionados se están desarrollando cómo se explicó. Además, mediante el análisis detallado de las distintas tareas que componen la totalidad de los procesos, se **identificaron mejoras para ahorrar recursos** y que la empresa tenga procesos cada vez más eficientes.

Mediante este proceso, la empresa logrará comprender los distintos aspectos que deben ser modificados en su día a día y podrá visualizar cómo dichas mejoras implicarán una mejora económica, financiera y organizacional en caso de que esta desee implementarlas. En caso de ser así, en este apartado la empresa podrá contar con un instructivo a seguir e podrá implementar las soluciones.

Cronograma de implementación

Actividad	Hito	Duración
Relevar procesos, y su duración actual	Documento con el detalle de cada proceso	15 días
Modelar los procesos y definir la duración de cada uno	Modelado de los procesos	5 días
Evaluar si los procesos actuales se cumplen		10 días
Realizar análisis de mejoras	Documentar análisis de mejoras para los procesos; Documentar procesos con cambios	21 días
Implementar mejoras		45 días
Seguimiento		90 - 180 días
TIEMPO TOTAL		96 días

Tabla 2: cronograma de implementación con actividades, hitos y duración.

Cronograma

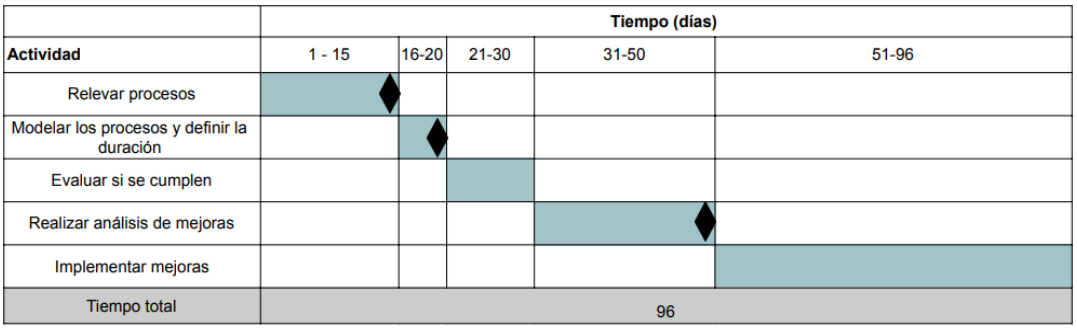


Figura 24: Diagrama de Gantt de Documentar procesos

En la figura se pueden observar las tareas mencionadas anteriormente, con su duración. Los rombos negros representan los hitos. Se puede observar que la duración total de las tareas es de 96 días.

Recursos necesarios para la implementación de la solución

Para poder realizar la implementación de una manera correcta y poder seguir el cronograma de implementación previamente analizado, la empresa necesitará de:

1. Horas disponibles para relevar, modelar y evaluar
2. Software de modelado: draw.io
3. Documentos del Chalten Suites Hotel
4. Computadora

Infraestructura previa

- No es necesario construir una infraestructura para llevar a cabo esta solución.

Modelado de procesos

A continuación se muestran el modelado de los distintos procesos que hay en cada área como son hechos actualmente.[11]

[11] Los símbolos que se usan para modelar los procesos están explicados en el *Anexo 7*.

Procesos de recepción

- Proceso de Check-In

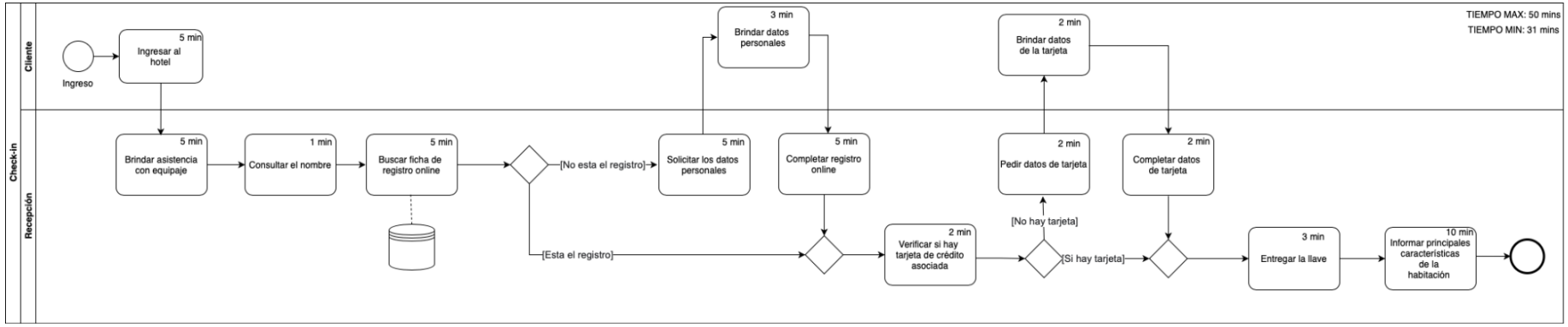


Figura 25: proceso de check in del área de recepción

- Proceso de Check-Out

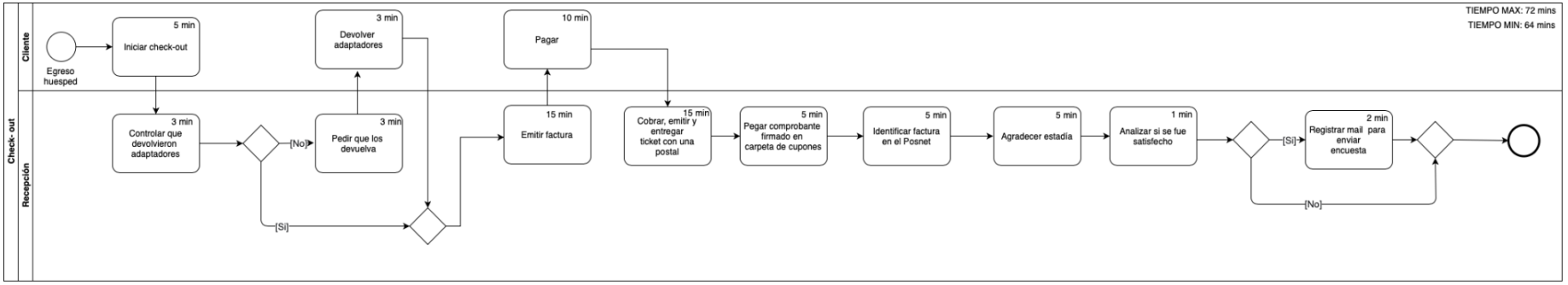


Figura 26: proceso de check out del área de recepción

❖ Proceso de mantenimiento de recepción

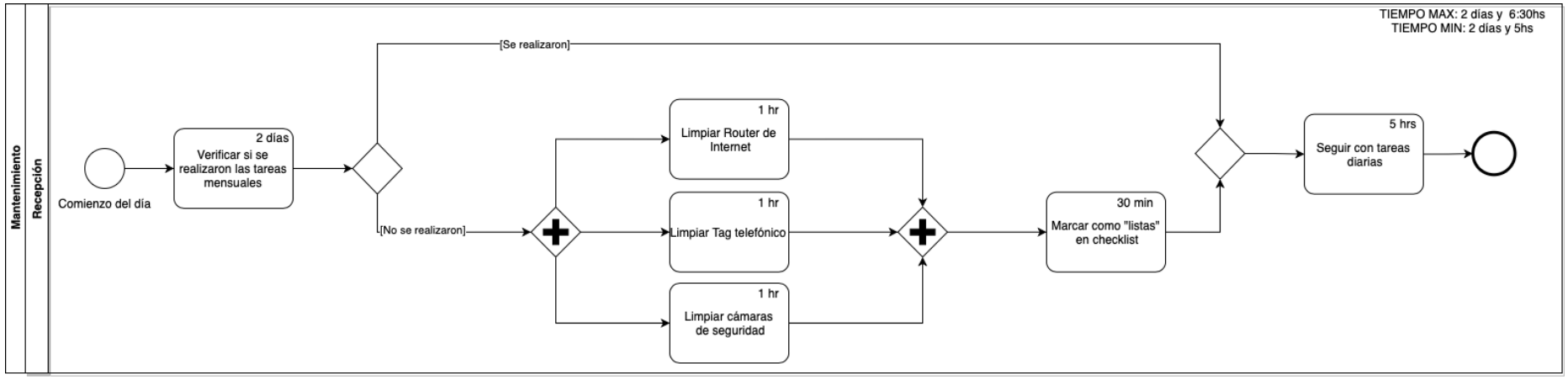


Figura 27: proceso de mantenimiento del área de recepción

❖ Organización recepción

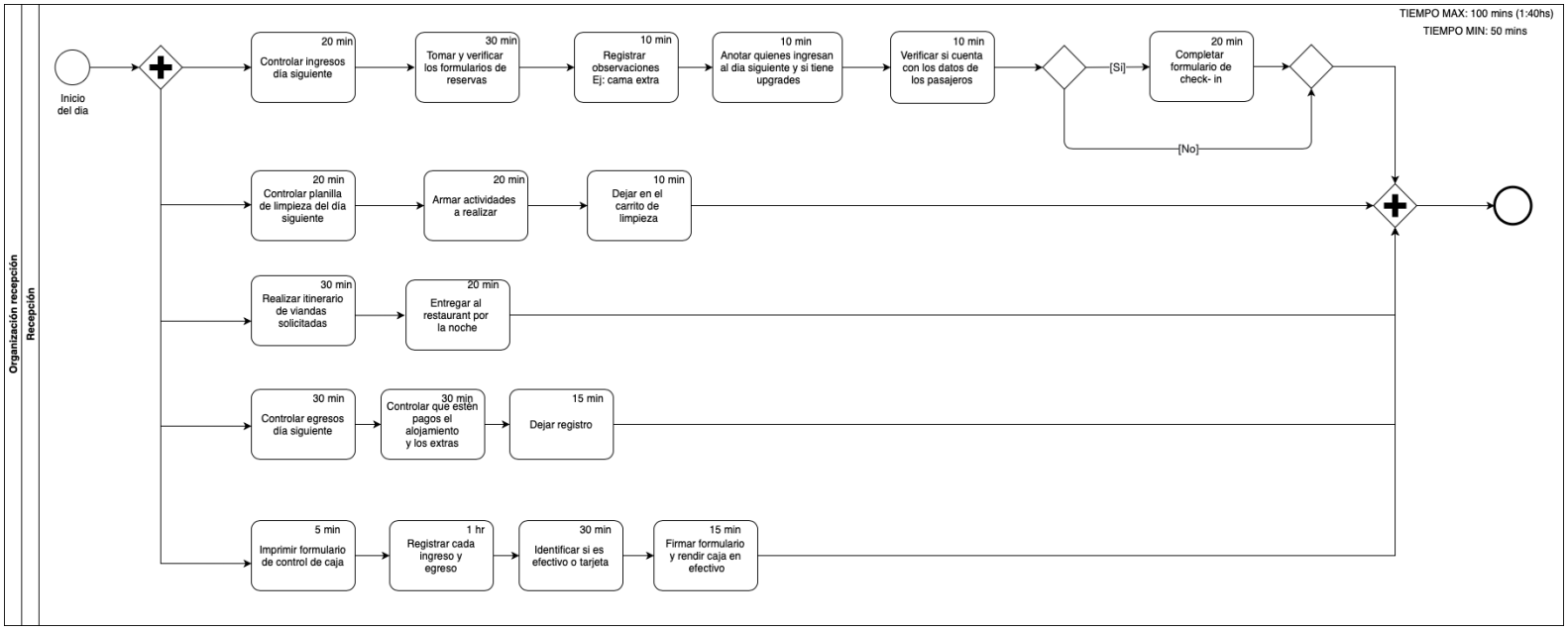


Figura 28: proceso de organización del área de recepción

Procesos de Reservas

- Proceso de reservas de agencias

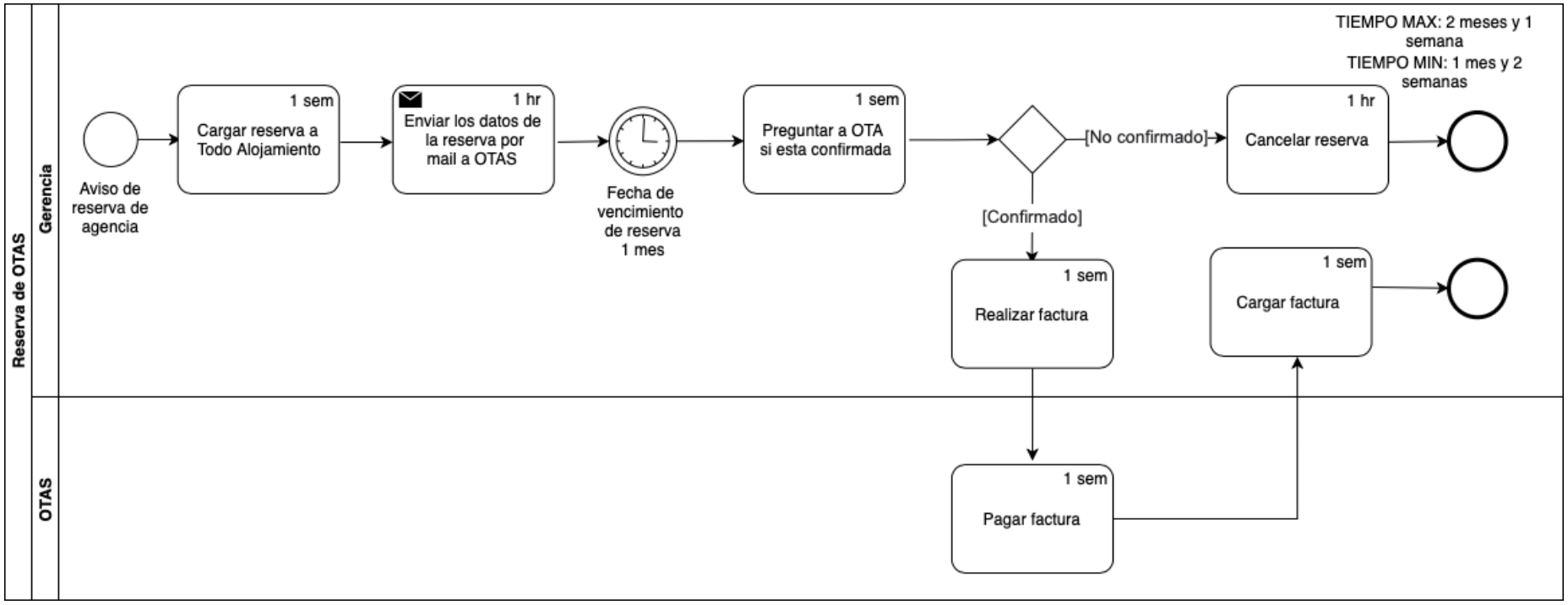


Figura 29: proceso de reservas de agencias del área de reservas

❖ Proceso de reservas telefónicas

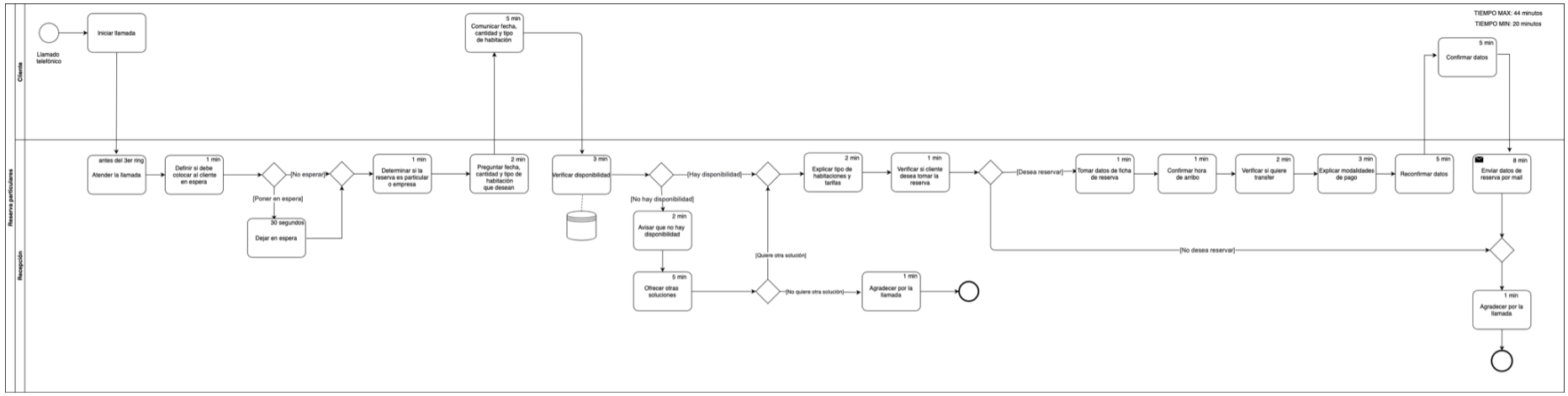


Figura 30: proceso de reservas telefónicas del área de reservas

Procesos de Housekeeping

❖ Proceso de limpieza habitaciones

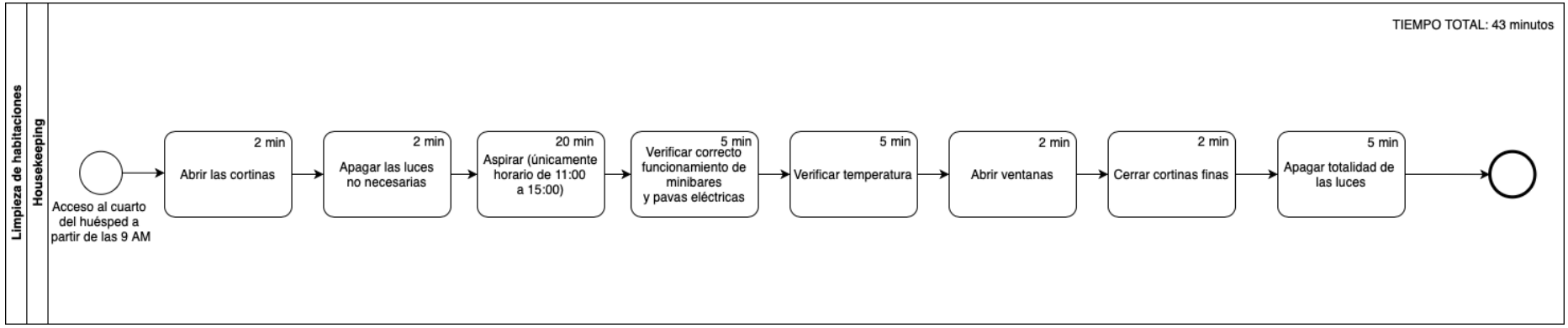


Figura 31: proceso de limpieza de habitaciones del área de housekeeping

❖ Proceso de limpieza baños

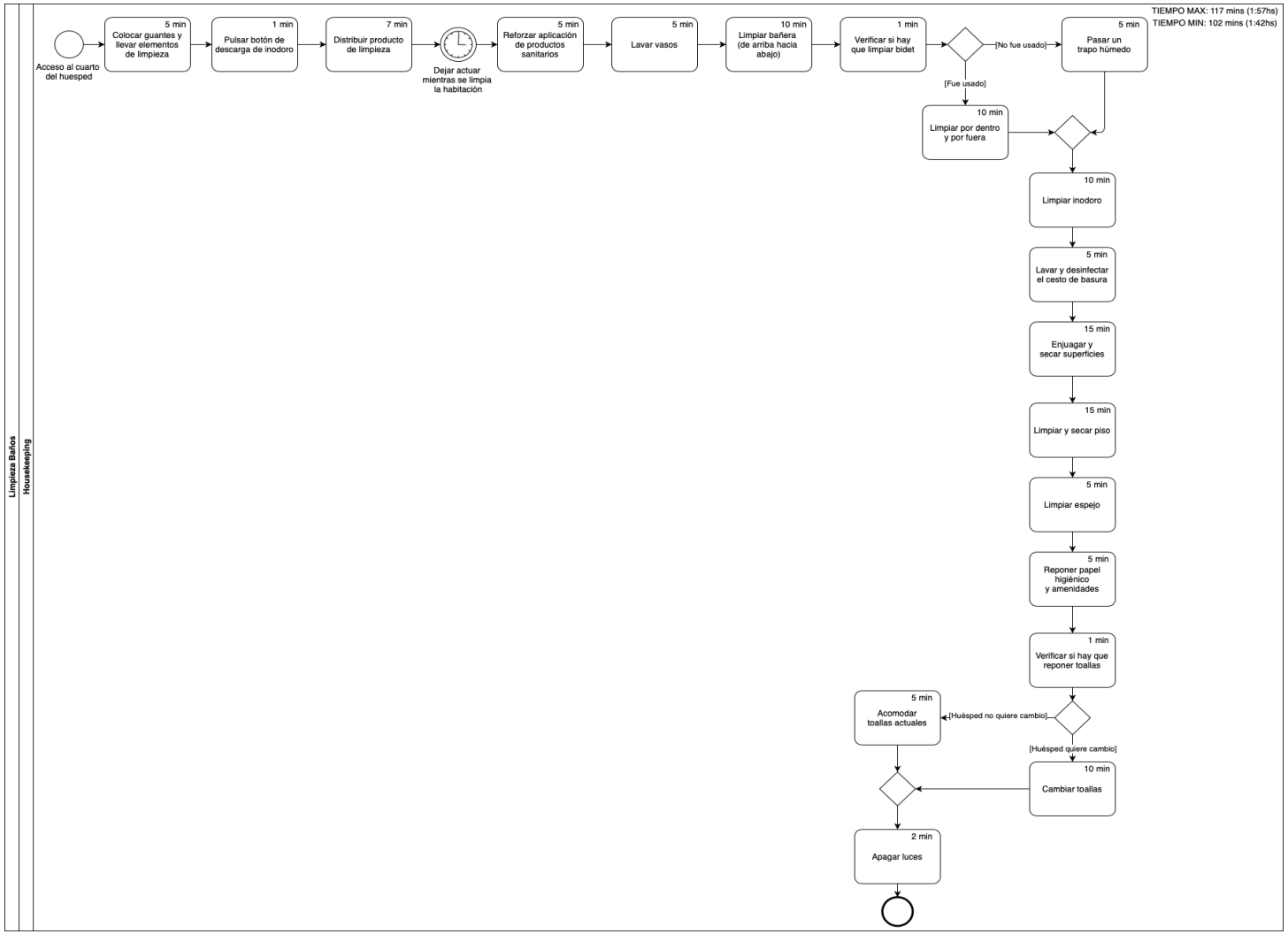


Figura 32: proceso de limpiez de baños del área de housekeeping

- Proceso de lavandería

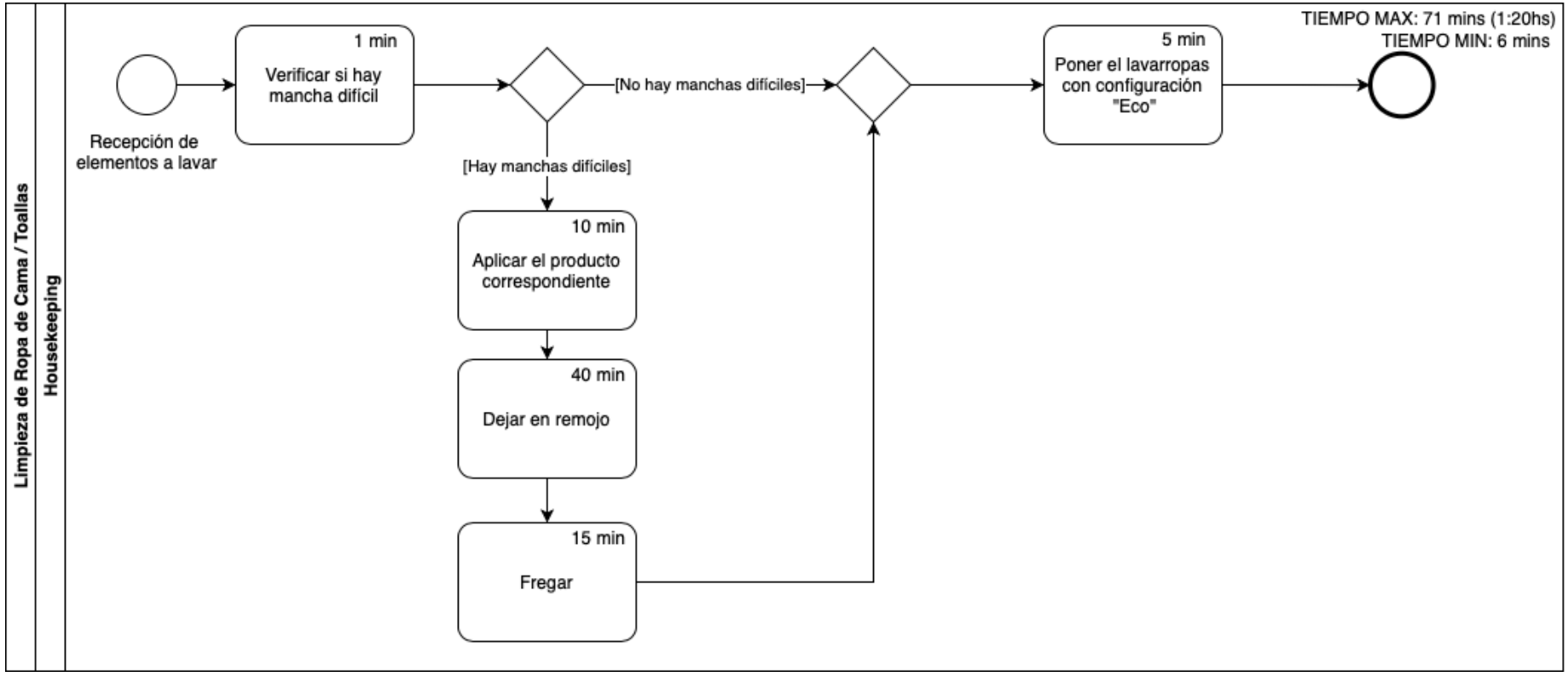


Figura 33: proceso de lavandería del área de housekeeping

Procesos de Mantenimiento

- ❖ Checklist de tareas de mantenimiento

Tarea	Equipo	Periodicidad	Lugar
Verificación Visual control funcionamiento y temperatura	Caldera Calefacción	Diario	Sala de Máquinas 2
Verificación Visual control funcionamiento y temperatura	Bombas Circuladoras	Diario	Sala de Máquinas 2
Verificación control visual control funcionamiento y temperatura	Bombas Circuladoras	Diario	Sala de Máquinas 3
Verificación visual	Mangueras	Diario	Jardín
Limpieza rieles de desplazamiento	Ascensor	Semestral	Hall principal
Limpieza de filtro / cambio si es necesario	Filtro de agua	Anual	Sala de Máquinas 1
Limpieza de quemadores	Caldera de calefacción	Anual	Sala de Máquinas 1
Limpieza y pintura interior cambio Ánodo.	Termotanque industrial	Anual	Sala de Máquinas 1
Inspección visual	Termotanque industrial	Anual	Sala de Máquinas 1
Limpieza carburador bujias filtros	Generador energia	Anual	Exterior
Limpieza y Pintura Interior Verificación Ánodo.	Termotanques industriales	Anual	Sala de Máquinas 2
Almacenamiento correcto para el invierno	Mangueras	Anual	Jardín

Tabla 3: checklist de tareas del área de mantenimiento

❖ Proceso de mantenimiento

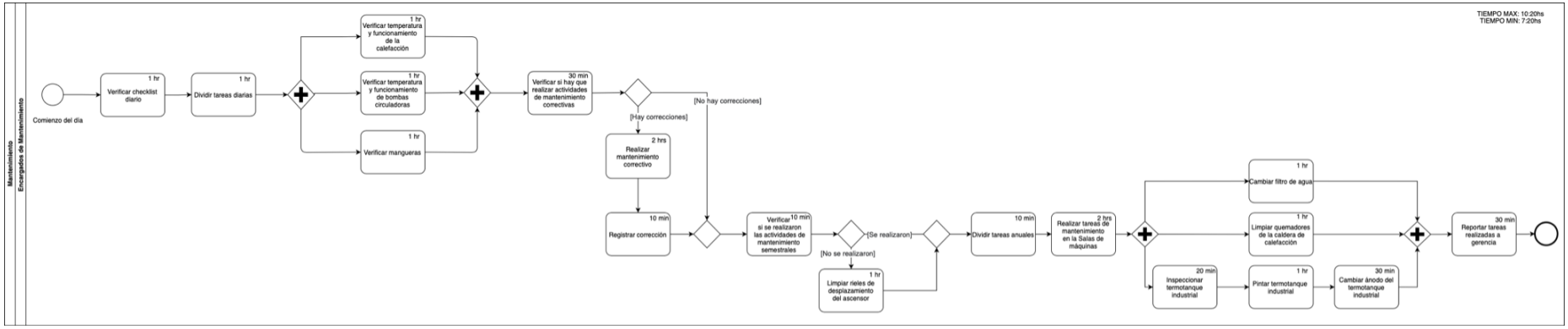


Figura 34: proceso de mantenimiento

Proceso de Compras

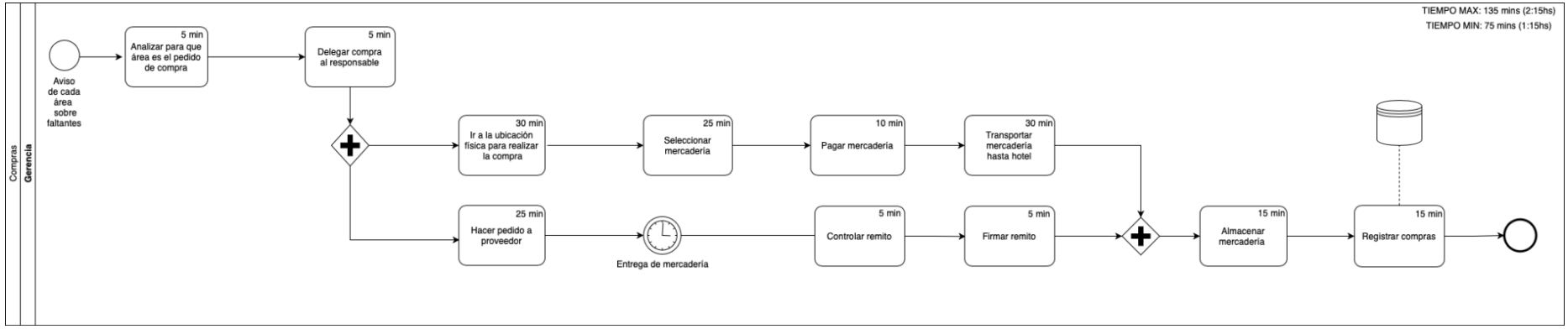


Figura 35: proceso de compras

Proceso de Alimentos y Bebidas

- ❖ Proceso de recepción de mercadería

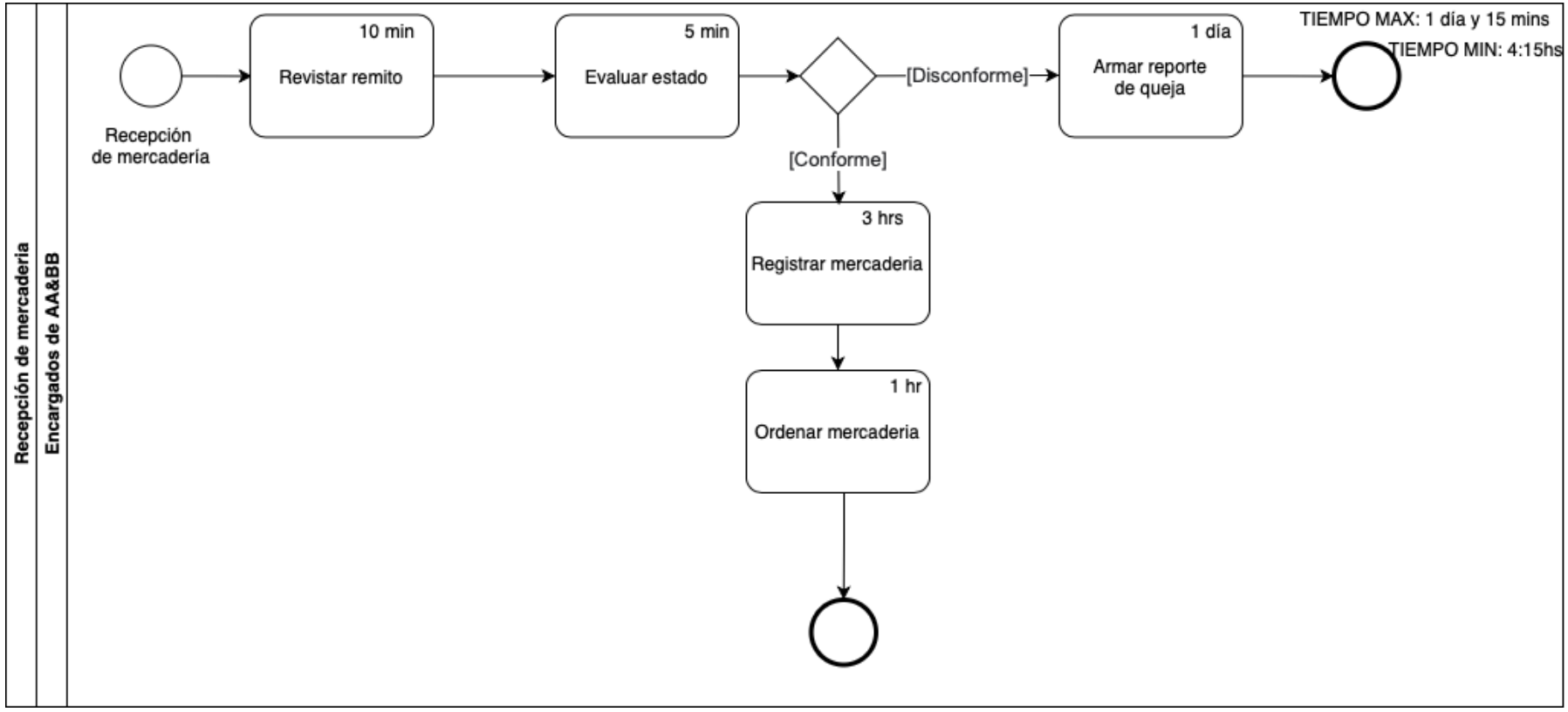


Figura 36: proceso de recepción de mercadería del área de alimentos y bebidas

❖ Proceso de producción de alimentos

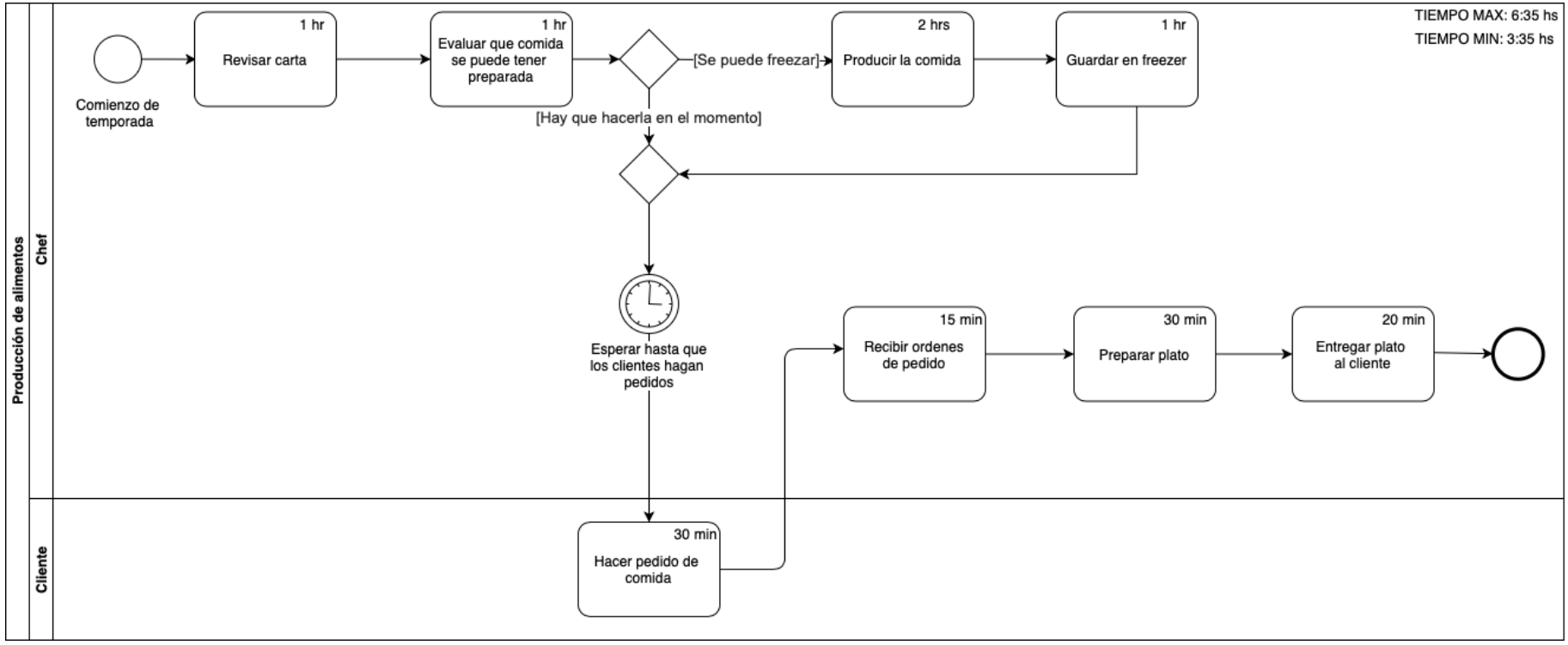


Figura 37: proceso de producción de alimentos del área de alimentos y bebidas

Proceso de Marketing

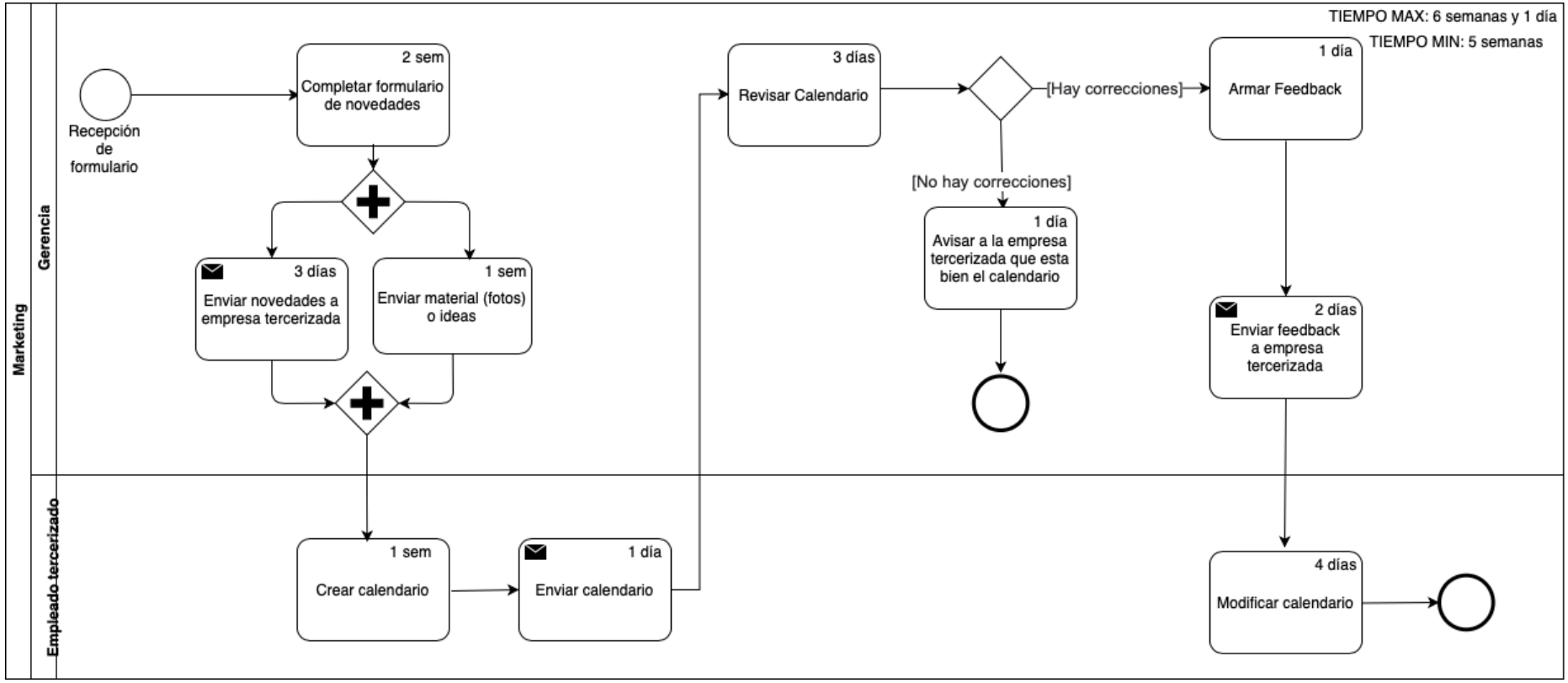


Figura 38: proceso de marketing

Proceso de Contabilidad

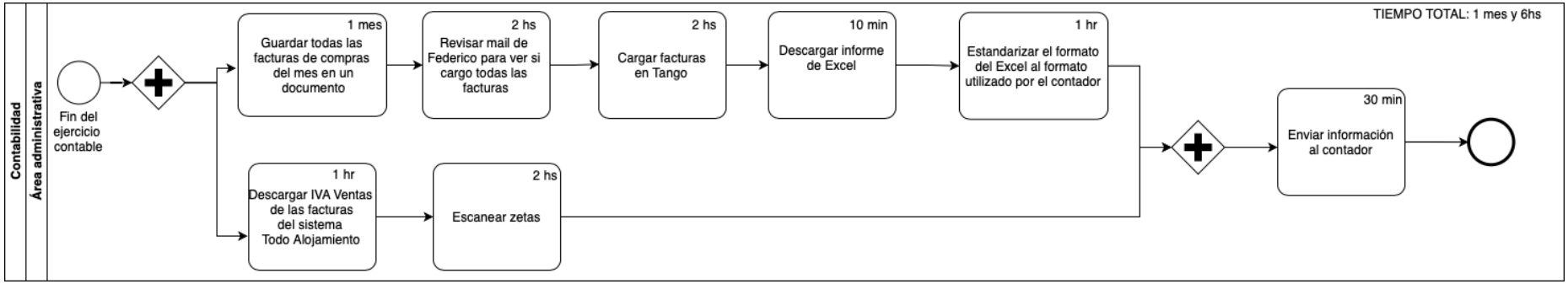


Figura 39: proceso de marketing

Oportunidades de mejora de procesos

En esta sección se analizan 5 procesos y se proponen mejoras para implementar para reducir tiempos de tareas no estratégicas.

Proceso de Reservas de Agencia

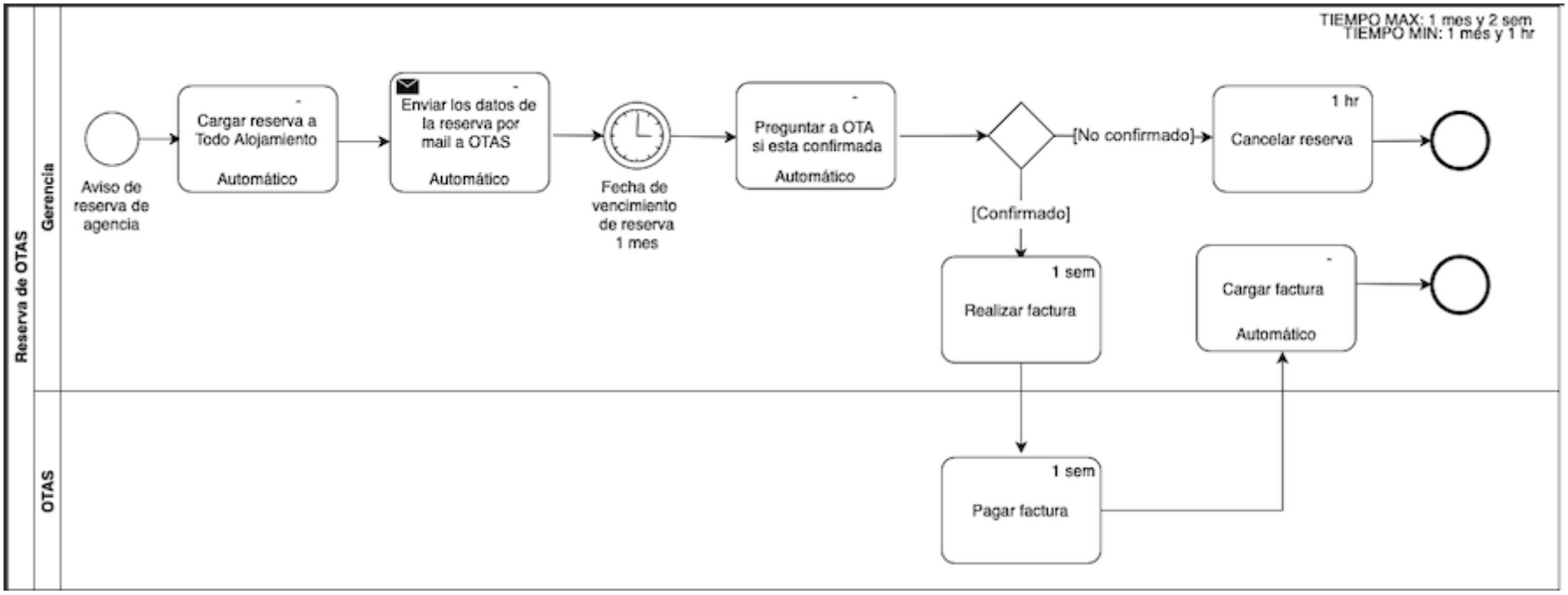


Figura 40: proceso de reserva de agencias con los cambios sugeridos

Cambios sugeridos:
Automatización: Se sugiere automatizar la carga de reservas al sistema Todo Alojamiento, el envío de emails con la información, el envío de mail a las OTAS después de la fecha de vencimiento para saber si esta confirmada y la carga de factura. Para la carga de factura, hay que evaluar que el pago se haga por link de pago en vez de por transferencia.

Con la automatización de estas acciones, el proceso va a tener una duración menor que se puede utilizar para tareas más estratégicas.
Se considera que se puede aprovechar el *motor de reserva* del sistema Todo Alojamiento, el cual incluye tarifas para agencias, para reducir recursos y costos y poder automatizar el proceso, reduciendo los errores manuales.

Con estas mejoras, el proceso pasa de tener una duración mínima de un mes, en vez de un mes y dos semanas cómo lo era antes.

Proceso de reserva de particulares

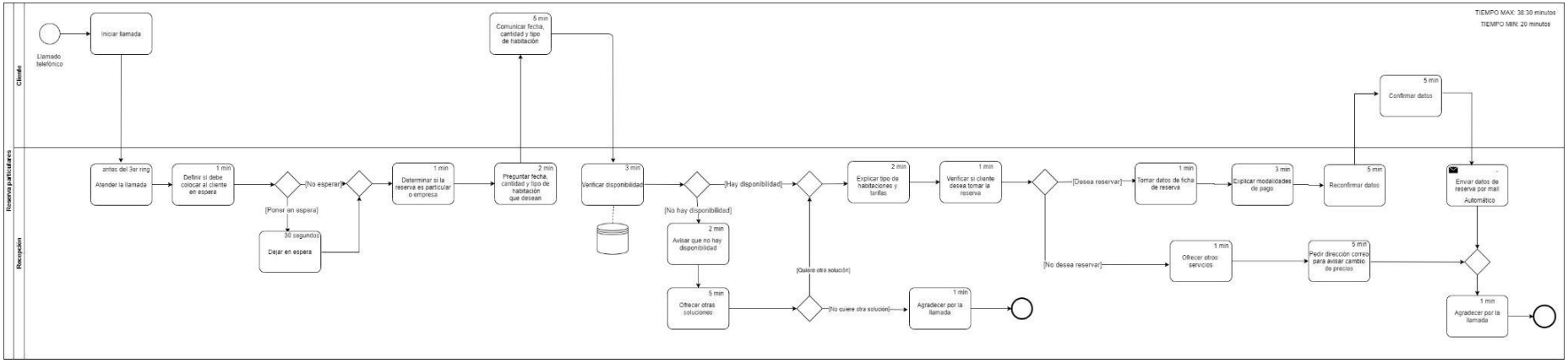


Figura 41: proceso de reservas de particulares con los cambios sugeridos

Cambios sugeridos:

Eliminar verificaciones intermedias: se considera óptimo que se verifiquen los datos una vez al final, y no ir verificando en cada paso.

Registro de email cuando no se hace una reserva: en el flujo cuando no desean reservar las tarifas y habitaciones mencionadas se considera que se puede agregar la opción de ofrecer otros servicios o pedir un email para poder avisar en caso de que haya cambios de precios. Como se mencionó anteriormente, cuando se llega a un “colchón” de ventas, y queda poco tiempo para la temporada, se suelen bajar los precios de las habitaciones, por lo cual si se obtienen los datos de los clientes interesados, se les puede ofrecer a ellos.

Automatización: una vez confirmados los datos y cargarlos en el sistema Todo Alojamiento se recomienda que el envío de email sea automático, para evitar que consuma tiempo. Esto es parte de lo sugerido en el proceso de reservas de agencias.

En este caso, la duración máxima del proceso baja de 44 minutos a 38:30, lo que puede parecer poco, pero si consideramos que esto se repite múltiples veces en un día, el ahorro es muy significativo.

Proceso de Compras

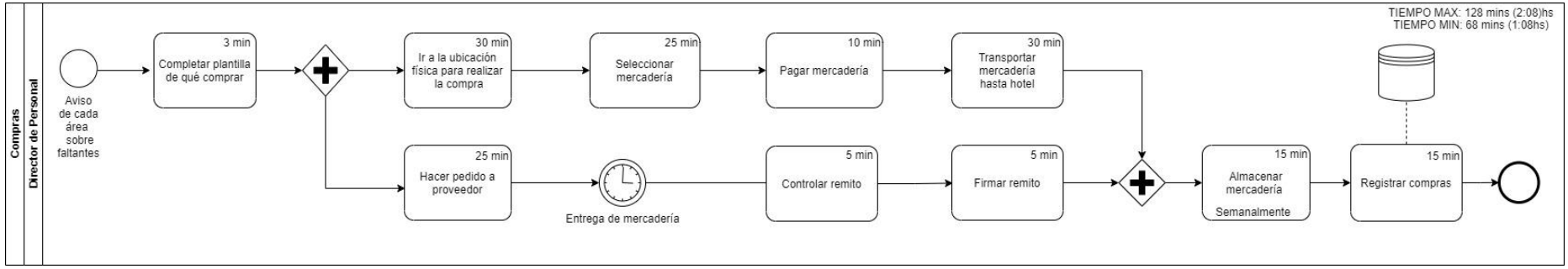


Figura 42: proceso de compras con los cambios sugeridos

Cambios sugeridos:

Encargado de compras: Se sugiere que el director de personal sea el encargado de hacer las compras, por lo cual se elimina la actividad de analizar para qué área es el pedido y de delegar al responsable.

Planilla de registro: Se armó una planilla para registrar las compras en la cual se va a tener el stock de los productos y poder evaluar cuando es necesario comprar, por lo cual si se va a hacer una compra se puede ver en la planilla que comprar en vez de de salir cada vez que surge una necesidad.

Se armó un template para el control de stock. Las primeras 3 filas son para detallar el ítem que se va a controlar, y también se incluye el nombre del proveedor para que sea más fácil entender a quien hacer el pedido. En la columna de stock inicial se debe ingresar el valor del stock antes de comenzar la temporada. El punto de reorden lo debe definir la gerencia para cada ítem, pero implica que cuando el stock de ese ítem particular llegue al valor establecido, se debe ingresar un nuevo pedido para ese ítem. Esto sería un “stock de seguridad”, para evitar quedarse sin el ítem en cuestión. En la columna de entrada y salida se deben ingresar respectivamente los ingresos de stock, y los egresos. La columna de stock actual calcula automáticamente la disponibilidad actual, con la fórmula: stock inicial + entradas - salidas. La siguiente columna final indica si se debe hacer un pedido de ese ítem en función de la disponibilidad actual y el punto de reorden. Si la disponibilidad actual es mayor al punto de reorden, no es necesario hacer un pedido. En cambio, si la disponibilidad actual es menor al punto de reorden, es ese caso se debe realizar el pedido. En la última columna, si puede marcar si ya se hizo el pedido o no, en caso de ser necesario. Además, para tener control sobre los bienes no perecederos, hay una columna donde se debe cargar la fecha de vencimiento del producto, y la

columna siguiente automáticamente calcula si el producto está vencido o no. Esto permite tener control sobre la "shell life" del producto. A continuación se presenta el template, donde el primer registro fue completado a modo ilustrativo.

Código	Producto	Descripción	Proveedor	Stock inicial	Punto de Recompra	Entradas	Salidas	Stock actual	¿Hace falta comprar?	¿Se realizó el pedido?	Fecha de Vencimiento	Producto Vencido
001M	Papel higiénico	Paquetes de 100 hojas	xx	1000	150	0	900	100	SI	☑	6/10/2021	NO
								0	NO	☐		

Figura 43: template de la planilla de stock armada[12]

Almacenamiento: Se considera que el almacenamiento de mercadería debe ser hecho una vez por semana para todo lo que no necesite condiciones especiales, como estar en la heladera y freezer, así se dedica un día a ordenar todo lo que haya de esa semana y se evita usar distintos momentos de distintos días para estas tareas, de esta manera se eficientiza el tiempo.

Con estas mejoras, se pasa de tener una duración del proceso de 2:15hs a 2:08 hs, lo que es una diferencia que tiene un impacto en un proceso que se repite tantas veces cómo esté.

Proceso de Checkout

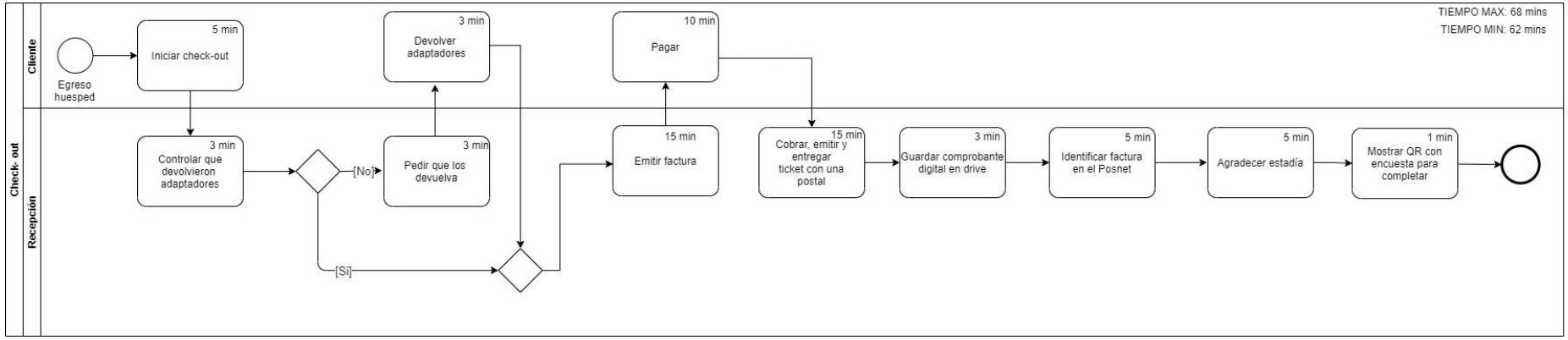


Figura 44: proceso de checkout con los cambios sugeridos

[12] Link de acceso a la planilla de registro:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1mkOvFgGTLPzXcEBK8XH7j5Z7X9F-MFP0af9sRCRWINU/edit?usp=sharing

Cambios sugeridos:

Digitalizar los comprobantes: digitalizarlos y guardarlos en una carpeta en drive en vez de pegarlos en una carpeta física. Con el sistema Todo Alojamiento se pueden realizar facturas electrónicas las cuales quedan almacenadas con los datos de los huéspedes en el sistema.

Ofrecer QR: Eliminar la compuerta de analizar si se fue satisfecho para registrar el mail y ofrecer un QR el cual lleva a completar la review así se obtiene el feedback de todos los clientes.

Así, la duración del proceso pasa de ser de 68 minutos, a diferencia de los 70 llevaba antes.

Proceso de selección de personal por el Director de personal

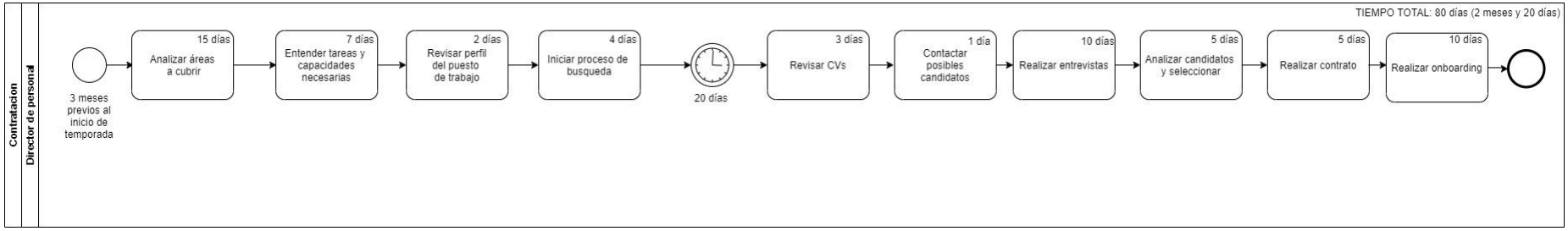


Figura 45: proceso de selección de personal por el Director de personal

Este proceso no estaba documentado anteriormente, muestra la búsqueda y selección de personal que va a ser llevado a cabo por el director de persona

Valuación económica

Para analizar el impacto económico de esta solución, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Ahorros

1. *Procesos más eficientes* dado que se ahorra tiempo en realizar los procesos, que se traduce a dinero. El ahorro es de 6 horas semanales, lo que se traduce a 288 horas anuales tomando en cuenta 4 semanas en un mes.
    a. Ahorro en tiempo de capacitación
    b. Ahorro en tiempo de procesos con errores
    c. Ahorro de tiempo ocioso de no saber qué hacer
    d. Ahorro del retrabajo: horas de empleados y costo energético
2. *Aumento en ventas de un 0,5%* en función de clientes más contentos. Esto se debe a que los empleados están más satisfechos por tener definidas sus tareas y no perder tiempo, por lo tanto el trabajo final se ve directamente impactado en los clientes finales

Costos

1. Relevar los procesos: 15 días en total, 120 horas anuales en el primer año.
2. Realizar análisis de mejoras: 21 días, 168 horas anuales en el primer año.
3. Implementar mejoras: 45 días, 360 horas anuales en el primer año.

Para monetizar el costo y ahorro, se toma en cuenta el sueldo y cantidad de horas de un full time employee. Se considera el costo laboral total que tiene el empleado para la empresa, es decir el salario promedio multiplicado por 1,8 que es lo que se estima que se agrega en función de otros costos.

Cantidad de horas trabajadas por empleado por dia	8
Cantidad de días trabajados por semana	5
Cantidad de semanas en un año (considerando solamente la temporada alta)	24
Cantidad total de horas trabajadas por empleado por semana	40
Cantidad total de horas trabajadas por empleado por año	960
Salario Julieta	$135.000,00
Salario promedio empleado full time	$87.300,00

Tabla 4: Muestra la cantidad de horas, días, semanas y salario de un full time employee

AHORRO			
Detalle	**Ahorro en hs/año**	**Equivalencia FTE**	**Equivalencia monetaria**
Procesos más eficientes	288	0,3	$26.190,00
Total	288	0,3	$26.190,00

Tabla 5: muestra la monetización del ahorro por implementar la solución.

COSTO			
Detalle	**Costo en hs/año**	**Equivalencia FTE**	**Equivalencia monetaria**
Relevar procesos	120	0,125	$10.912,50
Realizar análisis de mejoras	168	0,175	$15.277,50
Implementación de mejoras	360	0,375	$32.737,50
Total	648	0,675	$58.927,50

Tabla 6: muestra la monetización del costo por implementar la solución

Flujo de fondos

En función de los datos mencionados anteriormente, se realizó el siguiente flujo de fondos esperado para los próximos 5 años.

Concepto/Año		0	1	2	3	4	5
Ingreso	Procesos más eficientes	$0	$26.190	$38.316	$56.056	$82.010	$119.981
	Tasa de retorno de clientes +0,5%	$0	$0	$330.658	$483.753	$707.731	$1.035.410
Costo	Relevar procesos	$10.913	$0	$0	$0	$0	$0
	Realizar análisis de mejoras	$15.278	$22.351	$32.699	$47.839	$69.989	$102.394
	Implementar mejoras	$0	$32.738	$47.895	$70.070	$102.513	$149.976
Total año		**-$26.190**	**-$28.898**	**$288.380**	**$421.900**	**$617.239**	**$903.021**
Flujo de fondo acumulado		-$26.190	-$55.088	$233.291	$655.191	$1.272.430	$2.175.451

Tabla 7: muestra el retorno esperado en los próximos 5 años por implementar la solución

Supuestos y aclaraciones:

Año 0:
Se refiere al momento de implementación de la solución, donde solo se cuenta con el costo de relevar procesos y realizar el análisis de mejoras.

Año 1:
En cuanto a ingresos, se considera que se va a observar el tiempo ahorrado por tener procesos más eficientes. No se va a tener un aumento de retorno de clientes al ser el primer año en el cual se implementa.

En cuanto a costos, los asociados con realizar análisis de mejoras y de implementarlas van a estar todos los años, ya que se considera que deberían ser tareas repetitivas para obtener mejora continua.

El resto de los años:

En cuanto a ingresos, se espera que tenga un aumento de retorno de clientes de 0,5% y tiempo ahorrado por tener procesos más eficientes al estar documentados y que los empleados puedan acceder a estos.

En cuanto a costos, como se mencionó anteriormente se tiene el costo de realizar análisis de mejorar de procesos e implementar dichas mejoras.

Para contemplar el concepto de valor-tiempo del dinero, se calculó el valor futuro de cada uno de los costos y ahorros en función del año en el que se aplican. Para hacer esto, se los multiplicó por la tasa de inflación actual en Argentina, que es del 46,3%[13] anual, en función de la cantidad de periodos futuros correspondiente. Se realizó el supuesto de que la inflación para los próximos 5 años se mantendrá constante respecto a la actual, por lo que se mantiene la tasa para actualizar todos los valores.

Análisis financiero

El periodo de recupero de una inversión es aquel momento en el cual el retorno que ofrece dicha inversión es superior al valor de la inversión original. En este caso, el periodo de recupero de esta inversión se realiza entre el periodo 1 y el 2, que es cuando el flujo de fondos comienza a tener un valor positivo.

Para poder realizar un mejor análisis de la solución y compararla con la otra opción, se calculó el **Valor Actual Neto (VAN)** y la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** de la solución. Para calcular el VAN, es necesario utilizar una tasa de descuento que represente el costo de oportunidad que la inversión representa para la empresa, es decir, cuanto podría estar ganando si no hiciera esta inversión. Para calcular la tasa de descuento se usó la tasa de 37% correspondiente a poner el dinero en un plazo fijo del Banco Central de la República Argentina[14]. Una vez obtenida la tasa, se procedió a actualizar todos los flujos netos (es decir ingreso+ahorro-costos) en cada año y restarle la inversión inicial, con lo que se llegó a un **VAN de $632.764,09**, lo que implica que el proyecto va a dar un resultado total de este valor.

Luego se procedió a calcular la TIR para poder comparar la rentabilidad de esta solución con la de otras soluciones posibles, o mismo contra el costo del capital de la empresa. La TIR que se obtiene con la realización de este proyecto es del **270%.** Si comparamos esta tasa con la tasa de descuento utilizada para el VAN, que representa el costo de oportunidad para la compañía, podemos concluir que este proyecto es conveniente ya que ofrece un retorno del **270%**, mientras que el retorno de ese capital utilizado en otra inversión sería únicamente del 37%.

Con el análisis de estos 3 componentes financieros, podemos concluir que la inversión es recomendable desde este punto de vista, lo que se respalda con un estado de resultados positivo y un resultado final creciente de aquí a los próximos 2 años.

---

[13] *Ver Anexo 6 para ver la tasa de inflación acumulada anual hasta abril 2021.*
[14] BCRA (2021) Depósitos a plazo fijo en pesos sector privado. https://www.bna.com.ar/Home/PlazoFijoWebinformacion

Impacto en estado de resultados

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para el año 2021, 2022 y 2023 que contempla los ahorros y los costos mencionados para esta solución[15].

	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
VENTAS	$45.202.772,76	$66.131.656,55	$97.234.366,60	$142.965.147,72
Menos				
COSTO DEL SERVICIO	- $26.276.521,38	- $38.429.214,29	- $56.224.896,98	- $82.232.804,59
Menos				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	- $3.493.098,14	- $5.084.212,58	- $7.399.887,03	- $10.769.978,46
GASTOS FINANCIEROS	- $424.124,56	- $620.494,23	- $907.783,06	- $1.328.086,62
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	- $3.311.074,89	- $4.844.102,56	- $7.086.922,05	- $10.368.166,96
	- $7.228.297,59	- $10.548.809,37	- $15.394.592,14	- $22.466.232,04
Resultado financiero y por tenencia incluyendo RECPAM	- $3.282.436,61	- $4.802.204,76	- $7.025.625,56	- $10.278.490,20
Impuesto a las ganancias	- $3.622.181,64	- $6.870.071,25	- $10.195.153,22	- $15.136.155,88
RESULTADO FINAL	$4.793.335,54	$5.481.356,87	$8.394.098,69	$12.851.465,01

Figura 46: estado de resultados con la solución Documentar procesos

Gestión del cambio

Tomar la decisión de documentar y definir las tareas genera un cambio organizacional, haciendo que los empleados tengan que asimilar la nueva solución y se adapten a los cambios que esta decisión genera. Es importante gestionar de manera correcta dicho cambio ya que afecta a muchos roles y sectores de la compañía por lo que es importante asegurarse que estos tengan el comportamiento adecuado para aceptar dicho cambio.

Uno de los roles principales del hotel que se vería impactado por la solución es la **gerencia,** que hoy en día se encuentra involucrada en el día a día de muchas áreas. Como mencionamos anteriormente, es la gerencia quien debería ocuparse de decisiones estratégicas pero ocupa su tiempo en actividades operativas. Gracias al cambio en la organización que la solución de documentar y definir tareas generaría, estas estarán delimitadas, contarán con un responsable específico que se encargará de que sean llevadas a cabo y le será más fácil a la gerencia entender cada proceso con el fin de que sea más fácil delegar. Esto impacta directamente en la gerencia, ya que dispondrá de más tiempo que hoy en día no se encuentra disponible. Además, esta solución genera que para la gerencia sea más fácil tener control sobre los procesos y pueda evaluar a los empleados, viendo si cada responsable cumple con su tarea.

Gracias a que las tareas se encuentren documentadas y definidas, la gerencia podrá además identificar claramente los procesos y entender de una mejor manera como estos pueden ser mejorados.

Es importante mencionar además que dicha solución generará un cambio, haciendo que la gerencia disponga de más tiempo para ocuparse de otras tareas, ya que se liberará más tiempo que antes se usaba para la capacitación de nuevo personal. Esta tarea particular

[15] *Aclaración: el estado de resultados de elaboración propia en base al EERR provisto por la empresa para el período contable de 2020 que se puede encontrar en el Anexo 3.*

consumía mucho tiempo dado que el temporal cambia en todas las temporadas, por lo que es necesario realizar la capacitación de nuevos empleados todos los años.

Otro rol que se ve afectado por el cambio que la solución de documentar y definir las tareas implica es el de los **empleados**. Ahora contarán con tareas más delimitadas y cada tarea a realizar tendrá un área definida. Deberán cubrir tareas que antes eran realizadas por gerencia y no podrán cubrirse entre sí, situación muy común hoy en día. Otro efecto que suele tener la documentación y estandarización de procesos en los empleados, es que aumenta su nivel de satisfacción dado que, al tener las tareas delimitadas, saben exactamente qué tienen que hacer y cómo hacerlo, y esto puede ahorrar tiempo ocioso y angustias.

Por otro lado, otra figura importante del negocio en donde impacta dicha solución es en los **clientes**. Si bien no impacta directamente, es gracias a la estandarización de los procesos que estos últimos se verán realizados con mayor eficiencia, lo que se refleja inmediatamente en un mejor servicio y atención al cliente.

Por último, los **propietarios de la empresa** se ven afectados por dicho cambio, ya que estos se ven interesados por la rentabilidad y productividad del hotel.

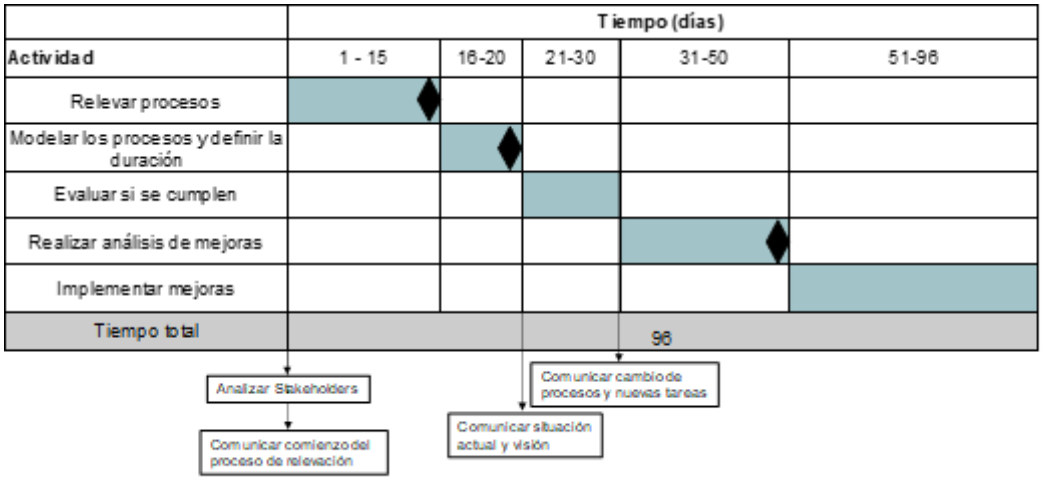


Figura 47: muestra las acciones que se deben tomar para gestionar el cambio

Para gestionar bien el cambio, es importante que la gerencia, antes de comenzar a relevar procesos, tome la acción primero de **identificar los stakeholders** mencionados anteriormente, que serán impactados por el cambio y que se les **comunique la situación actual de la empresa, la visión** de esta y el comienzo del **proceso de revelación**, dando a entender la problemática que significa para el hotel que los procesos no se encuentren estandarizados ni delimitados, la visión de hacia dónde queremos ir con el cambio propuesto y que para eso es necesario comenzar a relevar los procesos actuales para posteriormente mejorarlos. Luego, cuando se haya realizado el análisis de las mejoras, se realizará una tercera acción para gestionar el cambio basada en **comunicar el cambio de los procesos tradicionales y las nuevas tareas** que deberán efectuar los empleados y cómo estas se deberán delimitar con la solución propuesta

Indicadores y resultados esperados

A continuación se muestran los distintos KPIs que se considera que se deben medir, la explicación de este, la fórmula de cálculo, el valor objetivo, la frecuencia de medición, fuente de información y rango en el cual es aceptable. Se puede usar la planilla creada para ir completando los valores actuales y midiendo las mejoras para ver si se llegan a los objetivos planteados.

Nombre KPI	Explicación	Formula de cálculo	Valor actual	Valor objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de información	Rango aceptable
Corrección de procesos	Tiempo ahorrado gracias a la corrección de los procesos e implementación de mejoras	1 - Duración de los procesos corregidos / Duración procesos anteriores	-	15%	%	Anualmente	Registrar la duración de los procesos	10% < X < 20%
Ahorro en tiempo de capacitación	Porcentaje de tiempo que se ahorra en capacitar a los empleados por tener los procesos definidos y documentados	Tiempo de capacitación actual / tiempo de capacitación anterior	-	10%	%	Anualmente, en el momento de capacitación	Registrar la duración de las capacitaciones	6% < X < 20%
Procesos exitosos	Porcentaje que evalua la cantidad de procesos que se ejecutan exitosamente	Cantidad de procesos correctos/cantidad de procesos totales.	-	85%	%	2 veces por temporada	Registrar los procesos exitosos	80% < X < 90%
Procesos con errores	Porcentaje que evalua la cantidad de procesos que se ejecutan con errores	Cantidad de procesos con errores /cantidad de procesos totales	-	15%	%	2 veces por temporada	Registrar los procesos con errores	10% < X < 20%
Retrabajo	Porcentaje que evalua la cantidad de actividades que tienen que volverse a hacer por tener errores	Tareas hechas más de una vez por errores / tareas totales	-	20%	%	2 veces por temporada	Registrar la cantidad de tareas con retrabajo	19% < X < 22%
Satisfacción de empleados	Promedio del valor de la satisfacción de empleados	Promedio de calificación a través de una encuesta	-	8	puntaje	2 veces por temporada	Encuesta de satisfacción de empleados	6 < X < 10
Reservas procesadas	Evalua el porcentaje de reservas que fueron procesadas, de las que se recibieron	Cantidad de reservas procesadas / cantidad de reservas recibidas	-	60%	%	Mensualmente en temporada alta	Registrar cantidad de reservas	55% < X < 70%
Tiempo de respuesta a las reservas	Tiempo entre que se recibe la reserva y se da una respuesta	Horario en el que se da una respuesta a la reserva- horario en que se recibe la reserva.	-	4	horas	2 veces por temporada	Registrar tiempo que se tarda en dar una respuesta a una reserva	0 < X < 6
Mantenimiento pendiente	Porcentaje que evalua la cantidad de mantenimiento que quedo pendiente de hacerse.	Tareas de mantenimiento pendientes / tareas de mantenimiento totales	-	10%	%	2 veces por temporada	Registrar que tareas de la checklist quedaron pendientes	5% < X < 15%

Tabla 8: cuadro con detalle de cada KPI[16]

Finalizado el análisis y la puesta en marcha de la solución “documentar y definir tareas”, se va a proceder a analizar y definir los mismos puntos de la solución “contratar un director de personal”.

[16] Link de acceso a la planilla con los KPIs: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GR-M25taYZbdlVAIXHK9Rrkatb_QksmLa3pAlpzUhK0/edit?usp=sharing

Plan de Acción: Contratar un director de personal

Propuesta de plan de acción

Para realizar una propuesta del plan de acción para la solución de contratar un director de personal se plantean diferentes etapas. En la primera etapa se **definen las capacidades y los requerimientos del rol.** Para esto es necesario definir las actividades que va a realizar el director de personal. Luego, se **arma un perfil y se lanza una búsqueda laboral.** Consecuentemente, se arma el **plan de entrevista** que puede incluir un test de Excel y de idioma. Después se llevan a cabo las **entrevistas y se selecciona el candidato**. En los primeros días de trabajo se lo capacita en sus tareas y en la forma de trabajo del hotel. A continuación se detalla un ejemplo del plan de trabajo de la primera semana. Luego, una vez que el director ya haya sido inducido en sus tareas, la gerente puede comenzar a delegar responsabilidades. Por último, se arman reuniones semanales donde el nuevo director reporta a la gerente.

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Mañana (9-13)	Introducción con Julieta	Repaso de áreas con Julieta	Capacitación de reservas con Julieta	Repaso de áreas con Liliana y Federico	Administración con Julieta
Tarde (14-18)	Alimentos y Bebidas	Housekeeping	Recepción	Mantenimiento	Reservas

Tabla 9: plan de trabajo de la primer semana del director de personal

Cronograma de implementación

Actividad	Hito	Duración
Definir las tareas que el nuevo empleado deberá llevar a cabo		8 días
Definir capacidades necesarias para el puesto		3 días
Armar el Perfil	Perfil del puesto y el candidato armado	1 día
Armar Plan de Entrevista estandarizado	Documentación del plan de entrevista	5 días
Generar búsqueda laboral	Publicación de la búsqueda	30 días
Entrevistar y seleccionar un candidato	Contratación de un candidato	60 días
Capacitar empleado		30 días
Supervisar		15 días
Seguimiento		90 - 180 días
TIEMPO TOTAL		152 días

Tabla 10: cronograma de implementación con actividades, hitos y duración.

Cronograma

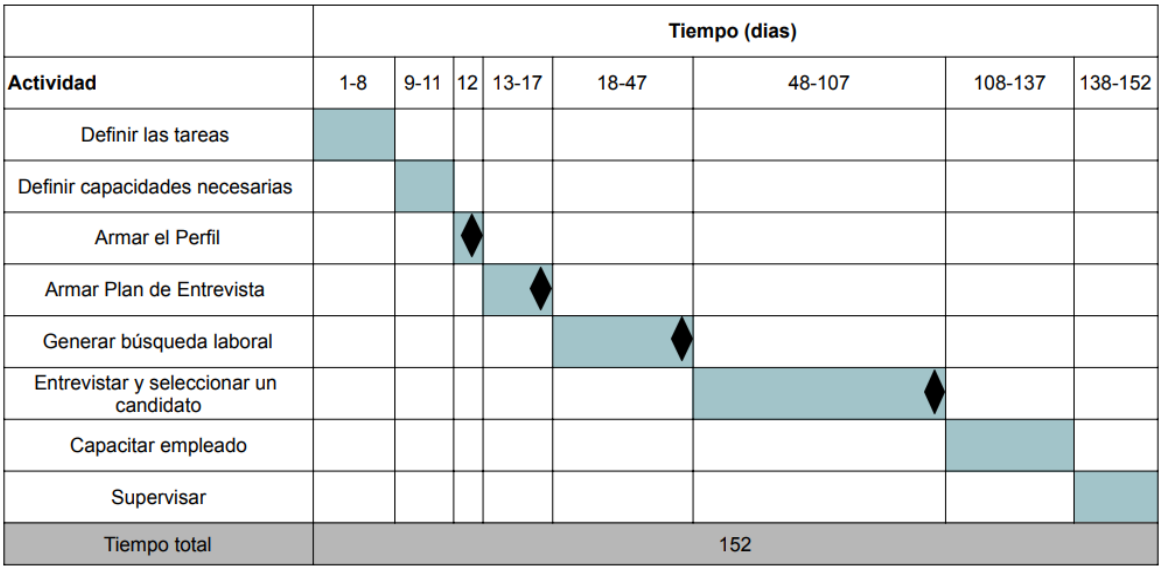


Figura 48: Diagrama de Gantt para la contratación de un Director de Personal

Como se puede observar, la duración total del proceso de contratar un director de personal es de 152 días.

Recursos necesarios

1. Tiempo para armar perfil, publicar busqueda, entrevistar, y capacitar
2. Computadora
3. Dinero para pagar la remuneración
4. Lugar disponible para que se hospede: habitación
5. Contrato laboral - abogado

Infraestructura previa

- No es necesario construir una infraestructura para llevar a cabo esta solución, ya existe espacio físico donde se puede quedar el director de personal si no es habitante de la zona del Chaltén.

Perfil de director de personal

Tareas del Director de Personal

Las tareas que realizará el Director de Personal se dividen en dos grandes grupos: las que llevará a cabo en temporada alta, es decir, cuando el hotel está abierto y las que realizará en temporada baja.

Temporada alta:

- Liquidar y pagar sueldos: 3 horas mensuales
- Corregir y ayudar a los empleados en distintas áreas: 7 horas por semana, 28 horas mensuales
- Compras: 10 horas mensuales
- Controlar el stock de los depósitos de mantenimiento: 24 horas anuales, 2 horas mensuales
- Licitaciones: 3 horas mensuales
- Reporte a gerencia del funcionamiento del hotel: 1 hora semanal, 4 horas mensuales
- Atención a huéspedes: 10 horas semanales, 40 horas mensuales
- Fijar objetivos para los empleados (junto con la gerencia) : 5 horas mensuales
- Involucrarse en marketing, pensar ideas, revisar el calendario: 20 horas mensuales
- Evaluar que se cumplan las políticas de sustentabilidad: 16 horas mensuales
- Inspeccionar las habitaciones para verificar que se estén cumpliendo con los estándares de servicio: 10 horas mensuales
- Realizar trámites de Anses y obras sociales de los empleados: 2 horas mensuales

Temporada baja:

- Tomar reservas particulares y de agencias: 40 horas mensuales
- Supervisar tareas de mantenimiento: 30 horas mensuales
- Buscar, contratar y capacitar personal: 4 semanas por temporada, es decir 160 horas anuales.
- Elaborar y diseñar el menú y la papelería: 10 horas anuales
- Ayudar a la gerencia con proyectos específicos, por ejemplo, la ampliación del hotel: 30 horas mensuales
- Revisar campañas de marketing: 30 horas mensuales

- Análisis de proveedores para compra de insumos: 20 horas mensuales (el mes previo al comienzo de temporada)

Perfil

A continuación se detallan aquellos requerimientos que se considera que una persona que ocupe este puesto debería cumplir[17].

Estudios cursados:

- Secundario completo
- Terciarios / universitarios: preferentemente en carreras como administración, turismo, hotelería y afines
- Inglés fluido excluyente

Conocimientos específicos:

- Conocimiento de hoteleria y sus áreas
- Cumplimiento de políticas, reglamentos internos y manual de funciones de su puesto
- Manejo de agenda
- Disponibilidad para viajar ocasionalmente en representación del hotel
- Análisis de estadísticas
- Manejo de quejas
- Organización de eventos
- Paquete office e internet
- Conocimiento básico de seguridad e higiene
- Buenas prácticas ambientales
- Conocimiento de política de sustentabilidad
- Manejo de reservas y ventas
- Asistencia al huésped bajo cualquier situación que pueda acontecer

Experiencia:

- Desempeño en cargos similares y/o trabajo en algún hotel

Habilidades específicas:

- Orientación al cliente
- Amabilidad
- Cordialidad
- Capacidad de escucha activa
- Comunicación efectiva
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Criterio en la toma de decisiones y consecuente capacidad de resolución
- Autonomía en la gestión
- Trabajo en equipo
- Actitud proactiva
- Habilidad de control
- Rapidez
- Buena presencia

[17] *Ver Anexo 4 para el perfil de director de personal con el template utilizado por la empresa y Anexo 5 para la guía de entrevistas que incluye preguntas a tener en cuenta y cualidades a evaluar.*

- Versatilidad, va tener muchas tareas a cargo de diferentes áreas
- Dispuesto a pasar los meses de temporada en El Chaltén
- Responsable y organizado
- Ganas de aprender, no solo del negocio sino también del lugar
- Carismático para el trato con huéspedes
- Remuneración estimada: 60.000$/mes

Seguimiento de tareas / dashboard

Se sugiere el uso de la aplicación Trello[18], que permite hasta 10 tableros gratuitos. En esta se pueden armar distintas listas personalizadas como las mostradas a continuación “tareas pendientes”, “en proceso”, “terminado - para revisión” y “tareas repetitivas”. En cada lista se pueden agregar tareas. El tablero se ve de la siguiente forma:

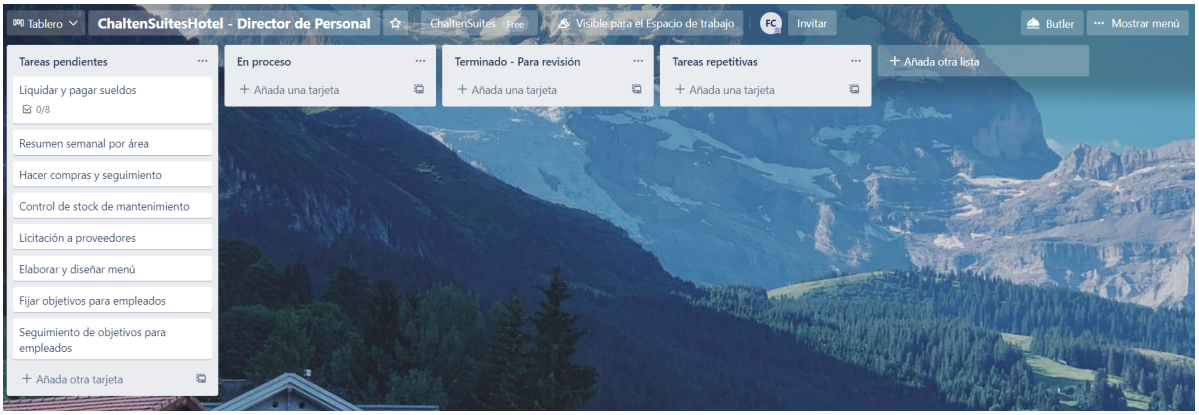


Figura 49: captura de pantalla de la aplicación Trello con sugerencias de listas.

Al seleccionar una tarea, se presenta la siguiente vista:

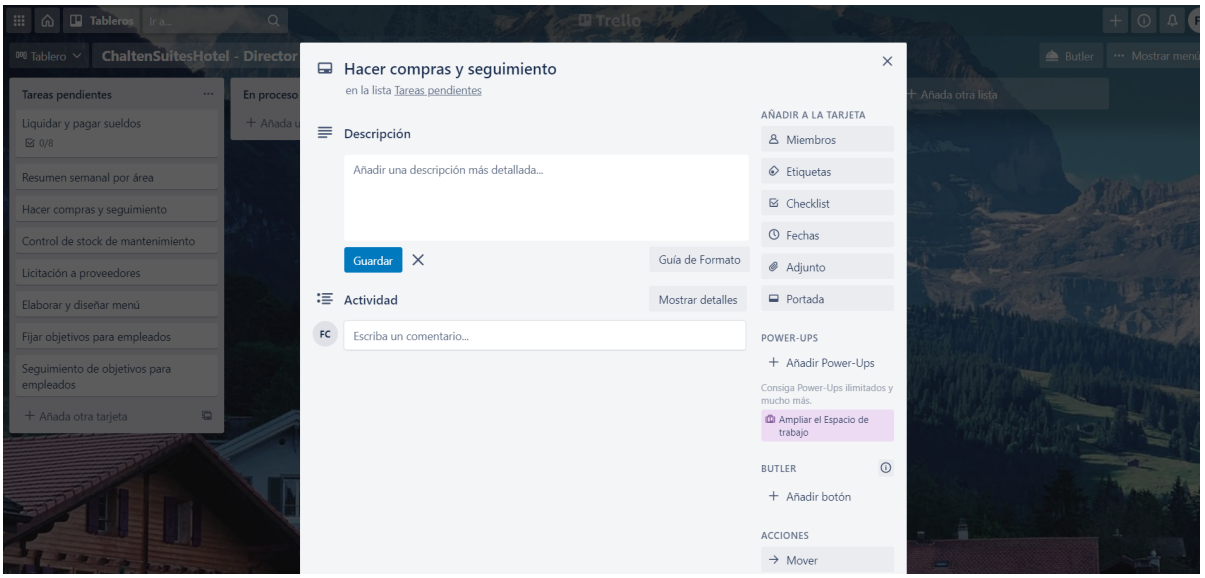


Figura 50: captura de pantalla de la aplicación Trello mostrando como se ve una tarea

[18] https://trello.com
Para acceder al tablero:
https://trello.com/invite/b/xOkALpxh/58301535e79253e012243a6598a94a35/chaltensuiteshotel-director-de-personal

En esta vista se puede agregar una descripción de la tarea, se pueden agregar comentarios como consultas o que tener en cuenta, agregar un miembro, agregar checklist, fecha de vencimiento, o archivos adjuntos.

Un ejemplo de un checklist podría ser para la tarea de liquidar y pagar sueldos:

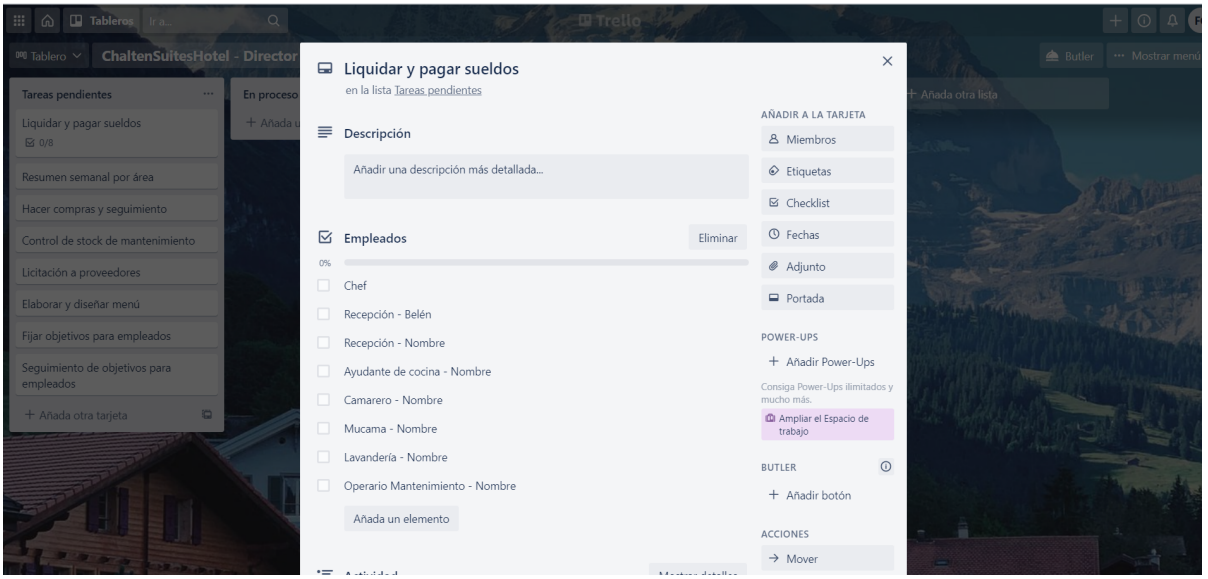


Figura 51: captura de pantalla de la aplicación Trello con un checklist en una tarea

Con esta checklist se podría ir marcando a que empleado se le pagó.

Las tareas se pueden mover de una lista a otra para mostrar el estado “en proceso” o “terminado” arrastrandolas.

Adicionalmente, se pueden agregar distintas etiquetas a las tareas customizadas. Por ejemplo se puede agregar que el color rojo signifique “urgente”, que el amarillo signifique “importancia media” y así sucesivamente.

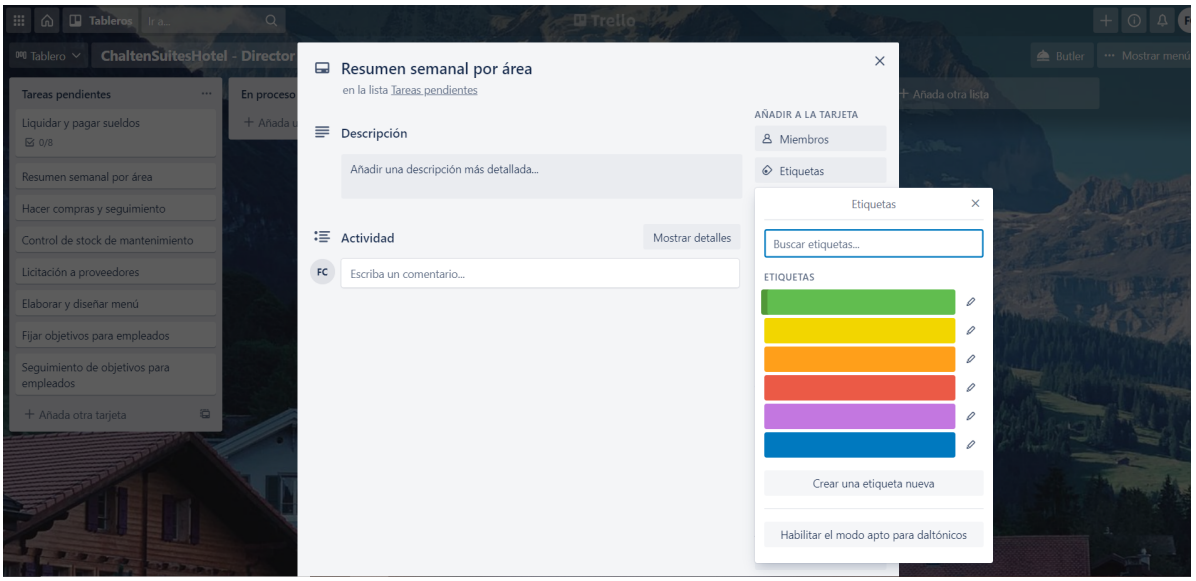


Figura 52: captura de pantalla de la aplicación Trello con las etiquetas que se pueden agregar a una tarea

Cuando se agrega una etiqueta a una tarea, se puede ver rápidamente que esa tarea tiene mayor importancia:

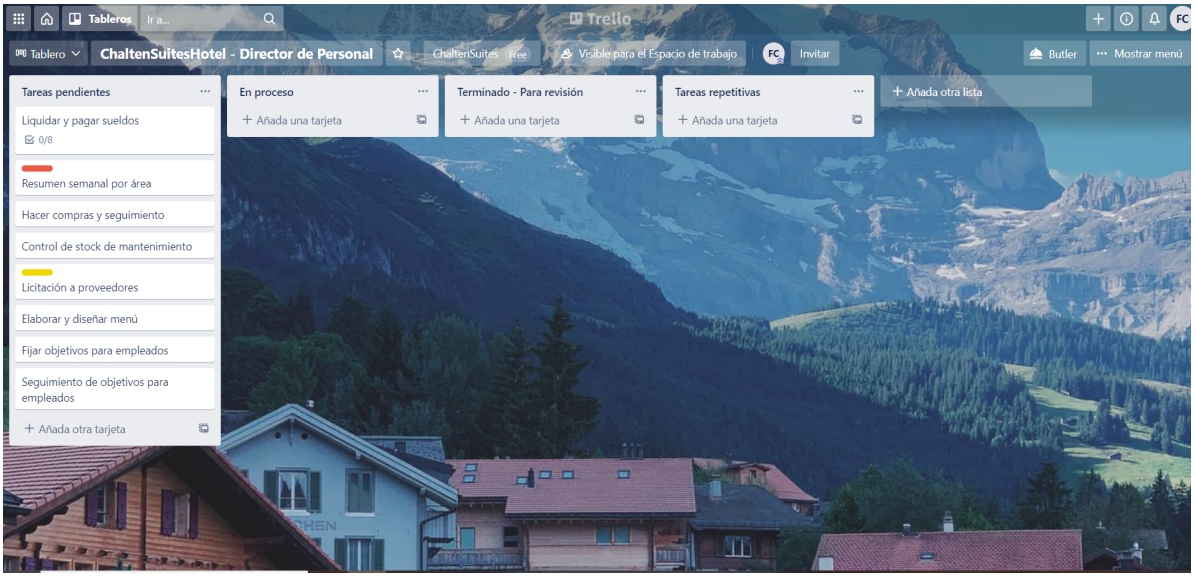


Figura 53: captura de pantalla de la aplicación Trello, un tablero con tareas con etiquetas

Esta aplicación muestra de forma **visual** y **práctica** las tareas que hay que hacer y logra que haya un seguimiento de parte de la gerencia. Al poder adjuntar archivos se podría por ejemplo adjuntar el link a un documento o los comprobantes de pago.

La aplicación puede ser editada y usada por todos los miembros que se agreguen al tablero, por lo cual la gerencia podría agregar distintas tareas pendientes a medida que surjan y el director de personal podría ir actualizando el estado de estas y la información necesaria, o dudas.

Se pueden armar distintos tableros para las tareas de cada puesto o de cada área, por ejemplo el área de marketing y en cada tarea asignar quién es el responsable de hacer dicha tarea y en qué plazo.

Sugerimos el uso de esta aplicación principalmente para gerencia, para que pueda tener seguimiento de las actividades que está llevando a cabo, en especial si está llevando adelante muchas en paralelo. También sería útil en el caso de la implementación del director de personal, ya que a través de esta herramienta se podría tener seguimiento casi en tiempo real de las actividades que realiza, lo que facilita mucho la supervisión de este nuevo empleado, en especial en las primeras semanas de trabajo.

Valuación económica

Para realizar el flujo de fondos de esta solución, se consideran los siguientes aspectos:

Ingreso

1. Mejores estrategias debido al tiempo libre de la gerencia, que aumentan las ventas en un *3% anualmente*.

Ahorro

1. Tiempo liberado a gerencia para que trabaje en otras tareas: *13,5 horas por semana*, 648 horas anuales
2. Tiempo ahorrado de retrabajo: *2 horas por semana*, 96 horas anuales

Costo

1. *Sueldo del director de personal*: después de hablar con la gerente general acordamos que el precio que se le pagaría a un director de personal es aproximadamente $60.000 por mes. Adicionalmente, realizando un análisis de mercado encontramos que puestos con responsabilidades similares tienen una remuneración de $68.000 por mes[19].
2. *ART, impuestos y Cargas Sociales* - para calcular los costos adicionales al valor del sueldo neto, se consideró un porcentaje del 80% adicional al mismo
3. *Capacitación del director de personal:* llevaría un total de 30 días, es decir, 240 horas anuales
4. Completar y revisar perfil de búsqueda
5. Armar búsquedas: 30 días que equivalen a 240 horas anuales
6. Tener entrevistas: 60 días, que equivalen a 480 horas anuales

Para monetizar el costo y ahorro, como fue explicado para la otra solución, se toma en cuenta el sueldo y cantidad de horas de un full time employee.

[19](2021) Sueldos. En *Glassdoor* https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/el-calafate-sueldo-SRCH_IL.0,11_IC2214959.htm

Cantidad de horas trabajadas por empleado por dia	8
Cantidad de días trabajados por semana	5
Cantidad de semanas en un año (considerando solamente la temporada alta)	24
Cantidad total de horas trabajadas por empleado por semana	40
Cantidad total de horas trabajadas por empleado por año	960
Salario de Julieta	$135.000,00
Salario promedio empleado full time	$87.300,00

Tabla 11: Muestra la cantidad de horas, días, semanas y salario de un full time employee

AHORRO			
Detalle	**Ahorro en hs/año**	**Equivalencia FTE**	**Equivalencia monetaria**
Tiempo ahorrado a Julieta	648	0,675	$91.125,00
Tiempo ahorrado de retrabajo	96	0,1	$8.730,00
Total	744	0,775	$99.855,00

Tabla 12: muestra la monetización del ahorro por implementar la solución

COSTO			
Detalle	**Costo en hs/año**	**Equivalencia FTE**	**Equivalencia monetaria**
Armado de búsqueda	240	0,25	$21.825,00
Entrevista	480	0,5	$43.650,00
Capacitación	240	0,25	$21.825,00
Total	960	1	$87.300,00

Tabla 13: muestra la monetización del costo por implementar la solución

Flujo de fondos

En la siguiente tabla se ve el flujo de fondos esperado para los próximos 5 años con la implementación de la solución.

Concepto/Año		0	1	2	3	4	5
Ingreso	Aumento en ventas +3%	$0	$0	$2.902.518	$4.246.384	$6.212.460	$9.088.829
	Tiempo liberado de gerencia	$0	$79.990	$133.316	$195.041	$285.345	$417.460
	Tiempo ahorrado de retrabajo	$0	$7.663	$12.772	$18.685	$27.337	$39.994
Costo	Sueldo director + cargas sociales	$0	$1.296.000	$1.896.048	$2.773.918	$4.058.242	$5.937.209
	Capacitación	$21.825	$0	$0	$0	$0	$0
	Búsqueda	$21.825	$0	$0	$0	$0	$0
	Entrevista	$43.650	$0	$0	$0	$0	$0
Total año		**-$87.300**	**-$1.208.347**	**$1.152.558**	**$1.686.193**	**$2.466.900**	**$3.609.075**
Flujo de fondo acumulado		-$87.300	-$1.295.647	-$143.089	$1.543.104	$4.010.004	$7.619.078

Tabla 14: muestra el retorno esperado en los próximos 5 años por implementar la solución

Aclaraciones:

Año 0:
Se refiere al momento de implementación de la solución, donde solo se cuenta con el costo de búsqueda, entrevista y capacitación. Estos costos no se vuelven a repetir.

Año 1:
En cuanto a ingresos, se considera que se va a observar el 60% del tiempo liberado de gerencia y de horas de retrabajo, al estar recién implementado el nuevo puesto de director de personal y necesitar de más capacitación y seguimiento. No se va a tener un aumento de ventas este año.

En cuanto a costos, se tiene el costo de sueldo del director de personal anual (60,000x12 meses, ya que el director de personal trabaja todo el año y no solo durante la temporada alta.) teniendo en cuenta también las cargas sociales y ART (x1.8). Estos costos se van a repetir por todos los años subsiguientes, ya que se prevé mantener este nuevo puesto.

Año 2, 3, 4 y 5:
En cuanto a ingresos, se espera que tenga un aumento de ventas de 3% anual, el ahorro de tiempo de retrabajo y de horas de gerencia en tareas operativas.

En cuanto a inflación, se estima un crecimiento de inflación de 46,3% anual, por lo cual se agrega a todos los valores mencionados. Como se mencionó con la otra solución, se toma en cuenta la premisa de que la inflación para los próximos 5 años va a ser la misma que hay actualmente.

Análisis financieros

El **periodo de repago** en esta inversión es entre el periodo **2 y 3,** que es cuando el flujo de fondos acumulado comienza a ser positivo.

Nuevamente para poder comparar esta solución con la anterior se calculó el VAN y la TIR, de igual forma que fueron calculados para la solución anterior. Se mantienen los mismos supuestos de una inflación constante del 46,3% para los próximos 5 años y una tasa de descuento del 37%. Con estos valores, se obtuvo un **VAN de $1.748.620,04,** y una **TIR del 124%**. Estos resultados indican que este proyecto debería ser llevado a cabo desde un punto de vista financiero dado que el VAN es mayor a 0, y además la TIR es superior a la tasa de descuento.

Impacto en estado de resultados

A continuación se ve el efecto de los ajustes mencionados anteriormente en el estado de resultados, para el año 2021, 2022, y 2023[20].

	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
VENTAS	$45.202.772,76	$66.131.656,55	$99.653.131,94	$150.166.307,98
Menos				
COSTO DEL SERVICIO	- $26.276.521,38	- $39.825.850,78	- $58.137.499,79	- $85.055.162,19
Menos				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	- $3.493.098,14	- $5.010.547,58	- $7.184.343,24	- $10.296.967,62
GASTOS FINANCIEROS	- $424.124,56	- $620.494,23	- $907.783,06	- $1.328.086,62
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	- $3.311.074,89	- $4.844.102,56	- $7.086.922,05	- $10.368.166,96
	- $7.228.297,59	- $10.475.144,37	- $15.179.048,35	- $21.993.221,20
Resultado financiero y por tenencia incluyendo RECPAM	- $3.282.436,61	- $4.802.204,76	- $7.025.625,56	- $10.278.490,20
Impuesto a las ganancias	- $3.622.181,64	- $6.451.080,30	- $10.347.001,97	- $16.449.796,68
RESULTADO FINAL	$4.793.335,54	$4.577.376,33	$8.963.956,25	$16.389.637,72

Figura 54: estado de resultados con la solución Contratar a un Director de Personal

Propuesta para la gestión del cambio

La solución que implica contratar un director de personal también genera un cambio organizacional que es importante gestionar de manera correcta para minimizar impactos negativos por la reorganización de los procesos. Lo ideal es realizar acciones en los momentos correspondientes para que los usuarios afectados por la solución respondan positivamente al cambio y alcancen el desempeño deseado en sus roles y responsabilidades.

La solución de contratar un director de personal afecta principalmente a la **gerencia**, quién dispondrá de mayor tiempo para tareas estratégicas y podrá delegar aquellas que son más operativas.

A su vez, impactará directamente en los **empleados**. Son estos últimos quienes tendrán un nuevo director a quien tendrán que responder y obedecer.

También son los **propietarios de la empresa** quienes se ven afectados por la solución, ya que como fue mencionado en la solución anterior, estos se ven interesados por la rentabilidad y productividad del hotel.

[20] *Aclaración: el estado de resultados de elaboración propia en base al EERR provisto por la empresa para el período contable de 2020, que se puede encontrar en el Anexo 3.*

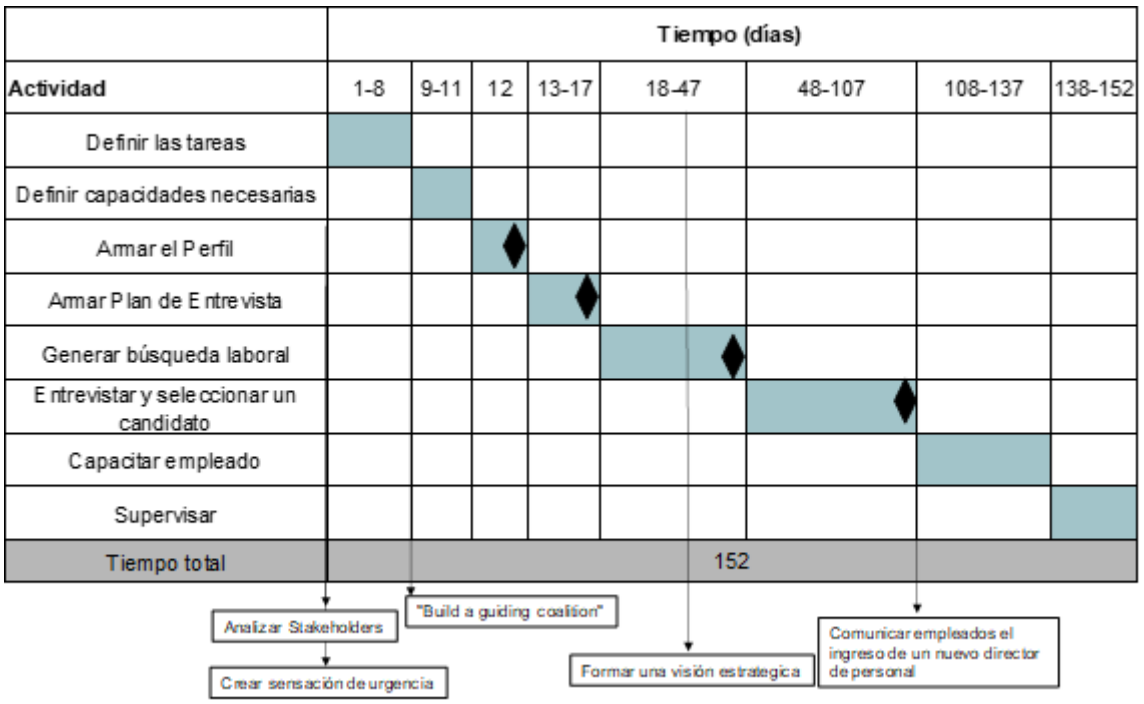


Figura 55: muestra cómo gestionar el cambio de manera correcta

En la primera etapa se **analizará todos los stakeholders** que hoy se encuentran involucrados por el problema a solucionar.

Al mismo tiempo se **creará una sensación de urgencia** donde se le comunicará a los stakeholders involucrados el problema al cual se enfrenta la organización hoy en día y a dónde se quiere llegar con la solución. La idea es dar a entender la situación en la que se encuentra la gerencia hoy en día, donde principalmente por ocuparse de tareas operativas, no puede ocuparse de las decisiones estratégicas de la empresa. Es importante que todos entiendan la problemática que eso le implica al negocio con el fin de que todo el contexto esté listo para afrontar dicho cambio que implica contratar un nuevo director de personal y todo el personal desee involucrarse.

Luego de definir las tareas, se pasará a la etapa de "**build a guiding coalition"** en la cual la organización entiende la necesidad de contratar a alguien con el fin de llevar adelante el cambio y facilite la transición al punto deseado.

Posteriormente, para gestionar de manera correcta el cambio, se **formará una visión estratégica** con el fin de demostrarle a los empleados el valor que dicho cambio organizacional implica y mostrarle dicha victoria a largo plazo.

Una vez que se haya realizado el proceso de la búsqueda laboral y se haya encontrado una persona cualificada para cumplir con el rol de director de personal, se lanzará la campaña de **comunicación**, donde se les comunicará a los empleados del ingreso de este nuevo empleado, el perfil de esta persona y cómo serán las nuevas tareas propuestas para todos.

Indicadores y resultados esperados

Como fue mencionado para la otra solución, a continuación se muestran los distintos KPIs que se considera que se deben medir, la explicación de este, la fórmula de cálculo, el valor objetivo, la frecuencia de medición, fuente de información y rango en el cual es aceptable. Se puede usar la planilla creada para ir completando los valores actuales y midiendo las mejoras para ver si se llegan a los objetivos planteados.

Nombre KPI	Explicación	Formula de cálculo	Valor actual	Valor objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de información	Rango aceptable
Tiempo para tareas estrategicas	Tiempo ahorrado de tareas operativas al delegarse al director de personal y poder dedicar más tiempo a tareas estrategicas.	Tiempo dedicado a tareas estratégicas actualmente/ tiempo que se destinaba a tareas estratégicas anteriormente	-	40%	%	1 vez por temporada	Registrar tiempo dedicado a tareas estratégicas	30% < X < 50%
Tareas completadas	Porcentaje que evalua la cantidad de tareas que se ejecutan exitosamente	Cantidad de tareas en proceso/ cantidad total de tareas	-	95%	%	2 veces por temporada	Registrar cantidad de tareas completadas	90% < X < 100%
Nivel de Satisfacción del cliente	Promedio de satisfacción de los clientes, obtenido a traves de encuestas	Promedio de calificación de los resultados de encuestas	-	90%	%	2 veces por temporada	Encuesta de satisfacción de clientes	80% < X < 100%
Calidad del servicio	Calificación de los clientes de la calidad del servicio obtenido en el hotel.	Promedio de calificación de los resultados de encuestas (en puntaje de 1 a 10)	-	8	Puntaje	2 veces por temporada	Encuesta de satisfacción de clientes	6 < X < 10
Tiempo de la estadia del cliente	Medición de la estadia del cliente para saber la reteneción que se logra	Tiempo en que el cliente se retira- tiempo en que el cliente ingresa	-	120	Horas por estadía	2 veces por temporada	TodoAlojamiento	110 < X < 130
Tiempo de control ahorrado	Tiempo ahorrado de control o supervisión de empleados por parte de la gerencia por tener un director de personal.	Tiempo actual destinado a la supervisión/ tiempo que se destinaba a la supervisión anteriormente	-	33%	Horas anuales	1 vez por temporada	Registrate tiempo de Gerente destinado a supervision	28% < X < 38%
Tasa de crecimiento	Este porcentaje evalua el crecimiento del hotel por mayor tiempo dedicado a las estrategias	Aumento en ventas	-	3%	%	1 vez por temporada	Balance anual	1% < X < 5%
Empleados capacitados	Porcentaje que evalua la cantidad de empleados que estan capacitaciones en sus procesos	Cantidad de empleados capacitados/ cantidad total de empleados que cuenta el hotel	-	90%	%	2 veces por temporada	Registrar cantidad de empleados capacitados	85% < X < 100%
Satisfacción de empleados	Promedio del valor de la satisfacción de empleados	Promedio de calificación a través de una encuesta	-	8	Puntaje	2 veces por temporada	Encuesta de satisfacción de empleados	6 < X < 10

Tabla 15: cuadro con detalle de cada KPI[21]

Finalizado el análisis y la puesta en marcha de la solución “Contratar un director de personal”, se va a proceder a analizar y definir los mismos puntos de la aplicación de ambas soluciones en conjunto.

[21] Link de acceso a la planilla con los KPIs: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GR-M25taYZbdlVAIXHK9Rrkatb_QksmLa3pAlpzUhK0/edit?usp=sharing

Plan de Acción: Aplicación de ambas soluciones

En esta sección se va a mostrar como se haria para aplicar ambas soluciones en conjunto y cuál es el resultado esperado de esto.

Plan de acción

Si bien ambas soluciones por separado ofrecen una notable mejora para la empresa, tanto desde el punto de vista financiero cómo desde el punto de vista organizacional, el mayor impacto se ve cuando se implementan las dos soluciones en conjunto, ya que estas se benefician mutuamente, y hay una mejora en la **sinergia** de la empresa.

Esta solución conjunta implica llevar adelante los dos procesos mencionados anteriormente en paralelo. Por un lado, llevar a cabo la documentación y optimización de procesos, y a su vez gestionar la contratación de un nuevo Director de Personal. Los pasos a seguir para cumplir estas iniciativas en conjunto son los mismos que fueron detallados en los incisos anteriores, y se verá más en detalle su implementación conjunta en el diagrama de Gantt que se presenta a continuación.

Cronograma de implementación

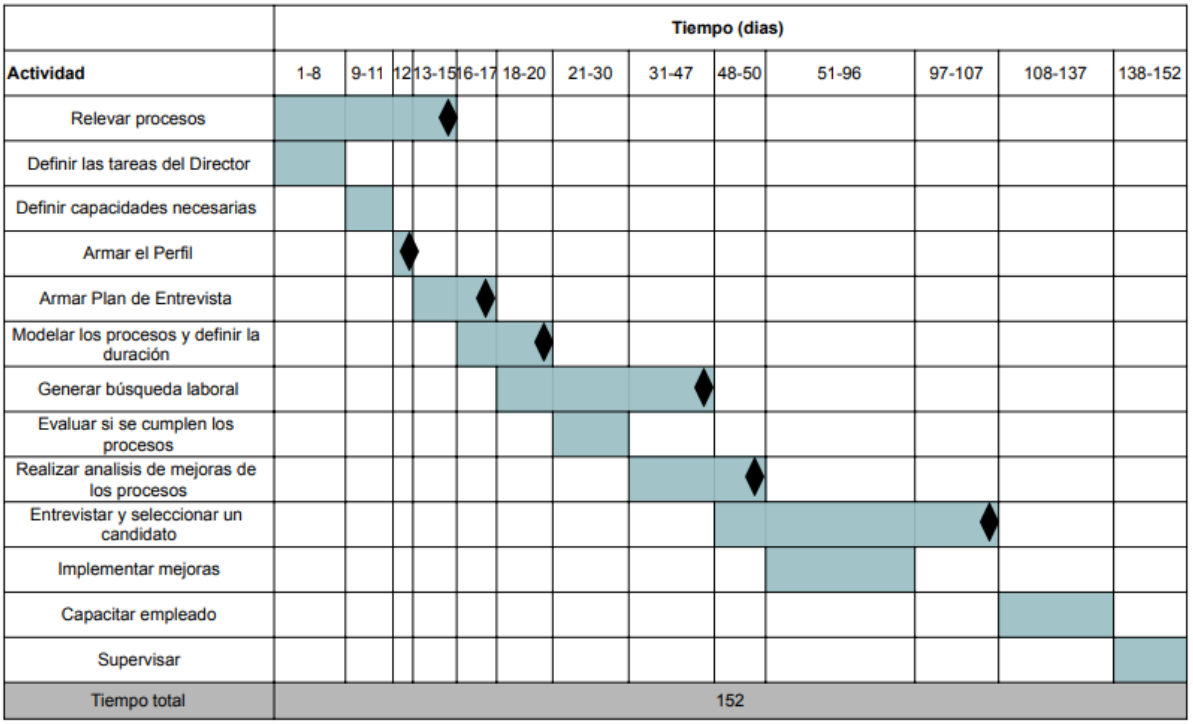


Figura 56: diagrama de Gantt para implementar ambas soluciones

Se puede observar en el diagrama que el tiempo de implementación es el mismo que si solo se aplica la tarea de director de personal ya que muchas acciones se pueden llevar a cabo en simultáneo.

Valuación económica

A continuación se analizarán los indicadores financieros previamente mencionados (estado de resultados, flujo de fondos, tasas VAN y TIR, y punto de repago de la inversión) para el caso de la aplicación de ambas soluciones en conjunto. Para este escenario, se considera un aumento adicional en los ahorros de **2 horas extras diarias**, en concepto de la sinergia lograda por la aplicación de ambas soluciones. Los ingresos, costos y ahorros contemplados para esta solución es la suma de estos valores en las dos soluciones anteriores.

Esté ahorro extra de 2 horas semanales de la gerencia se debe a que al implementar ambas soluciones al mismo tiempo se va a tener una mayor **organización de la empresa**, **más tareas cumplidas y controladas** (por estar documentadas y tener una persona con *accountability*), lo cual va a crear este **ingreso adicional**. A continuación se presenta la equivalencia monetaria de estas 2 horas semanales, usando la misma lógica que fue utilizada anteriormente.

AHORRO			
Detalle	**Ahorro en hs/año**	**Equivalencia FTE**	**Equivalencia monetaria**
Sinergia -Tiempo ahorrado por eficiencia y mejor calidad de servicio	96	0,1	$13.500,00

Tabla 17: muestra el ahorro dado por la sinergia de aplicar ambas soluciones

Flujo de fondos

En la siguiente tabla se ve el flujo de fondos esperado para los próximos 5 años con la implementación de las dos soluciones.

Concepto/Año		0	1	2	3	4	5
Ingreso	Procesos más eficientes	$0	$26.190	$38.316	$56.056	$82.010	$119.981
	Tasa de retorno de clientes +0,5%	$0	$0	$330.658	$483.753	$707.731	$1.035.410
	Aumento en ventas +3%	$0	$0	$2.902.518	$4.246.384	$6.212.460	$9.088.829
	Tiempo liberado de gerencia	$0	$79.990	$133.316	$195.041	$285.345	$417.460
	Tiempo ahorrado de retrabajo	$0	$7.663	$12.772	$18.685	$27.337	$39.994
	Sinergia de ambas soluciones	$0	$13.500	$19.751	$28.895	$42.273	$61.846
Costo	Relevar procesos	$10.913	$10.913	$0	$0	$0	$0
	Realizar análisis de mejoras	$15.278	$15.278	$32.699	$47.839	$69.989	$102.394
	Implementar mejoras	$0	$32.738	$47.895	$70.070	$102.513	$149.976
	Sueldo director + cargas sociales	$0	$1.296.000	$1.896.048	$2.773.918	$4.058.242	$5.937.209
	Capacitación	$21.825	$0	$0	$0	$0	$0
	Búsqueda	$21.825	$0	$0	$0	$0	$0
	Entrevista	$43.650	$0	$0	$0	$0	$0
Total Período		**-$113.490**	**-$1.227.585**	**$1.460.689**	**$2.136.987**	**$3.126.412**	**$4.573.941**
Flujo de fondo acumulado		-$113.490	-$1.341.075	$119.614	$2.256.601	$5.383.013	$9.956.955

Tabla 18: muestra el retorno esperado en los próximos 5 años por implementar las dos soluciones en conjunto[22]

[22] *Se mantienen los supuestos mencionados para los casos anteriores, con una tasa de inflación constante anual del 46,3%*

Análisis financiero

El periodo de repago de la inversión en el caso de esta solución ocurre entre el periodo **1 y el 2**.

En cuanto al VAN se mantuvo la tasa de descuento del 37%. Con esto en mente y los resultados del flujo de fondos, se obtuvo un **VAN de $2.435.010,93** lo cual es un resultado positivo y altamente deseable. El valor de la **TIR** en este caso es del **128**%, lo cual es superior a la tasa de descuento utilizada. Al comparar estos resultados con los resultados anteriores, podemos observar que esta es la solución que mejor conjunto de resultados ofrece, ya que es la que tiene el VAN más alto, junto con una alta TIR y un periodo de repago aceptable.

Impacto en el estado de resultados

A continuación se presenta el estado de resultados con el impacto económico para esta solución[23].

	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
VENTAS	$45.202.772,76	$66.131.656,55	$99.983.790,16	$151.006.422,43
Menos				
COSTO DEL SERVICIO	- $26.276.521,38	- $39.910.968,28	- $58.218.094,24	- $85.173.071,87
Menos				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	- $3.493.098,14	- $4.983.059,86	- $7.086.062,24	- $10.068.231,26
GASTOS FINANCIEROS	- $424.124,56	- $620.494,23	- $907.783,06	- $1.328.086,62
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	- $3.311.074,89	- $4.844.102,56	- $7.086.922,05	- $10.368.166,96
	- $7.228.297,59	- $10.447.656,66	- $15.080.767,35	- $21.764.484,84
Resultado financiero y por tenencia incluyendo RECPAM	- $3.282.436,61	- $4.802.204,76	- $7.025.625,56	- $10.278.490,20
Impuesto a las ganancias	- $3.622.181,64	- $6.425.545,05	- $10.422.021,11	- $16.666.458,11
RESULTADO FINAL	$4.793.335,54	$4.545.281,80	$9.237.281,90	$17.123.917,40

Figura 57: estado de resultados aplicando ambas soluciones

Gestión de cambio

En la misma línea con lo mencionado en incisos anteriores, una nueva solución como podría ser la combinación de contratar un nuevo director y además documentar los procesos, implica un cambio grande para los distintos stakeholders y es importante gestionarlo de manera correcta, para evitar situaciones controversiales. Si se gestiona el cambio de manera correcta y con las acciones que serán posteriormente analizadas, se generará **motivación** en el hotel por parte de todos los involucrados, para querer cambiar, y se contará con perfiles y competencias adecuadas para ejecutar los nuevos procedimientos.

Los stakeholders que serán afectados por la solución de aplicar ambas propuestas de manera conjunta, como en las soluciones separadas individualmente, son los **empleados**, quienes tendrán un cambio principalmente en las tareas y en sus tiempos designados para cada uno y un nuevo director, la **gerencia**, área que tendrá más tiempo para enfocarse en temáticas estratégicas y dejará de realizar tareas operativas, y los **dueños del hotel**, que se ven interesados en las soluciones, ya que la rentabilidad del negocio se verá modificada.

[23] *Aclaración: el estado de resultados de elaboración propia en base al EERR provisto por la empresa para el período contable de 2020, que se puede encontrar en el Anexo 3.*

Comprendiendo el proceso de cambio organizacional, proponemos las siguientes acciones para poder llevar a cabo estas nuevas propuestas de una manera pacífica y en línea con todos los stakeholders

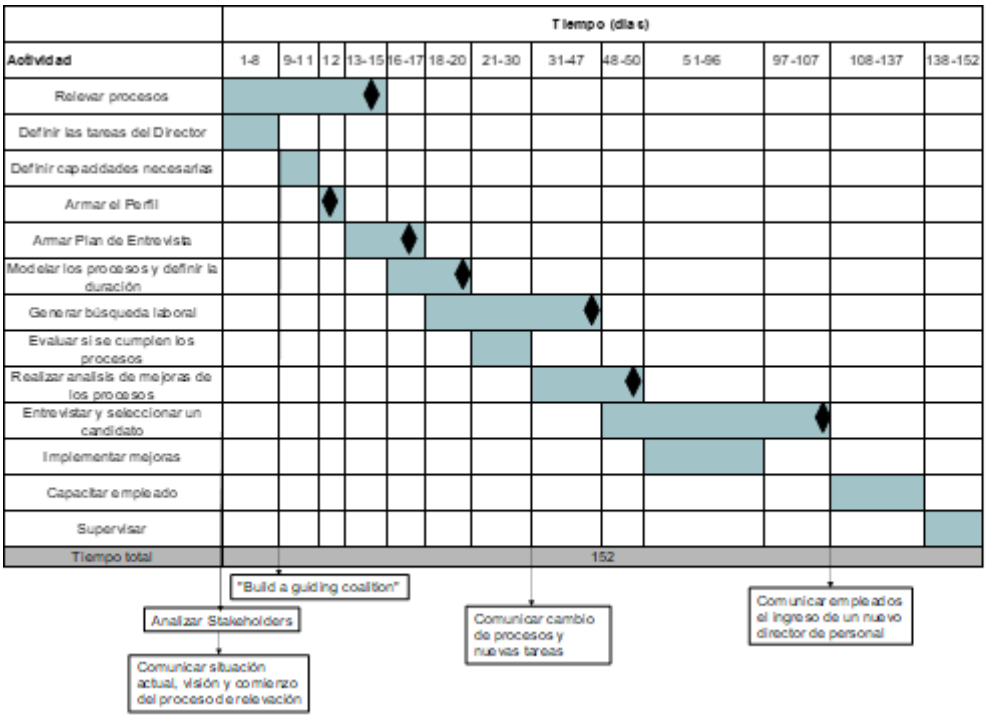


Figura 58: diagrama de Gantt con eventos de gestión del cambio

Principalmente, es importante **analizar stakeholders** e identificarlos correctamente para entender cómo cada uno de estos se verá impactado por el cambio. Además, antes de comenzar a implementar acciones para empezar a realizar las acciones propuestas, es importante que la gerencia lleve a cabo la acción de **comunicar la situación actual, la visión** de a dónde se quiere llegar con el cambio y dar a conocer **el comienzo del proceso de revelación**. Los stakeholders deben comprender el problema que implica no tener los procesos correctamente definidos, por lo que la organización deberá relevar cada proceso y la necesidad de contratar un nuevo director de personal. Es así como todos estarán al tanto de las nuevas acciones que serán implementadas y podrá haber cooperación entre todos.

Luego se deberá pasar a la etapa de "**build a guiding coalition"**. Esta etapa se basa en entender que se necesita contar con perfiles adecuados para poder cambiar y asegurarse de que no existan barreras. La solución propuesta para eso es contratar a alguien que ayude a empujar el cambio y a brindar resultados de manera más rápida.

Una vez que se haya terminado la tarea de evaluar si se cumplen los procesos se deberá **comunicar el cambio de procesos y nuevas tareas** a los empleados. La solución de documentar procesos y tareas hace que muchas tareas se vean modificadas y delimitadas a un empleado. Como fue mencionado, en situaciones anteriores, los empleados se cubrían entre ellos con distintas tareas, pero al tener con la nueva solución los responsables claramente definidos, es importante que cada empleado entienda cómo su accionar en el

día a día se verá modificado y entienda a la perfección cada tarea que deberá realizar una vez que la empresa opte por llevar al cabo la solución propuesta.

Por último, luego de entrevistar y seleccionar un candidato, se debe **comunicar a los empleados el ingreso de un nuevo empleado**, que es el director de personal, a quienes deberán reportar una vez que este ingrese.

Indicadores y resultados esperados

Como fue mencionado para las otras soluciones, a continuación se muestran los distintos KPIs que se considera que se deben medir, la explicación de estos, la fórmula de cálculo, el valor objetivo, la frecuencia de medición, fuente de información y rango en el cual es aceptable. Se puede usar la planilla creada para ir completando los valores actuales y midiendo las mejoras para ver si se llegan a los objetivos planteados.

En este caso, se ajustaron algunos valores objetivos teniendo en cuenta que al tener sinergia de implementar ambas soluciones se esperan mejores resultados.

Nombre KPI	Explicación	Formula de cálculo	Valor actual	Valor objetivo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Fuente de información	Rango aceptable
Corrección de procesos	Tiempo ahorrado gracias a la corrección de los procesos e implementación de mejoras	1 - Duración de los procesos corregidos / Duración procesos anteriores	-	25%	%	Anualmente	Registrar la duración de los procesos	15% < X < 25%
Ahorro en tiempo de capacitación	Porcentaje de tiempo que se ahorra en capacitar a los empleados por tener los procesos definidos y documentados	Tiempo de capacitación actual / tiempo de capacitación anterior	-	10%	%	Anualmente, en el momento de capacitación	Registrar la duración de las capacitaciones	6% < X < 20%
Procesos exitosos	Porcentaje que evalua la cantidad de procesos que se ejecutan exitosamente	Cantidad de procesos correctos/cantidad de procesos totales.	-	90%	%	2 veces por temporada	Registrar los procesos exitosos	85% < X < 100%
Procesos con errores	Porcentaje que evalua la cantidad de procesos que se ejecutan con errores	Cantidad de procesos con errores /cantidad de procesos totales	-	5%	%	2 veces por temporada	Registrar los procesos con errores	0% < X < 10%
Retrabajo	Porcentaje que evalua la cantidad de actividades que tienen que volverse a hacer por tener errores	Tareas hechas más de una vez por errores / tareas totales	-	10%	%	2 veces por temporada	Registrar la cantidad de tareas con retrabajo	5% < X < 10%
Satisfacción de empleados	Promedio del valor de la satisfacción de empleados	Promedio de calificación a través de una encuesta	-	8	puntaje	2 veces por temporada	Encuesta de satisfacción de empleados	7 < X < 10
Reservas procesadas	Evalua el porcentaje de reservas que fueron procesadas, de las que se recibieron	Cantidad de reservas procesadas / cantidad de reservas recibidas	-	80%	%	Mensualmente en temporada alta	Registrar cantidad de reservas	75% < X < 90%
Tiempo de respuesta a las reservas	Tiempo entre que se recibe la reserva y se da una respuesta	Horario en el que se da una respuesta a la reserva- horario en que se recibe la reserva.	-	2	horas	2 veces por temporada	Registrar tiempo que se tarda en dar una respuesta a una reserva	0 < X < 3

Mantenimiento pendiente	Porcentaje que evalua la cantidad de mantenimiento que quedo pendiente de hacerse.	Tareas de mantenimiento pendientes / tareas de mantenimiento totales	-	8%	%	2 veces por temporada	Registrar que tareas de la checklist quedaron pendientes	5% < X < 10%
Tiempo para tareas estrategicas	Tiempo ahorrado de tareas operativas al delegarse al director de personal y poder dedicar más tiempo a tareas estrategicas.	Tiempo dedicado a tareas estratégicas actualmente/ tiempo que se destinaba a tareas estratégicas anteriormente	-	60%	%	1 vez por temporada	Registrar tiempo dedicado a tareas estratégicas	40% < X < 70%
Tareas completadas	Porcentaje que evalua la cantidad de tareas que se ejecutan exitosamente	Cantidad de tareas en proceso/ cantidad total de tareas	-	95%	%	2 veces por temporada	Registrar cantidad de tareas completadas	90% < X < 100%
Nivel de Satisfacción del cliente	Promedio de satisfacción de los clientes, obtenido a traves de encuestas	Promedio de calificación de los resultados de encuestas	-	90%	%	2 veces por temporada	Encuesta de satisfacción de clientes	80% < X < 100%
Calidad del servicio	Calificación de los clientes de la calidad del servicio obtenido en el hotel.	Promedio de calificación de los resultados de encuestas (en puntaje de 1 a 10)	-	9	Puntaje	2 veces por temporada	Encuesta de satisfacción de clientes	8 < X < 10
Tiempo de la estadia del cliente	Medición de la estadia del cliente para saber la reteneción que se logra	Tiempo en que el cliente se retira- tiempo en que el cliente ingresa	-	120	Horas por estadía	2 veces por temporada	TodoAlojamiento	110 < X < 130
Tiempo de control ahorrado	Tiempo ahorrado de control o supervisión de empleados por parte de la gerencia por tener un director de personal.	Tiempo actual destinado a la supervisión/ tiempo que se destinaba a la supervisión anteriormente	-	33%	Horas anuales	1 vez por temporada	Registrate tiempo de Gerente destinado a supervision	28% < X < 38%
Tasa de crecimiento	Este porcentaje evalua el crecimiento del hotel por mayor tiempo dedicado a las estrategias	Aumento en ventas	-	5%	%	1 vez por temporada	Balance anual	5% < X < 6%
Empleados capacitados	Porcentaje que evalua la cantidad de empleados que estan capacitaciones en sus procesos	Cantidad de empleados capacitados/ cantidad total de empleados que cuenta el hotel	-	90%	%	2 veces por temporada	Registrar cantidad de empleados capacitados	85% < X < 100%
Satisfacción de empleados	Promedio del valor de la satisfacción de empleados	Promedio de calificación a través de una encuesta	-	8	Puntaje	2 veces por temporada	Encuesta de satisfacción de empleados	6 < X < 10

Tabla 19: cuadro con detalle de cada KPI a tener en cuenta si se aplican ambas soluciones[24]

[24] Link de acceso a la planilla con los KPIs: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1GR-M25taYZbdlVAIXHK9Rrkatb_QksmLa3pAlpzUhK0/edit?usp=sharing

Conclusiones Plan de Acción

En los incisos anteriores fueron analizadas las posibles soluciones, y se seleccionaron aquellas con mayor impacto y mayor factibilidad. En este apartado, se compararon estas soluciones con el fin de decidir cuáles y cómo se deben ejecutar, y por lo tanto cómo debe la empresa asignar los recursos para llevarlas a cabo. Finalmente, se llega a la conclusión de que lo **más beneficioso sería implementar ambas soluciones en simultáneo**, **es decir contratar un director de personal y documentar y definir las tareas**. Este escenario permitiría resolver los problemas de la empresa de la manera más fructuosa posible. En el cuadro presentado a continuación se puede observar la comparación de los parámetros financieros analizados para cada una de las alternativas.

	Período de Repago	VAN	TIR
Solución Documentar Procesos	1-2	$632.764,09	270%
Solución Directo de Personal	2-3	$1.748.620,04	124%
Ambas soluciones	**1-2**	**$2.435.010,93**	**128%**

Tabla 20: cuadro comparativo de las 3 soluciones

Al comparar las 3 soluciones se decide que lo mejor es aplicar ambas soluciones. Si bien la tasa TIR es menor a la de la solución basada en documentar y definir procesos, es preferible optar por la opción combinada por su VAN, ya que implica un ingreso mayor para la empresa. En el escenario de las dos soluciones combinadas, el **VAN es significativamente superior** al de cada una de las alternativas por separado y un periodo de **repago** relativamente corto ya que este es entre el **periodo 1 y 2**. Con estos datos, se puede concluir que aplicar ambas soluciones trae beneficios en el corto plazo muy beneficiosos.

En el caso de que no se quiera realizar ambas soluciones en simultáneo, es preferible documentar y definir los procesos. Si bien el VAN de contratar el director de personal es mayor, los otros parámetros considerados son más favorables para la opción de documentar procesos: La TIR, que nos ayuda a definir la tasa de rentabilidad que nos brinda una inversión, es de 270%, que es mayor a la TIR de la opción de contratar un director de personal, por lo que conviene más optar por la solución de documentar y definir procesos.

El otro parámetro considerado es el periodo de repago. En la opción de documentar y definir los procesos es entre el primer y segundo período, mientras que en la de contratar un director de personal es entre el segundo y tercer periodo. Esto indica que la solución seleccionada es más favorable dado que se empezarán a ver los resultados positivos con anterioridad a la otra solución, lo que siempre es deseable.

De todas formas, cómo se mencionó anteriormente el **escenario ideal sería implementar ambas soluciones** lo cual va a traer muchos **beneficios** como reducir la falta de tiempo, falta de managements intermedios, tiempos perdidos por rehacer tareas o no saber que hacer, menos tiempo de capacitaciones, más fácil controlar las tareas y ver el efecto de implementar mejoras, entre otras.

Conclusión general

A través del desarrollo de las 3 etapas de este trabajo, se pudo **diagnosticar en profundidad la situación actual** de la empresa, **identificar puntos de mejora** y **proponer posibles soluciones** para los mismos. En primer lugar, se realizó un análisis interno y externo del hotel. Se llevó a cabo un estudio del entorno en el que la empresa se desenvuelve, con el fin de entender correctamente dónde se encuentra situada y cómo es el mercado de la industria hotelera en dicha zona. Mediante distintas herramientas, como por ejemplo la herramienta "*PESTEL*" o "*FODA*", se pudo llegar a conclusiones interesantes sobre el panorama actual de la industria hotelera. Además se identificaron los potenciales competidores que se encuentran en el mercado, con el fin de entender la ventaja competitiva de estos y cómo evitar que se conviertan en una futura amenaza para la empresa.

Luego, adentrándonos en la empresa, se pudo comprender cómo está compuesta, cómo fue formada, cómo funciona y las distintas jornadas laborales en las que se encuentra activa. Además, se analizaron los distintos clientes de la empresa y se definió de manera clara la estrategia competitiva, con el fin de identificar cómo esta genera valor en los clientes y genera tal satisfacción por parte de estos últimos, que hace que elijan el hotel por sobre otros. Por último, se percibió como se encuentra conformada la estructura organizacional, identificando las distintas áreas funcionales de la empresa junto a sus respectivos responsables.

Mediante el análisis e investigación detallado previamente, se identificaron distintos **puntos críticos** que podrían ser mejorados, para que el hotel pueda desarrollar sus actividades de una manera más **eficiente y productiva**. En este diagnóstico se pudieron identificar diferentes alternativas que permiten optimizar el funcionamiento de la empresa, pero en función de la factibilidad e impacto de cada uno, concluimos con que es importante priorizar dos propuestas. Estas son la reorganización de la estructura interna con la incorporación de un director de personal, y la correcta organización y definición de los puestos de trabajo. Con este resultado, se llegó a que las soluciones que mejor cumplen con este objetivo son las de **documentar y definir procesos, y contratar un director de personal.**

Si bien se realizó una evaluación económica y financiera de cada una de las soluciones por separado, al hacer dicho análisis de manera conjunta, evaluando cómo impactaría implementar ambas soluciones de manera conjunta, se llegó a la conclusión de que lo más **beneficioso sería implementar las dos en simultáneo**, es decir contratar un director de personal y documentar y definir las tareas. Dicha propuesta conjunta implicaría un **VAN** de **$2.435.010,93,** siendo este valor presente neto mayor que el de cada solución implementada de manera independiente. Por otro lado, el valor de la **TIR** en este caso es de **128**%, siendo un porcentaje alto y superior a la tasa de descuento 37%. Adicionalmente, implementar ambas soluciones tiene un **periodo de repago de 1 o 2 periodos**, lo cual es corto. Estos valores permiten concluir que la implementación de ambas soluciones de manera conjunta será **beneficiosa para la empresa y deben priorizarse para generar un cambio positivo organizacional**.

También se detallaron los pasos y acciones a seguir para implementar dicha solución conjunta propuesta, junto con el desarrollo del material necesario para llevarlas adelante. Dentro del material que se desarrolló cómo entregable para la empresa, se encuentran: el excel con los diferentes KPIs para poder darle seguimiento a las acciones, la planilla de control de stock, los procesos modelados junto con su optimización en formato editable (por si se desean hacer cambios), y el perfil del director de personal en el formato que utiliza la empresa.

Se espera que se puedan llevar a cabo las soluciones y aliviar los problemas causados en parte por la pandemia del COVID-19. Creemos que la implementación de estas soluciones tendrá un efecto positivo en la empresa, desde el punto de vista **organizativo y funcional**, que a su vez se traslada a **mejores resultados financieros y una mejor satisfacción de los clientes**.

Fuentes

(2017). Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. Programa de Certificación en Sustentabilidad. En *Hoteles Más Verdes.* http://www.hotelesmasverdes.com.ar/wp-content/uploads/2018/07/Gestión-sustentable-en-hoteles.pdf

(2018). Normas existentes para hoteles ecológicos. En *Turismo Online*. https://turismoonline.com/hoteles/normas-para-hoteles-ecologicos

(2021). Sueldo promedio para jefe de personal. En *Glassdoor* https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/jefe-de-personal-sueldo-SRCH_KO0,16.htm

(2011).¿Qué es un hotel sostenible?. En *Sur Limpieza Sostenible.* https://www.surelimpiezasostenible.es/hoteles-sostenibles/

(1970). Ley Nacional de Hotelería. En *Bahia* https://www.bahia.gob.ar/subidos/turismo/legislacion/Ley-Nacional-de-Hoteleria-y-decreto-reglamentario.pdf

Sergio Mohadeb. (2018). Las leyes de los Hoteles. En *derecho en Zapatillas.* https://www.derechoenzapatillas.com/2017/leyes-de-los-hoteles/

(2021) Comentarios de Chalten Suites Hotel. En *Booking.com* https://www.booking.com/reviews/ar/hotel/chalten-suites.es-ar.html

(2020) Informe sobre la pobreza. En *Wadmin.* http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2020/2020-OBSERVATORIO-DOCUMENTO-TRABAJO-NUEVO-INFORME-PM-ENFOQUE-DERECHOS.pdf

(2021) Chaltén Suites Hotel. En *Despegar.com* https://www.despegar.com.ar/hoteles/h-487045/chalten-suites-hotel

(2021) Chalten Suites Hotel. En *TripAdvisor*. https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g316035-d6277074-Reviews-Chalten_Suites_Hotel-El_Chalten_Province_of_Santa_Cruz_Patagonia.html#REVIEWS

(19/09/2016) Vehiculo. En *Elchalten.tur.ar* https://elchalten.tur.ar/vehiculo/

Guercio, Federico (2017) MBA. [Tesis doctoral, UdeSA] http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15812/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20MBA%20Guercio%2C%20Federico.pdf

(2021) Pre Viaje Como funciona?. En *PreViaje* https://www.previaje.gob.ar/como-funciona#limitesReintegro

UNWTO TOURISM DATA DASHBOARD. En *UnWTO*
https://www.unwto.org/es/unwto-tourism-dashboard

Camilo Parra (21/09/2019) Blog acerca de que son los stakeholders, que tipos existen y de qué manera impactan a una empresa. En *RockContent*
https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/

INDEC (2019) Estadísticas de turismo internacional. En *IthaArgentina*
http://ithargentina.com.ar/archivos/758_turismo_internacional_octubre_2019.pdf

Andrés Rodríguez (28/09/2020) Stakeholders: ¿qué son y cómo afectan a tu negocio?. En *GoDaddy*
https://es.godaddy.com/blog/stakeholders-que-son-y-como-afectan-a-tu-negocio/

Recursos y capacidades en las empresas. En *Ceupe*
https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-en-la-empresa.html

Tania Monroy (08/03/2019) La importancia de los procesos en el Sistema de Gestión. En *Blog Kawak*
/https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/la-importancia-de-los-procesos#:~:text=Los%20procesos%20aclaran%2C%20permiten%20coordinar,para%20evolucionar%20hacia%20cosas%20mejores.

(2021) Cuál debería ser la rutina de un buen director de hotel. En IHCS Hotel Consulting
https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/cual-deberia-ser-la-rutina-de-un-buen-director-de-hotel/

(2017) ¿Qué hace un Gerente de Hotel?. En Neuvoo
https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-hotel/

(13/08/2018) Todo lo que tienes que saber para ser director de hotel. En TuriJobs
https://www.turijobs.com/blog/trabajar-como-director-de-hotel/

Motor de Reservas on- line. En Todo Alojamiento.
https://www.todoalojamiento.com/motor-de-reservas.html

INDEC (04/2021) Índice de precios al consumidor En Indec.gob.ar
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

BCRA (2021) Plazo fijo precancelable en Unidades de Valor Adquisitivo ("UVA")
https://www.bna.com.ar/Home/PlazoFijoWebinformacion

Dra Julieta Andrea Martín, Entrevista virtual, 26/03/2021

Dra Julieta Andrea Martín, Entrevista virtual, 16/04/2021

Dra Julieta Andrea Martín, Entrevista virtual, 14/05/2021

Anexo

Anexo 1: Perfiles de trabajo de la empresa

PERFIL DE TRABAJO: ÁREA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

CHALTEN SUITES HOTEL

VENTAS Y RESERVAS

ESTUDIOS
- Secundario completo

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS
- Idioma Ingles excluyente
- Conocimiento en hotelería
- Cumplimiento de políticas, reglamentos internos y manual de funciones de su puesto
- Conocimiento en marketing, comercialización, técnicas de venta y negociación
- Relaciones públicas e institucionales
- Manejo de agenda y de base de datos
- Participación en ferias y exposiciones
- Disponibilidad para viajar ocasionalmente en representación del hotel
- Telemarketing
- Análisis de estadísticas
- Organización de eventos
- Manejo de quejas
- Paquete office e internet
- Conocimiento básico de seguridad e higiene
- Conocimiento de roles de evacuación
- Buenas Prácticas Ambientales
- Conocimiento de Política de Sustentabilidad

HABILIDADES ESPECÍFICAS
- Trabajo por objetivos
- Orientación al cliente
- Amabilidad
- Comunicación efectiva
- Autonomía en la gestión
- Influencia y negociación
- Trabajo en equipo

Página 03

CHALTEN SUITES HOTEL

PERFIL DE TRABAJO: ÁREA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

CONTABILIDAD

ESTUDIOS

- Secundario completo
- Terciario o Universitario completo o incompleto relacionado con la administración/contabilidad

EXPERIENCIA

- Desempeño en cargos similares
- Manejo de herramientas de planificación, organización y gestión
- Manejo de sistema contable Tango, Holister o similar

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Idioma Ingles básico
- Conocimiento en hotelería y régimen impositivo relacionado a la actividad
- Cumplimiento de políticas, reglamentos internos y manual de funciones de su puesto
- Manejo de agenda y de base de datos
- Análisis de estadísticas
- Paquete office e internet
- Elaboración de informes
- Conocimiento básico de seguridad e higiene
- Conocimiento de roles de evacuación
- Buenas Prácticas Ambientales
- Conocimiento de Política de Sustentabilidad

CHALTEN SUITES HOTEL

PERFIL DE TRABAJO: ÁREA COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA

MARKETING

ESTUDIOS

- Secundario completo
- Terciario o Universitario completo o incompleto relacionado con las RRPP o el Marketing

EXPERIENCIA

- Desempeño en cargos similares
- Manejo de herramientas de planificación, organización y gestión de marketing
- Manejo de redes sociales
- Diseño y elaboración de planes de marketing

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Idioma Ingles básico
- Conocimiento en hotelería y turismo
- Cumplimiento de políticas, reglamentos internos y manual de funciones de su puesto
- Manejo de agenda y de base de datos
- Análisis de estadísticas
- Paquete office e internet
- Elaboración de informes
- Conocimiento básico de seguridad e higiene
- Conocimiento de roles de evacuación
- Buenas Prácticas Ambientales
- Conocimiento de Política de Sustentabilidad

PERFIL DE TRABAJO: ÁREA OPERATIVA

CHALTEN SUITES HOTEL

MANTENIMIENTO

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Conocimiento sobre cumplimiento de políticas, reglamentos internos de trabajo y manual de funciones de su puesto
- Conocimiento de funcionamiento general del hotel
- Conocimiento en mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo de equipamientos, habitaciones y áreas públicas
- Conocimientos básicos sobre seguridad e higiene·
- Utilización obligatoria de los EPP
- Conocimientos sobre mecánica, electricidad, hidráulica y electrónica
- Conocimiento sobre roles de evacuación
- Manejo de quejas
- Coordinación con áreas implicadas
- Buenas Prácticas Ambientales Residuo, Agua y Energía
- Conocer la Política de Sustentabilidad

EXPERIENCIA

- Desempeño en cargos similares
- Experiencia en mantenimiento hotelero

HABILIDADES ESPECÍFICAS

- Comunicación efectiva
- Conocimiento de prioridades (sentido de la urgencia/peligro)
- Trabajo en equipo
- Actitud proactiva
- Aptitud física

CHALTEN SUITES HOTEL

PERFIL DE TRABAJO: ÁREA OPERATIVA

HOUSEKEEPING

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Conocimiento sobre cumplimiento de políticas, reglamentos internos de trabajo y manual de funciones de su puesto
- Conocimiento de funcionamiento general del hotel
- Conocimientos básicos sobre seguridad e higiene-
- Administración inteligente de los recursos de su sector
- Entendimiento sobre los productos, elementos y maquinaria que su utiliza, su correcta aplicación en los materiales correspondientes, su administración, sus debidas precauciones, etc.
- Conocimiento sobre roles de evacuación
- Manejo de quejas
- Coordinación con áreas implicadas
- Buenas Prácticas Ambientales Residuo, Agua y Energía
- Conocer la Política de Sustentabilidad

EXPERIENCIA

- Desempeño en cargos similares
- Experiencia en limpieza en el rubro hotelería

HABILIDADES ESPECÍFICAS

- Comunicación efectiva
- Conocimiento de prioridades
- Trabajo en equipo
- Actitud proactiva
- Manejo de quejas
- Atención al detalle
- Aptitud de trabajo metódico y ordenado
- Buena presencia
- Aptitud física

CHALTEN SUITES HOTEL

PERFIL DE TRABAJO: ÁREA OPERATIVA

AA&BB
MOZO

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Inglés básico excluyente
- Conocimiento sobre cumplimiento de políticas, reglamentos internos de trabajo y manual de funciones de su puesto
- Conocimiento de funcionamiento general del hotel
- Conocimientos básicos sobre seguridad e higiene
- Manejo de caja, facturación y posnet
- Administración inteligente de los recursos de su sector
- Preparación del desayuno y su reposición
- Conocimiento de armado de mesa
- Chequear condición del hospedado
- Conocimiento de la carta (platos, ingredientes, tipos de bebidas, precios, etc.)
- Manejo de herramientas y maquinaria del sector: cafetera, cocktelera, exprimidora, etc.
- Conocimiento sobre roles de evacuación
- Manejo de quejas
- Coordinación con áreas implicadas
- Buenas Prácticas Ambientales Residuo, Agua y Energía
- Conocer la Política de Sustentabilidad

EXPERIENCIA

- Desempeño en cargos similares

HABILIDADES ESPECÍFICAS

- Comunicación efectiva
- Orientación al cliente
- Rapidez en la atención al cliente
- Conocimiento de prioridades y capacidad de organización interna
- Trabajo en equipo
- Actitud proactiva
- Manejo de quejas
- Escucha activa
- Buena presencia
- Aptitud física

CHALTEN SUITES HOTEL

PERFIL DE TRABAJO: ÁREA OPERATIVA

AA&BB
COCINERO/PASTELERO

ESTUDIOS CURSADOS

- Secundario completo
- Estudio en gastronomía

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Conocimiento sobre cumplimiento de políticas, reglamentos internos de trabajo y manual de funciones de su puesto
- Conocimientos básicos sobre seguridad e higiene·
- Administración inteligente de los recursos de su sector
- Planificación y elaboración del menú
- Buenas prácticas de manipulación de alimentos
- Control de inventarios
- Manejo de herramientas, maquinaria y equipamiento gastronómico.
- Recepción de mercadería
- Correcto almacenaje de productos
- Elevar pedidos al jefe de AA&BB
- Planificación de eventos
- Conocimiento sobre roles de evacuación
- Manejo de quejas
- Coordinación con áreas implicadas
- Buenas Prácticas Ambientales Residuo, Agua y Energía
- Conocer la Política de Sustentabilidad

EXPERIENCIA

- Desempeño en cargos similares

HABILIDADES ESPECÍFICAS

- Comunicación efectiva
- Conocimiento de prioridades y capacidad de organización interna
- Trabajo en equipo
- Mantenimiento del orden y la limpieza
- Actitud proactiva
- Manejo de quejas
- Escucha activa
- Creatividad
- Aptitud física

CHALTEN SUITES HOTEL

PERFIL DE TRABAJO: ÁREA OPERATIVA

AA&BB
BACHERO

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Conocimiento sobre cumplimiento de políticas, reglamentos internos de trabajo y manual de funciones de su puesto
- Conocimientos básicos sobre seguridad e higiene-
- Entendimiento sobre los productos, elementos y maquinaria que su utiliza, su correcta aplicación en los materiales correspondientes, su administración, sus debidas precauciones, etc.
- Conocimiento de herramientas, maquinaria y equipamiento gastronómico y su correcta limpieza.
- Conocimiento sobre roles de evacuación
- Manejo de quejas
- Coordinación con áreas implicadas
- Buenas Prácticas Ambientales Residuo, Agua y Energía
- Conocer la Política de Sustentabilidad

EXPERIENCIA

- Desempeño en cargos similares

HABILIDADES ESPECÍFICAS

- Conocimiento de prioridades y capacidad de organización interna
- Trabajo en equipo
- Actitud proactiva
- Aptitud física

CHALTEN SUITES HOTEL

PERFIL DE TRABAJO: ÁREA OPERATIVA

RECEPCIÓN

ESTUDIOS CURSADOS

- Secundario completo
- Terciario/Universitario completo/incompleto en Hotelería
- Inglés fluido excluyente

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Conocimiento sobre cumplimiento de políticas, reglamentos internos de trabajo y manual de funciones de su puesto
- Conocimiento integral del funcionamiento del hotel y sus áreas
- Conocimientos básicos sobre seguridad e higiene-
- Idiomas
- Sistema hotelero
- Información turística (senderos, flora, fauna, oferta gastronómica, comercial y de excursiones, recomendaciones de preservación del ambiente, etc.)
- Manejo de caja, facturación, posnet
- Manejo de reservas y ventas
- Asistencia al huésped frente a cualquier situación que pueda acontecer
- Capacidad de coordinación con otras áreas del hotel
- Conocimiento sobre roles de evacuación
- Manejo de quejas
- Buenas Prácticas Ambientales Residuo, Agua y Energía
- Conocer la Política de Sustentabilidad

EXPERIENCIA

Desempeño en cargos similares

HABILIDADES ESPECÍFICAS

- Calidad en atención al huésped
- Cordialidad
- Capacidad de escucha activa
- Excelente manejo de las relaciones interpersonales
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Criterio en la toma de decisiones y consecuente capacidad de resolución
- Trabajo en equipo
- Actitud proactiva
- Habilidad de control
- Rapidez
- Buena presencia

Anexo 2: Cuadro de problemas

Título	Tipo	Importancia	Posibles Soluciones	Viabilidad
Poca capacidad de infraestructura	Infraestructura	medio	Vender al costo en temporada baja	bajo
			Ocupar espacio de amenities con habitaciones	bajo
			Sacar jardín y agregar habitaciones	bajo
			Habitaciones familiar con sillón cama	medio
			Dividir habitaciones en 2 (menos espacio pero más habitaciones)	bajo
			Ofrecer otros servicios en temporada baja tipo pase para la pileta	alto
Inflación	Mix de productos	medio	Generar promociones a lo largo del año para generar reservas en las habitaciones más caras (que el $ sea más alto que las baratas) (ganar plata antes e invertirla)	alto
			Ofrecer uso de amenities pago	alto
			Más habitaciones a menor precio	bajo
	Financiero	medio	Armar paquetes turísticos que incluyan viandas o comidas en restaurante (más ingreso) y mejor oferta (más plata por clientes, no más clientes)	alto
			Invertir la plata ganada antes para ganar intereses	alto
Falta de turistas extranjeros debido a la pandemia	Financiero	medio	Mitigar → dar más ofertas flexibles para después de la pandemia así alguna gente reserva habitaciones y tienen algunos ingresos (reservas en usd así no pierden mucho por inflación)	alto
			Cubrir la demanda con personas que viven en la cercanía	bajo
			Targetear el marketing hacia los países que tienen permitido viajar a Argentina (ej países limítrofes)	alto
			Mantener tarifario en pesos	alto
Estructura informal	Estructura organizacional	**alto**	Contratar un **director del personal** que sea responsable de que todos los empleados cumplan con sus tareas y reporte a Julieta.	medio
			Reorganizar el organigrama a través de la capacitación de los empleados ya existentes	medio
			Estandarizar las tareas y procesos para que puedan ser delegadas	alto
			Documentar y definir bien las tareas de cada puesto, así las tareas están delimitadas	alto
			Definir **KPI**´s para los distintos puestos y objetivos, de esta forma se va a poder evaluar si un empleado cumple con lo que debe hacer o no. También pueden ofrecer incentivos para los que cumplen sus objetivos (ej bonos)	alto
			En caso de contratar, **redefinir los perfiles** y conocimientos necesarios para las distintas áreas (pedir más que secundario para áreas administrativas)	alto
Proceso de expansión demasiado largo	Infraestructura/ estratégico	medio	Hacer un estudio de mercado para ver que prioriza la gente y que les resulta más rentable: si tener más estrellas o si tener más habitaciones.	medio
			Hacer un diagrama de Pareto para hacer los cambios que tengan mayor impacto el cliente y no perder tiempo en cosas que no suman tanto	medio
			No dedicar tanto dinero a la expansión de su infraestructura e invertir también en otras cosas como en sistemas de automatización de procesos clave o en cosas que se mencionan en las quejas de los clientes	bajo
			No agregar tantas amenities y gastar más en marketing o construcción de cuartos	bajo

Área administrativa débil	Administrativo	**alto**	Contratar a un nuevo empleado (no necesariamente que tenga que ser del chaltén) con los **conocimientos necesarios** para la parte administrativa (aprovechar que se puede home office)	medio
			Capacitarse con los **sistemas** para dejar de hacer tareas manuales y ganar tiempo para lo importante.	alto
			Tener un **empleado part- time** en temporada baja que ayude con las tareas administrativas	medio
			Definir que un empleado se encargue de la **parte administrativa** en temporada alta y se capacite en los sistemas de gestión	alto
			Pasantías en temporada alta para estudiantes así ayudan con las tareas manuales y la gerenta general tenga más tiempo de ocuparse de la estrategia	medio
			Estandarizar las tareas y procesos para que puedan ser delegadas	alto
			Para solucionar el problema de falta de tiempo, se puede agregar **mandos intermedios** para que Julieta delegue tarea y pueda tener más tiempo para las tareas administrativas	alto
La estrategia de ventas genera disconformidad en los clientes	Ventas	medio	Definir una estrategia de revenue.	alto
			No bajar los precios a último momento, para no perjudicar a los early birds y desincentivar a que los clientes compren con tiempo.	alto
			Hacer cursos / planear estrategias y registrar los resultados.	medio
			Mantener los 2 tarifarios para incentivar el turismo local	alto
Entrada de nuevos competidores	Competencia	medio	Enfocarse en la propuesta de valor: atención personalizada y ambiente acogedor	alto
			Planificar la apertura de las amenities para mantener el nivel de calidad.	medio
			Armar habitaciones más lujosa	bajo
			Trabajar en la fidelización de clientes (descuentos, upgrades, desayunos gratis por volver a ir)	alto
			Mejorar el uso del CRM para tener más información sobre los clientes	alto
			Buscar más canales de venta (como Aerolíneas)	alto
Poca variedad de proveedores	Proveedores	bajo	Tener estrategias diferentes para cada insumo	bajo
			Hacer alianzas con otros hoteles para tener más fuerza de negociación	bajo
			Entablar acuerdos a largo plazo con los proveedores	medio
			Agregar un módulo al ERP donde se comparen proveedores rapidamente	medio
			Poner una huerta para algunos insumos como especies	alto
Poco conocimiento del destino	Marketing del destino/ubicación	medio	Mejorar publicidad por parte de las cámaras de turismo de la zona	bajo
			Agregar marketing del destino en las redes del hotel (ej en instagram no solo poner fotos de El chaltén sino también cosas del destino)	alto
Único segmento	Segmento de mercado	medio	Hacer marketing para atraer a otros tipos de segmento. Por ejemplo, podrían atraer a jóvenes en temporada baja para que vayan a estudiar o trabajar ahí (aprovechando el home office)	medio
			Opción de dividir el hotel para que los chicos no estén tan cerca de los adultos y no perjudique su estadía.	bajo
			Agregar opciones para familias como cuartos que se conectan o sillón cama para niños	medio
			Descuentos para aniversarios	alto
			Hacer marketing para fechas especiales como St Valentine's	alto

Anexo 3: Estado de Resultados

DENOMINACION DEL ENTE: DEL PINAR S.A.
EJERCICIO ECONOMICO N° 18 Cerrado el 30 de Junio de 2020
REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO: N° 2929 Folio 15394/15403 Tomo LXII - CUIT 30-70801708-2

ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 2020	AÑO 2019
VENTAS	$ 45.202.772,76	$ 43.596.825,73
MENOS		
COSTO DEL SERVICIO (Cuadro I)	$ (26.276.521,38)	$ (23.075.213,29)
MENOS		
GASTOS DE ADMINISTRACION (Cuadro I)	$ (3.493.098,14)	$ (2.853.433,42)
GASTOS FINANCIEROS (Cuadro I)	$ (424.134,56)	$ (401.142,37)
GASTOS DE COMERCIALIZACION (Cuadro I)	$ (3.311.074,89)	$ (3.185.203,99)
	$ (7.228.307,59)	$ (6.439.779,78)
Resultado financiero y por tenencia incluyendo RECPAM	$ (3.281.436,61)	$ (4.969.913,60)
Impuesto a las Ganancias	$ (3.622.181,64)	$ (3.499.707,84)
RESULTADO FINAL	**$ 4.794.325,54**	**$ 5.612.211,22**

Las notas y anexos que se acompañan forman parte integrante de este estado.

Firmado al solo efecto de su identificación
con mi informe de fecha 6 de octubre de 2020

Cristian David Perdomo
Contador Público (U.B.A)
CPCESC T° VI F° 530
C.U.I.T.: 20-21763797-0

DEL PINAR S.A.
Federico Martín
Presidente

Anexo 4: Perfil Armado de Director de Personal

PERFIL DE TRABAJO: DIRECTOR DE PERSONAL

DIRECTOR DE PERSONAL

ESTUDIOS CURSADOS

- Secundario completo
- Terciarios / universitarios: preferentemente en carreras como administración, turismo, hotelería y afines
- Inglés fluido excluyente

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Conocimiento de hotelería y sus áreas
- Cumplimiento de políticas, reglamentos internos y manual de funciones de su puesto
- Manejo de agenda
- Disponibilidad para viajar ocasionalmente en representación del hotel
- Análisis de estadísticas
- Manejo de quejas
- Organización de eventos
- Paquete office e internet
- Conocimiento básico de seguridad e higiene
- Buenas prácticas ambientales
- Conocimiento de política de sustentabilidad
- Manejo de reservas y ventas
- Asistencia al huésped bajo cualquier situación que pueda acontecer

EXPERIENCIA:

- Desempeño en cargos similares y/o trabajo en algún hotel

HABILIDADES ESPECÍFICAS:

- Orientación al cliente
- Amabilidad y cordialidad
- Capacidad de escucha activa
- Comunicación efectiva
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Criterio en la toma de decisiones y consecuente capacidad de resolución
- Autonomía en la gestión
- Trabajo en equipo
- Actitud proactiva
- Habilidad de control
- Rapidez
- Buena presencia
- Versatilidad: va tener muchas tareas a cargo de diferentes áreas
- Dispuesto a pasar los meses de temporada en El Chaltén
- Responsable y organizado
- Ganas de aprender, no solo del negocio sino también del lugar
- Carismático para el trato con huéspedes
- Remuneración estimada: 60.000$/mes

Anexo 5: Guía de entrevista para el director de personal

Guía de entrevista de director de personal

A la hora de llevar a cabo la entrevista laboral para el puesto de Director de Personal, se pueden generar una variedad de preguntas para lograr conocer más en profundidad a los distintos candidatos y ayudar en la toma de decisión de quien va a ocupar el puesto.

Estas preguntas pueden consistir en:

Un pantallazo sobre el:

1. Háblame de ti: que el candidato nos cuente un poco su perfil laboral, sus fortalezas y su entusiasmo

2. ¿Por qué te interesa el puesto?: poder entender qué busca el candidato al obtener este puesto. Cuáles son sus motivaciones.

3. ¿Qué sabes de nuestra empresa? ¿Qué crees que estamos buscando en un director de personal?: poder entender los conocimientos que tiene el candidato de nuestra empresa y que nos describa qué perfil cree que estamos necesitando para el puesto vacante.

4. ¿Cuáles son tus objetivos de vida a corto y largo plazo?: nos va a ayudar a ver sus prioridades y ambiciones.

5. ¿Por qué dejaste tu anterior empleo? ¿Por qué quieres cambiar de empleo?

Cualidades en el ámbito laboral:

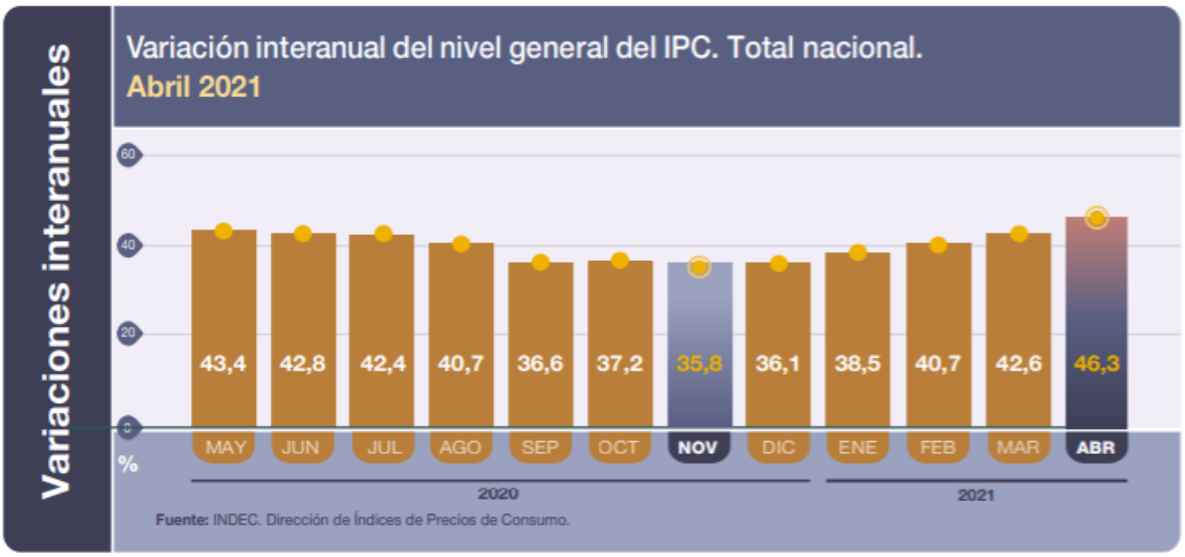
1. Generar una prueba de Excel para ver si el mismo tiene los conocimientos que se necesitan para el puesto. En esta prueba se le debería tomar las formulas básicas con las que cuenta el software: (promedio.si, sumar, búsqueda en matrices, etc)

2. Probarlo como se desenvuelve con los empleados, ver si es una persona social y con cualidades para capacitar a los mismos.

3. Generar una prueba de gráficos estadísticos de la empresa y ver si el mismo los comprende.

4. Generar una prueba de idioma Inglés. Por ejemplo con la aplicación Duolingo o llamada telefónica de prueba en inglés.

Anexo 6: Tasa de inflación acumulada anual



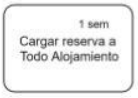
25

Anexo 7: Guía para la comprensión de los modelados

Guia para la comprensión de los símbolos del modelado de procesos:

Inicio del proceso

Fin del proceso



Engloba la actividad que se lleva a cabo y arriba a la derecha la duración de la misma

Rombo de inicio de actividades en paralelo

Tiempo necesario que se requiere para poder continuar con la siguiente actividad

Base de datos

Cuando una actividad puede dividirse en dos caminos, cada uno de estos está explicitado en las flechas que lo siguen

Actividad que incluye enviar un mail

Pool: nombre del proceso
Lane: responsable de hacer las actividades

[25] INDEC (04/2021) Índice de precios al consumidor En Indec.gob.ar
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

Anexo 8: Presentación Final del trabajo

1

La empresa

Chaltén Suites Hotel

El Chaltén

3 estrellas

Empresa familiar

Equipo chico

33 habitaciones

(4 categorías)

Restaurante

Ventaja Competitiva

Experiencia lujosa

Buena ubicación

Servicio y atención personalizada

Clientes - Customer personas

Eduardo

Edad: 60

Nacionalidad: Argentina

Chiara

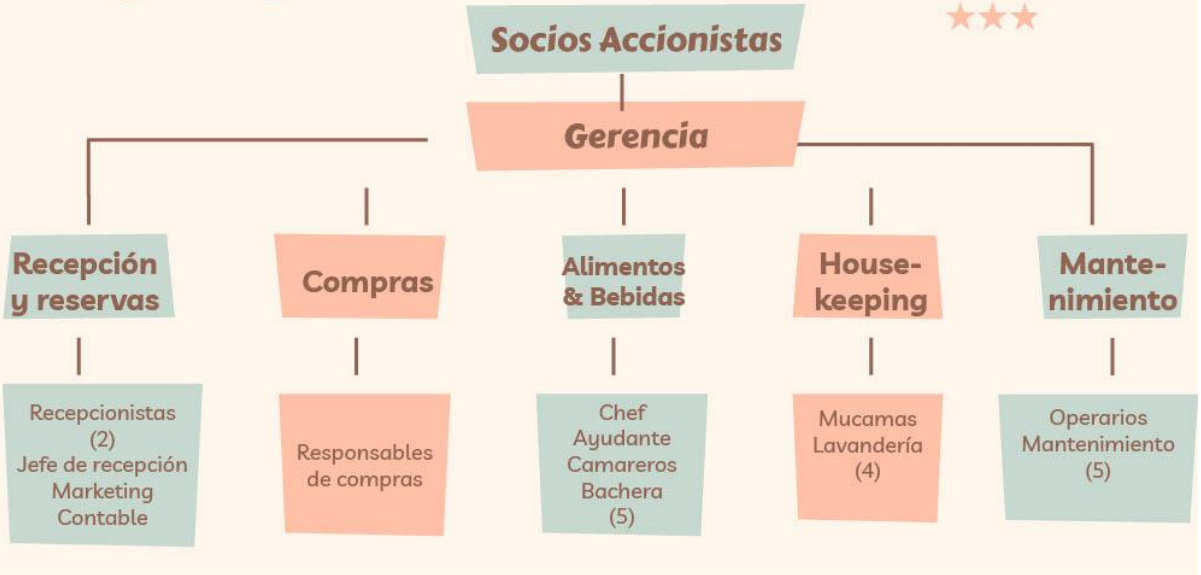
Edad: 65

Nacionalidad: Francesa

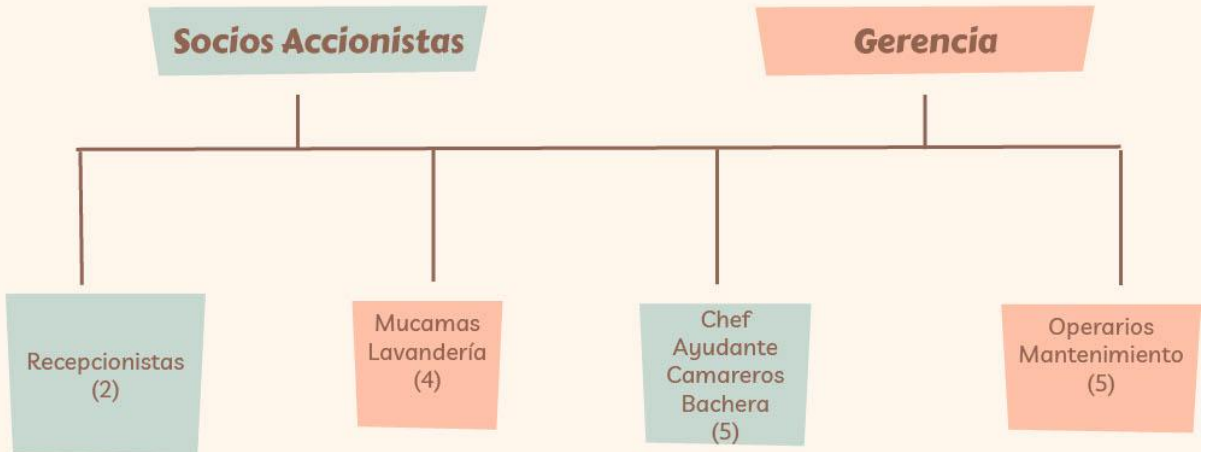
2

Puntos de Mejora

Organigrama formal



Organigrama informal



Procesos

"Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se mejora".

Procesos documentados

- *Recepción*
- *Gestión de Reservas*
- *Housekeeping*

Procesos NO documentados

- *Mantenimiento*
- *Marketing*
- *Contabilidad*
- *Administración*
- *Compras*
- *Alimentos y bebidas*

★★★

Puntos de Mejora

Área administrativa debil

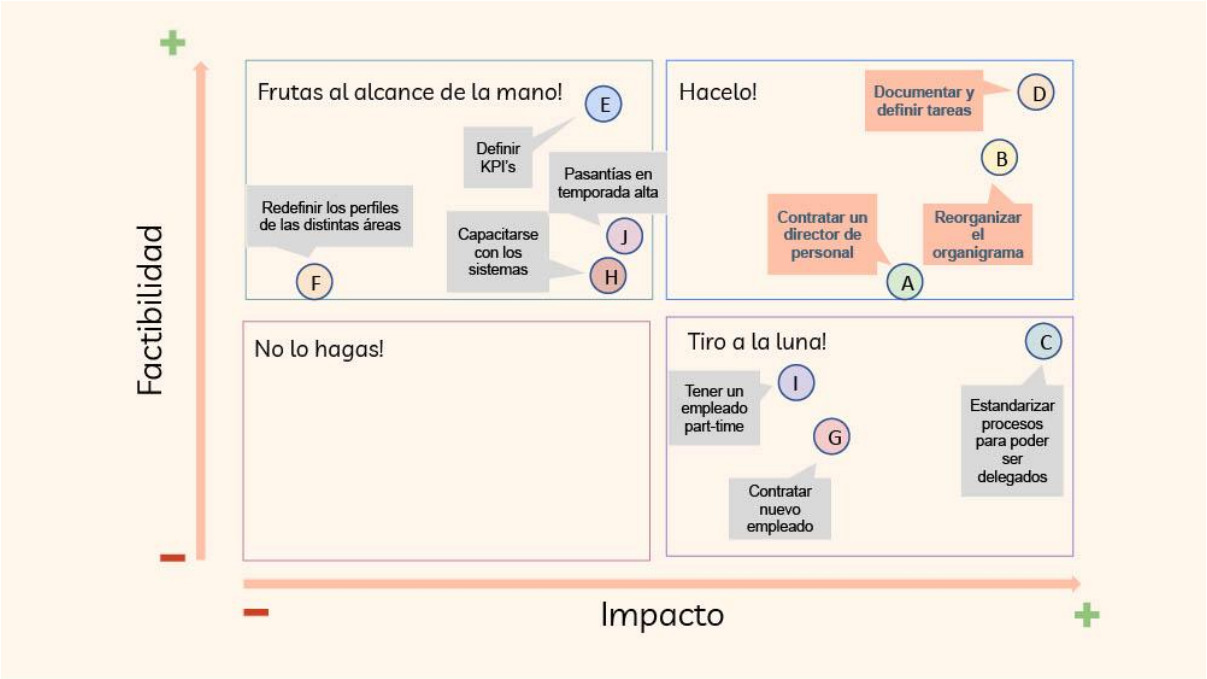
- Alta carga administrativa
- Falta de documentación y formalización de algunos procesos

Estructura informal

- Falta de managements intermedios
- Gerente involucrada en todas las áreas

3

Posibles Soluciones


Factibilidad
Impacto
Frutas al alcance de la mano!
E
Definir KPI's
Pasantías en temporada alta
Redefinir los perfiles de las distintas áreas
Capacitarse con los sistemas
J
F
H
Hacelo!
Documentar y definir tareas
D
B
Contratar un director de personal
Reorganizar el organigrama
A
No lo hagas!
Tiro a la luna!
C
Tener un empleado part-time
I
G
Contratar nuevo empleado
Estandarizar procesos para poder ser delegados

Documentar y definir las tareas
Modelado de procesos
Implementar mejoras
Relevamiento
Realizar análisis de mejoras

Contratar Director de Personal

Empleado **full time**

Supervisar empleados

Controlar los resultados y tareas operativas

Reportes a la gerente general

Soluciones

Documentar y definir las tareas

Contratar un director de personal

Aplicación de ambas soluciones

Impacto de las Soluciones

Documentación de los procesos

- **Know-How** explicito
- Reducir tiempos de capacitación
- Mantener la **calidad del servicio**
- **Estandarizar** los procesos
- Encontrar **mejoras** para eficientizar
- Reducción de **6** horas semanales → **15%** de las horas mensuales

Contratar un director de personal

- Controlar los resultados de cada área y tareas operativas
- Liberaría **13,5** horas semanales a gerente → **33,75%** de las horas mensuales

Mejoras esperadas

3% Anual

Aumento en ventas
($2.260.138)

30%

Procesos más eficientes
($26.190)

48,75%

Tiempo liberado de gerencia
($91.125)

0,5% Anual

Nuevas adquisiciones por recomendaciones
($226.013)

10%

Tiempo ahorrado de retrabajo
($8.730)

5%

Tiempo ahorrado por mejor calidad de servicio
($13.500)

4

Cronograma de implementación

Cronograma de Implementación

	Tiempo (dias)												
Actividad	**1-8**	**9-11**	**12**	**13-15**	**16-17**	**18-20**	**21-30**	**31-47**	**48-51**	**52-96**	**97-107**	**108-137**	**138-152**
Relevar procesos													
Definir las tareas del Director													
Definir capacidades necesarias													
Armar el Perfil													
Armar Plan de Entrevista													
Modelar los procesos y definir la duración													
Generar búsqueda laboral													
Evaluar si se cumplen los procesos													
Realizar análisis de mejoras de los procesos													
Entrevistar y seleccionar un candidato													
Implementar mejoras													
Capacitar empleado													
Supervisar													
Tiempo total	**152**												

Análisis económico

5

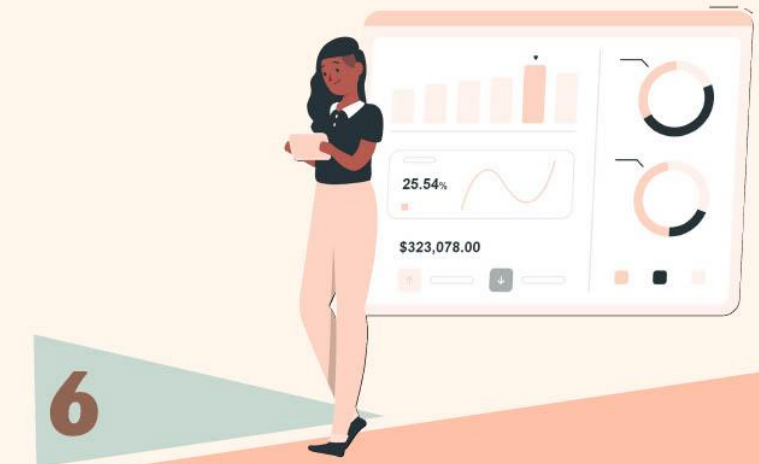
Flujo de Fondos

	0	1	2	3	4	5
Ingresos	$0	$127.343	$3.437.331	$5.028.815	$7.357.157	$10.763.520
Costos	-$113.490	-$1.354.928	-$1.976.642	-$2.891.828	-$4.230.744	-$6.189.579
Total	-$113.490	-$1.227.585	$1.460.689	$2.136.987	$3.126.412	$4.573.941
Acumulado	-$113.490	-$1.341.075	**$119.614**	**$2.256.601**	**$5.383.013**	**$9.956.955**

Valuación Económica

Tasa de descuento: 37%

	Período de Repago	VAN	TIR
Documentar Procesos	1-2	$632.764,09	270%
Director de Personal	2-3	$1.748.620,04	124%
Combinación de ambas soluciones	**1-2**	**$2.435.010,93**	**128%**



6 Indicadores

KPIs (Key Performance Indicators)

Nivel de corrección de los procesos

Valor objetivo: 15% (tiempo)

Procesos con errores

Valor objetivo: 15% (cantidad de procesos)

Retrabajo

Valor objetivo: 15% (cantidad de tareas)

Tiempo para tareas estratégicas

Valor objetivo: 40% (tiempo)

Tasa de crecimiento

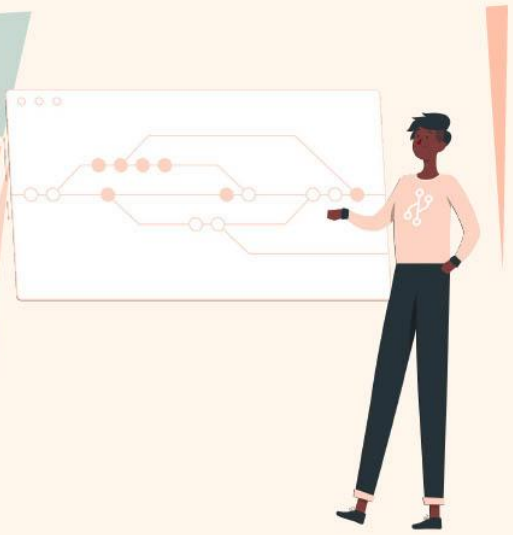
Valor objetivo: 3% (aumento en ventas)

Tiempo de control ahorrado

Valor objetivo: 33% (tiempo)

7

Gestión del cambio



Gestión del cambio

1. Analizar **stakeholders** (partes interesadas) y comunicar situación e inicio relevamiento
2. Crear un **equipo** de gestión de cambio
3. **Comunicar** el cambio de procesos y nuevas tareas
4. **Comunicar** ingreso de un nuevo empleado

Conclusión

8

Entregables

1. **Modelado de procesos**
2. **KPIs** (key performance indicators)
3. **Planilla de stock**
4. **Perfil y guía** de entrevista para el Director de Personal

Conclusión

Conviene realizar el proyecto

- Beneficios estratégicos
- Beneficios económicos
- Mejora organización de la empresa

Chaltén Suites Hotel

★★★

¡Gracias!