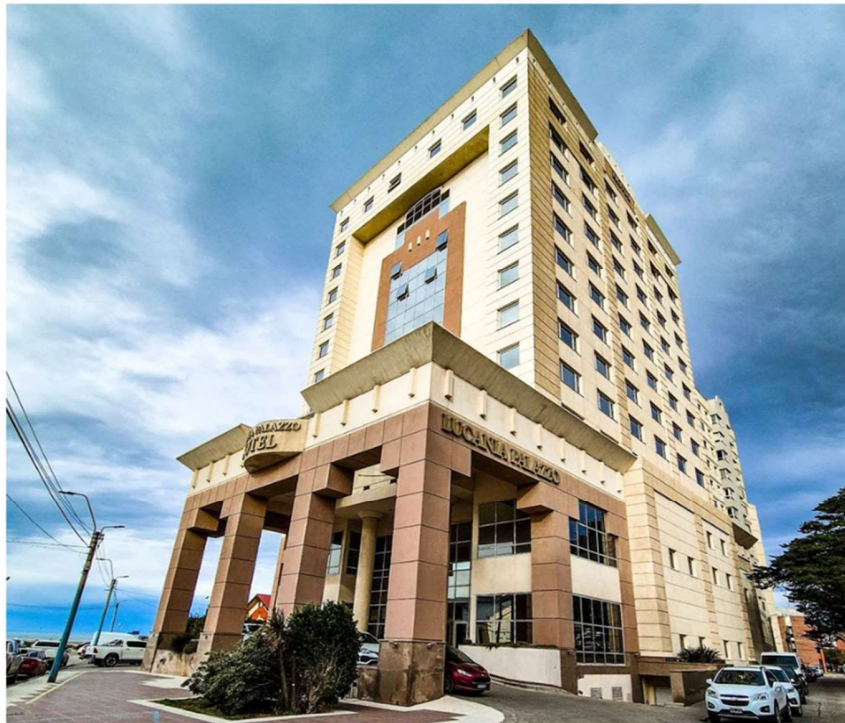


Análisis Organizacional

"Lucania Palazzo Hotel"



Seminario Aplicado en Administración 2024

Realizado por Aldana Salinas

Profesores a cargo:

Lic. Federico Finlez

Lic Martín Crespo



INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DESCRIPCION	4
Historia.....	4
Instalaciones.....	4
Servicios	5
Alojamiento	5
Gastronomía	7
Eventos	7
Servicio de limpieza	8
Análisis del Entorno	8
Microentorno	9
Macroentorno	17
Planeamiento	21
Planeamiento Estratégico	21
Planeamiento Táctico	24
Planeamiento Operativo.....	25
Organización.....	37
Estructura de la Organización.....	37
Servicios externos.....	41
Comunicación Organizacional	43
Administración de personal.....	47
Cultura Organizacional.....	52
Sistemas de Información	55
Gestión de stock.	56
Situación económica-financiera	59
Dirección	61
Control	65
Compras.....	66
Mantenimiento.....	66
Ama de llaves.....	67
Cocina	67
Recepción y Reservas	67
Eventos	68
Administración	68



Síntesis Etapa Descriptiva.....	69
3. ETAPA DE DIAGNOSTICO.....	71
Modelo Organizacional	71
Aplicación del modelo.....	72
Calidad interna del servicio	72
Satisfacción empleados	83
Compromiso y Productividad Empleados.....	86
Valor Servicio Externo.....	86
Satisfacción Clientes	94
Lealtad clientes.....	100
Mayores ventas	103
Rentabilidad.....	108
Análisis FODA	109
Fortalezas.....	111
Debilidades	113
Oportunidades.....	114
Amenazas	116
Análisis estratégico de la matriz FODA	117
Conclusión etapa diagnostica	123
4. PROPUESTAS DE MEJORA	128
Mejoramiento del proceso de búsqueda y selección	130
Formalización de un programa de compensaciones para empleados.....	139
Planificación de reuniones con el equipo de trabajo	147
Establecer un programa de fidelización para clientes	150
Desarrollo de una estrategia de marketing para incrementar la visibilidad de Piano Bar	154
Incrementar la ocupación del hotel en temporada baja y fines de semana ...	160
5. BIBLIOGRAFIA	164
6. ANEXOS	165



1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en realizar un análisis organizacional en una organización local, en el marco del Seminario Aplicado en Administración, de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, sede Comodoro Rivadavia.

Se trata de una práctica profesional supervisada por los profesores Lic. Federico Finlez y Lic. Martín Crespo. El mismo tiene por objetivo preparar a la alumna como futura analista organizacional, nutriéndola de herramientas, modelos de abordaje, marcos teóricos y buenas prácticas de actuación profesional. Para alcanzar dicho objetivo, será necesario desarrollar las siguientes etapas del trabajo:

- Describir y caracterizar a la organización objeto de estudio.
- Realizar un diagnóstico organizacional.
- Proponer propuestas de mejora, de acuerdo con las variables identificadas en el diagnóstico.

La organización elegida para llevar a cabo análisis organizacional es Lucania Palazzo Hotel, a continuación, se describe a la misma.



2. DESCRIPCION

Historia

Lucania Palazzo Hotel inicio sus actividades el 5 de diciembre de 1998, en calle Moreno 676 de la ciudad de Comodoro Rivadavia, constituyéndose como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Surgió como una empresa familiar, fundada por el padre, Vicente Torraca, un inmigrante italiano y reconocido empresario de la construcción que soñaba con desarrollar un hotel de lujo en la ciudad petrolera. Quería un hotel de lujo, como el de cualquier ciudad importante del mundo, para huéspedes de todo el universo laboral, empresarial y turístico, con sentido de pertenencia, donde la comunidad pudiera concretar parte de su vida social, ya sea, en su confitería, en los salones de fiesta o en diversas actividades que se organizan en el hotel para compartir con la sociedad en su conjunto.

El hotel lleva este nombre, porque Lucania (actualmente Basilicata) es una de las 20 regiones que conforman a Italia. Potenza, su capital, es la ciudad en la cual nace el 13 de mayo de 1938 Vicente Torraca.

A sus 72 años Don Vicente falleció, en octubre de 2010, dejando el legado de su gran obra a sus 5 hijos. Actualmente Lucania Palazzo Hotel se encuentra en una etapa de prosperidad, marcando tendencia y manteniendo el espíritu social con el que fue pensado por Don Vicente, sumando acciones permanentes en conjunto con la comunidad y diversas actividades que invitan a los visitantes a conocer el hotel.

Instalaciones

El hotel de 4 estrellas ubicado en pleno centro histórico, bancario y comercial de la ciudad cuenta con una maravillosa vista al mar y a pocos metros del Cerro Chenque, reconocido por su imponente figura arquitectónica construida en 11.000 m², caracterizada por su elegancia. La estructura vertical del edificio está compuesta por un total de 14 pisos, en los cuales de los pisos 2 al 10 se encuentran las habitaciones; en el piso 1, se encuentra el gimnasio, el sauna, el lavadero, la sala de reuniones y los departamentos Lucania. Mientras que en Planta Baja (piso 0) está ubicada la recepción, Piano Bar, cocina, pastelería y administración. Existen dos entrepisos, en EP1 se encuentran las salas y salones, comedor de



personal, oficina de eventos y gerencia general, en el EP2 están los vestuarios y baños de personal y la oficina de ama de llaves. Por el subsuelo ingresa el personal y se encuentran las áreas de seguridad, compras y deposito, mantenimiento y cochera.

El hotel dispone de 70 habitaciones Suite ejecutiva (20 matrimoniales y 50 camas twin), 14 Suite Junior, 4 Suite Presidencial y 6 departamentos (destinados a estadías más prolongadas) totalmente equipadas. Las habitaciones son amplias, luminosas y elegantes, cuentan con calefacción, aire acondicionado, minibar, baño privado, Wi Fi, TV de pantalla plana, batas, toallas, ropa de cama, guardarropas, caja de seguridad, cerradura electromagnética, servicio de mucama y servicio a la habitación para brindarles una excelente estadía sus huéspedes. Para quienes se alojen en el hotel también cuentan con el servicio de desayuno buffet (que se ofrece en un lugar diferenciado de los clientes locales), acceso libre al sauna seco y al gimnasio, y cochera cubierta que es de acuerdo a la disponibilidad (actualmente cuentan con 20 plazas). Para los admiradores del arte, en el hall de entrada pueden dar un recorrido por las obras realizadas por artistas locales y regionales. En el anexo 1 se pueden observar las imágenes de las instalaciones del hotel.

Servicios

Alojamiento

El principal servicio del hotel es el alojamiento de huéspedes, a través de sus tres tipos de habitaciones y departamentos individuales, que se describen a continuación:

Suite Ejecutiva

Son amplias y cálidas habitaciones de 32 m² con vista al mar o a la ciudad. Incluyendo escritorio de trabajo, caja de seguridad, minibar y WiFi gratuito. Dentro de ellas se encuentran:

- Suite Ejecutiva Matrimonial: cuenta con cama Queen Size, Capacidad máxima de personas: 2.
- Suite Ejecutiva Twin: cuenta con 2 camas Twin de 1 plaza y media. Capacidad máxima de personas: 2.



- Suite Ejecutiva Triple: cuenta con 3 camas Twin de 1 plaza y media. Capacidad máxima de personas: 3.

Suite Junior

Son amplias habitaciones de 35m² con camas queen size, incluyendo mesa para almuerzo o cena, baño con hidromasaje, cuenta con pava eléctrica con infusiones y agua mineral. Cuenta con cama matrimonial Queen Size. Capacidad máxima de personas: 2

Suite Presidencial

Son amplias y cálidas habitaciones de 85 m², las 4 suites presidenciales cuentan con cama King Sinze, sala de estar, amplio vestidor, jacuzzi, infusiones de cortesía, pava eléctrica, escritorio de trabajo, minibar, 2 Smart TV 55", aire acondicionado y WiFi gratuito. Capacidad máxima de personas: 2

Departamentos Lucania

Son ambientes completamente equipados, luminosos y confortables contruidos dentro del mismo hotel de 32 m². Los huéspedes que contraten el servicio de departamentos podrán también disfrutar y hacer uso de los espacios comunes y servicios que presta el hotel. Incluyen desayuno en estadias menores a 15 noches de alojamiento, para reservas prolongadas (a partir de 15 noches) debe contratarse de forma adicional al momento de reserva y/o de forma presencial en el hotel al momento de ingreso. En estadias prolongadas cuentan con descuentos del 10% en gastronomía take away y 15% en servicio de lavandería. Capacidad máxima de personas: 3.

El hotel además ofrece diferentes propuestas para ocasiones especiales, como las que se detallan a continuación.

Noche de bodas. Una propuesta ideal para los recién casados, que incluye alojamiento para dos personas, desayuno bufett o continental en la habitación, botella de champagne, caja de bombones, acceso libre al sauna y gimnasio, plaza en cochera (sujeto a disponibilidad), check out hasta las 18hs.



Lucania Romántica. Incluye alojamiento para dos personas, acceso libre al sauna seco y gimnasio, cena a la carta (entrada, plato principal, bebida sin alcohol por persona y vino de la casa), botella de champagne en la habitación, desayuno bufett o continental en la habitación sin cargo, plaza en cochera (sujeto a disponibilidad) y check out hasta las 18hs.

Experiencia Lucania. Es un servicio destinado a personas de la ciudad para que puedan alojarse en el hotel con el fin de conocer el servicio de alojamiento del hotel. Incluye desayuno bufett, vista al mar o ciudad (sujeta a disponibilidad), acceso al sauna y gimnasio, plaza en cochera (sujeta a disponibilidad), check out hasta las 13hs.

Gastronomía

Dentro del hotel se encuentra el “Piano Bar”, dentro de un ambiente acogedor donde se puede disfrutar de un delicioso desayuno, una rica merienda o compartir un almuerzo o cena. Este sector gastronómico se encuentra abierto para huéspedes y público en general. En este sector también ofrecen el servicio de “Té Lucania” en el cual ofrecen productos de pastelería, panificados de elaboración propia, blends de té y otras infusiones, con la opción sin T.A.C.C., a través de reservas previas con 24hs de anticipación. Esta es una propuesta muy elegida para grupos de amigas o familias para celebrar una fecha especial. El servicio de gastronomía también ofrece servicio de catering y viandas a exteriores, y se encuentra formando parte de los servicios integrales de eventos que ofrece el hotel.

Eventos

En el hotel cuenta con salones con una vista privilegiada y un equipo de organización para realizar eventos sociales como corporativos. En el caso de eventos sociales (bodas, cumpleaños, aniversarios) ofrecen la íntegra organización, incluyendo asesoramiento, gastronomía, salón de eventos como servicios propios del hotel y a través de proveedores los servicios de sonido e iluminación, dj, producción audiovisual, ambientación y decoración, pantallas y efectos led, animación y shows. Los eventos corporativos están destinados a festejos empresariales o reuniones corporativas, congresos y convenciones, brindándoles un lugar estratégico de la ciudad para empresas que reciben invitados de otras ciudades. En este caso, cuentan salas de reuniones que disponen de servicios multimedia, servicio de recepción, Wi-Fi y centro de fotocopiado para brindarles un ambiente cómodo de trabajo a sus clientes.



Servicio de limpieza

Es un servicio externo que comenzó durante la pandemia por Covid-19 y se encuentra destinado para establecimientos públicos y privados, con horarios y personal fijo destinado a llevar a cabo el servicio de limpieza en cada organización. El sector se encuentra a cargo de la Ama de Llaves. Actualmente prestan este servicio a organismos públicos como Sindicato de Camioneros y el Banco Chubut. Si bien el servicio está orientado tanto a organizaciones públicas como privadas, por la forma en la que se debe solicitar el servicio en la actividad pública, mediante licitaciones y pliegos de condiciones, es al sector al que más apunta el servicio brindado por el hotel. Porque el ámbito privado tiene mayor libertad y menos condicionantes para implementar el servicio, ya que generalmente contratan su propio personal de limpieza.

En el anexo 2 se pueden observar imágenes de los diferentes servicios que ofrece Lucania.

Análisis del Entorno

Siempre que se analiza una estructura organizacional se debe tener en cuenta el contexto en el cual se desarrolla, dentro de este podemos hacer una distinción entre “variables no controlables con cierto grado de influencia”, que son aquellas en las cuales las organizaciones pueden llegar a influir de alguna forma a través de sus decisiones o acciones. Dentro de estas variables encontramos a los clientes, competidores y proveedores formando el microentorno de la organización.

Por otro lado, se encuentran las “variables no controlables con bajo o nulo grado de influencia”, en las cuales las organizaciones no pueden influir directamente y su poder de decisión es casi nulo para establecer ellas mismas alguna modificación. Dentro de ellas encontramos las políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, que forman parte del macroentorno de la organización.



Microentorno

A continuación, se describe las variables que conforman el microentorno de Lucania Palazzo Hotel.

Clientes

El tipo de cliente al cual está dirigido el servicio de alojamiento de Lucania Palazzo Hotel son, en su mayoría huéspedes que visitan la ciudad por motivos laborales o corporativos, dentro de ellos se encuentran empresarios, artistas reconocidos a nivel nacional e internacional que vienen a la ciudad a presentar sus shows. En menor medida reciben turistas extranjeros, los cuales tienen una estadía muy breve, ya que se encuentran de paso en la ciudad, porque se dirigen a otros destinos turísticos del país. Los huéspedes locales que se hospedan en el hotel son por ocasiones especiales como noche de bodas o en fechas especiales como aniversarios o San Valentín.

Gran parte de los clientes del hotel son corporativas, ya sea porque se hospedan en él o por la realización de eventos empresariales o reuniones de trabajo. A continuación, se mencionan los principales clientes corporativos, que cuentan con cuenta corriente dentro de Lucania:

- BANCO DEL CHUBUT S.A.
- CAPEX S.A.
- DESPEGAR COM AR S.A.
- DLS ARGENTINA LIMITED SUCURSAL ARGENTINA
- GBT II ARGENTINA S.R.L.
- INTERTURIS S.A
- MUNICIPALIDAD DE COMODORO RIVADAVIA
- MUNICIPALIDAD DE SARMIENTO
- PAN AMERICAN ENERGY S.L. SUCURSAL ARGENTINA
- PASON DGS S.A.
- ROALCO S.A.
- SCHLUMBERGER ARGENTINA S.A.



- SINDICATO DE TRABAJADORES CAMIONEROS DEL CHUBUT
- SMG TRAVEL S.A.
- TRANS BAHIA S.A.
- TTS VIAJES SOCIEDAD ANONIMA
- UTE Y PF TEC PETROL SA Y OTRAS AREA EL TORDILLO
- YPF S.A.

Proveedores

Los proveedores con los que trabaja Lucania Palazzo, en su mayoría son oriundos de la ciudad. Cuando deben realizar una compra analizan entre 2 o 3 presupuesto para elegir la alternativa más conveniente. Considerando la competencia actual entre ellos, creen que este es el poder de negociación que cuentan con sus proveedores. Desde la organización tienen pensado incorporar en el sector proveedores, una planilla con aspectos cualitativos y cuantitativos de los proveedores con los que habitualmente trabajan. En el presente listado se enuncia los proveedores con los que trabajan habitualmente, agrupados por rubro al que se dedican y área de la empresa para la cual son contratados.

<i>Proveedor</i>	<i>Rubro</i>	<i>Área</i>
ALCOM S.R.L.	Alimentos	Cocina
CHIBLE RUSSI YAMILA MARI	Alimentos	Cocina y desayuno
DISTRIBUIDORA J.C. S.R.L.	Alimentos	Cocina y alojamiento
FRIOSUR S.R.L.	Alimentos	Cocina y desayuno
MATIAS MARDONES	Alimentos	Cocina



MAXIMO MUSOTTO	Alimentos	Cocina
ROMERO CLAUDIO ANDRES	Alimentos	Cocina
LE MARQUE S.A.	Amenities	Alojamiento
BARDAS BLANCAS S. A	Bebidas	Bar y alojamiento
CABRALES S. A	Bebidas	Bar
EMBOTELLADORA DEL ATLANTICO S.A.	Bebidas	Bar, eventos y alojamiento
JORGE NEMAN S.A.	Bebidas	Bar y alojamiento
PALADAR NEGRO S.R. L	Bebidas	Bar y eventos
KHODRIYA ALBERTO TEXTIL S.A.	Blancos	Alojamiento
CARLOS ALBERTO HERMOSO	Carnes	Cocina
ROBERTO O. FERNANDEZ Y SERGIO O. FERNANDEZ	Carnes	Cocina
VICENTE FERNANDEZ	Descartables	Cocina



NUEVO SUR S.A.	Iluminaria	Mantenimiento
ALEXIS TOGEL	Imprenta	Recepción
OLIGRAF S.R. L	Imprenta	Administración
UNIPRINT S.R.L.	Informática	Administración
LAVADERO IMPERIO DE M.H. ALVAREZ S.R.L.	Lavandería	Ama de llaves
ERNESTO RODOLFO BUSTAMANTE	Librería	Administración y alojamiento
LUTTERBACH JUAN	Limpieza	Todos
FEPROL S.R.L.	Limpieza	Ama de llaves
SISTEMAS BREMEN S.R.L.	Limpieza	Ama de llaves
BARCIA INDUSTRIA METALURGICA S.R. L	Materiales	Mantenimiento
CLAVIJO ANDRES NORBERTO	Materiales	Mantenimiento
HOMERO Y CIA S.R.L.	Materiales	Mantenimiento



MAGAGEL S.R.L.	Materiales	Desayuno
MOTTESI MATERIALES S.A.	Materiales	Mantenimiento
SAGOSA S.C.C	Materiales	Mantenimiento
SANDRA AMELIA DIAS	Materiales	Mantenimiento
SIMMONS DE ARGENTINA SAIC	Materiales	Alojamiento
SONZINI LEONARDO SANTIAGO	Materiales	Alojamiento
PESCAMARINA S.R. L	Pescados	Cocina
CM SOLUCIONES INFORMATICAS S.A.	Servicio	Todos
CRISTIAN DANIEL ORELLANA	Servicio	Cocina
EMANUEL ALBERTO MENDONCA	Servicio	Cocina y eventos
EMERGENCIAS CLINICAS S.R.L.	Servicio	Todos



FM DEL MAR S.R.L.	Servicio	Alojamiento y bar
NEWXER S.A.	Servicio	Alojamiento
GIAMPAOLETTI S.A.	Transporte	Todos
VICTOR MASSON TRANSPORTE CRUZ DEL SUR S.A.	Transporte	Todos
EPROTEC S.R.L.	Uniformes	Mantenimiento, compras y ama de llaves
HUMBERTO BATISTELLA	Uniformes	Alojamiento, administración y bar
LOMPA S S.R.L.	Uniformes	Ama de llaves
MAURICIO TAPPEN	Uniformes	Alojamiento, administración y bar

Competencia Directa

Austral Hotel

La competencia directa identificada por la organización es Austral Hotel, por varios motivos:

- Ubicación: el Hotel Austral se encuentra ubicado en calle Moreno 725, a solo pasos de Lucania Palazzo Hotel, ofreciendo en ambos casos a sus huéspedes una estadía



residencial ubicados en pleno centro de la ciudad, con vista al mar y al icónico Cerro Chenque, rodeados de locales comerciales, bancos y paseo costero.

- Cantidad de estrellas: ambos hoteles ofrecen servicios que se encuentran categorizados como hoteles de 4 estrellas.
- Similitud en los servicios que ofrecen: en ambos hoteles no solo ofrecen el servicio de alojamiento brindando distintas opciones de habitaciones, sino que también ofrecen una propuesta romántica, en el caso de Austral Hotel esta se llama “Regalo para dos”, la misma consta de una suite con vista al mar, check in 12hs y check out 18hs, decorada con un ramo de flores y una botella de champagne, incluida una cena en Restaurant Tunet, desayuno en la habitación y estacionamiento. Además del servicio de alojamiento, en ambos hoteles cuentan con los servicios de gastronomía y eventos. En el caso de Austral Hotel cuentan con el servicio de gastronomía en “Tunet Restaurant” abierto de lunes a jueves de 12hs a 14:30hs y 20:30 a 00hs, viernes y sábados de 12 a 14:30hs y 21hs a 00:30hs. También cuentan con el servicio de Té Austral (con el mismo nombre de Té Lucania), ofreciendo diferentes productos de elaboración propia como tortas y aperitivos salados, debiendo reservar con anticipación, en este caso el mínimo de personas que debe asistir son 10. En lo que refiere a eventos, Austral Hotel cuenta con 4 salones (Salón Patagonia; Salón La Rueda; Salón Lago Musters/Rada Tilly; Salón Punta Borja) destinados a realizar eventos reuniones, seminarios, bodas, cumpleaños y otros agasajos sociales o corporativos. Cuenta con una sala de reuniones denominada “Meeting Austral”, el cual consta de un servicio por 4hs, alojamiento en las cálidas habitaciones y almuerzo ejecutivo, contando como requisito un mínimo de 4 personas.

Si bien la organización solo identifica como competencia directa a Austral Hotel, de acuerdo con información relevada y analizada de otros hoteles de Comodoro, también se pueden considerar dos hoteles más de la ciudad, que se detallan a continuación.

Wam Hotel Patagónico. Es un hotel de 4 estrellas ubicado en avenida Hipólito Yrigoyen 2196, el cual cuenta con 36 habitaciones en un ambiente cálido y moderno, brindando opciones de habitación junior matrimonial (26m²), habitación ejecutiva twin (33m²), suite ejecutiva matrimonial (56m²) y suite junior twin (42m²). Cada habitación



cuenta con conexión wi fi gratuita, TV pantalla plana, cerraduras electrónicas, caja de seguridad electrónica, secador de pelo, minibar, servicio a la habitación, desayuno gratuito, aire acondicionado. Cuenta con una opción romántica llamada “Noche Especial”, la cual consta de una habitación junior matrimonial o suite ejecutiva, con late check out, champagne y petit four en la habitación, valido solo fines de semana y feriados, con la opción de cena a la carta.

Además, las instalaciones del hotel cuentan con un restaurante y bar llamado “Munster Irish”, sauna, gimnasio, servicio de lavandería, piscina cubierta climatizada, estacionamiento privado, y un centro de negocios para huéspedes corporativos. También cuenta con el servicio de Wam Eventos, ofreciendo un servicio integral que incluye catering, mozos, mantelería, vajillas, pista de baile y pantalla gigante, apuntando a eventos sociales como bodas, cumpleaños, aniversarios. En este mismo salón también ofrece el servicio de cumpleaños para niños en Wam Kids, ofreciendo 3hs de salón con inflables, juegos y catering.

Al igual que en los hoteles Lucania y Austral, Wam cuenta con servicio de té, para festejar cumpleaños, baby shower, reunirse con amigas y degustar la pastelería de elaboración propia.

De acuerdo a la cantidad de estrellas con las que se encuentra calificado este hotel, los servicios de alojamiento, restaurante y eventos que el mismo ofrece, y por estar ubicado cercano a las empresas petroleras, pesqueras, de servicios y transporte de la ciudad, también es considerado como un hotel de preferencia para huéspedes corporativos.

Comodoro Hotel. Es un hotel de 3 estrellas ubicado en pleno centro de la ciudad, sobre la calle 9 de Julio 770, a tan solo una cuadra de Lucania Palazzo Hotel y Austral Hotel. Es una opción más económica para quienes visitan la ciudad y quieren hospedarse en la zona céntrica a pasos de los locales comerciales. Las habitaciones son más pequeñas de 23 m2, contando con habitaciones standard, superior twin y superior matrimonial. Contando con servicio de desayuno, lavandería, servicio a la habitación, caja de seguridad electrónica y TV por cable. También cuenta con el servicio gastronómico llamado “Lobby Bar”, en el cual



ofrecen una carta con opciones caseras para el almuerzo y cena, como también para tomar un café y degustar de la pastelería del lugar.

Si bien el servicio que ofrece este hotel no es el mismo al que ofrecen los hoteles mencionados anteriormente, se considera que forma parte de la competencia directa de Lucania Palazzo Hotel por la cercanía entre ellos, siendo una opción a tener en cuenta para quienes decidan hospedarse en pleno centro de la ciudad.

En el Anexo 3 se pueden visualizar las imágenes de las instalaciones de los distintos hoteles considerados como competencia directa de Lucania Palazzo Hotel.

Macroentorno

A continuación, se analizan y se describen las variables que influyen a nivel macro sobre la organización, a través del análisis PESTEL.

Política

El Ente Comodoro Turismo, organismo perteneciente a la Municipalidad de Comodoro Rivadavia, impulsa acciones de promoción de atractivos culturales y naturales de la ciudad, con el objetivo de promover el turismo. La actividad hotelera se ve favorecida ante eventos, congresos, exposiciones que se realizan en las instalaciones del Centro Cultural (ubicado entre los dos principales hoteles de la ciudad: Lucania Palazzo y Austral) y en el Predio Ferial ubicado en la zona norte de la ciudad sobre ruta nacional n° 3. En dichos lugares pertenecientes al municipio de la ciudad, se desarrollan eventos de gran magnitud como Expo Industrial, Comercial e Innovación Tecnológica, Feria del Libro, Congreso Internacional “De cara al mar”, Aniversarios de la ciudad, Expo Turismo, Festín de Sabores que albergan a múltiples empresas, artistas, escritores, famosos que deben hospedarse en algún hotel de la ciudad, en los cuales tiene preferencia por los dos principales hoteles mencionados anteriormente, debido a su ubicación y calidad de servicio. En los últimos dos eventos mencionados (Expo Turismo y Festín de Sabores), Lucania además forma parte de ellos, mediante la presentación de su gastronomía y servicios que ofrece en un stand. De hecho, desde el 19 al 29 septiembre del presente año se va a desarrollar la Feria Internacional del Libro en Comodoro, y Lucania será una de las sedes en la cuales se llevarán a cabo la



presentación de los libros: “Desquiciados” de Alejandro Grimson, “Los últimos días de Julio Verne” de Sergio Olguin, “Por amor, pero no todo” de Luis Novaresio.

Actualmente, el gobierno municipal se encuentra desarrollando una promoción turística con objetivos a corto y largo plazo, en agosto de 2021 quedo aprobada por el Consejo Deliberante la ordenanza y Plan Estratégico de Turismo “Pioneros 2030”, transformándola en política de Estado con el objetivo de potenciar la actividad turística en comodoro Rivadavia, previendo la ejecución de 52 proyectos estructurados entre sí.

A nivel nacional, el gobierno lanzo una iniciativa para promover el turismo en Argentina través de “Argentina Emerge”, una plataforma que reúne beneficios, descuentos y promociones de las provincias y el sector privado. Algunas de los beneficios que se encuentran en dicha plataforma son hasta 12 cuotas sin interés con tarjetas seleccionadas para comprar pasajes aéreos en Aerolíneas Argentinas, en Chubut ofrece financiación en centros de esquí y hasta 30% de descuento en hotelería y restaurantes, descuentos y cuotas sin interés con tarjeta Patagonia 365 (tarjeta del Banco Chubut) en algunos servicios.

En lo que refiere al ámbito político, Lucania es uno de los hoteles que hospeda a gran parte de políticos y funcionarios del nivel provincial y nacional en la ciudad. Por otra parte, también se encargan de organizar conferencias de prensa y reuniones en instalaciones del hotel para ellos.

Económico

En el aspecto económico la empresa padece las consecuencias de una crisis económico-financiera sostenida a lo largo de los años en nuestro país. La suba de precios producida por la inflación provoca que los costos de insumos para ofrecer productos y servicios dentro del hotel sea cada vez mayor, debiendo evaluar la relación precio-calidad de los presupuestos recibidos por parte de los proveedores, los cuales tienen una duración en el congelamiento de precios muy corta.

En el sector eventos, los presupuestos se pueden congelar en plazos de periodos cortos como 30 días o menos, periodos utilizados mayormente para eventos corporativos, generalmente con empresas que forman parte de la cartera de clientes de Lucania y que tienen



cuenta corriente en el hotel. En el caso de los eventos sociales, generalmente se planifican con mayor tiempo, entre seis meses y un año, por lo cual, los presupuestos se van ajustando por índice IPC (Índice de Precios al Consumidor), para que exista un indicador objetivo al momento de efectuar los aumentos.

En el ámbito local, frente a la cesión de áreas petroleras por parte de la operadora YPF a PECOM, el hotel se ve afectado ante esta situación porque la operadora YPF es uno de sus principales clientes corporativos. Ante esta situación, el hotel busca brindarle sus servicios a este potencial cliente.

Social

Existe una percepción social en los habitantes de Comodoro de que al hotel solo pueden ingresar si tienen un nivel de ingresos altos y deben vestir elegantemente, razones por las cuales, en muchos casos no ingresan a las instalaciones del mismo por considerar que no cumplen con estos “requisitos” considerados implícitamente por la elegancia y la imagen que se tiene de Lucania a nivel local. Si bien al sector de Piano Bar puede ingresar todas las personas, muchas creen que solo pueden hacerlo los huéspedes.

Otro factor que influye en la variable social es el empleo, ya que durante pandemia se realizó reducción de personal en el hotel y finalizada la misma, estos puestos laborales no se volvieron a ocupar.

Tecnológico

Actualmente, los mozos de Piano Bar toman los pedidos de forma manual, debido a que anteriormente utilizaban tablets pero frente al cambio del software de gestión, estas quedaron desactualizadas porque el nuevo software tiene un almacenamiento de mayor tamaño que el anterior. Desde la organización tienen pensado incorporar una computadora táctil para que los mozos ingresen los pedidos directamente desde ahí y evitar el uso de tablets, ya que, en su momento, solo contaban con dos tablets y eran cuatro mozos, produciendo demoras en la toma de pedidos.



Por otra parte, se encuentran trabajando con el cambio de software de gestión con el que se encuentran trabajando todas las áreas de la organización, hace aproximadamente un año y medio, porque se encuentran con inconvenientes de facturación en pedidos de Piano Bar y Room Service, generando en consecuencia, dificultades en las registraciones contables y en la liquidación de impuestos por dichas fallas.

Ecológico

En febrero de 2019 la secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación declaro de interés ambiental al Programa Hoteles Mas verdes mediante la resolución 40/2019 publicada en el boletín oficial. El hotel fue certificado en el año 2020 con la Ecoetiqueta del Programa Hoteles Mas Verdes de la Asociación Argentina de Hoteles y Turismo, con nivel bronce en su primera revalidación. Este distintivo certifica que el hotel demostró una gestión sustentable, respetuosa con el medio ambiente, socialmente responsable con la comunidad y con el destino turístico en el que se desarrolla su actividad. Algunas de las acciones que implementaron en Lucania para cuidar el medioambiente fueron:

- Utilización de dispositivos economizadores de agua en áreas claves de producción, baños y habitaciones.
- Uso eficiente de energía a través de sensores de movimientos en baños públicos y pasillos, luminaria led en todo el edificio y dispositivos de activación de energía en el momento en que el huésped se encuentra en la habitación.
- Cerramientos herméticos de doble vidrio que mantienen las temperaturas del ambiente para evitar un uso excesivo de calefacción.
- Separación de residuos en reciclables y no reciclables, en el caso de los primeros se acopian y se distribuyen a diferentes instituciones. Dentro de ellas se encuentran cooperativas de trabajo que realizan reciclado de cartón, papel, aluminio, vidrio.
- Reutilización del aceite vegetal utilizado en el sector de cocina. Es una propuesta realizada en conjunto con la Subsecretaria de Ambiente de la Municipalidad de Comodoro Rivadavia, en la cual un transportista recolecta el aceite almacenado en bidones y luego lo envían a una empresa en Buenos Aires, donde se utiliza para producir biodiesel, el cual luego es utilizado para calefaccionar a áreas de la ciudad que aún no cuentan con gas natural.



Legal

A nivel local, el hotel debe abonar mensualmente el pago de Ingresos Brutos por ser una actividad gravada con una alícuota del 2% del total de sus ingresos brutos de acuerdo con lo que establece la ordenanza municipal n° 16.008/21, el hotel se encuentra incluido dentro del convenio multilateral de dicho impuesto.

Un alojamiento turístico debe estar categorizado para poder obtener la habilitación comercial y operar en la provincia de Chubut, Lucania cuenta con esta habilitación de alojamientos turísticos dentro de la provincia, encontrándose dentro de la categoría de hotel de 4 estrellas. Además, cuenta con habilitación comercial (ordenanza n° 1633/82) y habilitación de bebidas alcohólicas (ordenanza n° 8787/06).

De acuerdo a lo que establece la ordenanza n° 10765, el hotel cuenta con la habilitación para ser generador de aceite vegetales usados, conocido como AVU's, esta ordenanza tiene como objetivo por parte del municipio local, que exista una prevención de la contaminación ambiental y protección de la salud de los habitantes de la ciudad; ya que no se permite la utilización de AVU's como alimento humano y animal, o como parte de los insumos para la producción alimentaria, como tampoco el vertido de los mismos en sistemas sanitarios de la ciudad (cloacas, alcantarillas, pluviales, suelos, cursos de agua y mar).

Planeamiento

Planeamiento Estratégico

La planificación estratégica hace un análisis de la situación actual y busca accionar sobre lo que espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y analiza las herramientas y recursos necesarios para lograr la misión.

La planificación estratégica va de la mano de la misión y la visión, para poder determinar objetivos y metas, así como los planes de acción para armar el camino que direccionara a la empresa.



Misión

Identifica la tarea básica de una organización, es la razón de ser de la misma. Establecer la misión de la empresa es una tarea corporativa esencial en el proceso de planificación. Es el momento de reflexión sobre la situación actual, el estado de las actividades de la compañía y la definición de los cambios que se quieren realizar a futuro para modificar el curso actual y llegar al deseado. Es importante verla desde dos perspectivas, por un lado, el negocio, su definición y su alcance, y por el otro, las competencias únicas que tiene y que podrá seguir desarrollando a futuro.

En Lucania Palazzo Hotel la misión establecida es: *“ofrecer comodidades excepcionales a clientes de negocios, turistas y la comunidad local. A través de nuestras instalaciones y servicios de alta calidad, buscamos lograr la satisfacción de nuestros huéspedes y clientes. Además, nos esforzamos por impulsar la mejora continua en nuestro Sistema de Gestión de Calidad y Sostenibilidad.”*

En la misión planteada se puede ver reflejado cual es el tipo de servicio que ofrecen, a qué tipo de clientes están dirigidos. Expresando las competencias que tienen actualmente (comodidad excepcional, instalaciones y servicios de alta calidad) y las que podrán seguir desarrollando a futuro, a través de la mejora continua en su Sistema de Gestión de Calidad y Sustentabilidad, el cual tiene por objetivo medir y gestionar la satisfacción del cliente, debiendo participar todo el personal de manera activa en tres aspectos fundamentales:

- Correcta ejecución de sus tareas.
- Calidad de atención al cliente/huésped.
- Informando posibles reclamos y detectando desvíos u oportunidades de mejora.

Visión

La visión busca saber, conocer y determinar que quiere ser la empresa a largo plazo. La visión es el motor, la fuerza que orienta a funciones como el liderazgo, el planeamiento, la gestión y el control; está ligada a un esfuerzo conjunto de quienes la piensan, para ser plasmada en acciones diaria. Debe ser bien comunicada a toda la compañía, para ser tomada, aprendida y asimilada por los integrantes de la organización.



En Lucania Palazzo Hotel, la visión establecida es *“ser reconocidos como el hotel líder que reinventa su tradición, ofreciendo excelencia en productos y servicios. Consideramos el desarrollo económico sostenible y la estabilidad laboral para nuestros colaboradores como parte fundamental de nuestra visión.”* A continuación, se desagregará la misma, describiendo en que aspectos se puede ver reflejada en la realidad organizacional.

“ser reconocidos como el hotel líder que reinventa su tradición” Cuando mencionan ser el hotel líder, se refiere al liderazgo que quiere mantener en la ciudad petrolera por la calidad de servicio de un hotel de 4 estrellas que ofrece a lo largo de su trayectoria de más de 25 años.

“ofreciendo excelencia en productos y servicios.” De acuerdo con lo que establece como visión la organización, la excelencia en los servicios que ofrecen se puede ver reflejada en las 6 Reglas de oro que deben tener en cuenta los empleados para lograr un cliente satisfecho (Sonreír, Saludar, Utilizar la etiqueta telefónica, Actitud servicial y ofrecer ayuda, Despedidas positivas, Hacer seguimiento de la experiencia del huésped/cliente), las mismas son comunicadas a todo el personal que ingresa a través del Manual del Empleado. Desde la empresa consideran que lograr la excelencia en el servicio de hospitalidad, es un arte que requiere prestar atención a los mínimos detalles, una actitud proactiva y una alta vocación de servicio.

“Consideramos el desarrollo económico sostenible y la estabilidad laboral para nuestros colaboradores como parte fundamental de nuestra visión.” El desarrollo económico sostenible se puede ver evidenciado en la aplicación de principios de Turismo Sostenible, implementando medidas preventivas y capacitando a su personal para reducir los impactos ambientales que genera la actividad. Por otra parte, hace foco en la estabilidad laboral que proyecta para sus colaboradores, viéndose reflejado en la gran cantidad de empleados con trayectoria superior a 10 años dentro de la organización, logrando que tengan un sentido de pertenencia por la misma.



Valores

Son pautas de conducta y principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización. En el caso de Lucania, los valores que guían el accionar diario son:

- Atención personalizada
- Trato amable y cordial
- Compromiso
- Proactividad
- Vocación de servicio
- Respeto
- Empatía y rapidez en la respuesta
- Compañerismo

La visión, misión y valores se encuentran formalizados por escrito en el “Manual del Empleado”¹.

Estrategia

La estrategia aplicada por Lucania, que le permita tener una ventaja competitiva, es una estrategia de diferenciación. Este tipo de estrategia está orientada a lograr que los productos y servicios de la empresa sean percibidos por los clientes como una oferta única y exclusiva, por la que están dispuestos a pagar un mayor precio que en otros hoteles de la ciudad.

Desde Lucania, consideran que la ventaja competitiva que los diferencia es la calidad de servicio, la excelencia, la buena atención y cordialidad.

Planeamiento Táctico

La planeación táctica se refiere a la conversión e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos en el nivel departamental (Chiavenato, 2001).

¹ Anexo 4



Actualmente, la organización no tiene una planificación táctica establecida formalmente, fijando planes a corto o mediano plazo, en sus áreas. De acuerdo con lo conversado, el nuevo Gerente Operativo se encuentra trabajando para establecer planificación mensual y establecimiento de objetivos orientada a los responsables de cada área y en consecuencia a la labor de toda la organización.

Planeamiento Operativo

El planeamiento operativo es organizado por el responsable de cada área, de acuerdo con las diferentes tareas que deben llevar a cabo los empleados, establecidas en los manuales de procedimiento correspondientes. A continuación, se detallan las mismas.

Ama de llaves

De acuerdo con lo que establece el manual de procedimientos de Habitaciones² se establece las tareas que debe realizar esta área.

Ama de llaves imprime el Rooming List, (Listado de huéspedes ordenados por habitación o alfabéticamente) que utiliza para realizar la distribución de las tareas. Además, saca el Report Mucamas por piso, junto con el Listado de Salidas Previstas del día y Listado de Ingresos por reservas del día.

Se designan las habitaciones que le corresponderán a cada Mucama, según la ocupación del hotel, entregando a cada una el registro Report Mucamas

Cada Mucama se dirige al Office del piso asignado y prepara su carro para realizar la tarea:

- Ropa Blanca (sábanas, toallas), de acuerdo a la cantidad de plazas que tenga.
- Toallas de descarte (para limpieza)
- Productos de limpieza: lustra muebles; desodorante de ambiente; desinfectante / bactericida (para pisos, bañera, inodoro, bidet); Cif; lustrador de bronce; producto para grifería (también sirve para superficies con vidrio).
- Franela, ballerina, trapo de piso, esponja, Papel higiénico
- Folletería (dentro de una carpeta de plástico para que no se arruguen hasta que se acomoden en los diferentes lugares de la habitación)

² Anexo 5



- Guantes, bolsitas varias (tacho de basura del baño; vasos; bolsa pax; higiénica).
- Amenities: shampoo; crema de enjuague; peine; costurero; lustra calzados; lapiceras; cofia de baño. El kit dental y el de afeitarse se colocan exclusivamente en las suites o se entregan a pedido de los pasajeros. También se deben colocar sales de baño. Pantuflas en Suite Presidencial únicamente.
- Secador de piso
- Aspiradora
- Elementos que no se llevan en el carro: quita sarro, alcohol y amoníaco.

El carro se organiza de la siguiente manera:

- En la parte superior van los amenities y la folletería.
- En la parte media la ropa blanca.
- En la parte inferior los productos tóxicos.
- En el costado del carro hay un bolsón para sábanas; fundas y toallas sucias (cuando se entregan en el Lavadero, se deben separar por tipo de blanco)
- El secador de piso y la aspiradora también van a los costados del carro.

El tiempo estipulado de limpieza a fondo de la habitación es de 40 minutos, cumpliendo con el circuito de limpieza de la habitación y del baño indicado en el manual de procedimiento operativo. Las habitaciones deben ser repasadas y revisadas, diariamente, aún desocupadas.

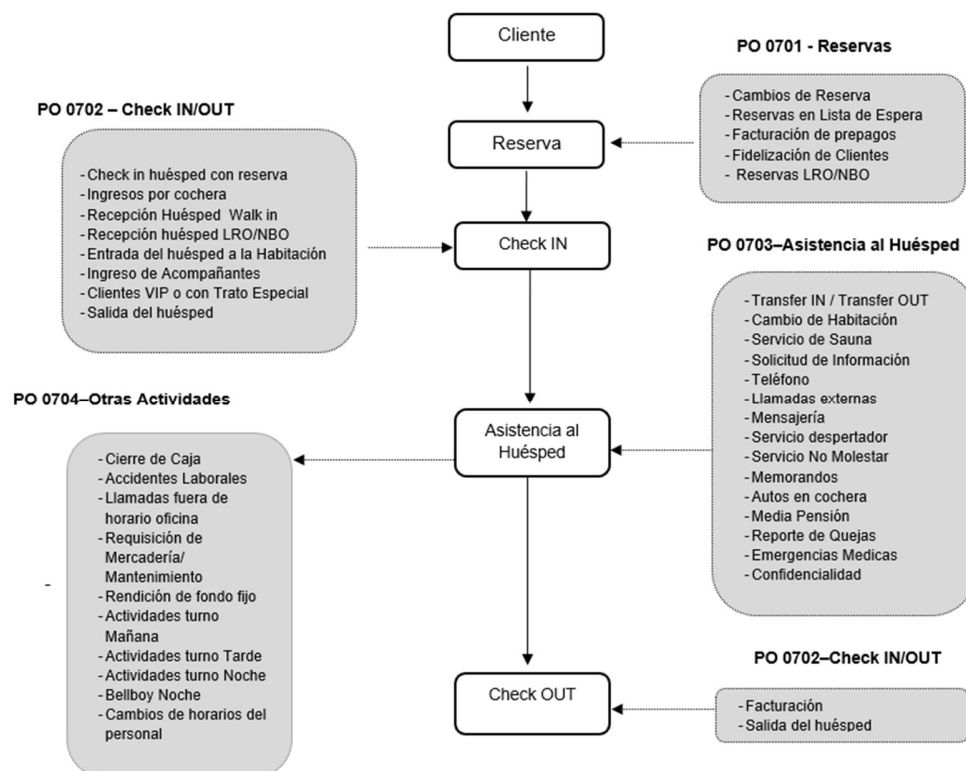
Una vez por semana, de acuerdo a la planificación que presente Ama de llaves, se limpian a fondo ciertas áreas de las habitaciones, por ejemplo:

- ✓ Lunes: Vidrios
- ✓ Martes: Bronces
- ✓ Miércoles: Se cambian cortinas de baño
- ✓ Jueves: Se retiran todos los elementos del Frigobar para chequear sus vencimientos
- ✓ Viernes: Zócalos y se pasa cera al vestidor y a la parte superior del rack de TV
- ✓ Sábados y Domingos: Se lava la alfombra de las habitaciones que la tengan más sucia. Sus manchas se tratan de sacar diariamente.



Recepción y Reservas

Esta área tiene planificado como se debe realizar el procedimiento operativo de atención al huésped, desde la reserva hasta el check out³. En el siguiente grafico se describe las tareas que deben realizar el personal de recepción y reservas.



Cocina

El área de cocina se encuentra abierta todos los días de la semana de 7 a 15hs durante el turno mañana, y en el horario de 15 a 23hs de lunes a sábados funciona el turno tarde. Debiendo estar indicados los horarios de apertura y cierre de cada turno, en un cartel visible para todo el personal del hotel.⁴

En ambos turnos tienen dos procedimientos principales al iniciar sus tareas, estos son:

- **Arranque de equipos de cocción:** deben abrir las llaves de gas y poner en funcionamiento los artefactos de cocina: horno al mínimo y la freidora cerca del mediodía a 6,5°.

³ Anexo 6

⁴ Anexo 7



- **Limpieza:** cada turno debe dejar el salón en condiciones óptimas de limpieza para el turno siguiente.

El área cuenta con planificación en diferentes etapas de su labor diaria, en pre-elaboraciones; despacho de comidas a piano bar y restaurant; cierre de cocina; desayuno. A continuación, se detalla cada una.

Pre-elaboración

En esta área cuentan con pre-elaboraciones en mise en place⁵, panadería y pastelería.

- Mise en place: Cada cocinero comienza a elaborar la mise en place para los diferentes servicios: menú mediodía/noche, personal, panadería y pastelería. Los productos preparados (excepto congelados) que no hayan sido consumidos en dos días, deben desecharse llegado el tercero. Todos los productos deben estar enfilmados, con rótulo que indique su contenido y fecha de elaboración.
- Panadería y pastelería: Al comenzar la jornada, se chequean memos de Eventos, pedidos y faltantes del día (de Cocina y Piano Bar), dispuestos en la pizarra del sector.

Una vez organizadas las prioridades y requerimientos del día, comienza con la elaboración de los productos. Se disponen los productos acabados en sus lugares designados, rotulados de acuerdo a lo establecido:

- Alacena de desayunos: petit, pastelería y budines para desayuno.
- Heladera tartas y tortas: productos de la carta que necesiten frío.
- Panificados congelados en freezers.

Diariamente el pastelero del turno tarde debe actualizar a Piano Bar las tortas y tartas disponibles e informando faltantes.

Despacho de Comidas a Piano Bar y Restaurant

El mozo debe ingresar al área de despacho, anotar en la comanda la hora de la cocina. Levantar la voz, haciendo contacto visual con los Jefes de partida y cantar la comanda. Debe asegurarse que lo han escuchado correctamente. Deja el original en el calientaplatos y lleva

⁵ Es una técnica culinaria que consiste en la preparación y organización previa de los ingredientes, herramientas y utensilios que se van a utilizar en la elaboración de un plato o servicio. Este proceso conlleva medir, cortar y tener a mano todos los equipos en el orden de uso, lo que facilita que el flujo de trabajo sea más rápido y ordenado.



la copia al adicionista. La comanda debe ser legible y clara, con todas las especificaciones que correspondan. El mozo es responsable de hacer seguimiento de sus pedidos. Se debe tener especial atención a las comandas de comensales celiacos, hipertensos o dietas especiales, para activar el protocolo de seguridad alimentaria, con el fin de evitar contaminación cruzada en el plato. Los pedidos para comensales celiacos se deben identificar con el sticker del logo SIN TACC.

Los Jefes de partida coordinan los tiempos para sacar juntos los pedidos. Si un plato de una partida demora más que el de la otra (por ejemplo, salen juntas carne –de más demora- y pasta –más rápida) deberán salir juntos y en perfecta temperatura.

La elaboración de los platos debe responder a los estándares fijados por el Chef Ejecutivo.

Se deben respetar gramajes y forma de presentación. El mismo plato siempre debe salir igual. Si hubiera cambios deben ser informados al mozo a fin de consultar al comensal si desea cambiar su elección.

Cierre de Cocina

El lugar de trabajo debe quedar en absoluto orden y limpieza para que el turno que sigue pueda comenzar sin demoras, debiendo dejar apagados todos los equipos y bajo llave el área de cocina y pastelería. Todos los productos deben quedar enfilmados y rotulados. En el cierre nocturno se realizan los pedidos de los faltantes. El responsable de área hará una supervisión final del sector antes del cierre, en su ausencia designará un responsable de cumplir esta tarea.

Desayuno

El desayuno lo prepara el responsable de “Producción de Desayuno”. La composición de alimentos y productos a ofrecer en este servicio es informada por el responsable de Cocina y por escrito a: Piano Bar, Eventos, Recepción. Cuando se realicen cambios, deberá informarse por escrito a los sectores mencionados.



Para comenzar con la producción de desayunos se prepararán en primer lugar todos los productos que se van a consumir: cocinar las medialunas, huevos revueltos y panceta. Preparar el café y calentar la leche para los termos, las jarras de jugos, leche y yogurts, bandejas de jamón y queso. Las jarras se repondrán desde Cafetería para una mayor rapidez.

Los productos de pastelería serán revisados diariamente por el pastelero de la mañana, quien proveerá stock para el día siguiente, debiendo garantizar frescura y óptimo estado de consumo.

Ensalada de frutas: se realizará con la fruta de estación que designe el responsable de Cocina. Cortada en pequeños cubos, de similar tamaño. Se prepara el día anterior al finalizar el desayuno.

Producción de Desayuno debe realizar el control de mercadería faltante diariamente y entregarlo antes de terminar su turno al adicionista para que haga el pedido.

Con respecto a los vencimientos, se debe respetar el criterio de rotación PEPS (primero entra, primero sale). Dos días antes del vencimiento, los productos se deben sacar de circulación y se consulta al chef sobre su deposición final.

Compras

El área de compras cuenta con planificación acerca de cómo debe ser el requerimiento de pedidos de los diferentes sectores del hotel, la preparación y entrega de pedidos, y la recepción de mercadería, de acuerdo con lo que establece su manual de procedimientos⁶. A continuación, se detallan estos.

Requerimiento de sectores.

El Sector requirente de mercadería, ingresa al sistema y confecciona una Requisición de Mercadería (RM) con el pedido de insumos, imprime una copia y la envía al sector de Compras o Seguridad. Si no logra acceder al sistema para emitir la Requisición, debe emitir una en forma manual.

⁶ Anexo 8



Si los sectores solicitantes son:

- Cocina: Cheff o Sub Cheff
- Bar y Restaurante: adicionista de turno o responsable de sector
- Eventos: Responsable o Coordinador de Eventos
- Administración: los asignados para tal fin
- Propietarios

En la requisición debe constar el Centro de costo al cual está afectada. Sin este dato la requisición no podrá ser atendida.

A primera hora de la mañana, el responsable de Compras recoleta de Seguridad las RM y prepara los pedidos.

Preparación y entrega de pedidos

El responsable toma una Requisición de Mercadería y procede a un control de stock visual de los ítems pedidos. En cada uno procede a realizar una marca con el siguiente significado:

√: el ítem hay en stock y está en condiciones de entregar.

X: no hay stock del ítem y se encuentra en faltante por el proveedor

P: no hay stock del ítem, pero el proveedor realiza el envío a la brevedad.

El responsable ingresa al sistema de compras, identifica la Requisición de Mercadería que previamente controló y procede a imputar cada ítem de la siguiente manera.

Ítem con √: se procede a “atender”

Ítem con X. queda pendiente de entrega.

Ítem con P se elimina de la RM

El responsable emite por duplicado la RM atendida y procede a armar el pedido físico. Esta actividad puede ser desarrollada también por el Auxiliar de Compras. Se debe controlar y entregar la mercadería al solicitante y hacer firmar una copia que se archiva en el sector.



Colocan el sello de “atendido” con fecha del día y el duplicado queda para quien solicito el pedido.

Luego, con los ítems identificados en la RM con la sigla P, procede a llamar al proveedor y solicitar la mercadería para la entrega durante el día. El proveedor debe ingresar con la mercadería al sector de compras donde la misma es controlada y guardia recibe el remito y/o factura, quien debe sellar que la recibió.

El responsable de Compras o el Auxiliar procede a emitir en forma manual la RM con los ítems pendientes de entrega. Entrega al solicitante la mercadería y duplicado de RM. El original es firmado por el solicitante y archivado transitoriamente en bandeja “RM para atender”. Retira de Guardia la factura / remito y procede a adjuntar a la RM manual que se encuentra en la bandeja RM para atender.

El responsable de Compras procede a ingresar al sistema de compras, activa la mercadería con la información de la factura y/o remito. Coloca sello “mercadería activada”. Luego carga la información de la RM y procede a atenderla vía sistema. Coloca sello “atendido” con fecha del día.

Mantenimiento

El mantenimiento del hotel se realiza de acuerdo con la siguiente planificación establecida en

el manual de procedimientos del área⁷. La misma se detalla a continuación:

- La limpieza general de las calderas se realizan dos veces al año.
- Cada dos meses se realiza la limpieza de los filtros de aire en equipos de calefacción.
- Cada mes se cambian los funcionamientos de las bombas en las cisternas

⁷ Anexo 9



- La muestra de agua para la Municipalidad se toma dos veces por año (cada 6 meses, lo realiza personal privado)
- El control de ascensores lo realiza un servicio externo mensualmente.
- La máquina lavadora es engrasada una vez por mes.
- La limpieza general de la máquina Secadora es cada 15 días por personal de Mantenimiento y diariamente el personal de lavadero realiza la limpieza del filtro de extracción de aire.
- Cada 15 días se engrasa y se limpia la Calandra⁸.
- Se deben programar las tareas de pintura, plomería, gas y carpintería (esto se realiza con personal externo al hotel).
- Una vez por año se cierra un piso y se realiza el Mantenimiento completo, hasta realizar lo mencionado en todos los pisos.
- Dos veces por año se realiza la limpieza del interceptor de grasa.
- Dos veces por año se realiza la limpieza de termotanques.
- Una vez por año se revisan los equipos de calefacción central.
- Dos veces por año se revisa el extractor de aire de salones.
- Quincenalmente se realiza la limpieza de los filtros de Cocina.
- Equipo Rational: limpieza de filtro cada 3 meses.
- Generador electricidad: se enciende cada dos semanas para controlar el funcionamiento.

El mantenimiento se programa en el Cronograma de trabajos programados, donde se realiza el seguimiento y la planificación preventiva del mantenimiento de los equipos críticos

⁸ Máquina de planchado de ropa blanca que se encuentra en el Lavadero.



del hotel. También el Jefe de Mantenimiento utiliza el Sistema Lotus Organizer, donde se indica con anterioridad el momento de realizar el mantenimiento del equipo.

Cuando el mantenimiento de una máquina ocupe un nivel muy alto de reparación, se debe consultar con los manuales de los fabricantes e intervenir una persona calificada para la reparación de dicha maquinaria. (Ej. Ascensores, cámaras de frío, frigobar, etc.)

Para la realización de un pedido específico, se debe chequear que tipo de materiales se necesitan para la tarea. Luego, se verifica cuáles son aquellos materiales que se tienen en stock. Si no se cuenta con el elemento que se necesita, se procede a la compra de este. El dinero para tal fin lo provee Ama de llaves. En caso de urgencia y de no encontrarse el Ama de Llaves, se pide a Recepción o a Administración. Siempre se debe presentar el comprobante correspondiente.

Los horarios de trabajo del sector son de lunes a viernes de 08 a 16hs y los sábados de 8 a 12hs, con guardias nocturnas. En el caso que se produzca una emergencia fuera de estos horarios, se debe llamar a alguna de las personas del sector para que venga al hotel a solucionar el inconveniente.

Eventos

El hotel cuenta con eventos de tipo corporativo y de tipo social, en los cuales, si bien tienen aspectos en común, algunos son diferenciales y se detallan a continuación la planificación de estos, según lo que establecen sus manuales de procedimientos⁹.

Cotizaciones Eventos Empresariales.

La solicitud de cotizaciones para eventos empresariales suele hacerse por mail. Para poder cotizar el servicio correctamente, se debe contar con los siguientes datos: Nombre del evento; Nombre de referente del evento; Fecha; Cantidad de personas; Tipo de armado (auditorio, escuela, etc.); Hora de inicio y fin; Hora y nro. de coffee break; Hora y nro. de menú ejecutivo; Dietas especiales (sin TACC, vegetarianos, bajo en sodio, etc.); Equipamiento técnico – multimedia (pantalla, proyector, micrófonos, etc.); Otros

⁹ Anexos 10 y 11.



requerimientos; CUIT para facturar; Forma de pago; Si se autorizan consumos extras a los contratados (confitería, por ejemplo), se pide que especifiquen nombre y apellido de los autorizados a firmar los consumos. Se solicita el logo de la empresa para identificar la sala el día del evento.

Cotizaciones Eventos Sociales.

Antes de cerrar la cotización se debe corroborar la capacidad de ofrecer el servicio en las fechas indicadas (sala disponible, mozos, bacheros, vajilla, equipos de sonido, técnicos, etc.). En el caso que haya gastronomía incluida se contacta a los sectores involucrados, para corroborar disponibilidad. La cotización se entrega al momento que el cliente se acerca al hotel a solicitarla, o a través de email en un plazo no mayor a 48hs hábiles. La misma tiene un plazo de duración de 7 días corridos desde que fue enviada y debe contener los siguientes datos: N° de presupuesto; Fecha de emisión; Tipo de evento; Vencimiento; Confirmó; Observaciones.

Luego de confirmada la fecha del evento, entregado el contrato y el reglamento, realizada la prueba de menú, se coordinarán con el cliente las reuniones que se consideren necesarias para planificar el mismo. Las reuniones se planificarán, anunciando su horario de comienzo y fin aproximado, estimando una duración de 60 a 90 minutos.

Para Eventos Sociales

Se realiza la degustación del menú los días Martes y Jueves, a las 13 horas (excepto feriados). Siempre debe enviarse el aviso a Cocina, por escrito, con acuse de recibo. La misma es asistida por la Responsable de Eventos y el chef presenta los platos. 60 días antes del evento el menú debe estar definido. Una vez finalizada la degustación, se envía por email a Compras y Cocina el menú elegido por el cliente y la cantidad aproximada de invitados. Se pone en copia a Ama de llaves para que tenga en cuenta el evento y pueda organizar sus horarios mensuales.

Siete días antes del evento y en reunión con el cliente se elabora el Timing y confirmación de servicios paralelos (foto, dj, etc.). El cliente debe llevar definida: lista de invitados con mesas designadas. Con esta lista en mano, la Responsable de Eventos propone



el mejor armado de salón, utilizando Plano de mesas. Además, se confirman detalles de alojamiento, si lo hubiera, con horario de check in. Finalmente, se define valor final del evento con registro Resumen de cuenta.

Para Eventos Empresariales

En este caso no se elabora timing. Debe enviarse un mail 48 horas antes del evento reconfirmando todos los servicios. Se debe solicitar al cliente acuse de recibo del mail en todos los casos, inclusive si se ha hecho un acuerdo telefónico. Se necesita reconfirmación escrita del cliente. Este es el respaldo de la organización ante cualquier reclamo, y debe ser solicitado a fin de poder garantizar un servicio de excelencia.

Emisión de Memorándum.

48 horas antes del Evento, la Responsable de eventos elabora el *Memorandum*, completando siempre el número de Memorandum y letra de “Emisión” (A, B, C, etc. De acuerdo a las modificaciones que tenga el mismo). El Memorando es una herramienta clave para el óptimo desarrollo de un evento. Todos los sectores involucrados deben tener designadas sus tareas. En eventos de gran envergadura, puede reforzarse el Memo con una breve reunión.

Además, cada evento que se celebre en el hotel debe tener su check list completo, para realizar un adecuado seguimiento del mismo y tener mayor organización del evento.

Listado personal de eventos

Definido el personal externo que realizará labores en el evento, se completa y emite el Listado de Personal de Eventos. Luego se envía esta información a través de email a la Administración, para que puedan organizar las liquidaciones. Se entrega una copia de este listado, incluyendo el personal de terceros (por ejemplo, decoradora y asistente contratada por el cliente), a Seguridad, para controlar eficientemente quiénes circulan por el hotel durante un evento.



Realización del evento

En el caso de Coffe Break y Desayunos de trabajo, los insumos son provistos por Piano Bar, teniendo en cuenta el instructivo Coffee Break: tipos y cantidades por persona. Solo puede haber un solo evento en el día con una capacidad máxima de 20 personas, siendo atendido por la Responsable de Eventos, sin necesidad de llamar a los mozos.

En Eventos Sociales, la Responsable de Eventos debe estar en el hotel 5 horas antes del comienzo del evento, ocupándose de la organización integral del evento, siguiendo lo que se estableció en el check list. Antes de la entrada/apertura de la fiesta el responsable debe ir a la habitación de la quinceañera/novia para llevarle canapés y una copa de champagne y ver como se siente antes de la fiesta, con el fin de brindar mayor comodidad. Además, debe presentarse en el salón con los padres y padrinos. Durante el desarrollo del evento se debe seguir el timing programado, en el caso de que existan retrasos o “baches” de tiempo, se debe intentar optimizar el tiempo para llevar a cabo el evento sin demoras, evitando transmitir al cliente estos inconvenientes.

Organización

Estructura de la Organización

Lucania Palazzo Hotel se encuentra conformada por cinco socios, los hermanos Torraca, hijos del dueño fundador Vicente Torraca. Ellos son Maximiliano, Viviana, Fiorella, Antonella y Esteban. La dirección del hotel se encuentra a cargo de Maximiliano, quien trabaja de forma directa en la empresa, los demás hermanos participan en tomas de decisiones.

La gerencia general se encuentra a cargo del Licenciado en Administración Gonzalo Dalmazzo, quien ingreso en este puesto en julio del presente año (2024), reincorporándose nuevamente, ya que tuvo su paso por el hotel durante 9 años, entre 2009 y 2017, trabajando como recepcionista (enero-2009 a junio-2013) y responsable del área de recepción y reservas (junio-2013 a octubre-2017). Gonzalo se encuentra a cargo de ocho áreas de la organización: Cocina, Piano Bar, Eventos, Compras, Ama de llaves, Recepción y reservas, Mantenimiento y Seguridad. A continuación, se detalla que realiza cada una de ellas:



Cocina

Esta área se encuentra a cargo de David Caro Chef Ejecutivo del hotel, quien tiene a cargo al jefe de partida, panadero, pastelero y el área de desayuno. Dentro de las funciones de esta área se encuentra la elaboración de la carta de platos y postres para el área de Piano Bar, la cual se renueva cada dos meses. Elaboración del desayuno para los huéspedes del hotel. Esta área también se encuentra encargada de elaborar los menús que se ofrecen en los diferentes eventos que ofrece el hotel.

Piano Bar

El área se encuentra a cargo de Dante Leiva, quien tiene a su cargo cuatro mozos, dos adicionistas y dos cafeteros. Dentro de sus funciones se encuentra el servicio de confitería, cafetería y restaurant, servicio de Té Lucania, y servir el desayuno a los huéspedes. El encargado de este sector debe encargarse de organizar las tareas del sector, controlar ventas, coordinar los turnos del personal, y en caso de ser necesario cubrir los puestos de mozo y cafeteros.

Eventos

Se encuentra a cargo de la responsable de eventos Cinthya Espinosa quien tiene a su cargo mozos y un maitre. En el área se encargan de planificar y organizar eventos corporativos, sociales y aquellos propios de la organización como jornadas de capacitación, festejos de fin de año o aniversario del hotel. Sus tareas son asignar los salones para cada evento, emitir los presupuestos, coordinar con otras áreas las necesidades de cada evento (mantelería con lavandería, limpieza con maestranza, servicio de cafetería y mozos necesarios con Piano Bar, servicio de almuerzo y cena con Compras y Cocina, asignación de habitaciones en caso de ser necesario con Recepción y Reservas).

Compras

Está integrada por el responsable Ezequiel Cárcamo, y un auxiliar de compras. Ellos se encargan de recepcionar los pedidos de mercadería e insumos que solicitan las áreas de Cocina y Piano Bar y realizar la compra de estos, evaluando diferentes presupuestos de



proveedores locales, una vez elegido el presupuesto y efectuada la compra, deben procesar las facturas de los productos comprados.

Ama de llaves

El área se encuentra a cargo de Andrea Hernández quien es Ama de llaves y ella se encuentra a cargo de un encargado de lavadero, dos lenceros y lavadores, tres peones de limpieza y dos subgobernantas, quienes a su vez tienen a cargo once mucamas. Tanto Ama de llaves como subgobernantas se encargan de verificar el cumplimiento de tareas realizadas por el staff de mucamas, supervisar las habitaciones luego del servicio de limpieza, mantener los stocks de insumos generales para el normal desempeño del servicio.

Esta área se encuentra dividida en tres sectores, estos son:

Pisos

Los nueve pisos del hotel que cuentan con distintos tipos de habitaciones cuentan con una mucama asignada en cada uno de ellos, encargadas de la limpieza y desinfección de las habitaciones y baños; cambio de sabanas y toallas; reposición de productos de higiene personal; atender a los huéspedes cuando estos lo soliciten; reportar averías/anormalidades detectadas en las habitaciones a la brevedad; colaborar con los cambios de habitaciones de los huéspedes; verificar el correcto estado de la habitación antes de finalizar el servicio.

Lavadero

Se encarga del lavado y planchado de ropa de cama uniforme del personal, mantelería utilizada en eventos y ropa de los huéspedes.

Áreas públicas

Se trata de la limpieza de áreas comunes del hotel, tanto en interior como exterior.

Mantenimiento

El área se encuentra integrada por un responsable de mantenimiento y un ayudante, quienes realizan tareas de mantenimiento y reparación de las instalaciones del hotel.



Seguridad

El área se encuentra conformada por una persona, sus tareas consisten en abrir y cerrar portones de estacionamiento exclusivo de huéspedes, controlar ingreso y salida del personal, recepción de mercadería cuando es necesario, realizar recorridos nocturnos controlando que las oficinas se encuentren cerradas bajo llave, estar atentos a un posible conflicto o disturbio que ocurra en el hotel.

Recepción y Reservas

El área se encuentra a cargo de Sergio Arzamendia, quien tiene a cargo a tres recepcionistas. Las tareas que desarrolla esta área son recepción de reservas a través de la página web del hotel, OTAs (Online Travel Agency, traducido al español “Agencia de Viajes Online”) y Despegar; asignación de habitaciones; atención del huésped durante toda su estadía; cobranzas y facturación.

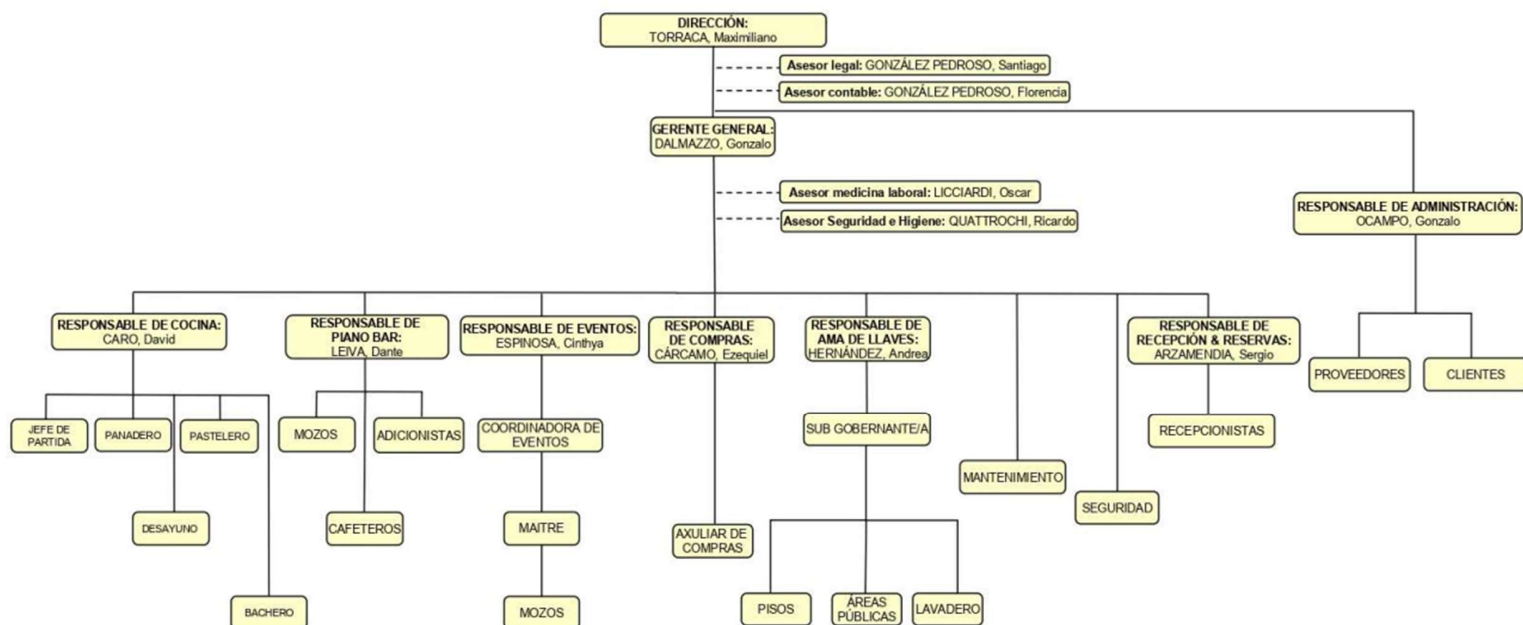
Administración

Por otra parte, se encuentra el área de Administración que depende directamente de la Dirección del hotel, la misma se encuentra dirigida por Gonzalo Ocampo, quien tiene una trayectoria en el hotel de 10 años, iniciando el 16 de septiembre de 2014 como cadete de recepción hasta julio de 2015, para luego ser ascendido al sector de proveedores, puesto en el que estuvo hasta agosto del presente año, para asumir su puesto actual como responsable de Administración. Gonzalo se encuentra a cargo de los sectores de proveedores y clientes, encargándose de estos sectores Lucia Almonacid y Alan Mansilla respectivamente. En esta área se desarrollan las tareas de pago a proveedores, liquidación de impuestos (IVA), realización de informes económicos y financieros. Desde el año 2021 por consecuencia de la pandemia de Covid-19, esta área también debió hacerse cargo de las tareas de recursos humanos como control de novedades y ausentismos, liquidación y acreditación de sueldos, presentación de documentación mensual, ingreso de personal, planes de capacitación, motivación del personal. En lo que refiere a búsqueda y selección de personal, esta tarea es llevada a cabo por el responsable del área que requiere reclutar personal, en conjunto con la gerencia. Por lo cual es un área que está en contacto con todos los sectores de la organización.



A continuación, se puede observar el organigrama vigente en la organización.

ORGANIGRAMA



Servicios externos

Además del personal propio de la organización, el hotel también cuenta con el asesoramiento externo de diferentes profesionales que dan soporte en ciertas áreas. Los mismos se encuentran formando parte del staff de la organización y se incluyen en el organigrama del hotel. A continuación, se detallan.

Asesor legal

El abogado Santiago González Pedroso es quien brinda asesoramiento legal a la organización.

Asesor Contable

La contadora Florencia González Pedroso junto a su estudio contable, se encargan de llevar a cabo la contabilidad de la organización, presentando estados contables anuales, liquidando impuestos como IVA e Impuestos a las ganancias de forma mensual.



Asesor Medicina Laboral

El médico de cabecera de la organización es el Dr. Oscar Licciardi, quien atiende en consultorios de la Asociación Española, en el sector de Medicina laboral, ubicada en Av. Rivadavia 818, en el horario de lunes a viernes de 14 a 16hs. El doctor debe atender a aquellos empleados que presenten boleta medica de ausencia por enfermedad o accidente inculpable, debiendo ser comprobada por el profesional cuando la misma sea superior a 48hs.

Asesor Seguridad e Higiene

El licenciado Ricardo Quattrochi es el encargado de controlar las instalaciones, con el objetivo de garantizar que las mismas sean seguras para todas las personas que transitan en el hotel. Dentro de sus funciones se encuentran realizar el control del estado y vencimiento de matafuegos, llevar a cabo plan de contingencia ante incendios (el mismo se encuentra detallado en el Manual de Empleados y además se tiene pensado realizar un simulacro de incendio a fin de año), capacitación preventiva de posibles accidentes laborales.

Además de estos servicios que se encuentran reflejados en el organigrama de la empresa, el hotel también cuenta con otros servicios tercerizados que brindan su soporte en el negocio. Estos son:

Community manager

La agencia de publicidad local “Mantra” es la encargada de la generación de contenido para redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp del hotel, y su propia página web. Desde la agencia se encargan de tomar fotos, realizar videos, administrar redes sociales subiendo publicaciones, historias y reels, con el objetivo de mantenerlas activas y estar en contacto permanente con los clientes y potenciales clientes de Lucania.

Asistencia de Software

La empresa TOPS es quien provee el software de gestión que utilizan en la empresa, cada sector utiliza un módulo distinto, de acuerdo con las tareas que deben llevar a cabo. Ante algún error o falla en el sistema, la empresa brinda asistencia y capacitaciones online a los empleados, para solucionar los inconvenientes que puedan surgir con el software.



Asistencia Médica

El servicio ambulatorio de atención médica las 24hs lo presta la empresa EMEC, ante cualquier urgencia o emergencia que ocurra con una persona en las instalaciones del hotel.

Comunicación Organizacional

Cuando hablamos de comunicación organizacional nos referimos a los mensajes y canales de comunicación que encontramos dentro de una organización que permite el intercambio de información de forma interna con los miembros que la constituyen y de forma externa con el contexto que los rodea.

Es importante la comunicación porque maximiza el acceso a la información y la calidad de esta, generando conocimiento y que se logren tomar decisiones mejor fundamentadas.

A continuación, analizaremos como es la comunicación que ejerce Lucania, tanto de forma interna como externa.

Comunicación interna

Dentro del hotel se respeta la cadena de mando para la comunicación de empleados con sus superiores, debiendo consultar o informar en principio con la persona responsable de área y dicha persona debiendo transmitir la información a Gerencia. Solo en el caso de que el responsable de área no brinde respuesta o ante su ausencia y en caso de tener que resolver una situación de forma inmediata se podrá “saltar” la cadena de mando, y debiendo comunicarse directamente con el gerente de administración o gerente operativo.

El medio de comunicación que utilizan de forma diaria entre los diferentes sectores es WhatsApp Business, el mismo es utilizado por los responsables de cada sector y en el cual tienen un grupo de WhatsApp, donde se comunican temas a resolver de forma inmediata o cuestiones de una relevancia menor, que no tienen la necesidad de realizar una reunión para tratarlas. Los mensajes que se deben comunicar a los equipos de trabajo se realizan a través de cada responsable de sector.



Las reuniones entre equipos no tienen periodos de frecuencia establecidos para su realización. De acuerdo con lo conversado con miembros de la organización, estas se realizan cuando existe un tema a tratar o un problema a resolver entre diferentes áreas. Las mismas, en general, son dirigidas por el Gerente Operativo, junto con los demás responsables de área, que deben ser los encargados de trasladar la información relevante a sus equipos de trabajo. En ocasiones, también se encuentra presente el Director de la organización.

Otro canal de comunicación utilizado es el memorándum, el cual se utiliza para temas que se deben ir tratando a largo plazo o bien, para detallar específicamente como se llevara a cabo un servicio. Por ejemplo, en el sector de eventos, emiten un memorándum para todas las áreas involucradas en el evento a realizarse, informando la fecha, el horario, el salón a utilizar, cantidad de invitados/asistentes, cuantas mesas y sillas será necesario que preparen Ama de llaves, comunicar a cocina que tipo de menú se brindará y a qué hora debe estar listo para ser servido.

Comunicación externa

Lucania utiliza diferentes medios de comunicación para mantenerse en contacto con su entorno.

WhatsApp

Cuenta con tres líneas de WhatsApp, para las tres unidades de negocio más importantes de la empresa:

Reservas y Alojamiento: 2974002586. A este número de WhatsApp, se pueden comunicar las personas que se quieren hospedar en las instalaciones del hotel, el mismo cuenta con un catálogo en el cual se encuentran fotografías y una breve descripción de los tipos de habitaciones que brinda el hotel y los departamentos Lucania para estadías más prolongadas. En este catálogo también se describe de que se trata las Promo Noche de Bodas y Lucania Romántica, para quienes quieran celebrar su noche de bodas u ocasión especial en el hotel. En este catálogo no se observan precios de las estadías, esto deberán consultarlo enviando un mensaje.



Piano Bar, Té Lucania: 2974787809. Este número de WhatsApp está destinado para quienes quieran realizar sus reservas para un almuerzo o cena en Piano Bar, o pasar una tarde con amigos/as y/o familiares en el servicio Té Lucania. En el catálogo de este número se pueden encontrar una sección informativa, indicando los horarios en que se encuentra abierto Piano Bar, las otras líneas de WhatsApp de la empresa, y el link de la página web del hotel. En la sección Menú, podemos encontrar la propuesta que brindan en Té Lucania y Té Lucania sin T.A.C.C., indicando la pastelería, finger food, bebidas y blends de té que incluye la misma, indicando que la reserva debe ser de 48hs hábiles previas, abonando el 50% del valor total. Actualmente el valor por persona es de \$21.000. También se encuentra el link para acceder a las cartas de Piano Bar, entre ellas la de vinos, entradas, ensaladas, platos principales y postres.

Eventos y Salones: 2974148841. Este número de WhatsApp está dirigido para aquellas personas y empresas interesadas en contratar el servicio de eventos sociales o corporativos en las instalaciones del hotel. El mismo no cuenta con un catálogo como ocurría en los dos casos anteriores. Si se encuentra los horarios de atención, que son de lunes a viernes de 9 a 17hs, el mail corporativo del área (eventos@lucania-palazzo.com) y el link de la página web del hotel.

Estos tres números de WhatsApp los podemos encontrar en un Linktree que se encuentra en la página de Instagram de Lucania. Por otra parte, el personal de mandos medios también cuenta con teléfonos corporativos, a través de los cuales se comunican con proveedores, clientes, asesores externos.

Redes sociales

A través de la empresa de Community Manager local llamada “Mantra” generan contenido en redes sociales para mostrar sus servicios e instalaciones con las que cuentan en el hotel. Lucania posee una cuenta de Instagram @Lucaniapalazzohotel y una página de Facebook “Lucania Palazzo Hotel”.

Instagram. En su cuenta de Instagram, tienen historias destacadas, dentro de las cuales se encuentran “Alojamiento”, donde suben fotos y videos de las propuestas de alojamiento



que brindan a los huéspedes, interior y vistas desde las habitaciones, servicios que pueden disfrutar y hacer uso en su alojamiento, como sauna y gimnasio. En “Visitantes”, repostean historias de huéspedes que muestran cómo fue su experiencia en el hotel. Siendo una herramienta muy importante para Lucania, para mostrar a través de sus huéspedes y clientes, los servicios que ofrecen, capturado por ellos mismos, siendo un factor muy importante que tienen en cuenta los clientes de la actualidad, que observan mucho las recomendaciones y experiencias de otros clientes que ya adquirieron el servicio.

En “Eventos”, suben fotos de los tipos de eventos que ofrece el hotel, tanto corporativos como sociales

En “Muestras” suben fotos y videos de las diferentes exposiciones de artes que realizan en el hall del hotel con obras realizadas por artistas locales, en el marco de la propuesta SolidarizArte.

En “Té Lucania” y “Gastronomía” muestran fotos y videos de los diferentes platos, postres, desayunos y meriendas que ofrecen en Piano Bar.

En “salas de reuniones” publicitan el servicio de reuniones que ofrecen para empresas o clientes de negocios que arriben a la ciudad.

En el “feed” de esta misma cuenta de Instagram, además de postear imágenes y videos de los servicios que ofrecen, como de las instalaciones, suben fotos de los eventos en los cuales Lucania va a ser participe como “Expo Turismo” y “Festín de sabores”, promociones y descuentos para sus clientes, posteos alusivos a fechas especiales como día del padre, día de la madre, fechas patrias o días conmemorativos al medio ambiente o turismo.

Facebook. Al ser cuentas vinculadas Instagram y Facebook, las publicaciones que suban en la primera serán subidas automáticamente en la segunda, por lo cual el contenido es similar, solo que en Facebook no cuentan con la sección de historias destacadas. En esta red social si se puede evidenciar el nivel de recomendación que realizaron huéspedes y clientes del hotel, actualmente el mismo se encuentra en un nivel de recomendación del 82%, basado en 657 opiniones.



Página Web

Otro medio de comunicación externo con el que cuenta Lucania es su página web, la cual se encuentra dividida en diferentes secciones, dentro de las cuales se encuentran “El Hotel”, donde se describe brevemente sobre el mismo, “Habitaciones” donde se pueden observar fotos y descripción de los tipos de habitaciones que ofrecen, “Servicios” en la cual enuncian los servicios que ofrecen a los huéspedes, “Promociones” donde se pueden ver las distintas tarifas que ofrecen y el descuento por reservar directamente desde el sitio web del hotel, “galería de fotos” en la cual se encuentra un pequeño álbum de fotos de las instalaciones del hotel. A modo informativo, se encuentra la ubicación, los números de teléfono de contacto, el email corporativo. Como se mencionó anteriormente, los huéspedes pueden hacer sus reservas a través de la página del hotel, indicando fecha de llegada, fecha de salida, código promocional (si tuvieran), cantidad de personas indicando si son adultos y niños, cantidad y tipo de habitaciones que deseen.

E-mail corporativo

El e-mail corporativo de Lucania reservas@lucania-palazzo.com es utilizado sobre todo para comunicarse con clientes corporativos, que quieran realizar reservas en el hotel.

Páginas de reservas

Las páginas de reservas utilizadas por el hotel son Despegar, Booking, Trip y ZenHotels. A través de las cuales los huéspedes pueden realizar sus reservas de hospedaje, indicando fecha de ingreso, fecha de salida, cantidad de adultos y niños, y elegir el tipo de habitación.

Administración de personal

El sector de recursos humanos como tal, funciono como tal desde el año 2017 al 2021, se encontraba conformada por una sola persona, quien se encargaba de tareas como liquidación de sueldos, organizar capacitaciones para los empleados, establecer acciones de motivación del personal, atención y recepción de inquietudes o consultas por parte del personal. Si bien este sector dependía del área de administración, las tareas realizadas por Nicolas (responsable de recursos humanos en ese momento), fueron absorbidas en su



totalidad por la responsable de Administración de ese momento. Esto se debió a que Nicolas asumió la Gerencia Operativa del hotel. Otro motivo que influyó a que el área desapareciera del organigrama organizacional, fue la pandemia, ya que el hotel tenía muy baja actividad en alojamiento y eventos, por lo cual, para reducir costos no hubo un reemplazo de este puesto que quedaba desocupado en ese momento.

Actualmente, recursos humanos sigue estando dentro de las funciones que debe llevar a cabo el responsable de Administración, en conjunto con Gerencia Operativa y los responsables de cada área. Estos últimos, se encargan del proceso de selección de personal junto con el gerente operativo, una vez que el personal ingresa, ellos deben ocuparse de reunir toda la documentación personal necesaria (por ejemplo, fotocopia de DNI, constancia de CBU, Curriculum Vitae) para que administración arme el legajo del nuevo empleado y realicen su alta de AFIP.

A continuación, se desarrollan como se llevan a cabo ciertos aspectos de la administración de personal en el hotel.

Requisitos de contratación.

De acuerdo con lo conversado con los mandos medios del hotel, a la hora de elegir personal para incorporar a la organización, se tiene en cuenta la edad y/o experiencia en ciertos puestos, por ejemplo, si necesitan cubrir un puesto de responsable de área, la elección estará orientada a personas con experiencia en el sector, no exigiendo que cuenten con formación profesional.

Por el contrario, en puestos como maestranza, mozos, cadetes si se opta por personas más jóvenes, entre 18 y 30 años, con el objetivo de formarlos de “0” en el sector, considerando que la falta de experiencia no es un limitante para aprender, si cuentan con vocación de servicio, sobre todo en áreas de atención al público, donde destacan la paciencia y cordialidad como valores fundamentales.

Si pueden existir otros factores excluyentes, como conocimiento en idiomas, preferentemente inglés, en áreas de atención al público como el área de recepción.



En el área de cocina y pastelería, es necesario contar con experiencia en el rubro y es requisito indispensable presentar libreta sanitaria y de manipulación de alimentos vigente al momento de incorporación.

Capacitaciones

En Lucania realizan capacitaciones a sus empleados en todos los sectores, dentro de las más recientes se encuentran capacitación de plan de evacuación y de apago de incendio, organizada por el gerente operativo y el licenciado en seguridad e higiene, la cual tuvo alcance para todo el personal de la organización. El objetivo de esta fue saber actuar en el control y extinción de incendios; orientar y ordenar el comportamiento del conjunto de personas que trabaja, permanece o transita por el edificio y sus dependencias ante una emergencia; tratar de eliminar o reducir al máximo las lesiones y pérdidas materiales ante una emergencia. En el último mes, también se llevó a cabo una capacitación sobre sommelier para el área de mozos, la misma fue dictada por una vinoteca local.

Otra de las capacitaciones encabezada por el responsable de administración fue Competencias de mercado, en la cual participaron el área de compras y la encargada de proveedores. La capacitación se dictó de forma online a través una plataforma virtual, la cual contenía videos y evaluaciones de contenidos.

En el sector de Piano Bar, los adicionistas y un recepcionistas, realizaron una capacitación sobre el funcionamiento del módulo del software del bar, ya que estaban teniendo en ciertos inconvenientes en facturación de pedidos de room service, que luego el cliente prefería consumir en el restaurante, pero no podían quitar el 10% de recargo que se les aplica por servicio a la habitación, a través del sistema y debiéndolo realizar manualmente por desconocimiento sobre el correcto funcionamiento del módulo. El mismo fue dictado de forma online por TOPS, los prestadores del software del hotel.

Al estar afiliados a la Asociación de Hoteles y Turismo (AHT), cuentan con el beneficio de realizar capacitaciones presenciales y online. A través de la plataforma virtual con la que cuenta AHT, los hoteles pueden acceder a más de 80 cursos virtuales diseñados para la formación continua de sus empleados, las mismas se encuentran divididas en 11



módulos Front Office (orientado a la atención y servicio al cliente); Housekeeping (gestión interna, orientado al servicio de mucamas); Protocolo y Ceremonial; Gerenciamiento y liderazgo hotelero; Calidad y excelencia; Alimentos y bebidas; Marketing y ventas; Seguridad e higiene; Sustentabilidad; Recursos humanos; Habilidades blandas. En cuanto al desarrollo de este tipo de capacitaciones, los responsables de área cuentan con autonomía en decidir qué tipo de capacitación requiere su equipo de trabajo, para llevarla a cabo.

De acuerdo con lo conversado con el Gerente Operativo del hotel, comentaba que las próximas capacitaciones que se tienen proyectadas realizar son la gestión integral de compras, en lo que refiere a elaboración de planillas y procedimientos de compra; para el área de recepción y mozos capacitaciones sobre oratoria y atención de excelencia; para el sector de mucamas algún tipo de capacitación para reforzar conceptos, si bien es personal que se encuentra hace muchos años en la organización, consideran que es importante mantenerse actualizado en la formas de trabajo.

Planes de carrera

En Lucania existe una política de promoción interna para sus empleados, los responsables de área, en su mayoría, iniciaron su actividad laboral en el hotel en puestos operativos, y con el paso del tiempo y experiencia adquirida tuvieron la posibilidad de ascender en la organización.

La política de promoción interna del hotel consiste en que ante una vacante en algún sector del hotel, la premisa es buscar en primer lugar a los candidatos dentro su estructura, a quienes reúnan las cualidades y requisitos necesarios para ocupar el cargo. Los criterios que se tienen en cuenta son:

- Desempeño en el puesto actual.
- Asistencia a capacitaciones brindadas por el hotel
- Acumulación de sanciones en su carrera laboral
- Puntualidad
- Respeto y cordialidad
- Compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad y Sustentabilidad



➤ Habilidades operativas en el sector a cubrir

Posteriormente, si el empleado acepta la propuesta del nuevo puesto, se inicia la inducción y capacitación en el puesto. El empleado se encontrará en periodo de prueba durante tres meses, para que su superior apruebe la permanencia del empleado en este nuevo puesto.

Pasantías

El hotel cuenta con un convenio con la Universidad de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB), específicamente con la Facultad de Humanidades, ya que dentro del programa de la materia anual “Servicios turísticos. Alojamiento”, de segundo año de las carreras Tecnicatura y Licenciatura en Turismo de dicha facultad, los alumnos tienen como salida de campo visitas guiadas a establecimientos hoteleros y gastronómicos de la ciudad. En la segunda mitad del año, los alumnos junto con la titular de cátedra y un responsable del hotel, visitan los departamentos de Seguridad, Ama de llaves, Lavadero, Office de piso, Spa, Bar y Comedor. La actividad propina un espacio para que cada responsable de sector les comente sobre sus funciones, sus tareas diarias, sus responsabilidades diarias y problemáticas.

Por otro lado, la cátedra propone realizar actividades de extensión, la cual consiste en realizar una práctica de cátedra en el hotel durante 21 días hábiles, durante 4 horas diarias. El equipo de cátedra supervisa los distintos momentos de la práctica, desde el proceso previo, durante y post-salida del hotel. Finalizada la práctica, los alumnos y el responsable del hotel designado, realizarán dos informes con sus apreciaciones respecto de la actividad realizada. Extendiéndose un certificado al alumno por la práctica extensional realizada, constatando la experiencia laboral cumplida.

Los alumnos pasantes durante esta práctica van alternando por diferentes sectores del hotel, como recepción, bar, ama de llaves y eventos, para observar y conocer el funcionamiento íntegro del hotel, sin asumir tareas y responsabilidades que correspondan al personal propio de Lucania. De hecho, las personas que actualmente se encuentran en los puestos de Proveedores y Clientes, formaron parte de este programa de pasantías, para luego convertirse en empleados de Lucania.



Convenio y Asociaciones

Los empleados de Lucania, por pertenecer al rubro hotelero y gastronómico, se encuentran representados por la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), quien se encarga de establecer escalas salariales y negociar paritarias de cuatro convenios colectivos de trabajo con las asociaciones empresarias, para los empleados del sector. En cuanto a su acción gremial debe controlar el cumplimiento de convenios colectivos de trabajo, y asegurar su adecuada interpretación para evitar situaciones de conflicto. Por otra parte, debe velar por el cumplimiento de leyes y resoluciones inherentes a la actividad gastronómica y hotelera. La seccional de UTHGRA de la ciudad de Comodoro Rivadavia se encuentra ubicada en Saavedra 664.

Por otro lado, el hotel pertenece a la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), una organización sin fines de lucro fundada en febrero de 1977, con presencia en todo el territorio nacional. La AHT apoya los intereses del sector hotelero y turístico juntamente con el sector público y privado, para fortalecer la competitividad de sus asociados y dar respuesta a sus necesidades.

Entre ambas instituciones -UTHGRA y AHT- se formuló el Convenio Colectivo de Trabajo N° 362/03 AHT-UTHGRA, que aplica para las relaciones laborales que integran la hotelería de turismo en todo el país.

Cultura Organizacional

Es un patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de la organización. Surge de la unión de sentimientos y creencias de cada uno de los integrantes, en función de vivencias pasadas y experiencia grupal.

Según lo conversado con los integrantes de la organización, el ambiente laboral que se vive en Lucania es muy bueno, se percibe buen compañerismo, existe consenso grupal en temas como, por ejemplo, coordinar las fechas de vacaciones anuales entre compañeros, sin la intervención de sus superiores.



De acuerdo con las encuestas realizadas a los integrantes del hotel, más del 50% considera que existe un buen ambiente laboral entre compañeros, siendo el compañerismo uno de los valores que también se destaca dentro de la organización.

Los resultados de las encuestas arrojaron que existe buena relación entre empleados y sus superiores inmediatos. En cuanto a la existencia de conflictos, el 14,3% respondió que no se producen nunca conflictos dentro de su área, mientras que el mismo porcentaje respondió que ocurren siempre, las personas que tuvieron respuestas antagónicas correspondían a distintas áreas de la organización entre sí. El mayor porcentaje (71,4%) de encuestados respondió que los conflictos dentro de sus áreas se dan pocas veces.

Desde dirección promueven la participación y el dialogo con los empleados, teniendo en cuenta sus opiniones y propuestas de mejora que ellos quieran proponer, es algo que afirman los miembros de la organización y también se puede ver reflejado en el Manual del Empleado, donde expresan que “Cualquier sugerencia que ayude a mejorar nuestros procedimientos, así como cualquier idea, es bienvenida y valorada, la cual puede ser transmitida a cada responsable de los diferentes sectores para ser considerada.” Con respecto a esta situación se puede evidenciar la misma, observando el resultado de las encuestas realizadas, en la cual 92,9% de los encuestados respondió que ante una iniciativa de propuesta de mejora ante su superior, la misma será tomada en cuenta.

Así mismo, Lucania considera que la diversidad y la igualdad forman parte del camino para enriquecer y fortalecer la cultura organizacional, manifestándose en contra de la discriminación por motivos de origen racial o étnico, sexo, religión o creencias, edad, discapacidad, orientación sexual, identidad de género o cualquier otra circunstancia personal o social.

De acuerdo con lo conversado con los miembros del hotel, la gran mayoría de los empleados cuentan con una antigüedad entre 10 y 20 años, sobre todo quienes ocupan los mandos medios. También existen casos de empleados que tuvieron su paso por la organización, luego se fueron a otras empresas para finalmente regresar al hotel, hechos en los que se puede evidenciar que existe buen ambiente laboral dentro de la empresa. Por otra parte, algunos empleados que decidieron renunciar a sus empleos en Lucania, comentan sus



compañeros que fue por motivos y decisiones personales, no por conflictos con compañeros o superiores.

En Lucania Palazzo Hotel realizan ciertas actividades para promover la integración y socialización de los miembros de la organización, una de ellas es pagar el alquiler de una cancha de Fútbol 5 de forma mensual en “La Canchita”, para que los empleados se reúnan a jugar al fútbol los días sábados, además de un encuentro social que tienen los miembros, también lo ven como un entrenamiento para el Torneo de fútbol organizado por UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), en el cual se pueden inscribir todos los afiliados y participan empleados de diferentes empresas.

Antes de pandemia, un día al mes se festejaban los cumpleaños del personal que cumplía años en ese mes, en el comedor del hotel donde compartían una torta realizada por los pasteleros. Además, durante esa jornada se designaba el empleado del mes, el cual se encontraba expuesto en un retrato, por su desempeño, responsabilidad y demás cualidades que hayan observado sus superiores. A la persona elegida se le entregaba un voucher para una compra en Triax y un franco de regalo. Durante la pandemia esto debió suspenderse por un tema de emergencia sanitaria, en el cual se debía limitar lo mayor posible el contacto entre los empleados y, por otro lado, por una cuestión de costos, ya que el Covid-19 azoto fuertemente a la actividad hotelera. De acuerdo con lo conversado con el Gerente de Administración, tiene pensado incorporarlo nuevamente, para generar un nuevo espacio de integración y distensión durante la jornada laboral entre los empleados, teniendo en cuenta que solo se llevaría a cabo una vez al mes, durante media hora.

Otra de las actividades que se realizaba antes de pandemia era el Programa Pausa Activa, el mismo consistía en una clase de yoga que se realizaba todos los días a las 15hs, durante media hora en el gimnasio del hotel o si este se encontraba ocupado, lo realizaban en un salón desocupado. Esta actividad no tuvo gran convocatoria por parte del personal del hotel, por lo cual se dejó de realizar.



A fin de año, se realiza un brindis con todos los empleados, en el lobby o restaurant del hotel, donde también se nombra al empleado del año, elegido por los responsables de área.

Sistemas de Información

“Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que se destacan bases de datos reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros. Un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo.” (Munch, 2010)

El sistema de información con el cual se encuentran operando actualmente en la organización es el software “TOPS”. Este sistema cuenta con diferentes módulos para las distintas áreas de la organización, el cual le permite captar, procesar, almacenar y utilizar datos necesarios para el desarrollo de la actividad y la toma de decisiones.

A continuación, se detallan los módulos que utiliza cada área:

- **Ama de llaves:** modulo VHF alojamiento
- **Recepción:** modulo VHF alojamiento
- **Piano bar:** modulo POS gastronomía
- **Eventos:** modulo eventos
- **Compras:** módulos almacenes y stock
- **Cocina:** modulo almacenes
- **Administración:** módulos VHF alojamiento, POS gastronomía, financiero, contable, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, libro fiscal IVA, stock y almacenes. Además, esta área utiliza el software de Tango Gestión para la liquidación de sueldos.

Actualmente el software con el que se encuentran trabajando está en planes de reemplazarse por otro, ya que como se comentó anteriormente en el análisis PESTEL del presente trabajo, el mismo está presentando inconvenientes, que desde la empresa proveedora no están brindando soluciones concretas para corregirlos.



Un ejemplo de esto fue en el área de Piano Bar, donde presentaban errores de facturación cuando era necesario dividir la cuenta del pedido de una mesa entre dos personas, por ejemplo el total a facturar era de \$50.000, y cuando se realizaba la factura desdoblada arrojaba un total menor a la suma de \$25.000 en cada una, lo cual no solo genera inconvenientes a la hora de cobrar por parte del adicionista, sino que esta información también se traslada al módulo contabilidad en asientos de ventas, a su vez se registra el IVA de cada venta, la cual genera la información para realizar la presentación de la declaración jurada de IVA mensualmente. Por lo cual, el área de administración debe destinar tiempo a realizar correcciones y ajustes a este tipo de errores, que si se repiten de forma continua genera un perjuicio a la organización.

Gestión de stock.

El abastecimiento y almacenamiento de insumos de cocina y pastelería está a cargo del área de compras en conjunto con el responsable del sector.

El responsable de cocina es el único autorizado para realizar los pedidos semanales. En su ausencia, se delegará esta responsabilidad en un Encargado designado del turno mañana y un Encargado designado del turno tarde. Cada Jefe de Partida debe dar parte de los faltantes diariamente. Para ello, al finalizar su turno, revisará el stock de su área, completando el registro Necesidad de Materia Prima, entregándolo al Encargado de Cocina.

El responsable de cocina o su reemplazante de turno, ingresa el pedido en el sistema TOPS, módulo almacenes, generando una requisición. Se ingresa el pedido en sistema, asignando Centro de costo correspondiente. La requisición debe ser impresa por duplicado, conservando una copia en la que conste el recibido del responsable de compras, con fecha.

Los pedidos se pueden solicitar a compras únicamente mediante requisiciones, las mismas deben ser entregadas a las 8hs de lunes a sábados, para que el pedido sea entregado en el transcurso de la mañana. Los pedidos de emergencia se pueden realizar únicamente hasta las 16 horas, donde lo recepcionara la requisición el personal de seguridad.

Todos los sábados el Encargado de Cocina realiza un pedido grande, para abastecer la semana entrante todas las divisiones del sector: pastelería, comida de personal, desayunos,



restaurant. Este pedido arriba los lunes, a partir de las 09 AM. Cada dos días se reponen los productos frescos (lácteos, frutas, verduras de hoja). Diariamente, los Jefes de partida repasan los faltantes y de ser necesario, elevan otro pedido a Jefe de Cocina. Para ello deben definir puntos de pedido teniendo en cuenta los stocks mínimos y máximos, rotación y logística de traslado y ubicación geográfica del proveedor. También se deben tener en cuenta los insumos críticos, definiendo como tales a aquellos difíciles de conseguir o los indispensables para las elaboraciones. El encargado de cocina elabora un listado de stock mínimo permanente y sus puntos de pedido, entregando una copia al responsable de compras, con previa aprobación de Gerencia Operativa. Cada vez que se renueve el menú, el listado debe ser modificado y difundido nuevamente.

Para el orden del depósito se utilizará el criterio PEPS (primero entrado, primero salido). En caso de haber packs cerrados, estos pueden quedar en el piso, una vez abiertos se deberán almacenar en su respectivo lugar utilizando el siguiente criterio.

1. Vinos: En la bodega solamente cajas cerradas
2. Gaseosas, Aguas, jugos (incluidos en sobres).
3. Leches.
4. Aceites, Vinagres y acetos.
5. Sal, azúcar edulcorante, mayonesa, mostaza
6. Fideos, polenta, maizena, demiglas, sopas crema, rebozador.
7. Arroces, harinas, cereales, hongos, almendras, nueces.
 - a. Poner en frascos o envases perfectamente rotulados todos los productos que se compren sueltos. No debe haber productos en bolsas comunes ni productos sin rotular.
8. Gelatinas
9. Frascos: Primero salados después dulces. PEPS la mercadería nueva atrás.
 - a. Frascos de salados: Cebollas, Pepinillos, etc.
 - b. Latas de salados: alcauciles, tomates, etc.



- c. Dulces en lata: ananá, duraznos, frutillas, etc.
- d. Frascos de dulces: Mermeladas, dulces, fondant, lady cruit, dulce de leche, miel, chocolates en paquetes.

Se debe comunicar por escrito a los sectores involucrados y a la gerencia condiciones de mercado anormales en lo referido a disponibilidad de mercadería, no se deben mezclar productos.

En el caso de encontrar packs o envoltorios abiertos se deben acomodar de manera individual para luego ser los primeros que salgan en el próximo pedido.

En el caso de la compra de productos sueltos se recomienda utilizar frascos e identificarlos correctamente con las fechas de vencimiento.

El orden de las bebidas en el Depósito es de la siguiente forma:

1. Primera división: Blancos, Tintos y Espumantes
2. Segunda división: por varietales y bodegas

Para el rotulado de los pescados y mariscos se deben seguir los siguientes criterios:

1. Rotular los alimentos al momento de guardarlos en el freezer o heladera
2. Anotar la descripción completa, peso y fecha. Todas las piezas deben estar etiquetadas.

Descripción:	Fecha:
Proveedor:	
Peso:	

Al momento de agregar mercadería, debe quedar en la parte superior la más antigua.
Criterio adoptado PEPS (Primero Entrado Primero Salido).



Situación económica-financiera

La situación económico-financiera de la empresa es positiva según lo informado por el área de gerencia y por el momento las unidades de negocio son rentables, pese a los altos costos estructurales que los mismos conllevan.

Si bien la situación de pandemia en los años 2020 y 2021, golpeo fuertemente al sector hotelero y gastronómico, la actividad volvió a resurgir finalizado el contexto de COVID-19, periodo en el cual debieron realizar recorte de personal en ciertas áreas, porque el hotel no podía recibir huéspedes y clientes, ni realizar eventos sociales y corporativos, siendo las unidades de negocio que conforman la fuente de ingresos de la organización.

Fue así como se decidió durante este contexto, ampliar el objeto social de la organización para incorporar una nueva actividad económica a Lucania, la misma se trata del servicio de limpieza externo orientado principalmente a organismos públicos, en el cual deben cumplir con los requisitos establecidos en el pliego de la licitación. Es un servicio que se lleva a cabo con personal propio de la organización y coordinado por el área de Ama de llaves.

Los principales costos que tiene la organización son los sueldos de sus más de 60 empleados, muchos de ellos con varios años de antigüedad, cargas sociales, impuestos, insumos y materia prima para los sectores de alojamiento, cocina, bar.

El área de administración con las subáreas de proveedores y clientes, en conjunto con la asesora contable se encargan de evaluar la situación económico financiera del hotel, a través de cobranzas, pagos, liquidaciones de sueldos e impuestos, conciliaciones y ajustes de cuentas contables. El área además se encarga de realizar un informe económico financiero a un determinado momento, para luego ser presentado a la Dirección. Para ello cuentan con indicadores de nivel operativo que reflejan la situación de la empresa en este aspecto. A continuación, se enuncian los mismos:

- **Posición de saldos por clientes:** visualiza los créditos vencidos y no vencidos a cobrar (Ej.: cuentas corrientes clientes, tarjetas de crédito, tarjetas de débito).



- **Posición de saldos por proveedores:** visualiza las deudas vencidas y no vencidas (Ej.: cuentas corrientes proveedores).
- **Ítems cancelados en Bar – Restaurant:** visualiza los ítems que se estornan (cancelan) y su motivo.
- **Consumos internos:** visualiza los consumos internos de empleados por invitación a clientes o degustaciones gastronómicas.
- **Ítems vendidos en Bar – Restaurant:** visualiza la facturación y forma de cobro en esta área diariamente.
- **Recibimientos y pagos:** visualiza la facturación y formas de cobro en Alojamiento y Eventos.
- **Resumen diario de situación:** visualiza todos los servicios devengados por periodo.
- **Resumen de movimiento resumido:** visualiza las compras por grupo de productos en determinado periodo.
- **Reservas de alojamiento:** visualiza cantidad de reservas confirmadas por mes.

De acuerdo con lo conversado, con el responsable de administración, todos estos indicadores son utilizados para la toma de decisiones. Por ejemplo, teniendo en cuenta la cantidad de reservas que tienen en el sector de alojamiento durante un periodo determinado, facturación y cobranza de las mismas por el sector de Recepción y Reservas en conjunto con Clientes, es información utilizada por el sector de administración para saber con cuánto dinero disponible cuentan para realizar el pago a proveedores, a su vez, se controla que todos los servicios se encuentren facturados, lo mismo ocurre con los sectores de eventos y servicio de limpieza externo.

Por su parte, el sector de proveedores y compras deben estar previendo las situaciones de mercado y del país para garantizar el abastecimiento de insumos y materia prima de los diferentes sectores. Un ejemplo de esto fue cuando frente a la inflación del país y las problemáticas que enfrentaba la industria molinera, debieron prever el abastecimiento de harina, para evitar faltantes



Dirección

Veciana Verges (2002) expresa que la dirección es un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigidos) con objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivo determinados, a través de su prioridad de decisión que le confiere su posición de poder. De esta definición surgen cuatro elementos constitutivos que conforman al proceso de dirección:

- Proceso dinámico de actuación. Supone un proceso de influenciamiento por parte del dirigente sobre los dirigidos.
- Objetivo. Es el elemento más característico e importante, ya que no existe dirección si no hay un objetivo al cual dirigir. Éstos pueden ser diversos, lo que importa es la existencia de un objetivo hacia el cual el dirigente tiene que guiar el comportamiento del grupo.
- Prioridad de decisión. Esta puede ser amplia, ya que pueden ser dictados desde arriba o decididos por el grupo y su prioridad de decisión queda reducida al proceso de actuación e influenciamiento y a la determinación de las acciones necesarias o simplemente al control (para que no se desvíe).
- Posición de poder. La prioridad de decisión implica una posición de poder. Por poder se entiende a toda probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, incluso contra la resistencia e independientemente de la base en que esa probabilidad se apoye.
Por lo tanto, se deberá estar facultado para ejercer dicha prioridad de decisión para actuar sobre sus dirigidos. Este poder podrá ser delegado desde arriba o venir desde abajo.

Relacionando el concepto brindado por el autor mencionado al comienzo de este apartado, con la dirección de la organización en estudio. Se puede observar que este proceso de influenciamiento y la posición de poder dentro de Lucania es llevado a cabo por la Dirección del hotel, conformada por Maximiliano Torracca, quien junto a sus cuatro hermanos (Viviana, Fiorella, Antonella y Esteban) son propietarios del hotel que fundo su padre hace más de 25 años. Sin embargo, quien se encuentra a cargo de la Dirección de Lucania es solo



Maximiliano, ya que sus hermanos participan en cuestiones muy puntuales como participación de resultados, debido a que se encuentran dedicados a otras actividades profesionales y/o comerciales.

Este proceso de actuación y toma de decisiones es llevada a cabo en conjunto con la Gerencia operativa, quien debe dirigir todas las áreas del hotel, informando y difundiendo los objetivos que se planteen con la dirección a los responsables de cada área, y a su vez asegurándose de que estos se lleven a cabo y se logren concretar.

De acuerdo con los papeles que establece Mintzberg (1991) del rol directivo, podemos identificar que muchos de ellos los lleva a cabo el gerente operativo en su labor diario. Estos son:

Papeles interpersonales. Surgen directamente de la autoridad formal e implica relaciones interpersonales básicas. Entre ellos encontramos:

- **Papel de cabeza visible:** como cabeza de una unidad, todo directivo tiene que cumplir con algunos deberes de naturaleza ceremonial. El Gerente operativo debe estar presente en eventos que organice o participe el hotel, como representante de la organización.
- **Papel de líder:** el directivo es el responsable del trabajo de las personas de su unidad, en este caso serían los responsables de área. Algunas de estas acciones implican directamente el liderazgo.
- **Papel de enlace:** según el cual el directivo mantiene contacto fuera de su cadena vertical de mando. Es importante ya que pasa tiempo con sus semejantes y otras personas fuera de sus unidades como con sus propios subordinados y muy poco tiempo con sus propias superiores. El directivo cultiva estos contactos principalmente para obtener información, el papel de enlace se dedica a estructurar el propio sistema informativo externo del directivo. En este caso, el gerente operativo debe estar en contacto con gerentes de otros hoteles de la ciudad para estar al tanto del mercado hotelero, como también estar en contacto con miembros de otras industrias que pueden ser clientes o potenciales clientes del hotel, es por ello que también participa



en ronda de negocios realizadas en el marco de la Expo Industrial que se esta realizando en la ciudad en los últimos años.

Papeles informativos. La comunicación es su trabajo.

- **Como monitor:** el directivo barre continuamente su entorno buscando información, interrogan los contactos de enlace y subordinados, y recibe información que no ha solicitado, gran parte de ella como resultado de la Red de contactos personales que haya desarrollado. Esta red de contactos es la que generó por su puesto en la organización como también por su experiencia laboral en anteriores trabajos.
- **Papel difusor:** los directivos pasan parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados quienes de otro modo no tendrían acceso a ella. En este caso difunde las decisiones tomadas por la Dirección del hotel a los miembros de la organización.
- **Papel de portavoz:** los directivos pasan parte de su información a personas fuera de sus unidades. Además, tiene que informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa.
- **Papeles decisorios:** la información es la entrada básica para tomar decisiones, el directivo desempeña el papel principal en su sistema de toma decisiones. Como se menciona anteriormente, las decisiones más importantes son tomadas por Dirección en conjunto con gerencia operativa.

Como empresario. El directivo busca mejorar su unidad, adaptarlo a las condiciones cambiantes del entorno. El directivo está siempre al acecho de nuevas ideas.

- **Papel de gestor de anomalías:** muestra directivos respondiendo involuntariamente a las presiones. Debe resolver los inconvenientes e imprevistos que surjan en cualquiera de las unidades de negocio de la organización.
- **Papel de asignar recursos:** recae sobre la responsabilidad de decidir quién tendrá que, en la unidad organizativa, en este caso la asignación de recursos será para cada área del hotel. El recurso más importante que el directivo asigna



su propio tiempo. También autorizan las decisiones importantes de la unidad antes de ponerlas en práctica ya que él puede garantizar que las decisiones están interrelacionadas.

- **Papel de negociador:** los directivos pasan un tiempo considerable en negociaciones. Forma parte integrante del trabajo, ya que sólo el directivo posee la autoridad para consignar los recursos organizativos en tiempo real y sólo el posee la información del centro nervioso que requieren las organizaciones importantes.

El área de gerencia operativa se encuentra a cargo del Licenciado en Administración Gonzalo Dalmazzo, quien asumió su puesto de gerencia en agosto del presente año, siendo su segundo paso por la organización, ya que estuvo durante 5 años (2013-2017) como jefe de recepción y reservas en Lucania. Posterior al 2017 decidió llevar su carrera laboral al área petrolera, para finalmente regresar al ámbito hotelero como reemplazo del gerente operativo hasta ese entonces, Nicolas Uremovich, quien decidió abandonar la organización por motivos personales, de acuerdo con lo comentado por sus excompañeros. Gonzalo tiene experiencia en el ámbito hotelero, ya que durante su carrera profesional trabajo en hoteles de Buenos Aires, como también en el ámbito local en Austral Hotel durante 4 años.

En lo que refiere a la prioridad de decisión, como ya se mencionó anteriormente, las decisiones trascendentales son tomadas por la Dirección y la Gerencia operativa. Pero a su vez, el gerente operativo en conjunto con los jefes de área se encarga de tomar decisiones a nivel operativo. De acuerdo con lo conversado con él, manifiesta que cada área de la organización debe contar con autonomía en su labor diario, si bien él se encuentra dispuesto a brindar soporte a cada área, es importante que los empleados cuenten con libertad para tomar decisiones de menor magnitud, con el fin de evitar que todos los temas sean tomados por gerencia, con el fin de optimizar tiempo y recursos.

Con las áreas que tiene contacto directo la Dirección son gerencia operativa y administración, esta última debe presentar informes financieros, económicos, estados contables que representen la situación de la organización, para la posterior toma de decisiones.



Tanto el gerente operativo como el responsable de administración, quienes se encuentran trabajando de forma directa con el director de la organización, coinciden que desde dirección aceptan propuestas de mejora y se encuentran abiertos a escuchar sugerencias por parte de ellos.

De acuerdo con las encuestas realizadas a los empleados de la organización, del total de personas que respondieron un 96,7% coincide en que si presentan una iniciativa para mejorar algún aspecto de su trabajo la misma será tomada en cuenta.

A su vez, el 73,3% del personal que respondió la encuesta, considera que tienen libertad al momento de tomar una decisión ante una situación que se le presente en sus puestos laborales.

A partir de la información relevada y datos obtenidos, se pueden encontrar características del estilo de Dirección que se desarrolla en Lucania, tanto el Gerente Operativo como el Director. De acuerdo con los estilos de Liderazgo que establece Santiago de Miguel en su libro “Eficacia Directiva” (2010), el estilo identificado en el hotel es el Participativo. Este estilo busca la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, utilizando la pregunta y la escucha como técnicas habituales en sus procesos de comunicación, generando mayor compromiso y responsabilidad en los colaboradores. Quienes ejercen este tipo de dirección cuentan con rasgos de personalidad predominantes en madurez, seguridad y tolerancia.

Control

“El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones. Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.” (Munch, 2010)

La organización cuenta con acciones de control en las diferentes áreas de esta, donde cada responsable de ellas se debe encargar de realizar tareas de control. A continuación, se



enuncian las mismas, de acuerdo con los manuales de procedimientos brindados por la organización.

Compras

En este sector se llevan a cabo diferentes tipos de controles, uno de ellos es el control que deben realizar al momento de recibir la mercadería, verificando que las cantidades y precios de la factura sean las mismas que el presupuesto; las fechas de vencimiento que varían según el tipo de producto (congelados: 120 días mínimo; lácteos: 7 días mínimo; fiambres: 60 días mínimo; bebidas: 90 días mínimo; alimentos secos: 120 días mínimo); verificar que las marcas y variedades sean las que solicitaron, y ante una diferencia en cualquiera de estos puntos se deben comunicar y resolver antes de firmar la recepción y aceptación del pedido que ingresa el proveedor.

También deben realizar controles rutinarios, como mínimo una vez por semana, del estado general de los envoltorios y rotulaciones, debiendo repararlos si fuese necesario. Deben controlar que se cumpla con el criterio de rotación de mercadería PEPS (Primero Entrado Primero Salido), informar las fechas de vencimiento de los productos y comunicarlas en tiempos razonables al Chef.

Mantenimiento

Esta área se encarga de controlar el correcto funcionamiento de las instalaciones del hotel. Además, se debe tener un control de las tareas que debe realizar personal externo al hotel, por ejemplo, la persona que realiza el control de los ascensores mensualmente, la persona que realiza el control de potabilidad del agua semestralmente.

En esta área también se tiene un control sobre los cambios de horario del personal, debiendo confeccionar el jefe de sector un informe de cambio de horarios de personal, completando nombre y apellido de la persona que realizara el cambio, horario planificado para su ingreso, horario modificado, el cual debe firmar y entregar el jefe de sector al personal de seguridad para que este lo archive y quede constancia del cambio.



Ama de llaves

El ama de llaves o la subgobernanta realizan control en las habitaciones sobre el trabajo realizado por las mucamas, una vez que ellas limpiaron las habitaciones, la misma recibe una supervisión final, donde controla la limpieza de zócalos, marcos y superficies, la temperatura y piso de la habitación. Finalizada la misma realiza una devolución y correcciones a la mucama, en el caso de que encuentre desvíos debe informárselo para que realice nuevamente la tarea. En esta área también tienen control sobre los consumos de los huéspedes del frigobar, cada día que la mucama realiza la limpieza de las habitaciones debe chequear consumos de frigobar, realizando la boleta correspondiente y en base a ella se realizan las reposiciones necesarias.

Cocina

El responsable de cocina debe realizar una supervisión final del sector antes del cierre nocturno, debiendo registrar los faltantes de insumos que necesitan para luego enviar el pedido al área de Compras. Los productos de pastelería son revisados diariamente por el pastelero en la mañana, quien debe asegurarse del stock para la producción del día siguiente. Además, deben llevar un control de los vencimientos de los productos, respetando el criterio de rotación PEPS. Dos días antes del vencimiento, los productos se sacan de circulación.

Recepción y Reservas

En esta área cuentan con indicadores de control de calidad que realizan mensualmente, para controlar los procesos de reserva, Check in – out y facturación.

Proceso	Denominación	Formula	Frecuencia
Reserva	Efectividad Reserva	Reservas defectuosas	Mensual
		Reservas totales	



Check in – out	atención	Encuestas	Mensual
Facturación	Desvíos facturación Caja	<u>Facturas emitidas</u> Devoluciones administración	Mensual

Eventos

Los controles en los eventos son llevados a cabo por la responsable de sector, quien se debe encargar de registrar los consumos extras que se hayan realizado antes de finalizar el evento (generalmente sucede en eventos corporativos), además debe controlar el estado general de las instalaciones, realizando el conteo de vajilla y detectar si hubiesen roturas y faltantes, luego debe realizar el informe de cierre que debe ser enviado por email a gerencia, poniendo en copia a todos los sectores involucrados durante el evento.

Administración

En esta área realizan control de IVA compras e IVA ventas, los encargados de Proveedores y Clientes respectivamente, previamente a enviar la información a la asesora contable para que realice la presentación mensual.

Con respecto a temas correspondientes a recursos humanos, el responsable del área realiza controles comparando las novedades presentadas por los jefes de área de cada uno de los empleados, con lo que efectivamente liquidó la contadora externa, antes de la acreditación de los sueldos, con el objetivo de realizar ajustes si fuese necesario. Previamente realiza un control de las novedades recibidas, que las mismas coincidan con el reloj biométrico, verifica que se encuentren presentadas las boletas medicas para luego tenerlas en cuenta en el proceso de liquidación.

Otro de los controles realizados por esta área es estando presente en las capacitaciones que se dictan al personal, a través de sus subordinados, quienes asisten a la capacitación para conocer cuál fue el contenido de la capacitación, para luego transmitírselo.



Síntesis Etapa Descriptiva

La etapa descriptiva del presente trabajo consistió en buscar y analizar información sobre la organización y su entorno, a partir de la realización de entrevistas con miembros de esta, relevamiento de su página web, redes sociales, noticias, lectura de sus manuales de procedimientos y manual del empleado.

Dichas herramientas fueron utilizadas para conocer más sobre Lucania Palazzo Hotel, comenzando por conocer su historia y sus inicios en la ciudad, la planificación estratégica que impulso este proyecto, sus instalaciones, servicios que prestan. Para luego conocer sobre la estructura de la organización, como es el funcionamiento de esta y el control en cada una de sus áreas, la cultura organizacional, los medios de comunicación y sistemas de información utilizados. A su vez, se realizó un análisis del micro y macroentorno de la organización, para analizar que variables del ambiente influyen en su funcionamiento.

Este hotel que dio inicio a sus actividades hace más de 25 años, como fruto de la visión del inmigrante italiano Vicente Torraca, la cual consistía en crear un hotel de lujo en la ciudad destinada tanto a huéspedes de negocios como a turistas, a lo largo de los años ha diversificado sus unidades negocio. Incorporando a sus servicios gastronomía y pastelería, eventos sociales y corporativos, y debiendo reinventarse forzosamente tras la pandemia de los años 2020 y 2021, incorporando el servicio de limpieza externo, como consecuencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio que imposibilitaba continuar con la prestación de los servicios habituales del hotel.

En este periodo se pudo observar una reducción de personal en varias áreas del hotel, incluso eliminando algunas existentes hasta ese entonces, como fue recursos humanos, por los elevados costos de infraestructura y salarios de ese entonces que eran insostenibles por la baja y casi nula actividad que genere ingresos. A su vez, se pudo observar que también desaparecieron ciertos beneficios para los empleados durante este periodo. En ambas situaciones sucedió que no se volvieron a reincorporar luego de transcurrida la pandemia.

Lucania es uno de los pocos hoteles de la ciudad categorizado como 4 estrellas, contando con un fuerte competidor directo, tanto por cercanía de sus instalaciones como por



los servicios similares que ofrecen, siendo este Austral Hotel, ubicado en diagonal a las instalaciones de Lucania Palazzo Hotel. Ambos reciben huéspedes corporativos principalmente y algunos huéspedes de paso, teniendo una baja en ocupación durante la temporada verano y durante el año los fines de semana. Considerando que esto se debe a que Comodoro Rivadavia, no es conocida a nivel nacional como una ciudad turística, sino más bien se destaca por su actividad económica petrolera, razón por la cual, se enfocan principalmente en clientes corporativos.

En lo que refiere a servicios adicionales para huéspedes cuentan con gimnasio, sauna, desayuno buffet y cochera sujeta a disponibilidad, se considera que los mismos se podrían ampliar para agregar mayor valor a la prestación del servicio de excelencia y calidad que manifiesta la organización a través de su visión y misión. Tema que se desarrollara en mayor detalle en las siguientes etapas.

En conclusión, para finalizar con la etapa descriptiva y dar comienzo a la etapa de diagnóstico organizacional, se plantea que Lucania Palazzo Hotel es una empresa que se ha consolidado como una opción de lujo en Comodoro Rivadavia, apuntando a la excelencia y calidad en sus servicios, con instalaciones elegantes, con una ubicación y vista privilegiada al mar, siendo uno de los hoteles que más huéspedes atrae en la ciudad, sin embargo se puede continuar realizando acciones que mantengan al hotel posicionado en esta situación de prosperidad y crecimiento. Para continuar con este nivel de servicio a sus clientes y huéspedes, y a su vez intentar cubrir la ocupación en temporada baja, se analizarán ciertas variables en la siguiente etapa, relacionadas con el personal, los servicios adicionales y la promoción turística de la ciudad.



3. ETAPA DE DIAGNOSTICO

En la presente etapa diagnostica, se analizarán ciertas variables que influyen en el funcionamiento de la organización, aplicando el modelo elegido, para poder aplicar un marco teórico a ciertos aspectos detectados durante la etapa de indagación de esta empresa.

Modelo Organizacional

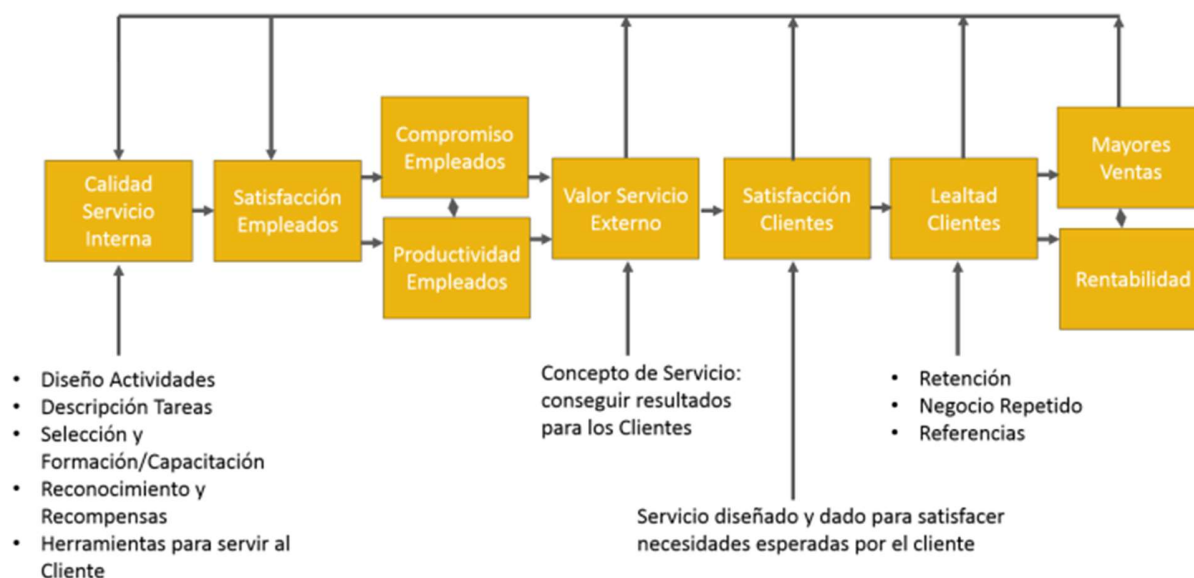
Según (Etkin, Gestión de la Complejidad en las Organizaciones, 2009), el modelo de organización es una expresión de la coherencia (buscada, lograda) en las relaciones y en el sentido de las actividades. Pero también puede exhibir las fallas o los vacíos en el sistema porque implica haber elegido un criterio o adoptado una prioridad, postergando otras. El modelo informa al directivo cuales son las actividades críticas y como ellas están conectadas de manera que la organización en su conjunto pueda mantenerse y crecer en un entorno cambiante.

El modelo elegido para realizar la etapa diagnostica del presente trabajo es “Cadena Servicio-Utilidades” elaborado por Leonard A. Schlesinger, W. Earl Sasser, Jr., James L. Heskett en su libro “The Service Profit Chain” en 1997. Este modelo establece la relación directa entre las utilidades conseguidas, la lealtad del cliente, y la satisfacción del empleado.

Los eslabones de la cadena son los siguientes:

- Las utilidades y el crecimiento son principalmente impulsados por la lealtad del cliente.
- La lealtad es el resultado directo de la satisfacción del cliente.
- La satisfacción está influenciada en gran medida por el valor de los servicios prestados a los clientes.
- El valor lo crean los empleados satisfechos, leales y productivos.
- La satisfacción del empleado, a su vez, se debe principalmente a servicios y políticas de apoyo de alta calidad que permiten a los empleados entregar resultados a los clientes.

En la siguiente grafica se puede observar cómo funcionan estos eslabones en la cadena de utilidades de los servicios.



El modelo atribuye los resultados financieros y comerciales de una organización de servicios a las relaciones con sus clientes y empleados. Según la cadena de servicios-utilidades, la calidad del servicio interno sirve de base al modelo y provoca un efecto en cadena que, al final, conduce al crecimiento y la rentabilidad de una organización.

Aplicación del modelo

A continuación, se detalla cada uno de los componentes del modelo y su aplicación en la organización.

Calidad interna del servicio

En este punto se hace referencia al reclutamiento, selección y capacitación de los empleados a un ambiente de trabajo de calidad y al firme apoyo para quienes tratan con los clientes a través de mecanismos de reconocimiento y recompensa, definiendo con claridad las tareas y actividades.

Entre los empleos más demandantes en los negocios de servicios se encuentran los puestos de contacto directo con los clientes. Estos empleados son el vínculo entre el interior



y el exterior de la organización, y se espera que sean rápidos y eficientes al desempeñar tareas operativas, así como corteses y útiles al tratar con los clientes. (Christopher Lovelock, 2009)

Los empleados de contacto, que a menudo trabajan en equipos, son un factor clave para la entrega de un servicio de excelencia y para el logro de una ventaja competitiva, como es el caso de Lucania Palazzo Hotel. Por ello se considera que es necesario destinar recursos a una mejora continua de la calidad interna del servicio. A continuación, las acciones que se deben llevar a cabo para la búsqueda y selección de personal en la organización.

Identificación de necesidades

En primer lugar, antes de comenzar con la búsqueda de personal se debe identificar la necesidad de incorporar personal. Este proceso involucra un análisis de diversos factores que pueden indicar la necesidad de aumentar o modificar el equipo de trabajo.

Estos factores son el aumento de la carga de trabajo, si los empleados actuales están sobrecargados de trabajo, trabajando horas extras frecuentemente o si la productividad ha disminuido debido a la falta de recursos humanos, esto puede indicar que es necesario incorporar más personal. Se puede medir la carga de trabajo a través de la supervisión directa, la revisión de la productividad y los plazos incumplidos. Las encuestas internas de satisfacción o reuniones de equipo también pueden revelar este tipo de problemas. A su vez, si la empresa experimenta un aumento en la demanda de sus servicios, o un crecimiento en su base de clientes, es posible que se necesiten más empleados para manejar el volumen adicional de trabajo, para ello es necesario el análisis de las ventas, nivel ocupación y volumen de pedidos en restaurant.

Si hay una alta rotación de personal o salidas inesperadas, como renunciaciones, jubilaciones o despidos, la empresa puede necesitar contratar para reemplazar a esos empleados y evitar la falta de personal. Los cambios en el entorno de negocio o en la demanda del mercado también pueden generar la necesidad de nuevas habilidades o capacidades dentro de la empresa, un ejemplo de esto podría ser el conocimiento en idiomas y habilidades en el uso de sistemas de gestión.



Esta necesidad de personal es evaluada por los responsables de cada sector en conjunto con Gerencia Operativa.

Actualmente el Hotel se encuentra con falta de personal en ciertas áreas. Los puestos que desaparecieron durante esta etapa fueron cadetes en el área de recepción; personal de seguridad, ya que actualmente solo se encuentra trabajando una sola persona en esta área, teniendo en cuenta lo fundamental que es la misma para un hotel de 4 estrellas con 11.000 mts² de instalaciones, con nueve pisos funcionando como alojamiento, sumado los clientes que reciben en el área de piano bar, como también el personal interno del hotel. Otro de los puestos que ya no se encuentra actualmente en la organización es el de coordinadora de eventos, encargándose de la planificación y organización de los eventos del hotel solo la responsable de esta área.

Por otra parte, miembros del hotel manifiestan la falta de personal en puestos como bacheros, cocineros y mozos. Viéndose reflejado estas situaciones en demoras de entrega de pedidos de más de una hora, teniendo 50 platos para entregar y solo se encontraba una cocinera en el área de cocina. Otra situación fue la falta de bacheros en un evento de 400 personas, en la cual debió cubrir este puesto un mozo del sector de Piano Bar. A su vez, en esta área cuando coinciden los francos de las personas en ciertos días de la semana, quien debe cubrir los puestos de mozo es el responsable del área.

Esta reducción de personal no es coincidente con la visión establecida por la empresa en el Manual del Empleado, en la cual expresan “Consideramos el desarrollo económico sostenible y la estabilidad laboral para nuestros colaboradores como parte fundamental de nuestra visión.”, situación que en la actualidad no se está viendo reflejada ante esta reducción de personal y falta de este en varias áreas de la organización.

También se presenta una incongruencia con respecto a la política de promoción interna que establece la organización dentro del manual mencionado. En términos de Etkin (2000), se podría decir que es una dualidad por la convivencia de lógicas diferentes, el autor en su libro “Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones” expresa que, “Al mirar la realidad desde el enfoque de la complejidad, nos encontramos con la existencia de múltiples criterios, objetivos y valores que conviven en la organización, que están presentes en el



momento del análisis y las decisiones.” Con esta cita se pretende explicar la dualidad que presenta la organización, manifestando que, por un lado, promueve el crecimiento de sus empleados dentro de la organización y, por otra parte, reduce costos a través de despidos de personal y la falta de incorporación de nuevo personal en los puestos que son necesarios cubrir en la actualidad, para cubrir las necesidades del hotel durante la operatoria diaria. Razón por la cual se dificulta que existan ascensos de personal interno, ya que, si los mismos ascienden, es necesario incorporar nuevo personal a la organización.

Dave Ulrich expresa los desafíos y funciones empresariales que tiene el área de recursos humanos en las organizaciones, diciendo que “las prácticas de RR HH deben crear valor aumentando el capital intelectual dentro de la firma. Los profesionales de RR HH deben agregar valor, no reducir costos” (Ulrich, Recursos Humanos Champions, p. 45). Se hace referencia a esta frase por la reducción de personal que se evidenció durante el periodo de pandemia, pasados 3 años de esta hay puestos que no se volvieron a ocupar, por lo cual esta decisión tomada para reducir costos no es coincidente con la estrategia de negocios en la que apunta a la excelencia en sus servicios, se considera necesario invertir en el recurso más valioso de la organización que son sus empleados.

Búsqueda de personal

La búsqueda de personal es el proceso de identificar, atraer y seleccionar candidatos calificados para ocupar vacantes dentro de una organización. Este proceso es una parte clave de la gestión de recursos humanos y tiene como objetivo asegurar que la empresa cuente con el talento adecuado para cumplir con sus necesidades y metas organizacionales.

La búsqueda de personal puede ser:

- **Interna.** Cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos.
- **Externa.** Se refiere a los aspirantes que no pertenecen a la organización. Las fuentes externas de reclutamiento están constituidas por los candidatos que provienen de fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externo más usuales son las bolsas



de trabajo, los avisos en prensa e internet, las agencias de empleo y las escuelas, entre otras.

- **Mixta.** De preferencia una empresa no debe utilizar una sola fuente de búsqueda; deben utilizarse todas. La elección de los empleados, de acuerdo con los requerimientos de la organización, se hace mediante el proceso de selección de personal.

Las búsquedas de personal en el hotel son llevadas a cabo por Gerencia Operativa en conjunto con los responsables de área. Por lo general, los puestos son cubiertos internamente, pero también es necesario la incorporación externa para cubrir esos puestos que quedaron vacantes.

Estas búsquedas las realizan a través de redes sociales como Facebook, Instagram y en estados de WhatsApp, encargándose del diseño de las publicaciones la empresa de publicidad con la que trabaja el hotel, y el contenido de estas es establecido por gerencia.

De acuerdo, a la información recabada del hotel, se puede concluir que el reclutamiento que llevan a cabo es mixto, predominando el reclutamiento interno.

En las búsquedas no tienen como requisito tener conocimientos en idiomas, como tampoco es excluyente la experiencia previa o título universitario/terciario en ciertos puestos.

Selección de personal

La selección de personal según (Munch, 2010) debe sustentarse en el análisis del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. De lo contrario, si se realiza de manera empírica, con base en corazonadas o recomendaciones, puede elegirse a personal ineficiente o que no reúna el perfil requerido, lo cual origina consecuencias que van desde la baja productividad, y altos costos, hasta otras más graves e irreversibles.

Para efectuar un proceso científico de selección de personal deben realizarse las siguientes etapas:

- **Recepción preliminar de candidatos.** Revisión de la documentación del candidato para asegurarse de que reúne los requisitos básicos.



- **Elaboración de solicitud de empleo.** Se usa para conocer los datos del solicitante y para llevar a cabo la entrevista inicial.
- **Entrevista previa.** Sirve para determinar si el candidato reúne los requisitos del perfil del puesto. Se utiliza para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable es el candidato.
- **Aplicación de pruebas de conocimientos.** Las pruebas y exámenes de admisión son indispensables para evaluar las capacidades, aptitudes y competencias de los candidatos.
- **Entrevista profunda.** Su objetivo es comprobar la autenticidad de la información y evaluar aspectos más específicos acerca de las competencias del candidato.
- **Aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad.** Para evaluar la inteligencia, personalidad y salud mental de los aspirantes.
- **Entrevista de selección.** Se realiza con el jefe inmediato para constatar que reúne todos los requisitos.
- **Encuesta socioeconómica.** Investigación de antecedentes y verificación de referencias. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista.
- **Examen médico.** Consiste en una revisión de salud física del empleado; para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos.
- **Contratación.** Cuando el candidato ha aprobado todas las etapas anteriores, se realiza la entrevista de contratación donde se le informa su aceptación y las condiciones del trabajo y del puesto.
- **Inducción.** Es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

El primer paso de la selección de personal dentro de Lucania, es el análisis de los Currículum Vitae enviados por parte de los candidatos interesados en el puesto publicado, de esta tarea se encuentra a cargo de Gerencia Operativo. Luego de este análisis, se realiza un cronograma de entrevistas fijando fechas y horarios, la mismas son realizadas por Gerencia Operativa en conjunto con el jefe de sector correspondiente al puesto a cubrir. Si el puesto a cubrir es uno en el cual el candidato deberá acceder a información sensible de la organización



o administrarlos, como cobros, pagos, compras, se realiza una segunda entrevista con el Director del hotel.

Finalizado el proceso de entrevistas, se selecciona al candidato considerado competente para cubrir la posición, decisión que toman Gerencia Operativo en conjunto con el responsable del sector. A partir de allí se piden referencias de empleos anteriores que confirmen o comenten sobre la información plasmada en el CV del candidato. Si las referencias son buenas sobre la persona, el área de administración comunica al candidato que avanza en el proceso de selección.

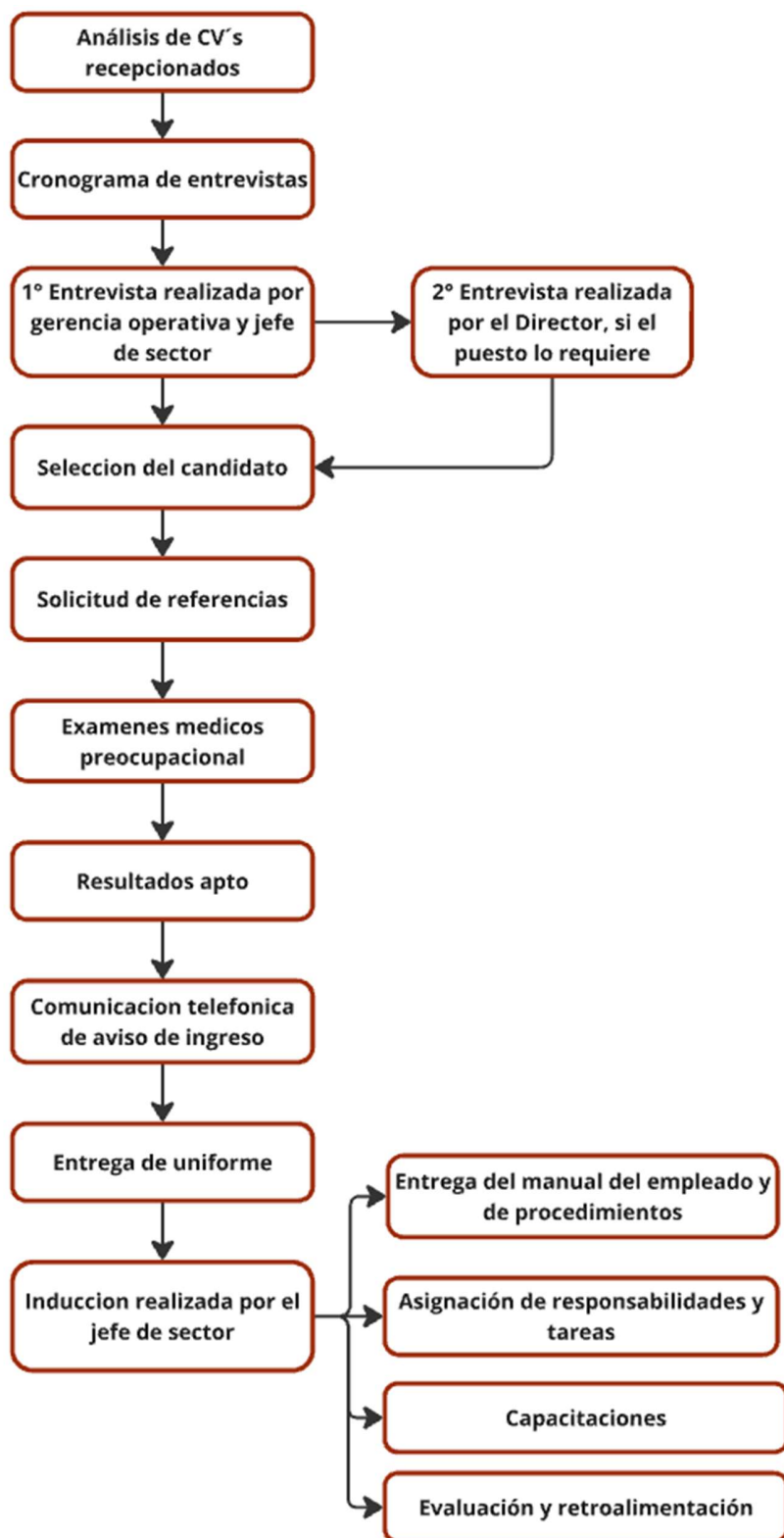
El paso siguiente es la realización de exámenes médicos preocupacional en medicina laboral del Sanatorio La Española ubicado en avenida Rivadavia 818. Transcurridos 2 a 5 días hábiles, el médico laboral debe informar los resultados. Si el candidato arroja el resultado “apto” en el examen preocupacional, se inicia el proceso de ingreso, solicitando la documentación e información de ingreso necesaria para que el área de Administración se encargue de elaborar el legajo del nuevo empleado y realizar el Alta de AFIP. La documentación inicial que se requiere es fotocopia del DNI, constancia de CBU, y si el puesto lo requiere Carnet de Manipulación de Alimentos y Libreta Sanitaria.

Una vez que la persona presenta la documentación correspondiente, se le informa que la fecha de ingreso y la fecha de entrega de uniforme correspondiente.

El proceso de inducción es llevado a cabo con el jefe de sector, iniciando con un recorrido por todos los sectores e instalaciones del hotel, con el fin de que vaya conociendo a sus nuevos compañeros y donde se encuentra ubicado cada sector, este proceso de inducción inicial dura una semana. En esta etapa también se le entrega y explica el Manual del Empleado, junto con el manual de procedimientos correspondiente al sector del que va a formar parte. En el proceso de inducción se realiza un acompañamiento continuo en el desarrollo de sus actividades diarias, en este proceso el jefe de sector debe explicar hasta el mínimo detalle de cómo debe llevar a cabo cada una de las tareas el nuevo empleado, establecer sus responsabilidades. Existiendo una evaluación y retroalimentación continua por parte del jefe directo.



A continuación, se presenta un flujograma que permite visualizar cada una de las etapas del proceso de selección de personal.





Reconocimiento y Recompensa

Al implementar programas de reconocimiento y recompensas, la organización puede aumentar la motivación y compromiso de los empleados, logrando mayor productividad y alineados con la planificación estratégica del hotel, fomentando la mejora continua. Una cultura de reconocimiento mejora la imagen pública de la organización, abriendo las puertas para nuevos talentos que se interesen en trabajar allí.

En el hotel, antes de pandemia, se llevaba a cabo la elección del empleado del mes y a fin de año el empleado anual, siendo reconocido frente a todos sus compañeros y superiores, a los empleados reconocidos por su compromiso y responsabilidad se les entregaba un voucher para canjear en “Triax” y un día libre. Actualmente esta práctica ya no se realiza.

Los criterios que se tenían en cuenta para la elección del empleado del mes eran el nivel de presentismo, opiniones y reseñas positivas de huéspedes mencionando a un empleado en particular. Esta elección se encontraba a cargo de los responsables de área, en donde cada uno proponía un miembro de su equipo y luego se definía cual, de todos los candidatos propuestos, se acercaba más a estos parámetros establecidos por la organización.

Para que la evaluación sea objetiva y equitativa para todos los empleados se deberían añadir más indicadores cuantitativos que permitan fundamentar por qué se eligió a ese empleado y no a otro. Estos indicadores pueden ser el número de veces que llega a tiempo al trabajo (el ideal sería todos los días del mes que haya tenido que trabajar); cantidad de tareas entregadas a tiempo (sobre todo en áreas como administración y compras); número de propuestas innovadoras que hayan generado una mejora; número de cursos, capacitaciones o certificaciones completadas que mejoren el desempeño laboral. Teniendo en cuenta estos indicadores, permite que la elección del empleado del mes sea equitativa y transparente, evitando que exista una preferencia o “favoritismo” con ciertos empleados, asegurando a todos ellos que tengan las mismas oportunidades de ser reconocidos por su labor.

La organización cuenta con una política interna de ascensos, en la cual muchos de los empleados han ido ascendiendo en puestos de mayor jerarquía o trasladados a otras áreas para adquirir nuevos conocimientos.



Plan de beneficios

Incorporar un plan de beneficios es importante por varias razones: incrementar la motivación y satisfacción laboral, mejorar la calidad de vida, se vuelve más atractiva la organización en el mercado laboral y retiene al talento interno. Para diseñar un plan de beneficios se debe tener en cuenta las necesidades y preferencias de los empleados, presupuesto y recursos disponibles, cultura y valores organizacionales, competitividad en el mercado laboral.

Actualmente el hotel no cuenta con un plan de beneficios formalizado para sus empleados, los que se mencionan en el Manual del Empleado son los que poseen por encontrarse adheridos a la AHT (Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina), estos son descuentos en educación presencial y online, descuentos en alojamiento en diversos hoteles del país.

De acuerdo con lo conversado con los integrantes del hotel, uno de los beneficios que existe entre las áreas de trabajo, es la flexibilidad horaria ante algún inconveniente personal y/o familiar que tengan, a partir del cual pueden realizar cambios de turnos entre compañeros, previamente autorizado por el responsable de área. Considerado como un aspecto valioso de la organización por el 50% de los empleados encuestados. Sin embargo, es un beneficio establecido de manera informal dentro de la organización, ya que en el manual del empleado solo se indican vacaciones y licencias establecidas por la Ley de Contrato de Trabajo.

La encuesta realizada a los empleados del hotel reveló que los beneficios más les interesaría que se incorporen son Día libre por cumpleaños con 73,3% de los votos, seguido por Cena de fin de año con un 63,3%. El 43,3% respondió que les gustaría que se reincorpore el beneficio de torta de cumpleaños para compartir con sus compañeros. En menor medida, votaron la práctica de otro deporte (además de fútbol que se viene realizando hasta el momento) y descuentos en servicios del hotel.

Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo de los empleados es importante por varios motivos. Para la organización es favorable para incrementar la calidad del servicio y reducción de errores,



mejorar la productividad y eficiencia, mejora la retención del talento evitando rotación de personal, permite brindar soluciones de forma rápida, aumenta la adaptabilidad a cambios y tecnologías nuevas. En el caso de los empleados es favorable para mejorar sus habilidades y conocimientos, formar un plan de carrera, aumenta la motivación y confianza.

En Lucania promueven la capacitación en todas las áreas de la organización, de acuerdo con las necesidades de cada sector.

Por otra parte, también cuentan con la política de promoción interna, promoviendo el desarrollo de sus empleados dentro del hotel. Del total de personas encuestadas, el 60% del personal estuvo en otros puestos previos al que se encuentran trabajando actualmente, demostrando esta política de promoción interna que tiene la organización. El 76,7% tiene aspiraciones de seguir creciendo y aprendiendo dentro de la organización, mientras que el 23,3% restante se encuentra satisfecho en el puesto que ocupa actualmente.

Integración social

Promover la integración social entre los empleados es importante para mejorar la comunicación y relación entre ellos, fortalece la cultura organizacional, generando un ambiente laboral positivo. La integración social fomenta la cooperación y cohesión entre los empleados, lo que facilita la creación de equipos mas solidos y eficientes, a su vez contribuye a reducir conflictos en el ámbito laboral.

Actualmente, la organización no tiene actividades que fomenten la integración social entre sus empleados, que permita que estos interactúen y fortalezcan su relación como compañeros fuera del ámbito laboral. Es por ello por lo que se recomienda que se incorporen otras actividades que fomenten la integración social entre los empleados. Estas podrían ser la reincorporación de los festejos de cumpleaños del mes, durante un almuerzo/desayuno de los empleados que hayan cumplido ese mes, en conjunto con sus compañeros. Otras alternativas pueden ser realizar jornadas de bienvenida para los nuevos empleados, para facilitar su integración y crear un sentido de comunidad desde el primer día; invitar a los empleados a participar de concursos dentro de la empresa.



Satisfacción empleados

La satisfacción laboral es el punto de partida para crear un ciclo virtuoso que conduce a la calidad del servicio. Empleados comprometidos y satisfechos generan mayor eficiencia, garantizando una experiencia exitosa para el cliente. Esta nueva posición implica un cambio de paradigma, ya que tradicionalmente se consideraba que la atención solo se debía centrar en el cliente externo, sin importar los deseos y necesidades de los empleados.

El modelo de cadena servicio-utilidad invita a las organizaciones a concentrarse en una gestión de recursos humanos que propicie un ambiente de trabajo motivador y satisfactorio, que se preocupe por mejorar la experiencia del empleado dentro de la organización. Los colaboradores satisfechos encuentran maneras creativas de resolver los inconvenientes de los clientes, proponen ideas que contribuyan al mejoramiento continuo. Para mantener satisfechos a los empleados se debe tener en cuenta los aspectos mencionados en el apartado precedente y a continuación se adicionan otros.

Comunicación

Compartir con los empleados los objetivos empresariales, comunicar claramente las prioridades, escuchar sus opiniones y considerarlas como parte del aporte individual a los resultados del negocio. Esto permite que entiendan y sean conscientes de los efectos que tiene su trabajo con relación al cliente. Esto se puede realizar a través de reuniones individuales o grupales, fomentando la comunicación clara y abierta entre los miembros del equipo, dando lugar al dialogo, establecer los objetivos y prioridades asegurando a la gerencia que todos estén trabajando alineados a los mismos objetivos, abordar y resolver problemas de manera colaborativa, planificar actividades a corto y largo plazo.

Actualmente en Lucania no tienen establecido una planificación de reuniones, estableciendo los plazos de frecuencia de estas. Si bien existen reuniones dirigidas por el Gerente Operativo, junto con los responsables de área, que deben ser los encargados de trasladar la información relevante a sus equipos de trabajo.

Mantener una frecuencia adecuada en las reuniones de trabajo del hotel permite mejorar la coordinación, optimizar el servicio y mantener a todo el personal alineado con los



objetivos del establecimiento. A continuación, se proponen distintos plazos de reuniones que se podrían llevar a cabo dentro de la organización, para contribuir a una mayor planificación.

Reuniones diarias de equipos operativos: este tipo de reuniones deben ser breves, su duración no debe superar los 15-20 minutos. El propósito de estas reuniones de “arranque” ayudan a alinear al personal con las prioridades del día, revisar eventos especiales, llegadas de huéspedes “VIP” como funcionarios del gobierno o figuras reconocidas, que deban tener en cuenta los empleados durante el transcurso de su jornada. Las mismas las puede llevar a cabo cada responsable de área con su equipo de trabajo.

Reuniones mensuales: en estas reuniones se tratan problemas específicos que hayan surgido durante el transcurso del mes en la operatoria diaria, un ejemplo de esto en el hotel es el sistema de gestión que se encontraba con fallas en su funcionamiento, tema que incluía a gran parte de las áreas de la organización. A su vez, en estas reuniones se pueden analizar los comentarios y el nivel de satisfacción de los huéspedes, con el objetivo de corregir fallas, errores o desvíos si hubiera, y reafirmar los valores y reglas del hotel sobre el servicio y la atención que se brinda a los huéspedes y clientes. Estas deben ser llevadas a cabo por el Gerente operativo, en conjunto con los responsables de área y el personal operativo.

Reuniones anuales: el propósito de estas reuniones es revisar el desempeño anual, establecer los objetivos y estrategias para el próximo año, revisar informes financieros y nivel de ocupación. Es un momento importante para analizar el mercado y proyectar a largo plazo. En estas reuniones se deben encontrar el Director del hotel, el Gerente Operativo y los responsables de área. Si es información que se quiera compartir con los empleados para alinear los objetivos de toda la organización y mostrarles como fue el desempeño de la organización durante el año transcurrido, también se puede incluir al personal operativo.

Delegación y empoderamiento

“Delegación es el proceso de asignar tareas y responsabilidades a otros para liberar tiempo y energía para tareas más importantes” (Drucker, 2014). Al delegar efectivamente los jefes pueden aumentar la productividad y eficiencia, fomenta la autonomía y responsabilidad, reduce la carga de trabajo, desarrolla habilidades y capacidades de los empleados. Para lograr



una delegación efectiva es necesario seleccionar al empleado adecuado, establecer objetivos claros, proporcionar recursos y apoyo, establecer plazos y seguimiento, retroalimentación y evaluación.

De acuerdo con lo conversado con miembros de la organización, desde gerencia tienen la decisión de generar autonomía y empoderamiento de los empleados, que tengan la posibilidad de tomar decisiones acordes a sus tareas diarias, evitando que todas las decisiones se concentren en la gerencia. Esta situación también se pudo ver reflejada en las encuestas realizadas a los empleados de la organización, en la cual el 73,4% de los encuestados considera que existe una alta delegación de tareas dentro de sus áreas de trabajo.

Sumado a estas medidas tendientes al logro de la satisfacción laboral, también es necesario medirla, para tomar decisiones informadas sobre ello. A través de esta medición se logra evaluar la efectividad de programas de beneficios, políticas organizacionales, encontrar causas de insatisfacción de los empleados (si hubiera), detectar si son situaciones aisladas o una tendencia que se evidencia en gran parte de los empleados. La satisfacción laboral se puede medir entre diversas herramientas:

Encuestas de satisfacción laboral: cuestionarios estructurados para evaluar la opinión de los empleados.

Cuestionarios de clima laboral: evalúan la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo.

Entrevistas en profundidad: conversaciones individuales o grupales de los responsables de área con sus equipos para conocer opiniones.

Observación directa: recorriendo los sectores o áreas de trabajo de forma directa para evaluar el comportamiento y actitudes de los empleados, sobre todo en la atención al cliente.

La observación directa se puede realizar de forma continua, en los otros casos se pueden realizar de forma semestral con el fin de no dejar pasar mucho tiempo entre una



evaluación y otra, y a la vez evitar que las mismas sean muy reiterativas si se realizan en plazos menores.

Esta medición también servirá para conocer indicadores de satisfacción laboral, como rotación de personal (tasa de abandonos y renunciaciones), ausentismos (número de días de ausencia), retención del talento (porcentaje de empleados que permanecen en la organización).

De acuerdo con los datos arrojados de la encuesta realizada a los empleados del hotel, el nivel de satisfacción con sus empleos en Lucania Palazzo Hotel, de las personas que respondieron la encuesta es del 83,3%. Mientras que un 16,7% se encuentra en duda y ninguna manifestó no estar satisfecho en su empleo.

Compromiso y Productividad Empleados

Cuando los empleados se encuentran satisfechos, es más probable que sean más productivos en sus tareas y comprometidos con su trabajo, sintiendo un sentimiento de pertenencia con la organización, viéndose reflejado en la atención que brindan a los clientes.

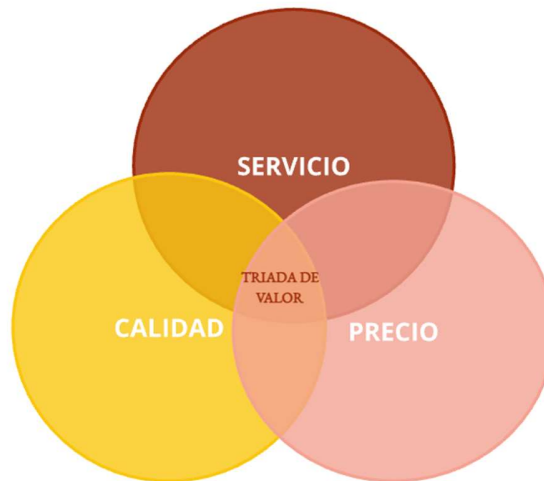
En Lucania, tiene gran relevancia el compromiso, la proactividad, la vocación de servicio que los empleados deben demostrar en su labor diaria, con el fin de generar satisfacción en los clientes y huéspedes que reciben cada día. Esta productividad se puede medir a través de tasa de ocupación del alojamiento, las encuestas respondidas por los huéspedes al realizar el check out, nivel de satisfacción de los clientes, tiempo promedio de respuesta a los huéspedes, tiempo promedio de entrega de pedidos en el bar.

Valor Servicio Externo

El valor externo del servicio es la forma en que los clientes perciben la calidad y el valor de los servicios de una empresa, incluye aspectos como la rapidez de respuesta, la fiabilidad, el trato a los clientes. Es más probable que los clientes estén contentos y sean fieles a una organización si creen que el servicio vale mucho.



La propuesta que realiza Kotler (2003) en sus estudios sobre la calidad en el servicio y su impacto en el consumidor, hace referencia a la “Triada de Valor” que se refiere a considerar la calidad, el servicio y el precio.



Las empresas deben mantener en equilibrio estas tres variables para crear valor a sus clientes, es necesario que las mismas se encuentren alineadas. El precio alto de un servicio debe estar asociado a la calidad del mismo, brindando una buena experiencia y satisfacción del cliente al recibirlo. El precio influye en la percepción y expectativas que el cliente tiene sobre el servicio que recibirá, para ello es necesario que la empresa se asegure de brindar calidad a través de atención personalizada, instalaciones limpias, ordenadas, iluminadas y decoradas acorde a su imagen, una buena ubicación con fácil accesibilidad y servicios adicionales que completen el valor percibido por los clientes. La organización debe asegurarse que exista una relación entre las expectativas del cliente y la experiencia real que este obtenga, con el fin de obtener su satisfacción, y a largo plazo generar una relación de fidelidad y confiabilidad.

A continuación, se detalla de que se trata cada uno de estos elementos y como son llevados a cabo actualmente por Lucania Palazzo Hotel.



Calidad

Los clientes que contratan los servicios esperan que el mismo satisfaga sus necesidades, tienen una expectativa de este. Las empresas que desean entregar mayor valor deben asegurarse de que sus servicios superen las expectativas.

Para satisfacer de manera óptima las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente, las organizaciones eficientes crean y utilizan sistemas de calidad. Los sistemas de administración de la calidad conjuntan los ingredientes necesarios para que los empleados de la organización puedan identificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y apoyar los productos y servicios que el cliente desea. Los sistemas efectivos de administración de la calidad son dinámicos; es decir, son capaces de adaptarse a los cambios para satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes.

Lucania es un hotel que se identifica por brindar un servicio de calidad través de sus instalaciones, la atención personalizada de sus empleados, trato amable y cordial, y empatía, estas cualidades son las que esperan los clientes al adquirir sus servicios. Al ser una empresa caracterizada por la excelencia, debe asegurarse de brindar mayor valor a sus clientes continuamente, para que lo sigan eligiendo en sus diversos servicios que ofrece.

Cuentan con Sistema de Gestión de Calidad y Sustentabilidad que tiene por objetivo medir y gestionar la satisfacción del cliente. Debiendo todo el personal participar de manera activa, en 3 aspectos: correcta ejecución de sus tareas, calidad de atención al cliente/huésped, informar posibles reclamos y detectar desvíos u oportunidades de mejora.

Servicio

Cuando el servicio es el producto principal para satisfacer una necesidad, es necesario generar una valoración especial en la mente del consumidor para que la organización y su servicio sean determinantes en el momento de la elección.

Los servicios que ofrece Lucania actualmente son alojamiento (dentro de este se incluyen sauna, gimnasio, desayuno, cochera sujeta a disponibilidad, caja fuerte, baño privado, aire acondicionado y calefacción, vista panorámica), eventos sociales y corporativos



(como servicios propios ofrecen asesoramiento personalizado, planificación, gastronomía y salones), piano bar (brindando servicio de té, almuerzos, cenas y desayunos).

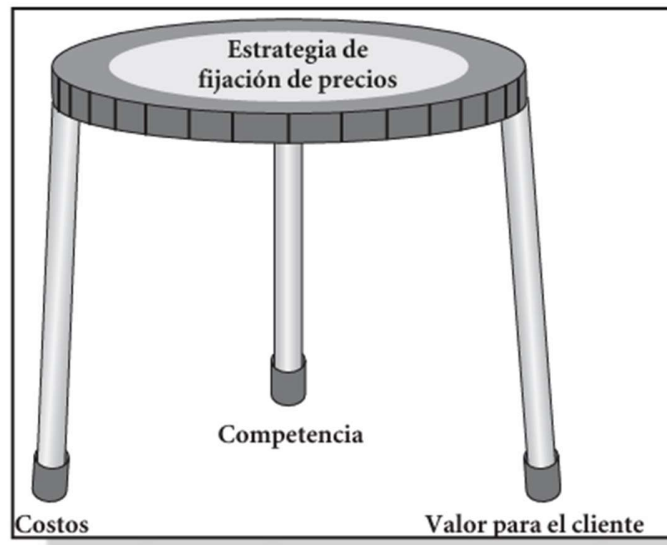
Se propone la incorporación de servicios complementarios a los servicios centrales que ofrece la organización. Los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo para clientes actuales y potenciales. Los mismos se detallarán en la siguiente etapa de propuestas de mejora.

Precio

Cualquier estrategia de fijación de precios debe basarse en una comprensión clara de los objetivos de fijación de precios de una empresa. Los objetivos de fijación de precios más comunes se relacionan con los ingresos y las ganancias, con el incremento de la demanda y con el desarrollo de una base de usuarios.

Cuando el servicio vale realmente el precio al que se está ofertando, los clientes no tienen inconvenientes en adquirirlos. Entre mayores beneficios se obtengan con el servicio, será más fácil que el cliente considere que el precio vale la pena pagarlo.

El fundamento de una estrategia de fijación de precios se puede describir como un trípode, donde los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente son los tres pies. Los costos que una empresa necesita recuperar generalmente imponen un precio mínimo o piso y el valor que percibe el cliente de la oferta establece un precio máximo, o techo. El precio que cobran los competidores por servicios similares generalmente determina, dentro del rango de los precios mínimo y máximo, el precio que se puede fijar.



Estrategia de precios basada en los costos

Para obtener ganancias, una empresa debe fijar precios lo suficientemente altos para recuperar los costos completos de la producción y comercialización del servicio, y añadir un margen suficiente para producir la ganancia deseada con el volumen de ventas pronosticado.

En el caso de Lucania, los costos que deben tener en cuenta son sueldos, cargas sociales, impuestos, insumos y materia prima, costo de servicios de asesoría externos como legales, medicina, contabilidad, seguridad e higiene, publicidad, costos de reparación y mantenimiento de las instalaciones, costos financieros por tarjetas de crédito y débito.

Estrategia de precios basada en la competencia

Las empresas que ofrecen servicios poco diferenciados necesitan conocer los precios de sus competidores y tratar de fijar los suyos de acuerdo con estos parámetros. Cuando los clientes ven poca o ninguna diferencia entre las ofertas de los competidores, es probable que elijan al que perciban más barato.

La competencia directa de Lucania es Austral Hotel, en su sector Austral Plaza que ofrece habitaciones valoradas con la misma cantidad de estrellas que Lucania. A partir de allí se realizó una comparación de precios en las páginas web de cada hotel y en la página



Booking, para la estadía de una noche para una sola persona, con fecha de ingreso lunes 28/10/2024 y fecha de salida martes 29/10/29. A continuación, se detallan las mismas.

Tipo de habitación	Lucania Palazzo Hotel		Austral Plaza Hotel	
	Página web	Booking	Página web	Booking
Suite Ejecutiva Matrimonial	\$151.200	\$181.938 + \$38.207 (impuestos) Total: \$220.145	\$177.700	\$160.051 + \$33.611 (impuestos) Total: \$193.662
Suite Ejecutiva Twin	\$151.200	\$181.938 + \$38.207 (impuestos) Total: \$220.145	\$177.700	\$180.542 + \$42.126 (impuestos) Total: \$222.668
Suite Junior	\$195.200	\$232.644 + \$48.855 (impuestos) Total: \$281.499	\$225.800	\$214.464 + \$45.037 (impuestos) Total: \$259.501
Suite Presidencial	\$324.000	\$356.394 + \$74.843 (impuestos) Total: \$431.237	\$310.600	\$258.493 + \$54.284 (impuestos) Total: \$312.777

En Lucania realizan un análisis previo de los precios de la competencia al momento de fijar tarifas. Establecen que sus precios son mayores que los de su competencia directa porque los costos de mano de obra son mayores que Austral Hotel, debido a que se encuentran adheridos a diferentes convenios de trabajo. En Lucania están adheridos a UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina) y en el caso Austral Hotel a FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina).

Sin embargo, las tarifas que ofrece Lucania por reservar de forma directa a través de la página web del hotel, en tres tipos de habitaciones analizadas son menores que las que ofrece su competencia. Austral Hotel, presenta una diferencia superior entre el 15 y 17%. Con excepción de la suite presidencial, que presenta un valor del 4% superior Lucania a la suite que ofrece Austral Hotel.



Lo contrario ocurre en el caso de reservar a través de Booking, en la cual las tarifas base son superiores en Lucania que, en Austral, y a su vez se debe adicionar el 21% de impuestos, lo cual incrementa el valor final.

Estrategia de precios basada en el valor para el cliente

Cuando los clientes compran un servicio, ponderan los beneficios que perciben de este contra los costos que creen que tendrán que pagar. Christopher Lovelock (2009) expresa que “ningún cliente va a pagar por un servicio más de lo que cree que vale.” El valor es subjetivo y no todos los clientes poseen la experiencia para evaluar la calidad y el valor que reciben.

Para ello se necesitan comunicaciones efectivas e incluso explicaciones personales para ayudar a los clientes a entender el valor que reciben. Algunas de estas comunicaciones pueden ser descripción detallada en el sitio web de los servicios que ofrecen; en la página web permitir vistas virtuales en 3D, como fotos y videos 360° que permitan observar las instalaciones del hotel; al momento de la confirmación de reserva, enviar un email con información sobre servicios y beneficios del hotel; ofrecer una tarjeta de bienvenida en la habitación detallando los servicios disponibles; personal de recepción capacitado para explicar y detallar cada uno de los servicios que ofrecen; aplicación en los dispositivos móviles que permita visualizar los servicios que ofrecen y realizar reservas; mapa del hotel que indique donde se encuentra ubicado cada sector del mismo; compartir opiniones de huéspedes satisfechos; comunicar a través de mensajes y frases el tipo de servicio que ofrecen.

Actualmente en Lucania, los medios de comunicación que utilizan para comunicar los servicios que ofrece son su página web, redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp. En su página web se pueden visualizar fotos de cada tipo de habitación con las que cuentan, detallando las dimensiones de estas, con los servicios e instalaciones que cuenta cada una. En los servicios adicionales como sauna, gimnasio y desayuno buffet solo tienen una foto de cada uno de ellos, en sus redes sociales si se pueden visualizar fotos y videos que muestran en mayor detalle estos servicios.



En su página web además se encuentran las opiniones de huéspedes, indicando nombre, nacionalidad y puntuación otorgada a los servicios recibidos. Sería recomendable incorporar la fecha en que realizaron estas opiniones, para conocer si las mismas se encuentran actualizadas o no.

En la página también cuentan con la opción de suscribirse a su Newsletter a través del correo electrónico, para recibir noticias y promociones que ofrezca el hotel a través de este medio.

En dicha página realizan una descripción de los servicios que ofrecen y hacen mucho énfasis en la calidad de este:

“POLITICA DE CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD. Somos una empresa hotelera joven, con todas las comodidades para clientes de negocios, turistas y sociedad local. Ofrecemos además una amplia variedad de servicios gastronómicos y de eventos. Nuestras instalaciones, acompañadas por un elevado nivel de servicios, nos permiten lograr la satisfacción de clientes y huéspedes. Impulsamos la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Calidad Y Sostenibilidad a partir de las siguientes premisas estratégicas: Atención personalizada · Trato amable y cordial · Empatía y rapidez en la respuesta · Confort, calidez y seguridad en todos nuestros ambientes · Eventos sociales, culturales y de negocios, únicos · Equipos de trabajo proactivos y comprometidos, con vocación de servicio.

Entrenados y preparados para el desempeño de sus funciones con eficiencia y calidad.

Cumplimiento y aplicación de los principios de Turismo Sustentable y normativa aplicable en materia de sostenibilidad y desarrollo; implementando medidas preventivas y capacitando al personal para reducir los impactos ambientales que genere nuestra actividad. Convencidos de que la excelencia se logra cuando nuestros clientes nos visitan nuevamente, redoblamos el esfuerzo diario de nuestro accionar para cumplir los preceptos de la presente política.”



Satisfacción Clientes

La satisfacción del cliente es el grado en que un cliente siente que sus necesidades, expectativas y deseos han sido satisfechos por un producto, servicio o experiencia. Se mide mediante la percepción del cliente sobre la calidad, valor y desempeño de lo que se le ha ofrecido.

En el caso del hotel, este tipo de encuestas permite recolectar información de los huéspedes y clientes con el objetivo de conocer la calidad de servicio en todas las áreas y actividades con las que cuentan, como habitaciones, gimnasio, sauna, desayuno buffet, piano bar. También funciona como medio para evaluar el desempeño de los empleados, ya que a través de ellas los clientes pueden expresar como fue su experiencia en el hotel y la calidad de atención que recibieron por parte de ellos. Al aplicar esta herramienta es posible conocer cuáles son las fortalezas de la organización y cuales son necesarias ajustar para mejorar la calidad del servicio y en consecuencia la satisfacción de sus clientes.

Lucania realiza encuestas de satisfacción al cliente para los huéspedes, al momento de realizar el check out, la misma la realizan a través de un software especializado llamado “MyHotel”, y se envían a través de email. En la misma se puede observar los datos del huésped como nombre y apellido, número de reserva, fechas de check in y check out, cantidad de noches de estadía, número de habitación y fecha en la que fue respondida y la calificación brindada.

De acuerdo con lo conversado con gerencia del hotel, tienen pensado que el medio a utilizar para realizar las encuestas sea a través de WhatsApp, con el objetivo de que sea una forma más ágil de acceso para los huéspedes al momento de responder la encuesta.

Esta encuesta consta de 4 preguntas con respuestas abiertas y cerradas que se pueden observar en el anexo 14.

En la primera pregunta, se pregunta sobre la probabilidad de recomendación del huésped en base a su experiencia en el hotel, a un huésped o amigo, presentando una escala para expresar la respuesta del 0 al 10, siendo 0 “muy poco probable” y 10 “muy probable”.



En la segunda pregunta se establece una escala de Likert¹⁰ estableciendo como opciones “Muy bueno”, “Bueno”, “Regular”, “Malo”, “Muy malo”, “No aplica”, evaluando diferentes factores del hotel, entre ellos Personal, Habitaciones, Limpieza, Desayuno, WI-FI, Instalaciones; Gastronomía y Prácticas medioambientales.

En lo que refiere al personal, se puede relevar las percepciones sobre el trato que recibió el huésped. Si la encuesta arrojara resultados no satisfactorios sobre la atención recibida, es conveniente que la empresa realice programas de capacitación en habilidades de atención al cliente, comunicación y resolución de problemas, enfocados en mejorar la amabilidad y eficiencia del equipo de trabajo.

En esta sección se evalúa el estado de limpieza de las habitaciones como también los espacios de uso común, indicando si es necesario reforzar los procesos de limpieza y mantenimiento, incrementando las inspecciones periódicas de las habitaciones y áreas comunes.

La encuesta puede relevar inconvenientes en el confort de las habitaciones tales como calefacción, aire acondicionado, ruidos molestos, comodidad de las camas. Si los huéspedes mencionan problemas de confort en las habitaciones, se deben tomar decisiones sobre la renovación o incorporación de elementos y/o instalaciones que satisfagan las necesidades del huésped. De acuerdo con el relevamiento de opiniones de huéspedes que visitaron Lucania, se puede observar que una de las principales quejas sobre habitaciones es la falta de aire acondicionado, debiendo soportar un ambiente caluroso durante la estadía. El hotel cuenta con equipo de aire acondicionado en 50 habitaciones (pisos 2, 8, 9 y 10) de un total de 107 que tiene el hotel, es decir, menos del 50% del total de alojamiento. Desde la organización manifiestan que esto se debe a un impedimento de tipo estructural que hace imposible instalar equipos de refrigeración en parte del edificio, sin tener que colocar los evaporadores en la fachada del hotel.

¹⁰ La escala de Likert es una herramienta de medición que permite captar la intensidad de la respuesta del huésped, en lugar de obtener una simple respuesta por “sí” o por “no”, esta escala permite conocer el grado de satisfacción del cliente en diversos aspectos.



La calificación y comentarios sobre el desayuno y el restaurante del hotel permiten ajustar la oferta gastronómica. Esto puede incluir ampliar el menú de la carta y variedad de alimentos en el sector de desayuno, mejorar la calidad de los ingredientes o realizar cambios en el menú según las preferencias de los clientes. En este punto es muy importante tener en cuenta menús diferenciales según el requerimiento del cliente, incluyendo opciones vegetarianas, veganas, sin T.A.C.C., bajo en sodio, menú infantil.

El acceso a Internet es esencial para los huéspedes, sobre todo porque el hotel recibe mayoritariamente huéspedes corporativos, que se encuentran en la ciudad por motivos laborales, razón por la cual es fundamental estar conectados. Si se reciben comentarios negativos sobre la conectividad o velocidad indican que se debe mejorar la infraestructura de Wi-Fi, y evaluar la calidad del servicio de Internet contratado.

El huésped puede evaluar diversas prácticas medioambientales del hotel que reflejen el compromiso con el cuidado del medio ambiente. Estas son el uso eficiente del agua, reutilizando de toallas y sabanas, eficiencia energética a través del uso de luces LED, sensores de movimiento, elaboración de platos con ingredientes locales, orgánicos y de temporada con el fin de reducir la huella de carbono. Se deben tener en cuenta las opiniones y recomendaciones que hagan los huéspedes, para analizar la incorporación de nuevas propuestas que apunten al cuidado del medio ambiente.

Si bien la escala de Likert es una herramienta útil porque facilita el análisis y la recolección de datos, a través de ella se pueden relevar puntos importantes para la organización, es necesario complementar las futuras decisiones que se puedan tomar, con las preguntas abiertas que se realizan al huésped. En este tipo de preguntas se puede conocer en profundidad y con mayor detalle cuales fueron las experiencias positivas y negativas de su estadía en el hotel, invitando a que el huésped exprese sus ideas sobre las recomendaciones y sugerencias que tiene acerca de los servicios.

En las últimas dos preguntas de la encuesta los huéspedes pueden expplayarse comentando como fue su experiencia en el hotel y las propuestas de mejora del servicio que ofrece el hotel.



El hotel además cuenta con 6 reglas de oro para lograr un cliente satisfecho. En su Manual del Empleado expresan que “Lograr la excelencia en el servicio de Hospitalidad, es un arte que requiere prestar atención a los más mínimos detalles, una actitud proactiva y una alta vocación de servicio”. Para ello establecieron estas reglas que se detallan a continuación:

- 1. Sonreír.** Con una sonrisa, estamos diciendo “estamos contentos que usted esté en nuestro hotel”. Ayuda a crear una atmósfera cálida con el cliente y nuestro equipo de trabajo.
- 2. Saludar.** Implica sonreír y además establecer contacto visual. Llamar al huésped por su nombre.
- 3. Utilizar la etiqueta telefónica.** Para llamadas externas: “Lucania Palazzo Hotel, buenos días/tardes/noches, habla (nombre del empleado), ¿en qué puedo ayudarle?”. Para llamadas internas: “(sector del hotel), buenos días/tardes/noches, habla (nombre del empleado), ¿en qué puedo ayudarle?”.
- 4. Actitud servicial, ofrecer ayuda.** El huésped debe saber que todos los empleados del hotel estamos para asistirlo durante toda su estadía, inclusive desde el momento en que solicita su reserva. Cuando conversamos con un huésped, siempre recordarle “Estamos a su disposición, por favor llame al interno 0 (cero) ante cualquier inquietud”. Cuando un huésped se acerca o lo vemos transitar por el hotel, no debe ser ignorado. Debemos recordar hacer contacto visual y saludar para demostrar que estamos atentos a cualquier requerimiento.
- 5. Despedidas positivas.** Cuando un huésped se retira del hotel (Check-out), se le debe agradecer por haberse alojado en nuestro hotel e invitarlo a regresar. El check-out es el último momento para indagar sobre la experiencia general del huésped. “¿cómo estuvo su estadía, Sr./Sra.....? En caso de quejas, reclamos u opiniones, actuar acorde al procedimiento interno.
- 6. Hacer seguimiento de la experiencia del huésped/cliente.** El seguimiento se debe iniciar a partir del Check-In (ingreso del huésped). Estar atentos a todos los momentos de servicio durante la estadía. Ante cualquier reclamo, también hacer “marca personal” para asegurarse que el huésped haya quedado conforme y satisfecho.



Además de estas 6 reglas de oro, en Lucania todos sus colaboradores deben incorporar a su vocabulario cotidiano palabras y frases “mágicas”. Estas son: *“Bienvenido”, “Muchas gracias por habernos elegido”, “Un placer atenderlo”, “Estamos a su entera disposición”*.

Estas 6 reglas de oro serían recomendable que se incorporen al proceso de selección de personal en a través de la herramienta role play, para conocer a los candidatos que se presenten al puesto requerido. Esta técnica de simulación o juego de roles consiste en que dos o más personas representen una situación o caso concreto que pueda llegar a ocurrir con un huésped o cliente en el hotel, los candidatos deben actuar según el papel que se le asigne, demostrando espontaneidad y creatividad al dramatizar la situación. De esta forma se podría asegurar la organización que los candidatos seleccionados cuentan con un perfil y características de su personalidad orientadas a estas 6 reglas fundamentales establecidas en el Manual del Empleado. Los candidatos durante esta etapa deberían demostrar ser amables, respetuosos, simpáticos y empáticos con los clientes.

El cumplimiento de estas reglas en los Momentos de Verdad en la interacción con los clientes es un factor que contribuye a la satisfacción ellos y a mejorar su experiencia de servicio. Los momentos de verdad representan los puntos del recorrido del cliente en los que se produce un acontecimiento clave y se forma una opinión sobre el hotel, como consecuencia, de la experiencia que marca su percepción sobre el servicio y la calidad del establecimiento. Son los puntos de contacto clave, en los que el cliente queda satisfecho con el servicio, regresara y lo recomienda o se aleja y no regresa. Los momentos de verdad identificados en Lucania son:

- **Reserva.** Ya sea que el cliente quiere reservar una habitación a través de la página web del hotel, alguna de las OTAs con las que trabaja el hotel, WhatsApp o email, se le debe brindar la información necesaria y detalla de los servicios que presta el hotel, política de ingreso y salida, medios de pago y responder cualquier tipo de consulta que tenga el huésped en este momento. En el caso de que la comunicación sea por vía telefónica se debe tener en cuenta la etiqueta telefónica establecida por el hotel.



- **Check in.** En este momento el personal de recepción debe demostrar amabilidad, cordialidad y predisposición al huésped de que el personal se encuentra dispuesto a ayudarlo en algún inconveniente o atención que necesite durante su estadía. En este momento, es fundamental que se tengan en cuenta las reglas de oro, ya que es el primer contacto cara a cara con el cliente, teniendo como premisas el permanente contacto visual con el huésped y encontrarse con una sonrisa.
- **Ingreso a la habitación.** La ambientación, decoración, limpieza y orden de la habitación serán los principales elementos que el huésped observara al ingresar a la misma. El personal de ama de llaves debe garantizar que se cumpla con estas condiciones, tanto al momento de ingreso del huésped como también durante toda su estadía. En el caso de tener contacto con el cliente, se deben tener en cuentas las reglas de oro mencionadas.
- **Desayuno.** En este momento se debe garantizar que se encuentre una variedad de alimentos y bebidas, la calidad de estos, que sean productos frescos. Evitando demoras de reposición o faltantes. Quienes deben garantizar que esto se cumpla es el personal de cocina.
- **Piano Bar.** Tanto para huéspedes como para clientes del bar, se debe ofrecer una cálida atención, cumpliendo con las reglas mencionadas, evitando demoras en la toma y entrega de pedidos, asegurarse que los platos estén con la temperatura y cocción en su punto justo. Los mozos deben demostrar atención permanente y predisposición continua ante cualquier pedido o inquietud del cliente durante su estadía.
- **Respuesta a los inconvenientes.** Si el huésped tiene a algún tipo de problema o queja sobre el servicio, la manera en que el personal del hotel responde a la situación es fundamental. En esta situación los empleados se deben demostrar empáticos, predispuestos a ayudar al huésped, amabilidad, proactividad para brindar una solución ágil y certera.
- **Check out.** La despedida es un momento clave como la bienvenida al hotel. Un proceso de check out debe ser lo más rápido posible para evitar ocasionarle demoras al huésped, que muy probablemente cuente con poco tiempo porque debe irse al aeropuerto o terminal de ómnibus para irse de la ciudad. Si bien este proceso debe ser ágil, los empleados no deben perder la amabilidad y cortesía con el huésped,



agradeciéndole por su estadía e invitándolo a que regrese nuevamente. Por otro lado, se debe indagar sobre la experiencia en el hotel y saber si el cliente se encuentra satisfecho con los servicios brindados. Este momento de verdad se encuentra dentro de las reglas de oro de la empresa.

- **Seguimiento post estadía.** El contacto posterior a la estadía, a través de una encuesta de satisfacción o una oferta para futuras reservas, también es un momento de verdad, ya que tiene como finalidad mantener el contacto con el huésped y mejorar su lealtad.

Cada uno de estos momentos es una oportunidad para el hotel de superar las expectativas y crear experiencias memorables que conviertan a los huéspedes en clientes leales.

Lealtad clientes

La lealtad del cliente se refiere al compromiso y la preferencia de un cliente por una marca u organización en particular, lo que lleva a compras repetidas y una mayor probabilidad de recomendar la marca a otros. Una alta lealtad del cliente contribuye a aumentar los ingresos, reducir los costos de adquisición de nuevos clientes y un marketing boca a boca positivo.

Analizar la lealtad del cliente implica evaluar el comportamiento del cliente, las tasas de retención, los patrones de compra repetida y la retroalimentación.

El círculo de lealtad es un esquema utilizado para organizar a forma en que se puede crear lealtad en los clientes. Este círculo incluye tres estrategias secuenciales.

Establecimiento de una base sólida para la lealtad

La empresa necesita una base sólida para crear lealtad en el cliente, la cual incluye contar con el portafolio correcto de segmentos de clientes, atraer a los clientes correctos, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción. Las empresas deben ser selectivas con respecto a los segmentos que eligen, para establecer relaciones exitosas con los clientes. Es importante que las empresas de servicios entiendan las necesidades de los clientes con diferentes jerarquías de rentabilidad y que en consecuencia adapten sus niveles



de servicio. En lugar de ofrecer el mismo nivel de servicio a todos los clientes, cada segmento recibe un nivel que se personaliza con base en sus requisitos y valor para la empresa.

Lucania tiene un modelo de negocios B2B, en el cual su enfoque principal en el sector de hospedaje está orientado a clientes corporativos principalmente, teniendo su mayor nivel de ocupación de los días hábiles y en los meses de marzo a diciembre. En menor medida el nivel de ocupación está conformado por huéspedes turísticos que generalmente están de paso por la ciudad.

La jerarquización de tarifas que tiene el hotel, de acuerdo con el tipo de cliente que reciben es la siguiente:

- Tarifa rack: Representa el precio máximo que un huésped puede pagar por una habitación, sin que se apliquen descuentos ni promociones especiales. La tarifa rack es la base de la tarificación hotelera y sirve de referencia para el resto de las tarifas. Este tipo de tarifa se aplica cuando huésped quiere alojarse en el hotel y la reserva la realiza el mismo día.
- Tarifa corporativa: Esta tarifa es aplicada a los clientes empresariales. La misma tiene un 10% de descuento sobre la tarifa rack.
- Tarifa para agencias de viaje y OTAS: Esta tarifa tiene un 20% de descuento sobre la tarifa rack y está destinada a agencias de viaje y OTAS como Booking, Despegar, ZenHotels y Trip. Sobre las cuales ellos aplican un porcentaje superior para obtener ganancias.
- Tarifa eventos corporativas: Esta tarifa tiene un 30% de descuento sobre la tarifa rack y se aplica a las personas que se hospeden en el hotel luego de haber asistido a un evento corporativo durante la noche.
- Tarifa página web. La misma va variando, actualmente por una estrategia de ventas, tiene un 30% de descuento sobre la tarifa rack.

En cuanto a los servicios de gastronomía y eventos también se encuentran orientados al área corporativa, ya que como se mencionó en el presente trabajo, en las instalaciones del hotel se llevan a cabo eventos empresariales, reuniones de trabajo, conferencias, presentaciones de libros. La diferencia entre estas unidades negocios con alojamiento, es que



estas últimas dos mencionadas, cuentan con un segmento de mercado B2C más amplio que el sector alojamiento. En el caso de eventos, se organizan fiestas de 15, bodas, aniversarios, cumpleaños. Y en Piano Bar, sector en el cual el hotel ofrece su servicio de gastronomía, está destinado para los huéspedes, como también para clientes de la ciudad.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, manifiestan que sus servicios se encuentran abiertos a todo público. Aunque en la realidad no funcione de esta manera, porque la imagen que tiene Lucania dentro de la región es de un hotel de alto nivel, de lujo, al cual pueden ingresar personas con altos ingresos y vestidas elegantemente o de manera formal. Si bien Piano Bar, ofrece similar servicio al que ofrecen muchos locales gastronómicos céntricos, no es una opción que muchos clientes tengan en cuenta a la hora de elegir, porque piensan que no pueden acceder a él por no ser huéspedes del hotel o cumplir con los requisitos mencionados anteriormente. Los entrevistados señalaban que los días de mayor concurrencia por clientes locales en este sector es en fechas especiales, como día del amigo, día de la madre, día de la secretaria, entre otras. En la siguiente etapa, se retomará esta situación para evaluar diferentes alternativas que se podrían tener en cuenta para que el área de Piano Bar, sea más reconocido a nivel local.

Creación de vínculos de lealtad

Una empresa necesita desarrollar vínculos cercanos con sus clientes, los cuales estrechan la relación a través de ventas complementarias y ventas de paquetes, o añaden valor al cliente a través de recompensas por la lealtad y vínculos de nivel más alto.

Actualmente, Lucania ofrece las tarifas diferenciales de acuerdo con el tipo de cliente que se mencionaron en el ítem precedente, como también beneficios exclusivos en sus servicios para empleados o socios de diferentes organizaciones de la ciudad. Las organizaciones a las que ofrecen sus beneficios en eventos, gastronomía y alojamiento son Mutual de Petroleros Jerárquicos, PENTA (empleados), Municipalidad de Comodoro Rivadavia (empleados), Colegio de Escribanos de Comodoro Rivadavia, Colegio de Abogados de Comodoro Rivadavia, O.S.D.E, Colegio Médico de Comodoro Rivadavia, Swiss Medical, Don José Hogar, Altamira, Mutual de Camioneros de Chubut, AMPESCA,



AMFJCH (Asociación de Magistrados y Funcionarios Judiciales del Chubut). Estos beneficios son:

- 20% off en Alojamiento lunes a jueves.
- 25% off en Alojamiento viernes a domingos y feriados.
- 10% off en Restaurant y Piano Bar.
- 50% de descuento en salones para eventos sociales, y corporativos con servicio gastronómico.
- 40% de descuento en salones para eventos corporativos con servicio de coffee break
- 30% de descuento en reuniones con servicio de coffee break
- 20% de descuento en eventos corporativos sin servicio gastronómico ni coffee break.

Reducción de impulsores de la deserción

La empresa necesita identificar y eliminar factores que provocan “deserciones”, es decir, la pérdida de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlos por otros nuevos.

En el caso de Lucania su época de deserción la afronta durante la temporada de verano principalmente y durante el año los fines de semana. Para ello es necesario impulsar medidas que fomenten la actividad turística de la ciudad, a través de sus medios de comunicación como página web y redes sociales, en los cuales los turistas puedan observar los atractivos turísticos que tiene la ciudad, las actividades culturales, gastronómicas, musicales que se puedan disfrutar durante los fines de semana. A su vez, impulsar a que los huéspedes regresen, generalmente muchos lo hacen por motivos laborales, pero se podrían generar propuestas para que los mismos regresen como huéspedes turísticos.

En la siguiente etapa, se desarrollarán en mayor detalle las propuestas mencionadas.

Mayores ventas

Para obtener mayores ventas la organización debe realizar acciones comerciales que impulsen el crecimiento del negocio, estas acciones se deben encontrar destinadas a fidelizar a los huéspedes existentes y atraer nuevos clientes, incrementar la ocupación en épocas de baja demanda, responder las demandas del mercado y en consecuencia aumentar los ingresos.



A continuación, se expresan acciones comerciales que se pueden llevar a cabo en el hotel para generar mayores ventas.

Paquetes personalizados

Diseñar paquetes que incluyan actividades o servicios específicos, entre ellos se encuentran cenas y noches románticas y experiencias únicas. Las propuestas de este tipo que tiene el hotel actualmente son “Lucania Romántica”, incluyendo alojamiento para dos personas, acceso libre al sauna y al gimnasio, cena a la carta, botella de champagne en la habitación, desayuno buffet o continental en la habitación, late check out hasta las 18hs, plaza en cochera (sujeta a disponibilidad); “Noche de Bodas” incluyendo casi los mismos servicios que la propuesta anterior, con el diferencial que esta propuesta no incluye cena a la carta, y se incluye una caja de bombones en la habitación; “Experiencia Lucania” incluye desayuno buffet, vista al mar o ciudad, acceso al gimnasio y al sauna, late check out hasta 13hs y plaza en cochera (sujeta a disponibilidad); “Experiencia Degustación Lucania”, esta propuesta incluye la degustación de variedad de vinos, la visita de sus creadores quienes comparten sus historias y el proceso detrás de cada varietal, además, incluye el maridaje en un tapeo de 5 pasos realizado por el chef del hotel.

Ofertas y promociones estacionales

Crear promociones especiales para temporada baja y fines de semana largos puede atraer a más clientes durante estos periodos. Como, por ejemplo, descuentos por estadía prolongada (mayor a 5 días), “Escapada de Fin de semana” con un descuento del 20% si el huésped se queda al menos dos noches. Lucania implementa este tipo de promociones durante los fines de semana largos, brindando un 30% de descuento en categorías Suite Ejecutiva y Suite Junior y 20% de descuento en Suite presidencial.

Marketing digital en redes sociales

Las campañas de marketing en redes sociales y anuncios son esenciales para la visibilidad de la organización, publicando contenido atractivo sobre los servicios e instalaciones del hotel, promociones y eventos exclusivos que se desarrollen en este. Si bien es importante que exista una fuerte presencia en redes sociales, se debe medir el impacto y efectividad de las estrategias de marketing en estas plataformas, a través de métricas. Es importante conocer la interacción que existe con los seguidores, a través de me gusta, comentarios, visitas al perfil, cantidad de reproducciones de un reel, cantidad de nuevos seguidores en un periodo determinado.



De acuerdo con la observación de redes sociales del hotel, Lucania se encuentra publicando constantemente posteos, historias o reels en sus cuentas de Instagram y Facebook acerca de los servicios que brinda, sus instalaciones, promociones y eventos especiales.

Se utilizaron las herramientas HypeAuditor y Phlanx para medir ciertas métricas de Instagram y Facebook respectivamente, tanto de Lucania como de su principal competencia Austral Hotel, arrojando los siguientes resultados:

		LUCANIA PALAZZO HOTEL	AUSTRAL PLAZA HOTEL
INSTAGRAM	Cantidad de seguidores	4.228	4.710
	Promedio de me gusta	20	16
	Promedio de comentarios	0	0
	Tasa de engagement	0,48%	0,34%
	Nuevos seguidores en el último mes	30	32
FACEBOOK	Cantidad de seguidores	20.000	12.700
	Promedio de me gusta	8	35
	Promedio de comentarios	0	3
	Tasa de engagement	0,04%	0,30%
	Nivel de recomendación	82% (657 opiniones)	84% (704 opiniones)

Frente a estos resultados se puede observar que en la red social Instagram ambos hoteles se encuentran parejos en cantidad de seguidores totales y nuevos seguidores, como también en interacciones de me gusta y comentarios nulos en ambos casos. Lucania se encuentra en un 0,14% por encima en la tasa de engagement que Austral, sin embargo, ambos se encuentran con niveles bajos de este indicador. Ya que se considera que una “buena” tasa de engagement en Instagram es entre el 1% y el 5%.



La tasa de engagement (tasa de compromiso, en español) es una métrica que mide el nivel de interacción de la audiencia con el contenido publicado en redes sociales, refleja el grado de interés y conexión que los seguidores tienen con la marca, lo cual es clave para conocer si el contenido es relevante para la audiencia. Esta se calcula entre el cociente del total de interacciones (me gusta, comentarios y compartidos) dividido el total de seguidores.

Por otro parte, se analizó la red social Facebook de ambos hoteles, en donde se puede observar de acuerdo con los resultados arrojados que, si bien Lucania supera en seguidores a su competencia, esta última la supera en interacciones con sus seguidores, aumentando así la tasa de engagement.

El nivel de recomendaciones de ambas páginas se encuentra muy similar, superando Austral Hotel en solo 2 puntos por encima de Lucania.

En resumen, luego de este análisis de las redes sociales Facebook e Instagram de ambos hoteles, se puede observar que ambos tienen mucho por mejorar en la gestión de redes sociales, debido a la baja interacción con los usuarios, pocas publicaciones de los atractivos turísticos de la ciudad y un mismo contenido para ambas redes sociales.

Descuentos para reservas anticipadas

Ofrecer descuentos para quienes reservan con mucha anticipación es una herramienta que puede ayudar a maximizar la ocupación. Por ejemplo, ofreciendo un 15% de descuento para reservas realizadas con más de 30 días de anticipación.

Lucania cuenta con tarifas diferenciales, partiendo de una tarifa rack que está destinada para quienes reservan el mismo de su estadía. A partir de esta tarifa realizan distintos tipos de descuentos, aplicándose un 10% menos sobre la tarifa corporativa, un 20% para agencias de viaje y OTAs, y un 30% de descuento para quienes reservan directamente a través de la página web del hotel y para eventos corporativos.

Programas de fidelización.

Implementar un programa de lealtad específico para clientes corporativos, que premie a los huéspedes recurrentes y a las empresas que reservan con frecuencia, mediante



descuentos en futuras estadias o servicios adicionales. Por ejemplo, por cada 10 noches de estadía en temporada baja, ofrecer una noche gratis o un servicio adicional gratuito.

Actualmente Lucania no cuenta con un programa de fidelización formalizado, es una propuesta de mejora que se tratara en la siguiente etapa.

Ofrecer servicios complementarios.

Vender servicios complementarios en la ciudad es una buena estrategia para generar ingresos adicionales y aumentar la competitividad del hotel. Los servicios adicionales con los que cuenta Lucania actualmente son gimnasio, sauna, lavandería, cochera sujeta a disponibilidad, vista al mar, salas de reuniones y conferencias, salones de eventos.

Algunos servicios adicionales que se pueden incorporar al hotel son el traslado desde y hacia el aeropuerto de la ciudad, recorridos turísticos, cena shows, alquiler de automóviles, los mismos se detallaran en la siguiente etapa.

Mayor publicidad del área de Piano Bar.

Si bien el hotel realiza publicidad de su servicio de Piano Bar en redes sociales, posteando imágenes y reels de la gastronomía que se puede degustar en este sector de Lucania, como también las promociones que ofrecen en fechas especiales. Una de las dificultades que presenta la organización es insertar al sector de Piano Bar como una opción más en el mercado gastronómico para el público local. Porque los habitantes de la ciudad tienen una imagen de elegancia y lujo del hotel, en donde solo pueden ingresar personas vestidas formalmente y que tengan un alto poder adquisitivo.

Una de las estrategias que está utilizando Lucania actualmente es incorporar promociones en ocasiones especiales para atraer más público, con publicidades pagas en Facebook e Instagram. Otra herramienta que podrían utilizar es crear una cuenta propia de estas dos redes sociales con el nombre de Piano Bar, para aumentar su visibilidad y reconocimiento del público, que por desconocimiento piensa que solo pueden acceder a este sector del hotel los huéspedes y personas con las características mencionadas anteriormente. Sería una cuenta secundaria del hotel, en la cual se encuentre respaldada por su cuenta oficial, pero la idea es que se visibilice en mayor medida la carta de platos que se ofrecen en Piano



Bar, dar a conocer al público que muchos de ellos son elaborados con productos locales y regionales, promociones exclusivas del sector gastronómico, evitando que se confundan con las promociones de alojamiento. En este sector también se ofrecen delicias gastronómicas, que con una mayor difusión y publicidad, podrían competir directamente con pastelerías de la ciudad.

Rentabilidad

El desempeño financiero abarca la rentabilidad de una organización, el crecimiento de los ingresos, la participación de mercado, el retorno de la inversión. Es un indicador clave del éxito y la sostenibilidad de una organización. Un desempeño financiero sólido es el objetivo final de la Cadena Servicio-Beneficio. Refleja los resultados positivos de priorizar el compromiso de los empleados y la satisfacción del cliente. Un mejor desempeño financiero puede respaldar inversiones en el desarrollo de los empleados, mejoras del servicio al cliente e iniciativas de crecimiento empresarial. Algunos indicadores que permiten evaluar el desempeño financiero de la organización luego de haber aplicado el modelo de Cadena Servicio-Utilidad son por ejemplo, el seguimiento de los estados financieros trimestrales y anuales para evaluar las tendencias de ingresos y beneficios; analizar el impacto de los programas de fidelización de clientes en el crecimiento de los ingresos y los costos de adquisición de clientes; calcular el retorno de la inversión de las iniciativas de formación y desarrollo de los empleados.

Actualmente Lucania Palazzo Hotel, utiliza distintos indicadores para medir su desempeño económico-financiero. Estos son:

- **Posición de saldos por clientes:** visualiza los créditos vencidos y no vencidos a cobrar (Ej.: cuentas corrientes clientes, tarjetas de crédito, tarjetas de débito).
- **Posición de saldos por proveedores:** visualiza las deudas vencidas y no vencidas (Ej.: cuentas corrientes proveedores).
- **Ítems cancelados en Bar – Restaurant:** visualiza los ítems que se estornan (cancelan) y su motivo.
- **Consumos internos:** visualiza los consumos internos de empleados por invitación a clientes o degustaciones gastronómicas.



- **Ítems vendidos en Bar – Restaurant:** visualiza la facturación y forma de cobro en esta área diariamente.
- **Recibimientos y pagos:** visualiza la facturación y formas de cobro en Alojamiento y Eventos.
- **Resumen diario de situación:** visualiza todos los servicios devengados por periodo.
- **Resumen de movimiento resumido:** visualiza las compras por grupo de productos en determinado periodo.
- **Reservas de alojamiento:** visualiza cantidad de reservas confirmadas por mes.
- **Estados contables.** La contadora del hotel en conjunto con el área de administración, quien le provee la información contable, se encarga de realizar los estados contables anuales de la organización, en los cuales se puede observar la información económico-financiera del ejercicio económico transcurrido.

A su vez, en Lucania también hacen uso del sistema de gestión llamado “Revenue Management”, el cual es utilizado para generar indicadores que revelen información acerca de la facturación por habitación, facturación total por cliente de todos los servicios, margen bruto por habitación disponible, facturación en comida y bebida por turnos/días, tarifa promedio por día.

En periodos de baja ocupación “bloquean pisos”, para reducir el consumo de energía, esto quiere decir que se baja la térmica de los pisos sin ocupación y dejan de funcionar las instalaciones eléctricas para evitar incrementar costos en periodos de bajos ingresos a nivel ocupacional en el sector alojamiento.

Análisis FODA

De acuerdo con las variables analizadas en la etapa de diagnóstico y la información relevada durante el desarrollo íntegro del presente trabajo, se utilizará la matriz FODA (acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para el análisis de la organización en dos niveles diferentes: interno y externo.



El análisis FODA es una herramienta estratégica que ayuda a identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización. Su objetivo es proporcionar una visión clara de la situación actual y apoyar la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se presentan los elementos que componen a esta matriz.

Factores Internos

- **Fortalezas.** Son aquellas funciones, capacidades, que se hacen muy bien dentro de la organización y que se destacan, estas deben ser potenciadas.
- **Debilidades.** Son los aspectos internos que representan obstáculos o áreas de mejora. Son factores que pueden limitar o dificultar el logro de los objetivos y poner en riesgo factores claves del negocio.

Factores externos

- **Oportunidades.** Factores externos o condiciones del entorno que la organización puede aprovechar para mejorar su posición o crecer.
- **Amenazas.** Factores externos que podrían afectar negativamente a la organización.

Este análisis tiene varias aplicaciones, entre ellas:

- Desarrollar estrategias: Al entender las fortalezas, la organización puede maximizar su impacto y aprovechar las oportunidades del entorno, mientras que, al reconocer sus debilidades y amenazas, puede trabajar en minimizarlas o superarlas.
- Tomar decisiones informadas: Con un FODA, los líderes pueden tomar decisiones basadas en una evaluación clara de los recursos internos y las condiciones externas, lo que disminuye los riesgos y aumenta las probabilidades de éxito.
- Mejorar la competitividad: Ayuda a encontrar maneras de usar las fortalezas para superar debilidades y a aprovechar oportunidades antes de que lo hagan los competidores.



- Identificar áreas de mejora: Destaca los aspectos internos que requieren cambios, lo que permite asignar recursos para solucionar problemas y optimizar procesos.
- Planificar a largo plazo: El análisis FODA es útil para desarrollar planes estratégicos y definir objetivos a largo plazo, ya que permite visualizar el camino a seguir de manera integral y anticiparse a los cambios.

En el presente trabajo se utilizará para desarrollar estrategias e identificar áreas de mejora.

Fortalezas

Buen ambiente laboral. El ambiente laboral en la organización es positivo, de acuerdo con los datos relevados en las encuestas a los empleados del hotel y entrevistas realizadas, que establecen que existe una relación de compañerismo (53,3% de total encuestados), en la cual existe ayuda mutua ante algún inconveniente, acuerdan entre ellos cambios de turnos si alguien lo necesita, como también acuerdan las fechas de vacaciones, evitando que estas sean impuestas por un jefe.

El 63,3% de los empleados considera que uno de los aspectos más valiosos de trabajar en Lucania es el buen ambiente laboral, siendo la opción más votada. A su vez, en una siguiente pregunta, en una escala del 1 al 5, cómo describiría el ambiente laboral entre compañeros, el 40% respondió un “4” y el 33,3% un “5”. Cuando se les pregunto cómo describiría su relación con su superior/es, la respuesta promedio fue de “Muy buena”, en tanto que, el porcentaje de conflictos fue de un 60% quienes respondieron que pocas veces ocurría en su área, mientras que el 33,3% dijo que no ocurrían nunca.

Ante una presentación de alternativa de mejora por parte de un empleado, el 96,7% considera que la misma será tenida en cuenta. A su vez, el 40% de los encuestados considera que siente gran libertad para tomar una decisión ante alguna situación que le presente en la jornada laboral. El nivel de satisfacción con su empleo del total de personas encuestadas es del 83,3% evidenciando niveles altos de satisfacción dentro de la organización.

Se considera que el buen ambiente laboral dentro de la organización es una fortaleza principalmente porque todo el personal se encuentra en contacto directo o indirecto con



clientes y huéspedes. La existencia de un ambiente positivo en el equipo de trabajo es la base para brindar un buen servicio, manteniendo la imagen de excelencia y calidad que tiene el hotel.

Ubicación estratégica. La ubicación de Lucania es una fortaleza para el hotel porque el mismo se encuentra en pleno centro de la ciudad, con una vista a la mar privilegiada para los huéspedes, a 100 metros de la costanera de la ciudad, a 300 metros de la Terminal de Ómnibus “Teniente General Ángel Solari” y a 11km del Aeropuerto Internacional General Enrique Mosconi y a 7km de distancia del Predio Ferial. Los huéspedes pueden trasladarse a pie dentro del centro de la ciudad, dentro del radio de 1 kilómetro cuentan con más de 40 opciones gastronómicas (entre ellas restaurantes, heladerías, cervecerías, pizzerías, confiterías, pastelerías), locales comerciales y bancos. Del otro lado de la vereda se encuentra el Centro Cultural de Comodoro Rivadavia.

Opiniones y calificaciones positivas. De acuerdo con el relevamiento de opiniones, reseñas y puntuación que realizaron huéspedes luego de su estadía en el hotel. Se consideran que las mismas son positivas, que existe un gran nivel de recomendación por parte de ellos, siendo de gran utilidad esta información para la organización, para mantener su imagen de calidad, excelencia y buena reputación ante futuros clientes. Se relevaron distintos sitios y se obtuvo la siguiente información:

- **Google.** El promedio de recomendaciones de los huéspedes en Google es de 4,4 estrellas de un total de 5. La cantidad de opiniones en este sitio es de 2130. Destacándose entre las recomendaciones la ubicación, la vista al mar, y la tranquilidad del hotel.
- **Tripadvisor.** En esta agencia de viajes online, la cantidad total de opiniones sobre el hotel es de 601, de las cuales el 42,76% calificó el servicio como excelente, mientras que el 43,26% lo calificó como muy bueno. Destacándose entre ellas la comodidad y amplitud de las habitaciones, como también el espacio de los lugares comunes como es lobby del hotel.
- **Booking.** El promedio de recomendación en esta agencia es de 8,7 de 10, de un total de 302 comentarios, obteniendo la calificación “Fabuloso”. En esta página se



puede observar la puntuación que le dan los huéspedes a los servicios del hotel, arrojando los siguientes resultados: Personal 8,9; Confort 9,2; Wi Fi gratis 8,6; Instalaciones y servicios 8,8; Relación calidad-precio 8,3; Limpieza 9,2; Ubicación 9,4. En esta misma página, el hotel se encuentra como primera opción en hoteles de la ciudad.

- **Hoteles.com.** La calificación en esta agencia de viajes online es de 8,2 de 10, calificándose como “Muy buena” de un total de 41 opiniones en este sitio. En esta página también se puede observar la puntuación que realizan los huéspedes a diferentes variables del hotel, arrojando los siguientes resultados: Limpieza 9; Personal y atención 8,4; Servicios 9; Estado de instalaciones 8,4; Cuidado del medio ambiente 10.
- **Página de Facebook de Lucania.** El nivel de recomendación en su página de Facebook es de un 82% de un total de 657 opiniones realizadas por huéspedes. Dentro de estas opiniones además se encuentran fotografías de su paso por el hotel, relatando sus experiencias durante su estadía.
- **Página web de Lucania.** Si bien en la página web propia del hotel se encuentra una sección llamada “Nuestros huéspedes opinan”, no se puede observar la totalidad de las opiniones y la fecha de estas. En ellas se puede ver la puntuación que da cada huésped, el comentario cualitativo, el nombre del huésped y su nacionalidad. De acuerdo con lo que se puede visualizar ellas, las mismas son positivas, teniendo una puntuación que ronda en 9 puntos en general.

Debilidades

Concentración de ingresos en clientes corporativos. Actualmente más del 90% de los huéspedes que aloja Lucania son clientes corporativos, entre ellas se encuentran muchas empresas petroleras de la zona, el banco de la provincia de Chubut y los municipios de Comodoro Rivadavia y Sarmiento. Se considera que esta concentración de ingresos en clientes corporativos es una debilidad para el hotel, teniendo en cuenta las continuas crisis económicas del país que desaceleran la inversión extranjera, como también la baja de trabajo en el sector petrolero en la zona.



Reducción de personal. Durante el periodo de pandemia se realizó una fuerte reducción de personal en diferentes áreas de la organización como eventos, seguridad, recursos humanos (desaparición total del área), bacheros, mozos y cocineros, con el fin de reducir costos por la baja de actividad. Sin embargo, luego de transcurridos más de 3 años de esta situación, hay puestos que no se han vuelto a ocupar, generando una falta de personal en la demanda de trabajo diaria. Se considera que este escenario es una debilidad para la organización, porque esta falta de personal puede afectar la calidad del servicio que se brinda los clientes, dificultando la rapidez de respuesta y ocasionando mayores tiempos de espera. Esta situación se pudo ver reflejada en la demora de entrega de platos en el área de Piano Bar, donde se debían entregar 50 platos y se encontraba solo una persona en el sector de cocina. También se reflejó la falta de personal en un evento de más de 400 personas en donde no había un bachero presente que se encargue de la limpieza de la vajilla.

Oportunidades

Plan estratégico “Pioneros 2030”. El plan estratégico de turismo “Pioneros 2030” aprobado por el Consejo Deliberante de Comodoro Rivadavia fue aprobado en agosto de 2021. Este plan con proyección a 10 años tiene como objetivo diversificar la actividad económica y productiva de la ciudad, para mejorar la calidad de vida de los comodorenses, creando puestos de trabajo y fomentando el disfrute cotidiano y la valoración de la ciudad, su patrimonio natural, histórico y cultural. Este plan funciona como herramienta para transformar al turismo como política de Estado en la ciudad, proyectando una visión de futuro turístico para Comodoro, con el fin de captar turistas del mercado nacional e internacional. Este plan lleva puesto en marcha 3 años, a cargo del Ente Comodoro Turismo, se han realizado diferentes festivales, conciertos, ferias gastronómicas y culturales, eventos culturales y deportivos, inversiones en la continuación de la obra del estadio cerrado, construcción del Centro de Interpretación de la Naturaleza Austral, destacar atractivos naturales de la ciudad, se ha logrado que Comodoro aparezca en rankings de destinos destacados del programa PreViaje.

Se considera que este plan estratégico llevado a cabo por el gobierno municipal de Comodoro Rivadavia es una gran oportunidad para Lucania Palazzo Hotel, porque si el mismo tiene el éxito proyectado, aumentara el flujo de visitantes en la ciudad, generando una



mayor demanda de hospedaje, favoreciendo de esta manera a la actividad hotelera, sobre todo en temporada de verano que es el periodo en el cual menos ocupación tiene el hotel. Todas las acciones mencionadas en el párrafo anterior que se vienen realizando en el marco de este plan, favorecen a la atracción de turistas atraídos por la naturaleza y cultura patagónica. A su vez, la inclusión de Comodoro en el programa PreViaje y su aparición en rankings de destinos ayuda a mejorar la visibilidad de la ciudad y, en consecuencia, del hotel.

Este plan ofrece, una base de crecimiento sostenible para el turismo local, donde el Lucania Palazzo Hotel puede consolidarse como un actor principal en la industria turística de Comodoro Rivadavia.

Turismo de Naturaleza y Aventura. La cercanía a reservas naturales como Rocas coloradas y la costa patagónica permite al hotel promover actividades de ecoturismo y aventura como avistamiento de fauna, caminatas, y deportes acuáticos. La colaboración con operadores locales para ofrecer tours personalizados puede atraer tanto a visitantes nacionales como internacionales que buscan experiencias en la naturaleza.

Por otra parte, la ciudad también ofrece oportunidades para la pesca deportiva, una actividad que atrae turistas de alto poder adquisitivo. Por su parte, el hotel puede ofrecer paquetes especiales o alianzas con el Club Náutico y Pesca Comandante Espora, ofreciendo algún tipo de descuento en sus servicios a los huéspedes que se alojen en el hotel.

Turismo regional. Para aumentar la ocupación durante temporada baja o fines de semana, el hotel puede ofrecer paquetes promocionales de fin de semana para residentes de localidades cercanas como Sarmiento, Caleta Olivia, Pico Truncado, Las Heras, Trelew, Rawson y Puerto Madryn.

Teniendo en cuenta que Comodoro Rivadavia es la ciudad más grande de la Patagonia Austral con más de 200.000 habitantes, la cual posee una ubicación estratégica que conecta localidades del sur y del norte de la Patagonia, como también a nivel nacional por contar con un aeropuerto dentro de su territorio. La ciudad cuenta con un abanico de servicios gastronómicos, comerciales, esparcimiento nocturno como casinos, pubs y boliches, que si bien aún no se encuentra al nivel de las grandes ciudades del país, es una buena y cercana



opción para localidades más pequeñas de la región que no cuentan con gran parte de estos servicios.

Amenazas

Disminución de la actividad petrolera en el Golfo San Jorge. La disminución de la actividad petrolera en el Golfo San Jorge se ha convertido en una realidad compleja que presenta desafíos económicos y laborales significativos para la región de Comodoro Rivadavia. Esto se debe a varios factores, entre ellos la madurez de los yacimientos, el aumento en los costos de extracción, y la inestabilidad de los precios internacionales del petróleo, que afectan la rentabilidad y planificación a largo plazo de las operaciones locales. Varias empresas han recurrido a estrategias de reducción de costos, ajustes de personal, y renegociación de contratos, impactando directamente en el empleo local y en la economía de las pequeñas y medianas empresas que dependen de la actividad petrolera. En este último punto se ve afectada la actividad de Lucania, dependiendo su nivel de ocupación en gran medida del sector petrolero.

El caso más reciente de esta situación fue la cesión de áreas por parte de la operadora YPF a PECOM, convirtiéndose en una amenaza inmediata para el hotel, ya que YPF era uno de sus principales clientes corporativos. Situación en la cual, el hotel debería ofrecer sus servicios a PECOM, para evitar la ausencia de los servicios prestados a la operadora anterior.

Competencia. La principal competencia de Lucania es Austral Hotel, pudiendo ser una amenaza para la organización en estudio por varios motivos. Ambos hoteles están enfocados en un público corporativo en una ciudad petrolera como Comodoro Rivadavia. Dado que el mercado depende principalmente de la industria energética y empresarial, la oferta de otro hotel de categoría similar en la ciudad puede dividir la clientela corporativa y de negocios, especialmente si uno de los hoteles ofrece tarifas más competitivas o promociones. A su vez, ambos hoteles se cuentan con una vista privilegiada, con vista al centro de la ciudad y al mar, ubicados en pleno centro de la ciudad, prestando servicios de alojamiento, gastronomía, salón de eventos sociales y corporativos en ambos casos. Si Lucania no presenta una estrategia de marketing que permita diferenciarse y sobresalir en la prestación de servicios similares de la competencia, puede correr el riesgo de perder clientes



si la competencia actúa de una forma más rápida y acertada para atraer mayor clientela.



Análisis estratégico de la matriz FODA

El consultor mexicano Iván Martínez Lima, en su canal de YouTube ¹¹ propone distintas estrategias que surgen del análisis de la herramienta FODA, y la relación entre estos cuatro cuadrantes que reflejan la situación interna y externa de la organización. En el siguiente grafico se pueden observar las distintas estrategias que se pueden desarrollar con la intersección de estos cuadrantes y las preguntas que nos debemos hacer para comenzar.

¹¹ https://www.youtube.com/watch?v=_6vz0-Hx9cE&t=328s



	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	<i>Estrategia de supervivencia</i> ¿Cómo evito que la debilidad sea un elemento favorecedor de la amenaza?	<i>Estrategia de reorientación</i> ¿Cómo reoriento la debilidad para aprovechar la oportunidad?
FORTALEZAS	<i>Estrategia defensiva</i> ¿Cómo reoriento la fortaleza para contrarrestar la amenaza?	<i>Estrategia ofensiva</i> ¿Cómo me permite la fortaleza aprovechar la oportunidad?

A continuación, se presentarán las propuestas de estrategia para Lucania Palazzo Hotel, teniendo en cuenta los elementos del FODA realizado precedentemente.

Estrategia de supervivencia

- Diversificación de mercado. Para que Lucania Palazzo Hotel reduzca su dependencia de clientes corporativos de la industria petrolera y disminuya el impacto de la disminución de esta actividad económica en el Golfo San Jorge, es recomendable implementar una estrategia de diversificación de mercado. Esta estrategia debería enfocarse en atraer nuevos segmentos de clientes y aumentar la ocupación en temporadas bajas o momentos de menor demanda corporativa. Algunas de las acciones para dicha estrategia pueden ser promociones para residentes regionales, ofrecer paquetes relacionadas con el ecoturismo.
- Refuerzo de la cultura organizacional y motivación del personal. A pesar de la reducción de personal, mantener un equipo motivado y cohesionado es clave para mantener la calidad del servicio. Implementar programas de incentivos, reconocimiento por desempeño y comunicación interna efectiva puede mantener el nivel de productividad y motivación de los empleados, con el fin de reducir el



impacto de la presión de la competitividad de mercado, con su principal competidor.

Estrategia de reorientación

- Incorporación de personal. Si el hotel quiere aprovechar las oportunidades de crecimiento de la actividad turística de la ciudad, deberá contar con el personal suficiente para cubrir esta nueva demanda, principalmente por el servicio de calidad que ofrece Lucania, con atención personalizada y enfocado en el cliente. La falta de personal ante un incremento de la demanda puede aumentar la carga de trabajo de los empleados, generando cansancio, desmotivación y baja en la calidad del servicio ofrecido. A su vez, en esta etapa, el hotel debe aprovechar la oportunidad de incorporar personal con mayor conocimiento en idiomas, cobrando mayor relevancia esta habilidad en los empleados, por la expansión turística que se espera que tenga la ciudad en los próximos años. Convirtiéndose Comodoro en un destino que puede recibir a huéspedes nacionales como internacionales.
- Automatización de procesos. Implementar herramientas tecnológicas que ayuden a reducir la carga de trabajo manual, como sistemas de reservas más eficientes, chatbots para atención al cliente permiten mantener un buen nivel de servicio ante la falta de personal. Sería una estrategia a corto plazo, mientras que la mencionada anteriormente se puede pensar a largo plazo.

Estrategia defensiva

- Uso de redes sociales para testimonios. Aprovechar las fortalezas de Lucania Palazzo Hotel, como el buen ambiente laboral, la ubicación estratégica y las opiniones positivas, es una excelente forma de defenderse de la amenaza de la competencia y destacarse en el mercado. Esto se puede realizar destacando los testimonios de huéspedes satisfechos se destaquen en la página web y redes sociales del hotel, re subir las historias que los huéspedes y clientes suban a sus redes sociales, mostrando su estadía en el hotel. Los testimonios sirven como prueba social de la calidad del servicio, lo que atrae a nuevos clientes.



- Resaltar el buen ambiente laboral en redes sociales. Esta estrategia se puede realizar a través de breves entrevistas y testimonios de los empleados que cuenten su experiencia trabajando en el hotel, lo que más disfrutaron de trabajar en esta organización, alguna anécdota con los huéspedes o clientes; publicar aniversarios laborales del personal más antiguo o personal que haya sido promovido a un nuevo puesto; compartir fotos y videos de celebraciones internas como brindis de fin de año; breves videos de cómo es el trabajo en cada área, esto puede ser la preparación de habitaciones, la organización de un evento o servir un plato en Piano Bar; fotos y videos de capacitaciones que realice el personal de forma presencial, agradeciendo a la persona o empresa que la haya dictado; desafíos o retos divertidos virales en redes sociales; publicar fotos de los empleados con una pequeña biografía, mostrando su rol en el hotel y alguna curiosidad de ellos para que los usuarios conozcan quienes forman parte de la empresa; recomendaciones de los empleados sobre lugares para visitar en la ciudad. El contenido generado con la participación de los empleados es una excelente forma de humanizar a la organización, permitiendo que los clientes actuales o potenciales conozcan a los miembros de esta, generando mayor interacción con la audiencia y fortalecer la imagen del hotel, generando una estrategia de marketing diferenciadora a la de la competencia.
- Aumentar los servicios adicionales para clientes corporativos Ante la disminución de la actividad petrolera en el Golfo San Jorge, es conveniente incorporar servicios adicionales que agreguen valor a los clientes existentes y atraigan a nuevos clientes. Los servicios que se pueden adicionar son espacios de coworking en instalaciones del hotel ofreciendo promociones en servicio de confitería para generar una propuesta más atractiva, garantizando también un servicio de internet que funcione a alta velocidad. Ofrecer almuerzos ejecutivos con menús rápidos, ligeros y saludables diseñados para ejecutivos que tienen poco tiempo para el almuerzo pero que quieren comer bien y en lugar cómodo. Brindar el servicio de traslado desde y hacia al aeropuerto para huéspedes. Ofrecer servicios de alquiler de vehículos a través de convenios con empresas de alquiler de vehículos, para aquellos huéspedes que prefieren moverse de forma independiente durante su estadía. Crear un



programa de fidelización donde las empresas o clientes corporativos acumulen puntos o beneficios por cada estadía en el hotel y que puedan canjear por descuentos, estadía gratuita o servicios adicionales.

Estrategia ofensiva

- Posicionar al Hotel como “Embajador” de Pioneros 2030. Vincularse activamente con este plan estratégico, a través de la comunicación en sus redes sociales y pagina web mostrando el impacto positivo de Pioneros 2030 en el turismo local e incorporar a sus publicaciones un logo representativo de este plan, acompañando los avances que tenga el proyecto y ofrecer el hotel como la sede principal de la realización de eventos y conferencias del plan, posicionaran al hotel como un agente clave en el crecimiento de la actividad turística y económica de la ciudad. Demostrando al público local y turistas que la organización se encuentra comprometida y trabajando a la par del Ente Comodoro Turismo para posicionar a la ciudad como un nuevo destino turístico.
- Incrementar la publicidad de atractivos locales. Es fundamental que, para incrementar el turismo local, el hotel publicite en mayor medida los atractivos naturales y culturales de la ciudad, a través de imágenes y videos que permitan mostrar a turistas nacionales e internacionales cada espacio de Comodoro que pueden visitar y disfrutar. A su vez, esto se debería complementar con los servicios que presta el hotel, la ubicación estratégica y vista privilegiada al mar que este posee.
- Aumentar la publicidad de Piano Bar. Como se mencionó anteriormente, la organización aun no logra posicionar a su sector gastronómico como competencia directa gastronómica con otros restaurantes y confiterías de la ciudad, para el público local. Es por ello por lo que debe implementar una estrategia que realce sus fortalezas y saque provecho de las oportunidades del contexto, generando mayor visibilidad del sector de Piano Bar. Una de las recomendaciones para realizarlo es que se creen redes sociales como Facebook e Instagram propios de este sector, para poder impulsar y dar a conocer a la audiencia los servicios y productos que se ofrecen en Piano Bar. Creando contenido atractivo de los platos, bebidas y



pastelería producido en las instalaciones del hotel, invitar a influenciar locales que puedan compartir su experiencia en Piano Bar, mostrando la carta que se ofrece, su opinión acerca del espacio y el servicio. También debería tener una sección aparte este sector en la página web del hotel para que puedan conocerlo los huéspedes que se encuentren buscando estadía en la ciudad, ya que actualmente no se encuentra información acerca de él en la página web de Lucania. Al realizar estas acciones de marketing, se podría impulsar la visibilidad de Piano Bar tanto en el público local como en futuros huéspedes, teniendo en cuenta la oportunidad de crecimiento de la actividad turística que tiene proyectado el programa Pioneros 2030.

Para resumir el análisis FODA realizado íntegramente en Lucania Palazzo Hotel, a continuación, se presenta una matriz indicando las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y el establecimiento de estrategias realizado con la combinación de estos factores internos y externos.





Conclusión etapa diagnostica

Para concluir con la etapa diagnostica de Lucania Palazzo Hotel, es importante destacar la importancia que tiene la aplicación del modelo Cadena Servicio-Utilidad. La misma hace énfasis en la trascendencia que posee la existencia de un ambiente de trabajo positivo, mantener la lealtad y el compromiso de los empleados para generar clientes satisfechos. Si esta situación se mantiene en el tiempo se puede crear ese vínculo de lealtad con ellos, en conjunto con la realización de acciones comerciales, se pueden lograr mayores ventas y un aumento de utilidades.

De acuerdo con las indagaciones realizadas a través de visitas, entrevistas¹², encuestas¹³ y visualización de distintos canales de comunicación del hotel, se pudo observar que esta empresa familiar que comenzó con sus actividades hace 25 años en Comodoro Rivadavia, supo aprovechar las oportunidades de la actividad económica de la ciudad, brindando diferentes propuestas de servicios para el cliente local como para sus huéspedes.

Al ser una empresa de gran trayectoria y prestigio en sus actividades, es necesario que se encuentre continuamente buscando alternativas y realizando mejoras, para brindar la excelencia en el servicio que les brinda a sus huéspedes y clientes, garantizando su plena satisfacción.

Se eligió este modelo, que hace énfasis en la importancia de garantizar la satisfacción de los empleados internos, preocupándose por el bienestar de ellos a través de distintos aspectos como capacitaciones, ascensos, beneficios, que los motiven a continuar creciendo dentro de la organización, aportando su mayor potencial para agregar valor a la misma.

En el primer eslabón de “Calidad interna del servicio” se trataron las formas de reclutamiento que pueden existir en una organización y como se llevan a cabo en Lucania, detallando a través de que medios de comunicación realizan las búsquedas de personal y cómo se lleva a cabo el proceso de selección en la organización; los programas de

¹² Anexo 12

¹³ Anexo 13



reconocimiento y recompensa y el plan de beneficios; capacitación y la integración existente en Lucania.

En este primer análisis referido al personal, se pudo relevar que la organización no cuenta con requisito excluyente de conocimiento en idiomas en las búsquedas de personal que estarán en contacto directo con los clientes. Otro aspecto relevado fue la falta de personal en varias áreas claves de la organización, producto de la reducción que se realizó durante pandemia. A su vez, esto refleja una contradicción con la visión establecida por la organización, que remarca la importancia de la estabilidad laboral de sus colaboradores. En cuanto a los programas de reconocimiento y recompensa de los empleados, también sufrieron reducciones durante pandemia, entre ellos el “empleado del mes”. Otro aspecto relevado fue la falta de un plan de beneficios para los empleados.

En el segundo eslabón de “Satisfacción empleados”, se destacó la importancia de mantener empleados satisfechos y comprometidos con su trabajo, y que sean conscientes de los efectos que tiene su labor con relación a los clientes. Debiendo los jefes fomentar esta situación a través de una comunicación efectiva, delegación y empoderamiento de ellos. En esta etapa se pudo evidenciar que, si bien los empleados cuentan con un alto grado de satisfacción en sus empleos, no existe una planificación de reuniones que impulsen una comunicación oportuna entre jefes y trabajadores, para mantener alineados los objetivos del conjunto de la organización.

En el tercer eslabón de la cadena se puede observar que, si existe una buena calidad del servicio interno y la satisfacción de los empleados, esto generara compromiso y productividad en ellos. En Lucania se pudo observar que debe existir un alto nivel de proactividad y vocación de servicio por parte de los empleados, por el contacto directo que tienen con el cliente y la atención personalizada que deben brindar.

Teniendo en cuenta los tres primeros elementos de la Cadena Servicio-Utilidad, que hacen foco en los empleados de la organización, es fundamental que esta se preocupe en invertir en ellos, convirtiéndose en un elemento clave para impulsar el éxito de la organización.



Teniendo bien afianzado los componentes internos de la organización, se podrá recién pensar en el valor del servicio externo que se ofrecerá a los clientes, para analizar el valor que les darán ellos a los servicios adquiridos. En este cuarto eslabón, se presentó la “Triada de Valor” propuesta por Philip Kotler, que analiza las variables de calidad, servicio y precio, y el equilibrio que deben mantener entre ellas. Luego del análisis de estas, se observó que en Lucania se pueden sumar servicios complementarios a la propuesta ofrecida actual a sus huéspedes, con el fin de incrementar el valor y atractivo para clientes actuales y potenciales. A su vez, se deben asegurar que tanto los servicios básicos como los complementarios, sean de la calidad esperada por los huéspedes, quienes esperan un servicio de excelencia por la imagen que tiene el hotel.

En lo que refiere a la estrategia de precios esta fue analizada bajo tres elementos, costos, competencia y valor para el cliente. Los costos que debe cubrir el hotel para obtener su margen de rentabilidad; el análisis de precios que debe realizar de su competencia directa que es Austral Hotel; y el valor que percibe el cliente por los servicios adquiridos. La percepción de valor generada por esta calidad y servicio ayuda a que los clientes a que estén dispuestos a pagar más, pero para ello debe existir una comunicación continua y efectiva con los clientes que, les permite ver en detalle que es lo que están pagando por cada servicio recibido.

La satisfacción al cliente en Lucania es medida a través de encuestas de satisfacción que se realiza a los huéspedes luego de su check out, utilizando el software MyHotel. Esta herramienta tiene doble funcionalidad porque por un lado evalúa el grado de satisfacción de sus huéspedes, que permite observar en que aspectos del hotel se encuentran conformes y en cuales no tanto. Pero, a su vez, sirve como herramienta para evaluar el desempeño de los empleados que se encuentran en contacto directo con los huéspedes.

El hotel también cuenta con 6 reglas de oro para lograr un cliente satisfecho, estas se encuentran en el Manual de Empleados de la organización, el cual es entregado al momento de ingreso de los empleados. Estas reglas establecen los parámetros de cómo debe ser tratado un huésped desde su check in hasta el momento que se retira del hotel. Se considera que las mismas son útiles para estandarizar el proceso de atención al cliente, además se sugiere que estas se incorporen como un role play al momento de seleccionar nuevo personal, con el fin



de garantizar a la organización que las personas que ingresen a un puesto de atención al cliente/huésped, cuentan con un perfil orientado a poder cumplirlas continuamente.

Si el hotel logra generar un alto grado de satisfacción en sus clientes y huéspedes, podrá establecer un vínculo de lealtad con ellos, a través de recompensas y beneficios. Como es un hotel que está orientado principalmente a clientes corporativos, tiene convenios con diferentes empresas y organizaciones de la ciudad, en los cuales ofrece descuentos en sus servicios gastronómicos, de alojamiento y eventos para ellos, como también para sus empleados o asociados.

En este punto se resalta la necesidad de reducir los impulsores de deserción de la empresa, es decir la pérdida de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlos por nuevos. En el caso de Lucania este período de deserción se observó durante la temporada de verano y los fines de semana, razón por la cual la empresa debe impulsar acciones comerciales que atraigan clientes durante estos periodos de baja ocupación, con el objetivo de aumentar el nivel de ventas y en consecuencia la rentabilidad de la organización.

Para finalizar con la etapa diagnostica, se llevó a cabo el análisis FODA, esta herramienta permitió identificar cuáles son los puntos fuertes de la organización, las áreas de mejora, las oportunidades que puede aprovechar del entorno y las amenazas que se presentan de este. Luego del análisis de estos cuatro factores que influyen en el funcionamiento de la organización, se pudieron establecer estrategias que vinculen estos cuatro factores.

La estrategia de supervivencia que vincula las amenazas con las debilidades se enfoca en la diversificación de mercados para reducir la dependencia de los clientes corporativos de la industria petrolera, potenciando el ecoturismo y ofreciendo promociones para residentes regionales. Además, se recomienda reforzar la cultura organizacional mediante programas de motivación y reconocimiento del personal, lo cual es crucial para mantener la calidad del servicio ante la presión competitiva.

La estrategia de reorientación enfocada en reorientar las debilidades para aprovechar las oportunidades del entorno hace énfasis en la incorporación de personal para atender el



crecimiento de la demanda turística, y la automatización de procesos con tecnología, para mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la calidad del servicio.

Por su parte la estrategia defensiva, que destaca las fortalezas de la organización con el objetivo de contrarrestar las amenazas, sugiere la utilización de las redes sociales para compartir testimonios de clientes satisfechos y destacar el buen ambiente laboral del hotel. Además, se recomienda agregar servicios adicionales para clientes corporativos, como espacios de coworking, servicios de transporte y alquiler de vehículos.

Por último, la estrategia ofensiva, que tiene como objetivo aprovechar tanto oportunidades como fortalezas del hotel, propone posicionar a Lucania como "embajador" del plan Pioneros 2030, vinculándose activamente con el desarrollo turístico de la ciudad. También se recomienda aumentar la publicidad de los atractivos locales, así como potenciar el sector gastronómico de Piano Bar, con mayor visibilidad en redes sociales y la página web del hotel.

Estas estrategias buscan fortalecer la competitividad de Lucania Palazzo Hotel en un mercado cambiante, mejorando tanto su presencia local como su atractivo para nuevos segmentos de clientes, mientras se mantiene un enfoque claro en la calidad del servicio y la adaptación a las nuevas tendencias turísticas.

Se considera que el hotel, cuenta con un gran potencial para seguir creciendo en el ámbito hotelero y turístico de la ciudad, debido a su trayectoria y reconocimiento cuenta con herramientas para continuar avanzando en nuevas propuestas y trabajar sobre los aspectos a mejorar.



4. PROPUESTAS DE MEJORA

En esta etapa se llevará a cabo la elaboración de las propuestas de intervención organizacional, luego de la información relevada a lo largo de estos meses de construcción del presente trabajo y la realizado la etapa diagnostica.

El objetivo de estas propuestas es reducir aquellos factores detectados durante el proceso de diagnóstico que obstruyen el desarrollo de la organización, como también fortalecer e incrementar las capacidades, competencias y recursos que esta tiene, con el fin de permitir a la organización poder agregar valor a los procesos y aumentar su potencialidad.

Los temas por abordar, surgidos a partir de la etapa diagnostica, son los siguientes:

- Revisión del proceso de búsqueda y selección
- Ausencia de un programa de beneficios ofrecido por la organización para sus empleados.
- Falta de planificación de reuniones
- Poca visibilidad de Piano Bar
- Baja ocupación durante temporada verano y fines de semana
- Falta de un programa de fidelización para clientes

En el desarrollo de esta etapa se llevarán a cabo las siguientes propuestas de mejora para Lucania Palazzo Hotel, las mismas apuntan a alcanzar los objetivos e impactos detallados en el siguiente cuadro.

PROPUESTA	OBJETIVO	IMPACTO BUSCADO
1. Mejoramiento del proceso de búsqueda y selección	Revisar los requisitos de selección de personal e incorporar herramientas para mejorar este proceso.	Personal que presente mayores habilidades y conocimientos para mejorar la experiencia de atención al cliente.



2. Formalización de un programa de beneficios para empleados	Incorporar beneficios que reconozcan y valoren el esfuerzo de sus empleados actuales, y a su vez, la organización se posicione como una empresa atractiva para futuros empleados.	Motivación, mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de los empleados para incrementar la satisfacción laboral y el compromiso.
3. Planificación de reuniones con el equipo de trabajo	Establecer una planificación de reuniones diarias, mensuales y anuales que permitan organizar las actividades diarias y que exista una definición clara de objetivos.	Optimización de tiempos, abordando temas puntuales que se establezcan en la agenda de cada reunión y que todas las áreas se encuentren alineadas con los objetivos organizacionales.
4. Establecer un programa de fidelización para clientes	Ofrecimiento de beneficios, recompensas y experiencias exclusivas que incentiven a los clientes a regresar y elegir el mismo hotel en futuras estadías en la ciudad.	Fortalecimiento de la relación con los clientes e incremento de su lealtad.
5. Desarrollo de una estrategia de marketing para incrementar la visibilidad de Piano Bar	Crear redes sociales propias de Piano Bar, que permitan que el mismo sea conocido por público local y huéspedes. Crear una sección exclusiva en la página web que muestre la	Mayor reconocimiento de Piano Bar, atrayendo nuevos clientes y fidelizando a los existentes.



	gastronomía y las instalaciones de este.	
6. Incrementar la ocupación del hotel en temporada baja y fines de semana	Incorporación de servicios adicionales, impulsar los atractivos y actividades de la ciudad, establecer alianzas con prestadores turísticos locales.	Llegada de turistas a la ciudad durante la temporada de verano y cubrir la ocupación hotelera durante los fines de semana.

A continuación, se desarrollará cada una de las propuestas mencionadas en el cuadro precedente.

Mejoramiento del proceso de búsqueda y selección

Conocimiento en idiomas

Como se mencionó en el diagnóstico organizacional, se pudo observar durante el análisis que el hotel no cuenta con el requisito excluyente del conocimiento de idiomas en puestos claves de la organización, estos son el área de Piano Bar. Tanto los mozos como el responsable del sector, que también se encarga de atender mesas cuando existe una alta demanda y no hay suficientes mozos para la atención al público, no poseen conocimiento en idiomas.

Es fundamental que dentro de un hotel los mozos tengan conocimiento en idiomas, principalmente el inglés que es el idioma más utilizado en el mundo. Desde la organización fundamentan que gran parte de los huéspedes y comensales que reciben son de nacionalidad argentina, chilena o brasilera. Sin embargo, el personal debe estar capacitado para recibir huéspedes de otras nacionalidades del mundo, de esta manera podrán facilitar la comunicación con ellos, brindar una atención personalizada al igual que con los demás huéspedes. De esta manera se podrá demostrar que el hotel está preparado para atender a un público diverso y está comprometido con la satisfacción del cliente.



Es por estas razones que, se plantea la necesidad de que la organización comience a tener en cuenta el conocimiento de idiomas en futuros procesos de búsquedas y selección

Los otros aspectos observados en la organización que no los está teniendo en cuenta durante el proceso de selección de personal son la realización de un examen psicotécnico, un role play en el cual se evalúen las 6 reglas de oro que tiene el hotel para lograr un cliente satisfecho y que la publicación de búsquedas laborales se realice a través de LinkedIn también, ya que hasta el momento solo se publican en Facebook, Instagram y WhatsApp.

Examen psicotécnico

La realización de un examen psicotécnico es importante realizarlo al momento de los exámenes médicos que debe realizar el candidato, porque permite obtener una evaluación objetiva y detallada de las capacidades cognitivas, emocionales y psicológicas de una persona. Siendo fundamental en organizaciones como Lucania, en la cual sus servicios están orientados a la atención personalizada del cliente, empatía y solución de inconvenientes que tengan huéspedes y clientes, de forma inmediata.

A través de este examen se deben evaluar capacidades cognitivas como lógica, atención al detalle, memoria (fundamental en área de mozos), razonamiento numérico y verbal; emociones, actitudes, identificar problemas emocionales o psicológicos que podrían interferir con el desempeño laboral, como ansiedad, depresión, estrés excesivo. Es una herramienta que sirve para asegurar un ajuste adecuado del candidato al puesto que se esté postulando. Al integrar estas pruebas en los procesos de selección, la empresa puede tomar decisiones más informadas y minimizar posibles problemas a largo plazo.

Role play

La realización de un role play¹⁴ que evalúe las 6 reglas que posee el hotel para lograr la satisfacción de los clientes, al momento de selección de personal, permitirá anticipar a la

¹⁴ El role play (o juego de roles) es una técnica que se utiliza para simular situaciones reales o hipotéticas, donde los participantes asumen diferentes roles y actúan o interactúan de acuerdo con esos personajes, con el fin de practicar habilidades, aprender comportamientos, o evaluar reacciones en escenarios específicos.



organización que el candidato elegido cuenta con las aptitudes y actitudes necesarias para llevarlas a cabo en su labor diario.

Publicación de búsquedas laborales a través de LinkedIn

Utilizar la red social LinkedIn para publicar búsquedas laborales es una de las herramientas más utilizada para realizar este proceso dentro de las empresas, por la naturaleza que tiene esta aplicación orientada al empleo. Esta red social brinda el acceso directo a una amplia base de candidatos, ya que es utilizada por muchas personas (profesionales y no profesionales) que se encuentran buscando trabajo. Además, a través de su búsqueda avanzada permite filtrar a los candidatos por experiencia laboral, educación, certificaciones, ubicación geográfica y habilidades específicas.

A su vez, esta red social permite dar mayor visibilidad a la organización, además de servir como herramienta de reclutamiento, puede ser utilizada para publicar contenido relevante como logros de la empresa, historias de empleados, actividades que se realicen en el hotel, visualizar los valores que tiene la organización, permitiéndole generar una red de contactos y tener un mayor alcance a candidatos activos (buscando empleo) o pasivos (personas que no están buscando empleo activamente pero podrían estar interesados en nuevas oportunidades).

Las herramientas de reclutamiento de LinkedIn permiten a las empresas obtener métricas detalladas sobre el rendimiento de sus publicaciones de empleo, como la cantidad de vistas, clics y el perfil de los candidatos interesados. Esto ayuda a ajustar las estrategias de reclutamiento y mejorar continuamente el proceso.

A continuación, se presentan dos alternativas que la empresa podrá tomar para llevar a cabo la propuesta de mejora en el proceso de búsqueda y selección.

Alternativa 1: El proceso de búsqueda y selección es llevado a cabo por la organización, contando con asesoramiento externo solo para cuestiones puntuales que deben realizar profesionales como psicólogos y médicos. Esta alternativa es la que vienen realizando hasta el momento en el proceso de búsqueda y selección de personal, trabajando



en conjunto el gerente operativo, los responsables de área y la empresa de community manager dedicada al diseño y publicación de búsquedas laborales en redes sociales.

La empresa aplica esta alternativa porque realizarlo de forma interna con su propio personal, es menos costoso que si tuviera que contratar a personal especializado en reclutamiento y selección. A su vez, el personal interno tiene mejor conocimiento de las necesidades específicas de la organización y conocimiento de las habilidades específicas para el puesto. Sin embargo, es importante que los responsables de llevar a cabo el proceso interno estén bien capacitados para evitar errores que puedan comprometer la calidad de las contrataciones a largo plazo.



Etapa	Actividad	Descripción
1. Inicial	1.1 Reunión inicial	Dar a conocer que habrá modificaciones en el proceso de búsqueda y selección. Indicar que puntos se incorporaran.
	1.2 Definir los objetivos del cambio	Dar a conocer cuáles son los objetivos del cambio, explicar por qué es necesario realizarlos.
	1.3 Asignación de responsables	Informar las responsabilidades que tendrá cada uno en este proceso. Además, informar con qué psicólogo laboral se trabajará para realizar los exámenes psicotécnicos y que profesional realizará la prueba de idioma.
2. Capacitaciones	2.1. Entrenamiento para quienes llevarán a cabo el proceso de entrevistas y como se debe llevar a cabo el role play	Capacitar a todas las personas involucradas, con el objetivo de que sepan cómo funcionan las nuevas prácticas
3. Descripción de puestos de trabajo	3.1 Se debe establecer el perfil de puestos de cada puesto de la organización	Se debe analizar cada puesto de la organización, determinando las responsabilidades, tareas, habilidades técnicas y habilidades blandas, nivel de experiencia, formación, horarios de trabajo.
4. Publicación de búsqueda laboral en redes sociales	4.1 Establecer el contenido de las publicaciones	Se debe evaluar qué información contendrá la publicación, indicando el nombre del puesto, perfil buscado, requisitos excluyentes, tareas a realizar.
	4.2 Diseño y publicación en redes sociales	Se debe realizar el diseño y la publicación en todas las redes sociales del hotel.
5. Proceso de selección	5.1 Analizar los CV's recibidos	Analizar que perfiles de candidatos son los que más se adecuan al puesto
	5.2 Comunicación telefónica con los candidatos seleccionados	Comunicar a los candidatos que a la organización les interesa su perfil y comentarle acerca del puesto al que se postula. Consultar si continúa interesado/a en la propuesta
	5.3. Establecer un cronograma de entrevistas	Fijar en qué fechas y horarios asistirán los candidatos a las entrevistas, previo acuerdo entre responsable de área y gerente operativo, y posterior consulta de disponibilidad con el candidato.
	5.4. Realización de entrevista inicial	Se lleva a cabo la entrevista inicial con el candidato, conociendo aspectos personales, experiencia laboral y conocimientos que este tenga. Comentar en mayor profundidad las tareas que debería realizar en este puesto y remuneración.



	5.5 Realización de segunda entrevista	Si se trata de un puesto que tendrá acceso a información sensible de la organización, el candidato tendrá una entrevista con la mayor autoridad de la organización para que éste lo conozca.
	5.6 Realización de role play	Se deberá plantear una o dos situaciones, en las cuales los candidatos deberán realizar algún tipo de tarea que corresponda al puesto, demostrando que podrán cumplir con las 6 reglas de oro que establece el hotel para un cliente satisfecho.
	5.7 Prueba de idioma	Si el puesto requiere que el candidato tenga conocimiento en idioma, principalmente en inglés. Se podrá realizar una entrevista en este idioma, para que el candidato demuestre su conocimiento.
	5.8 Solicitud de referencias	Se deberán pedir los numero de contacto al candidato de empleos anteriores y comunicarse con sus ex empleadores para saber las referencias que tienen de esta persona en experiencias anteriores.
	5.9 Realización de exámenes médicos preocupacional y psicotécnico	Se debe pedir turno en el centro médico y con el/la psicólogo/a laboral para que el candidato se realice los exámenes pre ocupacionales y el examen psicotécnico.
	5.10 Recepción de resultados y selección del candidato	Se recepcionará los resultados de los exámenes médicos realizados al candidato, si estos son aptos se avanza con el proceso. Si no lo son, evaluar la posibilidad de avanzar con otro candidato.
	5.11 Dar aviso al candidato	Comunicar al candidato que avanza satisfactoriamente en el proceso y está en condiciones de continuar con el ingreso. Comunicar la fecha en la cual debe retirar su uniforme (previamente pedir talles para encargarlo al proveedor) y el manual del empleado
	5.12 Entrega de uniforme y Manual del empleado	La entrega de uniforme puede ser las instalaciones del hotel o en el local del proveedor. Previo al ingreso a trabajar se deberá entregar el manual del empleado para que el candidato seleccionado tenga más tiempo para leerlo antes de su ingreso.
6. Ingreso de personal	6.1 Realización de documentación correspondiente	El responsable de administración se debe solicitar los datos necesarios al candidato seleccionado para confeccionar el alta AFIP, el SVO y ART ¹⁵ , a su vez crear el legajo digital.
	6.2 Proceso de inducción	Durante esta etapa se hará un recorrido por las instalaciones, conociendo a todos los empleados de la organización, desarrollo de las tareas del puesto y responsabilidades.



Alternativa 2: El proceso de búsqueda y selección de personal es llevado a cabo por una consultora de recursos humanos.

La contratación de una empresa de recursos humanos para el proceso de búsqueda y selección puede aportar un mayor alcance de candidatos, ya que estas cuentan con una amplia base de datos de candidatos y una red de contactos más extensa, lo que permite acceder a una mayor variedad de perfiles, a los cuales la empresa no podría acceder de manera inmediata. A su vez, como la organización no cuenta con el área de recursos humanos, contratar a una empresa especializada, permite que el personal interno se enfoque en otras tareas críticas del negocio, evitando que las tareas de recursos humanos le resten tiempo de sus tareas habituales. Por otra parte, el personal interno no cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para seleccionar a los mejores candidatos con base a las competencias técnicas, psicométricas y de personalidad necesarias para el puesto.

A continuación, se presenta como se llevaría a cabo esta segunda alternativa en la organización:

¹⁵ SVO abreviatura de Seguro de Vida Obligatorio y ART abreviatura de Aseguradora de Riesgos de Trabajo



Etapa	Actividad	Descripción
1. Inicial	1.1 Contacto inicial	Contactar a la consultora de recursos humanos con la que se quiera trabajar, consultar que servicios ofrecen y explicar que es lo que busca el hotel en este proceso. En esta etapa se debe aclarar que se precisa la realización de examen preocupacional, examen psicotécnico, role play, solicitud de referencias.
	1.2 Solicitar presupuesto	Si en el primer contacto las partes se pusieron de acuerdo con las actividades a realizar, desde el hotel deben solicitar el presupuesto a la consultora.
	1.3 Recepción de presupuesto	Se debe recepcionar el presupuesto emitido por la consultora, si el mismo es aprobado por el Director, se avanza con el proceso.
2. Búsqueda de personal	2.1. Enviar datos de la búsqueda	Enviar los datos necesarios para la búsqueda (perfil del puesto, tareas a realizar, requisitos excluyentes, remuneración) a la consultora, para que inicie con la preselección de candidatos, publicando la búsqueda en sus redes sociales.
3. Selección	3.1 Recepción de la terna de candidatos	La consultora de RR HH debe presentar una terna de candidatos, que considere que se adecuan más al puesto. Presentando CV de estos y referencias de los candidatos, previa entrevista realizada por ellos. Los miembros del hotel deben analizar si los candidatos son los indicados o necesitan la presentación de una nueva terna.
	3.2 Coordinar fechas de entrevistas	Si bien el proceso de búsqueda, los exámenes y pruebas serán realizados por la consultora, es necesario que los responsables tengan un contacto previo con los candidatos preseleccionados por la consultora. Para ello se coordinarán fechas de entrevistas
	3.3. Realización de entrevistas	La entrevista se puede realizar de forma virtual o presencial, con el objetivo de que los responsables del hotel de un visto previo a la selección del candidato, conociendo con que personas se avanzaran en el proceso
	3.4 Recepción de resultados de exámenes médicos preocupacional, psicotécnico, prueba de idioma y role play	Desde la consultora de RR HH deben enviar los resultados de todos los exámenes y pruebas realizadas a los candidatos, si estos son aptos, se avanza con el ingreso de la persona.



4. Ingreso de personal	4.1 Realización de documentación correspondiente	El responsable de administración se debe solicitar los datos necesarios al candidato seleccionado para confeccionar el alta AFIP, el SVO y ART ¹⁶ , a su vez crear el legajo digital.
	4.2 Entrega de uniforme y manual del empleado	La entrega de uniforme puede ser las instalaciones del hotel o en el local del proveedor. Previo al ingreso a trabajar se deberá entregar el manual del empleado para que el candidato seleccionado tenga más tiempo para leerlo antes de su ingreso.
	4.3. Proceso de inducción	Durante esta etapa se hará un recorrido por las instalaciones, conociendo a todos los empleados de la organización, desarrollo de las tareas del puesto y responsabilidades.

Indicadores

Para que la organización pueda medir y evaluar cuál de las alternativas planteadas es la más conveniente, se presentan los siguientes indicadores que le permitan comparar a ambas entre sí, de acuerdo con los siguientes indicadores.

- **Tiempo de contratación.** Mide el tiempo que transcurre desde que se abre una vacante hasta que un candidato es contratado. Un tiempo de contratación más corto puede indicar un proceso eficiente, pero debe equilibrarse con la calidad de la contratación.
- **Costo por contratación.** Se deben calcular los costos totales del proceso de selección y dividirlos por el número de contrataciones realizadas. Un costo bajo indica un proceso de contratación eficiente, aunque se debe considerar también la calidad de los empleados contratados.
- **Numero de entrevistas por contratación. Se calcula el promedio de entrevistas realizadas para cada contratación.** (Total de entrevistas / contratación). Un número bajo de entrevistas por contratación puede sugerir que el proceso de selección está siendo eficiente, identificando rápidamente a los candidatos adecuados.
- **Tasa de éxito de los nuevos contratados.** Mide el porcentaje de nuevos empleados que pasan su período de prueba y continúan en la empresa a largo plazo. Un porcentaje alto sugiere que los candidatos seleccionados fueron bien elegidos, se adaptaron al puesto y a la empresa.

¹⁶ SVO abreviatura de Seguro de Vida Obligatorio y ART abreviatura de Aseguradora de Riesgos de Trabajo



- **Ratio de fuentes de reclutamiento.** Este indicador evalúa de donde provienen los candidatos más éxitos (LinkedIn, Facebook, Instagram, WhatsApp, Consultora de RR HH, recomendados). Identificar las fuentes más efectivas ayuda a optimizar la estrategia de reclutamiento y a apuntar por aquella fuente de reclutamiento que haya resultado más efectiva durante este proceso.

Formalización de un programa de compensaciones para empleados

En base a la información recolectada de la organización y posterior diagnóstico de esta, se pudo observar que Lucania no cuenta con un plan de compensaciones formalizado para sus empleados. Los beneficios que se encuentran en el Manual de empleados en la sección 3.2 “Beneficios para el personal” son aquellos que ofrece la Asociación de Hoteles y Turismo de República Argentina por ser Lucania un hotel asociado. Estos son:

- Capacitaciones de Medicina Laboral y Seguridad e Higiene.
- Descuentos en diversos servicios y productos
- Descuentos en Educación Presencial y Online, gracias a la red de hoteles adheridos al programa de beneficios de la A.H.T.
- Descuentos en Alojamiento en diversos hoteles del país, gracias al programa de beneficios de la A.H.T. (Asociación de Hoteles de Turismo de la Rep. Argentina).

Es por esta razón que se recomienda que la organización formalice un plan de compensaciones para sus empleados. Como ya se expuso a lo largo del presente trabajo, el establecimiento de un programa de compensaciones para los empleados genera ventajas mutuas, tanto para los empleados como para la organización. Estas son contribuir al bienestar general de los empleados, aumentando su motivación, satisfacción y compromiso. Si bien en las encuestas realizadas el nivel de satisfacción de los empleados encuestados es del 83,3%, siempre se pueden generar propuestas para mantener o aumentar este nivel de satisfacción dentro de la organización.

Por su parte, el componente positivo que genera en la organización el establecimiento de este programa de compensaciones es que al sentirse valorados y reconocidos los empleados por el trabajo que realizan, aumenta su compromiso con su labor diario, pudiendo verse reflejado en brindar una excelente atención al cliente, mostrándose atentos, sonrientes,



predispuestos y con ganas de trabajar al momento de atender a un huésped o cliente. A su vez, genera una buena reputación e imagen de la empresa, por los beneficios que ofrece a sus empleados, generando interés en personas que se encuentren desempleadas o en planes de cambiar de trabajo.

Seguidamente, se presentan las alternativas que puede tomar el hotel para implementar un programa de compensaciones para sus empleados.

Alternativa 1: Compensaciones indirectas

Las compensaciones indirectas son aquellos beneficios y recompensas que una empresa ofrece a sus empleados además de su salario directo. Este tipo de compensaciones son aquellas que no se entregan en efectivo, sino en forma de servicios, beneficios o incentivos adicionales que buscan mejorar el bienestar, la calidad de vida y la motivación del empleado.

Los beneficios que se destacaron en las encuestas realizadas a los empleados son que les gustaría que se incorporen son día libre por cumpleaños, cena de fin de año, torta de cumpleaños para compartir con sus compañeros (teniendo en cuenta que el día de su cumpleaños no trabajarían, podría ser el día después este compartir). Estas respuestas fueron las más votadas dentro de una lista de opciones tal vez un poco acotada para todo lo que puede incluir un programa de beneficios o compensaciones indirectas, por lo cual, es recomendable realizar un relevamiento más exhaustivo entre los miembros de la organización.

A continuación, se sugieren los beneficios que se podrían incorporar en Lucania Palazzo Hotel, sin embargo, esta es solo una lista enunciativa, la organización puede decidir cuales cree más conveniente incorporar, de acuerdo con lo comentado en el párrafo precedente.

- Descuentos en gimnasios de la ciudad o acceso gratuito al gimnasio del hotel. Con el objetivo de fomentar la actividad física y el cuidado de la salud.



- Jornada flex: Un día al mes podrán reducir su jornada de trabajo a la mitad de las horas, pudiendo salir antes o ingresando más tarde. El día deberá ser acordado con el responsable del área.
- Apoyo en situaciones familiares: Permitir días de licencia por situaciones familiares importantes, como enfermedad de un familiar o fallecimiento. Si bien es un beneficio que actualmente lo contempla la organización, el mismo no se encuentra formalizado por escrito.
- Brindar descuentos en institutos de inglés de la ciudad o en plataformas online, que permitan al personal aprender o reforzar su conocimiento en idiomas.
- Día libre por cumpleaños. Es un beneficio que se encuentra establecido en muchas organizaciones, con el objetivo de que los empleados en el día de su cumpleaños puedan descansar y disfrutarlo con sus seres queridos. Otorgando este día libre se podría evitar ausentismos inesperados. Teniendo en cuenta que existen días en los que el hotel tiene mayor demanda de trabajo, necesitando que se encuentre su plantel completo trabajando, este beneficio se podría flexibilizar, brindando el beneficio que los empleados se puedan tomar un día libre dentro de la semana de cumpleaños, con previo aviso a su superior.
- Torta de cumpleaños. Es un beneficio que se encontraba antes del periodo de pandemia presente en la organización. Se realizaba una vez al mes, festejando los cumpleaños de todos los empleados que hayan cumplido años en el mes anterior. Se considera que, además de ser un beneficio para los empleados, también contribuye a crear un ambiente de integración social entre los empleados.
- Fiesta de fin de año. Es un beneficio grupal que ofrece la oportunidad para que los empleados se relajen y socialicen fuera del entorno laboral, favoreciendo el fortalecimiento de las relaciones sociales entre ellos. También es una oportunidad para reconocer y agradecer públicamente el esfuerzo de los empleados durante el año, incluso se pueden entregar premios, menciones para destacar logros individuales y/o grupales.
- Obsequios por antigüedad. Ofrecer regalos por aniversario de trabajo cumplido en la empresa, por ejemplo, al primer año, a los 5 años, 10 o 20 años. Por supuesto el



tipo de obsequio que se brinde será en proporción a la antigüedad que el empleado tenga dentro de la organización.

Pasos para su implementación:



Etapas	Actividad	Descripción
1. Evaluación de necesidades	1.1 Realizar encuestas	Realizar una encuesta a los empleados para identificar las preferencias y necesidades de beneficios. Esto ayudara a ajustar el menú de prestaciones.
	1.1 Definir objetivos	Determinar cuál es el propósito de estos beneficios, por ejemplo, aumentar el nivel de satisfacción, aumentar la productividad.
2. Diseño de las compensaciones indirectas	2.1 Categorizar las prestaciones	Dividir las prestaciones en categorías como beneficios de salud y bienestar, de tiempo libre, de desarrollo profesional, de equilibrio vida-trabajo, de reconocimiento y cultura organizacional.
3. Selección de proveedores	3.1 Identificar proveedores de beneficios	Buscar proveedores que ofrezcan productos y servicios necesarios para cubrir los beneficios.
	3.2 Comparar opciones	Evaluar a los diferentes proveedores en función de sus precios, calidad, tiempos de respuesta y entrega de pedidos.
4. Comunicación y capacitación	4.1 Informar a los empleados	Comunicar de forma clara y accesible a todos los empleados los beneficios que se encuentran disponibles y estar a disposición de ellos antes las dudas que puedan surgir.
	4.2 Capacitación sobre como acceder y utilizar los beneficios	Proporcionar información y orientar a los empleados sobre cómo pueden acceder a sus beneficios y de que se trata cada uno
5. Implementación y acceso	5.1 Crear una plataforma de acceso	Establecer una herramienta interna donde los empleados puedan ver, elegir y gestionar sus beneficios.
6. Monitoreo y ajuste	6.1 Recoger feedback de los empleados	Realizar encuestas trimestrales para saber que compensaciones son las más valoradas y si existen recomendaciones de mejora por parte de los empleados.
	6.2 Evaluar la efectividad de los beneficios	Utilizar indicadores para analizar si las compensaciones están cumpliendo con los objetivos propuestos en la primera etapa.
7. Revisión continua y mejora	7.1 Actualización periódica	Revisa las compensaciones al menos una vez al año para adaptarlos a los cambios del mercado, las necesidades de los empleados y las estrategias de la empresa.



Los indicadores a través de los cuales se puede medir la efectividad del establecimiento de compensaciones directas pueden ser los siguientes:

- **Índice de satisfacción.** Mide la satisfacción general de los empleados con los beneficios que ofrece la empresa. Una alta satisfacción sugiere que los beneficios son bien valorados y cumplen con las expectativas de los empleados. Se puede medir a través de encuestas de satisfacción.
- **Tasa de utilización de los beneficios.** Mide el porcentaje de empleados que hacen uso de los beneficios ofrecidos por la empresa. Una baja tasa de utilización podría indicar que los beneficios no están siendo percibidos como útiles o accesibles.
$$\text{Tasa de utilización de beneficios} = \left(\frac{\text{Número de empleados que utilizan los beneficios}}{\text{Número total de empleados}} \right) \times 100$$
- **Tasa de ausentismos.** Los beneficios relacionados con el bienestar y la conciliación de la vida laboral y personal, como días libres por cumpleaños, jornada flex, apoyo en situaciones familiares pueden reducir la tasa de ausentismos.

Alternativa 2: Establecer compensaciones directas

Las compensaciones directas son aquellos pagos o recompensas que una empresa ofrece a sus empleados de forma inmediata y tangible, generalmente en dinero. Estas compensaciones están directamente relacionadas con el trabajo realizado y son la forma más directa de compensación por el esfuerzo, habilidades o tiempo dedicado a la empresa. Se distinguen de las compensaciones indirectas, que son beneficios no monetarios.

Las compensaciones directas que se sugieren incorporar al hotel son las siguientes, al igual que las compensaciones indirectas mencionadas en la alternativa anterior, esta lista es solo enunciativa.

- Bonos de fin de año. Es una compensación adicional que muchas empresas otorgan a sus empleados a fin de año, como una forma de reconocimiento por su trabajo, esfuerzo y compromiso durante todo el año.



- Pagos por objetivos alcanzados. Es un tipo de compensación que premia a los empleados por cumplir o superar ciertos objetivos predefinidos. Pueden incluir objetivos relacionados con la rentabilidad y el crecimiento financiero, objetivos que apunten a la satisfacción y experiencia del cliente, de marketing, operativos y de calidad, de desarrollo del equipo de trabajo, de sostenibilidad y responsabilidad y responsabilidad social u objetivos de tecnología e innovación.

Estos deberían estar orientados para la gerencia operativa y los mandos medios. Algunos ejemplos de estos pueden ser mejorar la rentabilidad por línea de negocios, reducir el tiempo de espera en el check in y check out, aumentar reservas directas, aumentar la interacción en redes sociales, obtener certificaciones ecológicas, adoptar nuevas tecnologías para la experiencia al cliente.

- Incentivos por desempeño. Son una herramienta clave para motivar y recompensar a los empleados que superan las expectativas en un hotel. Estos buscan mejorar el rendimiento de los colaboradores, promover un ambiente de trabajo positivo y aumentar la satisfacción de los huéspedes. Pueden ser una forma de premiar el cumplimiento de metas individuales o grupales, entre ellos se puede encontrar el empleado del mes, el área que reciba mejores calificaciones por parte de los huéspedes en las plataformas de reseñas y en las encuestas de satisfacción del cliente internas del hotel, o incentivo por una meta establecida a una determinada área de la organización.

A continuación, se presentan los pasos para establecer las compensaciones directas en el hotel:



Etapas	Actividad	Descripción
1. Análisis de mercado	1.1 Realizar una investigación de mercado	Realizar un análisis de los salarios y beneficios ofrecidos por otras empresas en la misma industria y región. Se pueden utilizar estudios salariales de consultoras, plataformas de empleo y asociaciones de la industria.
2. Definición de la estrategia de compensación	2.1 Definir los objetivos organizacionales	La estrategia de compensación debe alinearse con los objetivos de la organización, se debe establecer cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar con el establecimiento de estas y los recursos financieros con los que se cuenta para implementarla.
	2.2 Definir bonos e incentivos	Se deben definir qué tipo de compensaciones se establecerán
3. Comunicación	3.1 Comunicar a los empleados de que se tratan estas compensaciones	Detallar de que se trataba cada una y a quienes incluirá, si serán individuales o grupales, estas deberían ser incluidas en el manual del empleado y posteriormente comunicado y compartido a todos los miembros de la organización.
4. Implementación	4.1 Implementar el sistema de compensaciones	Puede comenzarse en ciertas áreas de la organización e ir incorporándose paulatinamente a toda la organización. En esta etapa se deben definir los objetivos a alcanzar de forma individual o grupal.
5. Monitoreo y evaluación continua	5.1 Medir la efectividad	Se debe medir la efectividad de estas compensaciones, relevando si son motivadoras para el personal, si estos se encuentran comprometidos e incentivados en cumplir con los objetivos establecidos.

Indicadores

Los indicadores a través de los cuales se puede medir la efectividad del establecimiento de compensaciones directas pueden ser los siguientes:

- **Porcentaje de objetivos alcanzados.** Mide el porcentaje de objetivos que se lograron en comparación con el total de objetivos establecidos. Este indicador evalúa directamente la efectividad del sistema de pago por objetivos y el grado en que los empleados alcanzan las metas que se les asignan. $\text{Porcentaje de objetivos alcanzados} = (\text{Número de objetivos alcanzados} / \text{Número total de objetivos}) \times 100$



- **Retorno sobre la inversión (ROI) de los pagos por objetivos.** Este indicador mide la rentabilidad de los pagos por objetivos. Compara el costo de los pagos por objetivos con los beneficios financieros generados por el cumplimiento de estos objetivos. Un alto ROI indica que los pagos están incentivando efectivamente el desempeño que genera valor para la empresa.
$$\text{ROI} = ((\text{Beneficios generados por objetivos alcanzados} - \text{Costo de los pagos por objetivos}) / (\text{Costo de los pagos por objetivos})) \times 100$$
- **Índice de satisfacción de los empleados.** Mide el grado de satisfacción de los empleados con el sistema de pago por objetivos. Una alta satisfacción puede estar correlacionada con mayor motivación y desempeño. Se puede medir mediante encuestas de satisfacción.
- **Tiempo promedio para alcanzar los objetivos.** Este indicador mide si los pagos por objetivos ayudan a que los empleados alcancen las metas en un tiempo más corto. Un sistema de incentivos bien diseñado puede acelerar la consecución de metas.
$$\text{Tiempo promedio para alcanzar los objetivos} = \text{Tiempo total invertido para alcanzar los objetivos} / \text{número de objetivos alcanzados}.$$

Planificación de reuniones con el equipo de trabajo

De acuerdo con el diagnóstico realizado en la organización, se pudo observar que actualmente no existe una planificación de reuniones, las mismas se realizan de forma espontánea cuando Gerencia y Dirección consideran que es necesario llevarlas a cabo para tratar un tema en particular.

La planificación adecuada de las reuniones ayuda a utilizar el tiempo de manera eficiente. Sin una agenda clara, las reuniones pueden volverse largas e improductivas, desperdiciando tiempo valioso de los empleados. Al tener un horario bien definido, los participantes se preparan con anticipación y se enfocan en los puntos importantes. A su vez, cada reunión debe tener un propósito claro y es importante establecer periodicidad en estas y evitar que solo ocurran cuando hay una situación compleja o un problema por solucionar.

Las reuniones periódicas aseguran que los equipos de trabajo mantengan una comunicación constante. Esto es vital para resolver problemas rápidamente, compartir



información importante y asegurarse de que todos estén alineados, como también detectar problemas que puedan estar surgiendo en algún proceso o sector de la organización. Si no se realizan reuniones periódicas, la información podría perderse o no llegar a todos los miembros del equipo de manera oportuna. Además, permiten que todos aporten ideas, resuelvan problemas y colaboren.

Como se comentó en la etapa diagnóstica, estas son algunas de las alternativas de reuniones y periodos que se sugieren para su realización dentro del hotel:

Reuniones diarias de equipos operativos: este tipo de reuniones deben ser breves, su duración no debe superar los 15-20 minutos. El propósito de estas reuniones de “arranque” ayudan a alinear al personal con las prioridades del día, revisar eventos especiales, llegadas de huéspedes “VIP” como funcionarios del gobierno o figuras reconocidas, que deban tener en cuenta los empleados durante el transcurso de su jornada. Las mismas las puede llevar a cabo cada responsable de área con su equipo de trabajo.

Reuniones mensuales: en estas reuniones se tratan problemas específicos que hayan surgido durante el transcurso del mes en la operatoria diaria, un ejemplo de esto en el hotel es el sistema de gestión que se encontraba con fallas en su funcionamiento, tema que incluía a gran parte de las áreas de la organización. A su vez, en estas reuniones se pueden analizar los comentarios y el nivel de satisfacción de los huéspedes, con el objetivo de corregir fallas, errores o desvíos si hubiera, y reafirmar los valores y reglas del hotel sobre el servicio y la atención que se brinda a los huéspedes y clientes. Estas deben ser llevadas a cabo por el Gerente operativo, en conjunto con los responsables de área y el personal operativo.

Reuniones anuales: el propósito de estas reuniones es revisar el desempeño anual, establecer los objetivos y estrategias para el próximo año, revisar informes financieros y nivel de ocupación. Es un momento importante para analizar el mercado y proyectar a largo plazo. En estas reuniones se deben encontrar el Director del hotel, el Gerente Operativo y los responsables de área. Si es información que se quiera compartir con los empleados para alinear los objetivos de toda la organización y mostrarles como fue el desempeño de la organización durante el año transcurrido, también se puede incluir al personal operativo.



A continuación, se plantea un paso a paso de cómo planificar las reuniones en Lucania Palazzo Hotel:

Etapas	Actividad	Descripción
1. Inicial	1.1 Definir propósitos	Se debe establecer el propósito o los objetivos de llevar a cabo la reunión
	1.2 Determinar los participantes	Definir quienes asistirán a la reunión, dependiendo el tema que se trate y los objetivos se evaluará que áreas o personas deben asistir
	1.3 Establecer fecha y hora	Fijar una fecha y hora que sea conveniente para la gran mayoría de los participantes, evitando días u horarios con alta demanda de clientes/huéspedes.
	1.4 Preparar la agenda	Esta agenda de reunión debe incluir la lista de puntos clave a tratar, organizados por prioridad, tiempo asignado para cada uno de estos, definir si será una sola o más de una quien lidere estos temas.
2. Comunicación	2.1 Enviar la convocatoria	Enviar la convocatoria de la reunión con suficiente antelación, para que todos los participantes tengan tiempo de prepararse. Informando los puntos que se definieron en la etapa inicial
3. Preparación	3.1 Preparación de materiales	Previo al inicio de la reunión se debe asegurar que se encuentren listos los recursos necesarios para llevarla a cabo
4. Ejecución	4.1 Desarrollo de la reunión	La reunión debe iniciar de forma puntual, respetar los temas y el orden de la agenda, fomentar la participación y tomar registro de los acuerdos, decisiones, tareas asignadas y plazos
	4.2 Asignación de acciones y responsabilidades	Al finalizar la reunión se deben definir las acciones a realizar luego de los temas tratados, el/los responsable/s de realizarlas y los plazos para su ejecución.
5. Control	5.1 Seguimiento de la reunión	Después de la reunión, se debería realizar un seguimiento para asegurar que las acciones acordadas se lleven a cabo. Esto puede incluir enviar un resumen o acta de la reunión a todos los participantes, con los puntos tratados, decisiones tomadas y las responsabilidades asignadas; hacer un seguimiento de los plazos y tareas acordadas.
	5.2 Evaluación y mejora continua	Se debe analizar como funciono el proceso de planificación y ejecución de la reunión, si los mismos se lograron satisfactoriamente o existieron inconvenientes que se deban mejorar a futuro.



Indicadores

Los siguientes indicadores permitirán medir la efectividad de implementar una planificación de reuniones en Lucania.

Tiempo de duración de la reunión. Este indicador mide si la reunión se desarrollo dentro del tiempo planeado. Una reunión que se extiende demasiado o que termina demasiado rápido puede indicar una mala planificación o falta de estructura. Se puede medir comparando la duración real de la reunión con el tiempo estimado en la agenda.

Cumplimiento de los plazos de acciones post reunión. Este indicador mide si las tareas y decisiones tomadas durante la reunión se implementan dentro de los plazos acordados. Este indicador refleja si las reuniones no solo generan acuerdos, sino también un seguimiento efectivo. Se puede medir revisando si las tareas asignadas durante las reuniones se completaron a tiempo.

Establecer un programa de fidelización para clientes

En base al diagnóstico realizado de la organización, se observó que el hotel no cuenta con un programa de fidelización para clientes formalizado.

De acuerdo con el modelo utilizado en la etapa diagnostica, Cadena Servicio-Utilidad, es importante que una empresa cuente con este tipo de programas para sus clientes, ya que están diseñados para recompensar y retener a los clientes frecuentes, aumentando su lealtad y, en consecuencia, los ingresos.

A continuación, se presentan diferentes alternativas de acciones para implementar un programa de fidelización para clientes en la organización:

- Acumulación de puntos. Los clientes o huéspedes pueden acumular puntos por los servicios adquiridos en el hotel, ya sea alojamiento, eventos o gastronomía, y luego canjearlos por descuentos en los servicios del hotel y si llegan a un número elevado de puntos pueden acceder a productos o servicios gratuitos. En este caso se debería establecer un listado con los productos o



servicios que se pueden canjear y cuantos puntos deben acumular los clientes para acceder a ellos.

- Beneficios exclusivos para miembros. Ofrecer beneficios exclusivos solo a aquellos huéspedes que se inscriben en el programa de fidelización, independientemente de la cantidad de estancias o puntos acumulados. Estos beneficios pueden ser ofrecer un descuento especial en la tarifa diaria solo para miembros, acceso a un salón VIP, o check-out extendido sin cargos adicionales, traslado desde y hacia el aeropuerto. Esta opción atrae a más huéspedes a inscribirse en el programa, ya que obtienen beneficios tangibles de inmediato.
- Recompensas por referencias. Incentivar a los huéspedes existentes a recomendar el hotel a amigos y familiares a cambio de recompensas. Si un huésped refiere a un amigo que hace una reserva, ambos reciben una recompensa, como puntos extra o un descuento en su próxima estancia. Este tipo de recompensas fomenta el marketing de boca a boca, lo que puede atraer nuevos clientes de forma rentable.
- Acceso a ofertas y promociones exclusivas. Ofrecer ofertas o promociones especiales solo disponibles para miembros del programa de fidelización, como descuentos exclusivos en fechas especiales o durante la temporada baja.
- Programa de beneficios para empresas. Para clientes corporativos que reservan habitaciones o servicios con frecuencia, ofrecer beneficios adicionales, como descuentos por volumen, salas de reuniones gratuitas o puntos adicionales para cada reserva.

A continuación, se establece como sería el procedimiento para incorporar un programa de fidelización en Lucania.



Etapa	Actividad	Descripción
1. Inicial	1.1 Identificar el público objetivo	Segmentar a los clientes según su frecuencia de visitas, definir el tipo de clientes, preferencias de gastos, medios de reservas.
	1.2 Determinar el tipo de programa	Decidir qué tipo de programa de fidelización se alineará mejor con los objetivos y las necesidades de los clientes.
	1.3 Definir recompensas y beneficios	Asegurar que las recompensas sean atractivas para los huéspedes y alineadas con los objetivos de la organización
2. Planificación	2.1 Establecer un sistema de registro y seguimiento	Algunas opciones de registro de huéspedes al programa son a través de la página web del hotel creando su propio usuario, descargarse una aplicación del hotel, inscribirse de forma presencial en la recepción del hotel. Los registros deben estar vinculados con el sistema de gestión utilizado para las reservas, para registrar la información y que se vinculen entre sí.
	2.2 Establecer las reglas del programa	Detallar las reglas del programa de cómo se acumularán los puntos; cuando y como los huéspedes pueden canjear sus recompensas; fecha de caducidad de los puntos o recompensas; restricciones de uso para ciertas fechas. Estas reglas deben ser claras para evitar confusiones y garantizar un programa de fidelización transparente.
	2.3 Capacitar al personal	Organizar una capacitación para todo el personal del hotel, para que los empleados entiendan cómo funciona el programa y puedan promocionarlo correctamente.
	2.4 Promocionar	Desarrollar promociones que expliquen claramente los beneficios del programa, a través de la página web, redes sociales, folletos en el hotel.
3. Ejecución	3.1 Lanzamiento del programa	Dar a conocer el programa y comenzar a inscribir a los huéspedes. Para realizar un lanzamiento oficial se puede realizar un evento, una campaña, promociones iniciales para crear más entusiasmo entre los huéspedes.
4. Control	4.1 Evaluación y ajustes	Después de un tiempo de funcionamiento, realizar una evaluación continua del programa para asegurarse que este alcanzando los objetivos para los cuales se creó el programa, por ejemplo mayor ocupación, mayor rentabilidad, mayor cantidad de inscriptos al programa.



	4.2 Optimización del programa	Mejorar el programa de fidelización en función de los resultados obtenidos y las sugerencias de los huéspedes.
--	-------------------------------------	--

Indicadores

A través de los siguientes indicadores se puede medir la efectividad de la implementación de este programa en el hotel.

- **Tasa de inscripción.** Mide el porcentaje de clientes que se inscriben en el programa de fidelización en relación con el número total de huéspedes. Indica cuántos clientes están interesados en el programa. Un bajo porcentaje puede sugerir que el programa no está siendo suficientemente promocionado o que los beneficios no son atractivos. Se calcula Tasa de Inscripción (N° de inscripciones / N° total de huéspedes) x 100.
- **Tasa de participación en el programa.** Mide el porcentaje de clientes inscritos en el programa y que utilizan los beneficios o recompensas disponibles. Una alta tasa de participación indica que los beneficios ofrecidos son percibidos como valiosos por los clientes, lo cual es crucial para el éxito del programa. Tasa de participación= (Clientes que usan beneficios / Clientes inscritos) x 100
- **Tasa de retención.** Mide el porcentaje de clientes que regresan después de su primera estadía comparado con el número total de clientes que realizaron su primera estancia en un periodo específico. Este indicador mide cuán efectivo es el programa para fomentar la lealtad de los clientes. Un aumento en la tasa de retención indica que los huéspedes están satisfechos y regresan debido a las recompensas y beneficios ofrecidos. Tasa de retención= (Clientes recurrentes / clientes totales) x 100
- **Tasa de conversión de nuevos miembros.** Mide el porcentaje de nuevos 1 porcentaje de nuevos clientes que se convierten en miembros del programa de fidelización después de su estadía o adquisición del servicio. Este indicador muestra cuán efectivo es el programa para atraer a nuevos clientes. Tasa de conversión de nuevos miembros= (Nuevos miembros / Nuevos clientes) x 100
- **Promedio de gasto por cliente.** Mide el gasto promedio de los clientes que participan en el programa de fidelización en comparación con los que no participan. Si los clientes del programa de fidelización gastan más que los que no están inscritos, es una señal de que las recompensas o incentivos están motivando mayores compras y consumo dentro del hotel.



Promedio de gasto= Ingresos totales de miembros / N° total de miembros.

- **Satisfacción del cliente.** Mide el nivel de satisfacción general de los miembros del programa de fidelización a través de encuestas o comentarios directos. Si los clientes están satisfechos con el programa, es más probable que continúen participando y que recomienden el hotel a otros. Una baja puntuación de satisfacción podría indicar áreas de mejora en el programa.

Desarrollo de una estrategia de marketing para incrementar la visibilidad de Piano Bar

Si bien la empresa realiza publicidad del área de Piano Bar en sus redes sociales, publicando fotos de la gastronomía que se ofrece en este sector, tanto platos salados como pastelería, y promociones que realizan para fechas especiales. Se debería continuar impulsando las acciones de marketing para que Piano Bar tenga mayor reconocimiento y visibilidad por el público local y los huéspedes que visitan el hotel.

Aplicando una estrategia de marketing se puede incrementar nuevos comensales que asistan al sector gastronómico de Lucania, aunque no se estén alojando en el hotel. Se debe buscar incorporar a Piano Bar como una opción gastronómica dentro de las alternativas que se encuentran actualmente en la ciudad, para los comodorenses y visitantes.

Como la organización cuenta con el asesoramiento de una empresa de community manager, las actividades de marketing digital que se propongan como alternativas a continuación pueden ser desarrolladas por este equipo.

Alternativa 1: Crear redes sociales exclusivas de Piano Bar.

Esta alternativa está orientada a dar un mayor enfoque al servicio de gastronomía que se brinda en este sector del hotel. A través de la creación de redes sociales como Facebook e Instagram se podrá destacar y dar a conocer cada uno de los platos que se ofrecen en Piano Bar, mostrar como es el ambiente del sector gastronómico, promociones exclusivas de esta área, mostrar como el Chef prepara los platos o el Pastelero las delicias de pastelería, publicar reseñas y comentarios de clientes satisfechos. Dar mayor énfasis a las experiencias culinarias que se desarrollan en el hotel, como, por ejemplo, la degustación de vinos y maridajes o las noches especiales cuando hay renovación de la carta. Esta alternativa permitiría tener mayor



llegada al público local, que probablemente no se encuentre interesado en el servicio de alojamiento.

Por ejemplo, en las redes sociales de Piano Bar se podría promocionar un menú especial de San Valentín, mientras que en las redes sociales del hotel se promociona un paquete romántico para el fin de semana, generando que cada propuesta tenga el impacto buscado. Si bien las cuentas funcionarían por separado, cada una promocionando fuertemente los servicios de gastronomía y alojamiento, la cuenta principal de Lucania funcionaría como “apadrinadora” de esta cuenta secundaria Piano Bar, teniendo el link en su página de inicio que de acceso a esta últimas redes sociales, mencionándola en publicaciones o historias, para recordar al público que este sector gastronómico forma parte del hotel.

Pasos orientativos para llevar a cabo las redes sociales de Piano Bar



Etapa	Actividad	Descripción
1. Planificación	1.1 Definir objetivos	Antes de crear las cuentas, se debe establecer que se desea lograr con ellas. Por ejemplo, “incrementar las visitas a Piano Bar en un 20% los próximos 6 meses”
	1.2 Definir el público objetivo	Definir a quienes se dirigirá el contenido que se publique, si será a huéspedes del hotel, clientes locales o ambos públicos.
	1.3 Definir que redes sociales se utilizarán	Teniendo en cuenta que la cuenta principal de Lucania utiliza solo Facebook e Instagram, para publicar contenido y promociones, se podría seguir con estas dos en el caso de Piano Bar.
2. Desarrollo	2.1 Establecer una identidad visual	Se podría crear un logo fácilmente reconocible, estilo de fotos y videos, colores y tipografía que se relacionen con la estética del restaurante y del hotel.
	2.2 Desarrollo del plan de contenidos	El plan de contenido debe detallar qué tipo de publicaciones se harán, con qué frecuencia y en qué horario. También se debe establecer el contenido y diseño de fechas especiales y sus promociones, descuentos.
	2.3 Interacción con el público	Las redes sociales no solo son para compartir contenido, sino también para interactuar con los seguidores. Un buen servicio al cliente en redes sociales puede aumentar la lealtad del cliente. Estas acciones son responder de forma rápida y adecuada los mensajes y comentarios, interactuar a través de encuestas o preguntas.
	2.4 Implementar publicidad paga	Las campañas de publicidad pagada en redes sociales pueden ser muy efectivas para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes, a través de anuncios en Facebook e Instagram, invitar a influencers locales que promocionen el restaurant
3. Control	3.1 Monitorear la efectividad	Una vez que las redes sociales se encuentren funcionando, se debe medir indicadores como interacciones, vistas, evolución de seguidores, tasa de conversión.
	3.2 Realizar ajustes	Luego de analizar los indicadores, se debe evaluar qué tipo de publicaciones son las que más están funcionando para aumentar su frecuencia, y aquellas que no estén teniendo tanta interacción con los seguidores, evaluar que se puede mejorar.

Indicadores



A continuación, se detallan los indicadores a través de los cuales se puede medir la efectividad de la creación de redes sociales separadas de Piano Bar.

- **Interacciones (Engagement).** Mide el total de interacciones de los usuarios con las redes sociales de Piano Bar, como *reacciones, comentarios, compartidos, guardados*. El engagement es un buen indicador de cuán atractivo es el contenido para los usuarios. Una alta tasa de interacción indica que el contenido publicado está llamando la atención de la audiencia. Se mide $\text{Engagement} = (\text{Interacciones totales} / \text{Total de seguidores}) \times 100$.
- **Tasa de clics.** Mide el porcentaje de usuarios que han hecho clic en un enlace de un anuncio. Una tasa de clics alta indica que los usuarios están interesados en conocer más sobre el servicio o los productos que ofrece Piano Bar. Se mide $\text{Tasa de clics} = (\text{Clics} / \text{Impresiones}) \times 100$.
- **Tasa de crecimiento de seguidores.** Mide la cantidad de seguidores que se han generado en un periodo determinado. El crecimiento de seguidores brinda una idea de cuán efectiva es la estrategia para atraer y mantener a la audiencia. Se mide $\text{Tasa de crecimiento de seguidores} = (\text{Seguidores nuevos} / \text{Seguidores iniciales}) \times 100$.
- **ROI (Retorno sobre la inversión) de publicidad pagada.** Mide el retorno generado por las campañas de publicidad pagada, en termino de reservas, en relación con lo invertido en los anuncios.
- **Videos reproducidos.** Mide el número que se ha reproducido un video, tanto Facebook como Instagram proporcionan métricas de vistas de video y se puede analizar el tiempo promedio de visualización para saber si los usuarios están viendo los videos en su totalidad o no. Medir el ROI ayuda a determinar si las campañas publicitarias en ambas redes sociales son rentables para la empresa. Se mide $\text{ROI} = (\text{Beneficio obtenido} / \text{Costo de la campaña de publicidad}) \times 100$.

Alternativa 2: Incorporar una sección exclusiva de Piano Bar en la página web

Una segunda alternativa para impulsar la visibilidad de Piano Bar en los medios de comunicación externos de la organización es incorporar una sección exclusiva de Piano Bar



en la página web del hotel, en la cual se pueda visualizar la gastronomía dulce y salada que se ofrece en este sector de Lucania, con fotos de los platos como también se podría incorporar la carta, para que potenciales huéspedes que estén buscando alojamiento en la ciudad, puedan ver cuáles son los diferentes menús que ofrece el hotel, los horarios de atención. Desde esta sección, podría haber un link que dirija directamente al WhatsApp de reservas para el restaurant, agilizando el proceso de reservas para huéspedes o clientes locales. Como también incorporar reseñas de comensales que hayan visitado Piano Bar anteriormente, expresando sus experiencias, siendo una herramienta de recomendación para potenciales clientes. Como se mencionaba en la alternativa anterior, en esta sección también debería incorporarse las promociones y menús del día que se ofrezcan y eventos especiales que se realicen.

La competencia directa del hotel cuenta con esta sección en su página web, sin embargo, sería una oportunidad para Lucania replicar esta acción y superarla incorporando mayor cantidad de información, imágenes y visiblemente más atractiva.

A continuación, se presentan una guía de los pasos a seguir para implementar esta nueva sección en la página de Lucania.



Etapas	Actividad	Descripción
1. Inicial	1.1 Identificar la estructura de la sección	Decidir que subsecciones se incluirán en esta sección, por ejemplo, carta, promociones, eventos especiales, galería de fotos, contacto para reservas, horario de atención.
2. Desarrollo	2.1 Diseñar el contenido visual	Un fotógrafo profesional deberá sacar fotos de los platos, postres, bebidas que se sirvan en el restaurant, como también del interior de este, crear el diseño de promociones y eventos. Las imágenes visuales provocan emociones y pueden aumentar el deseo de los visitantes de experimentar la oferta gastronómica del hotel.
	2.2 Incluir información de contacto	Incluir dirección, teléfono, horarios de cierre y apertura, mapa con la ubicación.
	2.3 Publicar testimonios y reseñas de clientes	Incluir testimonios de clientes satisfechos. La opinión de otros clientes puede influir en la decisión de nuevos clientes, aumentando la credibilidad y confianza en la oferta gastronómica.
3. Control	3.1 Monitoreo	Utilizar indicadores que midan el nivel de efectividad de esta nueva sección a la página
	3.2 Actualización y mantenimiento constante	Mantener esta sección actualizada con los menús nuevos, promociones o eventos. Si hay cambios de horario se deben actualizar.

Indicadores

Los siguientes indicadores permiten medir la efectividad de la incorporación de la sección Piano Bar en la página web del hotel.

- **Trafico web (visitas).** Mide el número de visitas totales que recibe la nueva sección. Se puede utilizar Google Analytics para rastrear las visitas a la nueva sección.
- **Tiempo promedio en la página.** Mide el tiempo promedio que los usuarios pasan en la nueva sección. Un mayor tiempo en la sección puede indicar que los usuarios están comprometidos con el contenido. Si el tiempo es bajo, puede sugerir que la sección no está siendo interesante o útil. Para este indicador también se puede utilizar la herramienta Google Analytics.



- **Tasa de conversión.** Mide el porcentaje de visitantes que realizan una acción en la nueva sección, por ejemplo, hacer una reserva. La tasa de conversión mide si la sección está cumpliendo con los objetivos comerciales o de marketing, como incrementar las reservas.
- **Tasa de rebote.** Mide el porcentaje de visitantes que abandona la página después de ver solo una sección, sin interactuar con otras. Una alta tasa de rebote puede indicar que los usuarios no encuentran lo que buscan o no están interesados en el contenido de la nueva sección. Un valor bajo es ideal, ya que indica que los usuarios están explorando más contenido. Se puede medir con Google Analytics.

Incrementar la ocupación del hotel en temporada baja y fines de semana

De acuerdo con la información relevada en la organización, los periodos en los cuales tienen menor ocupación el hotel son durante temporada verano y los fines de semana, debido a que el hotel recibe huéspedes principalmente corporativos, los cuales asisten a reuniones, negociaciones, eventos u otros motivos laborales principalmente de lunes a viernes. Para incrementar la ocupación hotelera en temporada baja se proponen las siguientes alternativas:

Alternativa 1: Turismo regional

Para aumentar la ocupación durante temporada baja o fines de semana, el hotel puede ofrecer paquetes promocionales de fin de semana para residentes de localidades cercanas como Sarmiento, Caleta Olivia, Pico Truncado, Las Heras, Trelew, Rawson y Puerto Madryn, en las redes sociales y pagina web del hotel.

Teniendo en cuenta que Comodoro Rivadavia es la ciudad más grande de la Patagonia Austral con más de 200.000 habitantes, la cual posee una ubicación estratégica que conecta localidades del sur y del norte de la Patagonia, como también a nivel nacional por contar con un aeropuerto dentro de su territorio. La ciudad cuenta con un abanico de servicios gastronómicos, comerciales, esparcimiento nocturno como casinos, pubs y boliches, que, si bien aún no se encuentra al nivel de las grandes ciudades del país, es una buena y cercana



opción para localidades más pequeñas de la región que no cuentan con gran parte de estos servicios.

Alternativa 2: Turismo de Naturaleza y Aventura.

La cercanía a reservas naturales como Rocas coloradas y la costa patagónica permite al hotel promover actividades de ecoturismo y aventura como avistamiento de fauna, caminatas, y deportes acuáticos. La colaboración con operadores locales para ofrecer tours personalizados puede atraer tanto a visitantes nacionales como internacionales que buscan experiencias en la naturaleza.

Por otra parte, la ciudad también ofrece oportunidades para la pesca deportiva, una actividad que atrae turistas de alto poder adquisitivo. Por su parte, el hotel puede ofrecer paquetes especiales o alianzas con el Club Náutico y Pesca Comandante Espora, ofreciendo algún tipo de descuento en sus servicios a los huéspedes que se alojen en el hotel.

Indicadores

Ambas alternativas se pueden medir a través de los siguientes indicadores.

- **Ocupación hotelera.** Mide el porcentaje de habitaciones ocupadas por turistas locales en relación con el total de habitaciones disponibles. Permite evaluar si la estrategia de atraer a turistas locales está generando un aumento en la ocupación del hotel.
- **Tasa de retención.** Mide el porcentaje de turistas que regresan al hotel luego de su primera estadía. Indica que los turistas se encuentran satisfechos con los servicios y ofertas del hotel.
- **Ingresos generados por turistas.** Mide los ingresos provenientes de turistas, incluyendo estadía, restaurante y servicios adicionales.

Alternativa 3: Incorporación de servicios adicionales

Los servicios adicionales en un hotel son cruciales por varias razones, ya que no solo contribuyen a la satisfacción y fidelización de los huéspedes, sino que también tienen un



impacto directo en los ingresos y la competitividad del establecimiento. Algunos de los servicios que se pueden incorporar al hotel son los siguientes:

- Traslado desde y hacia el aeropuerto de la ciudad
- Alianzas con empresas turísticas para realizar recorridos turísticos, en zonas naturales o culturales de la ciudad.
- Alquiler de automóviles a través de convenios con empresas de alquiler de vehículos, para aquellos huéspedes que prefieren moverse de forma independiente durante su estadía.
- Espacios de Coworking en instalaciones del hotel ofreciendo promociones en servicio de confitería para generar una propuesta más atractiva, garantizando también un servicio de internet que funcione a alta velocidad, teniendo en cuenta que muchos de sus huéspedes y clientes son corporativos.

Indicadores

Esta alternativa se puede medir a través de los siguientes indicadores:

- **Ingresos por servicios adicionales.** Mide los ingresos generados por los servicios adicionales ofrecidos. Para medirlo se debe realizar un seguimiento de las ventas generadas por cada servicio adicional e identificar el porcentaje que representan sobre el total de los ingresos del hotel.
- **Tasa de participación en servicios adicionales.** Mide el porcentaje de huéspedes que utiliza al menos un servicio adicional durante su estadía. Se mide registrando la cantidad de huéspedes que utilizan los servicios adicionales en comparación con el total de huéspedes que se alojan en el hotel.
- **Análisis de reseñas.** Las reseñas online influyen enormemente en la decisión de futuros huéspedes. Evaluar qué piensan los clientes sobre los servicios adicionales proporciona información valiosa sobre su efectividad. Se debe monitorear las reseñas de los huéspedes específicamente sobre los servicios adicionales, utilizando herramientas de gestión de reputación online.



- **Eficiencia en la gestión.** Mide la capacidad del hotel para gestionar eficientemente la operación de los servicios adicionales, asegurando que estén disponibles y funcionando correctamente para los huéspedes. Para medirlo se debe evaluar los niveles de demanda frente a la capacidad operativa del servicio, la disponibilidad del personal y la calidad de los procesos internos.



5. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2001). *Administracion. Proceso Administrativo*. Bogota. Colombia: Mc Graw Hill.
- Christopher Lovelock, J. W. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Pearson Educacion.
- De Miguel, S., & Peñalver, A. (2010). *Eficacia Directiva*. Diaz de Santos.
- Drucker, P. (2014). *Gerencia Efectiva*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Lateral*. Mexico: John Wiley & son.
- Miguel Angel Vicente, J. C. (2008). *Principios Fundamentales para la Administración*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Mirztberg, H. (1991). *Mirztberg y la Dirección*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Munch, L. (2010). *Administracion. Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educacion.
- Peñalver, S. d.-A. (2010). *Eficacia Directiva*. Diaz de santos.
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Verges, J. M. (2002). *Funcio-ón Directiva*. México: Editorial Alfa Omega.



6. ANEXOS

ANEXO 1: Instalaciones del hotel

ANEXO 2: Servicios que ofrece el hotel

ANEXO 3: Competencia directa

ANEXO 4: Manual del Empleado

ANEXO 5: Manual de Procedimientos Habitaciones

ANEXO 6: Manual de Procedimientos Recepción y Reservas

ANEXO 7: Manual de Procedimientos Cocina

ANEXO 8: Manual de Procedimientos Compras

ANEXO 9: Manual de Procedimientos Mantenimiento

ANEXO 10: Manual de Procedimientos Comercialización de Eventos

ANEXO 11: Manual de Procedimientos Ejecución de Eventos

ANEXO 12: Entrevistas miembros del hotel

ANEXO 13: Encuestas empleados

ANEXO 14: Encuestas de satisfacción al cliente