



**Oreja D'Aloia, Octavio**

**Trabajo Final de Grado**

**Licenciatura En Administración**

**Diseño de un Cuadro de Mando Integral en beneficio de una gestión estratégica  
de los procesos de desarrollo de Neper Select Hotel**

**2019**

## **Resumen**

El trabajo final de grado de la licenciatura en administración tuvo como aplicación profesional el diseño y aplicación de una de las herramientas más determinantes en la gestión de los procesos internos en las organizaciones: el Cuadro de Mando Integral; siempre abordado desde una dirección y perspectiva estratégica, y en este caso puntual para el beneficio de la coordinación y organización de los procesos de desarrollo de Neper Select Hotel, de la ciudad de Córdoba capital.

La empresa se encuentra comprendida dentro del sector hotelero de la provincia de Córdoba, específicamente en la zona norte de la ciudad, la cual posee un mercado sumamente competitivo, en la cual la oferta es muy similar y estrecha. Existe una gran tendencia hacia el mercado de tipo corporativo.

En el desarrollo de la aplicación, se encontraron aspectos funcionales a la elaboración de un diagnóstico referido a los desfases naturales que toda organización presenta cuando sus procesos mantienen una informalidad por inercia, y es justamente lo que Neper Hotel experimenta en diversos niveles, tanto corporativos como funcionales.

A partir de allí se planteó la diagramación de una organización y dirección mediante el diseño de un Cuadro de Mandos que se sustenta en el análisis y configuración de indicadores establecidos a partir de las actividades clave de administración, mantenimiento y limpieza, logística y coordinación general, eventos y el servicio cocina restaurante.

El diseño y aplicación del CMI le otorgará a Neper Hotel la posibilidad de realizar una planificación a mediano/largo plazo, no solamente en el aspecto financiero, sino también en relación al desarrollo interno, a los procesos y a los clientes.

## **Palabras Clave**

Administración. Cuadro de Mando Integral. Procesos internos. Industria hotelera. Satisfacción del cliente. Rotación del Personal. Cultura Corporativa. Eventos Corporativos. Planificación Estratégica. Zona Norte Córdoba.

## **Abstract**

The final work of dissertation of the degree in administration had as a professional application the development of one of the most important tools in the management of internal processes in organizations: the Balanced Scorecard; always approached from a strategic direction and perspective, and in this specific case for the benefit of the coordination and organization of Neper Select Hotel in the city of Córdoba capital.

The company is comprised within the hotel sector of the province of Córdoba, specifically in the north of the city, which has a highly competitive market, in which the offer is very similar and close. There is a great tendency towards the corporate type market.

In the development of the application, functional aspects were found in the elaboration of a diagnosis referring to the natural mismatches that every organization presents when its processes maintain an informality due to inertia, and this is exactly what Neper Hotel experiences at various levels, both corporate and functional

From there, the layout of an organization and direction was proposed through a Scorecard that is based on the analysis and configuration of indicators established from the key activities of administration, maintenance and cleaning, logistics and general coordination, events and the restaurant kitchen service.

The design and application of the CMI will give Neper Hotel the possibility of planning medium / long term, not only financially, but also in relation to internal development, processes and customers.

## **Keywords**

Administration. Integral Control Panel. Internal processes Hotel industry. Customer Satisfaction. Staff Turnover. Corporate Culture. Corporate Events. Strategic Planning. North Zone Córdoba.

## Tabla de Contenido

<b>Capítulo I</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>8</b>
<b>Capítulo II</b> .....	<b>9</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>9</b>
<b>Objetivo general</b> .....	<b>10</b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>Capítulo III</b> .....	<b>11</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>11</b>
<b>Planificación Estratégica</b> .....	<b>12</b>
<b>Dirección Estratégica</b> .....	<b>13</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b> .....	<b>13</b>
<b>Objetivos Corporativos</b> .....	<b>14</b>
<b>Análisis de la Situación Externa</b> .....	<b>14</b>
Análisis PEST .....	14
<b>Análisis del Mercado</b> .....	<b>15</b>
Definición de la Industria.....	15
Cinco Fuerzas de Porter .....	16
<b>Análisis de la situación interna</b> .....	<b>16</b>
Cadena de valor.....	17
Análisis FODA.....	18
<b>Cuadro de Mando Integral</b> .....	<b>18</b>
Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	20
Mapa Estratégico.....	22
<b>Capítulo IV</b> .....	<b>25</b>
<b>Marco Metodológico</b> .....	<b>25</b>
<b>Diseño Metodológico</b> .....	<b>26</b>
<b>Grilla Resumen – Fichas Técnicas</b> .....	<b>30</b>
<b>Capítulo V</b> .....	<b>31</b>
<b>Análisis de Datos</b> .....	<b>31</b>
<b>Análisis del Macroentorno</b> .....	<b>32</b>
Dimensión Política .....	32
Dimensión Económica .....	33
Dimensión Sociodemográfica .....	34
Dimensión Tecnológica .....	35
<b>Análisis del Microentorno</b> .....	<b>36</b>
Proveedores .....	36
Sustitutos .....	41
Barreras de entrada.....	43
Clientes.....	45
Competidores .....	47
Matriz de Grupos Estratégicos .....	51
Matriz de Factores Clave de Éxito .....	56
Impulsores de Cambio .....	59
<b>Análisis Interno</b> .....	<b>70</b>

Brief de la empresa .....	70
Organigrama.....	71
Planificación Estratégica.....	72
Análisis cuantitativo de Neper Select Hotel .....	85
<b>Capítulo VI .....</b>	<b>92</b>
<b>Conclusiones Diagnósticas.....</b>	<b>92</b>
Conclusiones Diagnósticas .....	95
<b>Capítulo VII.....</b>	<b>98</b>
<b>Objetivos de la propuesta de aplicación profesional .....</b>	<b>98</b>
Introducción y fundamentación de la propuesta .....	99
Objetivos generales de la propuesta.....	99
<b>Capítulo VIII .....</b>	<b>101</b>
<b>Desarrollo de la propuesta .....</b>	<b>101</b>
<b>Etapas Estratégicas .....</b>	<b>102</b>
Objetivos de la propuesta según cada perspectiva .....	102
Mapa Estratégico.....	103
Relaciones Causa-Efecto.....	107
<b>Etapas Tácticas.....</b>	<b>109</b>
Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	109
Desarrollo operativo de la Etapa Táctica .....	128
<b>Etapas Presupuestarias.....</b>	<b>130</b>
Relación Costo-Beneficio de la aplicación del Cuadro de Mando Integral ....	133
Cronograma de desarrollo .....	135
<b>Capítulo IX .....</b>	<b>137</b>
<b>Conclusiones Finales y Recomendaciones .....</b>	<b>137</b>
<b>Capítulo X.....</b>	<b>140</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>140</b>
<b>Capítulo XI .....</b>	<b>142</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>142</b>

**Capítulo I**  
**Introducción**

## **Introducción**

El presente trabajo final de grado tiene el objetivo de aplicar los conocimientos teóricos y prácticos, aprendidos, a lo largo de la carrera de Administración, específicamente, en una organización que presenta las condiciones idóneas para tal motivo. En este caso de estudio, se elige a Neper Select Hotel, una organización del sector hotelero, ubicada la ciudad de Córdoba, la cual cuenta con casi cuatro años de trayectoria en la industria, y que, como tal, se encuentra en un proceso de formación y de aprendizaje en dicho rubro, lo que genera una gran oportunidad y desafío para que se puedan abordar diferentes perspectivas desde la disciplina de la administración de empresas. Neper Hotel desembarcó en el mercado de la ciudad en un momento crucial, en el cual comenzaba el boom de reuniones y eventos corporativos, tomando como sede la ciudad de Córdoba, por su estratégica ubicación a nivel país.

Toda organización experimenta, ya sea en su primera instancia de desarrollo, de crecimiento, de madurez o declive, la necesidad de coordinar sus procesos internos, ya que esta actividad es un factor clave para el desenvolvimiento, no solo coordinativo de forma interna, sino también comercial, debido a que, si la organización no se encuentra estabilizada internamente, esto se verá automáticamente reflejado en el desempeño organizacional.

El trabajo contiene en su estructura cuatro capítulos fundamentales que permiten entender la perspectiva desde la que se conceptualiza a la administración y a las herramientas de organización y dirección.

En primer lugar, se presentarán los objetivos que posee este trabajo final de grado. Estos, se diagramarán en base a un objetivo general, y un listado de objetivos específicos, a través de los cuales se logrará el desarrollo y cumplimiento de las metas del trabajo.

A continuación, en segundo lugar, se desarrollará el diseño metodológico, a través del cual se pondrán en conocimiento, y aplicarán, todas las técnicas de recolección de datos e información de la empresa, como también del sector, haciendo referencia al Macroentorno y al Microentorno, para a través de ellas, conocer en profundidad la situación y estado de la organización.

En tercer lugar, se explayarán las conclusiones obtenidas en base al diagnóstico realizado a la organización, a través de las cuales, el lector obtendrá un breve resumen de la situación y posición de la empresa.

Finalmente, en cuarto lugar, se analizarán las conclusiones diagnósticas obtenidas y se procederá a la realización del diseño de la propuesta de mejora, el Cuadro de Mando Integral, con sus correspondientes indicadores de gestión. Por último, se llevará adelante el desarrollo de planes de acción, donde se presentará una situación de costo/beneficio, a través de un ROI, respecto a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel.



## **Justificación**

En un primer acercamiento a la organización, se advierte una informalidad, que posiblemente está insumiendo un desfase, por lo cual, lo que se pretende en este trabajo final de grado es indagar, corroborar, evaluar la pertinencia de los objetivos, estrategias y procedimientos internos de Neper Select Hotel.

Se llevará adelante como propuesta de mejora, el diseño de un Cuadro de Mando Integral, debido a que es una herramienta que se complementará a la perfección con la situación de Neper Hotel, ya que la misma, en el presente, hace énfasis únicamente en la creación y desarrollo de objetivos financieros a mediano/largo plazo. A través del diseño de un Cuadro de Mando Integral, Neper Hotel podrá incluir dentro de la creación y desarrollo de objetivos, aspectos vinculados a la relación con los clientes, a los procesos internos de la empresa y, por último, la diferenciación en base al aprendizaje y desarrollo interno de la empresa. El Cuadro de Mando Integral, en su esencia, le proveerá a Neper Hotel, una gran ampliación del abanico de objetivos estratégicos, en relación a los cuales venía desarrollando en la actualidad.

La ampliación de la gama de objetivos estratégicos, derivará en que Neper Select Hotel logre crear una base realmente sólida, a través de la cual planifique estratégicamente a mediano/largo plazo, ya no solo en el aspecto financiero, sino también en relación a los clientes, los procesos y desarrollos internos.

El desarrollo de este trabajo le brindará al profesional la perspectiva para comprender la problemática real de la organización, y así aplicar los conocimientos teóricos, técnicos y prácticos para lograr solucionarla.

**Capítulo II**  
**Objetivos**

**Objetivo general:**

- Optimizar la gestión corporativa de Neper Select Hotel a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral que eficiente los procesos de desarrollo para Diciembre del año 2019.

**Objetivos específicos:**

- Optimizar el funcionamiento y coordinación de los procedimientos de las áreas claves de Neper Select Hotel tomando como referencia el incremento de un 25% de la satisfacción de los clientes respecto de la atención brindada, a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral, para Diciembre del 2019.
- Desarrollar y perfeccionar la estandarización de procesos a partir del afinamiento del sistema de control, logrando un 30% de actividades estandarizadas entre áreas, para Diciembre del año 2019.
- Eficientizar los procesos de comunicación entre las diferentes áreas jerárquicas del hotel, generando una mejora en la comunicación de tipo vertical en la empresa, optimizando la misma en un 25%, para Diciembre del año 2019.
- Disminuir para Diciembre del año 2019, un 25% de horas ociosas del personal, a través del planteamiento de específicas modalidades de trabajo.
- Optimizar el mecanismo de tomas de pedidos de reservas, logrando un incremento en las reservas, de un 25%, para Diciembre del 2019.
- Investigar sobre la situación política, económica, sociodemográfica y tecnológica, para lograr un correcto análisis del macro entorno.
- Desarrollar un análisis del micro entorno, haciendo foco en los principales proveedores, sustitutos, barreras de entrada, clientes y competidores de la industria hotelera, para lograr a través de esta información, un correcto diagnóstico sobre la situación de Neper Select Hotel.

**Capítulo III**  
**Marco Teórico**

Las organizaciones del siglo XXI necesitan diseñar con la mayor claridad posible el camino por el cual transitarán sus actividades, para de esta forma poder gestionar previsionalmente sus recursos y para ello, es importante, que el profesional encargado de hacerlo, sea un responsable formado desde la administración de empresas, ya que estos son capaces de aplicar diversas herramientas del ámbito estratégico y del management.

Una de estas herramientas es la planificación estratégica, que complementada con un esquema de seguimiento y control, las organizaciones experimentan un lineamiento estratégico ordenado.

El marco teórico aplicará un mayor desarrollo en la fase del Cuadro de Mando Integral y todos los elementos que lo componen, de manera de tener claro sus principales funciones y aplicaciones, antes de comenzar con el diseño de uno.

### **Planificación Estratégica**

El pensamiento estratégico engloba una gran reflexión encaminada a definir qué dirección a futuro se deberá tomar para conseguir lo que se desea, apoyado a través de diferentes herramientas, las cuales deberán ser las adecuadas. Para determinar estas herramientas, se deberán hacer las siguientes preguntas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

- ¿Dónde estaba ayer?
- ¿Dónde estoy hoy?
- ¿Dónde quiero estar mañana?
- ¿Qué haré para conseguirlo?

Siguiendo la línea de Sainz de Vicuña Ancín (2015), existen dos momentos a la hora de las decisiones estratégicas, los cuales son cuando se suelen enfrentar por primera vez a la definición de decisiones estratégicas de más largo alcance, donde se definen por primera vez la misión, la visión, el propósito estratégico y los valores corporativos. Como segundo momento, se puede destacar, cuando la empresa se encuentra por elaborar un segundo o tercer plan estratégico, donde únicamente revisará la misión, visión y objetivos estratégicos.

Muchos autores hacen hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación, y que a la función más importante de este proceso la representa la dirección.

La misión describe principalmente qué hace la compañía, la razón de ser y el motivo de su existencia.

La visión de una compañía expone el estado futuro al que esta desea llegar, responde generalmente a la pregunta de qué queremos ser.

Los valores corporativos tienen principal relación con lo que se cree dentro de la empresa. Los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía, es el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y la visión de la empresa. Estos valores establecen la forma en que los administradores pertenecientes a la empresa deben conducirse, como deben realizar los negocios tanto internos como externos, de manera que ayude a la organización a cumplir su misión. (Hill y Jones, 2009)

### **Dirección Estratégica**

Al haber mencionado el carácter temporal como una de las variantes determinantes para la dirección estratégica, se debe considerar que este hecho implica una planificación a largo plazo, por lo tanto, debe ser un proceso continuo, donde Thompson y Strickland (2012) refieren a que deben mantenerse 5 tareas claves para cumplir con una misión estratégica en el tiempo, las cuales son:

- 1- Definir el concepto del negocio, misión y visión.
- 2- Transformar la misión en objetivos.
- 3- Elaborar una estrategia que logre los resultados planeados.
- 4- Implantar y poner en práctica la estrategia.
- 5- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes.

Para lograr cumplir la misión estratégica en el tiempo, se deben seguir determinados objetivos, los cuales comúnmente se dividen en objetivos estratégicos y objetivos corporativos.

### **Objetivos Estratégicos**

Estos tipos de objetivos son los que decidirán a dónde se dirige la empresa, y las metas que desea lograr o cumplir.

Como menciona Sainz de Vicuña Ancín (2015), los objetivos estratégicos de una empresa giran alrededor de tres ejes de objetivos, los cuales se encuentran relacionados: la consolidación, estabilidad y supervivencia de una empresa; otro eje

diferente, se asocia a la rentabilidad de la empresa, lo que directamente lleva a los objetivos económico-financieros; y por último el tercer eje de objetivos abarca el crecimiento en sí de la empresa, lo que aparece debido a una mejor posición competitiva o una mayor participación del mercado.

### **Objetivos Corporativos**

Existen tres principios básicos en la formulación de los objetivos corporativos, los cuales traen al análisis que estos objetivos siempre continuarán el lineamiento de lo que mencione la misión y la visión de la empresa; tanto los objetivos estratégicos, como los objetivos corporativos deben ser concretos, realistas y coherentes entre sí como con la visión de la empresa; y por último, todos estos objetivos se encuentran sustentados sobre supuestas hipótesis o escenarios que deben haberse contemplado en el análisis de situación, del cual explayaremos en mayor detalle posteriormente en este informe. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

### **Análisis de la Situación Externa**

Dentro del análisis de la situación externa, para reconocer las fortalezas y debilidades propias frente a la de los competidores, y también, así como las oportunidades y amenazas a las que la empresa puede enfrentarse, se debe previamente conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que la empresa se desempeña, el mercado al que logra atender y, por último, su situación ante clientes y proveedores. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

### **Análisis PEST**

El análisis PEST, por sus siglas en inglés para político, económico, social y tecnológico será otro de los instrumentos aplicados para identificar los factores del entorno general que van a afectar a la empresa, en este caso, a Neper Select Hotel.

Esta herramienta se aplicará de manera estratégica para lograr comprender la posición de una empresa, la dirección operativa o los ciclos del mercado en los que se encuentra. (Hill y Jones, 2009)

Los factores se clasifican de cuatro maneras diferentes:

- Políticos: Factores relacionados con la situación gubernamental y sus respectivas regulaciones. Dentro de estas regulaciones, se pueden mencionar las

políticas impositivas, políticas sociales, regulación del comercio exterior, promoción de la actividad gubernamental, etc.

- Económicos: Incluye todos aquellos factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto. Dentro de ellos, se pueden mencionar la evolución de los precios, la distribución de los recursos, el nivel de desarrollo, los ciclos económicos, evolución de indicadores como el PBI, tasas de interés, etc.
- Socio-culturales: Esta dimensión abarca todo lo relacionado con los integrantes del mercado, es decir, la sociedad en sí, y como se ve influenciada por el entorno. Se encuentran factores como los cambios en los estilos de vida, el nivel educativo, las tasas de natalidad y mortalidad, patrones culturales y de la región.
- Tecnológicos: Representa el estado de desarrollo tecnológico del país y los aportes que estos trasladan en la actividad empresarial. Una de las principales variables respecto al aspecto tecnológico es la cantidad de presupuesto que el gobierno dedique a investigación.

### **Análisis del Mercado**

Para realizar un correcto análisis de mercado, las tendencias y la evolución histórica de este, deberá ser analizado de forma tanto cualitativa como cuantitativa, para lograr identificar las características del mercado en el que la empresa se encuentra y compete. Se deben tener en cuenta varios factores importantes, como el tamaño y la evolución del mercado, la tasa de crecimiento, el ciclo de vida para cada uno de los productos de la empresa, el atractivo del mercado, analizar los grupos estratégicos, los productos sustitutos, nuevos competidores entrantes, nuevas tecnologías, nivel de rentabilidad, estructura de costos, evolución de los precios y los segmentos de mercado presentes. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

### **Definición de la Industria**

Se puede definir a la industria como un grupo de organizaciones que ofrecen determinados servicios o productos, los cuales son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las necesidades básicas del segmento de mercado al cual apuntan.

El punto inicial para realizar este análisis, es identificar la industria en la cual se encuentra y compete una compañía. Se debe distinguir la diferencia entre industria y sector. Un sector, es un grupo de industrias muy relacionadas. (Hill y Jones, 2009)



## Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas del entorno de Michael Porter (Hill y Jones, 2009), es un análisis en relación al sector más preciso, donde se podrá analizar los diferentes niveles de competencia dentro de una industria, y de esta manera, poder desarrollar una estrategia por parte del negocio. Estas cinco fuerzas operan en el entorno inmediato de la organización.

El análisis incluye tres fuerzas de competencia vertical como la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de competidores entrantes y la rivalidad entre competidores. Por otro lado, comprende dos fuerzas de competencia horizontal, como el poder de negociación con los proveedores y el poder de negociación con los clientes.

A continuación, se hará una breve introducción de lo que abarca cada una de las cinco fuerzas:

- Amenaza de productos sustitutos: Hace referencia a la aparición de productos que puedan sustituir o reemplazar al producto actual ofrecido.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: Este punto hace referencia principalmente a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores.
- Rivalidad entre competidores: Este aspecto hace referencia a todo tipo de rivalidad que pueda existir en el mercado.
- Poder de negociación con los proveedores: Este aspecto hace principal referencia a la capacidad de negociación de los proveedores que existen en el mercado.
- Poder de negociación con los clientes: Este último aspecto hace referencia al poder que tienen los clientes, es decir el mercado, sobre las empresas, lo cual puede trasladarse como una amenaza o una oportunidad.

## **Análisis de la situación interna**

El análisis de la situación interna, contemplará aspectos tan variados como un seguimiento de la estrategia aplicada por la empresa los últimos años, la definición del negocio de la empresa, identificando cada una de sus unidades estratégicas de negocio, como también cada una de las diferentes áreas de la empresa, que aportan valor a los productos y servicios que comercializa. Dentro de cualquier empresa, podemos encontrar áreas claves tales como el área comercial y de marketing, el área de

producción, el área de organización y recursos humanos, el área económica-financiera y el área de investigación, desarrollo e innovación. (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

#### Cadena de valor

La cadena de valor está constituida por actividades funcionales al desarrollo de la empresa, entre las que se puede clasificar actividades esenciales y actividades apoyo. Las actividades esenciales son aquellas que permiten configurar el producto o servicio específico con el que se caracteriza y al que se dedica la empresa, y también implica, la metodología para colocarlo en el mercado y realizar su seguimiento en atención del cliente.

Entre estas actividades se encuentra: investigación y desarrollo, producción, actividades de marketing y ventas, y el servicio de atención al cliente o también denominado con la atención posterior a la venta (Thommas y Hunger, 2007).

Y luego, en este proceso pueden identificarse las actividades de apoyo, y entre estas se encuentran la logística y administración de los trabajos, la gestión de los recursos humanos, los sistemas de información y coordinación de la tarea interna organizacional y el análisis de la estructura e infraestructura de la empresa.

Específicamente puede definirse de la siguiente manera:

“Una serie relacionada de actividades que crea valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor involucradas en la producción y marketing de un producto y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en manos del consumidor final”. (Thommas y Hunger, 2007, p.111).

El propósito fundamental de administrar los procesos internos bajo el formato de una cadena de valor es el poder generarle un valor agregado a los productos y servicios que se van desarrollando en el seno organizacional, y de esa forma identificar los factores claves en la serie de pasos y etapas que conllevan la producción en la empresa (Hill y Jones, 2009).

## Análisis FODA

Otro de los análisis que se realiza dentro de un análisis externo de una organización, y que continúa con la línea sobre la que redacta Sainz de Vicuña Ancín (2015), es la conocida matriz FODA o DAFO. El principal objetivo de este análisis es producir un ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.

- Identificación de las fortalezas de una empresa: una fortaleza es una característica que le proporciona mayor competitividad a una empresa, esta puede asumir la forma de un activo físico, humano, organizacional, intangible, una habilidad, capacidades competitivas y de alianzas estratégicas. Es esencial tener en cuenta que algunas fortalezas son más importantes competitivamente que otras.
- Identificación de las debilidades de una empresa: una debilidad puede ser una condición o carencia que coloque en desventaja a la organización. Hay algunas debilidades que pueden tener carácter de fatales para una empresa si es que no se solucionan, mientras que otras son intrascendentes.
- Identificación de las oportunidades: las oportunidades de mercado más importantes para cualquier empresa son aquellas que ofrecen la posibilidad de un crecimiento rentable, donde haya un mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva que se ajuste a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee una empresa, o que esta pueda generar.
- Identificación de las amenazas: las amenazas son conocidas como factores externos a cualquier organización, que plantean una amenaza para la rentabilidad y la posición de mercado de una empresa.

## Cuadro de Mando Integral

Según Kaplan y Norton,

“El Cuadro de Mando Integral es un auténtico sistema de gestión estratégica que pone fin a la carencia de un marco normalizado para la ejecución sistemática de la estrategia en la era postindustrial... la formulación de la estrategia es y seguirá siendo un arte, pero su descripción no debe ser un arte sino un ejercicio científico que multiplique las probabilidades de ejecutarla con éxito” (Kaplan y Norton Cit. En Sainz de Vicuña Ancín, 2015, p. 337)

Cuando El Cuadro de Mango Integral sea elaborado a partir de un plan estratégico, es necesario que se realice sobre un correcto despliegue de objetivos que deriven tanto del plan de gestión, como del plan estratégico.

El Cuadro de Mando Integral será de extrema utilidad para cualquier persona que dirija la empresa, ya que este permitirá controlar el avance de la actividad, identificar cuáles son las situaciones que generan desviaciones y a través de estas, optimizar las medidas necesarias para corregirlas. Dentro del Cuadro de Mando Integral, se utilizan diferentes tipos de indicadores, los cuales nos darán el resultado exacto e instantáneo de cómo se encuentra la empresa. Una de las características de estos indicadores, es que se definen en función de la actividad, y no en términos contables y financieros (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

De esta forma, se puede lograr orientar a toda la estructura organizacional según la estrategia que tenga delimitada la empresa, funcionando, así como una herramienta completa desde diversas perspectivas, ya sea de comunicación, coordinación y control.

Kaplan y Norton (2000), plantean el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de acuerdo a cinco principios, los cuales serán mencionados a continuación:

- 1- Traducir la estrategia en términos operativos: Es esencial tomar los objetivos estratégicos como punto de partida, ya que estos nos guiarán durante la actividad. Además de los objetivos estratégicos, para orientarse, se utilizará una herramienta conocida como Mapa Estratégico, en donde los objetivos de la actividad se interrelacionan y agrupan, para asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos.
- 2- Alinear la organización a la estrategia: En esta etapa, es importante alinear todos los medios a seguir con los objetivos fijados. El objetivo fundamental del diseño organizativo es la sinergia, donde se debe vincular e integrar todas las estrategias que sean particulares a los distintos departamentos o unidades de negocio de la empresa.
- 3- Convertir la estrategia en el trabajo cotidiano de todos: Una empresa que se encuentre centrada en la estrategia requiere principalmente que todos sus empleados conozcan cada etapa de la estrategia y estos la impulsen en el trabajo cotidiano. Para lograr este alineamiento, el personal de la empresa utiliza el Cuadro de Mando Integral.

- 4- Hacer la estrategia un proceso continuo: Para lograr que la estrategia sea continua dentro de la empresa, se debe desplegar los objetivos a largo plazo, en objetivos a mediano y corto plazo. De esta manera, el seguimiento y posterior control de los objetivos incluyen también a los objetivos a largo plazo, los cuales son más fáciles de implementar de esta forma.
- 5- Movilizar el cambio mediante el liderazgo: Para lograr sacar el máximo provecho a un Cuadro de Mando Integral, es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, el cual sea capaz de cohesionar los objetivos de una empresa, dentro de un entorno inusual, incierto y cambiante.

#### Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Según mencionan Kaplan y Norton (2000), en su libro, dentro del Cuadro de Mando Integral existen cuatro diferentes perspectivas, las cuales se analizan en profundidad a la hora de realizar el cuadro. Estas cuatro perspectivas son:

- Perspectiva Financiera, responde a la pregunta ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- Perspectiva del Cliente: para ser exitoso en la visión de la empresa, se debe responder a ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?
- Perspectiva del Proceso Interno: para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, se debe preguntar ¿En qué procesos empresariales internos se debe ser excelente?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Para lograr el éxito interno de la empresa, ¿De qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer?

#### Perspectiva financiera

Esta perspectiva se restringe únicamente a la implementación de las estrategias esenciales basadas en el aumento de los ingresos y de la productividad. Responde a la asignación eficiente de los recursos. Del logro de objetivos que se concreten en esta perspectiva, dependerá en gran medida el nivel de ingresos y, por consiguiente, la generación de valor en la empresa

### Perspectiva del cliente

Se deberá presentar diferentes objetivos o indicadores, los cuales nos permitirán conocer sobre las expectativas de la comunidad. Para responder de manera exitosa, se deberá tener un transparente manejo respecto de los recursos humanos, físicos y financieros, logrando un control permanente sobre el crecimiento, beneficios, retornos de capital y el uso del capital.

### Perspectiva de los procesos internos

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos que se encuentran asociados a cada uno de los procesos claves de la empresa, de cuyo éxito dependen las expectativas de todos los beneficiarios de la empresa. Como aclaración, esta perspectiva se desarrolla luego de que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera. Es recomendable, que, en primer lugar, se realice la cadena de valor asociada a la organización. Los indicadores de esta etapa, deben reflejar específicamente los procesos internos de la organización. Algunos de los indicadores distintivos de esta etapa son el tiempo de ciclo del proceso, el costo unitario por actividad, los niveles de producción, los costos de trabajo, los beneficios derivados del mejoramiento continuo, la reingeniería y la eficiencia en el uso de los activos.

### Perspectiva de la innovación y aprendizaje

Estos indicadores sirven como motor del desempeño futuro de la empresa, los cuales reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Todas estas competencias se encuentran vinculadas a las capacidades propias del personal de la empresa, que incluyen también el correcto uso de tecnología, la disponibilidad de información estratégica para la oportuna toma de decisiones, y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras. Es alta la consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, ya que refuerza la importancia de invertir para crear valor a futuro. Dentro de los indicadores que aparecen en esta perspectiva, encontramos la Brecha de Competencias Clave, el Desarrollo de Competencias Clave, la Retención de Personal Clave, la Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, el Ciclo de Toma de Decisiones Clave, la Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, el Progreso en Sistemas de Información Estratégica, la Satisfacción del Personal y el Clima Organizacional.

Además de prestar importante atención a cada una de las cuatro perspectivas detalladas y explicadas anteriormente, se debe también tener en cuenta la definición de los temas estratégicos. Lo particular a resaltar, es que la definición de los temas estratégicos va a proporcionar un instructivo que nos permita mezclar los recursos intangibles de la empresa (clima organizacional, tecnología y habilidades), con los procesos internos de la organización para poder lograr los resultados tangibles propuestos.

### Mapa Estratégico

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. (Kaplan y Norton, 2000)

A través del mismo, se podrán observar las diferentes relaciones causa efecto entre cada uno de los temas estratégicos presentados, en relación a cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

### Diseño y armado de indicadores para El Cuadro de Mando Integral

El diseño y armado de indicadores comprende un elemento de gran importancia dentro del CMI, ya que son estos los que van a dar los resultados concretos que se desean observar dentro de la empresa. Según Kaplan y Norton (2000), el diseño y armado de los indicadores consta de ocho etapas que se presentan a continuación:

- Etapa 1: Organización, Negocio, Fórmula de Éxito. Se deben determinar las características de la organización en primer lugar, el tamaño, el mercado en el que se desarrolla, quiénes son sus principales beneficiarios. En segundo lugar, se definen sus elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se realiza un análisis del plan estratégico y se determinan los factores claves de éxito, de esta manera se podrán establecer los indicadores de gestión.
- Etapa 2: Los Gerentes y los Conceptos de Administración. Cada nivel de la empresa posee diferentes retos, en cada uno de estos niveles hay personas capaces que toman decisiones a cerca de diferentes problemas. Se debe determinar quiénes son los que toman este tipo de decisiones en cada nivel de

la organización. Los indicadores van a variar de acuerdo con el nivel en el que se encuentren, e influyen los estilos gerenciales.

- Etapa 3: El Cuadro de Mando Integral para la alta dirección. La selección de los indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros, y son de carácter general para toda la empresa.
- Etapa 4: Objetivos, Indicadores, Metas y Responsables por Nivel. Principalmente se deben delimitar claramente las responsabilidades para evitar conflictos. Los indicadores se deben organizar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización.
- Etapa 5: Fórmula de Cálculo. Una vez definidos los indicadores, se debe precisar su fórmula de cálculo, ya que de esta manera se van a medir.
- Etapa 6: Benchmarking, Comparaciones, Representación Gráfica. Los indicadores deben compararse con las metas establecidas en el plan estratégico. También es recomendable realizarlo con otras empresas, líderes del mercado o la competencia directa. La información debe ser plasmada en tablas y gráficos, que permitan un rápido y completo análisis.
- Etapa 7: Sistemas de Información Gerencial. Normalmente, los datos se obtienen de los sistemas utilizados por la empresa. El software de la empresa es una de las posibilidades. La presentación de la información al gerente requiere generalmente el uso de ciertas herramientas.
- Etapa 8: Integración con toda la Organización y sus Procesos. Cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita su cumplimiento, para lo cual el Cuadro de Mando Integral deberá integrarse al proceso de planeamiento y presupuestario.

Como destaca Kaplan y Norton (2000), los objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando Integral son establecidos hacia el futuro, en un período de mediano a largo plazo. El proceso de planificación y establecimiento de objetivos le permite a la empresa:

- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los resultados.
- Cuantificar los resultados de largo plazo que la empresa desea alcanzar.



- Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral.
- Mejorar la retroalimentación y la actualización estratégica.

A través de los conceptos mencionados durante el desarrollo del marco teórico, junto con sus respectivos autores, se logró desarrollar una base de teórica, la cual será utilizada y aplicada durante la etapa diagnóstica del trabajo final de grado, específicamente, para el análisis del macro entorno, del micro entorno y del análisis interno de la empresa.

**Capítulo IV**  
**Marco Metodológico**

## **Diseño Metodológico**

El tipo de estudio con el cual se llevó adelante la etapa de análisis situacional fue exploratorio y también descriptivo, ya que algunos datos fueron relevados desde fuentes primarias, y otros a partir de fuentes secundarias, donde en las primeras se efectuó una investigación de aspectos que hasta el momento no habían sido estudiados, y con las segundas se reinterpretaron factores que ya fueron descriptos previamente y que sirvieron para contrastar la información devenida de las fuentes primarias.

La metodología utilizada fue cualitativa y cuantitativa, ya que por momentos hubo objetos de estudio a los que se los analizaron desde su esencia, enfatizando sobre el contenido, y en otras circunstancias se clasificaron, midieron y describieron los objetos aludiendo entonces a una instancia cuantitativa.

Teniendo en cuenta los diversos objetos de análisis, es que se determinaron las técnicas de relevamiento. Para lograr contestar a los objetivos de investigación planteados, se consideró pertinente tomar contacto con diversas dimensiones y situaciones relacionadas directa e indirectamente a la compañía.

En primera instancia, se relevaron elementos correspondientes al sector externo, tal es el caso de las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, y también las fuerzas directas del entorno como son los competidores, proveedores, sustitutos, barreras y consumidores.

En otra instancia, el análisis situacional estuvo enfocado en la faceta interna de la organización, para describir su metodología de trabajo, sus procesos, sus políticas, y entonces se seleccionará a directivos, responsables y empleados para recabar la información pertinente, como así también informes, documentos, los propios mecanismos de procedimiento y control, y los espacios de trabajo.

Considerando estos componentes, es que se utilizaron las siguientes técnicas de relevamiento:

- El análisis documental para las fuerzas del Macroentorno.
- El análisis documental y la observación directa para las fuerzas del sector.
- La entrevista para tomar contacto con directivos y responsables de la organización.
- El análisis documental para relevar documentos e informes de la propia empresa, tales como balances de sumas y saldos, planillas de procedimientos de compras, planillas de stock, hojas de función de eventos, etc.

- La observación directa para indagar a cerca de los espacios de trabajos y la aplicación de mecanismos y procedimientos, tales como el procesamiento de eventos y la modalidad de compras.
- La entrevista personal para conocer la percepción de los empleados respecto al funcionamiento interno y a los procesos, inherentes a diferentes áreas dentro de la empresa.
- Encuesta para complementar y profundizar el análisis de la percepción de los empleados.
- La población de la empresa es de cuarenta y tres empleados, y las muestras varían según cada tipo de ficha técnica aplicada, se aclarará dentro de cada una.

El criterio para seleccionar las distintas muestras referidas a cada objeto de estudio debió ser no probabilístico intencional, ya que fue el criterio del profesional el que prime al momento de seleccionarlos, dejando de lado el objetivo de representatividad para elegir el mismo aquellos casos que considere específicos y correspondientes para dar respuestas a los objetivos de investigación.

Ficha técnica 1: Análisis situacional, Macroentorno.

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis de contenido
Instrumento	Grilla de análisis (Ver Anexo 1)
Corpus de análisis	Webs especializadas, informes, noticias, reportes. (Web del ministerio de economía).

Ficha técnica 2: Análisis situacional, Microentorno.

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis documental (Ver Anexo 2)
Instrumento	Grilla de análisis
Población	Actores del Sector <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 proveedores</li> <li>- 3 sustitutos</li> <li>- 5 barreras de entrada</li> <li>- 5 clientes</li> <li>- 7 competidores</li> </ul>
Criterio muestral	No probabilístico por conveniencia
Muestra	Cinco páginas web de competidores, Cinco informes de consumo, Cinco informes de productos sustitutos, Cinco webs de proveedores de la Industria Hotelera de la provincia de Córdoba.

Ficha técnica 3: Análisis situacional, análisis interno: Directivos y responsables.

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad
Instrumento	Guía de pautas (Ver Anexo 3)
Población	Dos directivos y seis responsables de área de Neper Select Hotel
Criterio muestral	No probabilístico intencional
Muestra	Dos directivos: dueño/apoderado y gerente general, y tres responsables de áreas: responsable de recepción, responsable de compras, responsable de eventos.

Ficha técnica 4: Análisis situacional, análisis interno: procesos y mecanismos de trabajo.

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Observación directa
Instrumento	Guía de observación (Ver Anexo 4)
Corpus	Procesos y metodologías de trabajo

Ficha técnica 5: Análisis situacional, análisis internos: informes y documentos de la organización.

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis documental
Instrumento	Ficha de análisis (Ver Anexo 5)
Corpus	Informes y documentos de la organización. (Planilla de compras y stock, balances de sumas y saldos).

Ficha técnica 6: Análisis situacional interno: empleados.

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario (Ver Anexo 6)
Población	Cuarenta y tres empleados del hotel
Criterio muestral	No probabilístico intencional
Muestra	Cuarenta y tres empleados, plantilla completa de Neper Select Hotel

**Tabla 1**

**Grilla Resumen – Fichas Técnicas**

<b>Variables</b>	<b>Tipo de Estudio</b>	<b>Fuente</b>	<b>Metodología</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Población</b>	<b>Criterio muestral</b>	<b>Muestra</b>
<b>Macroentorno</b>	Exploratorio	Secundaria	Cualitativa	Ficha de análisis	Grilla de análisis	Dimensiones del macroentorno: política, económica, social, ecológica y tecnológica.	No probabilístico intencional	Webs especializadas: Indec, Censo nacional, ministerio de trabajo
<b>Microentorno</b>	Exploratorio	Secundaria	Cualitativa	Análisis documental	Grilla de análisis	Actores del Sector hotelero de la provincia de Córdoba (8 proveedores, 3 sustitutos, 5 barreras de entrada, 5 clientes y 7 competidores)	No probabilístico por conveniencia	Cinco paginas web de competidores, Cinco informes de consumo, Cinco informes de productos sustitutos, Cinco webs de proveedores de la Industria Hotelera de la provincia de Córdoba.
<b>Directivos y Responsables</b>	Exploratorio	Primaria	Cualitativa	Entrevista en profundidad	Guía de pautas	Dos directivos y seis responsables de área de Neper Select Hotel	No probabilístico intencional	Dos directivos: dueño/apoderado y gerente general, y tres responsables de áreas: responsable de recepción, responsable de compras, responsable de eventos.
<b>Procesos y mecanismos de trabajo</b>	Descriptivo	Primaria	Cuantitativa	Observación directa	Guía de observación	Procesos y mecanismos de trabajo	No probabilístico intencional	-
<b>Informes y documentos de la organización</b>	Exploratorio	Primaria	Cualitativa	Análisis documental	Grilla de análisis	Informes y documentos de la organización	No probabilístico intencional	-
<b>Empleados</b>	Exploratorio	Primario	Cualitativa	Encuesta	Cuestionario	Cuarenta y tres empleados del hotel	No probabilístico intencional	Cuarenta y tres encuestas a empleados, plantilla completa del hotel

**Nota: Elaboración propia respecto a fichas técnicas utilizadas**

**Capítulo V**  
**Análisis de Datos**



Datos relevados a partir del análisis situacional

En este capítulo se presentan los datos relevados a partir del análisis situacional, es decir, del Macroentorno y sus dimensiones, a través de un análisis PEST, del Microentorno, mediante las cinco fuerzas de Porter y finalmente, las fuerzas del sector. Luego, se analizarán los datos provenientes del Macroentorno y Microentorno a través de herramientas como los impulsores de cambio, la matriz de grupos estratégicos y la matriz de factores claves de éxito. Por último, una evaluación de la propia e interna de la organización, a través de la Cadena de Valor. Finalmente, un diagnóstico utilizando la matriz FODA. Además, se presentarán ciertas conclusiones diagnósticas en base a las respuestas obtenidas de entrevistas realizadas a través del modelo de guía de pautas.

## **Análisis del Macroentorno**

### **Dimensión Política**

Respecto de la situación política de la Argentina, iniciando el primer semestre del 2019, la proyección a futuro tiende a aliviar el malestar actual. Se está aplicando un abanico de diversas políticas, las cuales buscan fomentar el ingreso de inversiones extranjeras, el crecimiento de la obra pública y la estabilización de los precios. El escenario político actual es de cierta manera esperanzador, en el cual gran porcentaje de la población espera que las medidas políticas aplicadas por el gobierno de Mauricio Macri afloren y generen mejoras generales en el año restante de gestión.

De todos modos, se espera que el 2019 sea un año muy turbulento, principalmente debido a que alrededor del mes de Octubre son nuevamente las elecciones presidenciales. Un gran abanico de medidas aplicadas durante el segundo semestre del 2018, rendirán ciertos frutos durante el año 2019. [https://www.clarin.com/politica/nueva-encuesta-cambian-chances-mauricio-macri-cristina-kirchner\\_0\\_ZaAI9URdR.html](https://www.clarin.com/politica/nueva-encuesta-cambian-chances-mauricio-macri-cristina-kirchner_0_ZaAI9URdR.html) - publicado 26/12/2018.

El principal tópico en el cual se sustenta la posición del actual gobierno respecto a esta tendencia neoliberal es la necesidad de integrarse al mundo y de generar la competitividad de la producción interna, que, según su perspectiva, y de la forma en la que venía siendo gobernada a través del proteccionismo, el único resultado a mediano y largo plazo sería el estancamiento y el retraso en el desarrollo tanto económico, tecnológico y social. Sin embargo, las perspectivas por parte de los sectores perjudicados, se alzaron con críticas expresando el deterioro de todo un esfuerzo

estratégico para darle impulso a industrias tradicionales del país, sobre todo desde la posición de la UIA (Unión Industrial Argentina), expresando el descontento y una visualización negativa para el desarrollo económico y político del país. [https://www.clarin.com/economia/fuertes-quejas-uia-importaciones-tarifas-nuevos-impuestos\\_0\\_Hy\\_pw\\_Xuz.html](https://www.clarin.com/economia/fuertes-quejas-uia-importaciones-tarifas-nuevos-impuestos_0_Hy_pw_Xuz.html) - publicado 27/02/2018.

Analizando en profundidad el sector hotelero de la República Argentina, varias políticas, como la medida aplicada en los últimos meses, en la que se busca la eliminación de los mínimos para vuelos de cabotaje, favorecerán la movilización de personas domésticamente, es decir, a nivel nacional. La eliminación de estos mínimos genera un aumento elevado en el turismo, ya que cierto público que en la antigüedad no podía viajar en avión por cuestiones económicas, a partir de ahora lo podrá realizar. El aumento de turismo interno generara mayores niveles de ingresos en los hoteles de las diferentes regiones, por lo cual es un momento clave para captar nuevos segmentos de mercado. <http://www.perfil.com/noticias/economia/no-habra-mas-tarifas-minimas-para-pasajes-de-avion.phtml> - publicado 02/07/2018.

Otro de los sectores que se advirtieron beneficiados por la política actual, corresponden a la construcción, la comercialización de autos importados, las pequeñas medianas y grandes empresas dedicadas al desarrollo de la tecnología y software, las llamadas empresas unicornio, que lograron posicionarse en el mercado internacional con un crecimiento record en los últimos cinco años llegando a tener un valor superior a mil millones de dólares, que han sido objeto predilecto del presidente Macri, que se encuentra fomentando este tipo de espacios, para que otros emprendimientos del país sigan sus pasos.

### Dimensión Económica

El escenario económico, en lo que va del comienzo del primer semestre del 2019, al mediano plazo, se promete algo alentador. Esto se debe principalmente a que gran parte de las medidas económicas aplicadas durante el 2018, deberían comenzar a dar sus frutos durante el primer semestre del 2019. Se espera que la inflación arranque estable, aunque habrá algunas subas a principio de año, como en servicios básicos como la electricidad, el gas y agua. <https://www.perfil.com/noticias/politica/los-14-principales-puntos-del-presupuesto-2019.phtml> - Publicado 15/11/2018.

Si se realizara una proyección sobre un escenario a mediano/largo plazo, de continuar con las medidas económicas actualmente aplicadas, se logrará salir de la recesión que tanto impacta a nivel país, y los indicadores comenzaran a dar positivos, favoreciendo en la cadena productiva a cada una de las etapas, y así al consumidor final, que es uno de los más afectados en la actualidad. En gran parte, la continuidad de las políticas establecidas depende del resultado de las elecciones presidenciales, en Octubre del 2019.

Respecto al sector hotelero, se pueden proyectar dos facetas diferentes. Por un lado, el aumento constante de los precios genera que el público nacional disminuya en nivel o cantidad de viajes, ya que existen otras prioridades en situaciones como estas; por otro lado, el fuerte aumento del dólar, es decir, la devaluación del peso, provoca que aumente el turismo extranjero, que arriba al país con dólares. De esta manera, se puede observar una posibilidad que sale de la dificultad interna para el sector hotelero, en donde se deberá buscar el segmento de clientes extranjeros que arriben a las diferentes ciudades del país. [https://www.clarin.com/economia/economia/a-no-inflacion-piso-30\\_0\\_ByvYu0vQ7.html](https://www.clarin.com/economia/economia/a-no-inflacion-piso-30_0_ByvYu0vQ7.html) - Publicado 15/07/2018.

#### Dimensión Sociodemográfica

Según el último censo nacional, la Argentina supero los cuarenta y tres millones de habitantes, donde el 51% son mujeres y el 49% son hombres, y el inminente crecimiento de casi 10 millones respecto al anteúltimo censo, refiere, en primer, lugar a los adelantos tecnológicos y medicinales que colaboraron a controlar la mortalidad infantil, y sobre todo aquellas generadas en recién nacidos por muerte súbita. De igual forma pudieron ser monitoreados, de manera más eficiente, los decesos por infarto, en hombres y mujeres mayores de 60 años. (ministerio de salud de la nación, 2016). Otro indicador que especifica el movimiento de la población es la expectativa de vida que tienen los ciudadanos, donde las mujeres indican un promedio de 78 años y los hombres llegan a unos 72 años.

Respecto a la estratificación social, Argentina presenta una diversificación de estratos, donde la principal característica de la población es que se encuentra en el rango general de la clase media. En este espectro son casi el 50% de los ciudadanos pertenecientes tanto a la clase media y a la clase media baja. En los extremos se encuentra el sector ABC1 y en el extremo inferior la clase marginal. Del 50%

correspondiente al rango de la clase media, más de un 25% se sitúa específicamente en la clase concretamente media, aproximadamente un 5% se encuentra en la fracción de la media alta y un 15% en la media baja. En la clase marginal se encuentra un aproximado del 10 y 15%. Por último, en el extremo superior de las clases sociales, se encuentra con un total del 5%.

Uno de los indicadores más alarmantes durante fines del 2018 y comienzos del año 2019 fue el aumento de la pobreza e indigencia en la República Argentina. La devaluación y pérdida de valor del peso, sumado al aumento de los productos de la canasta básica, generan que el valor de la misma suba, y al no subir proporcionalmente los salarios, genera que muchas familias queden con ingresos por debajo de la canasta básica, colocándolos dentro de la categoría de pobreza. Sumado a esto, los despidos masivos y la escasez de trabajo de calidad, genera que la situación sociodemográfica en la Argentina, para el comienzo del primer semestre de 2019, se vea bastante turbulenta y complicada. <https://www.infobae.com/sociedad/2018/12/04/e1-48-de-los-chicos-en-la-argentina-vive-en-la-pobreza-segun-un-informe-de-unicef/> - Publicado 04/12/2018.

### Dimensión Tecnológica

En lo que respecta a la dimensión tecnológica para la República Argentina, y específicamente el sector hotelero, se destaca que en los últimos cinco años hubo un elevado incremento en la variedad y capacidad tecnológica que ingreso a la industria hotelera.

Durante el transcurso de 2018 y comienzo del 2019, fueron innumerables los hoteles que se modernizaron en todo el país, logrando un producto óptimo y eficiente. La modernización viene por el lado de la optimización del servicio, logrando check in de manera autónoma, sin la necesidad de personal, o a través de la presencia de softwares ágiles que aceleran este proceso. Al igual con el sistema de limpieza y puesta a punto de las habitaciones, donde se busca que el proceso sea estandarizado y ágil, a través de diversos mecanismos de trabajo.

Por sobre todo lo mencionado anteriormente, el crecimiento tecnológico exponencial se dio en el ámbito de las redes sociales. Estas, son un medio de conexión entre el cliente y la empresa, debido a que, a través de ellas, la persona puede conocer detalles del lugar donde se alojará, conocer la ubicación y el entorno del alojamiento, ver fotos de las habitaciones, ver fotos de todas las comodidades o espacios comunes

que el alojamiento posea, y por último y no menos importante, leer comentarios de otras personas sobre el lugar. En la actualidad, el pago del servicio se realiza en un alto porcentaje a través de la página web del hotel mediante tarjetas de crédito/debito. Todas estas facilidades que ofrece la tecnología, favorecen una experiencia más eficiente y satisfactoria para el cliente que acceda al producto/servicio. [https://www.clarin.com/viajes/hotel-argentino-mejores-mundo\\_0\\_rJwccivmz.html](https://www.clarin.com/viajes/hotel-argentino-mejores-mundo_0_rJwccivmz.html) - Publicado 02/01/2018.

### **Análisis del Microentorno**

Para realizar un correcto y profundo análisis del Microentorno, en primer lugar, se deberá realizar una detallada definición de la industria que se analizará.

El sector a analizar será el turístico, y dentro del sector turístico, la industria hotelera de la provincia de Córdoba.

La industria hotelera en la ciudad de Córdoba presenta una oferta de diez mil plazas (camas), teniendo una demanda aproximada de siete mil plazas diarias en un promedio anual, específicamente para el sector de categoría tres estrellas. Los principales actores y competidores de la industria hotelera de la provincia de Córdoba están en el rango de la categoría tres y cuatro estrellas, indistintamente su ubicación geográfica en la ciudad. Muchas de estas organizaciones pertenecen a cadenas internacionales, lo que les genera la oportunidad de tener un mayor poder de negociación, debido a su apalancamiento para concretar convenios con diversas empresas que ofrecen servicios de hotelería en distintas ciudades del país y del mundo.

El sector ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, siendo el turismo corporativo, el que mayor evolución ha experimentado, posicionándose este como el de mayor demanda entre los meses de abril a diciembre, mientras que el tradicional turismo de viaje y placeres lo hace de manera intermitente, en el verano y en invierno, como así también en los fines de semana largo.

Se realizará un análisis de ocho proveedores, tres sustitutos, cinco barreras de entrada, cinco tipos de clientes y siete diferentes competidores, todos correspondientes al sector hotelero de la provincia de Córdoba.

#### **Proveedores**

Se analizará a los ocho principales proveedores que se encuentran a disposición

de la industria hotelera de la provincia de Córdoba. Ellos van desde rubros como alimentos y bebidas, hasta elementos de limpieza y mantenimiento. Como proveedores se encuentra Resto Shop el cual abastece de productos de almacén, entre otros, La Martina como proveedor de frutas y verduras, Fazzio como proveedor de pescados y mariscos, Cabaña el desafío como proveedor de carnes de vaca y de cerdo, Bompaning como proveedor de panificación congelada, Lario como proveedor de fiambres, Ilolay como proveedor de quesos y lácteos, y Polidori como proveedor de pastas frescas. A continuación, se detallarán las ventajas y servicios que ofrece cada uno de los mencionados anteriormente.

#### Resto Shop

Es un proveedor de poca edad, dedicado principalmente a la comercialización de productos de almacén. Productos que van desde enlatados, arroz, harina, cereales, frutos secos, hasta lácteos, como yogures, manteca, crema de leche, levadura, etc.

Su principal fuerte es la amplia variedad de productos que poseen, y la rapidez de la entrega. Además, son versátiles en las necesidades del cliente, ya que pueden conseguir casi siempre cualquier tipo de producto. A diferencia de otros proveedores, realizan distribución prácticamente todos los días de la semana, específicamente de lunes a sábados.

Se puede decir que los precios que ofrecen son competitivos, debido a que manejan grandes cantidades de materia prima, y productos generalmente de calidad media. Se encuentran ubicados en la zona centro de la ciudad, una ubicación estratégica por la cercanía al mercado norte. Gracias a todos estos atributos, se caracteriza al servicio como bueno.

Como principal competidor, se encuentra a distribuidora Verona, distribuidora Simple y distribuidora Fox.

#### La Martina

La Martina es una distribuidora de frutas y verduras, de larga trayectoria, ubicada en la zona sur de la ciudad de Córdoba. Se abastece principalmente del Mercado de Abasto, el cuál es el principal distribuidor en la provincia de Córdoba, por lo que generalmente manejan muy buenos precios en sus productos. Presentan la cualidad de que realizan entregas todos los días de la semana, de lunes a domingo.

Es uno de los grandes distribuidores de la provincia de Córdoba, ya que abastece

a la mayoría de las pequeñas verdulerías de la ciudad. Es un proveedor reconocido por sus precios y por su calidad.

Como se provee directamente del Mercado de Abasto, y provee a otras verdulerías, se encuentra en una posición que presenta pocos competidores directos.

#### Fazzio

Fazzio es uno de los más reconocidos y prestigiosos distribuidores de pescados y mariscos en la ciudad y provincia de Córdoba. Se caracteriza y destaca principalmente por la calidad de sus productos. No solo cumple la función de proveedor, sino que también posee un restaurante propio ubicado en el Mercado Norte, en la ciudad de Córdoba, llamado La Cocina de Fazzio. Realizan repartos de lunes a sábados, cumpliendo siempre con la franja horaria de entrega y con los productos solicitados.

Ofrece todo tipo de pescados y mariscos frescos, pero, además, brinda productos como frutos rojos, maracuyá, mango, y muchos otros tipos de productos congelados. Al ser sus productos de alta calidad, posee precios altos, los cuales siempre están dispuestos a ser pagados por el cliente que priorice la calidad. Todos estos atributos destacan a Fazzio como un proveedor de muy buena calidad y servicio.

Presenta competidores directos, algunas pescaderías de menor tamaño como Mar Jav y Pescado Club.

#### Cabaña el desafío

Cabaña el desafío es una sociedad actual, la cual comercializa y distribuye productos de carne de vaca y cerdo. Cortes populares como bife de chorizo, entraña, costilla, vacío, lomo, entrecote, y muchos más dentro de lo que son cortes vacunos, y matambre de cerdo, bondiola, ribs, entre otros, dentro de los cortes de cerdo.

Su centro de distribución se encuentra en la zona sur de la ciudad, es necesario realizar el pedido generalmente con 48hs de anticipación, y realizan entregas de lunes a sábados. Los precios son elevados en comparación a los de otros proveedores de carne, pero la calidad es elevada.

Dentro del rubro de la carne existen muchos competidores directos, unos de los más conocidos son La Mantequita y Distribuidora Quevedo.

#### Bompaning

Bompaning es un distribuidor cordobés de productos de panificación congelada,

posee una mediana trayectoria en el mercado provincial de Córdoba, buscando a futuro expandirse a diferentes provincias del país, como también al exterior, abriéndose al comercio internacional.

Es una empresa que distribuye variados productos congelados, como medialunas dulces y saladas, criollos, distintos tipos de facturas con o sin relleno, pan bollito común, salvado, y otros sabores como orégano y cebolla.

Realiza repartos dos días a la semana según la ubicación geográfica. La distribuidora se encuentra ubicada en la zona centro de la ciudad, ubicándose estratégicamente para la distribución ya sea norte, sur, este u oeste. Los productos son de mediana calidad, por lo cual los precios son muy accesibles, generando altas rentabilidades para los clientes. Haciendo referencia a la calidad y precio del servicio, se cataloga como bueno el desempeño del proveedor.

Dentro de los grandes distribuidores de panificación congelada como Bompaning, se puede mencionar a ALD (Almacenamiento, logística y distribución), y Molinos Cañuelas.

#### Lario

Rafaela Alimentos o Lario, es una distribuidora reconocida en la ciudad de Córdoba, encargada principalmente de la distribución de fiambres y embutidos, como jamón cocido, jamón crudo, lomo de cerdo ahumado tipo fiambre, panceta ahumada, salame, etc. Su centro de distribución se encuentra ubicado en la avenida Rafael Núñez, en la zona norte de la ciudad de Córdoba. Realizan una entrega semanal, dependiendo de la ubicación geográfica de la empresa.

Los productos son de alta calidad, y buen precio, logrando que la ecuación calidad precio sea óptima para el consumidor. El producto viene envasado al vacío y en cajas, proporcionando una mayor duración y comodidad para el almacenamiento.

El principal y reconocido competidor, el cual posee productos de muy buena calidad, y ubicado también en la zona norte de la ciudad, es fiambres Picone. Otros también conocidos, como Paladini y La Piamontesa.

#### Iloy

Iloy es una marca reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos, posee una larga trayectoria como empresa en la Argentina. El principal distribuidor de Iloy en la provincia de Córdoba es conocido como Sucesores de Alfredo Williner S.A.



ubicado frente a av. circunvalación, en la zona sur de la ciudad de Córdoba. La empresa posee una flota de camiones propios, los cuales abastecen tanto a la ciudad como a la provincia de Córdoba.

Esta empresa comercializa una variada gama de productos, desde quesos crema, untables o también llamados blandos, hasta quesos firmes como regianitto, tybo, azul, etc. Realizan entregas de martes a sábados, debiéndose hacer el pedido con una anticipación de 48hs, para el arribo a tiempo de la mercadería.

La calidad del servicio es igual de buena que la calidad del producto, los productos arriban en horario casi en la totalidad de los pedidos, por lo cual se define al servicio como muy bueno y recomendable.

Una de las marcas competidoras, y de igual calidad, es La Serenísima. Otras de menor calidad y mejor precio, como Arroyo Cabral.

#### Polidori

La empresa Polidori es una reconocida fábrica de pastas caseras, ubicada en la zona norte de la ciudad de Córdoba. Polidori posee varios años de trayectoria, logrando posicionarse entre las pastas de mejor calidad dentro de la ciudad.

Presenta una amplia variedad de productos, tales como ñoquis mixtos o de papa, ravioles de espinaca y carne, sorrentinos de jamón y queso, y tallarines como las pastas más clásicas. Además, posee una carta en gran variedad gourmet, las cuales incluyen ravioles de hongos, jamón crudo y hierbas, estrellas rellenas de salmón rosado, entre otros.

Realizan tres entregas o repartos semanales, dependiendo de la ubicación. Los pedidos deben realizarse con una anticipación mínima de 24hs. Los precios son elevados debido a su excelente calidad, lo cual es una inversión retribuida, debido a que el cliente final aprecia la calidad del producto que desea comer.

Los principales competidores en la ciudad son Manjatu pastas, y Sorrento pastas, ubicados el primero en zona norte y el segundo en zona centro de la ciudad de Córdoba.

Luego de haber realizado un detalle de cada uno de los principales proveedores de mercadería de la industria hotelera de la provincia de Córdoba, se destaca la importancia de la calidad del producto y servicio que ofrece un proveedor, los cuales son aspectos cruciales para cualquier empresa a la hora de seleccionar y elegir entre

diferentes proveedores. Gracias a este detalle, se pudo observar las características y ventajas principales de cada uno de los proveedores de la provincia de Córdoba, cubriendo todos los rubros, como carnes, frutas y verduras, pescados y mariscos, panificación, productos de almacén, fiambres, quesos y lácteos, y pastas.

### Sustitutos

Los principales 3 servicios sustitutos que se destacan dentro de la industria hotelera de la provincia de Córdoba, son la plataforma de servicios de alojamiento Airbnb, los Apart Hotel y el alquiler de casas. A continuación, se hará una breve descripción de cada uno de los sustitutos, explicando sus prestaciones y ventajas respecto de los otros estudiados.

### Airbnb

La plataforma de alojamiento Airbnb es una de las más grandes y líderes a nivel mundial. Generalmente consiste en el alquiler de departamentos, ambientes o habitaciones, adecuándose a las necesidades del cliente. Cualquier persona puede inscribirse y generar un usuario en la página, donde podrá postular desde un departamento propio hasta una habitación que no utilice, para arrendar a cualquier usuario del mundo que desee o necesite alojamiento en esa ciudad.

La principal ventaja de esta aplicación, de este sistema es el poder filtrar y personalizar la búsqueda que se realiza, ya sea por cantidad de habitaciones, por comodidades, por ubicación, por tarifa, por capacidad y hasta por si admite o no mascota. Es una aplicación moderna, versátil y muy sencilla de utilizar. Se puede realizar la reserva con tarjeta de crédito por adelantado, y pagar el resto de la estadía en el lugar, o como uno lo desee. El cliente, previo a la reserva, puede observar los comentarios de determinado lugar o alojamiento, tanto positivos, como negativos, lo cual ayudara a tomar la decisión final. Las tarifas para el alquiler de un departamento en la provincia de Córdoba, varían según su tamaño y ubicación, de \$800 a \$7000 por día.

Gracias a todos los beneficios mencionados anteriormente, se considera a Airbnb como una aplicación moderna, practica y sencilla de utilizar, donde el cliente no tendrá prácticamente dudas al momento de reservar, lo cual logra que sea un muy buen servicio para el cliente y usuario, y de esto derive su popularidad.

## Apart Hotel

Otra de las opciones considerada como sustituto, son los Apart Hotel. Este tipo de alojamiento es muy popular y utilizado en muchas ciudades del mundo, donde lo que el cliente prioriza es un lugar donde dormir y desayunar al día siguiente, para luego salir y realizar actividades de turismo o de trabajo, encontrándose prácticamente todo el día fuera del establecimiento. También son muy populares y conocidos en Estados Unidos como Bed and Breakfast (cama y desayuno, traducido al español). Debido al tipo de cliente que frecuenta este tipo de alojamiento, su calidad y comodidad es muy inferior a la de cualquier hotel, al igual que su precio. El precio de un Apart Hotel en la provincia de Córdoba ronda un promedio de \$2000 por noche de alojamiento. Principalmente en el precio es donde se observa la diferencia comparado con cualquier hotel de la ciudad.

Como conclusión, el cliente que frecuenta este tipo de alojamientos, es aquel que desea conocer y recorrer todo el día una ciudad nueva, o alguna persona que se encuentre viajando por trabajo y no busque la comodidad y prestaciones que ofrece cualquier hotel.

## Alquiler de Casas

El alquiler de casas completas es otro tipo de sustitutos vinculado a la hotelería. Este tipo de alojamiento suele darse principalmente en épocas de vacaciones, tanto en verano como en invierno, abarcando los meses de diciembre a marzo, y el mes de julio. El tipo de cliente que solicita el alquiler de una casa, es un cliente familiar, el cual busca vacacionar con toda la familia, por lo cual solicita una casa con varios baños y habitaciones, con cocina y comedor, y algunas con opcional de piscina. El promedio de estadía o de alquiler de una casa no es menor a los diez días, el cual es un tiempo promedio de vacaciones de una persona tipo.

El alquiler de una casa, tanto en la ciudad de Córdoba, como en las afueras o zonas serranas oscila un promedio de \$9000 diarios, lo cual se logra amortizar dependiendo la cantidad de personas que se alojen.

Al hacer un cierre de los sustitutos, y luego de haber explicado cada uno de ellos, se logrará obtener un vistazo amplio de todos los servicios de alojamientos ubicados en la provincia de Córdoba. Cada uno de los servicios explicados se dirigen a segmentos del mercado generalmente diferentes unos de otros. Gracias a este detalle de

sustitutos, se engloba dentro de la categoría servicios de alojamiento, variados tipos ofertas.

#### Barreras de entrada

Se destacan cinco diferentes tipos de barreras de entrada, para el servicio de alojamiento o de hotelería correspondiente a la industria hotelera de la provincia de Córdoba. Las mismas se dividen en inversión inicial, gestión de la ubicación, la tributación, el know how o la curva de aprendizaje que requiere un hotel, y por último la cartera de clientes.

La inversión inicial hace referencia al dinero necesario para lograr la adquisición del terreno donde ira ubicado el hotel, y la construcción edilicia del mismo. La inversión inicial como barrera de entrada es alta, debido a que se requiere de un gran capital para construir y poner en movimiento el emprendimiento. Meroli Hogar S.A, el grupo empresario que desarrolló Neper Select Hotel, debió realizar una inversión inicial total aproximada de \$53.000.000 para la adquisición del terreno y construcción del hotel. El capital mencionado anteriormente sirve a modo de referencia, de lo que podría ser una barrera de entrada económica al sector de la industria hotelera de la provincia de Córdoba.

La ubicación es una cualidad muy importante para cualquier empresa, sobre todo para el rubro de alojamiento y hotelero. La ubicación no solo segmenta al tipo de clientes que se instalará en el hotel, sino que les genera ventajas competitivas frente a competidores. La mayoría de las cadenas hoteleras buscan estar en espacios cercanos a los aeropuertos, de fácil y rápido acceso a la ciudad, ubicado cerca de avenidas troncales como circunvalación, algunos otros buscan ubicarse cerca de centros comerciales, creando un polo comercial donde el cliente podrá asistir y recorrer caminando. Dentro de la ciudad de Córdoba, se considera a la gestión de la ubicación una barrera de entrada de dificultad media, ya que, al ser una ciudad de tamaño intermedio, generalmente no es complicado localizar una buena ubicación para el desarrollo de un emprendimiento hotelero.

Cualquier empresa ubicada y desarrollada en la República Argentina, debe estar en blanco y tributar impuestos. Como cualquier organización con fines de lucro, se debe tributar el impuesto a las ganancias, el cual es el 35% debido al nivel de facturación. Además de impuesto a las ganancias, la empresa deberá tributar IVA, impuesto al valor

agregado, el cual es el resultado de las cuentas IVA débito fiscal menos IVA crédito fiscal. También aparecen impuestos provinciales y municipales, tales como Ingresos Brutos y la Tasa Municipal de Comercio e Industria. Por último, a la empresa, como empleador, le corresponde tributar las cargas sociales correspondientes a cada uno de los empleados que posea, entre otros impuestos de menor impacto. Argentina es reconocido por ser uno de los países con escalas tributarias más altas del mundo, posicionando a la tributación como una barrera de entrada alta para cualquier empresa que desee incursionar tanto en el rubro del alojamiento y hotelería, como en cualquier otro rubro, donde se tributan generalmente los mismos impuestos.

Respecto al know how, se hace referencia a este como una sabiduría que debe poseer y adquirir el empresario para el desarrollo y aplicación de un nuevo emprendimiento, en este caso, un emprendimiento de tipo hotelero. La mayoría de los emprendimientos que se pueden observar tanto en provincia como en la ciudad de Córdoba, son pertenecientes a cadenas internacionales, por lo cual, el know how ya viene incluido en el desarrollo del proyecto. Esto no significa que el know how deje de ser una barrera de entrada, sino que destaca la importancia del desarrollo y conocimiento del mismo.

Por último, y no menos importante, se encuentra la cartera o segmento de clientes que busca constituir o al cual apunta cualquier emprendimiento hotelero. La cartera de clientes de cualquier hotel, se definirá principalmente por las cualidades y comodidades que éste presente, por sus tarifas y por su ubicación. Cada uno de los factores anteriores, determinara al segmento de clientes al cual apunta, ya sea un tipo de cliente de negocios, que viaja solo, un tipo de cliente familiar, donde se aloja toda la familia, un tipo de cliente corporativo, donde se alojan varios empleados, un tipo de cliente deportivo, donde concentran equipos de futbol, y muchos tipos y variedades de clientes más que se podrían mencionar. Debido a la importancia de las características y servicios del hotel, la ubicación y el monto de las tarifas, consideramos como una barrera de dificultad alta, para cualquier emprendedor del rubro hotelero, crear una cartera de clientes acorde a las necesidades, requerirá del apoyo de cada uno de los factores mencionados anteriormente.

Como conclusión, y habiendo explicado y detallado claramente cada una de las barreras de entrada que se presentan y analizan para el rubro hotelero en la provincia de Córdoba, se puede mencionar que tanto la inversión inicial, como la tributación y la cartera de clientes presentaran una barrera de ingreso de dificultad alta; por otro lado,

la gestión de la ubicación y el know how presentaran una barrera de ingreso de dificultad media. Finalmente, y promediando lo mencionado anteriormente, se llega a la conclusión de que las barreras de ingreso para cualquier empresario, que desee emprender en el rubro hotelero en la ciudad de Córdoba, presentan una dificultad mediana/alta.

## Clientes

Dentro de la industria hotelera de la provincia de Córdoba, se analizarán cinco tipos diferentes de consumidores, los cuales presentan diferentes características entre sí. Los tipos de clientes a analizar serán los de tipo familiar, los de tipo empresarial, los internacionales, los del ambiente deportivo y los del ambiente artístico. Las principales cualidades a desarrollar de cada uno serán el nivel de consumo que realiza cada uno, las características demográficas, los motivos de consumo, las preferencias y la capacidad adquisitiva.

El cliente de tipo familiar, es un cliente que no viaja solo, sino que viaja acompañado por toda la familia, promediando normalmente las cuatro personas por grupo familiar. Busca habitaciones de mayor tamaño, generalmente una cama matrimonial y dos camas individuales, o un sofá cama. El tipo de cliente familiar busca comodidades en un hotel como piscina, con sector adecuado a menores de edad. También busca cercanía a la ciudad, para poder recorrer caminando en caso de no conocer, como también la cercanía a cualquier centro comercial o restaurantes, donde pueda sentarse y comer fuera del hotel. El principal motivo de viaje del grupo familiar es por vacaciones, con mayor actividad en la franja comprendida de diciembre a marzo, o en el mes de julio. La estadía promedio de un grupo familiar que se encuentra de vacaciones es de diez días.

El cliente de tipo empresarial, o de negocios, presenta como principal característica que viaja de forma individual. Buscan habitaciones simples y pequeñas, con todas las comodidades, donde puedan descansar luego de una larga jornada de trabajo. Generalmente viaja en nombre o representación de diferentes empresas, asistiendo a jornadas y conferencias en centro de convenciones ubicados en diferentes sectores de la ciudad. Busca como prioridad la ubicación y tranquilidad del hotel, un acceso rápido y ágil a la ciudad, con cercanía al aeropuerto. Su promedio de estadía no asciende de las dos noches, ya que los viajes son breves pero constantes.

Dentro del tipo de cliente empresarial o de negocio, encontramos otra faceta, la cual son convenciones o eventos realizados por una sola empresa, donde asisten numerosos pasajeros representando a una sola empresa. Generalmente, esta empresa desarrolla conferencias en los mismos centros de convenciones que posea el hotel. Las características de estos consumidores son idénticas a la de los de tipo empresarial, la única diferencia es que arriban y se alojan en grandes grupos.

El tipo de cliente internacional, es decir, que arriba desde otro país, puede poseer características similares y adaptarse a cualquier tipo de consumidor mencionados anteriormente, ya sea de tipo familiar o de tipo empresarial. Se destaca y diferencia al cliente internacional en el tipo de actividades que realizara y tipo de preferencias que tendrá del hotel donde vaya a alojarse. Generalmente, cualquier persona que provenga del exterior, viene en modo turístico, es decir que pasara la mayor parte del día afuera del hotel, priorizando una buena ubicación, cercana a zonas turísticas, una habitación de buena calidad donde pueda descansar, y un desayuno abundante, con el cual pueda salir a media mañana a recorrer la ciudad y regresar a la tarde. Usualmente la capacidad adquisitiva de un consumidor extranjero es mayor, debido a que paga con una moneda más fuerte, como el dólar o el euro.

El tipo de cliente deportivo se ha hecho muy popular en el último tiempo, principalmente por las concentraciones de equipos de futbol. Son grupos numerosos y ocupan varias habitaciones, generalmente compartidas entre una o dos personas por habitación. Requieren de un salón, ubicado en el mismo hotel, donde puedan realizar tanto los almuerzos y cenas, como conferencias y concentraciones en privacidad. Priorizan principalmente la ubicación del hotel, ya que se requiere la cercanía de este al estadio de futbol o el ambiente donde se llevará adelante el evento. En el caso de los equipos de futbol, generalmente poseen una capacidad adquisitiva elevada, buscando la mejor opción para la estadía de no solo su equipo, sino también del cuerpo técnico.

Otro tipo de cliente, similar al deportivo, pero de otro rubro, es el artístico. La diferencia que presenta respecto del deportivo es la cantidad de integrantes que compone el grupo. Al igual que el consumidor deportivo, va a buscar comodidad y privacidad en las habitaciones y en todos los ambientes del hotel, donde buscara relajarse luego de una jornada generalmente nocturna. Prioriza la cercanía del hotel respecto del establecimiento donde lleve adelante el acto. Generalmente, al ser llevados por grandes productoras, poseen un alto nivel adquisitivo, hospedándose en exclusivos hoteles de la provincia de Córdoba.

Como se pudo observar luego de todo el desarrollo de los consumidores, se aprecian diferentes y variados tipos de clientes, los cuales buscan y prefieren diferentes tipos de cualidades a la hora de alojarse. Para que un hotel logre abarcar una amplia cartera de clientes, deberá adaptarse a cada una de las necesidades que cada tipo de cliente y consumidor prefiera. La clave para la comodidad del cliente se encuentra en el servicio que preste el hotel, a mayor calidad, mayor prestigio y fidelidad, lo cual provocará en cualquiera de los diferentes tipos de consumidores, que vuelva a alojarse cada vez que regrese a la ciudad.

### Competidores

Dentro de los siete competidores más fuertes de la industria hotelera de la provincia de Córdoba, se pueden encontrar al Holiday Inn, Orfeo suites y Quórum Hotel, que son los que trabajan en una zona específica, que podría decirse el espacio geo localizado del norte de la ciudad. Luego, en la zona centro de la ciudad, se pueden ubicar al Sheraton, que, si bien trabaja dicha zona céntrica, puede describirse como un espacio más alejado del microcentro. En lo que respecta a la zona estratégica del microcentro de la ciudad, puede mencionarse al Windsor, al Interplaza y al Y111.

### Holiday Inn

Este hotel se encuentra categorizado como tres estrellas, posee una amplia oferta, donde sus principales prestaciones remiten a habitaciones lujosas, ofreciendo restaurante propio, valet parking y, además, piscina, gimnasio y sauna. Sus tarifas de habitación estándar se encuentran en el rango de los \$3219.

Una de sus principales ventajas competitivas refiera a su clase seniority y a su ubicación geográfica debido a que se encuentra a una distancia estratégica del aeropuerto, y con un acceso rápido a circunvalación. Además, en su zona específica, se encuentra circundante a centros comerciales y en un barrio exclusivo de la ciudad de Córdoba.

### Orfeo Suites

Este hotel pertenece a una cadena de empresarios que se encuentra bajo una gestión que moviliza su modelo de negocios apalancándose desde otras perspectivas que incluyen espectáculos y centros comerciales. Estratégicamente ubicado en la zona



norte de la ciudad de Córdoba, comenzado a desplegar junto al Holiday Inn un espacio totalmente estratégico de dicho sector. También situado a una distancia óptima del aeropuerto y con una viabilidad inmediata a Av. de circunvalación. Sus prestaciones se encuentran a la altura de su categoría como establecimiento tres estrellas, y ofrece una amplia variedad de habitaciones, teniendo como principal ofertas habitaciones lujosas, piscina y sauna, también posee restaurante propio, rondando sus tarifas estándar en los \$3749.

#### Quorum Hotel

Este hotel se encuentra estipulado desde un modelo de negocios diferente al tradicional, debido a que nació con la tendencia de turismo de reuniones. De los que se estudian y presentan en este micro entorno es el de mayor perfil corporativo. Aglutinando espacios no solo para alojamiento, sino que su propuesta de valor se impregna en la generación de espacios de oficinas para empresas y un centro de convenciones que marca tendencia en la ciudad. La premisa aquí es el coworking. Además, cuenta con una cancha de golf de nueve hoyos, lo que les agrega un atributo corporativo diferencial respecto a los demás establecimientos. Entre sus prestaciones en alojamiento, se caracteriza por habitaciones lujosas con piscina, y sauna, también posee restaurante, y su cercanía con el aeropuerto es totalmente directa, ya que se encuentra a pocos minutos. Su tarifa estándar ronda los \$3257 y es categorizado como un hotel cuatro estrellas.

#### Sheraton Hotel

Este es uno de los hoteles más tradicionales de la ciudad de Córdoba, y el que marca una tendencia en categoría lujosa y primera línea, ya que es el único caratulado como hotel cinco estrellas. Su ubicación no es tan estratégica como los de zona norte, respecto del acceso al aeropuerto, aunque no deja de ser un espacio sustancial y que le genera beneficios. Además, es el único que se encuentra en dicho espectro. Su oferta se caracteriza tanto por el servicio de alojamiento y por el centro de convenciones, y también un perfil corporativo. En la unidad de negocio de alojamiento, sus prestaciones conllevan el sentido de habitaciones lujosas, la piscina, el gimnasio y el sauna. También, como el resto de los hoteles mencionados, posee un restaurante propio y valet parking.

Al igual que el Holiday Inn y el Orfeo Suites, se encuentra en una zona de centros comerciales que apalanca mutuamente y le es redituable.

Su faceta corporativa, no solo se liga a convenciones sino también que es sede de posgrados y capacitaciones de empresas y universidades de la ciudad. Además, es un centro de reuniones de empresarios y espacios para el desarrollo profesional. Su habitación estándar tiene una tarifa promedio de \$3787.

#### Windsor Hotel

Uno de los aspectos a destacar de este hotel es su ubicación en el microcentro histórico de la ciudad. Una de sus principales prestaciones refiere al restaurante, que funciona abierto a todo el público empresarial y turístico del centro cordobés. Es un icono y emblema del sector, teniendo un posicionamiento concreto al igual que el Sheraton, siendo uno de los hoteles tradicionales de la industria.

Sus prestaciones refieren a la categoría de hotel 4 estrellas, presentando habitaciones lujosas con piscina y sauna. Su habitación estándar presenta una tarifa \$3166.

#### Hotel Interplaza

Este es otro de los hoteles tradicionales de la ciudad, con más de cincuenta años de desarrollo, ubicado en el microcentro, y que además posee una perspectiva corporativa de turismo de reuniones. Tiene un centro de convenciones y su modelo de negocios ha mutado al desarrollo de reuniones corporativas debido su ubicación estratégica. En el último tiempo ha restaurado su estética edilicia, restando espacio a habitaciones, para la construcción de salones corporativos. Su tarifa estándar ronda los \$2226.

#### Y111

De los hoteles estudiados, es el más moderno, y de los emprendimientos que aún pueden denominarse como destacado en la ciudad. Está ubicado en una de las calles más importantes y tradicionales de la ciudad de Córdoba. Es categorizado como un hotel tres estrellas, y su diferencial remite a la calidad y modernidad de sus habitaciones. Otra de sus características diferenciales, remite a que posee una piscina en la terraza, que permite al huésped lograr una vista privilegiada de la ciudad.

El precio de la habitación promedio ronda los \$2626, destacando habitaciones lujosas y con vista a nueva Córdoba, y sierras de Córdoba.

Para cualquier empresa u organización es esencial conocer las características del entorno, de los principales competidores, para lograr una diferenciación respecto al resto, logrando ventajas competitivas que el público o usuario final sabrá apreciar a la hora de elegir entre una empresa u otra.

Finalizando el análisis del Microentorno, se pudo obtener un gran pantallazo de los competidores, proveedores, sustitutos, barreras de entrada y consumidores que integran la industria hotelera de la provincia de Córdoba, como también sus características principales, y requisitos a la hora de buscar un hotel. Se observó la importancia de poseer una ventaja competitiva frente a los diferentes competidores, la necesidad de poseer buenos proveedores para el desarrollo cotidiano, aprender que el hotel no es el único tipo de alojamiento disponible en la ciudad, que existen variados sustitutos, que se deben superar diferentes barreras de entrada de dificultad media/alta para el desarrollo de un emprendimiento hotelero, y que los consumidores son la principal fuente de ingreso del hotel, a la cual hay que fidelizar y priorizar en todas las situaciones.

Una vez finalizado el análisis del Microentorno, a través de diferentes herramientas que se presentaran a continuación, se podrá filtrar todos los factores provenientes del análisis, vincularlos y compararlos directamente con la empresa, en este caso Neper Select Hotel y sus competidores directos.

Para lograr esto, se utilizarán tres herramientas. La matriz de Grupos Estratégicos, la matriz de Factores Clave de Éxito y los impulsores de cambio. A través de estas tres importantes herramientas, se procederá a un análisis profundo de Neper Select Hotel, desde varios aspectos, comparando y analizando factores provenientes tanto del Macroentorno como del Microentorno. Este análisis profundo será útil, ya que se podrá observar directamente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la empresa posee.

## Matriz de Grupos Estratégicos

La matriz de grupos estratégicos es la primera herramienta que se utilizó para observar cómo las variables del Macroentorno y del Microentorno influyen directamente en la empresa analizada.

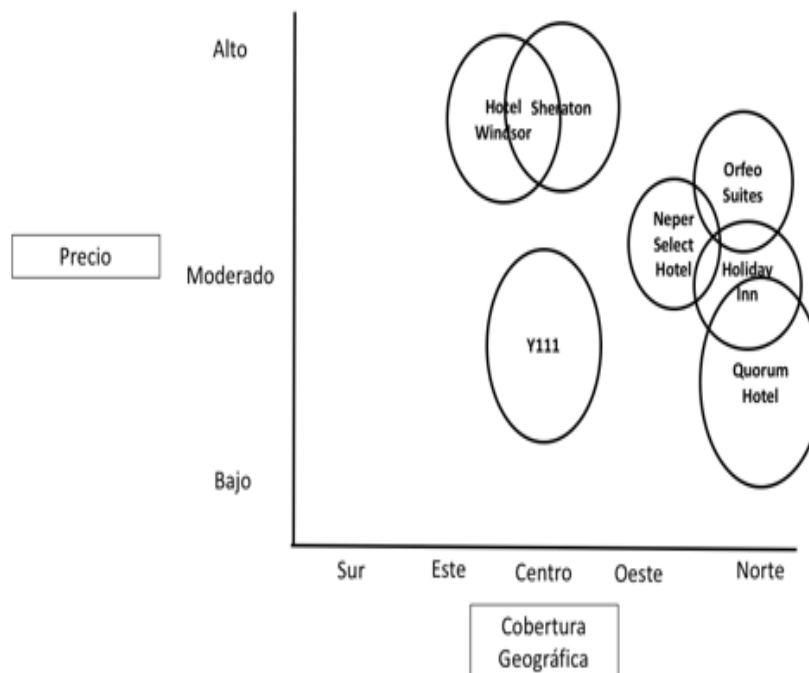
Esta matriz es pertinente para identificar las posiciones de los competidores en el mercado hotelero de la provincia de Córdoba. A continuación, se presentan esquemas con las respectivas variables a analizar, tales como el precio, la cobertura geográfica, y la calidad/variedad de los servicios.

Los competidores seleccionados a analizar en la matriz de grupos estratégicos fueron Sheraton, Windsor Hotel, Y111, Orfeo Suites, Holiday Inn y Quorum Hotel, respecto a Neper Select Hotel.

En el primer gráfico se analizaron como variables el precio y la cobertura geográfica. Dentro del precio, se tomaron como opciones un precio a cobrar alto, otro moderado y otro bajo. Respecto de la cobertura geográfica, se tomó en cuenta la ubicación que podría ser zona sur, este, centro, oeste y norte.

### Gráfico 1

#### Matriz de Grupos Estratégicos



**Nota: Elaboración propia en base a Michael Porter**

Se puede observar que la totalidad de los competidores se ubican en la zona centro-norte de la ciudad de Córdoba, y que la mayoría poseen un precio de moderado a alto. El precio oscila entre moderado y alto debido a que los hoteles analizados tienen como base una categoría de tres estrellas, y se encuentran ubicados en las mejores zonas de la ciudad.

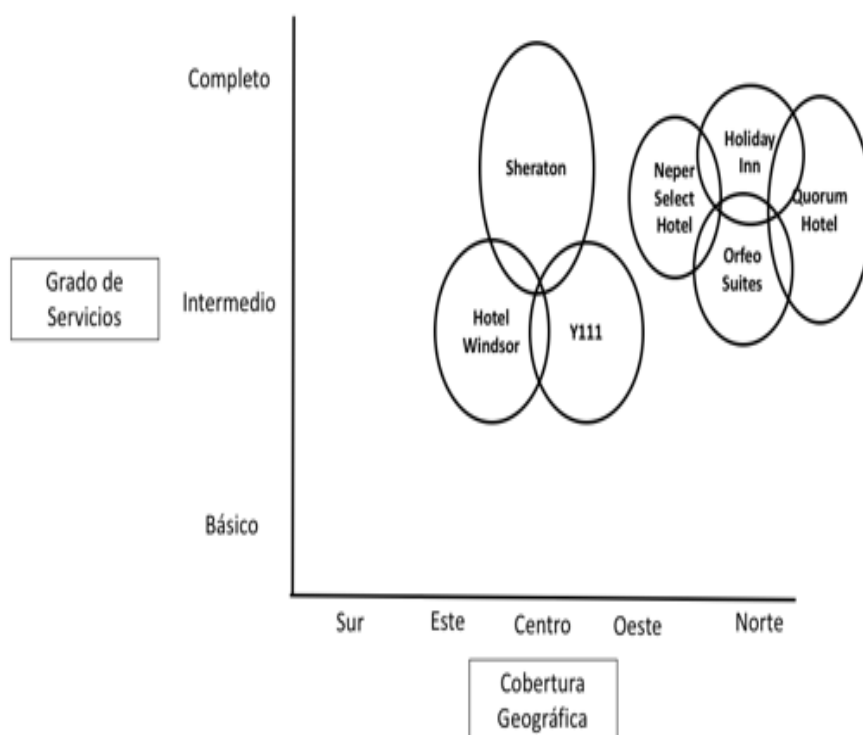
Respecto a Neper Select Hotel, se encuentra ubicado en el gráfico en el cuadrante superior derecho, con un precio moderado-alto y ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba. Respecto del precio y la cobertura geográfica, se puede deducir que los principales competidores con los que se vincula Neper son el Holiday Inn y Orfeo Suites.

Advirtiendo esta combinación de variables puede describirse una situación donde se articulan tres espacios de desarrollo comercial donde pueden participar los actores, por lo tanto, es importante detectar cuales son los tramos competitivos en los que confluyen sus fuerzas. Concretamente son dos los espacios en los que los intereses se aprecian contrastados, y son los correspondientes a la zona norte y zona centro, donde en la primera se aglutinan cuatro de los competidores, evidenciando una estricta rivalidad por la cobertura, pero no así de acuerdo al precio con el que trabajan, es el caso de Orfeo, Neper, Holiday y Quorum.

En este segundo gráfico, se destacan como variables a analizar el grado o variedad de servicios que ofrecen los hoteles y la cobertura geográfica en la que se ubican. El grado de servicios comprende un rango desde básico, pasando por intermedio, hasta un grado de servicios completo. La cobertura geográfica, nuevamente utilizada, pero en comparación con otra variable, abarca zona sur, este, centro, oeste y norte.

## Gráfico 2

### Matriz de Grupos Estratégicos



**Nota: Elaboración propia en base a Michael Porter**

El grado de servicios que los hoteles ofrecen se encuentra muy relacionado con la categoría del hotel, por lo que, al ser todos los hoteles de tres estrellas o superiores, el grado de servicios tiene como base un servicio intermedio inclinándose la mayoría hacia un grado de servicio completo. La ubicación, nuevamente, sitúa a todos los hoteles en comparación en la zona centro-norte de la ciudad de Córdoba. De esta manera, se puede observar que la mayoría de los hoteles analizados se ubican en el cuadrante superior derecho del gráfico de grupos estratégicos.

Neper Select Hotel ofrece un grado de servicios prácticamente completo, ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba. Respecto de este gráfico, y del grado de servicios y la ubicación, se puede reconocer como principales competidores al Holiday Inn, Orfeo Suites y Quorum Hotel.

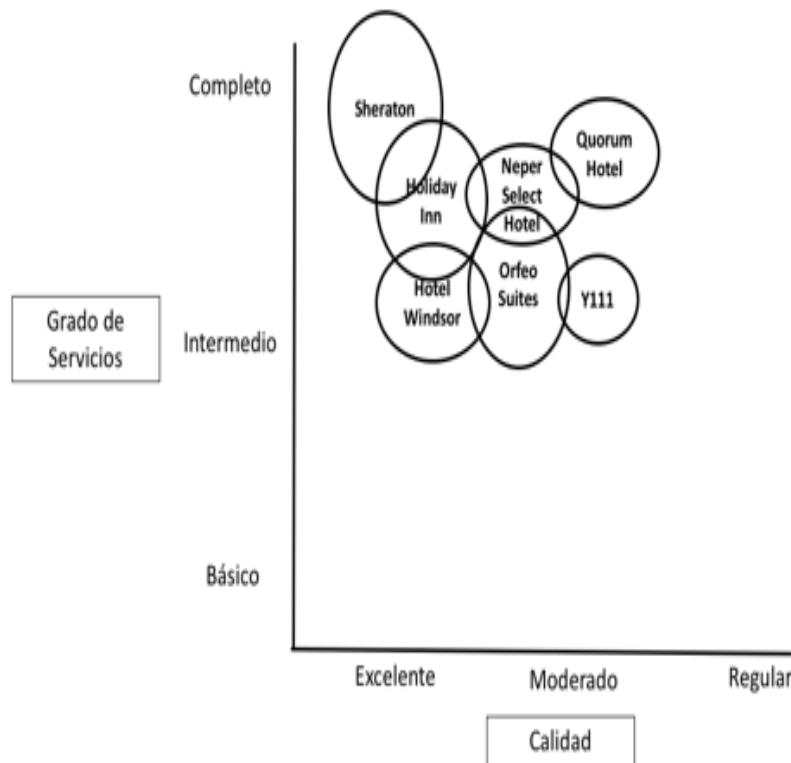
En cuanto a esta combinación se puede decir que lo único que diferencia y delimita la posición en el mapa competitivo es su distribución geográfica, ya que la

mayoría se encuentra con una propuesta de valor y un nivel que circunda una misma zona de influencia, salvo el hotel Sheraton que evidencia una mayor alternativa de servicios, desde el intermedio al completo. En este sentido es importante interrogarse acerca de que tan importante es la zona respecto a las ofertas disponibles en la ciudad de Córdoba.

Finalmente, en este último gráfico de matriz de grupos estratégicos, se analizan las variables grado de servicios y calidad. Nuevamente, el grado de servicios presenta las diferentes graduaciones respecto al nivel de servicio que ofrece cada hotel, variando entre básico, pasando por intermedio y finalizando en completo. Dentro de la variable calidad, se tienen en cuenta factores como la materia prima utilizada en el restaurante, la mano de obra capacitada y su correspondiente nivel de servicio y calidad de respuesta, la calidad tanto de las habitaciones como de los amenities que estas ofrecen, y por último la calidad general del hotel, y los servicios que ofrece tales como gimnasio, piscina, spa y salones corporativos.

### Gráfico 3

#### Matriz de Grupos Estratégicos



**Nota: Elaboración propia en base a Michael Porter**

La calidad, también mantiene relación con la categoría del hotel, por lo cual prácticamente todos los competidores analizados se ubican de moderado hacia arriba. Nuevamente la zona geográfica es centro-norte, por lo cual podremos observar a la mayoría de los competidores en el cuadrante superior izquierdo.

Respecto a Neper Select Hotel, lo podemos observar ubicado en el cuadrante superior central, con una calidad moderada-excelente. Aplicando esta combinación de variable, observamos que los competidores se encuentran extremadamente pegados, sobre todo Neper Select Hotel, Holiday Inn, Orfeo Suites y Quorum Hotel.

Este último gráfico probablemente sea el más importante respecto de los otros, ya que se observa claramente que, aunque la categoría sea la misma en la mayoría de los hoteles, las calidades, tanto de productos o materia prima, como de materiales utilizados, puede variar. Es el caso de Holiday Inn, Neper Select Hotel y Quorum hotel. Estos tres poseen un nivel de servicio y categoría similares, pero la calidad con la que se desempeñan varía. Esto puede depender tanto de ideales como de inversión, y la finalidad con la que se haya llevado adelante el proyecto.

Realizando un cierre de lo que fue el análisis de la matriz de grupos estratégicos, se puede deducir que, con las variables aplicadas en los tres gráficos, tales como cobertura geográfica, calidad, grado de servicios y precio, se logró definir cuales con los competidores directos y potenciales de Neper Select Hotel en la ciudad de Córdoba. Prácticamente en los tres gráficos se repiten y giran los mismos nombres, Holiday Inn, Quorum Hotel y Orfeo Suites. Existe la particularidad de que estos hoteles se encuentran todos en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba. Tanto Holiday Inn como Quorum Hotel son reconocidos como hoteles de categoría cuatro estrellas; y, Neper Select Hotel y Orfeo Suites como hoteles de tres estrellas. Debido a esto de los cuatro potenciales competidores que brindó la matriz de grupos estratégicos, se puede determinar que la competencia directa de Neper Select Hotel, especialmente en calidad y grado de servicios, son Holiday Inn, Quorum Hotel y Orfeo Suites. Respecto de los tres gráficos analizados, se puede observar que el que obtiene la ventaja todas las veces, es el Sheraton Hotel, reconocido como el único cinco estrellas de la ciudad de Córdoba, y con mayor categoría que el resto de los analizados.

La matriz de grupos estratégicos fue otra de las herramientas utilizadas para realizar un cable a tierra respecto de las variables provenientes del Macroentorno y del



Microentorno, y aplicarlas directamente a Neper Select Hotel, observando las respectivas ubicaciones de sus competidores, en base a diferentes variables.

A través del análisis de la matriz de grupos estratégicos, se llega a la conclusión de que todos los competidores analizados, ubicados en la ciudad de Córdoba, son muy similares entre si ya que el mercado está muy ajustado, por lo cual, la verdadera diferencia entre cada competidor es como se gestionan internamente. Mediante un profundo análisis interno a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral, se logrará determinar las reales ventajas competitivas de cada competidor.

A continuación, se utilizará otra herramienta diferente para continuar con el análisis en profundidad, la matriz de factores clave de éxito.

### **Matriz de Factores Clave de Éxito**

La matriz de factores clave de éxito fue la segunda herramienta utilizada para contrastar los datos provenientes del análisis de manera funcional, para evidenciar las diferencias y las posiciones de los competidores en el sector.

A continuación, se presentan los atributos y capacidades que ofrecen las empresas pertenecientes a la industria hotelera de la provincia de Córdoba.

Los atributos elegidos y utilizados fueron:

- Calidad

La calidad abarca varios aspectos a la hora de hablar de una empresa, dentro de estos se puede encontrar a la mano de obra capacitada, los insumos de calidad, la calidad en las habitaciones, seguridad, calidad en el servicio al cliente, la gastronomía y la ubicación conveniente.

La calidad es un aspecto esencial a la hora de fidelizar un cliente, ya que cuando se brinda y ofrece un producto y servicio de calidad, existe una gran posibilidad de que el cliente regrese y se hospede a futuro.

- Precio

El precio es otro de los factores a tener en cuenta cuando se habla del éxito o popularidad de una empresa. Existen dos tipos diferentes de clientes, en primer lugar, los que buscan una ecuación precio/calidad, y, por otro lado, los que buscan máxima calidad y confort y no toman el precio como una variante a

influir. La mayor masa de la población opta por la ecuación precio/calidad, por lo cual los factores a analizar dentro del precio como factores clave de éxito fueron las promociones, la financiación a través de páginas web y el convenio con empresas.

- Confiabilidad de la marca

La confiabilidad de la marca es otro de los aspectos importantes a la hora de que un cliente elija hospedarse o no en un determinado hotel, y hacer uso de sus servicios. Existen variados aspectos dentro de lo que abarca la confiabilidad en determinada marca, dentro de estos se analizarán la puntuación otorgada por el público, la trayectoria y experiencias, y el renombre internacional.

- Gestión y dirección empresarial

La gestión y la dirección, a diferencia de todos los otros descriptos, es un aspecto interno de la empresa, relacionado con las gestiones y procesos que realiza la empresa a favor del cliente. Dentro de la gestión y dirección, se analizaron y compararon las alianzas estratégicas con proveedores, el desarrollo nacional, la producción en simultáneo de varios proyectos y la vinculación con el gobierno local.

**Tabla 2**

**Factores Claves de Éxito**

Atributos	Capacidad	Empresa					
		Neper Hotel	Holiday Inn	Quorum Hotel	Sheraton	Windsor	Y111
<b>Calidad</b>	Mano de obra capacitada		√		√		
	Insumos de calidad	√	√		√		
	Calidad en habitaciones	√			√		
	Seguridad		√		√		
	Calidad en el servicio al cliente	√	√	√	√	√	√
	Gastronomía destacada	√	√		√	√	
	Facilidad de consultas	√	√		√		
<b>Precio</b>	Promociones	√	√				
	Financiación a través de páginas web			√		√	
	Convenio con empresas	√					
<b>Confiabilidad de la marca</b>	Puntuación del público	√	√		√		√
	Trayectoria y experiencias		√		√	√	
	Renombre internacional		√		√		

<b>Gestión y dirección empresarial</b>	Alianzas estratégicas con proveedores	√					
	Extensión territorial		√		√		
	Producción en simultaneo de varios proyectos	√					
	Vinculación con gobierno local	√		√			

**Nota: Elaboración propia en base a Michael Porter**

Realizando un cierre de lo que fue el análisis de la matriz de los factores claves de éxito de una empresa, donde se realizó un análisis en base a la calidad, el precio, la confiabilidad de la marca y la gestión y dirección de la empresa, se pudo filtrar todos los factores provenientes del análisis, vincularlos y realizar una comparación de los competidores presentes en la industria hotelera de la provincia de Córdoba.

Por último, se procederá a determinar los impulsores de cambio, para finalizar el análisis del Macroentorno y Microentorno y proceder al análisis interno de la empresa.

**Impulsores de Cambio**

A través de los impulsores de cambio, se logró generar un tipo de embudo, o cuello de botella, donde se analizaron todos los datos provenientes tanto del análisis del Macroentorno, como del análisis del Microentorno.

Un impulsor de cambio puede influir tanto de manera positiva, como negativa, en el desarrollo de las empresas. Estos cambios pueden presentar oportunidades para que Neper Select Hotel se repositonee y los aproveche, o de afectar de forma negativa, pueden requerir una respuesta estratégica defensiva por parte de la empresa.

De acuerdo a los siguientes impulsores de cambio propuestos, se pudo observar como la industria tiene un impacto directo en la empresa, en este caso en Neper Select Hotel.

Los siete impulsores de cambio detectados fueron:

- Las variaciones en la tasa de crecimiento de la industria

Dentro de este impulsor, se observó cómo la demanda del sector se comportó respecto de los últimos años. Se presentaron las dificultades frente a las barreras de ingreso y egreso en la industria hotelera; y finalmente se detectaron los principales factores que influyen en la rivalidad de las empresas del sector hotelero.

- Variación en los consumidores

Este impulsor en particular depende de dos factores, la expectativa de vida y la edad promedio de la maternidad y el rol de la mujer en el trabajo. Ambos influyen directamente en la industria hotelera, y sobre Neper Select Hotel, debido a que son uno de los factores claves para el aumento del turismo.

- Cambios tecnológicos e innovación en el servicio

Es correcto decir que este impulsor puede afectar tanto de manera negativa como positiva a la industria hotelera, y especialmente a Neper Select Hotel. La gran oferta de servicios sustitutos existente hoy en día, gracias a la tecnología, genera que el público tienda a hospedarse en departamentos amoblados, el claro ejemplo de esto es la aplicación Airbnb.

Como contracara, las mejoras en el proceso productivo generan una mayor efectividad por parte de la empresa, lo que beneficia a Neper Select Hotel en la fidelización de los clientes.

- Manejo del conocimiento de la industria

Es esencial por parte de la empresa la constante capacitación y motivación del personal. Este impulsor influye de manera directa sobre empresas del sector hotelero, como Neper Select Hotel, ya que el personal se encuentra en constante conexión e intercambio con el cliente, en pos de brindar un servicio de excelente calidad.

- Políticas gubernamentales

La mayoría de las políticas gubernamentales influyen de manera positiva o negativa en la industria hotelera. Seleccionamos tres políticas diferentes, que influyen directamente sobre el sector hotelero.

La apertura comercial influye tanto positivamente como negativamente, ya que genera el ingreso de nuevas cadenas hoteleras al país, desencadenando automáticamente en un aumento de la competencia entre empresas. A su vez, esto genera que cada tipo de hotel se sectorice y apunte a un público en particular, generando una especie de complementación entre diferentes empresas. Neper Select Hotel se especializó en el cliente de tipo corporativo.

La búsqueda de inversiones extranjeras impacta de manera positiva ya que; en eventos como el Rally Mundial y Rally Dakar, entre otros; fomenta directamente el turismo, sobre todo en ubicaciones serranas como la ciudad de Córdoba.

Una política crediticia a largo plazo, con bajas tasas de interés, puede influir en cualquier tipo de industria, aumentando la competencia entre empresas. Vinculamos esta categoría a Neper Select Hotel, ya que este tuvo una financiación parcial en su inversión inicial, a través de un crédito otorgado por el Banco de la Provincia de Córdoba.

- Preocupaciones del consumidor

La preocupación y el interés sobre el medio ambiente hoy son un factor crucial en toda organización, de cualquier sector de la industria. Existe una creciente constante en la demanda de este tipo de público. Un hotel, por lo general, es un ambiente grande, que genera grandes cantidades de desechos, los cuales pueden ser tratados de una forma ecológica, en pos de un cuidado al medio ambiente.

- Globalización

Por último, y probablemente uno de los impulsores más importantes en la actualidad, la globalización influye en gran manera sobre la calidad de vida y sobre el cambio en el paradigma del trabajo.

Una mejor calidad de vida influye positivamente en la persona y en la mayoría de las industrias, pero de manera particular en la industria hotelera, ya

que la persona busca actividades que salgan de la rutina y conocer nuevos lugares. Estos factores influyen directamente en el crecimiento de la demanda de hoteles.

El cambio en el paradigma de trabajo genera también efectos positivos sobre las empresas del sector hotelero, ya que fomentan el turismo al otorgarle mayor flexibilidad al empleado, brindándole una mayor cantidad de tiempo libre para ocio. En la actualidad, es muy común para todo tipo de empresas realizar capacitaciones y jornadas laborales fuera de los espacios diarios y cotidianos. Neper Select Hotel, al ser un hotel de tipo corporativo, y con una amplia capacidad y variedad de salones, puede cubrir cualquier tipo de actividades que deseen realizar estas empresas en las instalaciones del hotel.

A continuación, se presentarán en una tabla, a modo resumen, los impulsores de cambio analizados, las categorías dentro de cada impulsor de cambio; y, por último, el efecto que estos generan directamente en Neper Select Hotel.

**Tabla 3**  
**Impulsores de Cambio**

<u>IMPULSORES DE CAMBIO DE LA INDUSTRIA</u>	<u>CATEGORIA</u>	<u>EFECTO</u>
	Comportamiento de la demanda	En el último año, los volúmenes de venta se redujeron, pero debido a medidas económicas tomadas por el gobierno, se espera un repunte de la economía. Debido a ello, las empresas del sector buscaran atraer y retener a los clientes, razón por la cual aumentaran su nivel de competitividad.

<p><b>Variaciones en la tasa de crecimiento de la industria</b></p>	<p>Barreras al ingreso y egreso de la industria</p>	<p>Las barreras de ingreso en el mercado hotelero son intermedias, debido a que con un moderado conocimiento y capital se puede ingresar en esta industria. Es claro el ejemplo de Neper Select Hotel, un emprendimiento que proviene de Meroli Hogar S.A, capitales dedicados a la venta de electrodomésticos. Debido a esto, resulta difícil prever las maniobras de las empresas a la hora de ingresar en el mercado hotelero.</p>
	<p>Intensidad de la rivalidad</p>	<p>La rivalidad dentro de la industria hotelera se ve directamente influenciada por dos factores, el precio y la ubicación geográfica. En la mayoría de los casos, el cliente no es fiel a una marca de hotel, sino que buscar beneficios tanto en el precio como en la ubicación geográfica. Debido a estos dos factores, se dice que la intensidad de la rivalidad es alta.</p>
	<p>Expectativa de vida</p>	<p>La expectativa de vida es uno de los factores que más influyó en el crecimiento de la industria hotelera y del turismo. Al aumentar la calidad de vida, y directamente la expectativa de vida, la gente viaja y se aloja en diferentes hoteles, promocionando el turismo.</p>



<p><b>Variaciones en los consumidores</b></p>	<p>Edad promedio de la maternidad y rol de la mujer en el trabajo</p>	<p>La edad promedio de maternidad aumentó en comparación al último censo, por lo que se puede decir que las personas toman más tiempo en tomar ciertas decisiones que influyen en sus condiciones de vida. A su vez, esto se encuentra relacionado con el rol de las mujeres en las empresas y el poder adquisitivo, automáticamente incluyéndolas en viajes corporativos y de negocios, lo que beneficia a la industria hotelera.</p>
<p><b>Cambios tecnológicos e innovación en el servicio</b></p>	<p>Oferta de servicios sustitutos</p>	<p>Existe una creciente demanda de los productos sustitutos. La cantidad de variantes de productos o servicios que satisfacen una misma necesidad conlleva a la gente a considerar otras opciones. Esto hace que las empresas deban mejorar sus ofertas para hacerlas más atractivas frente a la oferta de productos sustitutos. Tal es el ejemplo de la plataforma de servicios Airbnb.</p>
	<p>Mejoras en los métodos de producción</p>	<p>Las empresas buscan mejorar su efectividad en las formas y los procesos de producción en sí por medio de las curvas de aprendizaje y las economías de escala. A su vez, las tecnologías son un factor de gran ayuda y relevancia para aumentar la efectividad en los procesos.</p>

<p><b>Manejo del conocimiento de la industria</b></p>	<p>Capacitación y transmisión de conocimiento aplicado</p>	<p>Toda actividad que se efectúa en una determinada organización en busca de dar respuesta a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a promover un cambio positivo y efectivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. Es de gran importancia contar con un equipo de trabajo debidamente formado y que cuente con los conocimientos pertinentes para desempeñar sus tareas y que así la organización funcione de forma efectiva.</p>
<p><b>Políticas gubernamentales</b></p>	<p>Apertura comercial</p>	<p>La reactivación económica que fue impulsada por el nuevo gobierno trajo consigo la inserción y establecimiento de empresas extranjeras y de gran renombre al mercado local, lo cual representa una amenaza para las empresas del sector ya que la competencia claramente aumenta, es por ello que las mismas deben desarrollar estrategias para elevar su competitividad, ya sea mejorando su oferta en términos de calidad, precio, entre otros. Las empresas del sector deben centrar sus esfuerzos en reflejar ese valor agregado para no perder clientes en manos de empresas extranjeras. Existen grandes proyectos a desarrollarse en la ciudad de</p>

		Córdoba, donde cadenas hoteleras internacionales buscarán instalarse.
	Búsqueda de inversiones extranjeras	Las políticas gubernamentales y económicas tomadas por el gobierno actual fomentan todo tipo de inversiones extranjeras llevadas a cabo en el país. A su vez, esto desencadena la llegada de eventos internacionales, los cuales fomentan el turismo y directamente al sector hotelero. Un claro ejemplo es el Rally Dakar, un evento que recorre toda la Argentina, trayendo mucho turismo internacional que busca alojarse en diferentes hoteles.
	Créditos a largo plazo	La posibilidad de acceder a créditos a largo plazo con bajas tasas de interés es otra medida impulsada por la reactivación económica, razón por la cual las empresas pueden evaluar o analizar la inversión e inserción en el mercado hotelero. En la zona norte de Córdoba, existe poca competencia respecto a Neper Select Hotel, por lo que esta medida es una precaución a tomar a futuro. El sector debe prestar atención a este comportamiento para poder anticiparse y responder adecuadamente a dichos requerimientos.
		El Medio Ambiente es un asunto cada vez más cercano a las preocupaciones y prioridades del ciudadano.

<p><b>Preocupaciones del consumidor</b></p>	<p>Gran preocupación por el medio ambiente</p>	<p>Se constata que el acto de consumo y los aspectos relacionados con el Medio Ambiente son de gran interés y llegan a la sensibilidad del ciudadano. Las empresas deben hacer hincapié en desarrollar sus productos respetando ciertas normativas de sustentabilidad, no solo para complacer a cierto público que valora dicho comportamiento, sino también para generar un cambio positivo en el impacto medioambiental, a su vez, de esta manera las empresas estarían transmitiendo un mensaje de concientización y respeto por el entorno que la rodea.</p>
---	--	--

	<p>Mejor calidad de vida</p>	<p>Este efecto es similar a la expectativa de vida. La mejor calidad de vida en la sociedad es un factor que influye directamente en este tipo de industrias. Mayor cantidad de familias logran salir de vacaciones, o salir de paseo un fin de semana largo. Todas estas medidas benefician a la industria hotelera.</p>
--	------------------------------	---

<p><b>Globalización</b></p>	<p>Cambio en el paradigma de trabajo</p>	<p>En las últimas décadas, se puede observar un gran cambio en el paradigma del trabajo. Los trabajos de antes, estrictos y poco flexibles ya no existen en la actualidad. En estos tiempos, la flexibilidad en el trabajo, y la importancia del capital humano en las empresas, genera un mejor desempeño y bienestar de las personas en las organizaciones.</p> <p>Estos tipos de flexibilidad, les otorgan a las personas una mejor calidad de vida, beneficiando directamente a las empresas de la industria hotelera, a la hora del turismo.</p> <p>Sumado a esto, medidas como los fines de semana largos o puente, son otras de las políticas que mejoran el desempeño laboral, ya que proporcionan mayor descanso para los individuos. Durante estos fines de semana largos, el turismo aumenta exponencialmente en toda la provincia y país.</p>
-----------------------------	--	---

**Nota: Elaboración propia**

Luego de presentar los impulsores de cambio, se cierra el análisis externo, habiendo considerado las fuerzas directas e indirectas que inciden en el desarrollo de Neper Select Hotel, donde las principales premisas remiten a una tendencia del consumidor que genera expectativas positivas en el desenvolvimiento del mercado y que el hotel se encuentra en una posición competitiva para lograr apalancarse entre las

fuerzas de negociación, y mediante un adecuado desarrollo estratégico poder aprovecharse de dicha situación.

La temática de impulsores de cambio sirve específicamente para la toma de decisiones por parte de la empresa, lo que impulsa principalmente al cambio es la nueva perspectiva de clientes más exigentes. Debido a esto, los competidores presentes en la industria hotelera de la provincia de Córdoba, deberán optimizar al máximo sus servicios para cumplir con la exigencia de los clientes.

Una vez finalizado en análisis del Macroentorno y del Microentorno, y aplicadas las tres herramientas tipo matriz para relacionar a la empresa con los factores y variables provenientes del macro y micro, se procederá a realizar el análisis puramente interno de la empresa, donde se podrá observar un Brief de la empresa, la planificación estratégica a través de la misión, la visión, la cultura corporativa, y finalmente un análisis de cadena de valor, para explotar al máximo el análisis interno de Neper Select Hotel.

## **Análisis Interno**

### **Brief de la empresa**

#### Historia

Desde Marzo del año 2015, Neper Select Hotel, una empresa propia del Grupo Meroli, brinda sus servicios de hotelería y gastronomía. Es un hotel tres estrellas, ubicado en el barrio Villa Belgrano, de la Zona Norte de Córdoba Capital, Argentina. Posee una capacidad de 37 habitaciones de lujo y confort, servicio de restaurante, sauna, piscina, salones corporativos y gimnasio.

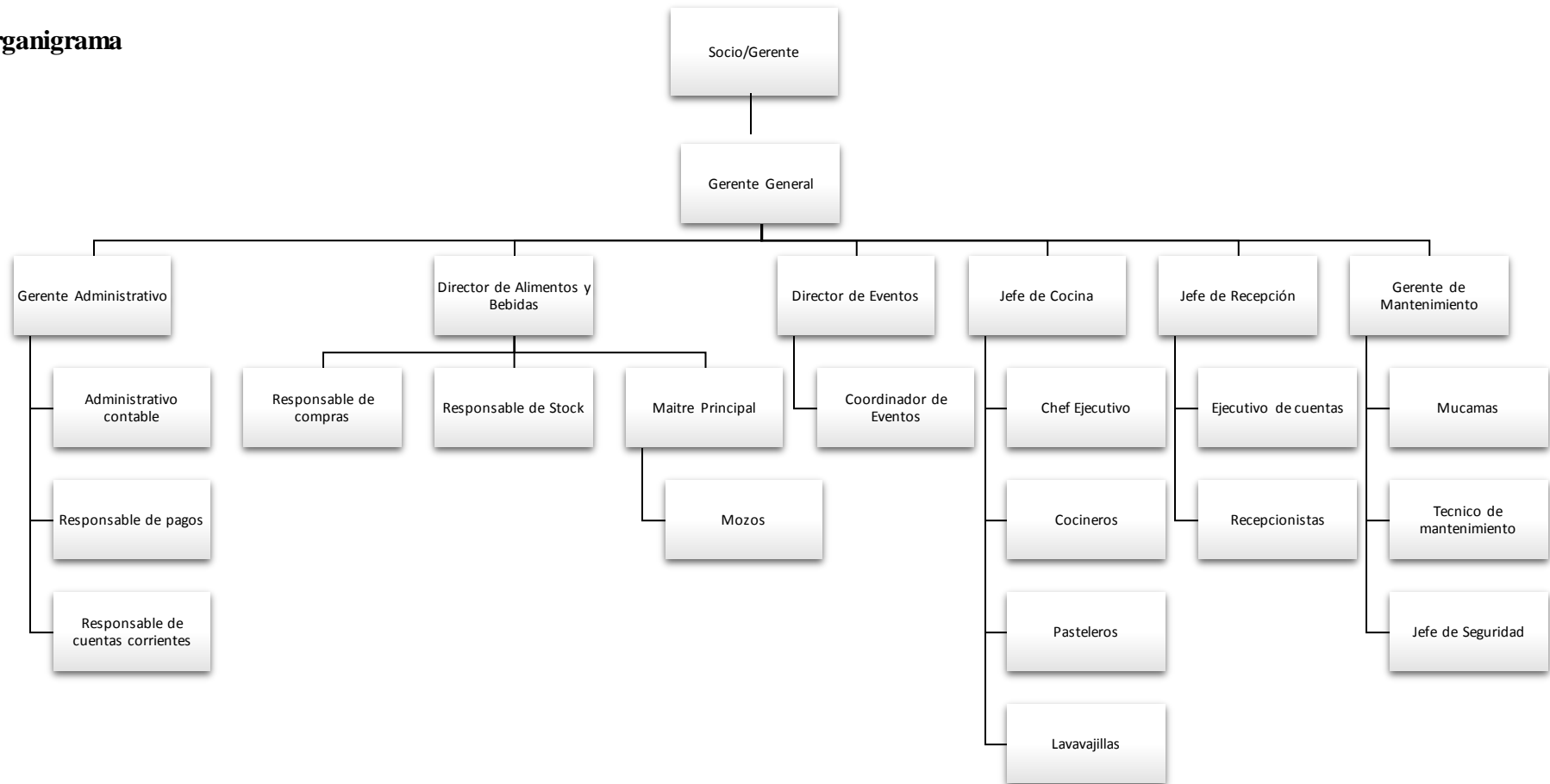
#### Cantidad de empleados

En lo que va del año 2019, el hotel cuenta con una cantidad de 43 colaboradores, de los cuales 40 son fijos y los restantes (3) son trabajadores adicionales (empleados eventuales). Se encuentra vinculado al Convenio colectivo UTHGRA - FEHGRA (389/04).

### **Organigrama**

A continuación, se presentará el organigrama con el cual se maneja la empresa, y el cual se encuentra presentado en su propia planificación estratégica. En él, se verán representadas cada una de las áreas y sub áreas de la empresa. El mismo, es un organigrama de tipo vertical, ubicando las áreas con mayor responsabilidad y peso jerárquico en los sectores superiores. Cabe aclarar, que, a simple vista, no se ve distinción entre la línea jerárquica de jefes, encargados y directores. Esta aclaración y distinción, se presentará como una recomendación a futuro al final del desarrollo del trabajo.

**Gráfico 4**  
**Organigrama**



**Fuente: Planificación estratégica de Neper Select Hotel**



## **Productos / Servicios**

Dentro del hotel, se encuentran el Restaurante llamado 'Leonardo', en honor a *Leonardo Da Vinci*. Este funciona de manera paralela al hotel, correspondiendo así el manejo de sus ingresos y gastos, como la contabilidad diaria, a la parte administrativa del hotel.

Por otra parte, el hotel cuenta con 5 salones para eventos; Pascal, Verne, Galileo, Copernico y Newton; de diferentes tamaños cada uno, con capacidades que van de 10 personas a un máximo de 200, en función de esto, el hotel posee una gran cantidad de eventos corporativos semanales, los cuales representan un elevado porcentaje en los ingresos.

El sistema informático utilizado por Neper Select Hotel es el sistema hotelero CQR, compuesto por todas las herramientas necesarias para el correcto desenvolvimiento de un hotel, desde el área de recepción hasta el área administrativa y contable.

## **Planificación Estratégica**

### Misión

En Neper Select Hotel, nos ocupamos de brindar servicios diferenciales que excedan las expectativas de nuestros clientes. Lo hacemos en un ámbito donde la calidez, honestidad y la actitud proactiva de nuestro equipo reflejan nuestro compromiso con el cliente.

### Visión

Ser referentes en servicios de hotelería ejecutiva en la zona norte de la ciudad de Córdoba.

### Valores

- Calidad del servicio: Brindamos a nuestros clientes servicios y productos asociados que superen sus expectativas, nuestros clientes son la razón de ser de nuestro negocio.
- Honestidad: Nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

- Calidez: Tratamos a nuestros clientes con cuidado y amabilidad, entregando nuestra mejor actitud que los hace sentir bienvenidos y apreciados.
- Flexibilidad: Desarrollamos la capacidad y disposición de adaptación a las distintas necesidades de nuestros clientes.
- Compromiso y trabajo en equipo: Somos conscientes de la importancia que tiene nuestro trabajo para alcanzar en conjunto resultados de calidad.
- Actitud proactiva: Actuamos anticipadamente en la resolución de problemas. Siempre con un gran sentido de urgencia y disciplina.
- Respeto y cordialidad: Hacia nuestros clientes externos, internos y proveedores, desarrollando lazos a largo plazo.

### Objetivos principales

#### Cualitativo

- Posicionar Neper Hotel como uno de los más reconocidos en su categoría.
- Lograr el 100% de satisfacción en el cliente por el servicio prestado.
- Lograr una participación de mercado superior a la de los competidores directos por cercanía.
- Lograr durante el primer año de funcionamiento alianzas estratégicas orientadas a la comercialización y publicidad del hotel.

#### Cuantitativo

- Alcanzar un 50% de ocupación durante el primer año.
- Alcanzar un incremento año tras año en ventas del 10%.
- Porcentajes de ocupación

**Tabla 4**

**Objetivos Cuantitativos – Neper Select Hotel**

	<b>Hotel</b>	<b>Salones</b>	<b>Restaurant</b>
<b>1er Año</b>	40%	6 / mensuales	30 cubiertos
<b>2do Año</b>	50%	9/ mensuales	50 cubiertos
<b>3er Año</b>	65%	12/ mensuales	60 cubiertos
<b>4to Año</b>	70%	16/ mensuales	70 cubiertos
<b>5to Año</b>	75%	20/ mensuales	80 cubiertos

**Fuente: Planificación estratégica de Neper Select Hotel**

**Cadena de Valor**

La cadena de valor es una herramienta que permitirá, no solo observar cada una de las áreas que integran a Neper Select Hotel, sino como están compuestas y los procesos que se llevan adelante dentro de cada una, logrando descifrar la ventaja competitiva de la empresa respecto del resto de los competidores.

El hotel está compuesto por siete áreas principales, las cuales son:

- Gerencia General
- Área Administrativa
- Área de Alimentos y Bebidas
- Área de Cocina
- Área de Eventos
- Área de Recepción
- Área de Mantenimiento

Cada una de las áreas mencionadas anteriormente es de vital importancia para el desarrollo y funcionamiento del hotel, ya que, para que se lleve a cabo un correcto desempeño, cada área se convierte en indispensable de la otra.

**Actividades de Soporte/Apoyo**

*Estructura organizativa de la empresa*

Tal cual se mencionó anteriormente, Neper Select Hotel se encuentra compuesto por siete áreas, las cuales operativizan las actividades claves de la organización. Las mismas pueden describirse de la siguiente forma:

### *Gerencia General*

La gerencia de Neper Select Hotel se encuentra compuesta por Diego Meroli, dueño y director del hotel, y Juan Anain, gerente general del hotel. Ambos se ocupan principalmente de la dirección de la empresa, proponiendo objetivos a largo plazo y verificando su cumplimiento. Se centran en los resultados, realizando análisis cuantitativos y comerciales tanto del hotel como del restaurante.

### *Área Administrativa*

#### *Funciones del área administrativa*

El área administrativa lleva a cabo todo el manejo, tanto contable como financiero, del hotel. Está compuesta por una persona, la cual lleva adelante la mayor parte de las tareas. Se encuentran diferentes y variadas actividades, como la realización de las cajas diarias, el ingreso de facturas de proveedores al sistema, el pago a proveedores, la gestión de cobranzas de los clientes y el pago de facturas correspondientes a servicios como electricidad, agua, gas.

La realización de la caja diaria, es una actividad de suma importancia, ya que es el momento en el que se asientan los ingresos correspondientes al día anterior, tanto de efectivo como de tarjeta de crédito o débito. Las cajas se subdividen en dos grupos, un grupo que corresponde a los ingresos del hotel y otro grupo que corresponde a los ingresos del restaurante. El proceso consiste en realizar el conteo del efectivo que ingresó, y verificar que coincida con lo que dicta el sistema. Respecto a las tarjetas de crédito o débito, se realizan cierres de lote de cada una, según sean Visa, MasterCard o American Express, donde se refleja en un asiento contable todos los ingresos correspondientes a las diferentes tarjetas. Una vez finalizado todo este proceso, se deriva todo el efectivo a la caja de seguridad supervisada por Gerencia del hotel.

El ingreso de facturas de proveedores es un proceso simple, el cual inicia una vez que el personal del Área de Alimentos y Bebidas pone a disposición del Área Administrativa las facturas correspondientes a los ingresos de cada proveedor. El mecanismo consiste en ingresar al sistema CQR las facturas, detallando a que proveedor corresponde, el tipo de factura (A, B o C), el número de factura, la fecha de factura, el monto total de la factura y el detalle de lo que se compró. Luego de este detalle, el monto total se desagrega por un lado en un monto bruto, y por otro lado se hace un detalle de todos los impuestos que compongan a la factura, como el IVA, Ingresos Brutos, Percepciones como la de comercio e industria, retenciones e impuestos internos.

Una vez completados todos los campos, se da aceptar y la factura ya figura en el sistema como pendiente de pago, paso que desarrollaremos a continuación.

El pago a proveedores consiste en ingresar a una pestaña llamada “pago a proveedores”, donde colocaremos el proveedor al cual deseamos abonar, al dar siguiente, aparecerá un detalle de todas las facturas pendientes de pago. Se debe seleccionar la cantidad de facturas que se desee abonar, y a continuación figurará el monto total, donde se debe colocar de qué forma se realizará el pago (efectivo, cheque o transferencia). Una vez definido el método y forma de pago, el sistema refleja un detalle del pago realizado al proveedor.

La gestión de cobranzas es un proceso similar al de pago a proveedores, pero observado desde el otro lado. Las cobranzas principalmente están relacionadas con empresas que realizan eventos corporativos dentro de los salones del hotel. El sistema posee una planilla llamada “análisis de vencimiento”, la cual arroja un detalle de todas las cuentas por cobrar en orden alfabético, ubicando el vencimiento de las facturas dentro de los rangos 1-15 días, 16-30 días, 31-45 días y + de 45 días (cantidad de días desde el momento de facturación). El informe análisis de vencimiento, detalla al final una distribución porcentual de los rangos mencionados anteriormente, donde se observa en que rango se encuentra el grueso de la deuda. Además, incluye un promedio de recupero representado en días. Una de las metas de la empresa, es que este promedio de recupero no supere los 20 días. El proceso administrativo para realizar la gestión de cobranzas consiste en llamados diarios a las diferentes empresas deudoras, buscando efectivizar el pago. La mayoría de las empresas pagan a través de transferencia, algunas con cheque y la minoría con efectivo. Una vez realizada la cancelación por parte de la empresa, se asienta en un formulario similar al de ingreso de facturas de proveedores, llamado “recibo”, donde una vez ingresado, disminuirá el monto de las cuentas por cobrar de Neper Select Hotel.

Por último, el pago de servicios de electricidad como Epec, de agua como Aguas Cordobesas, de teléfono como Telecom, y otros servicios como Wifi, Netflix, Televisión por cable, se asienta en el sistema de la misma manera que cualquier otro tipo de factura. La mayoría de los servicios se realiza a través de débito automático (Aguas Cordobesas, Wifi, Televisión, Netflix), y el resto se abona en cualquier entidad que cobre servicios como Rapipago.

## *Área de Alimentos y Bebidas*

### *Funciones del Área de Alimentos y Bebidas*

El área de Alimentos y Bebidas, compuesta por dos personas, es otro de los sectores principales de Neper Select Hotel, dentro de esta área, se desempeñan importantes y variadas tareas como las de realizar los pedidos de mercadería, tanto para el restaurante como para el hotel, recibir y acomodar en los depósitos cada pedido, armar y administrar el stock y controlar la calidad y vencimiento de las diferentes materias primas.

El proceso de pedidos será explicado en la sección de compras/abastecimiento correspondiente a la cadena de valor, ya que pertenece específicamente a aquella sección. Respecto del recibimiento de los pedidos de mercadería, el proceso va a ser detallado en la sección de logística de entrada, dentro de las actividades primarias de la cadena de valor de Neper Select Hotel.

El armado y control de stock es una tarea de suma importancia, ya que es un reflejo instantáneo detallado de todos los productos que hay en los depósitos, tanto de alimentos como de bebidas. El stock se realiza de manera semanal, con una planilla en papel, donde figuran cada uno de los productos. Una vez realizado el stock físico, se carga en la sección stock del sistema CQR, donde podrán observarse los saldos de stock desde cualquier computadora conectada al sistema del hotel.

El área de alimentos y bebidas tiene amplia relación con el área de cocina y de eventos, ya que debe abastecer de materia prima permanentemente a ambas áreas.

## *Área de Cocina*

El área de cocina se encuentra ubicada en Leonardo, el restaurante del hotel. El restaurante ofrece a los huéspedes y al público desayuno tipo Buffet, almuerzo a la carta o tipo menú ejecutivo, meriendas y cenas a la carta.

### *Funciones del Área de Cocina*

El equipo de cocina se encuentra dividido en dos turnos, un turno para la mañana/tarde y otro para la tarde/noche. Cada grupo se encuentra compuesto por tres cocineros encargado de realizar las entradas y platos principales, una pastelera encargada del sector dulces y postres, un ayudante de cocina, encargado de asistir a los cocineros y, por último, un bachero, encargado de la limpieza de la vajilla y la cocina.

Otra parte importante del equipo de cocina, es el personal que atiende a los clientes en sus mesas, trabajan entre tres y cuatro mozos por turno. Ellos son los responsables de llevar la comida al cliente y de atenderlo en lo que sea necesario. Un encargado de caja realiza las cobranzas a cada cliente, incorpora en el sistema estos datos y realiza los cierres de turno, que luego son depositados en la caja, para que el área administrativa realice el posterior control de estos.

El equipo de cocina es de suma importancia, ya que provee del catering tanto para el restaurant, como para los diferentes eventos que se realicen en cada uno de los salones, y la atención a los pasajeros hospedados que utilicen la modalidad de roomservice.

### *Área de Eventos*

El área de eventos, se encuentra compuesta por dos personas, las cuales son los encargados de organizar todos los eventos que se realicen en cualquiera de los cinco salones que dispone el hotel. El sector de eventos provee aproximadamente un 45% de la facturación mensual de Neper Select Hotel.

Dentro del hotel, se realizan variados eventos, para diferentes tipos de público. La mayor cantidad de eventos realizados son eventos corporativos adaptados a empresas, utilizan los salones para reuniones con el personal, presentaciones de productos, conferencias, etc. Los eventos varían sus asistencias según el tipo de programa, desde 6 personas para reuniones privadas, hasta 200 personas para conferencias. Otro tipo de evento, totalmente distinto, son los cumpleaños y casamientos. Esta modalidad de evento es más familiar, donde la decoración y el menú cambia respecto de los corporativos. Otro de los principales, realizados en Neper Select Hotel, son la concentración de equipos de fútbol, principalmente por su comodidad y cercanía con el estadio Mario Alberto Kempes.

### *Funciones del Área de Eventos*

La parte administrativa de cada evento, es llevada a cabo también por esta área. Consiste principalmente en el ingreso al sistema de la cantidad de personas y del tipo de evento, para la posterior facturación. Una vez facturado el evento, este se analiza desde el área administrativa en la llamada planilla “análisis de vencimiento”.

Lo referido con armado y servicio de los salones durante el evento, es llevado a cabo por mozos eventuales, contratados específicamente para el evento. Estos se

encargan de la decoración y armado del salón, además del servicio de catering si el evento solicitó servicio de comida. El equipo de cocina, como mencionamos anteriormente, es el encargado de proveer la comida a cada evento que se realice dentro del hotel.

### *Área de Recepción*

#### *Funciones del Área de Recepción*

El área de recepción se encuentra ubicada en el ingreso del hotel, se divide en tres turnos, uno por la mañana, otro por la tarde y otro por la noche, compuestos los tres por dos personas por turno. El área de recepción se encarga principalmente de realizar el check in y check out de los pasajeros hospedados, la atención de llamados telefónicos para realizar o corroborar reservas, realizar los cierres de turno, y del mantenimiento y orden en el lobby del hotel.

El check in consiste en dar ingreso al pasajero al hotel, donde éste completa una planilla con sus datos, los cuales serán ingresados luego al sistema. Una vez realizado el check in, se debe informar al pasajero sobre todas las instalaciones y servicios que brinda el hotel, y luego es derivado a la habitación. El check out, es un proceso totalmente inverso al del check in. Se realiza una vez que el pasajero finaliza su estadía. En este momento, se libera la habitación para que el área de mantenimiento acondicione la habitación para el próximo huésped, y se cobra la estadía al huésped, que puede abonar tanto como con efectivo, como con tarjeta de crédito o débito.

La atención de llamados telefónicos, consiste principalmente en brindar al cliente la información sobre la disponibilidad de habitaciones para la fecha que desea, brindar tarifas y realizar las correspondientes reservas en el sistema en el caso de avanzar con el proceso.

Los cierres de turno comprenden el contado y depósito del dinero recaudado en la caja, para que luego el área administrativa realice el posterior control y lo asiente en el sistema.

El mantenimiento y orden del lobby y del hotel en general, es responsabilidad primordial del área de recepción, ya que debe mantener un constante clima de tranquilidad y bienestar, para la correcta satisfacción del cliente. Se encuentran encargados de solucionar cualquier problema que pueda surgirle a un huésped o cliente del hotel. Las personas ubicadas en recepción son el primer contacto del cliente con el hotel, por lo cual deben dirigirse con cortesía y dar respuestas a lo que el cliente desee.



## *Área de Mantenimiento*

### *Funciones del Área de Mantenimiento*

El área de mantenimiento posee relación con todas las áreas, ya que es la principal encargada de la limpieza y correcto funcionamiento de todos los sectores del hotel. Se encuentra equipada por las mucamas, las cuales realizan actividades como la limpieza y reposición en cada una de las 37 habitaciones del hotel, limpieza del restaurante, limpieza de cada uno de los salones y espacios comunes. Por otro lado, una persona de mantenimiento es encargada del funcionamiento y servicio de toda la parte técnica del hotel. Por último, dentro del área de mantenimiento se encuentra la persona a cargo de la seguridad del hotel, la cual se ocupa de supervisar principalmente el turno nocturno.

La limpieza realizada por el sector Housekeeping, es realizada una vez que el huésped libera la habitación. Esta debe ser acondicionada inmediatamente para el próximo huésped. Se debe realizar una profunda limpieza y reposición de elementos de limpieza como shampoo, jabón, papel higiénico y toallas. Este sector también es responsable de la limpieza del restaurant. Se realiza una limpieza a media mañana y otra antes del anochecer. Los salones, también son repasados por las mucamas y dejados a disposición de los mozos eventuales para la preparación. Por último, los espacios comunes, como el lobby, pasillos y otros sectores, son limpiados por el sector Housekeeping.

Dentro del sector específicamente de mantenimiento, se realizan todas las tareas correspondientes al control y service de sectores electrónicos, pozos negros, calderas, y mantenimiento de todos los revestimientos internos y externos del hotel.

Los servicios correspondientes a mantenimiento del jardín y piscina, son tercerizados, es decir, realizados por personal, idóneo en aquellas actividades, externo al hotel.

El área de mantenimiento es de esencial importancia, ya que refleja la limpieza, orden y seguridad de cada sector del hotel. La primera impresión generalmente llega a través de la vista, y el orden y limpieza del hotel deben ser acordes a la calidad y los servicios que ofrece.

La profunda descripción de la infraestructura de la empresa, de cada área del hotel y de los procesos internos es de suma importancia para realizar el análisis profundo de la empresa. A través del detalle anterior, se logrará observar la importancia

y relación de cada área con la otra. En Neper Select Hotel, es de vital importancia el trabajo en equipo, ya que cada área depende directamente de la otra, por lo cual, sería imposible brindar la calidad de servicio que se ofrece hoy en día, sin un correcto desempeño y retroalimentación entre cada una de las diferentes áreas.

### **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos se encuentra bajo la responsabilidad del área administrativa, la cual se encarga de efectuar las actividades correspondientes a liquidación de sueldos, control de asistencias, licencias, ausentismo, adelantos de sueldo, reclutamiento y selección.

La plantilla de empleados del hotel está constituida por un número de 43 empleados, los cuales llevan adelante sus tareas acordes a las indicaciones informales que se les asigna al momento de ingresar e integrarse a su puesto de trabajo. Es decir, no cuentan con documentos formales que estipulen los lineamientos sobre qué y cómo llevar adelante las actividades que tienen bajo su responsabilidad.

De igual manera, al momento de realizar las evaluaciones de desempeño, las mismas toman como indicadores los aspectos señalados al principio de esta descripción, tales como el ausentismo, la asistencia, la puntualidad, que pueden ser factores concretamente medibles. Sin embargo, respecto a los resultados, es una dimensión que no logra ser abordada en completitud por el área administrativa.

Es importante también destacar que no existen políticas estrictas y definidas formalmente de Recursos Humanos, mostrando carencias sobre sistemas de compensación, de recompensa y reconocimiento.

### **Desarrollo Tecnológico**

Neper Select Hotel es reconocido como un hotel moderno, el cual posee casi cuatro años de antigüedad. Presenta avances tecnológicos, como el software CQR de hotelería, pantallas en las puertas de los salones, puertas magnéticas en todas las habitaciones y salones, y un sistema de cámaras que cubre cada sector del establecimiento.

El sistema utilizado por el hotel, es el reconocido software CQR, diseñado y adaptado especialmente para hotelería. Abarca grandes sectores, como el de recepción, el de administración, el de compras y el de eventos. Todas las operaciones son llevadas adelante a través de este sistema. En caso de recepción, los check in y check out, la

disponibilidad de habitaciones, las estadísticas de ocupación y muchos otros informes pueden ser observados desde el sistema. El área administrativa, lleva adelante el ingreso de facturas, el procesamiento de pagos, las gestiones de cobranzas, el asentamiento de las cajas diarias a través del software CQR. El proceso de compras, como la realización de la orden de compra, la gestión y análisis de disponibilidades en base al stock, también son realizadas dentro del sistema. Y, por último, el área de eventos lleva adelante una gestión similar a la de recepción, pero observando la ocupación de los salones corporativos de Neper Select Hotel.

Tanto las pantallas en cada uno de los salones corporativos, donde se detalla que empresa se encuentra en él, como las puertas magnéticas para habitaciones y salones, son detalles que son necesarios en un hotel de esta categoría. Esto genera rápidamente una ventaja competitiva con respecto a la competencia, generando una sensación de comodidad, calidad y seguridad para el cliente que asista a Neper Select Hotel, ya sea por alojamiento o por un evento corporativo.

El sistema de cámaras, es una de las principales medidas de seguridad, ya que se encuentran grabando las 24hs del día. Es un software moderno, al cual se puede acceder desde cualquier computadora o celular, sin necesidad de estar presente en el hotel.

Cada uno de los desarrollos tecnológicos mencionados anteriormente, hacen a la ventaja competitiva y elección por parte del cliente, priorizando la fidelización de este, para su retorno en un futuro cercano.

### **Proceso de Abastecimiento/Compras**

El proceso de compras es realizado por el área de alimentos y bebidas, consiste en la realización de los pedidos de mercadería a los diferentes proveedores, según las necesidades de mercadería que requiera el hotel.

La realización de pedidos consiste básicamente en hacer los encargos de mercadería a los diferentes proveedores, en base a la programación de la semana, que puede variar según el menú ejecutivo o el menú de los diferentes eventos, y los requerimientos de las habitaciones. Las categorías que se encuentran dentro de alimentos son: carne de vaca, cerdo, cordero y pollo, frutas y verduras, pescados y mariscos, panificación congelada, lácteos, quesos y fiambres, productos de almacén, pastas y helados. Dentro de bebidas, se encuentran bebidas con alcohol y bebidas sin alcohol. Los pedidos se realizan vía WhatsApp, mail o llamado telefónico, y tienen una

demora promedio de entrega mínima de 24hs. Una vez arribado el pedido, se dirige a la etapa de recibir el pedido.

El proceso de pedidos se realiza desde la solapa “compras”, del software CQR, donde en base a los pedidos solicitados, se confecciona una orden de compra, la cual se re direcciona al sector donde se recibe a los proveedores. En base a la orden de compra, se tilda y revisa la mercadería que ingresa al hotel.

## **Actividades Primarias**

### *Logística de Entrada*

La logística de entrada comprende el ingreso de la mercadería a la empresa, tanto el material necesario para el restaurante, como para el hotel mismo.

Recibir los pedidos de mercadería insume una tarea de mayor complejidad, ya que no solo consiste en recibir, sino en controlar que cada uno de los productos que fueron pedidos lleguen en forma, es decir, verificar precisamente el estado del producto que llega y su fecha de vencimiento. Una vez recibido el pedido, se debe acomodar toda la mercadería. Se administran productos que necesiten mantener su cadena de frio, por lo tanto, son dirigidos a los distintos freezer y cámaras de frio. El resto de los productos, se depositará en los diferentes depósitos, ubicados junto a la cocina y en el subsuelo del establecimiento. La mercadería que presenta fecha de vencimiento corta, debe ser acomodada de manera que queden los productos próximos a vencer adelante, de tal forma que el personal de cocina utilice estos primero. Cabe mencionar que todo este procedimiento es realizado de manera informal, sin un control a partir de una herramienta metódica, que monitoree y ajuste en simultaneo el desarrollo e implementación de las mismas.

Respecto de la mercadería solicitada para el hotel, recibe exactamente el mismo tratamiento. Abarca mercadería como productos de limpieza y amenities para las habitaciones, alimentos para las heladeras tipo minibar ubicadas en las habitaciones, y cualquier otro tipo de servicio que se le ofrezca al cliente que se encuentra hospedado en Neper Select Hotel.

### *Operaciones*

Las operaciones corresponden al paso siguiente, luego de la logística de entrada. Consiste principalmente en la realización y puesta a punto del servicio, para la

comodidad y satisfacción del cliente. Las operaciones logran generar, en parte, la ventaja competitiva que diferencia a Neper Select Hotel de la competencia.

Respecto del mismo hotel, las operaciones abarcan la preparación y puesta a punto de la habitación. Es decir, la limpieza y acomodado de toda la habitación y espacios comunes para los huéspedes próximos a alojarse. Además, se debe rellenar y acomodar el frigobar o minibar, con alimentos y bebidas variadas.

### *Marketing y Ventas*

El marketing y las ventas, tanto para Neper Select Hotel como para cualquier empresa, consiste en la publicidad que se realiza, es decir, la forma de llegar al cliente, y que ésta logre conocer la empresa. En estos tiempos, todo lo relacionado con el marketing y ventas es de gran importancia, debido a la gran popularidad que poseen las redes sociales. Mucha publicidad realizada años atrás en diarios y revistas, actualmente son realizadas a través de redes sociales como Instagram o Facebook.

Respecto de Neper Select Hotel, el manejo del marketing y ventas es realizado por una persona que ocupa el puesto de Community Manager, el cual es una persona ajena al hotel, es decir, presta un servicio externo, contratado por el hotel.

Las principales tareas a realizar en el sector de marketing y ventas, consisten en la publicidad de fotos del hotel, tanto en redes sociales, como en televisión. En todas las redes sociales, son publicadas constantemente las tarifas, ofertas y promociones que posee Neper Select Hotel, además de los servicios y comodidades que ofrece, como la piscina, sauna, restaurante y las mismas habitaciones.

### *Servicios*

La cadena de valor presenta algunas complicaciones a la hora de ser aplicada en una empresa de servicios como Neper Select Hotel, ya que dentro de esta sección servicios, se podría directamente indicar lo que ofrece el hotel. Pero se debe tener en cuenta que esta sección de servicios hace referencia a prestaciones que van más allá de lo que incluye el servicio en sí que ofrece el hotel.

Dentro de estos servicios de modalidad extra, se pueden destacar detalles como champagne y bombones de cortesía para las habitaciones, y el servicio de desayuno en la habitación y no en el restaurante del hotel. Estos detalles son extras a lo que ofrece un alojamiento estándar, los cuales no presentan ningún cargo aparte. Debido a esto, se puede decir que este tipo de situaciones caben dentro de la sección servicios.

Una vez finalizado el desarrollo de la cadena de valor de Neper Select Hotel, y para finalizar en análisis interno de la empresa, se plantearán específicamente cuales fueron los problemas y dificultades detectadas en la empresa, a través de resultados obtenidos de documentos internos de la empresa, comentarios de satisfacción de los clientes, entrevistas y encuestas realizadas a los empleados.

### **Análisis cuantitativo de Neper Select Hotel**

Una vez finalizada la primera sección del análisis interno de la empresa, donde se desarrolla cada área del hotel, y realizada la correspondiente Cadena de Valor, se procederá a realizar un diagnóstico cuantitativo en profundidad sobre la situación de Neper Select Hotel.

El principal problema dentro de la empresa se encuentra en los procesos internos. El correcto desarrollo de estos procesos debería llevar a la calidad total y a su vez a la satisfacción del cliente, esta variable podrá medirse en varios indicadores, como por ejemplo los tiempos de espera y la calidad en la atención. Al encontrarse el problema en los procesos internos, que se encuentran descoordinados, se procederá, como menciona el objetivo general de este trabajo, a proponer la construcción de un Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento y estandarización de estos procesos, lo que llevará a la calidad total y a su vez, a la satisfacción del cliente final.

La mayoría de la información que se presentará a continuación fue obtenida gracias a el modelo de guía de pautas utilizado como modelo de entrevista para el gerente general y un encargado de área del hotel; y, por otro lado, con las encuestas que se realizaron a través de un cuestionario, a la plantilla completa de la empresa, 43 empleados.

A partir de los resultados de las anteriores, se obtienen las siguientes conclusiones:

- La rentabilidad sobre utilidades disminuyó un 20% respecto del semestre anterior.

El motivo principal fue el aumento paulatino de los costos de las materias primas e insumos, y a la vez la disminución en la realización de eventos y el flujo de alojamiento. La situación económica del país es la principal responsable de esta situación. Como observamos en las encuestas, el 56% de los empleados

opina que el aumento de los costos en los últimos meses impacto directamente en el desarrollo de la empresa.

- Disminución de la liquidez de la empresa en un 15% respecto al semestre anterior.

Principalmente debido a la situación del país, la cual es complicada y no favorece en el consumo de las personas en gastronomía y turismo.

- Aumento del endeudamiento con proveedores y acreedores en un 20% con respecto al semestre anterior.

Esto se debe principalmente a una mala administración, en la cual no existe un correcto plan de pagos, generando un desorden de tipo financiero. Además, el aumento en los costos y el estancamiento de ingresos por parte del alojamiento y eventos, no favorecen esta situación. Desde gerencia, se hizo referencia a que el saldo de proveedores aumento entre un 15% y un 20% con respecto semestre anterior.

- Aumento de la demora en la atención al cliente en el restaurante en un 15% respecto del semestre anterior.

El principal motivo de esta situación, es una inadecuada capacitación del personal de mozos. Esto genera desconocimiento y confusiones por parte del personal, generando una mala satisfacción en el cliente. Este aspecto puede validarse al observar los resultados extraídos de las encuestas, donde más del 44% de los empleados expresaron temor al momento de atender a un cliente. Además, la elevada rotación de personal en ese sector, imposibilita una correcta capacitación y puesta a prueba del personal. Este es otro aspecto donde al indagar al personal, manifestaron sentirse poco motivados, precisamente un 35% de los empleados, debido a todas estas situaciones.

- Aumento de demoras en la recepción del hotel en un 10% con respecto del semestre anterior.

Esta situación ocurre por el mismo motivo que el problema anterior, la falta de capacitación del personal, la cual se observa que es generalizada en todas las áreas del hotel. Según respuestas obtenidas de los empleados del hotel, más del 56% del personal hotel se encuentra poco capacitado para realizar sus tareas cotidianas. Esto ocurre a que más del 68% de los empleados recibe una sola capacitación anual.

- Disminución de un 5% en la satisfacción del cliente respecto del semestre anterior.

Se observa un leve incremento en comentarios y puntuaciones negativas en páginas web como Booking y Despegar, principalmente respecto de la atención por parte del personal. Los empleados presentan como el principal motivo de la insatisfacción del cliente, en un 46%, la falta de conocimiento para la atención. En segundo lugar, un 26% opina que la descortesía es un factor crucial para la insatisfacción del cliente.

- Disminución de un 5% en la calidad de la materia prima con respecto al semestre anterior.

Se detectaron ciertas quejas por partes del cliente, en la calidad de los alimentos del restaurante. Esto se debe principalmente al desequilibrio financiero, que lleva a buscar proveedores alternativos para disminuir los precios de compra de la mercadería. En algunos casos, al buscar segundas marcas, se disminuye la calidad, afectando directamente al paladar del consumidor, disminuyendo la satisfacción y la calidad total.

- Aumento de un 15% de la inseguridad en vehículos estacionados en las calles colindantes al hotel, respecto del semestre anterior.

El sistema de vigilancia del hotel es adquirido como un servicio tercerizado, el personal no pertenece al hotel. En el último tiempo, ha habido varios cambios en el personal de seguridad, debido a ausentismos durante situaciones de robo. Neper se encuentra dirigido a un segmento de clase media/alta, por lo cual se suelen dejar instrumentos de valor en los vehículos. Un sistema eficiente de seguridad generaría un aumento de satisfacción en el cliente que almuerza o se hospeda en el hotel.

- Aumento de la informalidad en el proceso de compras en un 15% con respecto del semestre anterior.

El principal motivo de esta situación hace principal referencia a la falta de estandarización del proceso interno de compras de la empresa, y la rotación del personal en el último tiempo dentro de esta área. La inexistencia de procesos estándar, genera que cada empleado desarrolle y lleve adelante a su manera el proceso de suministros, al haber rotación de personal, este proceso debe incorporarse desde cero, lo cual conlleva en la informalidad del proceso, afectando la satisfacción del cliente final. Esto ocurre, además, porque más de



la mitad de los empleados, un 58% para ser precisos, concuerdan en que los procesos dentro de la empresa no se encuentran estandarizados.

- Aumento de la demora en recepción y acomodado de pedidos en un 20% con respecto al semestre anterior.

El principal motivo es similar a la causa del problema anterior, debido a la falta de estandarización de los procesos internos. Además, debería estar preestablecido una franja horaria de recepción de mercadería, evitando que el proveedor llegue y despache mercadería en cualquier momento del día. El 49% de los empleados del hotel desconocen cómo recibir y acomodar correctamente la mercadería recibida. Este elevado porcentaje, genera un aumento y demora en recepción y acomodado de la mercadería con respecto al semestre anterior.

- Aumento de errores en la recepción de mercadería en un 10% con respecto al semestre anterior.

El control precario y no responsable, y la falta de control sobre la mercadería, son los principales motivos de que hayan aumentado los errores en la recepción de mercadería de un periodo a otro. El principal error es la pérdida de comestibles por no hacer una revisión de la fecha de vencimiento de la mercadería.

- Aumento de un 10% de demora en la brecha existente entre el pedido de mercadería derivado por cocina y la llegada del proveedor al hotel, con respecto al semestre anterior.

Aquí pueden existir dos factores de error, el primero es un error propio del hotel, en el área de compras. Y, por otro lado, puede existir un error o demora proveniente del proveedor de la mercadería. Generalmente, el aumento en la brecha se da por una mala administración en el proceso de pedidos. Es menor la cantidad de casos en los que los proveedores poseen demoras, con respecto a los errores y demoras ocurridos en el proceso de compras. Esto ocurre, además, porque el 37% de los empleados manifiesta que existe poca comunicación entre las diferentes áreas. La falta de comunicación entre áreas, deriva en mayores demoras y dificultades en el proceso.

- Aumento de un 5% en las quejas por limpieza en las habitaciones, con respecto al semestre anterior.

La falta de capacitación del personal de Housekeeping, como de todo el personal en general, genera desconocimiento en la realización de algunas actividades.

Además, la elevada rotación genera un desconocimiento de la cultura de la empresa por parte del personal, desencadenando faltas graves como la poca importancia en la limpieza de las habitaciones. Detalles como estos, generan una mala primera impresión, creando una gran insatisfacción en el cliente, el cual posiblemente no decida alojarse en el hotel a futuro. El principal motivo, tal lo reflejan los empleados, es que casi la mitad de ellos, 49% exactamente, no conocen como llevar a cabo su tarea correctamente. Esto genera no solo problemas en el área de Housekeeping, sino que en todas las áreas de la empresa.

- Disminución de un 5% en la retención de clientes con respecto al semestre anterior.

La detección de esta disconformidad por parte del cliente se puede presentar a modo de resumen de las falencias mencionadas anteriormente en relación a los procesos internos de la empresa. La disminución del nivel de clientes se debe principalmente a la falta de estandarización de los procesos internos, lo cual genera falla en las actividades por parte del personal, disminuyendo la retención de clientes debido a una falta grave en la satisfacción final del mismo. Además, el 49% de los empleados destaca que no sabe cómo atender correctamente a un cliente, lo que fomenta directamente a la no retención de clientes por parte del hotel.

- Disminución de un 10% en la formalidad de los procesos relacionados con recursos humanos respecto del semestre anterior.

El principal motivo de la disminución de la formalidad es la inexistencia de un área específicamente de recursos humanos en la empresa. Esto genera que todos los procesos, comunicaciones y actividades por parte de la empresa hacia el empleado vayan aumentando su nivel de informalidad.

- Aumento de un 10% en las llegadas tardes por parte del personal respecto del semestre anterior.

La falta de compromiso, y la falta de conocimiento y sentimiento de la cultura empresarial por parte de los empleados genera un gran aumento en las llegadas tardes a sus horarios y puestos de trabajo. Esto se debe principalmente a la gran rotación del personal y la falta de motivación y capacitación por parte de un área inexistente como la de recursos humanos. El 14% de los empleados menciona

a través de las encuestas realizadas, que no conoce sus horarios de cambio de turno.

- Disminución en un 20% de la motivación y aprendizaje del personal con respecto del semestre anterior.

Se repite el motivo de esta situación nuevamente. La elevada rotación del personal, la falta de un área específica de recursos humanos y la falta de estandarización de los procesos complica y desmotiva a los empleados de la empresa. La motivación y aprendizaje del personal es esencial para lograr una elevada satisfacción en el cliente final, lo cual, debido a esta situación, no sucede de la manera deseada por la empresa. Además, un 35% de los empleados concuerda en que se encuentran poco motivados, y un 19% en que no se encuentran motivados. Un 54% de los empleados, más de la mitad del personal, se encuentran poco o nada motivados, lo que disminuye automáticamente la motivación respecto de un semestre a otro.

- Disminución de un 15% en el conocimiento de la cultura corporativa por parte del personal de la empresa, respecto del semestre anterior.

El principal motivo de que esto suceda, es la falta de capacitaciones iniciales, en el momento en el que el empleado ingresa en la empresa, y capacitaciones durante el desarrollo de su trabajo, para continuar aprendiendo y desarrollándose. Este desconocimiento genera que el empleado transmita desconfianza al cliente final, logrando una relación débil y no satisfactoria. El 56% de los empleados, hacen referencia a que poseen un conocimiento bajo de la cultura corporativa de la empresa. Un 16% de los empleados, desconocen la cultura corporativa. Que más del 72% de los empleados de la empresa, desconozcan o tengan un bajo conocimiento de la cultura corporativa, genera una falta de vinculación del empleado con la empresa, lo que conlleva a una mala experiencia y satisfacción del cliente.

- Aumento de un 15% en la disconformidad por parte de los empleados de la empresa, respecto del semestre anterior.

Esta última situación engloba a todas las mencionadas anteriormente, debido a que la disconformidad aumente debido a varios motivos. La falta de un área específica de recursos humanos, la escasez de capacitaciones por parte de la empresa y la alta rotación del personal, son los principales motivos por los cuales la disconformidad del empleado aumenta respecto de ciclos anteriores.

El principal problema en la disconformidad del empleado, es que se traslada automáticamente al cliente final, en el momento de trato y servicio. Un mal servicio, genera una gran insatisfacción por parte del cliente final que asiste al hotel, ya sea para alojamiento, el uso de salones o del restaurante. Además, respecto a las encuestas realizadas a los empleados, un 49% de los empleados se encuentran algo conformes, y aproximadamente un 16% poco conformes o disconformes. El nivel de conformidad con la empresa es relativamente bajo, lo que genera que el empleado desarrolle sus actividades en un plano de desmotivación, impidiendo que logre una correcta satisfacción en el cliente final.

**Capítulo VI**  
**Conclusiones Diagnósticas**

Para reflejar gráficamente y específicamente los atributos y falencias que posee Neper Select Hotel, se desarrollara una matriz FODA, mencionando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa, obtenidas en base a la realización del análisis interno de la empresa, y de las respuestas obtenidas de las entrevistas y encuestas realizadas al personal del hotel, adjuntos en anexos.

**Tabla 5: FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Esencia de trabajo en equipo	Nuevos segmentos de clientes
Personalización del servicio	Incorporación de tecnología sustentable
Ubicación estratégica	Irrupción de nuevas plataformas gratuitas para difusión y publicidad
Variedad de la oferta (Gastronomía y salones corporativos)	Programación extensa de eventos en Córdoba como polo turístico y corporativo
Personal experimentado	Desarrollo del centro de convenciones en el predio ferial
Buen posicionamiento y referencia ante el público	Incremento del turismo de reuniones
Calidad del servicio	Aumento de visitas de turistas a la ciudad de Córdoba
Clima de trabajo de empresa familiar	Cierre del anillo de circunvalación
Flexibilidad laboral	Expansión del parque del Kempes
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Escases de estrategias a mediano/largo plazo	Irrupción de nuevos competidores en la industria
Desconocimiento de la cultura corporativa por parte de los empleados	Fluctuaciones constantes en los gremios
Carencias en la gestión de la comunicación interna entre equipos de trabajo	Lejanía respecto al centro de la ciudad y centros comerciales
Falta de estandarización en los procesos internos de desarrollo	Restaurantes gourmet cercanos
Inexistencia de mecanismos de control en diversas áreas	Precios menores en otros hoteles
Dimensiones y capacidad de carga del hotel no acordes a la demanda	Corridas bancarias y fluctuación del dolar
Progresivo aumento de los costos fijos del hotel	Devaluación o pérdida del valor del peso
Desorganización entre el personal del hotel	Pérdida de poder adquisitivo del consumidor
Poca claridad en la línea jerárquica de la empresa debido a un organigrama ineficiente	Inestabilidad debido al ser año electoral
Problemas relacionados a la comunicación interna ascendente/descendente	Rescisión de contratos con grandes empresas
Elevada rotación del personal de la empresa	
Escases de capacitaciones al personal	
Ausencia de un área dedicada a los recursos y relaciones humanas en la empresa	

**Nota: Elaboración propia en base a Sainz de Vicuña Ancín**

## **Conclusiones Diagnósticas**

A continuación, se realizarán conclusiones precisas respecto al análisis externo, información proveniente del Macroentorno y del Microentorno, y al análisis interno de la empresa.

Respecto de la información proveniente del análisis externo, en términos macroeconómicos se pudo observar que la situación presenta ciclos muy variables, donde se observa una tasa creciente de la inflación, lo que afecta directamente el bolsillo del consumidor. A su vez, la suba constante del dólar provoca una devaluación constante del peso argentino y una constante suba de tarifas. Todos estos factores influyen de manera negativa en el consumidor, y debido a esto, la situación del hotel se ve afectada, ya que la demanda disminuye. Por el otro lado, los indicadores económicos a futuro son alentadores, por lo cual se espera una reactivación de la economía, que favorezca al mercado en general.

Por otro lado, la situación es favorable respecto a medidas tomadas por el gobierno, como medidas de atracción de capitales extranjeros y la apertura a la economía, lo que fomenta la llegada del turismo internacional y la realización de eventos internacionales en nuestro país.

La situación microeconómica se encuentra muy influenciada por la situación macroeconómica, ya que en el caso de los proveedores los precios aumentan constantemente, generando de esta manera mayor competencia entre ellos. A través de herramientas como la matriz de grupos estratégicos, se logró determinar que los principales competidores que posee Neper Select Hotel respecto del precio, calidad del servicio ofrecido, ubicación geográfica y categoría son Holiday Inn, Orfeo Suites y Quorum Hotel. El ingreso de nuevos competidores en la zona, es una amenaza constante que posee la empresa.

El aumento constante de precios y devaluación de la moneda provoca que los costos fijos sean muy elevados en lo que va del año 2019, en comparación con los gastos fijos que se tenían en el primer trimestre del año anterior.

Respecto del análisis interno de la empresa, se logró determinar que la principal problemática que afecta en lo que va del año 2019 a Neper Select Hotel fue la falta de estandarización en los procesos internos. Esta falta de protocolo en los procesos provocó que no se aprovechara al máximo el potencial, ubicación y buena calidad que brinda el hotel, debido a que los procesos no se realizaron de forma ordenada,



generando demoras innecesarias y malestar en los clientes. Esta ceguera provocó que no se pudieran observar nuevas oportunidades de clientes.

En base al aspecto financiero y económico de la empresa, se está atravesando años complicados y volátiles, lo que genera que las utilidades disminuyan, principalmente por un aumento en los costos tanto de las materias primas, como de los servicios básicos como electricidad, agua y gas. A su vez, el gradual incremento en los precios, genera que el turismo tanto vacacional como corporativo disminuya. Además, el hecho de ser un año con elecciones presidenciales, desestabiliza más los mercados y las proyecciones a mediano/largo plazo.

Respecto de los clientes, se observa una gran disminución principalmente en la calidad de atención al cliente final, lo que disminuye en gran escala su satisfacción y complica la fidelización del cliente. Esto se debe principalmente a la falta de capacitaciones y la alta rotación del personal.

Cuando se habla de la innovación y el aprendizaje interno, se encuentran grandes falencias principalmente debido a que Neper Select Hotel no posee un área específicamente de recursos humanos. El manejo del personal por parte del área administrativa se desarrolla de manera informal, lo que genera disputas y malestares internos. Como se mencionó en el párrafo anterior, la ausencia de capacitaciones y la gran rotación genera el desconocimiento de la cultura corporativa por parte del empleado, trasladando una mala satisfacción al cliente final en determinadas situaciones.

Por otro lado, en base a las conclusiones obtenidas del análisis FODA, se puede observar que se llega a las mismas observaciones. En el aspecto externo, situaciones desfavorables, como la devaluación y la inestabilidad económica; situaciones favorables como el aumento del turismo corporativo, el cierre del anillo de circunvalación y el desarrollo del centro de convenciones en el predio ferial. En el aspecto interno, debilidades como la falta de definición, aplicación y medición de estrategias a largo plazo, falencias en la comunicación interna, falta de estandarización de los procesos, y las dimensiones y capacidades del hotel; y situaciones favorables como la variedad de oferta que provee el hotel, el personal capacitado y la calidad ofrecida al consumidor.

Finalizando las conclusiones diagnosticas que se llevaron a cabo, se puede mencionar que la situación económica actual no es la ideal, pero que se espera una

mejor situación a futuro, con una economía estabilizada. Por otro lado, respecto del análisis interno, que todas estas falencias, tanto en la comunicación y falta de estandarización de los procesos internos, como en la falta de claridad de las estrategias corporativas, falta de capacitaciones, falta de desarrollo interno del personal, fallas en la llegada y satisfacción del cliente final, provoca que las estrategias y objetivos propuestos y desarrollados por gerencia, no puedan aplicarse correctamente, ni tampoco medirse a lo largo del tiempo o durante determinados periodos.

## **Capítulo VII**

### **Objetivos de la propuesta de aplicación profesional**

## **Introducción y fundamentación de la propuesta**

Con el propósito de estandarizar la metodología de trabajo en el hotel, como así también arrojar la posibilidad de concretar una gestión que se articule en base a los resultados obtenidos en el transcurso de la aplicación de un plan estratégico, y así lograr una mejora en la satisfacción del cliente que accede a Neper Select Hotel, se propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral.

A través del diseño del Cuadro de Mando Integral, se buscará optimizar el funcionamiento y coordinación de las áreas de trabajo, eliminar las horas ociosas del personal, desarrollar una estandarización de los procesos, optimizar los mecanismos de trabajo y eficientizar la comunicación interna de la empresa, de esta manera, elevando el porcentaje de reservas.

## **Objetivos generales de la propuesta**

A través de la propuesta de mejora, se propondrá para Neper Select Hotel los siguientes objetivos:

- Optimizar el funcionamiento y coordinación de los procedimientos de las áreas claves de Neper Select Hotel tomando como referencia el incremento de un 25% de la satisfacción de los clientes respecto de la atención brindada, a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral, para Diciembre del 2019.
- Desarrollar y perfeccionar la estandarización de procesos a partir del afinamiento del sistema de control, logrando un 30% de actividades estandarizadas entre áreas, para Diciembre del año 2019.
- Eficientizar los procesos de comunicación entre las diferentes áreas jerárquicas del hotel, generando una mejora en la comunicación de tipo vertical en la empresa, optimizando la misma en un 25%, para Diciembre del año 2019.
- Disminuir para Diciembre del año 2019, un 25% de horas ociosas del personal, a través del planteamiento de específicas modalidades de trabajo.
- Optimizar el mecanismo de tomas de pedidos de reservas, logrando un incremento en las reservas, de un 25%, para Diciembre del 2019.

A través del cumplimiento de los objetivos, de la propuesta del trabajo de aplicación profesional, se logrará solidificar cada uno de los pilares de la empresa, los cuales son dispuestos por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Se logrará un correcto desempeño en el área interna de la empresa, respecto al aprendizaje y desarrollo de la misma. La estandarización de los procesos de desarrollos internos favorecerá a un eficiente desempeño, el cual se verá reflejado directamente en la relación con los clientes, y finalmente, se logrará el cumplimiento de las metas financieras, mediante un incremento en las reservas, a través del correcto desarrollo en cada una de las instancias anteriores.

**Capítulo VIII**  
**Desarrollo de la propuesta**

## **Etapa Estratégica**

A continuación, se desarrollarán los objetivos de la etapa estratégica de la propuesta, partiendo de la política de la satisfacción total del cliente, destacada en la planificación estratégica de la empresa. Se inicia con la estrategia general, desglosando luego según cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Esto se realizará en base a los lineamientos de cada una de las perspectivas:

- En primer lugar, se plantean los resultados financieros que la empresa desea alcanzar (Perspectiva Financiera).
- En segundo lugar, se presentan los aspectos de diferenciación que se adapten a los diferentes clientes (Perspectiva de Clientes)
- En tercer lugar, se plantean los aspectos críticos que deberán ser mejorados en relación a los procesos internos (Perspectiva de los Procesos Internos).
- En cuarto lugar, se presentan las competencias internas críticas para el cumplimiento de la estrategia (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento).

## **Objetivos de la propuesta según cada perspectiva, para Diciembre del 2019:**

### Objetivos de la perspectiva Financiera

- Incrementar la rentabilidad por ventas.
- Disminuir el saldo de proveedores.
- Disminuir el tiempo de cobranza a clientes.
- Disminuir los costos fijos del hotel.

### Objetivo de la perspectiva de Clientes

- Disminuir el tiempo de demora en la atención al cliente.
- Mejorar la calidad en la atención al cliente.
- Mejorar la calidad del producto ofrecido en el restaurante Leonardo.
- Incrementar la calidad de la experiencia que recibe el cliente corporativo en los diferentes salones del hotel.
- Mejorar el servicio integral al huésped del hotel.

### Objetivos de la perspectiva de los Procesos Internos

- Formalización de los procesos internos en el área de Compras.

- Estandarización de los procesos internos en el área de Eventos.
- Mejorar el proceso de fidelización de los clientes.
- Incrementar la calidad de limpieza en habitaciones.
- Fomentar la correcta interrelación entre las diferentes áreas del hotel.

#### Objetivo de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Fomentar el desarrollo de un área de Recursos Humanos.
- Desarrollo de programas de capacitaciones internas.
- Expandir el conocimiento de la cultura corporativa sobre los empleados.
- Aumentar la cantidad y calidad de actividades motivacionales para los empleados.
- Aumentar la calidad del servicio del personal.

Una vez definidos los objetivos, se desarrollarán dos tipos diferentes de mapas estratégicos, donde se podrán observar las relaciones causa-efecto entre cada una de las perspectivas, iniciando desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, subiendo y finalizando en la perspectiva financiera.

#### **Mapa Estratégico**

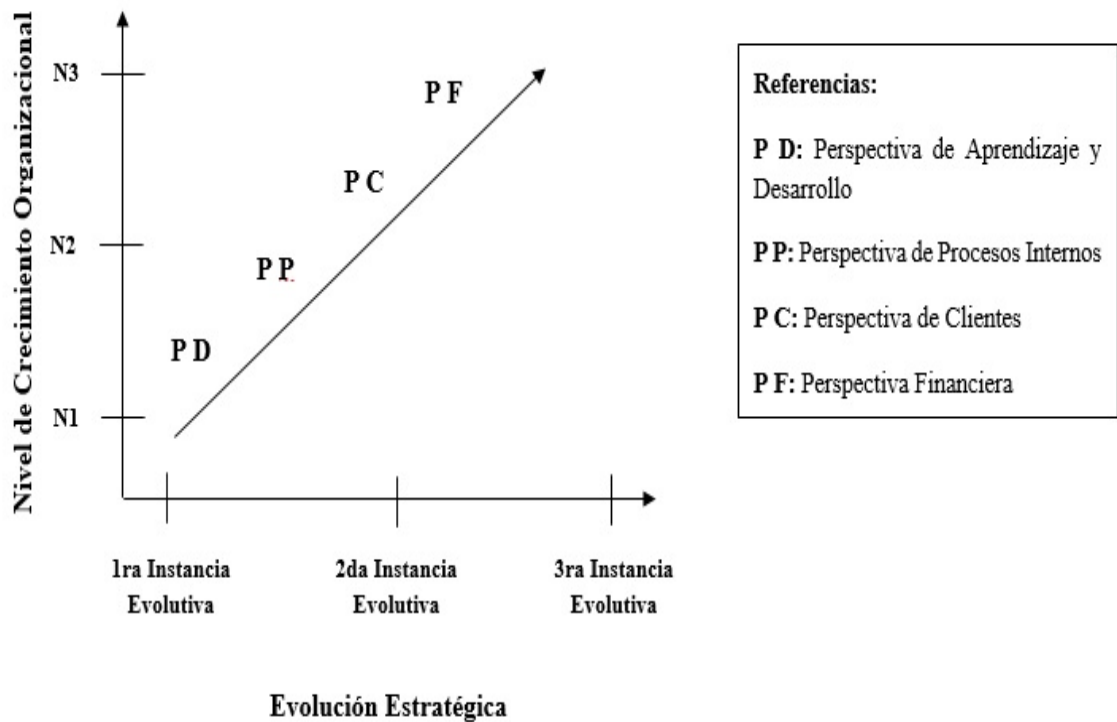
El desarrollo del mapa estratégico tiene como motivo principal el hecho de que la organización posee muy desperdigadas sus prioridades, al carecer de una planificación a mediano/largo plazo. Debido a esta situación, la empresa presenta grandes confusiones al momento de plantear estrategias. El mapa estratégico, le otorgará a la empresa la posibilidad de seguir una ruta, a través del cual, se encaminará correctamente hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

Se pondrán a disposición de la empresa dos mapas estratégicos diferentes, de manera que sea más clara la secuencia de desarrollo para Neper Select Hotel.



## Gráfico 5

### Mapa Estratégico



**Nota: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton**

En el primer mapa estratégico presentado, se puede observar que la secuencia de desarrollo inicia por la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, siguiendo por la perspectiva de los procesos internos. Ambas perspectivas se encuentran muy ligadas una con la otra, debido a que las mismas hacen hincapié en temas muy relacionados. Por un lado, la base estructural interna de la empresa, donde predomina la planificación estratégica y la cultura corporativa, y, por otro lado, los procesos internos de desarrollo, que revelan todo el mecanismo de desarrollo interno de la empresa.

A continuación, y a medida que se eleva el nivel de crecimiento organizacional y evolución estratégica, prevalece la perspectiva en relación a los clientes, donde se buscará estandarizar los procesos de desarrollo para lograr una excelente satisfacción en los clientes, el cual es uno de los objetivos principales del desarrollo de este trabajo final de grado.

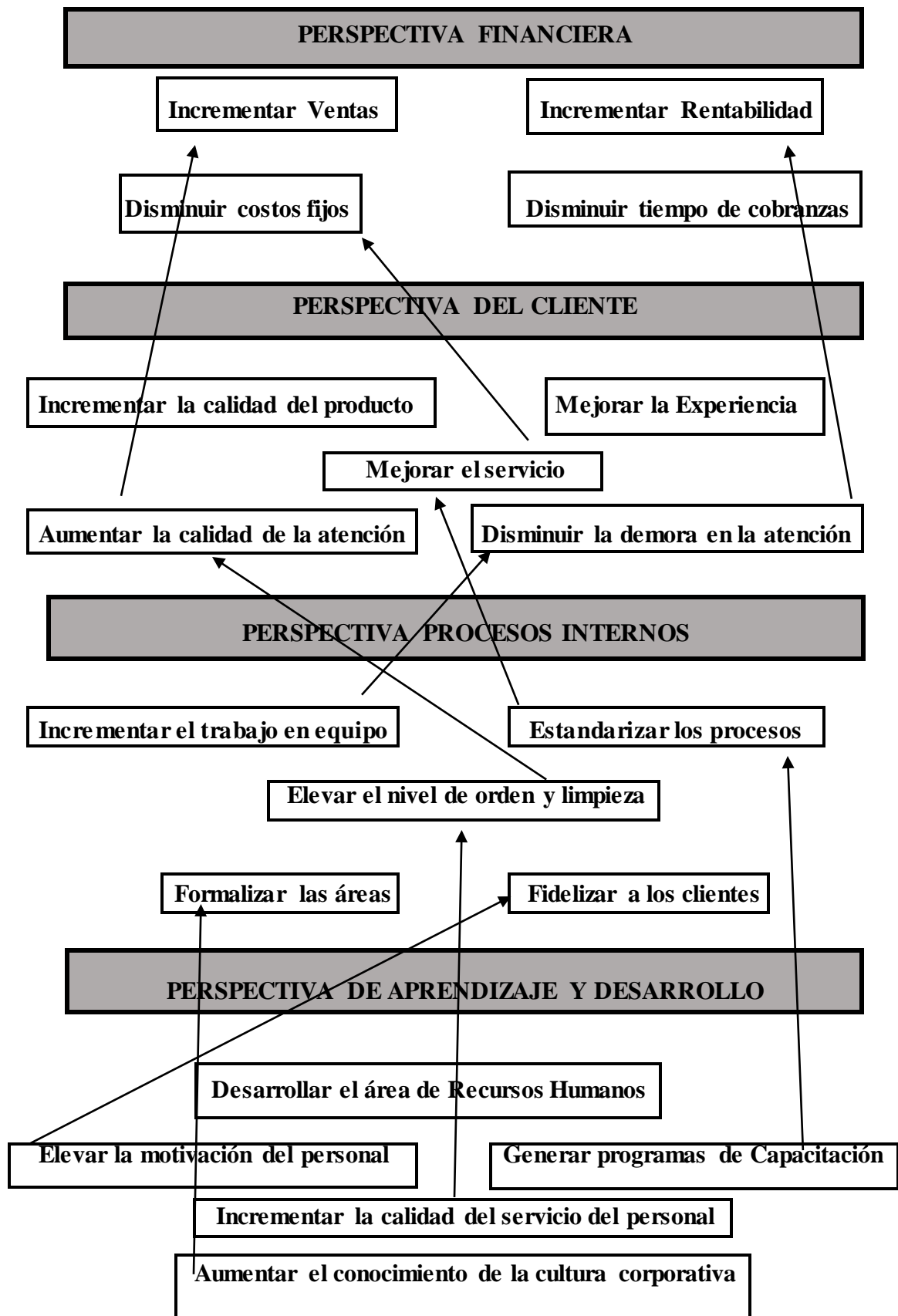
Por último, en la cúspide del crecimiento organizacional y evolución estratégica, la perspectiva financiera, a través de la cual se plantearán cada uno de los objetivos financieros de la empresa, los cuales se cumplirán a través del correcto desarrollo de

cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente, y sus correspondientes indicadores de gestión, cumpliendo de esta manera las metas financieras.

A través de este dinámico mapa estratégico, se puede observar claramente la priorización de cada una de las dimensiones, y la importancia de la secuencia por cada una de las perspectivas, donde a medida que aumenta el nivel de crecimiento organizacional, se avanzará en cada una de las etapas de la evolución estratégica.

A continuación, la presentación del clásico Mapa Estratégico, simplificado.

**Gráfico 6**  
**Mapa Estratégico**



### **Nota: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton**

En el segundo mapa puesto a disposición para la empresa, se observa el avance de cada uno de los objetivos estratégicos, iniciando de igual modo por la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, y ascendiendo hacia finalizar en la perspectiva financiera. Lo que se espera de este mapa, es un resumen simple y dinámico en el cual puedan observarse las relaciones existentes entre cada uno de los objetivos estratégicos y sus correspondientes dimensiones.

Una vez presentado el mapa, a continuación, se hará un breve desarrollo de las relaciones causa-efecto presentes entre cada uno de los objetivos estratégicos y las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

#### **Relaciones Causa-Efecto**

El mapa estratégico parte de un concepto que recomienda aplicarlo desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, pasando por la perspectiva de procesos internos, perspectiva del cliente y finalizando en la perspectiva financiera. Esto ocurre de esta manera debido a que existe una relación causa-efecto entre cada uno de los objetivos pertenecientes a cada una de las perspectivas.

Iniciando por la perspectiva de aprendizaje y desarrollo interno, se detectaron como objetivos estratégicos la calidad del servicio del personal, el conocimiento de la cultura corporativa, la motivación del personal, los programas de capacitación y el desarrollo del área de recursos humanos, todos estos temas individualmente se direccionan hacia la perspectiva antes mencionada. Algunos de estos poseen vinculación con los temas estratégicos de la perspectiva de procesos internos. El conocimiento de la cultura corporativa hace a la formalización de los procesos internos, debido a que el empleado conoce la base de la empresa. La calidad del servicio del personal hace al orden y limpieza general del hotel, estos detalles hacen a una pura satisfacción del cliente. La motivación de los empleados lleva a la fidelización de los clientes, debido a que un empleado motivado traslada un excelente servicio al cliente final, generando que este último a futuro desee regresar. Por último, los programas de capacitación generan una estandarización en los procesos internos, debido a que cada empleado conoce como y de qué manera realizar correctamente su trabajo, entregándole una total satisfacción al cliente final.

Continuando con la perspectiva de procesos internos, se identificaron como objetivos estratégicos la formalización, la fidelización de los clientes, el trabajo en equipo, la estandarización de los procesos y el orden y limpieza general del hotel. El trabajo en equipo es un aspecto esencial para disminuir los tiempos de demora en la atención, evitando demoras innecesarias debido a la incomunicación, y así logrando una mejora notable en el servicio integral ofrecido. A través de la estandarización de los procesos internos se logrará mejorar el servicio integral ofrecido, debido a que los empleados poseerán un proceso para el desarrollo de las actividades, de manera estandarizada, ahorrando quejas y demoras innecesarias, y brindando un mayor nivel de satisfacción al cliente final.

Luego, la perspectiva que hace referencia al cliente, posee objetivos estratégicos tales como la calidad de la atención al cliente, el tiempo de demora en la atención, la calidad del producto ofrecido, la experiencia recibida por el cliente y finalmente el servicio integral ofrecido por la empresa. Si la empresa logra una óptima calidad en la atención al cliente, a mediano o largo plazo se podrá lograr un incremento en las ventas, debido a que un cliente satisfecho consume más y por más tiempo. La calidad del producto ofrecido y la experiencia que reciba el cliente, al igual que la calidad en la atención al cliente, generarán a mediano plazo un aumento en la cantidad de las ventas. Generando variaciones en el producto que la empresa ofrezca, sin modificar o disminuir la calidad del mismo, se podrán lograr variaciones favorables en los costos fijos de la empresa. A su vez, logrando que el servicio integral ofrecido sea más eficiente, se podrá lograr una mayor rentabilidad a mediano o corto plazo. Al hablar de generar variaciones en el producto, o de generar un servicio más eficiente, se busca optimizar y mejorar la realización del producto/servicio, sin disminuir la calidad, logrando un aumento en la rentabilidad debido a la optimización derivada de este proceso, y así un aumento en las ventas, incrementando la satisfacción del cliente final.

Finalmente, la perspectiva financiera abarca objetivos estratégicos tales como los disminuir los costos fijos, disminuir el tiempo de cobranzas, incrementar la rentabilidad y las ventas. La perspectiva financiera se convierte en el resultado de la operatividad de las otras tres perspectivas mencionadas anteriormente, ya que es donde se observan los resultados concretos de manera cuantitativa. A través del desempeño del resto de las perspectivas, se desea que, durante el desarrollo y aplicación de la perspectiva financiera, en un mediano plazo, se logre disminuir los costos fijos,

disminuir los tiempos de cobranza, aumentar la rentabilidad, y, por último, incrementar el nivel de ventas, a través del incremento de las reservas.

## **Etapa Táctica**

### **Diseño del Cuadro de Mando Integral**

En la etapa táctica de la propuesta, se definen precisamente todos los objetivos estratégicos a los cuales aspira controlar y medir la empresa, teniendo en cuenta los objetivos de la propuesta, en relación a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y sus respectivas relaciones causa-efecto.

Cabe aclarar que el diseño del Cuadro de Mando Integral propuesto, servirá para que la empresa pueda a futuro realizar mediciones, a través de los diferentes indicadores, y de esta manera, direccionar la empresa hacia un mejor rumbo y lograr los objetivos a continuación propuestos.

Los siguientes objetivos, responden a los objetivos de cada perspectiva, planteados anteriormente en la etapa estratégica, pero redactados de manera más específica y cuantitativa. Todos los componentes de cada una de las perspectivas estarán generados bajo un parámetro temporal demarcado para Diciembre del año 2019. Es decir, que el rango de emplazamiento que se circunscribe en este plan estará asentado sobre dicha fecha.

#### Perspectiva Financiera

- Aumentar para Diciembre de 2019, la utilidad por ventas en un 25%.
- Obtener una rentabilidad anual para Diciembre del 2019, del 30%.
- Reducir los costos en un 10% para Diciembre del 2019.
- Aumentar la liquidez en un 15%, para el mes de Diciembre del 2019.
- Lograr un 25% de rendimiento sobre los activos, para Diciembre del 2019.
- Lograr para Diciembre del 2019, un 25% de rendimiento sobre el patrimonio.

#### Perspectiva de Clientes

- Disminuir el tiempo de demora en la atención al cliente en un 15%.
- Aumentar la satisfacción del cliente en un 20%.
- Incrementar la cartera de clientes un 30% para Diciembre del 2019.
- Generar una mejora del 25% en los productos y servicios ofrecidos actuales.

- Incrementar un 15% la reventa a clientes actuales.
- Alcanzar un 80% de clientes satisfechos para Diciembre del 2019.

#### Perspectiva de los Procesos Internos

- Estandarización y formalización de los procesos internos de cada área en un 35% para Diciembre del 2019.
- Solucionar el 70% de los problemas recibidos para Diciembre del 2019.
- Aumentar del trabajo en equipo entre áreas un 40% para Diciembre del 2019.
- Reducir los tiempos internos de demora en un 40% para Diciembre del 2019.
- Mejorar en un 75% la gestión del personal para Diciembre del 2019.

#### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Elevar la motivación del personal del hotel.
- Aumentar la productividad y eficiencia del personal.
- Incrementar la frecuencia de capacitaciones al personal.
- Disminuir el índice de ausentismo del personal.
- Fomentar el conocimiento de la cultura corporativa.

A continuación, se presentarán y diseñarán los indicadores correspondientes a cada uno de los objetivos estratégicos planteados anteriormente.

#### Perspectiva Financiera

**Objetivo 1:** “Aumentar la utilidad por ventas en un 25%”

**Indicador:** “Índice de Ventas”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{ventas período}_t - \text{ventas período}_{t-1}}{\text{ventas período}_{t-1}} \times 100$$

Para lograr un aumento en la utilidad, principalmente se necesita un aumento en el nivel de ventas, lo cual se logrará directamente a través del incremento de las reservas, para Diciembre del 2019, por lo cual se plantea como indicador preferente el índice de ventas, donde se podrá observar las ventas promedio de diferentes periodos y

así obtener un índice de cuáles fueron las ventas del periodo en el hotel. Aumentar el nivel de ventas en un 25% compensará el aumento paulatino de los costos.

**Objetivo 2:** “Obtener una rentabilidad anual del 30%”

**Indicador:** “Retorno sobre ventas”

**Fórmula:** 
$$\frac{\$ \text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$$

Una mayor rentabilidad no se logrará únicamente con un aumento en el nivel de ventas, sino que se logrará siendo más eficientes en los productos/servicios que la empresa ofrezca. La propuesta consiste en aumentar la rentabilidad anual en un 30% a través de la optimización de los procesos internos, a través de la puesta en disposición del Cuadro de Mando Integral.

**Objetivo 3:** “Reducir los costos en un 10%”

**Indicador:** “Índice de Costos”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{costos periodo}_t - \text{costos periodo}_{t-1}}{\text{costos periodo}_{t-1}} \times 100$$

Los costos fijos fueron uno de los factores que más tuvieron aumento en los últimos años. La propuesta radica en reducir los costos variables en un 10% a través de la optimización de los procesos internos de la empresa, logrando un ambiente más eficiente y económico.

**Objetivo 4:** “Aumentar la liquidez en un 15%”

**Indicador:** “Índice de liquidez”



**Fórmula:**  $\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$

$$\frac{\text{índice de liquidez período}_t - \text{índice de liquidez período}_{t-1}}{\text{índice de liquidez período}_{t-1}} \times 100$$

La liquidez es un factor clave que favorece a la situación financiera de la empresa, a corto y mediano plazo. Aumentar la liquidez generará un colchón que le servirán a la empresa para responder a situaciones a corto plazo. Se propone aumentar la liquidez un 15%, a través del indicador índice de liquidez, que nos indicará la situación precisa de la empresa, y el rumbo que esta deberá tomar para cumplir con este objetivo.

**Objetivo 5:** “Lograr un 25% de rendimiento sobre los activos”

**Indicador:** “Índice de rentabilidad sobre activos”

**Fórmula:**  $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}}$

$$\frac{\text{índice de ROA período}_t - \text{índice de ROA período}_{t-1}}{\text{índice de ROA período}_{t-1}} \times 100$$

Rendimiento sobre activos o ROA es otro popular indicador, a través del cual se buscará principalmente conocer qué porcentaje de beneficios genera la empresa por cada peso de ventas. En base a esto, se logrará determinar cuáles de los servicios poseen un nivel mayor de beneficios. Se propone lograr un 25% de rendimientos sobre activos, midiendo este desarrollo a través del índice de rentabilidad sobre activos.

**Objetivo 6:** “Lograr un 20% de rendimiento sobre el patrimonio”

**Indicador:** “Rendimiento sobre el capital”

**Fórmula:** 
$$\frac{\$ \text{ Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Capital Total}} * 100$$

Rendimiento sobre el patrimonio o sus siglas en ingles ROE, es otro conocido indicador a través del cual se buscará observar el potencial del capital aportado por los accionistas, en este caso, por el Grupo Meroli, que son los principales inversores y dueños de Neper Select Hotel. Se propone que el rendimiento sobre el patrimonio ascienda a un 25%, mediante el indicador rendimiento sobre el capital.

### **Perspectiva de Clientes**

**Objetivo 1:** “Disminuir la demora en la atención al cliente en un 15%”

**Indicador:** “Tasa de demora en atención al cliente”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Tiempo de demora actual}}{\text{Tiempo de demora estándar}} * 100$$

Disminuir la demora en la atención favorecerá a lograr una mejor experiencia para el cliente final. Una mejor experiencia proviene de una correcta atención, por lo cual se propone capacitar y estandarizar los procesos de atención al cliente, para cumplir con la propuesta de disminuir un 15% la demora en la atención brindada al cliente.

**Objetivo 2:** “Aumentar la satisfacción del cliente en un 20%”

**Indicador:** “Índice de satisfacción al cliente”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{clientes totales}} * 100$$

$$\frac{\text{índice de SC período}_t - \text{índice de SC período}_{t-1}}{\text{índice de SC período}_{t-1}} \times 100$$

La satisfacción al cliente puede ser lograda desde varios aspectos, como la atención, el servicio, la calidad de los productos, el ambiente, etc. Se propone mejorar la calidad de atención general del personal del hotel, el cual es el que se encuentra en contacto directo con el cliente. A través de mejoras, capacitaciones continuas y un buen clima laboral, se propone aumentar la satisfacción del cliente en un 20%.

**Objetivo 3:** “Incrementar la cartera de clientes en un 30% para Diciembre del 2019”

**Indicador:** “Índice de clientes”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{número de clientes período}_t - \text{número de clientes período}_{t-1}}{\text{número de clientes período}_{t-1}} \times 100$$

Como en la mayoría de las empresas, se busca diversificar la cartera de clientes. Neper Hotel es del tipo principalmente corporativo, al cual asisten personas por viajes de trabajo o conferencias. Se buscará apuntar a cautivar a un nuevo tipo de público, el cual es el turista familiar, aprovechando las bondades y características que presenta la ciudad de Córdoba. A través de estos instrumentos ofrecidos por el Cuadro de Mando Integral, se buscará aumentar la cartera de clientes un 30%.

**Objetivo 4:** “Generar una mejora del 25% en los productos y servicios ofrecidos”

**Indicador:** “% de mejora de productos actuales”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Cantidad de productos/servicios mejorados}}{\text{Cantidad de productos/servicios que conservan sus características}} * 100$$

Para disminuir los costos, no es necesario disminuir la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Al contrario, en Neper Select Hotel se buscará mejorar la calidad del producto/servicio ofrecido, a través de la selección cuidadosa de productos, capacitaciones continuas en el personal y estandarización de los procesos internos para lograr una mejora considerable en los productos/servicios ofrecidos, aumentando la satisfacción del cliente. Se propone lograr una mejora del 25% respecto de los productos/servicios ofrecidos actualmente.

**Objetivo 5:** “Incrementar un 15% la reventa a clientes actuales”

**Indicador:** “Índice de reventas”

**Fórmula:** 
$$\frac{\$ \text{ Ventas a clientes actuales del mes actual}}{\$ \text{ Ventas a clientes actuales del mes anterior}} * 100$$

La reventa a clientes actuales tiene directa relación con la fidelización al cliente. Lograr una reventa, es haber logrado que el cliente quedara satisfecho con el servicio ofrecido, por lo cual la fidelización del cliente es un aspecto crucial a considerar. A través de un producto/servicio de calidad y bien ofrecido, se logrará cumplir con la meta de elevar un 15% la reventa a clientes actuales.

**Objetivo 6:** “Alcanzar un 80% de clientes satisfechos para Diciembre del 2019”

**Indicador:** “Resultado de encuesta de satisfacción”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

A través de todos los objetivos propuestos dentro de las perspectivas del cliente, se busca generar una mayor satisfacción en el cliente que llegue a Neper Select Hotel. Debido a esto, se propone la elevada meta de lograr un 80% de los clientes satisfechos.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

**Objetivo 1:** “Estandarización y formalización de los procesos internos de cada área en un 35%”

**Indicador:** “Tasa de Estandarización de los procesos”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Nivel de estandarización actual}}{\text{Nivel total de estandarización de procesos}} * 100$$

La estandarización y formalización de los procesos internos es una de las principales sugerencias para desarrollar todos estos objetivos. Debido a esto, se desempeñarán de manera más eficiente los empleados de la empresa y se logrará la total satisfacción del cliente, apuntando a lo que menciona el objetivo general de este informe. Se propone alcanzar un nivel de estandarización de los procesos internos de un 35%.

**Objetivo 2:** “Solucionar el 70% de los problemas recibidos”

**Indicador:** “Índice de reclamos solucionados”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Cantidad de reclamos solucionados}}{\text{Total de reclamos}} * 100$$

La solución de los problemas o desviaciones que se presentan son parte del proceso transitorio correspondiente a la estandarización de los procesos, por lo cual, para una mayor satisfacción general del cliente, se propone solucionar en tiempo y forma el 70% de los problemas que se reciban.

**Objetivo 3:** “Aumentar el trabajo en equipo entre áreas en un 40%”

**Indicador:** “Tasa de trabajo realizado en equipo”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Trabajo compartido entre áreas}}{\text{Cantidad total de trabajo}} * 100$$

El trabajo en equipo es un factor de alta importancia en empresas como Neper Hotel, debido a que se necesita una coordinación constante entre áreas como eventos, compras y cocina. Si el trabajo que se realiza en la actualidad, se encuentra totalmente sin estandarizar, se recurre al trabajo en equipo como solución en busca de la eficiencia. Se propone aumentar el nivel de interrelaciones entre áreas para Diciembre del 2019.

**Objetivo 4:** “Reducir los tiempos internos de demora en un 40%”

**Indicador:** “Índice de tiempos muertos”

**Fórmula:** 
$$\frac{TO \text{ en periodo}_t - TO \text{ en periodo}_{t-1}}{TO \text{ en periodo}_{t-1}} \times 100$$

TO: tiempo ocioso.

La demora de los procesos internos son otro de los factores que no acompañan al correcto desempeño y satisfacción del cliente, por lo cual se propone determinar cuáles son estos tiempos, a través del índice de tiempos muertos. De esta manera, identificarlos y reducir los tiempos de demora en un 40%.

**Objetivo 5:** “Mejorar en un 75% la gestión del personal para Diciembre del 2019”

**Indicador:** “Tasa de eficiencia en la gestión del personal”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Desempeño actual del personal}}{\text{Desempeño estándar del personal}} * 100$$

Previo a la estandarización y formalización de los procesos internos, es esencial contar desde el inicio con un buen o correcto desempeño en la gestión del personal de la empresa. La correcta gestión del personal es una de las principales piezas para una correcta satisfacción del cliente que acceda a la empresa, por lo cual se propone mejorar la gestión del personal en un 75%.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

**Objetivo 1:** “Elevar la motivación del personal”

**Indicador:** “Índice de motivación del personal”

**Fórmula:** 
$$\frac{EM \text{ en período}_t - EM \text{ en período}_{t-1}}{EM \text{ en período}_{t-1}} \times 100$$

EM: empleados motivados

Un empleado motivado equivale a un empleado que desarrollará con esfuerzo su tarea, por lo cual se propone aumentar el nivel de motivación de los empleados de la empresa, a través de programas de premios y beneficios para empleados. Esto generará un mejor contacto con el cliente que use los servicios y adquiera los productos de la empresa. Se podrán comparar los niveles de motivación respecto de periodos anteriores a través del índice de motivación del personal.

**Objetivo 2:** “Aumentar la productividad y la eficiencia del personal”

**Indicador:** “Índice de productividad del personal”

**Fórmula:**

$$\frac{PSM \text{ de período}_t - PSM \text{ de período}_{t-1}}{PSM \text{ de período}_{t-1}} \times 100$$

PSM: promedio servicios otorgados mensuales

La productividad y eficiencia del personal de la empresa es otro aspecto a mejorar dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual forma los cimientos de las perspectivas. Ser más productivos implica un mejor desempeño en cada una de las áreas, presentando un producto/servicio más eficiente al cliente.

**Objetivo 3:** “Incrementar la frecuencia de capacitaciones al personal”

**Indicador:** “Índice de horas de capacitaciones brindadas respecto del semestre anterior”

**Fórmula:** 
$$\frac{[\text{Horas de capacitación brindadas semestre actual} / \text{horas de capacitación programadas semestre actual}]}{[\text{Horas de capacitación brindadas semestre anterior} / \text{horas de capacitación programadas semestre anterior}]} - 1 * 100$$

La motivación del personal no es la única pieza que crea un correcto desempeño del empleado, sino que se necesita además un empleado correctamente capacitado, que conozca la totalidad de la tarea que desempeña, y todos los obstáculos que pueden presentarse. Debido a esto, se propone aumentar la cantidad y calidad de las capacitaciones que se realicen en la empresa.

**Objetivo 4:** “Disminuir el índice de ausentismo del personal”

**Indicador:** “Tasa de ausentismo”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Días perdidos por ausencia}}{\text{N}^\circ \text{ medio de empleados} * \text{Días de trabajo al mes por empleado}}$$

El índice de ausentismo es fomentado principalmente por la falta de motivación del empleado, el cual buscará cualquier excusa para ausentarse de sus labores. Debido a esto, se propone en conjunto a la motivación del personal, disminuir el índice de ausentismo del personal de la empresa.

**Objetivo 5:** “Fomentar el conocimiento de la cultura corporativa”

**Indicador:** “Tasa de conocimiento de la cultura corporativa”

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Conocimiento actual de la cultura por empleado}}{\text{Conocimiento total de la cultura corporativa}} * 100$$

Por último, y por eso de menor importancia que el resto de los apartados, aparece el tema del conocimiento de la cultura corporativa de la empresa. Es esencial para que el empleado se sienta identificado, acompañado y que tenga un motivo de crecimiento personal y empresarial, el conocimiento de la misión, visión, valores y



cultura general de la empresa en la cual se encuentra. Debido a esto y en fomento de la formación desde el inicio del personal, se propone incrementar el nivel de conocimiento de la cultura de la empresa.

**Tabla 6**  
**Cuadro de Mando Integral**

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLES	PLAN DE ACCION
Financiera	1- Incrementar la rentabilidad por ventas.	Aumentar la utilidad por ventas en un 25%.	Índice de Ventas.	$\frac{\text{ventas período}_t - \text{ventas período}_{t-1}}{\text{ventas período}_{t-1}} \times 100$	Gerente General	ROI
Financiera	2- Disminuir el saldo de proveedores.	Obtener una rentabilidad anual del 30%.	Retorno sobre Ventas.	$\frac{\$ \text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Ventas}}$	Gerente General	ROI
Financiera	3- Disminuir el tiempo de cobranza a clientes.	Reducir los costos en un 10%.	Índice de Costos.	$\frac{\text{costos período}_t - \text{costos período}_{t-1}}{\text{costos período}_{t-1}} \times 100$	Gerente General	ROI
Financiera	4- Disminuir los costos fijos del hotel.	Aumentar la liquidez en un 15%.	Índice de Liquidez.	$\frac{\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} \text{ período}_t - \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} \text{ período}_{t-1}}{\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} \text{ período}_{t-1}} \times 100$	Gerente General	ROI

<b>Financiera</b>		Lograr un 25% semestral de rendimiento sobre los activos.	Índice de Rentabilidad sobre Activos.	$\frac{\text{índice de ROA período}_t - \text{índice de ROA período}_{t-1}}{\text{índice de ROA período}_{t-1}} \times 100$	Gerente General	ROI
<b>Financiera</b>		Lograr un 25% semestral de rendimiento sobre el patrimonio.	Rendimiento sobre el capital.	$\frac{\$ \text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos} * 100}{\text{Capital Total}}$	Gerente General	ROI

<b>Cientes</b>	1- Disminuir el tiempo de demora	Disminuir la demora en la	Tasa de demora en	$\frac{\text{Tiempo de demora actual}}{\text{Tiempo de demora estándar}} * 100$	Jefe de Recepción	6 meses de aplicación del CMI
----------------	----------------------------------	---------------------------	-------------------	---	-------------------	-------------------------------

	en la atención al cliente.	atención al cliente en un 15%.	la atención al cliente.			
<b>Cientes</b>	2- Mejorar la calidad en la atención al cliente. 3- Mejorar la calidad del producto ofrecido en el restaurante Leonardo.	Aumentar la satisfacción del cliente en un 20%.	Índice de satisfacción del cliente.	$\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{clientes totales}} \times 100$ $\frac{\text{índice de SC período}_t - \text{índice de SC período}_{t-1}}{\text{índice de SC período}_{t-1}} \times 100$	Jefe de Recepción	6 meses de aplicación del CMI
<b>Cientes</b>	4- Incrementar la calidad de la experiencia que recibe	Incrementar la cartera de clientes en un 30%.	Índice de clientes.	$: \frac{\text{número de clientes período}_t - \text{número de clientes período}_{t-1}}{\text{número de clientes período}_{t-1}} \times 100$	Jefe de Recepción	6 meses de aplicación del CMI
<b>Cientes</b>		Generar una mejora del 25% en los productos y	% de mejora de productos actuales.	<p>(Cantidad de productos/servicios mejorados Cantidad de productos/servicios que conservan sus características)</p> $*100$	Jefe de Recepción	6 meses de aplicación del CMI

	el cliente corporativo en los diferentes salones del hotel.	servicios ofrecidos.				
<b>Cientes</b>	5- Mejorar el servicio integral al huésped del hotel.	Incrementar un 15% la reventa a clientes actuales.	Índice de reventas.	$\frac{\$ \text{ Ventas a clientes actuales del mes actual}}{\$ \text{ Ventas a clientes actuales del mes anterior}} * 100$	Jefe de Recepción	6 meses de aplicación del CMI
<b>Cientes</b>		Alcanzar un 80% de clientes satisfechos.	Resultado de encuestas de satisfacción.	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Jefe de Recepción	6 meses de aplicación del CMI

<b>Procesos Internos</b>	1- Formalización de los procesos internos en el	Estandarización y formalización de los procesos	Tasa de estandarización	(Nivel de estandarización actual Nivel total de estandarización de procesos)	Encargado Administrativo	Software de para aplicación del CMI
--------------------------	---	---	-------------------------	---	--------------------------	-------------------------------------

	área de Compras.	internos de cada área en un 35%.	de los procesos.	*100		
<b>Procesos Internos</b>	2- Estandarización de los procesos internos en el área de Eventos.	Solucionar el 70% de los problemas recibidos.	Índice de reclamos solucionados.	(Cantidad de reclamos solucionados / Total de reclamos) *100	Encargado Administrativo	Software de para aplicación del CMI
<b>Procesos Internos</b>	3- Mejorar el proceso de fidelización de los clientes.	Aumentar el trabajo en equipo entre áreas en un 40%.	Tasa de trabajo realizado en equipo.	Trabajo compartido entre áreas *100 / Cantidad total de trabajo	Encargado Administrativo	Software de para aplicación del CMI
<b>Procesos Internos</b>	4- Incrementar la calidad de limpieza en habitaciones. 5- Fomentar la correcta interrelación entre las	Reducir los tiempos internos de demora en un 40%.	Índice de tiempos muertos.	$\frac{TO \text{ en período}_t - TO \text{ en período}_{t-1}}{TO \text{ en período}_{t-1}} \times 100$ TO: tiempo ocioso.	Encargado Administrativo	Software de para aplicación del CMI
<b>Procesos Internos</b>		Mejorar en un 75% la gestión del personal.	Tasa de eficiencia en la	Desempeño actual del personal *100	Encargado Administrativo	

	diferentes áreas del hotel.		gestión del personal.	Desempeño estándar del personal		Software de para aplicación del CMI
--	-----------------------------	--	-----------------------	---------------------------------	--	-------------------------------------

<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>	1- Fomentar el desarrollo de un área de Recursos Humanos. 2- Desarrollo de programas de capacitaciones internas.	Elevar la motivación del personal.	Índice de motivación del personal.	$\frac{EM \text{ en período}_t - EM \text{ en período}_{t-1}}{EM \text{ en período}_{t-1}} \times 100$ <p>EM: empleados motivados</p>	Gerente General	Manual de aplicación del CMI / Capacitaciones
<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>	3- Expandir el conocimiento de la cultura corporativa sobre los empleados.	Aumentar la productividad y la eficiencia del personal.	Índice de productividad del personal.	$\frac{PSM \text{ de período}_t - PSM \text{ de período}_{t-1}}{PSM \text{ de período}_{t-1}} \times 100$ <p>PSM: promedio servicios otorgados mensuales</p>	Gerente General	Manual de aplicación del CMI / Capacitaciones
<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>		Incrementar la frecuencia de	Índice de horas de capacitaciones	[Horas de capacitación brindadas semestre actual / horas de capacitación programadas semestre actual] / [Horas de	Gerente General	

	4- Aumentar la cantidad y calidad de actividades	capacitaciones al personal.	brindadas respecto del semestre anterior.	capacitación brindadas semestre anterior / horas de capacitación programadas semestre anterior] $-1 * 100$		Manual de aplicación del CMI / Capacitaciones
<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>	motivacionales para los empleados. 5- Aumentar la calidad del servicio del personal.	Disminuir el índice de ausentismo del personal.	Tasa de ausentismos.	Días perdidos por ausencia $N^{\circ}$ medio de empleados * Días de trabajo al mes por empleado	Gerente General	Manual de aplicación del CMI / Capacitaciones

**Nota: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton**



## **Desarrollo operativo de la Etapa Táctica**

A continuación, se presentará a través de diferentes planes de acción, la secuencia que debería aplicar y seguir Neper Select Hotel, para la correcta aplicación del Cuadro de Mando Integral diseñado y puesto a disposición, y de esta manera, lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos preestablecidos para Diciembre del año 2019.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral se llevará adelante a través de un plan de capacitaciones, los cuales incluirán un manual de capacitaciones, el cual será presentado frente a los directivos de la empresa, a través de diferentes módulos de capacitaciones. A continuación, se desarrollarán en ítems, cada uno de los pasos del plan de acción propuesto:

- En primer lugar, se desarrollará un manual, con diversos módulos y sus respectivos temas, para poner en conocimiento a los directivos de Neper Select Hotel sobre la finalidad y aplicación del Cuadro de Mando Integral. A través de este manual, se logrará la concientización y conocimiento ideal para el comienzo de la aplicación del Cuadro de Mando Integral por parte de los directivos de la empresa. La creación de un manual tendrá una fuerte presencia en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

El manual se encontrará compuesto de 7 capítulos, los cuales serán los siguientes:

- 1- Introducción al Cuadro de Mando Integral
  - 2- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo
  - 3- Perspectiva de los procesos internos
  - 4- Perspectiva de los clientes
  - 5- Perspectiva financiera
  - 6- Aplicación de los indicadores de gestión
  - 7- Utilización del software para la aplicación del Cuadro de Mando Integral
- En segundo lugar, y en paralelo con la creación del manual, se deberá desarrollar un software donde se pueda representar la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Este software deberá usarse, tanto en cada una de las computadoras

conectadas en red de la empresa, como en los celulares de los directivos y empleados de la empresa, los cuales llevarán adelante la aplicación del CMI. Este software permitirá que se carguen las diferentes actividades a realizar y que, a través de estas, arroje porcentajes de cumplimiento y no cumplimiento. Habrá un administrador dentro de la empresa, el cual tendrá el control y el permiso de accesos a la aplicación.

La creación del software beneficiará el desarrollo de los procesos internos de la empresa, debido a que agilizará la toma de decisiones y presentación de información. Debido a esto, el desarrollo del software tendrá fuerte presencia en la perspectiva de procesos internos del Cuadro de Mando Integral.

El desarrollo, tanto del manual para las capacitaciones, como el del software, llevará un tiempo estimado de 2 meses, siendo estos desarrollados durante Enero y Febrero del 2019.

- En tercer lugar; y una vez finalizados el desarrollo del manual para aplicar el Cuadro de Mando Integral, y el correspondiente software, para aplicarlo por parte de los directivos de la empresa; se realizarán las correspondientes secuencias de capacitaciones. Las capacitaciones beneficiarán al desarrollo y aprendizaje interno de la empresa.

Las mismas, se llevarán adelante en un periodo de 4 meses, de Marzo a Junio del año 2019, divididas en 8 módulos. Cada módulo, se realizará cada dos semanas en las instalaciones del hotel, y tendrá una duración de 8 horas. Cada módulo, se desarrollará en cualquiera de los salones del hotel, según la cantidad de personal que asista, dividiéndolo en dos semi módulos de tres horas y cuarenta y cinco minutos cada uno. Entre cada semi modulo, se realizará un coffee break de treinta minutos, donde se servirán infusiones y algunos snacks. Además, cada instancia, contará con un moderador, el cual será el encargado de llevar adelante las capacitaciones al personal, para el correcto uso del software. Cada uno de los ocho módulos contará con una temática diferente respecto al desarrollo y aplicación del Cuadro de Mando Integral y sus correspondientes indicadores de gestión.

- En cuarto lugar, y, por último, una vez finalizados los ocho módulos de capacitación, y transcurridos los cuatro meses, el personal de Neper Select Hotel se encontrará en condiciones óptimas para la verdadera aplicación y desarrollo del Cuadro de Mando Integral. El mismo, será aplicado durante un periodo de

prueba de seis meses, a través de sus indicadores de gestión, en busca del cumplimiento de los objetivos estratégicos para Diciembre del 2019.

Durante estos seis meses de aplicación, el mismo moderador que llevo a cabo el desarrollo de las capacitaciones, será el encargado de controlar y supervisar constantemente la aplicación correcta del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel.

Durante el transcurso de los seis meses de aplicación del CMI, se podrán comenzar a observar los beneficios que entregue la aplicación del mismo. Principalmente, se notará en la satisfacción del cliente que accede a Neper Hotel, por lo cual, esta etapa tendrá presencia en relación a la perspectiva de clientes.

Durante el transcurso de este mes, Diciembre del 2019, se aplicará la técnica de ROI o retorno de la inversión en el hotel, a través de la cual se podrá observar cuales fueron realmente los beneficios de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel en relación a la inversión realizada, y si se logró el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados durante el desarrollo de la propuesta. Finalmente, esta es la etapa en la cual se tendrá fuerte presencia en relación a la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral, debido a que en esta se podrá observar directamente el cumplimiento de las metas financieras.

### **Etapas Presupuestaria**

A continuación, se detallará cada uno de los aspectos a presupuestar, para la aplicación del Cuadro de Mando Integral, con sus respectivos presupuestos en Anexos.

- Manual para las capacitaciones.

Cada uno de los capítulos se desarrollará durante una semana, llevando a un total de 7 semanas, las cuales corresponderán a Enero y Febrero del año 2019.

El manual será desarrollado por un empleado administrativo de la empresa con conocimiento sobre CMI, el cual fue el encargado del diseño del mismo.

Como costo, se tomará el valor de horas extra, según el convenio UTHGRA-FEHGRA (389/04), según el cual, para la categoría de empleado principal

administrativo, las mismas ascienden a \$130 por hora. El costo total del desarrollo del manual será de **\$15.600**. (Presupuesto N1 - Anexos)

Además del costo del desarrollo del mismo, se sumará el costo de la impresión y encuadernación. Se imprimirán 10 manuales, los cuales tendrán aproximadamente 50 paginas. El costo del mismo será de **\$15.500**

(Presupuesto N2 - Anexos)

- Software para aplicación del Cuadro de Mando Integral

La creación y desarrollo del software para la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel será realizado por Nex Computers, compañía que realiza el desarrollo y mantenimiento de todos los sistemas informáticos de la empresa. La creación del software será realizada durante los meses de enero y febrero del 2019, e implicará poder utilizarlo tanto en cada una de las computadoras de la empresa, como en los smartphones de los empleados dentro de la empresa.

El valor de la hora según Nex Computers es de \$130, por lo cual, el costo total del desarrollo del software será de **\$18.720** más un agregado de **\$1920** de gastronomía para los empleados de la empresa. (Presupuesto N3 – Anexos).

Durante el desarrollo de las capacitaciones, y la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa, se realizará un mantenimiento del software, el cual será realizado por Nex Computers. El costo del mantenimiento, equivalente a 10 meses, será de **\$15.600**. (Presupuesto N7 – Anexos).

- Finalmente, el último presupuesto corresponderá a las capacitaciones realizadas al personal del hotel. Las mismas se realizarán en un periodo de 4 meses, divididas en 8 módulos. A continuación, se detallará la inversión que implicará para la empresa la realización de las capacitaciones.

Alquiler del salón, con una capacidad para 8/10 personas. En Neper Hotel, existen dos tipologías adecuadas a esa cantidad de gente, por lo cual se utilizará según la disponibilidad, el salón Verne o el salón Pascal. Al ser una jornada de 8hs, de 14hs a 22hs, se tomará el precio equivalente a media jornada de alquiler del salón. El costo de la media jornada es de \$2470, por lo cual, en alquiler de salón, para la totalidad de las capacitaciones, el costo será de **\$19.760**. (Presupuesto N4 – Anexos).

La capacitación contará con un coffee break de por medio, el cual tendrá una duración de 30 minutos. El coffee a utilizar, será el correspondiente a la opción uno, el cual cuenta con infusiones calientes, jugo de naranja y medialunas. El mismo tiene un costo de \$190 finales por persona. El costo en gastronomía, para el total de las capacitaciones, será de **\$15.200**. (Presupuesto N5 – Anexos).

Cada una de las capacitaciones contará con un moderador, el cual dirigirá las mismas. Esta persona, será el mismo empleado administrativo encargado del diseño del Cuadro de Mando Integral, y del desarrollo del manual para la aplicación del mismo en Neper Select Hotel. Se tomará como valor de referencia, el de las horas extras según convenio, las cuales ascendían a \$130 la hora. El costo total que implicará el moderador para la empresa, por el total de las capacitaciones, será de **\$8.320**. (Presupuesto N6 – Anexos).

Por último, el moderador que llevo a cabo las capacitaciones, será el encargado de controlar la correcta aplicación del Cuadro de Mando Integral, durante los seis meses de desarrollo. El costo de este control implicara un presupuesto aproximado de **\$31.200** (Presupuesto N8 – Anexos).

En resumen, el total de la inversión por parte de Neper Select Hotel, para la aplicación del Cuadro de Mando Integral, será de:

- Desarrollo del manual para las capacitaciones: \$15.600
- Impresión y encuadernado del manual de inducción: \$15.500
- Desarrollo del software: \$18.720
- Gastronomía consumida por el desarrollador: \$1920
- Alquiler del salón para las capacitaciones: \$19.760
- Gastronomía en capacitaciones: \$15.200
- Moderador para las capacitaciones: \$8.320
- Mantenimiento del software: \$15.600
- Seguimiento y control de la aplicación del CMI: \$31.200
  
- Costo total de la implementación: **\$141.820**

## **Relación Costo-Beneficio de la aplicación del Cuadro de Mando Integral**

A modo de cierre, respecto a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel, se aplicará una conocida herramienta llamada ROI o retorno a la inversión. En base a esta razón financiera, se podrá observar el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

La fórmula utilizada para obtener el ROI será la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficios Obtenidos} - \text{Inversión Realizada}) * 100}{\text{Inversión Realizada}}$$

Dentro de los objetivos correspondientes a la propuesta de mejora del trabajo final de grado, se encuentran uno de ellos, perteneciente a la perspectiva financiera, que engloba la totalidad de los mismos, el cual presenta el incremento de las reservas en un 25% debido a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel, para Diciembre del año 2019.

Para el cálculo del beneficio respecto al incremento de las reservas, se deberá tomar como valor de referencia, por un lado, el porcentaje promedio mensual de reservas de un periodo representativo de seis meses, respecto a las 37 habitaciones del hotel, y por el otro lado, el valor promedio al cual se cobra la habitación al pasajero. En base a estos datos, se calculará el monto de ingresos mensuales promedio que obtiene Neper Select Hotel, respecto al alojamiento.

Se tomará como muestra, el porcentaje promedio de ocupación de los seis meses pasados. Los datos obtenidos del sistema CQR utilizado en Neper, fueron los siguientes:

- Ocupación promedio Julio 2018: **68,92%**
- Ocupación promedio Agosto 2018: **74,59%**
- Ocupación promedio Septiembre 2018: **56,94%**
- Ocupación promedio Octubre 2018: **62,25%**
- Ocupación promedio Noviembre 2018: **69,19%**
- Ocupación promedio Diciembre 2018: **71,14%**
  
- **Ocupación promedio: 67,17% (Equivalente a 25 habitaciones diarias)**

Por otro lado, se tomará como precio de venta, el valor de las habitaciones en tarifa corporativa. El precio de la habitación Standard es el siguiente:

- **Tarifa corporativa de habitación Standard: \$2.697,09**

A través de estos datos, se podrán obtener los ingresos promedios generados mensualmente, antes de intereses e impuestos, en vinculación a la venta de habitaciones, en Neper Select Hotel.

**Ingresos mensuales promedios = (25 \* \$2697,09) \* 30**

El resultado obtenido, mensual, es de **\$2.022.817,50**

Mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel, se estima, que para Diciembre del año 2019, el porcentaje de reservas efectuadas aumentará en un 25%, en relación a las reservas confirmadas actuales.

Al tener en cuenta los datos obtenidos anteriormente, si el porcentaje de reservas aumentara un 25%, el porcentaje promedio de ocupación mensual, se incrementaría a **83,96%**, un equivalente aproximado a **31** habitaciones diarias. Si se multiplica este dato, por el precio corporativo de la habitación Standard, los ingresos esperados para Diciembre del 2019 ascienden a **\$2.508.293,70**.

El incremento monetario, antes de intereses e impuestos, a través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel es de **\$485.476,20**

Una vez conocido el beneficio generado por la aplicación del CMI en Neper, se procederá a aplicar la fórmula del ROI, para visualizar el porcentaje de retorno de inversión.

**ROI = (\$485.476,20 - \$141.820) \*100 = 242,31%**

**\$141.820**

El cálculo del ROI entrega como cifra 242,31%, lo cual demuestra la rentabilidad de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel. En resumen, la aplicación del mismo le otorgará a la empresa \$2,42 de ganancia por cada \$1 invertido.

En conclusión, la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel entregará los siguientes resultados:

- Costos totales por **\$141.820**
- Beneficios económicos por **\$485.476,20**
- ROI de **242,31%**

### **Cronograma de desarrollo**

A continuación, se presentará un resumen para la empresa de cómo se llevará a cabo el desarrollo de la propuesta de mejora y los diferentes planes de acción, en este caso, la aplicación de un Cuadro de Mando Integral.

El Gantt se extiende desde el mes de Enero del 2019 hasta Diciembre de 2019, comenzando por el desarrollo del manual, para las capacitaciones, y el software para la aplicación del CMI. Las capacitaciones se desarrollarán durante los meses de Marzo y Junio, llevándose a cabo en ocho módulos. Por último, la aplicación del CMI, se realizará en periodo de prueba, del mes de Julio hasta el mes de Diciembre del 2019, conociendo en este mes los resultados de la aplicación.





**Capítulo IX**  
**Conclusiones Finales y Recomendaciones**

En base al análisis realizado en Neper Select Hotel, y al diseño y aplicación de la propuesta de mejora, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La empresa posee una gran falencia en la comunicación interna, de tipo vertical. Específicamente en la comunicación descendente, de cargos superiores, a cargos inferiores.
- Ausencia de estandarización en los procesos de desarrollo entre áreas, lo que genera un escaso nivel de eficiencia en las tareas repetitivas cotidianas.
- Elevado nivel de rotación del personal, lo que genera un alto nivel de desconocimiento de la cultura corporativa por parte de un gran porcentaje de la plantilla de empleados.
- Escases de planificación a mediano/largo plazo por parte de la empresa, lo que provoca grandes falencias en las proyecciones a futuro.
- El desarrollo y la aplicación del Cuadro de Mando Integral tendrá un costo para la empresa de **\$141.820**
- La correcta aplicación del Cuadro de Mando Integral le generará a Neper Select Hotel beneficios económicos por **\$485.476,20**
- La correcta aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel, optimiza los procesos de desarrollo, lo cual generará a la empresa un ROI aproximado del **242,31%**
- La aplicación del Cuadro de Mando Integral, le genera un elevado nivel de rentabilidad a la empresa, de \$2,42 por cada \$1 invertido.

Una vez puestas a disposición las conclusiones finales, se ofrecerán otro tipo de planteamientos, con poca o sin ninguna relación respecto al tema del trabajo final de grado, el Cuadro de Mando Integral. Las recomendaciones son las siguientes:

- Creación y desarrollo de un área de Recursos Humanos, con personal capacitado en el contacto cotidiano con los empleados de la empresa.
- Desarrollo de un organigrama en el cual se diferencien correctamente los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, diferenciando correctamente jefes, encargados y gerentes.

- Desarrollo de un plan de acción, para equilibrar el Food Cost de la empresa, el cual deberá ubicarse entre un 30% y un 33% con respecto a los ingresos generados.
- Elaboración de un menú fijo para los empleados de la empresa, que incluya un rango horario para cada sector.
- Optimizar el espacio de oficinas administrativas, entregando la posibilidad de adaptar ciertas oficinas como salones corporativos.
- Remodelación de los salones corporativos, y puntuales tareas de mantenimiento en las habitaciones y espacios comunes del hotel.
- Generar propuestas modernas y atractivas, para elevar la fluidez de clientes en el restaurante Leonardo.
- Atraer al segmento de clientes de tipo familiar, a través de propuestas específicas para numerosas estadias.
- Presupuestar la utilización del espacio del techo del hotel, para la colocación de paneles solares, que provean de energía eléctrica al establecimiento.

**Capítulo X**  
**Bibliografía**

## **Bibliografía**

### **Fuentes primarias**

Hill, W y Jones, G. (2009) *Administración Estratégica*. Octava edición. McGraw-Hill.

Kotler, P. (2001). *Dirección De Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P. (2006). *Dirección De Marketing*. México: Pearson.

Sainz De Vicuña Ancín, J (2012) *El plan estratégico en la práctica*, 2da edición  
Editorial: Esic. Madrid

Sainz De Vicuña Ancín, J (2015) *El plan estratégico en la práctica*, 4ta edición  
Editorial: Esic. Madrid

Thomas y Hunger, J. (2007) *Administración Estratégica y Política de Negocios*.  
Décima edición. México: Pearson Education.

Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland. (2012). *Administración estratégica*. México:  
Mc Graw Hill.

**Capítulo XI**  
**Anexos**

## **Instrumentos**

Instrumentos de relevamiento de datos

### **Anexo 1**

Grilla de análisis – Macroentorno

Dimensión 1 – Política

- 1.1 Composición política Argentina.
- 1.2 Medidas respecto a las diversas industrias del país.
- 1.3 Política exterior: Balanza comercial.

Dimensión 2: Económica

- 2.1 Nivel de inflación.
- 2.2 Tipo de cambio.
- 2.3 Nivel de poder adquisitivo.
- 2.4 PBI.
- 2.5 Canasta familiar.

Dimensión 3: Sociodemográfica

- 3.1 Composición poblacional Argentina.
- 3.2 Expectativas de vida.
- 3.3 Tasa de mortalidad y natalidad.
- 3.4 Estratificación social.
- 3.5 Nivel educativo.

Dimensión 4: Tecnológica

- 4.1 Medidas y políticas tecnológicas.
- 4.2 Acceso a la tecnología.
- 4.3 El desarrollo tecnológico en Argentina.
- 4.4 Organismos y espacios de fomento tecnológico.



## Dimensión 5: Ecológica

5.1 Consumo ecológico.

5.2 Nivel de conciencia ciudadana.

5.3 Política ambiental del gobierno: medidas implementadas.

5.4 Normativas ecológicas.

## Dimensión 6: Legal

6.1 Normativas del contrato de trabajo.

6.2 Ley de defensa al consumidor.

6.3 Protección alimenticia.

## **Anexo 2**

### Grilla de análisis – Microentorno

Fuerza 1: Competidores.

Fuerza 2: Proveedores.

Fuerza 3: Sustitutos.

Fuerza 4: Barreras de ingreso.

Fuerza 5: Consumidores.

Fuerza 1: Competidores

1.1 Características generales y distribución geográfica de los competidores.

1.2 Productos y marcas que comercializa.

1.3 Modelo de negocio: Propuesta de valor.

1.4 Logística de abastecimiento y producción del servicio.

1.5 Estrategia de posicionamiento.

1.6 Tarifas.

Fuerza 2: Proveedores

2.1 Características generales del proveedor.

2.2 Ubicación y zona de distribución del proveedor.

2.3 Precio y financiamiento.

2.4 Calidad del servicio: Tiempos de entrega.

Fuerza 3: Sustitutos

3.1 Capacidad de satisfacción de la necesidad del consumidor.

3.2 Ubicación y zona de distribución del sustituto.

3.3 Tarifas.

3.4 Calidad y tipología del servicio.

3.5 Modelo de negocio: Propuesta de valor.

Fuerza 4: Barreras de ingreso

4.1 Nivel de la inversión inicial.

4.2 Gestión de la ubicación física.

- 4.3 Tributación e impuestos.
- 4.4 Curva de aprendizaje: Conocimientos técnicos.
- 4.5 Cartera de clientes.
- 4.6 Desarrollo de la marca.

#### Fuerza 5: Consumidores

- 5.1 Nivel de consumo.
- 5.2 Características demográficas de los consumidores.
- 5.3 Razones, motivos y circunstancias de consumo.
- 5.4 Necesidades, requerimientos y expectativas (preferencias).
- 5.5 Capacidad económica adquisitiva de los consumidores.

### **Anexo 3**

#### Modelo guía de pautas para directivos y responsables

Eje 1: Contextualización.

Eje 2: Desarrollo estratégico.

Eje 3: Estructura organizacional.

Eje 4: Procesos.

Eje 5: Seguimiento y control.

Eje 1: Contextualización

1.1 Descripción general de la organización.

1.2 Propuesta de valor.

1.3 Clientes.

1.4 Aspectos clave del funcionamiento.

1.5 Descripción del entorno y de la industria hotelera.

Eje 2: Desarrollo estratégico

2.1 Misión y visión de la organización.

2.2 Delimitación de los objetivos corporativos.

2.3 Descripción de las estrategias organizacionales.

2.4 Políticas y valores.

2.5 Definición del negocio.

Eje 3: Estructura organizacional

3.1 Tipo de organigrama.

3.2 Descripción de puestos, funciones y tareas.

3.3 Objetivos de las áreas.

3.4 Distribución de espacios: Logística de abastecimiento, stock, entre otros.

3.5 Sistema de coordinación y comunicación.

Eje 4: Procesos

4.1 Áreas clave del desarrollo organizacional.

4.2 Descripción del proceso de compras y abastecimiento: Objetivos, recursos, responsables.

4.3 Descripción de stock: Objetivos, recursos, responsables.

4.4 Descripción de huéspedes y alojamiento: Objetivos, recursos, responsables.

4.5 Planificación de eventos: Objetivos, recursos, responsables.

4.6 Planificación de la gastronomía: Objetivos, recursos, responsables.

4.7 Mantenimiento: Objetivos, recursos, responsables.

Eje 5: Seguimiento y control

5.1 Existencia de manuales de procedimientos.

5.2 Metodología de evaluación de los procesos.

5.3 Estipulación de metas e indicadores.

5.4 Metodología de coordinación de áreas.

5.5 Intensidad y nivel de interdependencia entre los diversos procesos de trabajo.

## **Anexo 4**

### Modelo de guía de observación para los procesos y mecanismos de trabajo

Eje 1: Descripción de la estructura.

Eje 2: Implementación de los procesos.

Eje 1: Descripción de la estructura

1.1 Distribución de espacios.

1.2 Administración de tiempos.

1.3 Circulación y dinámica de trabajo.

Eje 2: Implementación de los procesos

2.1 Compras y abastecimiento: metodología de trabajo del responsable, recursos que utiliza, tiempos de ejecución, mecanismos de coordinación.

2.2 Stock: metodología de trabajo del responsable, recursos que utiliza, tiempos de ejecución, mecanismos de coordinación.

2.3 Huéspedes y alojamiento: metodología de trabajo del responsable, recursos que utiliza, tiempos de ejecución, mecanismos de coordinación.

2.4 Eventos: metodología de trabajo del responsable, recursos que utiliza, tiempos de ejecución, mecanismos de coordinación.

2.5 Gastronomía: metodología de trabajo del responsable, recursos que utiliza, tiempos de ejecución, mecanismos de coordinación.

2.6 Mantenimiento: metodología de trabajo del responsable, recursos que utiliza, tiempos de ejecución, mecanismos de coordinación.

## Anexo 5

Modelo de Grilla de análisis para informes y documentos de la organización

El cuadro a continuación representa un modelo, el cual será utilizado para realizar análisis sobre informes y documentos de la organización.

Esquemas	Descripción
Objetivo	
Tipo de información	
Función	
Frecuencia de carga de la información	
Pertinencia	
Uso de la información	
Nivel de descripción	

## **Anexo 6**

### **Encuesta**

- 1- ¿Cómo considera que impacto el aumento general de los costos en Neper Hotel?
  - a) Directamente
  - b) Parcialmente
  - c) Indirectamente
  - d) No hubo impacto
  - e) No sabe no contesta
  
- 2- ¿Qué sensaciones percibe en usted al momento de atender a un cliente?
  - a) Comodidad
  - b) Entusiasmo
  - c) Me da igual
  - d) Incomodidad
  - e) Temor
  
- 3- ¿Cuáles son las razones por las que existe un elevado índice de insatisfacción por parte del cliente?
  - a) Mala atención
  - b) Descortesía
  - c) Falta de conocimiento para la atención
  - d) Infraestructura inadecuada
  - e) No sabe no contesta
  
- 4- ¿Considera que se encuentra capacitado para realizar sus actividades?
  - a) Totalmente
  - b) Parcialmente capacitado
  - c) Poco capacitado
  - d) No recibí ninguna capacitación
  - e) Aprendí de observar al resto



5- ¿Cada cuánto tiempo es capacitado por parte del hotel?

- a) Cada un año
- b) Cada seis meses
- c) Cada tres meses
- d) Mensualmente
- e) Nunca recibimos capacitaciones

6- ¿Cuáles son las temáticas de capacitación que recibe?

- a) Atención y servicio al cliente
- b) Trabajo en equipo
- c) Higiene y seguridad laboral
- d) Mantenimiento general
- e) Oratoria

7- Indique su nivel identificación de acuerdo a los siguientes enunciados

7.1 Se muy bien cómo atender a un huésped

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) No sabe no contesta

7.2 - Se muy bien los horarios de cambio de turno

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) No sabe no contesta

7.3 - Se muy bien como recibir y acomodar la mercadería

- a) Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) No sabe no contesta

7.4 - Se muy bien lo que contiene la carta del resto / valores y comodidades de las habitaciones.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) No sabe no contesta

7.5 - Conozco totalmente la actividad que debo realizar

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) No sabe no contesta

8- ¿Considera que tiene las herramientas y los instrumentos adecuados para realizar sus trabajos?

- a) Poseo todas las herramientas
- b) Poseo varias herramientas
- c) Poseo pocas herramientas
- d) No poseo ninguna herramienta
- e) Formulo mis propias herramientas

9- ¿Podría expresar el nivel de dificultad que implican sus tareas?

- a) Muy elevado
- b) Elevado
- c) Regular
- d) Sencillo
- e) Muy sencillo

10- ¿Cuán estandarizado o rutinario cree que es su día de trabajo?

- a) Completamente estandarizado
- b) Algo rutinario
- c) Normal
- d) Poco rutinario
- e) Nada estandarizado

11- ¿Cree que existe una comunicación fluida entre las diferentes áreas?

- a) Comunicación muy fluida
- b) Comunicación fluida
- c) Comunicación parcial
- d) Poca comunicación
- e) No existe comunicación

12- ¿Cree que existe trabajo en equipo entre las diferentes áreas?

- a) Trabajo totalmente en equipo
- b) La mayoría de las actividades se realizan en equipo
- c) Algunas actividades son en equipo
- d) Poco trabajo en equipo
- e) Trabajo de manera individual

13- ¿Cuánto conoce a cerca de la cultura corporativa de la empresa? (misión, visión, valores)

- a) Conocimiento total
- b) Conocimiento elevado
- c) Conocimiento parcial
- d) Conocimiento bajo
- e) Desconocimiento de la cultura

14- ¿Cuán motivado considera usted que se encuentra para realizar sus actividades diarias?

- a) Totalmente motivado
- b) Muy motivado
- c) Algo motivado
- d) Poco motivado
- e) No me encuentro motivado

15- ¿En una escala del 1-5 cuan conforme se encuentra con la empresa?

- a) 5 (Totalmente conforme)
- b) 4 (Muy conforme)
- c) 3 (Algo conforme)
- d) 2 (Poco conforme)
- e) 1 (Disconforme)

## Tabulaciones de Encuestas

Gráfico 1

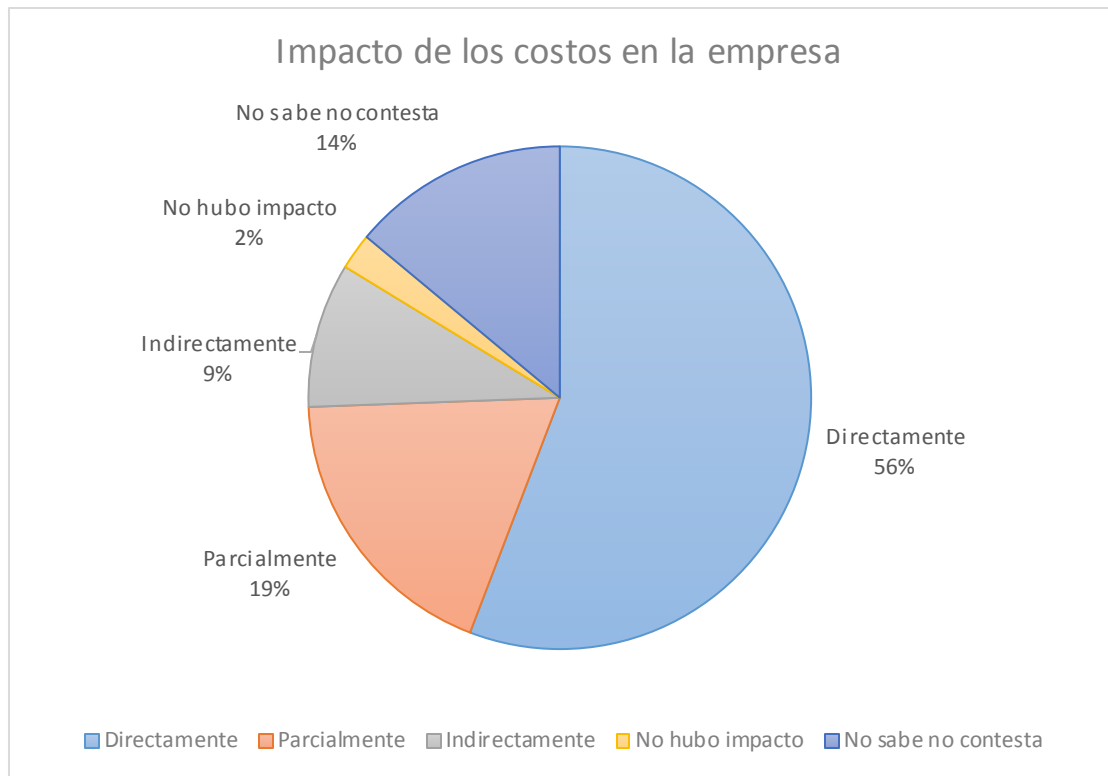
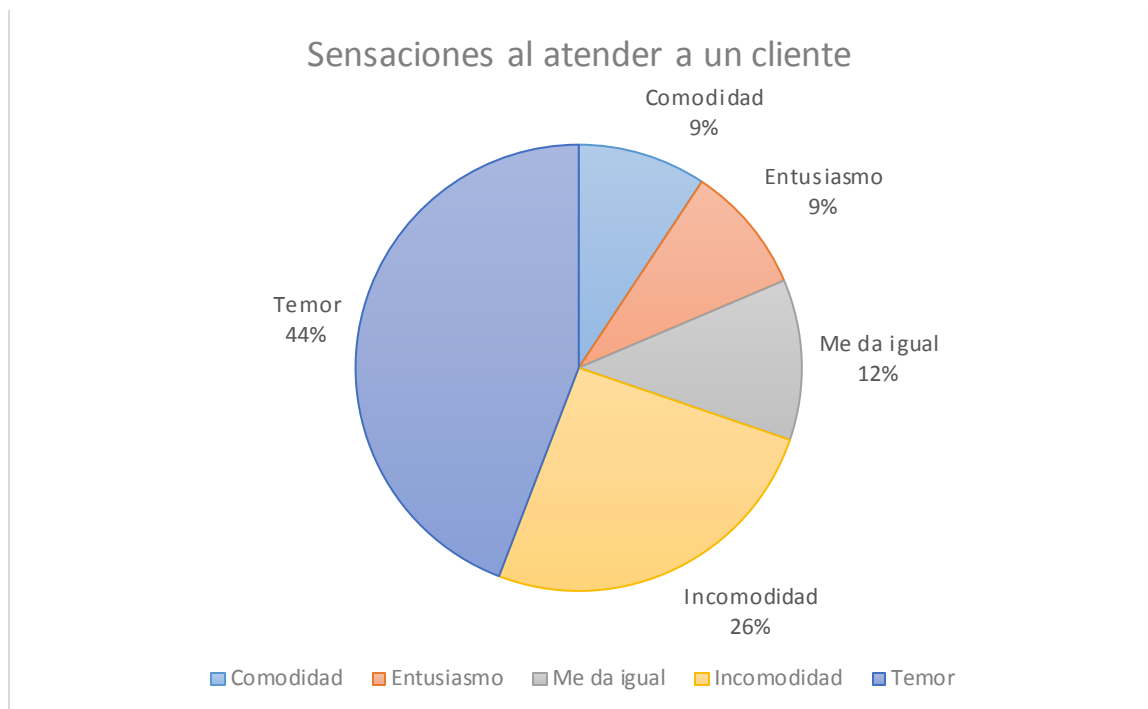
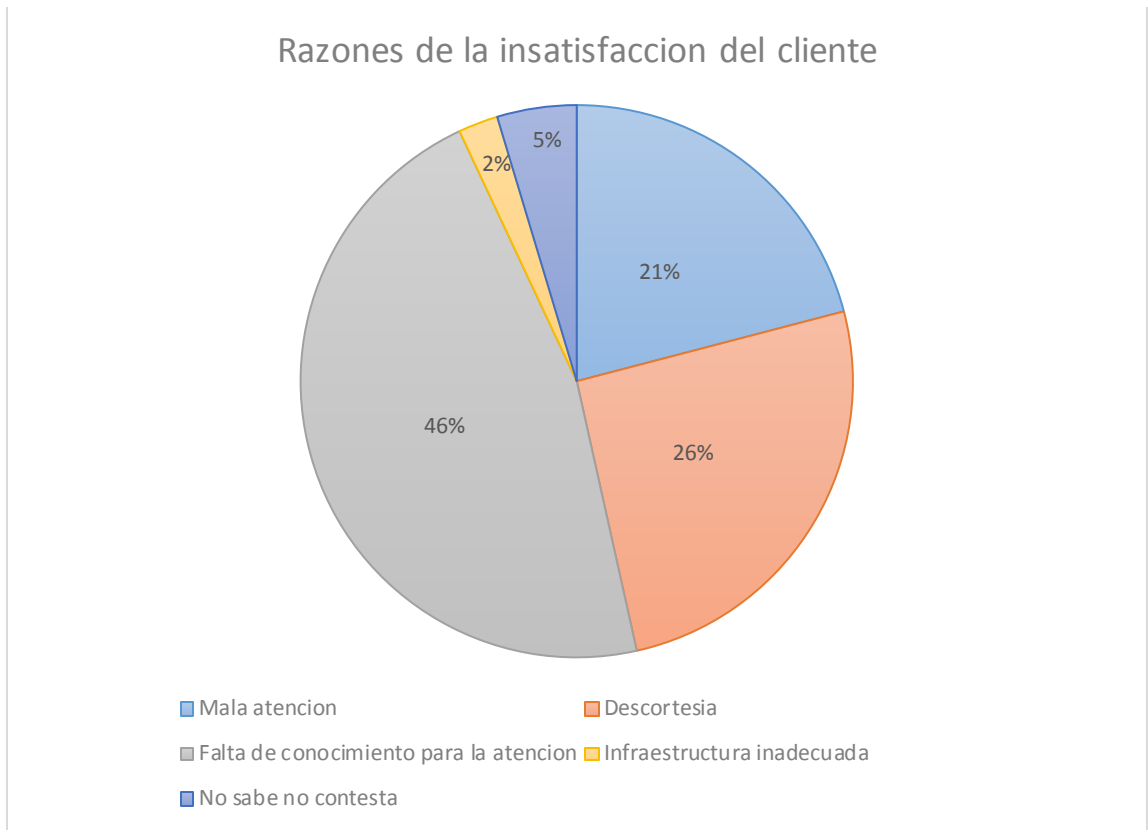


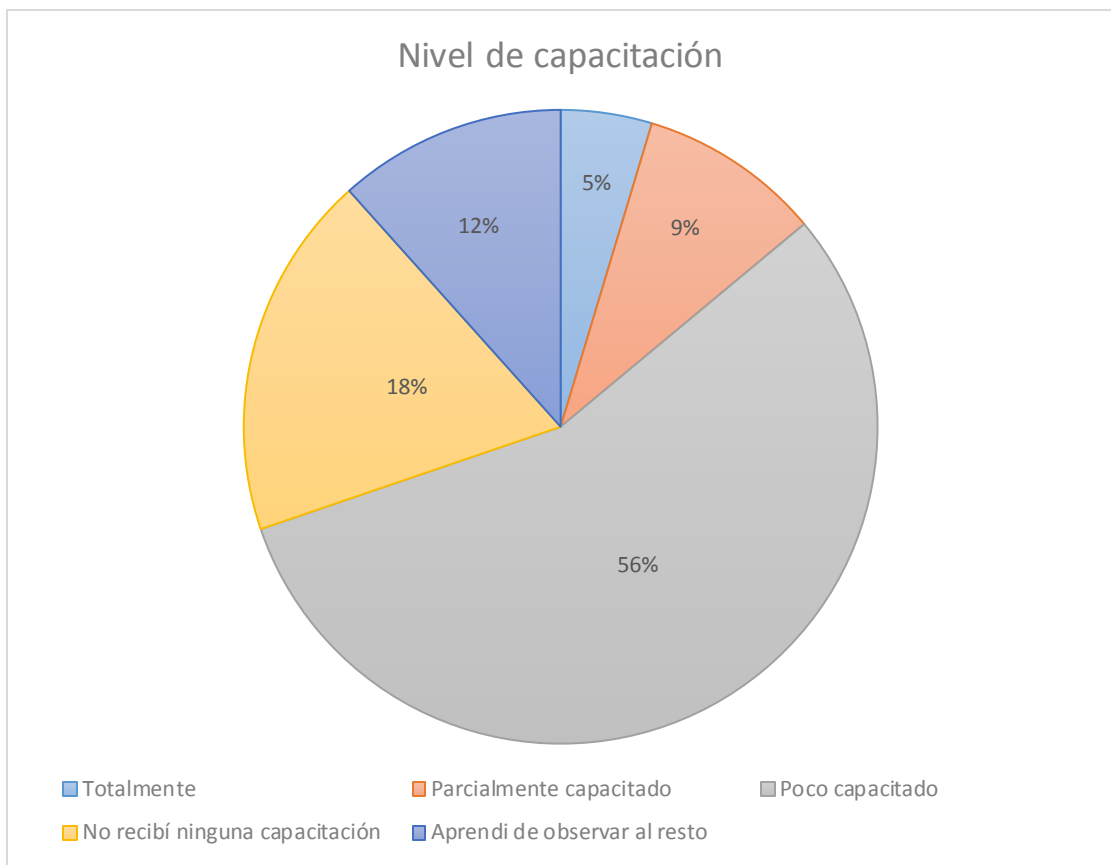
Gráfico 2



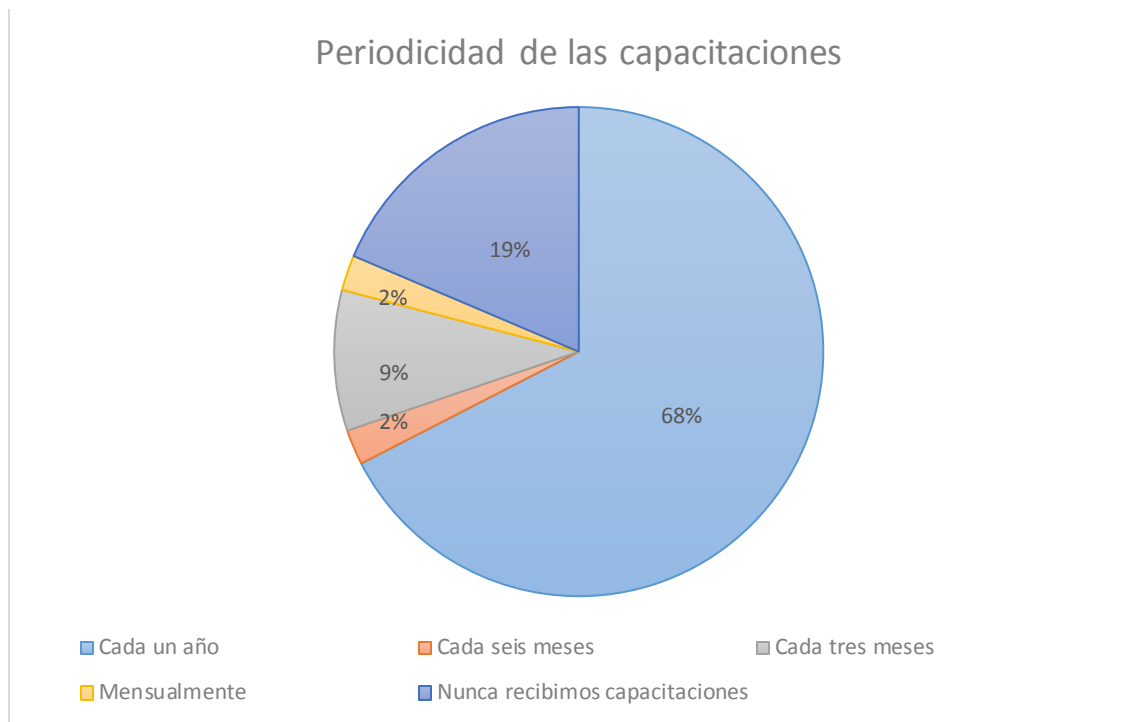
**Gráfico 3**



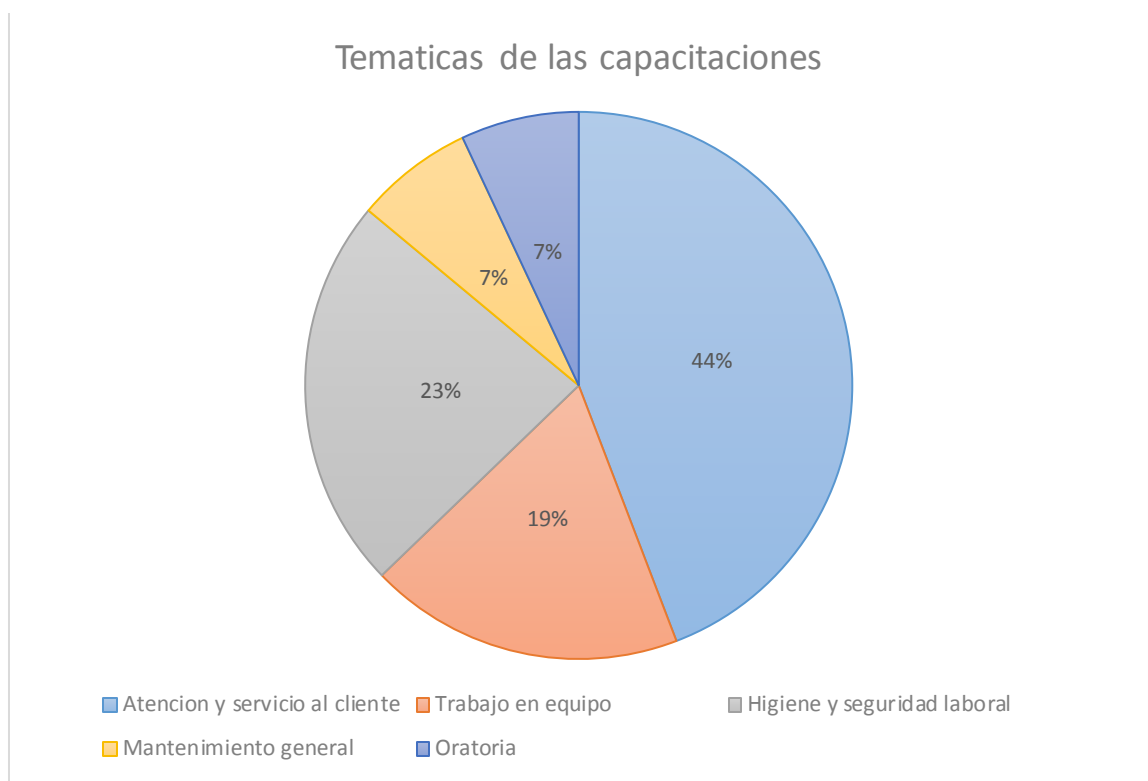
**Gráfico 4**



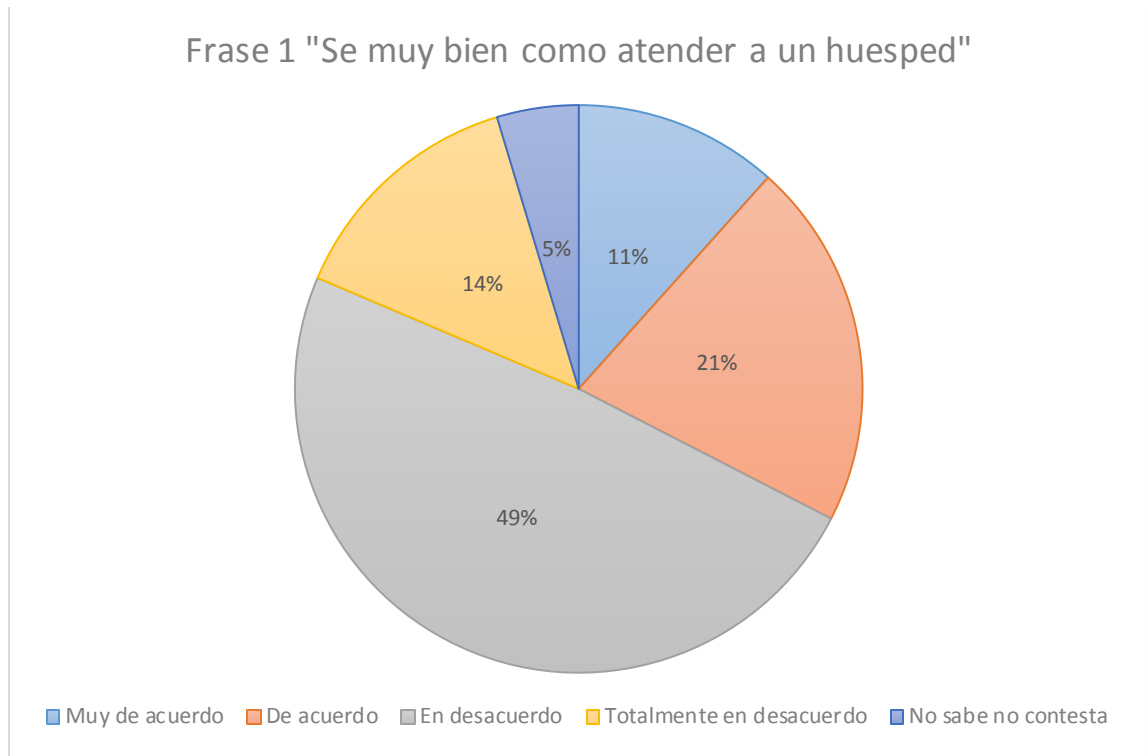
**Gráfico 5**



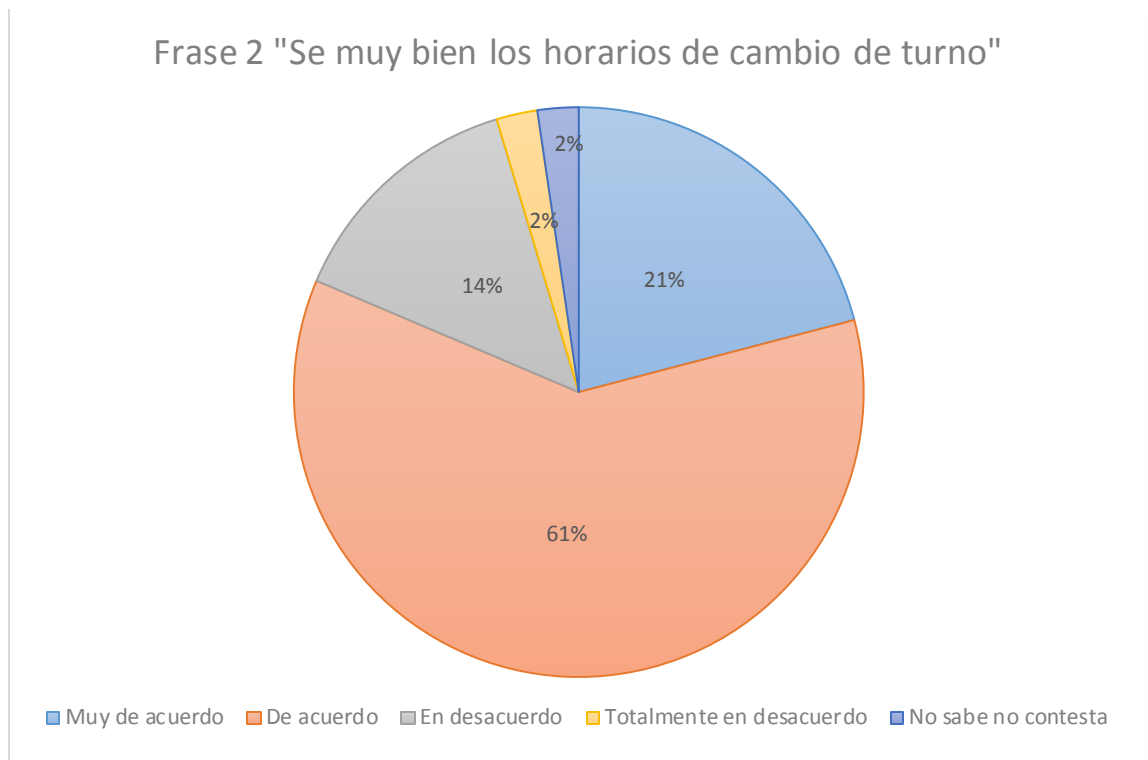
**Gráfico 6**



**Gráfico 7**

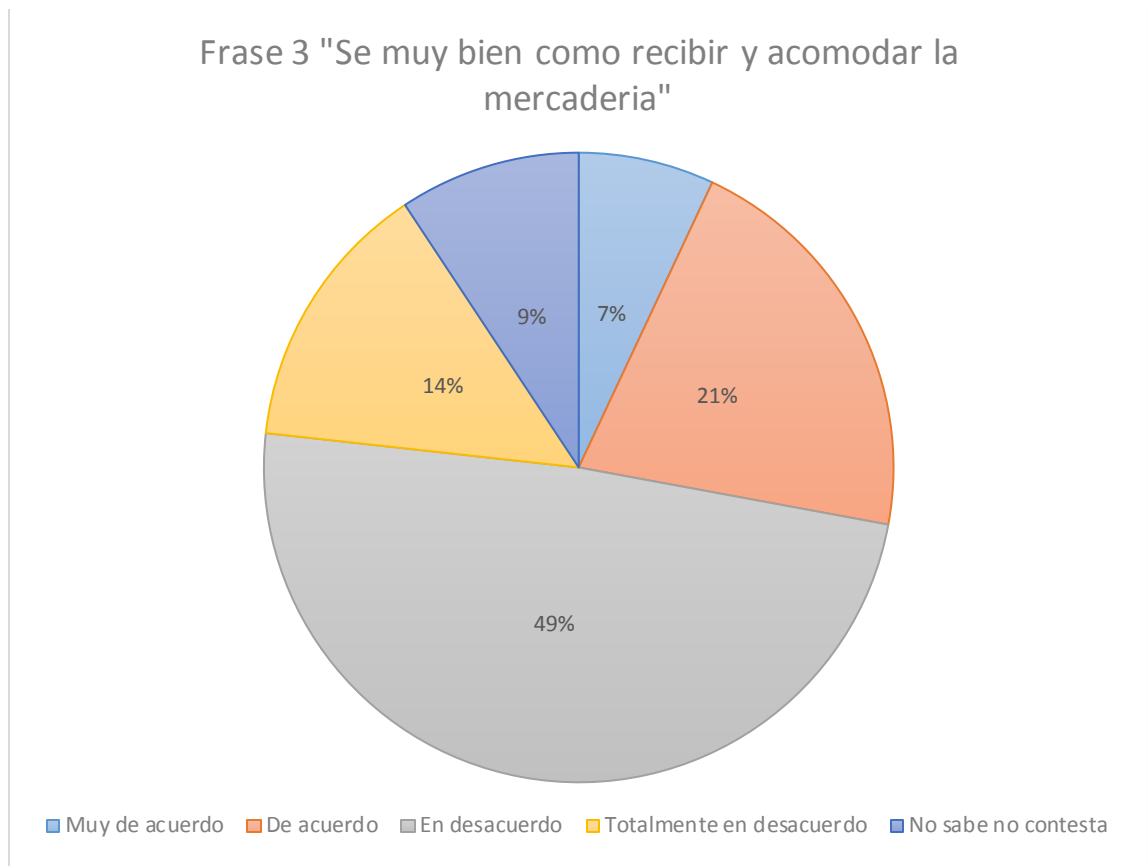


**Gráfico 8**

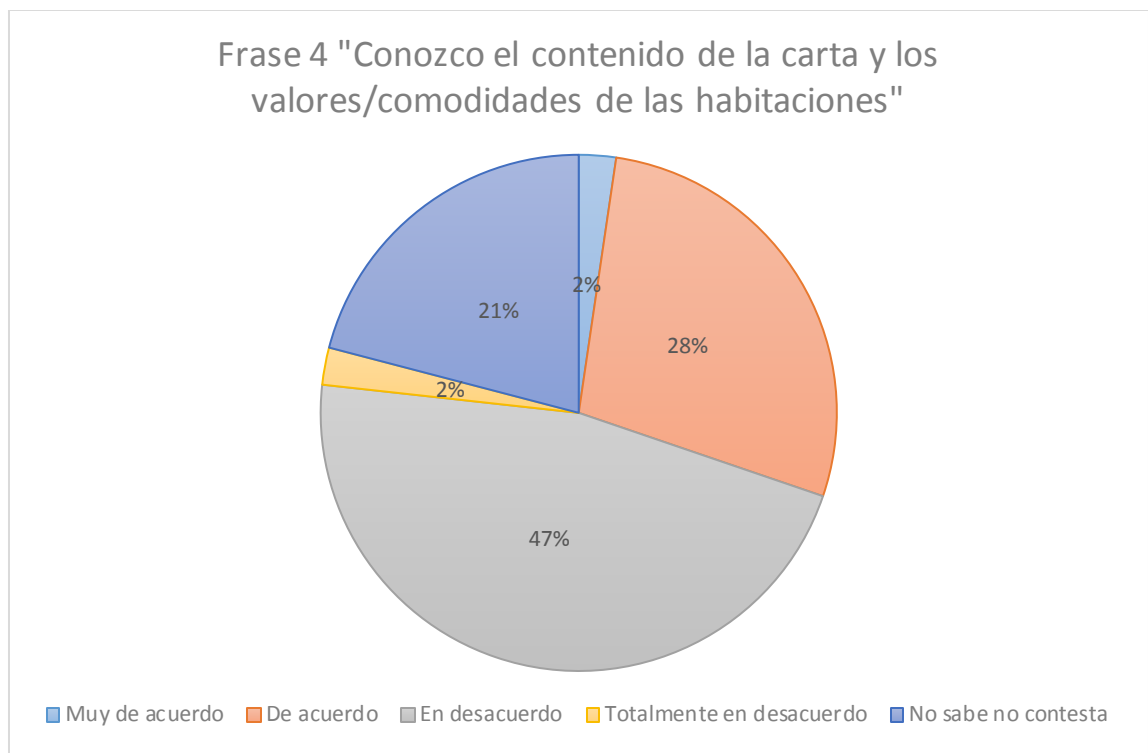




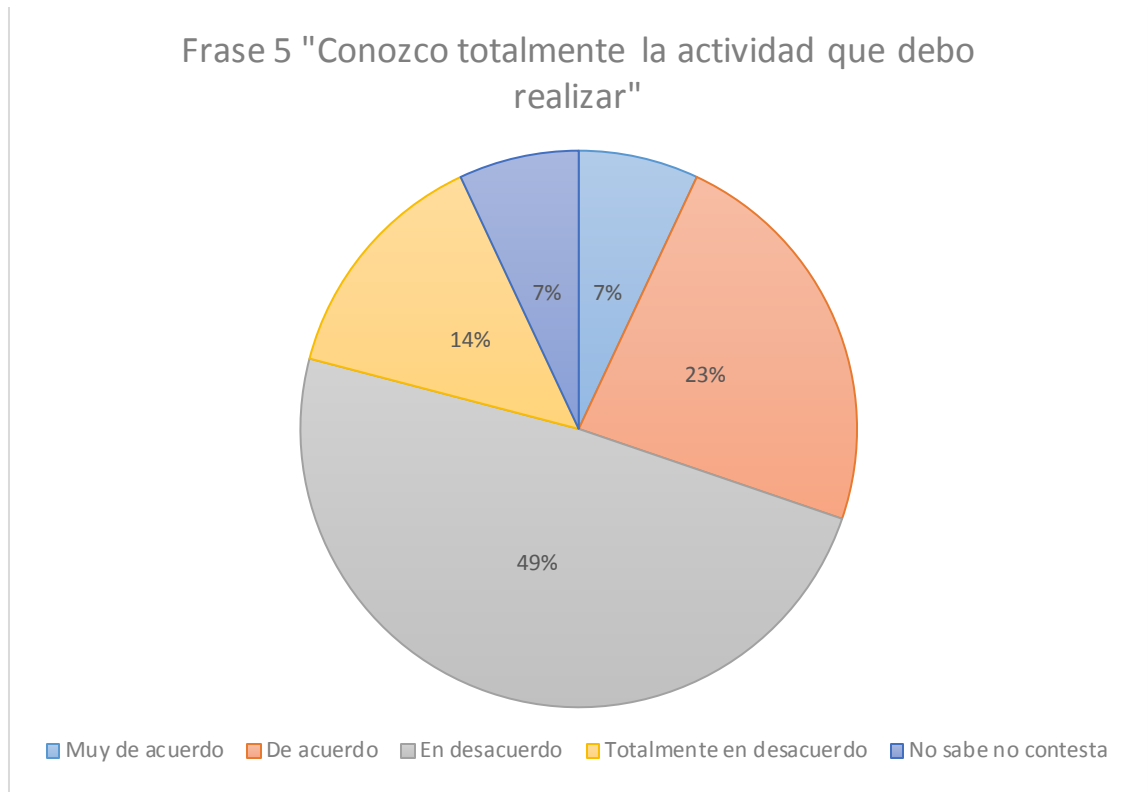
**Gráfico 9**



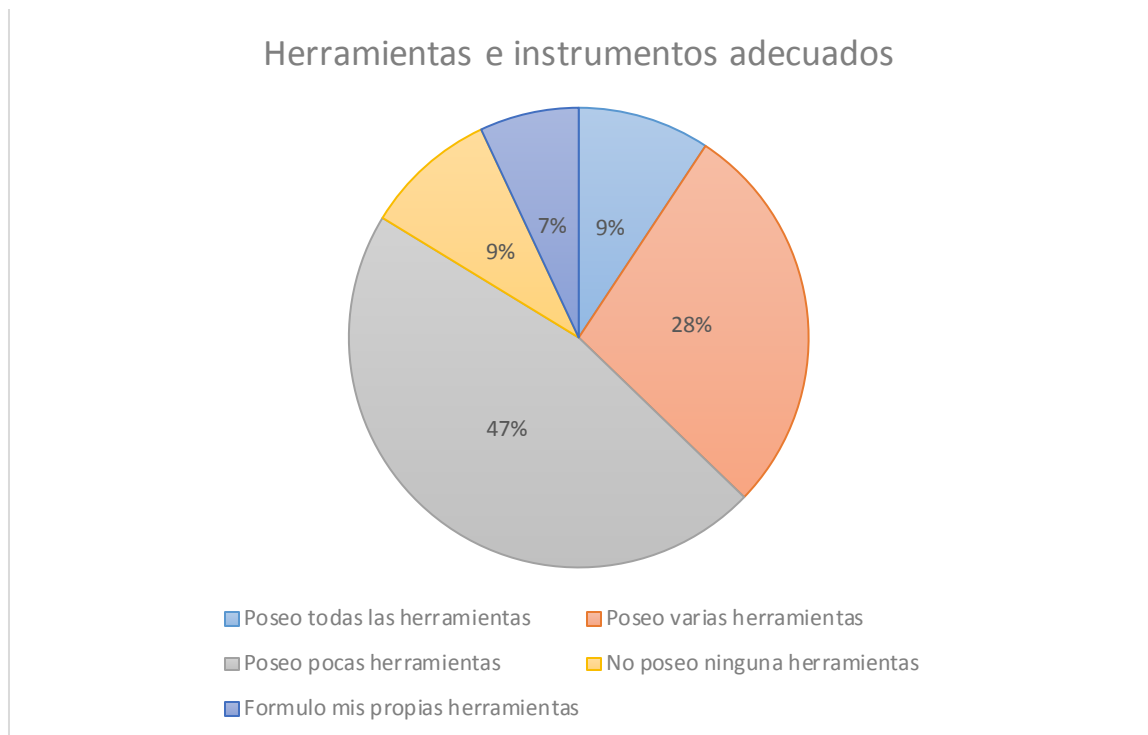
**Gráfico 10**



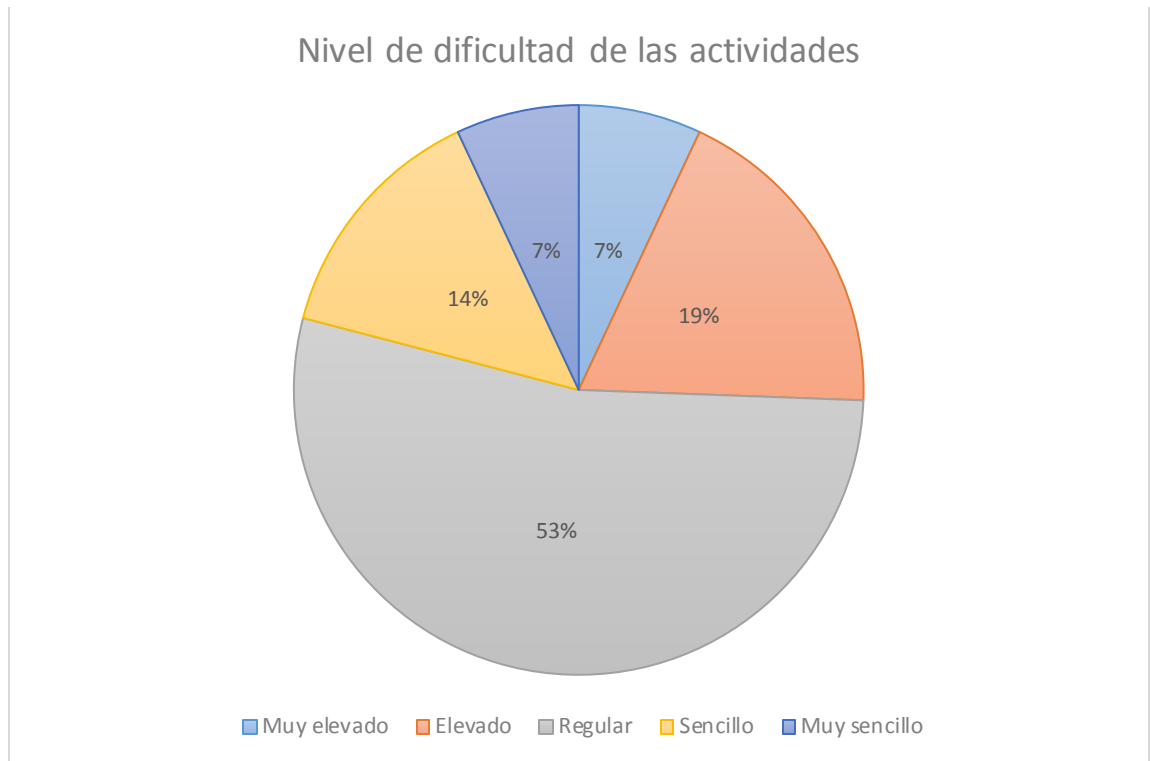
**Gráfico 11**



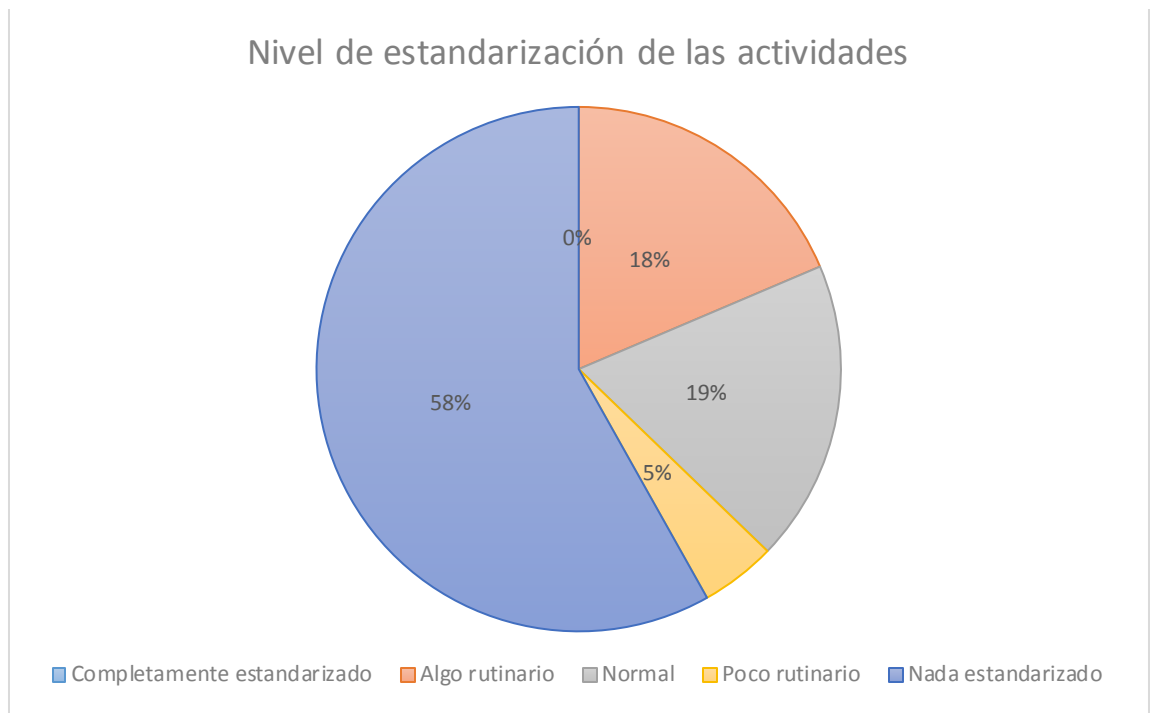
**Gráfico 12**



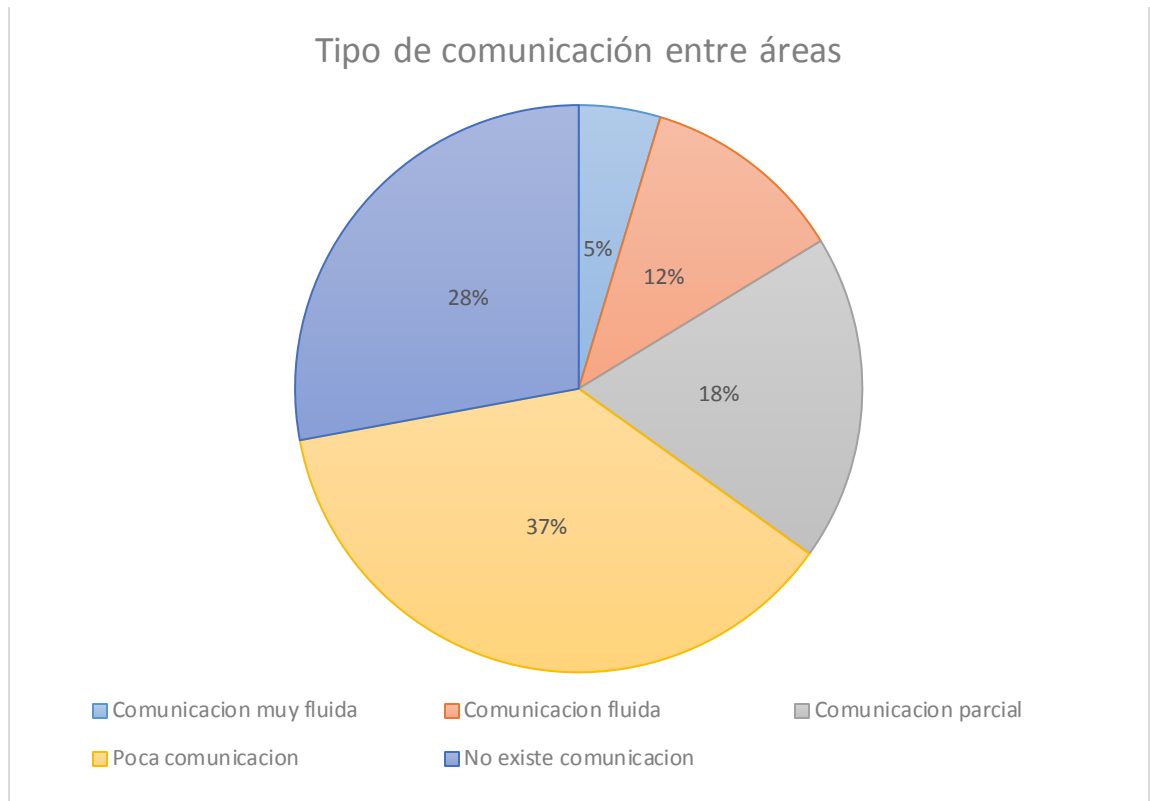
**Gráfico 13**



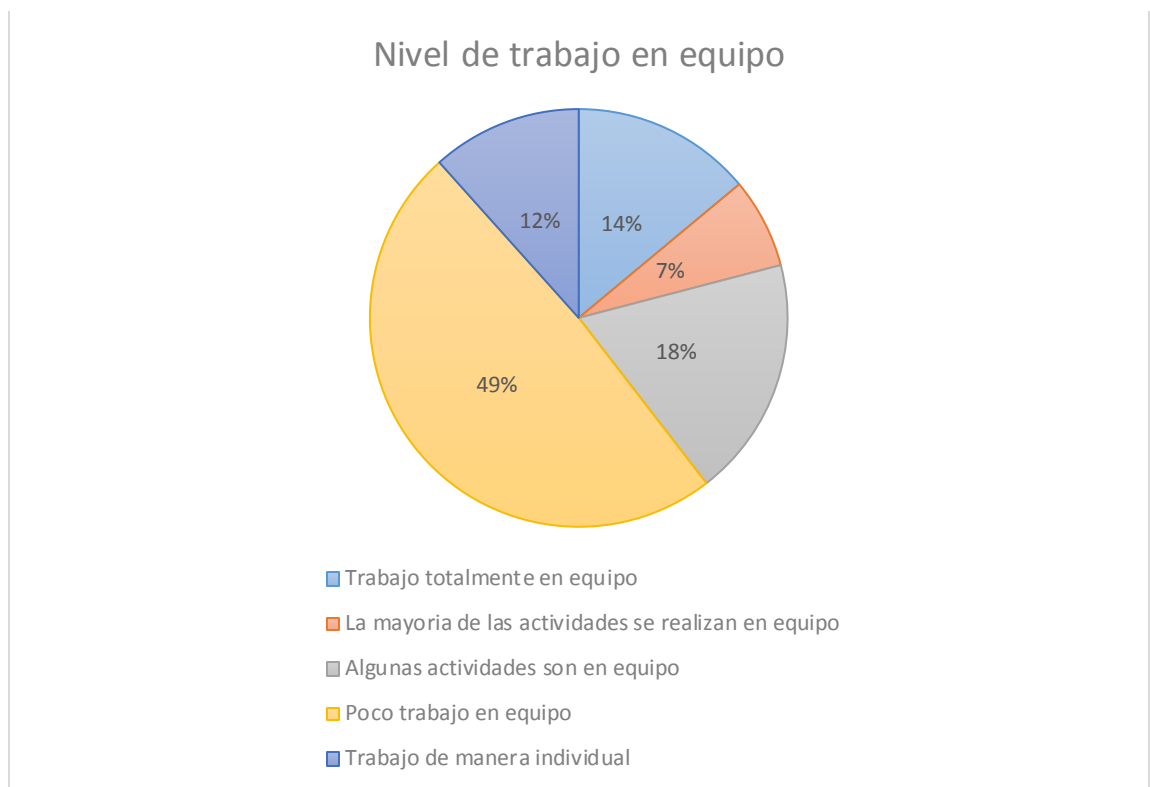
**Gráfico 14**



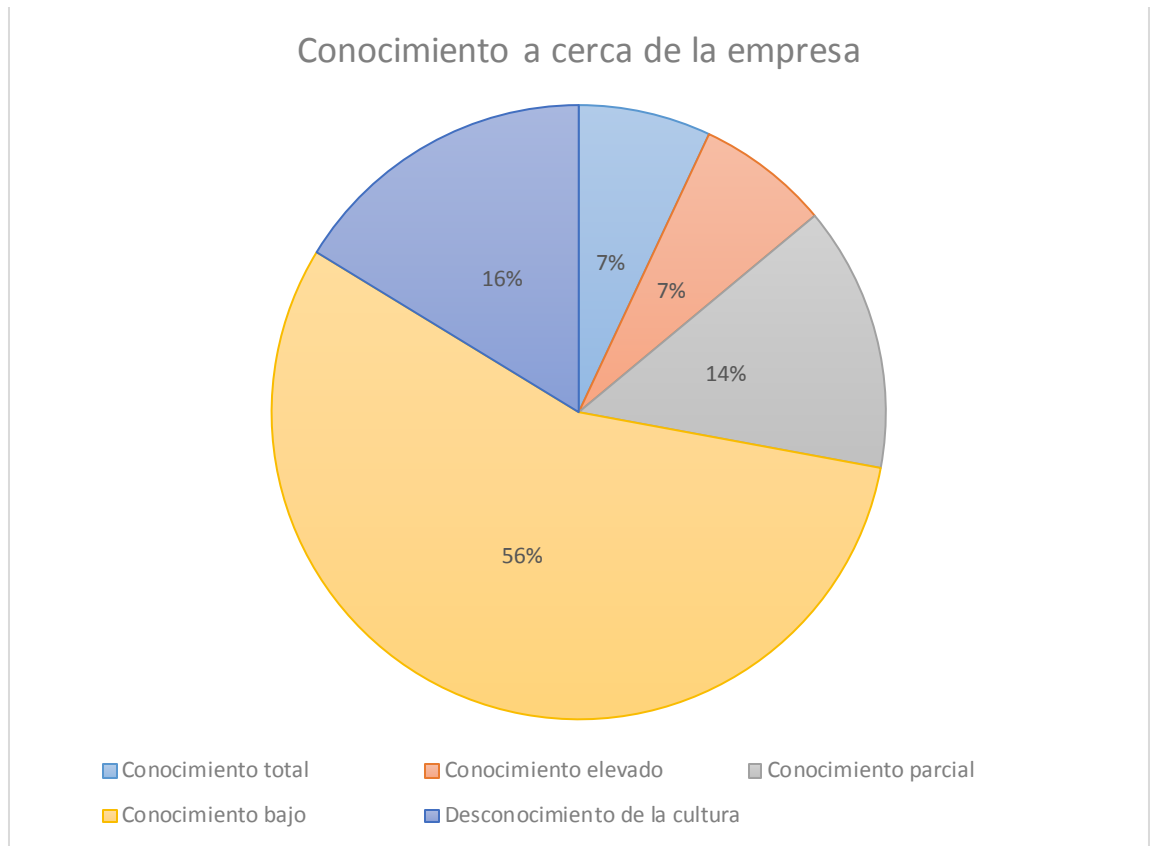
**Gráfico 15**



**Gráfico 16**



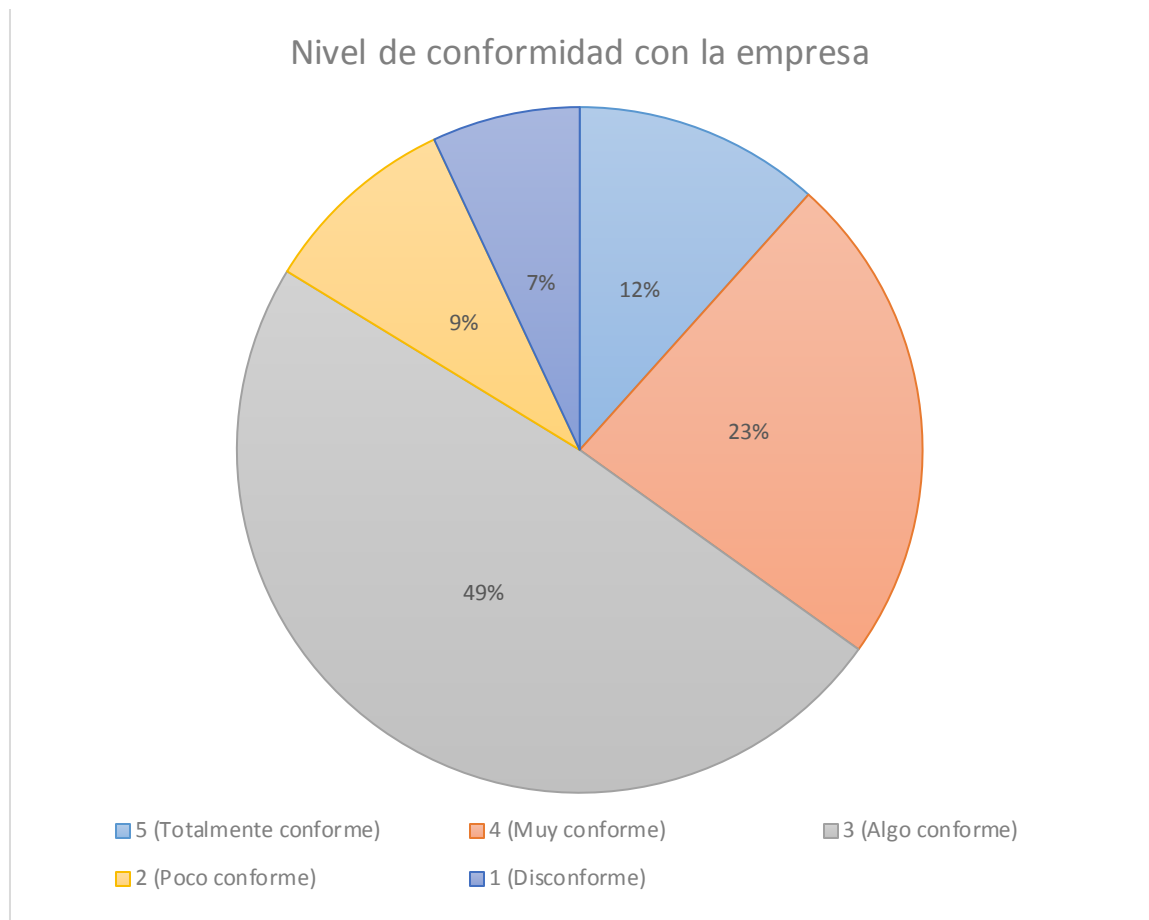
**Gráfico 17**



**Gráfico 18**



**Gráfico 19**



**Tabla 1**

**Procesamiento de Guía de Pautas a directivos del hotel**

Ejes	Pautas	Preguntas	Entrevistado 1 - Juan Anain (Gerente General) - 35 años	Entrevistado 2 - Ricardo Torletto (Encargado de Eventos) - 25 años
1 - Contextualización	1.1 Descripción general de la organización.	¿Como describiria brevemente a la organizacion?	Neper Select Hotel es una empresa vinculada al rubro hotelero, con dos años de antigüedad, ubicado en la zona norte de la ciudad de Cordoba.	Neper es un hotel de lujo, ubicado en la zona norte de la ciudad de cordoba, el cual brinda tanto servicios de alojamiento como de salones para eventos corporativos.
	1.2 Propuesta de valor.	¿Que ofrece Neper Select Hotel?	Neper Select Hotel ofrece 37 habitaciones de lujo y comodidad, con piscina y restaurant. Ademas cuenta con salones para eventos corporativos.	El hotel cuenta con habitaciones que se adaptan a todo tipo de clientes, cuenta con sauna, estacionamiento, piscina, restaurante y cinco salones de diferentes tamaños dedicados a diferentes tipos de eventos.
	1.3 Clientes.	¿A que segmento de cliente se dirigen?	Nuestro principal segmento de cliente es un consumidor de tipo corporativo, de negocios. En menor cantidad, clientes del tipo familiar o parejas.	Neper Hotel esta dirigido a muchos segmentos de clientes, principalmente los consumidores de negocios o aquellos que viajan por trabajo.
	1.4 Aspectos claves del funcionamiento.	¿Cuales son los aspectos claveas a la hora del funcionamiento de cada una de las areas?	Como gerencia, nos resulta importante el desarrollo y aplicacion de estrategias a mediano y largo plazo para un desarrollo eficiente de cada una de las areas del hotel, lo cual no siempre es sencillo de lograr.	Para mi, el principal aspecto clave a la hora del funcionamiento de cada area es el trabajo en equipo y la comunicacion interna.
	1.5 Descripción del entorno y la industria hotelera.	¿Como describe al sector e industria hotelera en la provincia de Cordoba?	El sector hotelero en la ciudad de Cordoba es un rubro con amplio crecimiento, ya que hay muchos segmentos de clientes que faltan captar, ya sea por el nivel de los hoteles disponibles o por la falta de infraestructura hotelera.	El sector hotelero en Cordoba es muy variado, ya que encontramos amplia variedad de comodidades y variedades a la hora de alojamiento. Creo que faltan muchas cadenas conocidas por ingresar al mercado.

<b>2- Desarrollo Estrategico</b>	<b>2.1 Mision y vision de la organizacion.</b>	<b>¿Cuál es la misión y visión de la empresa ?</b>	La mision de Neper Select Hotel es brindar servicios diferenciales que excedan las expectativas de nuestros clientes. Se lograra en un ambito donde la calidez, honestidad y la actitud proactiva de nuestro equipo reflejen nuestro compromiso con el cliente. La vision es ser referentes en servicios de hoteleria ejecutiva en la zona norte de la ciudad de Cordoba.	La mision es brindar un servicio diferencial para el cliente. La vision es ser el principal hotel de la zona norte de la ciudad de Cordoba.
	<b>2.2 Delimitacion de los objetivos corporativos.</b>	<b>¿Neper Select Hotel posee claros objetivos corporativos?</b>	Neper Select Hotel posee dos tipos de objetivos principales, uno de tipo cualitativo que se encuentra relacionado con el posicionamiento del hotel como uno de los mas reconocidos de su categoria, y otro cuantitativo que varian entre la ocupacion y el incremento de ventas año tras año	No tengo muy claro los objetivos corporativos, pero siempre se destaca el de brindar un excelente servicio al cliente, buscando la fidelizacion de este.
	<b>2.3 Descripcion de las estrategias organizacionales.</b>	<b>¿Posee estrategias claras y definidas a mediano/largo plazo?</b>	Las principales estrategias del hotel se encuentran relacionadas con la calidad del producto y servicio que se brinda, adaptar un centro de negocios dentro del hotel y brindar un servicio donde el cliente pueda relajarse y descansar, disfrutando de momentos de tranquilidad y privacidad en el hotel.	La principal estrategia del hotel es brindarle al cliente un servicio preferencial, priorizando la calidad del servicio, su comodidad y una excelente estadia.
	<b>2.4 Politicas y valores.</b>	<b>¿Cuales son las principales politicas y valores de la organizacion?</b>	Los principales valores de Neper Select Hotel son la calidad del servicio, la honestidad, la calidez, la flexibilidad, el compromiso y trabajo en equipo, la actitud proactiva y el respeto y cordialidad.	Las politicas del hotel estan relacionadas con la calidad y calidez del servicio, el compromiso y el trabajo en equipo.
	<b>2.5 Definicion del negocio.</b>	<b>¿La mision y vision del negocio son claras, precisas y establecidas?</b>	La mision y vision de Neper Select Hotel son claras y precisas.	Tanto la mision como la vision son claras, pero no estan tan presentes en cada persona del equipo como deberian estarlas.



3 - Estructura organizacional	3.1 Tipo de organigrama.	¿Que tipo de organigrama presenta Neper Select Hotel?	Neper Select Hotel presenta un organigrama de tipo vertical, con el detalle específico de cada area, ya que es un grupo de tamaño moderado.	El hotel cuenta con un organigrama de tipo vertical, mencionando cada uno de los puestos presentes.
	3.2 Descripción de puestos, funciones y tareas.	¿Cuales son los principales puestos, funciones y tareas a desarrollar?	Los principales puestos o areas son el area de gerencia, el area administrativa, el area de eventos, el area de alimentos y bebidas, el area de recepcion, el area de cocina y el area de mantenimiento.	La principal funcion de cada puesto es el trabajo coordinado y en equipo para brindar un servicio preferencial para cada tipo de cliente que asista al hotel.
	3.3 Objetivos de las areas.	¿Cuales son los principales objetivos de cada area?	Los objetivos de cada area del hotel deben coincidir con los objetivos de Neper Select Hotel.	El principal objetivo de cada area es dar lo mejor, para que el producto final sea de alta calidad, y asi se logre fidelizar al cliente para que a futuro regrese al hotel.
	3.4 Distribucion de espacios. Logísticas de abastecimiento.	¿Como se administra el espacio para abastecimiento y stock?	Existen tres depositos para alimentos, y dos para bebidas, ambos con estanterias y heladeras rotuladas para la ubicacion y correcta disposicion de toda la materia prima.	Dentro del hotel hay varios depositos para el almacenamiento de los alimentos y bebidas.
	3.5 Sistema de coordinacion y comunicacion.	¿Como es la comunicacion interna en Neper Select Hotel?	La comunicacion interna entre cada equipo de trabajo es clave para el correcto desarrollo de las diferentes actividades.	La comunicacion interna es una herramienta que utilizados día a día, es esencial dentro de cada area, y entre ellas, aunque aveces es escasa o ineficiente.
4 - Procesos	4.1 Areas clave del desarrollo organizacional.	¿Cuales son las areas vitales de la empresa?	Toda area es vital dentro de Neper Select Hotel.	Dentro de mi area, eventos, son esenciales primordialmente el triangulo que se da entre el area de eventos, el area de alimentos y bebidas y el area de cocina.
	4.2 Descripción del proceso de compras y abastecimiento.	¿Como es el proceso de compras y abastecimiento?	El proceso de compras se inicia con una orden de compra por parte del area de alimentos y bebidas, sigue con el pedido de la mercaderia, y finaliza con el recibimiento y acomodado de la mercaderia en los depositos.	El proceso de abastecimiento es un tema competente del area de alimentos y bebidas, pero consiste en realizar el pedido de mercaderia y una vez que llega al hotel, recibirlo y acomodarlo.
	4.3 Descripción de stock.	¿Como es el manejo interno respecto del stock de materia prima?	El stock de materia prima es realizado por el area de alimentos y bebidas, una vez a la semana.	Desconozco como es el manejo interno del stock de materia prima.
	4.4 Descripción de huéspedes y alojamiento.	¿Que tipos de clientes acceden a Neper Select Hotel?	A Neper Select Hotel acceden diferentes tipos de clientes, principalmente los de tipo corporativo y empresarial.	El hotel presenta variados tipos de clientes, desde corporativos hasta clientes familiares, y del rubro deportivo y artistico.
	4.5 Planificación de eventos.	¿Como se lleva adelante la planificación de eventos?	La planificación de eventos es llevada a cabo por el area de eventos, consiste principalmente en una reunion con el interesado y el posterior desarrollo de todo el servicio.	La planificación de eventos inicia con una reunion con el cliente interesado, donde se ven temas como la cantidad de las personas y la gastronomia. A partir de esto se realiza un presupuesto, el cual debera ser aceptado por el cliente interesado. De ser asi, cerca de la fecha se inicia con la preparacion y armado del salon, y tambien asi de la gastronomia. Generalmente se cobra una seña por anticipado, y luego del evento el total del saldo restante.
	4.6 Planificación de la gastronomía.	¿Como se lleva adelante la planificación de la gastronomía?	La planificación de la gastronomia es realizada por el area de cocina, dependiendo de las necesidades de los clientes que asistan al restaurante o los clientes que asistan a eventos corporativos.	Desconozco precisamente como es la planificación de la gastronomia, pero depende del requerimiento de los eventos y del restaurante.
	4.7 Mantenimiento.	¿Como se lleva adelante el proceso de mantenimiento del hotel?	El mantenimiento de Neper Select Hotel es llevado a cabo por dos diferentes subareas, por un lado housekeeping, encargadas de la limpieza de habitaciones, salones y espacios comunes del hotel, y por otro lado el mantenimiento tecnico del hotel, llevado a cabo por una persona y un ayudante. En el caso de problemas que requieran soluciones tecnicas especificas, se contrata a terceros para que lo solucionen correctamente.	El mantenimiento de las habitaciones y de los salones es realizado por el equipo de mucamas. El mantenimiento estructural basico es realizado por una persona y un ayudante.

5 - Seguimiento y control	5.1 Existencia de manuales de procedimiento.	¿El hotel posee manuales de procedimientos?	Neper Select Hotel no posee un manual de procedimientos, donde se describa como se debe realizar cada una de las actividades.	El hotel no posee un manual de procedimientos, cada area y equipo de trabajo sabe lo que debe realizar, pero no se encuentra estandarizado, por lo cual cada actividad que deberia ser igual, generalmente se realiza de una manera diferente, lo cual influye en que aveces los resultados varien.
	5.2 Metodologia de evaluacion de los procesos.	¿Que metodologia se utiliza para la evaluacion de los procesos?	La principal metodologia de evaluacion de los procesos es la retroalimentacion por parte del cliente, y la rentabilidad que otorga cada area respecto de los costos e ingresos que generen.	La evaluacion de los procesos realizados es informal, ya que se mejora en funcion de la experiencia del cliente.
	5.3 Estipulacion de metas e indicadores.	¿Existen indicadores de gestion definidos y aplicados?	Actualmente, no existen indicadores de gestion que se utilicen y apliquen en Neper Select Hotel.	Desconozco sobre indicadores de gestion.
	5.4 Metodologia de coordinacion de areas.	¿Existe un proceso estandarizado para la coordinacion de las diferentes areas?	Al no existir un manual de procedimientos, no se encuentra estandarizado el proceso de coordinacion entre las diferentes areas, por lo cual la comunicacion interna y trabajo en equipo es esencial para el desarrollo eficiente y eficaz de cada tarea.	Como mencione y destaque en una pregunta anterior, no existe un proceso estandarizado para la coordinacion y las actividades de las diferentes areas.
	5.5 Intensidad y nivel de interdependencia entre los diversos procesos de trabajo.	¿Como es el desarrollo y nivel de relacion entre los diferentes procesos de trabajo?	En Neper Select Hotel, existe una amplia relacion y trabajo en equipo entre cada una de las diferentes areas, para lograr un servicio de alta calidad para el cliente que accede al hotel.	La relacion entre procesos de trabajo de las diferentes areas es tan importante como la comunicacion interna, para brindar un servicio eficiente al cliente.

## **Presupuesto N1**

### Desarrollo del manual para la aplicación del Cuadro de Mando Integral

#### Datos:

- Salario básico de empleado administrativo según recibo de sueldo - \$17.323.
- Carga horaria mensual equivalente a 25 días de trabajo – 200 horas.
- La hora extra tiene un valor extra del 50%.
- El manual se desarrollará en base a 3hs diarias, cinco días a la semana, por un periodo de dos meses.
  
- Cálculo de valor de hora extra:  $(\$17.323/200) * 1,5 = \mathbf{\$130}$

#### Cálculo del desarrollo del manual:

- \$1.950 semanales equivalentes a 15hs de trabajo (3hs diarias).
- \$7.800 mensuales.
- \$15.600 equivalentes a dos meses (Duración del desarrollo).

Costo total del desarrollo del manual: **\$15.600**

## **Presupuesto N2**

### Impresión de los manuales para las capacitaciones

#### Datos:

- Se imprimirán 10 manuales, para poner a disposición de los capacitados.
- Cada manual, contará con alrededor de unas 50 páginas.
- Los mismos, serán entregados durante cada una de las capacitaciones.

#### Cálculo para la impresión de manuales para las capacitaciones

- \$25 de costo por página en color, tamaño A4 con un gramaje de 130grs.
- \$300 de costo de encuadernado, con tapas duras A4 a color.
- \$1.550 correspondiente al costo total de cada manual.

Costo total en impresión y encuadernación de manuales: **\$15.500**

## **Presupuesto N3**

### Desarrollo del software para la aplicación del Cuadro de Mando Integral

Datos:

- Honorarios por hora correspondiente a Nex Computers - \$130.
- Desarrollo equivalente a 6hs diarias de trabajo, tres días a la semana, por un periodo de dos meses.
- Consumo de gastronomía, merienda clásica, costo de \$80, según carta.

Cálculo del desarrollo del software para aplicación del Cuadro de Mando Integral

- \$2.340 de costo semanal de desarrollo, equivalente a 18hs de trabajo.
- \$9.360 de costo mensual de desarrollo del software.
- \$18.720 de costo total del desarrollo del software, equivalente a dos meses de trabajo.
- \$1920 de gastronomía consumida durante el desarrollo.

Costo total del desarrollo del software: **\$20.640**

## **Presupuesto N4**

### Alquiler de salones para la realización de las capacitaciones

#### Datos:

- La concurrencia de las capacitaciones será de entre 8 y 10 personas.
- Los salones a presupuestar serán Verne o Pascal, ambos con una capacidad máxima de 10 personas.
- Las capacitaciones se realizarán de 14hs a 22hs, utilizando media jornada del salón.
- El valor de alquiler, correspondiente a media jornada, de ambos salones, es de \$2.470 finales, tarifa corporativa.
- Las capacitaciones tendrán una duración de 8hs, realizándose una vez cada dos semanas, por un periodo de 4 meses.

#### Cálculo para el alquiler de los salones correspondientes a las capacitaciones:

- \$4.940 correspondiente a alquiler mensual de salones.
- \$19.760 correspondiente a cuatro meses de alquiler correspondiente a capacitaciones.

Costo total en alquiler de salones: **\$19.760**

## **Presupuesto N5**

### Gastronomía consumida durante las capacitaciones

#### Datos:

- Se ofrecerá a disposición de los capacitados, el coffee opción 1 según el brochure de eventos de Neper Select Hotel, el cual tiene un costo de \$190 finales por persona.
- El coffee opción 1 se encuentra compuesto de infusiones calientes, jugo de naranja o pomelo y medialunas dulces o saladas.
- La duración del coffee será en un espacio al medio de la jornada de capacitación, con una duración de 30 minutos.

#### Cálculo respecto a la gastronomía ofrecida durante las capacitaciones:

- \$1.900 de costo por jornada de capacitación en gastronomía, a disposición de diez personas.
- \$3.800 mensuales correspondientes a gastronomía.
- \$15.200 en gastronomía equivalentes al total de jornadas de capacitaciones.

Costo total en gastronomía correspondiente a las capacitaciones: **\$15.200**

## **Presupuesto N6**

### Moderador a cargo de las capacitaciones

#### Datos:

- El moderador será el encargado de llevar adelante el desarrollo de las 8 horas correspondientes a capacitación.
- Las capacitaciones se desarrollarán una vez cada dos semanas, por un periodo de 4 meses.
- El moderador será la misma persona que se encargó del diseño del Cuadro de Mando Integral y el desarrollo del manual de inducción para Neper Hotel.
- Los honorarios del moderador se calculan en base a horas extras, las cuales son de \$130.

#### Cálculo de los honorarios del moderador de las capacitaciones:

- \$1.040 correspondientes a honorarios por jornada de capacitación.
- \$2.080 correspondientes a honorarios mensuales por capacitaciones.
- \$8.320 correspondientes a honorarios por cuatro meses de capacitaciones.

Costo total en gastronomía correspondiente a las capacitaciones: **\$8.320**



## **Presupuesto N7**

### Mantenimiento del software para la aplicación del Cuadro de Mando Integral

Datos:

- El mantenimiento será preventivo, y se realizará durante 3hs semanales.
- El mantenimiento se llevará a cabo durante 10 meses, 4 de capacitaciones y 6 de aplicación del Cuadro de Mando Integral.
- Los honorarios serán los mismos que presupuesto Nex Computers para el desarrollo del software, con un valor hora de \$130.

Cálculo para el mantenimiento del software:

- \$1.560 mensuales correspondientes a mantenimiento del software.
- \$15.600 correspondiente a diez meses de mantenimiento.

Costo total correspondiente al mantenimiento del software: **\$15.600**

## **Presupuesto N8**

### Seguimiento y control durante la aplicación del Cuadro de Mando Integral

Datos:

- El seguimiento será a modo de control, e implicará 2hs diarias.
- La tarea de seguimiento y control será llevada a cabo durante los seis meses de aplicación del Cuadro de Mando Integral en Neper Select Hotel.
- Los honorarios serán calculados de la misma manera, en base al valor hora extra según convenio, de \$130.

Calculo para los honorarios de seguimiento y control

- \$5.200 mensuales correspondientes a seguimiento y control.
- \$31.200 correspondientes a los seis meses de capacitación.

Costo total correspondiente al seguimiento y control de la aplicación del CMI: **\$31.200**

**ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Oreja D'Aloia Octavio
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	38.987.117
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Diseño de un Cuadro de Mando Integral en beneficio de una gestión estratégica de los procesos de desarrollo de Neper Select Hotel
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	octavioorejadaloi@gmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Completa

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_certifica  
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.