

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado: Reporte de Caso.

Plan Estratégico para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, Año 2021.

Carrera: Licenciatura en Administración Hotelera.

Autora: Marcela Antúnez

DNI: 25.292.038

Legajo: VHTL00092

Profesora: Melina Noel Mansilla

Lugar y fecha: Mendoza, setiembre de 2020.

## Índice

Resumen.....	2
1 Introducción.....	3
1.1 Marco de referencia institucional.....	3
1.2 Breve descripción del problema.....	4
1.3 Antecedentes.....	4
1.4 Justificación del caso.....	6
2 Análisis de situación.....	6
2.1 Descripción de la situación problemática.....	6
2.2 Modelo PESTEL.....	8
2.3 Análisis FODA.....	10
3 Marco Teórico.....	13
4 Diagnóstico y Discusión.....	15
5 Plan Estratégico de Manejo de Crisis para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, Año 2021.....	17
6 Objetivos.....	17
6.1 Objetivo general.....	17
6.2 Objetivos específicos.....	18
6.3 Plan de acción 1: Comité de Crisis.....	19
6.4 <i>Plan de acción 2: Creación de un manual de crisis</i> .....	20
7 Diagrama de Gantt.....	24
8 Presupuesto.....	24
9 Indicadores.....	25
9.1 Modelo de Evaluación de Personal:.....	26
9.2 Modelo de encuesta online:.....	27
10 Conclusiones.....	29
11 Recomendaciones.....	30
12 Bibliografía.....	31

## **Resumen**

El presente reporte de caso formula un Plan Estratégico para manejo de Crisis, basado en la actual dificultad que se atraviesa con carácter global pandémico, paralizando estas distintas prácticas económicas mundiales, de las que la actividad hotelera, ha sido en gran parte la más afectada.

Tomando este concepto como base, es que la propuesta se centra en activar un plan de corto plazo que se estipula en los dos (2) primeros meses del año 2021, para la toma de decisiones específicas y radicales, que llevarán a la compañía a la salida de la crisis pandémica actual con la mayor rapidez y seguridad posible.

Los consumidores están extremadamente preocupados por los estándares de cuidado, y uno de los principales cambios que se generarán en el sector turístico es la mención explícita de la seguridad de higiene del hotel.

Este concepto toma al huésped a manera de referencia, quien antes buscaba un alojamiento por características como cercanía, servicios para empresas o diversión, ahora lo hará con la premisa de que la compañía elegida de muestras de seguridad e higiene post pandemia.

# 1 **Introducción**

## *1.1 Marco de referencia institucional.*

El presente estudio se desarrolla en base al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina.

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz mantiene las prestaciones de una cadena de carácter internacional, que permite a los franquiciados que impriman su propia impronta a cada una de sus empresas. Esto es precisamente lo que se ha plasmado en el hotel de referencia.

En el año 2011, las hermanas Jessica y Bárbara Elliot, junto a su padre, quienes ya contaban con experiencia hotelera en Salta, inauguran el Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Logran así, una empresa familiar con impronta de pyme.

La idea principal se gestó con la construcción de un Condo Hotel. Con la colaboración de inversionistas que apoyaron el proyecto para llegar a ser una empresa de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias. Fue así como, el 16 de diciembre del año 2016, se llevó a cabo su inauguración oficial, bajo la administración de la familia Elliot.

Es de relevancia destacar, que la cultura de trabajo que desarrolla tiene una dotación de personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado. Esto muestra uno de los principales aspectos que refieren a su cultura, el compañerismo.

Su estrategia corporativa se plantea en consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar. A pesar de ello no se deja de lado otra estrategia, -diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc).

El Hotel pertenece al programa “Hoteles más Verdes”, un programa realizado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (ATH). Cuenta con la validación del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). El mismo atribuye el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación (Hoteles más Verdes, s.f). La ATH es la encargada de certificar y validar a los diferentes hoteles para finalmente otorgar la categoría que corresponde dentro del programa.

Este esquema propone una ecoetiqueta que incluye tres categorías: oro, bronce y plata, las cuales indican el nivel de cumplimiento de cada uno de los parámetros evaluados.

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, obtuvo en el año 2017 el 4 estrellas superior, la ecoetiqueta en nivel bronce. Luego de un año, fue el primer hotel de la Argentina, en certificar en la categoría plata de Hoteles Sustentables.

## *1.2 Breve descripción del problema.*

La actividad hotelera, ha quedado paralizada frente a la pandemia global existente, colocándola a ésta como a muchas otras, en alto riesgo de tener que cerrar sus puertas, o comenzar a transitar el advenimiento de una nueva normalidad. Claramente esta situación, ya no solo depende de un país, sino de un desarrollo mundial.

En este contexto, el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, debe implementar un plan estratégico que lo conduzca a transitar esta crisis.

## *1.3 Antecedentes.*

Como antecedentes de investigación se pueden mencionar algunos trabajos teóricos que aportan conceptos vinculados al tema. Por ejemplo, Uribe-Corrales, (2015) hace referencia al propósito de visualizar los diferentes determinantes demográficos, sociales, económicos y culturales que han colaborado en la diseminación de enfermedades en el mundo entero.

Por su parte, Villamil Jiménez, (2013) relata a algunas de las tantas pandemias por las que ha atravesado el planeta, y que ameritan nuevas reflexiones desde lo académico, la ciencia y la tecnología. La vigilancia epidemiológica y el establecimiento de programas de alerta temprana podría ser una de las soluciones, como así también, la capacitación de recursos humanos en diversas disciplinas y sectores que trabajen conjuntamente, teniendo en cuenta la salud pública y la ambiental. Es necesario para trabajar de forma coherente que se plantee la práctica en la cooperación entre instituciones y países. Este puede ser el comienzo de una nueva y útil etapa para la formulación de políticas sanitarias.

Así también, se puede mencionar a Bedregal;Lermanda (2020). Ellos hacen hincapié a la actual pandemia de COVID-19, y en los liderazgos éticos que se deberían considerar e integrar con el fin de mejorar la calidad del plan de manejo de la crisis.

Otro aporte, es lo expresado por Blakman, Ibañez e Izquierdo (2020). Los mismos se concentran en los retos de política pública que sirven para manejar la crisis sanitarias y económicas y las consecuencias de la actual pandemia. Asimismo, analizan las tensiones entre los diferentes retos.

En último lugar, Borghino (2020) desarrolla la importancia del pensamiento de que a pesar de haber existido antiguamente en el mundo pandemias globales como la que se atraviesa hoy, sólo son modelos para tener en cuenta debido a que los contextos eventualmente van cambiando. Hace hincapié en la idea de que la paranoia es hoy un

modelo de defensa o protección, más que un estado mental, utilizando esto como la certeza de tener siempre un plan B. Como cita en su comienzo “...no sólo los más inteligentes sobrevivirán, sino aquellos que tengan la flexibilidad de adaptarse a la nueva realidad” (Charles Darwin).

#### *1.4 Justificación del caso.*

Lo que se intentará analizar mediante el desarrollo del presente reporte de caso es el modo en el que la actividad hotelera y turística, podrá o deberá volver a surgir, durante y después de la pandemia. Es decir, las formas en que se llevarán a cabo los protocolos de seguridad, las capacitaciones al personal, no solo de funciones, sino también, psicológicas y preventivas, tanto para ellos como para la contención de los huéspedes.

Los hoteles deberán reformularse las metas, priorizando la seguridad ante posibles contagios mientras esta pandemia dure. Para ello se deberá estudiar, plantear y analizar, diferentes tipologías y esquemas de trabajos, hasta encontrar el que mejor se adecúe a la nueva normalidad. Este será el camino que lleve adelante la actividad económica del sector, y que hará la diferencia entre los que puedan flexibilizarse. Será ahí donde surjan los nuevos y mejores potenciales, que marcarán las diferencias competitivas.

## **2 Análisis de situación**

### *2.1 Descripción de la situación problemática.*

El tema del reporte de caso hace referencia a la inesperada situación pandémica que atraviesa al mundo entero. Situaciones que, hasta apenas pocos meses, sólo se

conocían a través de libros de historia sobre siglos pasados, escenarios que fueron vistos en alguna película de ficción, o en el colectivo imaginario de algún libro fantástico.

Hoy esta pandemia afecta a todos los sectores de la humanidad, sin dejar ámbito alguno que pueda quedar exento de los destrozos que va dejando a su paso.

La humanidad estaba convencida de que las pandemias eran cosas del pasado, y la globalización basada en el consumismo a partir de la era capitalista, fue la que posicionó a la actividad hotelera estar al alcance de las diferentes clases sociales.

Hoy, la realidad cambió drásticamente. El mundo se paralizó por completo, víctimas de un virus que aún nadie logra descubrir cómo detenerlo, cobrándose innumerables vidas humanas. Sólo se sabe que hasta que no aparezca la solución, el autocuidado y la responsabilidad social, es la mejor vacuna para evitar el contagio.

El confinamiento, el distanciamiento social, la incertidumbre ante eso desconocido que está atacando a la vida de los seres humanos, ha logrado que el mundo se detenga.

La caracterización de la hotelería es el servicio, la hospitalidad, la interacción con el huésped y son estos los factores que diferencian a una empresa con su competencia, posicionándola dentro del mercado.

Se debe analizar cómo resurgir en un mercado que está lleno de incertidumbre. Posiblemente se restablezca de a poco, quizá de la mano de políticas de gobiernos tendientes a lograr la reactivación, pero que con seguridad no volverá a ser igual.

El desafío es encontrar esa nueva normalidad, a la que la actividad hotelera deberá acomodarse, con nuevos protocolos, nuevas capacitaciones y, mayores controles sanitarios. Lograr entender y transmitir que el servicio deberá ser más exigente, ya que los nuevos huéspedes también lo serán. Esto va a requerir innovación, es decir, buscar una estrategia para modificar el rumbo, pero, al mismo tiempo, conservar lo que hasta

hoy ha caracterizado a la actividad: Hacer que cada huésped se sienta tan seguro como en su propia casa.

## *2.2 Modelo PESTEL*

Con el fin de tomar decisiones estratégicas, es factible dividir el análisis del entorno en diversos factores.

Factor político:

El gobierno nacional generó en el mes de marzo del corriente año el Decreto Nacional de Urgencia (DNU), que posicionó a la sociedad argentina frente a una cuarentena obligatoria, a raíz de la nueva pandemia mundial COVID-19.

Este nuevo régimen de protección a la Nación, frente a la pandemia, siguiendo las recomendaciones de las declaraciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), inhabilitó todas las actividades comerciales, incluyendo turismo y hotelería. El mismo, sólo permitía el funcionamiento de actividades esenciales para la población.

Factor económico:

Este factor analiza las variables económicas que tiene el país, la inflación, la devaluación, y las políticas económicas que desarrolle el gobierno.

En la actualidad, Argentina atraviesa una profunda crisis económica. Por este motivo se ha impuesto la medida del cepo cambiario, por lo tanto, existen restricciones a todo ciudadano de adquirir moneda extranjera. Incluso en transacciones con tarjetas de crédito, se aplican impuestos sobre el dólar. A esto se le suma la falta de empleo y el bajo nivel adquisitivo que existe. En consecuencia, se ha dejado de pensar en viajes o

escapadas turísticas, las prioridades han cambiado. Los ciudadanos deben resguardarse de un enemigo latente e invisible que no tiene reparos al momento de atacar. En este contexto, la actividad hotelera y el turismo han sido los más perjudicados.

Factor social:

El factor social, hace referencia a los aspectos culturales, la conciencia de la salud, la tasa de crecimiento de la población, edades, niveles de educación y un énfasis en la seguridad. Las tendencias de estos factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y como dicha compañía opera.

Teniendo esto en cuenta, se puede decir que el énfasis está puesto en la salud, en los manejos de los sistemas sanitarios, con riesgo latente en muchas ciudades del país de colapso hospitalario.

La educación dio un giro en su formato tradicional jamás visto. Todo pasó a ser a distancia, online, a través de herramientas que no todos los estudiantes de cualquier edad tienen acceso. Esto ha hecho que la educación, uno de los pilares de toda Nación, se vea debilitada y con mucha incertidumbre hacia adelante.

Factor tecnológico:

Los factores tecnológicos incluyen aspectos como actividades de investigación y desarrollo, automatización, incentivos que vayan de la mano de los cambios tecnológicos. Estos pueden afectar los costos, la calidad y dar lugar a la innovación.

En este punto es donde deberá fortalecerse la actividad hotelera, para brindar seguridad y protección a sus clientes en el futuro que sin dudas no será el mismo. Invertir en tecnología y digitalización es el camino más seguro hacia una reapertura de la demanda.

Factor ecológico:

Este factor ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. El cuidado del medio ambiente, frente a los grandes cambios climáticos mundiales, lleva a reflexionar sobre como innovar para proteger los ambientes naturales. En esto, el turismo viene realizando grandes inversiones en diferentes niveles, para proteger patrimonios culturales, o para hacer un mejor uso de los recursos.

Factor legal:

Este factor involucra las leyes, regulaciones y legislaciones sobre el alojamiento turístico en la República Argentina.

La Ley N° 18.828, sancionada y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional, es Ley Nacional de Hotelería. Se encarga de la regulación del alojamiento turístico, y su Decreto Reglamentario N° 1818/76, respecto a la normativa provincial de alojamiento turístico.

Por recomendaciones dictadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) así como por las experiencias recogidas de los sucedidos en Asia y diversos países de Europa, a finales del mes de marzo de 2020, el gobierno nacional tomó la determinación de proteger la salud pública mediante el dictado del Decreto N° 260/20 por el cual se dictó en nuestro país la emergencia pública en materia sanitaria establecida por la Ley N° 27.541, por el plazo de un (1) año. Posteriormente el mencionado Decreto, fue prorrogado mediante otros que los sucedieron, con ciertas modificaciones según el territorio y la situación pandémica de la región.

### *2.3 Análisis FODA*

Siendo el FODA una herramienta de diagnóstico estratégico. A continuación, se ha desarrollado un análisis de los puntos débiles y fuertes dentro del estudio interno, y también las oportunidades y amenazas externas que perjudican al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es una empresa con trayectoria y reconocimiento internacional.</li> <li>-Certificación de plata en categoría “Hoteles más Verdes”.</li> <li>-Ubicado en zona turística.</li> <li>-Posee una amplia oferta de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manejo de variados segmentos.</li> <li>-Concesiones de Spa y restaurante.</li> <li>-Capacitaciones en nuevas metodologías post pandemia.</li> <li>-Tecnológicas frente a una nueva normalidad.</li> <li>Inversión en nuevas tecnologías.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar nuevos y mejores servicios.</li> <li>-Implementar renovados sistemas tecnológicos.</li> <li>-Conseguir mayor competitividad en el mercado.</li> <li>-Seguir los lineamientos de la cadena hotelera a la que pertenecen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incertidumbre de reapertura.</li> <li>-Ambiente competitivo.</li> <li>-Inestabilidad económica producto del cierre por pandemia.</li> <li>-Éxodo empresarial.</li> <li>-Adaptación edilicia frente a los nuevos protocolos de reapertura.</li> </ul>

Fortalezas:

Trayectoria y reconocimiento internacional. La empresa cuenta con más de 80 años de experiencia, abrió sus puertas en el país en el año 1997, y el público lo reconoce por su excelencia de servicios y variadas ofertas para diferentes públicos.

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, fue el primero en la Argentina, en obtener la certificación de Hoteles más Verdes. Esto con lleva una serie de políticas, enmarcadas en la protección de la naturaleza, el medio ambiente, y un mejor aprovechamiento de los recursos naturales

El destino en el cual se encuentra inmerso el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz es uno de los más visitados por los turistas.

#### Oportunidades:

Generar la flexibilidad que se necesita frente a los cambios, optando por brindar servicios que estén vinculados a la tecnología, logrando hacerlo más sustentable.

Marcar diferencia competitiva, profesionalizando a su personal frente a los nuevos huéspedes post pandemia, con capacitaciones permanentes.

Seguir los lineamientos y adaptarse a las herramientas, que pueda ofrecer la cadena hotelera internacional a la que pertenecen, contando con la experiencia de esta.

#### Debilidades:

Maneja demasiados segmentos, lo que puede hacer que se disperse su atención frente a temas importantes, como lo son: los espacios que se reducen como resultado de las políticas y protocolos que surgen a raíz de la pandemia. El distanciamiento social, hará que la capacidad se vea reducida en todo el marco de la empresa.

El concesionamiento de departamentos, que está íntimamente involucrados con la problemática de restricciones o cuidados exhaustivos, si deja de funcionar, quitará servicios que antes brindaban.

La crisis por la que se atraviesa hará que la organización deba invertir en nuevas tecnologías en el área operativa interna, ampliando la misma hacia los huéspedes, como así también, en capacitaciones de los recursos humanos.

#### Amenazas:

Existe una gran incertidumbre frente a las futuras aperturas post pandemia, y los resultados que esta genere en la economía general del país.

Se deberá implementar cambios, y adaptaciones a grandes escalas, que logren posicionarlo como referente a nivel hotelero. Esto incluye sistemas tecnológicos, remodelaciones en lo edilicio, capacitaciones sobre seguridad, salud y aplicación de protocolos al personal.

El éxodo de capitales del país llevará a una mayor crisis económica generalizada, y será un desafío sostener una empresa frente a un contexto crítico que puede visualizarse día a día en la actualidad.

### **3 Marco Teórico**

El presente trabajo tiene como objetivo abordar la temática de la implementación de un Plan Estratégico para manejo de Crisis, basado en los conceptos relacionados a este, como los son la gestión de crisis, gestión de estrategias y fases de implementación.

Francisco Marin (2009) define a crisis como situaciones que aparecen en forma inesperada e imprevista. Para que una gestión de crisis pueda llevarse adelante, deben implementarse políticas de comunicación, interna y externa en relación con la empresa, de modo complementario al sistema de prevención. Se necesita contar con un órgano de apoyo a la dirección de la compañía, que cumpla con la función de toma de decisiones que se adapten a una solución. Hace referencia a los puntos que deben considerarse frente a una eficiente gestión de crisis, asumiendo el antes, el durante y el después de una crisis. Los principales puntos para tener en cuenta son: la precaución, la prevención, la previsión, la anticipación y la reacción anticipada ante la crisis, esto se refiere a una gestión proactiva.

Sin embargo, Wilks y Moore (2003) estructuran las tareas de gestión de crisis en las cuatro fases del modelo de Heath (1998): Reducción, Preparación, Respuesta y Recuperación. En estas cuatro fases se realizan todas las tareas principales y necesarias para la gestión de riesgos y crisis. En la reducción se detectan las primeras señales de peligro, la segunda es la etapa de preparación de planes y realización de simulacros, en la respuesta se ejecutan las operaciones y planes de comunicación en una situación de crisis y, por último, en la recuperación se lleva a cabo la restauración y vuelta a la normalidad tras la crisis.

Al igual que Marin (2009) mantiene un plan proactivo, con la suma del último componente.

Por otra parte, Ritchie (2004) realiza una aproximación estratégica y holística a la gestión de crisis en la industria turística centrándose en la planificación proactiva de la fase precrisis. El modelo presenta semejanzas entre el ciclo de vida que sigue a la crisis con sus sucesivas fases y las consecuencias de la gestión estratégica. La formulación de la estrategia es, por lo tanto, fundamental y el modelo atiende con especial incidencia a las tres fases principales para gestionar estratégicamente las crisis y desastres. La contribución esencial de Ritchie (2004) es que considera las seis fases por la que se van desarrollando los desastres y les pone relación con la estrategia a realizar. En la fase de prevención y planificación, expone la necesidad de formulación de un plan de crisis y una estrategia proactiva y la necesidad de explorar para planear. En lo relacionado con las estrategias de implementación, pone el mayor interés en la comunicación y control de la crisis, la gestión de los recursos, y el entendimiento y colaboración de los diferentes *stakeholders* (partes interesadas) – internos y externos – de los diferentes niveles como una necesidad para resolver la crisis. Por último, en la fase de resolución, evaluación y retroalimentación se realizan las estrategias

encaminadas a la recuperación de la organización o destino, y a incorporar sistemáticamente las experiencias y conocimientos obtenidos. Todas las fases necesitan flexibilidad debido a que dependen de la naturaleza de la crisis o desastre (magnitud, escala y tiempo de presión) y la reacción de los *stakeholders* a la estrategia.

Las organizaciones deberían tener una aproximación global a la gestión de crisis y pueden tener que reconfigurar su estructura de gestión, considerar aspectos relacionados con la asignación de recursos y la cultura organizacional, todos lo cual puede influir en la eficacia de la gestión de crisis (Ritchie, 2004). Por su parte Paraskevas y Arendell, (2007) defienden la aplicabilidad del modelo de Ritchie por su apertura y por ser aplicable en todo tipo de crisis, además de introducir elementos estratégicos como la exploración del entorno, las decisiones y control estratégico, y las fuentes para la gestión y el aprendizaje empresarial.

Todos los autores mencionados hacen referencia a una misma perspectiva proactiva general de manejo de crisis, en cuanto a las etapas fundamentales que deben estar presentes en el desarrollo de un plan estratégico, para enfrentar (el antes), solucionar (el durante) y reactivar la compañía (el después) de eventos de cualquier índole.

#### **4 Diagnóstico y Discusión**

Se observa que el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz es manejado por integrantes de una familia, lo que indica que es necesario un equipo de apoyo para transitar la crisis por la que atraviesa.

El hotel cuenta con ventajas que pueden guiarlo hacia un camino a seguir, como es el hecho de pertenecer a una cadena hotelera internacional. Posiblemente ésta

genere pautas en sus servicios, enmarcados en la mejora y prevención ante una posible reapertura post crisis, adecuándose a la situación generalizada.

Cada país lo enfrenta de un modo diferente, con leyes y reglamentos que se adaptan a la situación por la que transita.

El hecho de que la organización de referencia deba adaptarse a desconocidas formas de trabajo, implica cambios tecnológicos, edilicios y más capacitaciones sobre nuevos temas a abordar en sus recursos humanos.

El concesionamiento de algunos departamentos puede plantearse ser retomado para brindar servicios que les permita ingresos ante la paralización de la actividad hotelera.

En cuanto a la variedad de segmentos que manejaba hasta antes de la crisis, y su intención de ampliarla aún más, debe ser modificado en base a la nueva normalidad que surja con el paso del tiempo.

La implementación de nuevas tecnologías puede ser utilizadas para el posicionamiento frente a la competencia, como también para fortalecer la sustentabilidad que ejerce por medio de estas.

Se debe plantear el aprovechamiento del tiempo de cierre, para comenzar con la implementación de modificaciones edilicias que deberán realizarse, teniendo en cuenta que, al momento de reabrir sus puertas, los encuentre con la adaptabilidad más cercana posible a un escenario incierto.

Frente a tantos desconciertos, se deben utilizar los mismos orientándolos al aprovechamiento de todos ellos, para realizar un plan estratégico que los lleve a la salida más rápida y segura. Detener las tendencias adversas y manejar la situación de crisis por un lado y llegar a un punto de inflexión y asegurar las bases para un nuevo desarrollo.

Para todo lo antes mencionado, se recomienda la implementación de un comité de crisis, que gestione un plan estratégico y sus fases de implementación.

## **5 Plan Estratégico depara el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, Año 2021.**

El alcance de la implementación de un plan estratégico será aplicable al funcionamiento de todas las áreas de la empresa, el que tendrá como objetivo la gestión de la crisis a través de un equipo especializado de acuerdo a la problemática que deba abordarse, como responsable en la toma de decisiones frente a cualquier tipo de crisis presente o futura. La trascendencia temporal se establece en dos (2) meses comenzando en el mes de enero 2021. A partir de ese momento, se comenzará a llevar a cabo la ejecución del procedimiento mencionado.

El diseño de este Plan Estratégico se realizará en las instalaciones del hotel, que posea la privacidad necesaria para tales fines, debido a que lo tratado en él es de extrema privacidad. También sería útil para la rapidez, coordinación y eficacia en las labores de comunicación crear un espacio de trabajo online, para estar conectados la parte de la organización y asesores externos y compartir materiales desde argumentarios, protocolos, listados, etc).

## **6 Objetivos**

### *6.1 Objetivo general.*

Controlar y minimizar los efectos negativos de la situación pandémica actual, y prevención de futuras crisis, mediante la creación de un Comité de Crisis, y el diseño de un Manual de Crisis.

Toda crisis tiene dos planos a trabajar en paralelo: uno el propio problema que la ha generado y el otro es el aspecto de la comunicación. Ambos son igual de relevantes.

## *6.2 Objetivos específicos*

1. Crear un Comité de Crisis (CC). Tendrá como función principal la elaboración de un Plan de Contingencia. En este Plan se evaluarán los diferentes escenarios posibles y a partir de ellos se elaborarán un conjunto de acciones con el fin de minimizar el impacto de la crisis.

Será el encargado de decidir las acciones para la resolución del problema, como también el uso de los recursos que se utilizarán en todo lo concerniente a su gestión comunicativa.

2. Diseñar un Manual de Crisis. Su objetivo principal es anticiparnos a cada hipótesis de riesgo, minimizando posibles daños a la compañía. Es un documento confidencial con información clave sobre cómo gestionar las posibles crisis de una empresa.

Es la hoja de ruta que contendrá las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir para enfrentar desde la comunicación la situación problemática.

### 6.3 *Plan de acción 1:*

#### Tareas:

1. Definir los quienes los integrarán. Deberá estar conformado por responsables o gerentes de las diferentes áreas de la organización.
2. Asignar un portavoz coordinador del Comité de Crisis que será la persona encargada de convocar, coordinar y dirigir el CC.
3. Decidir quién será el portavoz externo, la cara visible, de la organización (puede o no coincidir con el portavoz coordinador o no), así como portavoz suplente, y también el portavoz interno de comunicación.
4. Determinar las personas ajenas a la empresa que también formarán parte de éste. Especialistas acordes a la problemática.

#### Funciones:

1. Definir la situación de crisis, el tipo de nivel o grado en función del sistema de alertas y de los paralelismos de gravedad previamente definidos.
2. Debatir como actuar ante ese problema y analizar las opciones posibles para su resolución.
3. Resolver las medidas para afrontar las soluciones planteadas al problema y su ejecución.
4. Distribuir las responsabilidades dentro de las áreas de gestión del problema para facilitar su resolución y la coordinación entre todas las partes que la integran.
5. Proteger la imagen pública y reputación del impacto negativo que pueda tener la situación.
6. Establecer toda la política informativa durante la situación de crisis.

7. Evaluar en cada momento la estrategia que se lleva a cabo, sus acciones y resultados.
8. Detectar y prever acontecimientos y pasos a seguir en función del desarrollo de los hechos.
9. Centralizar la información tanto en el plano interno como externo.
10. Dotar de coherencia y unidad a todas las acciones llevadas a cabo en los diferentes niveles de intervención que sean necesarios.

#### 6.4 *Plan de acción 2: Creación de un manual .*

Tareas:

1. Diseñar el mapa de riesgos de la compañía.
2. Identificar cuáles son las fuentes de detección de una posible crisis: Estas pueden ser internas o externas.
3. Elaborar los mensajes a transmitir: Una vez realizada la auditoría, llega el momento de elaborar los mensajes que la empresa divulgará ante cada uno de esos escenarios posibles.
4. Definir la composición del Comité de Crisis. El Manual debe dejar establecida la composición del equipo de personas que gestionará cada crisis, así como las responsabilidades de cada una de ellas.
5. Establecer un protocolo de actuación: Cuando la crisis salta, es importante actuar con inmediatez. El Manual debe marcar la pauta de actuación tras el estallido de una crisis. Normalmente dicho protocolo es el siguiente:
  - Informar a la dirección general de la compañía y a la dirección de Comunicación.

- Convocar a los miembros de comité de crisis que por responsabilidad y experiencia puedan actuar sobre la crisis en cuestión.
  - Recopilar toda la información posible.
  - Clasificar el tipo de crisis y su gravedad.
  - Identificar las causas.
  - Nombrar al portavoz.
  - Adoptar medidas de actuación.
- 6 Trazar una estrategia específica para social media y medios de comunicación: Un Manual de Crisis que ignore a los medios puede llevar al fracaso. Por eso, hay que adoptar una actitud de escucha permanente, ser transparentes, mostrar rapidez de reflejos a la hora de dar respuesta a una posible crisis, empleando un lenguaje idóneo para este tipo de medios.
- 7 No olvidar a ninguno de los públicos: Una de las claves en gestión de crisis es tener en cuenta a todos los públicos afectados de alguna manera por ella. El Manual debe recoger una agenda completa de todos sus datos de contacto, por si hay que comunicarse de manera urgente con ellos. Los primeros que deben incluirse en esta sección de Agenda son los relativos a los miembros del comité de crisis, que son las primeras personas a las que se debe avisar cuando una situación de riesgo se declara.

#### Elementos de un Manual de Crisis.

1. Índice (elemento clave para su estructuración).
2. Fase inicial de preparación.
3. Fase de acción o inmersión ya en el problema y en cómo abordarlo.

4. Fase de recuperación o pos crisis.
5. Incorporación de anexos correspondientes a cada área del hotel.

Por agruparlos en temas, el Manual de Crisis deberá incluir y desarrollar estos contenidos:

#### Temas de Detección:

1. Los sistemas de detección y alertas / monitorización de un control de escucha.
2. Como se activan dichos sistemas y las primeras medidas.
3. La definición de los tipos de situaciones más comunes susceptibles de convertirse en crisis (reales y potenciales).
4. La definición de los niveles de importancia de las crisis en función de su gravedad y de su repercusión en la empresa.
5. La definición de los potenciales escenarios previsibles.

#### Temas de Gestión y Planificación Estratégica

1. Establecimiento del Comité de Crisis, quien lo compone y su función.
2. Asignación de portavoces (internos y externos).
3. Asignación de asesores externos.
4. Definir todos los públicos externos e internos.
5. Fijar los objetivos de comunicación de crisis.
6. Plan de avisos de emergencia.
7. Protocolo de los niveles de actuación (especificar según situación y nivel de alerta qué se va a hacer desde el ámbito de la gestión de la comunicación).

8. Protocolos de higiene y prevención de organismos oficiales y los de la Organización Mundial de la Salud.
9. Incorporación de nuevos hábitos de higiene personal, de limpieza de la empresa y en relación con el entorno.

#### Temas de Logística

1. Modo de transmisión a nivel interno de la información.
2. Modo de transmitir la información a medios, autoridades, empleados, afectados, etc.
3. Ubicación y características de la sala de crisis física y materiales necesarios.
4. Sala de crisis online: Espacio de trabajo y para compartir documentos.
5. Guía rápida de cómo intervenir ante una alerta.

#### Temas de Contenidos.

1. Mensajes claves.
2. Argumentos.
3. Listados actualizados de medios y prescriptores.
4. Listados de contactos institucionales, sectoriales, profesionales.
5. Hojas de riesgos.
6. Modelos de Nota de Prensa.
7. Modelos de Carta Informativa a autoridades e instituciones.
8. Modelo de Comunicado Interno a empleados.
9. Modelo de respuesta en canales y perfiles online (Twitter, Facebook, YouTube, página web, blog, etc.).
10. Guía para atención telefónica de los medios.



Los siguientes son presupuestos para cada uno de los objetivos, y la suma total de la propuesta.

Plan de Acción 1: Creación de Comité de Crisis.	
Rubro	Precio
Honorario de especialista externo	\$ 150.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 150.000,00</b>
Pan de Acción 2: Diseño de Manual de Crisis.	
Rubro	Precio
Persona encargada del diseño	\$ 35.000,00
Insumos de librería	\$ 18.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 53.000,00</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 203.000,00</b>

Fuente elaboración propia.

## 9 Indicadores

Los indicadores que se utilizarán van a permitir evaluar el grado de avance en la activación de protocolos frente a posibles casos de Covid-19, tanto en huéspedes como en los empleados.

Por otro lado, se aplicará un modelo de encuesta, para los huéspedes que medirá la visión de éstos respecto de los cuidados preventivos que aplica el hotel en sus servicios.

- KPI: Se establecerá de modo quincenal, y se aplicará a los empleados de la empresa, con el fin de recopilar información de los aprendizajes individuales frente a situaciones de crisis que se presenten, de acuerdo con lo que oportunamente los jefes de área deberán informar a su sector. Se realizará a través de un formulario individual y privado, con opciones múltiple choice, a fin de asumir un panorama certero en cuanto a lo aprendido y asimilado, y los puntos en los habrá más debilidades en cada

empleado en particular. De esta forma, se podrá obtener una perspectiva completa de todas las áreas en manera conjunta en corto plazo. Cada departamento tendrá un papel específico dentro del contexto que se presente, según la función que deba llevar a cabo ante una situación determinada.

- **Elaboración de Encuesta de Satisfacción:** Será una herramienta que medirá la eficacia y eficiencia por parte del equipo del hotel, frente a la resolución de situaciones relacionadas con la pandemia actual. La misma estará online, para facilitarles a los huéspedes el tiempo y la realización de esta.

### *9.1 Modelo de KPI:*

EVALUACIÓN DE PERSONAL SOBRE GESTION DE CRISIS					
Nombre y Apellido: _____					
Fecha: _____					
Area de desempeño: _____					
Función: _____					
<b>Responder según grado de satisfacción y aprendizaje ante una situación de crisis</b>					
Pregunta	1	2	3	4	5
¿Reconoce la persona responsable a la que debe dirigirse?	<input type="radio"/>				
¿Conoce los pasos a seguir ante una situación de crisis?	<input type="radio"/>				
¿Posee la información necesaria para reconocer una posible situación de crisis?	<input type="radio"/>				
¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para manejar una situación de este tipo?	<input type="radio"/>				
¿Considera que la información proporcionada por la empresa es la correcta ?	<input type="radio"/>				
¿Esta conforme con las capacitaciones que realiza la compañía?	<input type="radio"/>				
Si tiene comentarios o algún aporte para realizar, serán tenidos en cuenta para la mejora constante de la preparación de nuestro personal.					

9.2 Modelo de encuesta online:

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar del que nos visita: \_\_\_\_\_

Como nos conoció: Web  Instagram  Facebook  Otro

¿Se sintió seguro en su visita?	
¿Contó con lo necesario para la comodidad de su estadía?	
¿Qué opina sobre los protocolos aplicados por la empresa?	
¿Nos recomendaría como Hotel Seguro?	

Tan significativo es ser eficaz haciendo como midiendo. Con la medición de los procesos, se capturan datos del desempeño de estos para transformarlos en información y, lograr determinar los puntos de mejora. El modo más adecuado es mediante un informe de resultados que debe tener en cuenta siempre la realidad por la que la empresa atraviesa en niveles de crisis. .

La (buena) comunicación salva vidas. La comunicación es indispensable en gestión de crisis. Una comunicación eficaz minimiza impactos negativos.

Todo plan de acción de crisis sanitaria tiene que llevar parejo su plan de gestión desde la comunicación donde es clave anticiparse en potenciales escenarios y ser transparentes para impedir el contagio, garantizar la seguridad y la salud de las personas.

La implementación de este Plan Estratégico viene a dar el sentido analítico a la información, a lo cualitativo y al cruce de datos y de la actividad, en función de los objetivos, así como su proyección en el tiempo para que sean útiles.

## **10 Conclusiones**

En el marco de esta incierta actualidad, se tiene la premisa de conducir a la compañía por un camino de orientación, basado en toma de decisiones con un grupo de expertos en la problemática que genera la actual crisis en conjunto con autoridades de la empresa. La implementación de estrategias que los ubique dentro del contexto real, y asimismo con miras a futuras dificultades que puedan presentarse.

Un Plan Estratégico para manejo de Crisis, hará que la empresa pueda focalizar todos sus esfuerzos en encontrar la salida mas apropiada y segura minimizando los efectos colaterales que esta deja a su paso.

Cabe mencionar, que la implementación del mencionado trabajo, en función de la crisis pandémica por la que se atraviesa, es aplicable a cualquier tipo de dificultades futuras o contingencias que pueden presentarse en distintos niveles de gravedad.

El Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, al pertenecer a una cadena hotelera internacional, es posible que transmita su experiencia al resto del conjunto de la compañía, e incluso aplicar el modelo de manejo de crisis a otros hoteles del país.

## 11 Recomendaciones

Es trascendental que se realicen ensayos permanentes que produzcan una retroalimentación sobre el trabajo que se está llevando a cabo. El mismo puede ser por ejemplo a través de simulacros organizados con una rotación del personal involucrado, y de este modo incluso evaluar las modificaciones que pueden surgir en el camino de la implementación de diferentes estrategias.

Esto debería ser calculado en tiempo calendario, aproximadamente cada quince (15) días, logrando tener una comparativa real con las evaluaciones que se les realicen a los empleados de la empresa como se menciona en los indicadores.

Estos simulacros deberán estar organizados por los responsables de las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de posteriormente tratarlas en el Comité de Crisis del que forman parte e ir manejando estratégicamente todo cambio o mejora que el camino vaya marcando sobre la contingencia que enfrentan, o nuevas que se presenten de otras índoles.

La empresa deberá tener en cuenta determinadas alternativas o puntos a tratar en el manejo de crisis, debido a que las secuelas que toda contingencia deja en el durante y el después de la misma, siempre trae aparejado a ella temas secundarios, pero no menos importantes.

En estas contingencias pueden tenerse en cuenta todo lo relacionado por ejemplo al marketing y a nuevos cambios en el rumbo de la promoción en ventas, para que una vez reactivada la actividad el decaimiento que se presente, debido a factores como el económico, el distanciamiento social, entre otros, hará que los ingresos se vean reducidos.

Tener presente estas alternativas llevará a la empresa, a analizar la dificultad en un todo que va más allá de la crisis pandémica actual, y visualizar un panorama que abarque distintas opciones que harán que el futuro sea lo mas cierto posible a la realidad.

## 12 Bibliografía

- Bedregal, P, Lermenda, V. (2020). Elementos éticos en la acción para el control de pandemias. *Revista Médica Chile*, vol.1.148 N° 3. Recuperado desde: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872020000300415](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872020000300415)
- Blakman, A; Ibañez, A.; Izquierdo, A. (2020). La política frente al Covid-19: Recomendaciones para América Latina y el Caribe. Editor Inter-American Development Bank. Recuperado desde: <https://books.google.com.ar/books?id=GAjeDwAAQBAJ&lpg=PA4&dq=la%20politica%20frente%20al%20covid&pg=PA4#v=onepage&q=la%20politica%20frente%20al%20covid&f=false>
- Borghino, M. (2020). Los paranoicos se salvan: Consejos para afrontar la crisis que trajo la pandemia. Penguin Random House Grupo Editorial México. Recuperado desde: <https://books.google.com.ar/books?id=OWTyDwAAQBAJ&dq=los%20paranoi cos&pg=PT6#v=onepage&q=los%20paranoicos&f=false>.
- Heath, R. (1998). Manejo de crisis para gerentes y ejecutivos: Crisis de negocios. Pearson Education, London.
- Paraskevas, A., Arendell, B. (2007). Un marco estratégico para la prevención y mitigación del terrorismo en los destinos turísticos *Tourism Management*, v.28, 1560-1573. Recuperado desde: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.012>.
- Ritchie, B. W. (2004). Caos, crisis y desastres: un enfoque estratégico para la gestión de crisis en la industria del turismo. *Gestión de Turismo*, 25 (6), 669–683. Recuperado desde: [https://www.academia.edu/290519/Chaos\\_Crises\\_and\\_Disasters\\_a\\_Strategic\\_A\\_pproach\\_to\\_Crisis\\_Management\\_In\\_the\\_Tourism\\_Industry](https://www.academia.edu/290519/Chaos_Crises_and_Disasters_a_Strategic_A_pproach_to_Crisis_Management_In_the_Tourism_Industry).
- Uribe-Corrales, N. (2015). Algunas pandemias en la humanidad. Una mirada a sus determinantes. *Revista CES Salud Pública*, 6, 89-93. Recuperado desde: <https://dianet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5204437>.
- Villamil Jiménez, L. (2013). Epidemias y pandemias: una realidad para el siglo XXI. Un mundo y una salud. *Revista Lasallista de Investigación*, Vol. 10, n°. 1. Recuperado desde: <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v10n1/v10nla01.pdf>.

Wilks, J., Y Moore, S. (2003). *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*, Commonwealth of Australia. APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST).