

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA HOTELERA. CASO DE ESTUDIO

Ing. Msc. Marusia Monagas Docasal

marusia@eaeht.tur.cu

Subdirectora de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo

RESUMEN

Este caso de estudio se clasifica como caso con información gradual de la situación, se caracteriza porque la información se brinda por partes, el mismo describe en su primera parte un conflicto entre la titular de Comercialización y Ventas del hotel y el maitre ocasionado por la entrada de un grupo importante de clientes y la propuesta de reabrir para ellos un restaurante buffet que se mantenía cerrado por problemas técnicos, se exponen decisiones parciales y sus consecuencias y se concluye la primera parte sin abordar el problema integralmente, se comienza la segunda parte exponiendo la decisión tomada por el director de diseñar la estrategia de la empresa hotelera y no analizar la situación de la apertura del restaurante como un problema aislado, se brindan informaciones relacionadas con la organización analizando la misma en su relación con el entorno y orientando al estudiante la definición de los términos fundamentales de la estrategia de una organización.

Introducción

FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Este método permite a los estudiantes combinar todos los recursos de la empresa con la realidad social en la que se desarrolla, utilizando para ello la base de conocimientos múltiples y variados que ha adquirido en su proceso de instrucción.

El caso presentado describe situaciones reales utilizando fuentes informativas del Centro de Información y Documentación de la EAEHT, de los informes financieros y de análisis de Consejos de dirección de empresas, así como de entrevistas a estudiantes directivos.

TEMA(S) CONTENIDOS EN EL ESTUDIO DE CASO

Dirección, Estrategia Empresarial, Recursos Humanos, Economía, Comercial, Alojamiento

OBJETIVOS EDUCATIVOS DEL ESTUDIO DE CASO.

- 1- Desarrollar competencias para el trabajo en equipo
- 2- Comprender como se aplican en la práctica los elementos teóricos que poseen.

CURSO(S) PARA LOS CUALES RESULTA IDÓNEO EL ESTUDIO

Especialidades de postgrado, Maestrías, Cursos de postgrado, Cursos para directivos, Cursos para Consejo de Dirección.

DESTINATARIOS.

Directivos de hoteles y reservas

TIEMPO CALCULADO PARA LA PREPARACIÓN DE LOS ESTUDIANTES Y LOS DEBATES EN CLASE.

Una sugerencia para organizar la actividad docente para aplicar este tipo de caso es la siguiente:

- Introducción ----10-15 min
- Dividir en grupo y análisis de la PRIMERA PARTE ----- 20 min
- Sesión plenaria de la PRIMERA PARTE ----- 15 min
- Dividir en grupo y análisis de la SEGUNDA PARTE ----- 1.30 min
- Sesión plenaria -----40 min

MATERIAL DIDÁCTICO RECOMENDADO

Pizarra, Retroproyector, datashow

RECOMENDACIONES A LOS PROFESORES PARA LA UTILIZACIÓN DEL CASO A PARTIR DE LA EXPERIENCIA ACUMULADA EN LA PUESTA EN PRÁCTICA.

La primera parte del caso resulta mas sencilla, y resulta introductoria y de preparación para la segunda que resulta mas compleja y en la que el profesor debe hacer al inicio de la misma preguntas de orientación para la comprensión del mismo que pudieran ser:

- ¿ Ante qué tipo de organización nos encontramos?
- ¿ Cómo valora la visión de la organización?
- ¿Cuál es la situación económica de esta empresa?
- ¿En qué aspectos lo aventaja la competencia?
- Qué otros aspectos de interés se resaltan en esta organización?

Desarrollo

PRIMERA PARTE

El departamento de Bebidas y Alimentos del hotel Costa Norte, garantiza el servicio de restauración a todos los clientes, para lo cual gestiona el aprovisionamiento, elaboración y venta de los servicios de comidas; para la venta de este beneficio cuenta con 4 Restaurantes de ellos 2 especializados, comida italiana y criolla; 2 mesas Buffet de 130 y 184 plazas cada una, 4 Bares y 2 Acuabares.

Hoy permanece cerrada el Buffet " El CORAL AZÚL" de 184 plazas, siendo el talón de Aquiles de la instalación por no tener políticas de venta y promoción que garanticen su explotación y con un escenario de hombres de negocios a la puerta que brindan la posibilidad para la celebración de eventos, convenciones, cenas de negocios, desayunos privados que abren un abanico de necesidades no satisfechas, cuando los ingresos de gastronomía de año para otro han decrecido en un 10.2% que en término de valores significan más de medio millón de dólares.

A principio de Marzo del año en curso, Relaciones Públicas del Hotel Costa Norte, comunica la entrada de un grupo importante de 200 clientes procedente de Noruega por un periodo de 15 días con pensión pagada de Alojamiento y desayuno, que las demás comidas corren por cuenta del cliente en caso de utilizar cualquiera de los servicios gastronómicos que ofrece la instalación.

María Ofelia de Comercialización y Ventas propone usar el Restaurante Buffet “El CORAL AZÜL” por interés de los clientes en tomar el desayuno, y estar listo con anticipación a la partida a los diferentes destinos pactados de antemano; el Maitre en desacuerdo señala que este Restaurante adolece de climatización, que el área de elaboración de alimentos anexa funciona como Dulcería Panadería y afectaría el servicio de este reglón a los demás puntos de ventas, que es necesario disponer de un vehículo cerrado para trasladar insumos y alimentos que a diario serían procesados, que no contaba con la fuerza de trabajo necesaria puesto que tenía muchos empleados de vacaciones por la baja turística.

María Ofelia determina que es necesario hacer el contrato y dispone confirmarlo por Fax y comunica al Director el contratiempo que ha tenido con el Maitre al oponerse al empleo del Restaurante Buffet “El Coral Azul”; por supuesto el Maitre también ve al Director y comunica sus puntos discordantes.

¿Hizo bien María Ofelia en cerrar el contrato antes de solucionar el conflicto con el Maitre?

¿Qué haría si fuese ella?.

¿Cómo Valora la actitud del Maitre?.

¿Qué cree UD. Que haría el director?

SEGUNDA PARTE

El director reúne su consejo de dirección, improba la conducta del Maitre, al no brindar solución alternativa y orienta a los jefes de los Departamentos implicados tareas concretas que materialicen los compromisos pactados con el Turoperador. Además dispone un encuentro extraordinario con el Grupo de Mejora que el presidente encargado de impulsar la implantación De la estrategia de la organización, el mismo esta constituido por mandos y empleados con autoridad por su experiencia y nivel de conocimiento; el grupo comienza analizar la información recopilada del Restaurante Buffet "El Coral Azul". Este forma parte del amplio y costoso proceso inversionista del Hotel hacia el oeste; conocida como Bungalow Pleanar de apenas 4 años de explotación.; rodeado de vegetación tropical, espejos de aguas en forma de lagos y una arquitectura funcional que evoca el estilo colonial es la ubicación del Restaurante con sus portales corridos, su techo exterior de tejas ala forma árabe y con sus interiores que recuerdan las casas señoriales de nuestros campos.

Se crea con la premisa de ampliar la capacidad de comensales con sus 184 plazas para un servicio tipo Buffet, ya que el Restaurante buffet "LA CASCADA" con 130 plazas era insuficiente, muy poco tiempo, casi 3 meses estos dos Restaurantes trabajaron al unisono, pero este tiempo fue suficiente para darse cuenta de lo incosteable y difícil para su operación y control que resulta dos servicios del mismo tipo y tan distanciado uno del otro, sin estructura de comunicación, ya que solo es posible llegar atravesando la calle .

Estas razones hacen que hoy "EL CORAL AZUL" sea un punto de venta cerrado, no se encuentre como unidad estratégica de negocios en el presupuesto de la instalación, y cuando en ocasiones es utilizado para bodas, cumpleaños, servicios de alimentos sus ingresos engrosan las cuentas de otro punto de venta.

Concluye la reunión del Grupo con un reto de reabrir este servicio pero comprendiendo que esto forma parte de la estrategia de la organización, que no se puede analizar como un elemento aislado

Categorizado como 4 estrellas, situado al oeste de la capital , en el Reparto Mirando al Mar, junto a la costa en un entorno agradable y de desarrollo socio cultural comercial, cerca del Palacio de los Congresos, Embajadas, Firms Comerciales, con identidad propia y prestigio en el mercado, se encuentra ubicado el hotel Costa Norte perteneciente al Grupo Hotelero Sol Caribe distinguidos por sus Bungalow , piscina, lagos, con un servicio rápido, personalizado y variado en un ambiente único de cubana que unido a las facilidades para realizar reuniones y eventos hacen el lugar ideal para el turismo de recorrido y hombres de negocios que aprovechan las potencialidades del ámbito nacional a la inversión extranjera que conlleva a un flujo de capital y empresarios ávidos en explorar mercados vírgenes; posibilidades de alojamiento, un Centro Comercial a la altura de la competencia internacional, Centro de Masajes y Rehabilitación, canchas deportivas, Farmacia y óptica internacional tributan al Hotel y lo convierten en un destino atrayente para el turismo internacional,

La visión del Hotel es llegar a ser "El Hotel insignia del Grupo Sol Caribe donde la alta calidad de sus servicios personalizados en un ambiente de auténtica cubanía, lo hagan sentirse en el Hotel más caribeño de la Ciudad Habana.

Los lineamientos estratégicos para el año :

1. Preservar y elevar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores del Hotel.
2. Reorientar la Posición, imagen y aceptación del producto para mantenerse e introducirse en nuevos mercados.
3. incremento de los ingresos y las utilidades en un 10% con respecto a año anterior.
4. implementación del Sistema De Calidad.
5. Introducir el hotel en el Sistema de perfeccionamiento empresarial.

El Hotel cuenta con una disponibilidad habitacional de 134 piezas en la edificación principal (en forma de barco de recreo y 50 años de explotación) 104 son dobles, y 30 entre triples y suites, además de 322 Bungalow cómodos y funcionales en un área de 200 metros cuadrados de construcción ; todas climatizadas con TV satélites, teléfono y caja de seguridad, 10 puntos de ventas de servicios de alimentos y bebidas con las condiciones higiénicas sanitarias de excelencia.

VALORACIÓN ECONOMICA

El análisis de los indicadores financieros brinda detalladamente la situación que presenta el Hotel pues se confecciona un análisis económico basándose en tablas de las variaciones reales de un año con respecto a otro de los estados financieros de las cuentas de mayor actividad, para la toma de decisiones en cuanto a como se administran sus recursos financieros, materiales y laborales. (tabla Anexo 2)

ANÁLISIS DE LOS INGRESOS.

Al cierre del año el Hotel ha ingresado 6 480 298. 00 USD que representa un 79.73 % de lo planificado para el año con igual periodo del año anterior se observa una disminución en el mismo de 232 8512.00 USD.

El incumplimiento con relación a lo presupuestado se localiza fundamentalmente en los ingresos por Alojamiento que representa un 63.43% de lo planificado para el año; con relación a igual período del año anterior disminuye en un 929 992.12 USD, el decrecimiento del 36,6 % de lo planificado representa 2 355 003.00 USD.

El decrecimiento con relación al presupuesto y al anterior año se debe a la disminución de los precios promedios del paquete que de un año a otro disminuyó en 9.66 USD por turistas días que en términos de valores representa una disminución en los ingresos del alrededor de 855 943.62 USD.

En cuanto al índice de ocupación la estancia media paquete del año 2000 con respecto al 2001 ha descendido a 1.2 días mientras que la estancia media directa ha aumentado en 9,2 días turistas de un año a otro.

El decrecimiento de los ingresos por Gastronomía con respecto al presupuesto de un 3,4 % lo que expresado en unidades monetarias ascienden a 64 266. 00 USD, se debe fundamentalmente al indicador de ventas opcionales o directas, que de los planificado solo se ejecutó el 51,40 %; dejando de ingresar 566 634.00 USD. Las ventas gastronómicas decrecieron en un 10,2 % con respecto al año 2000.

ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS TOTALES.

Este indicador presenta un saldo favorable en la gestión; en un 82.93% de lo presupuestado para el año, se observa un ahorro en unidades monetarias de 1012 805.00 USD. No obstante de presentar un saldo favorable este indicador, debe mantenerse la política de ahorro fundamentalmente en lo referente a portadores energéticos y costos gastronómicos; en cuanto al margen de utilidad tubo una tendencia decreciente en 5 centavos, es de señalar que los

ingresos se incumplieron en un 20,27% mientras que los costos y gastos se quedan por debajo en 17,07%.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Al cierre del año 2001 las cuentas por cobrar presentan un saldo de 584 963.00 USD concentrándose el 78,39% en las Agencias Extranjeras y otras Compañías de Cubanacán. Esta abarca el 5,4% de las deudas del Hotel que en valores asciende a 31 320.00 USD; el índice es favorable al descender en ciclo de cobro a 45 días en comparación a 60 días del año anterior.

En general se denota eficiencia al disminuir el saldo de cuentas por cobrar con respecto al anterior en 637 908.00 USD mejorando así la gestión de cobro.

El saldo al cierre del año 2001 de cuentas por pagar asciende a 31 320.00 USD concentrándose el 96,6 % en deudas a proveedores.

ANÁLISIS DE LOS NIVELES DE INVENTARIO

Los inventarios generales del Hotel han decrecido a 55,6% con respecto al año anterior (2000) lo que expresado en unidades monetarias representan un 1 411 864. 00 USD , lo que indica que los índices de eficiencia en los inventarios sean favorables con un ciclo de rotación total de 2,3 veces y 158,5 días de existencia total.

INDICE DE SOLVENCIA.

Este indicador al cierre del año 2001 se calcula en 2,3 siendo favorable al ser mayor que 2; que indica la posibilidad de solventar sus deudas a corto plazo, sin afectar los intereses de los acreedores por cada peso de deuda; la instalación contó con 2,3 pesos de activos circulantes como respaldo en cada año.

INDICE DE LIQUIDEZ

Este indicador se calcula al cierre del año 2001 en 1,09 siendo favorable al ser mayor que uno, lo que posibilita el cumplimiento de sus obligaciones corrientes; en el 2000 cada peso de deuda a

COMPETENCIA Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Ciudad de la Habana figura como uno de los principales destinos turísticos del país combinando ofertas culturales, de playa, negocios e historia; la zona Residencial donde se encuentra el hotel, asegura una tendencia creciente en el mercado de hombres de negocios, familia, el turismo de grupo, incentivos, estancias y circuito.

Para esta empresa hotelera sus competidores fundamentales tienen las siguientes ventajas sobre ella:

- 1. Diseño y tecnología moderna, no sometidos a un proceso de remodelación e inversión que tuvo que asumir el Hotel Comodoro.*
- 2. Gran número de restaurantes especializados calidad en las ofertas y otros servicios adicionales.*
- 3. Mayor experiencia en la preparación de eventos y banquetes con estructuras acordes de salones y plantas ejecutivas*
- 4. Inmobiliaria con servicios de tiendas, Bancos Internacionales, Edificios de apartamentos, locales de oficinas, servicios gastronómicos.*
- 5. Empresa que sirve a personal Diplomático, Firms Comerciales, en cuanto a alquiler de vivienda, mantenimiento, ofertas gastronómicas y otras.*

El segmento de mercado que más operan el Hotel caracterizan

Como:

1. Clientes permanentes. Aquellos que viven en el Hotel por largos periodos de tiempo y lo componen principalmente funcionarios de Embajadas, hombres de negocios en un 20% que permanecen largas temporadas viviendo en los Bungalows, actualmente existen 190 ocupados y representa a los ingresos un valor de 557864.00 USD
2. Clientes directo de carpeta o asiduos. Aquellos que vienen a través de Agencias de viajes o reservan directo en carpeta en un 5% que representa a los ingresos un valor de 2358305.00 USD
3. Clientes de paquetes. Aquellos que vienen al Hotel con pensión pagada desde su país y por corto periodo de tiempo en 95% y garantizan un alto volumen de ocupación que representa a los ingresos un valor de 1725586.00 usd.

Los mercados emisores de mayor incidencia son; Canadá, Alemania, Holanda, Noruega, Japón, Francia.

RECURSOS HUMANOS.

Su labor está encaminada a apoyar a la dirección en la gestión eficaz del personal, potenciar la participación y el trabajo en equipo y a mantener un estricto control del cumplimiento de la jornada laboral, descanso planificado de vacaciones, condiciones laborales y otros.

Esta área Presenta las siguientes dificultades:

- Pobre capacitación en parte del personal en cuanto a nivel idiomático, profesional y técnico.
- Salarios muy bajos en correspondencia con el trabajo que deben realizar.
- Problemas con el sistema de estimulación y atención al hombre.
- Falta de personal en el área de amas de llaves.
- Los procedimientos de selección del personal se hacen demasiado lentos y el ocasiones los seleccionados no cumplen los requisitos de interés de la instalación, este proceso recae directamente en la Agencia Empleadora.

RECEPCIÓN:

El personal de esta área tiene las siguientes dificultades.

- Comunicación idiomática, dificultad en parte de las recepcionistas.
 - Sistema computarizado obsoleto que unido a las continuas dificultades técnicas limitan la rápida obtención de datos y obstaculizan un mejor desempeño.
 - No existe la plaza de Maletero para la entrega de las habitaciones.
- Usted debe:
- Hacer una propuesta de Misión y Visión para esta empresa hotelera
 - Definir debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades y hacer análisis DAFO
- Proponer objetivos del la empresa hotelera

Bibliografía

- Gallegos, J. Felipe:: Dirección Estratégica en los Hoteles del Siglo XXI. España McGraw Hill. 1996.
- Llano Cifuentes, C.:La enseñanza de la Dirección y el método del caso, Instituto panamericano de Alta Dirección de Empresa(IPADE), Universidad Panamericana, México, 1998
- Machado, R y Monagas, M. Aspectos fundamentales de la Estrategia Empresarial. EAEHT. La Habana.2001
- Monagas, M y Medina, Neva. Dirección por Objetivos. EAEHT. La Habana.2001
- Navas L. José y Guerras, Luis A. La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones. España. McGraw Hill. 1996.
- Odiome, George S. Administración por Objetivos; Nuevo Sistema para la Dirección. México. Limusa. 1995.
- Piffault, J.:El arte y el proceso de la escritura, material del curso sobre metodología de estudio de caso, ISPJAE, La Habana, 2002
- Steiner, George A. Planeación Estratégica, lo que todo directivo debe saber. México. Continental S.A. 1996.

Folleto Gerenciales Octubre, 2005

No	Indicadores	U/M	Comportamiento			%
			Año anterior	Presupuesto	Real 2001	
1	Ingresos Totales	USD	7617802	8808810	6480298	79,73
2	Costo y Gastos Totales	USD	5472636	5931842	4919037	82,93
3	Utilidad Total	USD	2145167	2399879	1492999	62,21
4	Activo Circulante	USD	3178924		1767060	
5	Activo Circulante inventario	USD	1467788		837433	
6	Pasivo Circulante	USD	1359063		768287	
7	Razón Circulante	USD	2,34		2,3	
8	Razón de Liquidez	USD	1,08		1,09	
9	Utilidad P/Peso Ingreso	USD	0,28		0,23	
10	Ingreso por Gastronomía	USD	1648112,93	1891321	1827055	96,6
11	Costo Gastronomía	USD	0,43	0,40	0,47	116,30
12	Ingreso X Alojamiento	USD	5013883,12	6438894	4083891	63,43
13	Ingreso P/Turista Días	USD	53,56	52,40	43,02	82,11
14	Costo y Gastos P/Turi. Días	USD	38,47	35,29	32,66	92,5 5
15	Utilidad P/Tur. Días	USD	15,08	14,28	9,91	69,43
16	Precio Promedio de Paquete	USD	42,98	42,67	33,32	78,09
17	Ingreso P/Paquete	USD	2055136	3138529	1725586	54,98
18	Ingreso P/ Directo	USD	2958747	3300365	2358305	71,46
19	Turista Días	U	142241	168101	150618	89,60
20	Turista Días Paquetes	U	72934	90531	88607	97,87
21	Turista Días Directo	U	69307	77570	62011	79,94
22	Turista Físicos	U	24215	29180	32253	110,53
23	Turista Físicos Paquetes	U	21942	26627	30689	115,26
24	<i>Turista Físicos Directos</i>	<i>U</i>	<i>2273</i>	<i>2553</i>	<i>1564</i>	<i>61,26</i>
25	<i>Habitaciones Días Existente</i>	<i>U</i>	<i>167900</i>	<i>167900</i>	<i>167900</i>	<i>100</i>
26	<i>Habitaciones Días Fuera de Orden</i>	<i>U</i>	<i>9288</i>	<i>5475</i>	<i>27394</i>	<i>535,0</i>
27	<i>Habitaciones Días Ocupadas</i>	<i>U</i>	<i>84507</i>	<i>103765</i>	<i>78272</i>	<i>75,43</i>
28	<i>Índice de Ocupación</i>	<i>%</i>	<i>0,5</i>	<i>0,62</i>	<i>0,47</i>	<i>75,43</i>
29	<i>Estancia Media</i>	<i>D/T</i>	<i>5,9</i>	<i>5,8</i>	<i>4,7</i>	<i>81,06</i>
30	<i>Estancia Media Paquete</i>	<i>D/T</i>	<i>3,3</i>	<i>30,4</i>	<i>39,6</i>	<i>130,49</i>
31	<i>Estancia Media Directo</i>	<i>D/T</i>	<i>30,5</i>	<i>30,4</i>	<i>39,6</i>	<i>130,49</i>
32	<i>Gasto de Mantenimiento</i>	<i>USD</i>	<i>370812</i>	<i>599692</i>	<i>524021</i>	<i>87,38</i>
33	<i>Gasto de Energía Eléctrica</i>	<i>USD</i>	<i>927632</i>	<i>859949</i>	<i>815748</i>	<i>94,86</i>
34	<i>Gasto de Electricidad/ Tur Días</i>	<i>USD</i>	<i>6,52</i>	<i>5,12</i>	<i>5,42</i>	<i>105,87</i>
35	<i>Gasto de Electricidad / Habit Ocupada</i>	<i>USD</i>	<i>10,98</i>	<i>8,29</i>	<i>10,42</i>	<i>125,76</i>
36	<i>Gasto de Agua</i>	<i>USD</i>	<i>816945</i>	<i>752460</i>	<i>692557</i>	<i>92,4</i>
37	<i>Gasto de Agua / Tur Días</i>	<i>USD</i>	<i>5,74</i>	<i>4,48</i>	<i>4,60</i>	<i>102,72</i>
38	<i>Gasto de Agua / Habitaciones</i>	<i>USD</i>	<i>9,67</i>	<i>7,25</i>	<i>8,85</i>	<i>122,02</i>

Folleto Gerenciales Octubre, 2005

	<i>Ocupadas</i>					
39	<i>Cuentas Por Cobrar</i>	<i>USD</i>	<i>1222871</i>		<i>584963</i>	
40	<i>Cuentas Por Pagar</i>	<i>USD</i>			<i>307285</i>	
41	<i>Aporte realizado</i>	<i>USD</i>	<i>2639033</i>	<i>2876968</i>	<i>2802203</i>	<i>97,40</i>
42	<i>Promedio de Trabajadores</i>		<i>546</i>	<i>518</i>		
43	<i>Salario Medio</i>	<i>MN</i>	<i>222,79</i>	<i>251,80</i>		
44	<i>Fondo de Salario</i>	<i>MN</i>	<i>1459720,08</i>	<i>1565188,80</i>		
45	<i>Gasto de Salario/Peso Ingreso</i>	<i>MN</i>	<i>0,18</i>	<i>0,22</i>		
46	<i>Productividad</i>	<i>MN</i>	<i>1347,68</i>	<i>1268,87</i>		