



**Universidad de la Defensa Nacional**  
**Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO DE GRADO**

***"Hotel Los Sauces:  
Análisis Estratégico y Operativo"***

**Alumno: Marcelo Rizzi**

**Docente Tutor: Lic. Rossana Malaman**

**-2017-**





# Índice

---

Portada...	-
Índice...	1
Agradecimientos...	3
Título...	5
Símbolos y Convenciones...	7
Glosario...	9
Prefacio...	14
Parte 1 – La Estrategia...	15
Planeamiento...	16
Organización...	42
Dirección...	67
Control...	73



<b>Parte 2 – Las Operaciones...</b>	<b>83</b>
<b>Identificando los Problemas...</b>	<b>84</b>
<b>Logística...</b>	<b>91</b>
<b>Operaciones...</b>	<b>108</b>
<b>Control de Gestión Operativo...</b>	<b>130</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>136</b>
<b>Bibliografía...</b>	<b>141</b>
<b>Anexo – Documentación Respaldata...</b>	<b>146</b>

*Dedicado a mis amigos  
y a la familia*

*Gracias especiales a:*

*La familia Ramato*

*Cr. Roberto Bellagamba*

*Cra. Dayana Mosson*

*Fotografía portada: Rodrigo Guerín*





# *Hotel Los Sauces: Análisis Estratégico y Operativo*





## Símbolos y Convenciones

A continuación se expone un listado de los distintos símbolos utilizados a lo largo del trabajo y su significado.

Símbolo	Significado
*	Referencia inmediata a una palabra o expresión que cuenta con una entrada en la sección “Glosario” que explica su significado o uso específico.
[n]	Referencia inmediata en el texto a una entrada en la sección “Bibliografía y Referencias”, en donde se indica la dirección web de la fuente relevante citada.
✓	Icono utilizado para instrumentar el uso de viñetas.

Recordamos que las referencias bibliográficas están señalizadas en el texto y listadas en el apartado “Bibliografía y Referencias” de acuerdo a las normas dispuestas por la Asociación Estadounidense de Psicología (APA).





## Glosario

---

- \* **A priori:** Latín. Antes de un hecho o instancia.
- \* **Actividad principal:** Sistema de procesos destinados a la producción o la prestación de servicios.
- \* **Actividad de soporte:** Sistema de procesos destinados a las actividades de no producción, o sea, las tareas de distribución, administración y comercialización del negocio.
- \* **Adaptación mutua:** Mecanismo informal mediante el cual los miembros de la organización coordinan su trabajo.
- \* **Administración colegiada:** Forma de administrar en la cual múltiples gerentes se reúnen periódicamente para deliberar sobre las medidas a tomar respecto de ciertos asuntos y las decisiones son adoptadas por mayorías.
- \* **AFIP:** Acrónimo de “*Administración Federal de Ingresos Públicos*”.
- \* **Ausentismo:** Medida de faltas justificadas y/o injustificadas que se producen en una organización.
- \* **Bucle de realimentación:** Mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento.
- \* **Céteris páribus:** Latín. “Siendo las demás cosas igual” o “permaneciendo el resto constante”.
- \* **Check-ins:** Registro de nuevos huéspedes, asignación de una habitación, entrega de llaves y cobros opcionales.
- \* **Contingencia:** Posibilidad o riesgo de que suceda una cosa.
- \* **Contingente:** Grupo o conjunto de personas o cosas.
- \* **Contribución marginal:** Cantidad o porcentaje del precio que supera su costo variable y será destinado a cubrir los costos fijos y, subsiguientemente, conformar las ganancias del periodo.



- \* **Control cruzado:** Cuando 2 distintas áreas o puestos de trabajo se encargan de controlar el mismo objeto o proceso, usualmente con técnicas diferentes y complementarias.
- \* **Costo de Oportunidad:** Valor monetario asignado a una cierta opción desaprovechada o no elegida.
- \* **Cuello de botella:** Fase de la cadena de producción más lenta que otras, que ralentiza el proceso de producción global.
- \* **Desviación estándar:** Estadística. Medida de dispersión para un conjunto de datos.
- \* **Diversificación:** Estrategia corporativa que consta de adquirir nuevas fuentes de ingresos que sean radicalmente diferentes a las actuales, para reducir el riesgo ante cambios en los entornos.
- \* **Escala cardinal de valor:** Microeconomía. Mide la utilidad de bienes y servicios estableciendo una serie de preferencias entre ellos.
- \* **Escala ordinal de valor:** Microeconomía. Asigna valores absolutos a los bienes y servicios para medir su utilidad.
- \* **Especialización administrativa:** Adquisición de experiencia y capacitación exclusiva en tareas administrativas.
- \* **Estadístico:** Estadística. Medida cuantitativa, derivada de un conjunto de datos de una muestra, con el objetivo de estimar o inferir características de una población o modelo estadístico.
- \* **Estructura consolidada:** Mercado en el cual los ofertantes (usualmente uno o pocos) acuerdan entre ellos planes coordinados que los favorezcan. Monopolios y oligopolios.
- \* **FIFO:** Acrónimo. Inglés. Contabilidad. Este método asume que el próximo ítem a ser vendido asume el valor del cual lleva más tiempo de almacenamiento.
- \* **FODA:** Sigla. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- \* **Gama de servicios:** Marketing. Suma total de todos los servicios que una empresa ofrece. No confundir con línea de servicios\*.



- \* **Hardware:** Inglés. Conjunto de elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o un sistema informático.
- \* **I.G.J.:** Autoridad de contralor de las personas jurídicas de la provincia de Buenos Aires.
- \* **I.P.J.:** Autoridad de contralor de las personas jurídicas de la provincia de Córdoba.
- \* **I.V.A.:** Acrónimo. Impuesto al Valor Agregado.
- \* **Input:** Inglés. Entrada del sistema.
- \* **Integración horizontal:** Estrategia que consiste en adquirir empresas competidoras para abarcar una mayor proporción del mercado.
- \* **Inversiones financieras:** Finanzas. Inversiones basadas en préstamos de activos dinerarios.
- \* **Inversiones reales:** Finanzas. Inversiones que involucran la adquisición de activos para su explotación.
- \* **Lay-out:** Inglés. Esquema de distribución de los elementos dentro un diseño.
- \* **Lead-time:** Inglés. Tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso hasta que se completa.
- \* **LIFO:** Acrónimo. Inglés. Contabilidad. Este método asume que el próximo ítem a ser vendido asume el valor del último ítem en ser almacenado.
- \* **Línea de servicios:** Serie de servicios dentro de la gama que pueden ser agrupados bajo un criterio de complementariedad.
- \* **Liquidez:** Capacidad de un ente para hacer frente a sus obligaciones.
- \* **Logística de entrada:** Nombre que se le da al conjunto de actividades desarrolladas para abastecer a una unidad de negocios.
- \* **Margen de marcación:** Porcentaje agregado sobre el costo variable de un producto que conformará la contribución marginal\* del mismo.
- \* **Media:** Estadística. Medida de tendencia central, también conocida como promedio.



- \* **Momento de la verdad:** Frase utilizada para referenciar al momento real, efectivo y crítico en la prestación de un servicio.
- \* **Nivel Corporativo:** Nivel de negocios que gestiona todas las UENs\* controladas.
- \* **Normalización:** Establecimiento de estándares o normas a ser cumplidas con regularidad.
- \* **Output:** Inglés. Salida del sistema.
- \* **Percentil:** Valor del elemento que divide una serie de datos en cien grupos de igual valor o en intervalos iguales.
- \* **PN:** Sigla. Patrimonio Neto.
- \* **Portfolio:** Finanzas. También conocido como cartera de inversiones. Conjunto administrado de inversiones de un determinado fondo de capitales.
- \* **POSNET:** Sistema electrónico que hace posible transferencias bancarias a través de tarjetas electromagnéticas.
- \* **Primera línea:** Empleados operarios que no cuentan con poder jerárquico sobre otros empleados y cuyo trabajo usualmente se encuentra altamente programado.
- \* **Precio de lista:** costo de un producto o servicio antes de que los descuentos sean deducidos o que los impuestos sobre las ventas sean añadido al mismo.
- \* **Problem solving:** Inglés. Resolución de problemas. Uso de métodos ordenados para hallar la solución a un problema o problemas.
- \* **Promedio Móvil:** Estadística. Cálculo utilizado para analizar un conjunto de datos en modo de puntos para crear series de promedios.
- \* **Psicología:** Ciencia que estudia la actividad psíquica y la conducta humana.
- \* **Ratio:** Inglés. Relación cuantificada entre dos magnitudes que refleja su proporción.
- \* **Rotación:** Medida de reemplazos permanentes (por despidos y renuncias) en un empresa u organización.
- \* **Sociología:** Ciencia que estudia las relaciones entre individuos y sus leyes en las sociedades humanas.



- \* **Software:** Inglés. Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.
- \* **Supervisión funcional:** Consiste en la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en una determinada área y en la que tiene autoridad funcional sobre los mismos subordinados.
- \* **Tendencia:** Estadística. Marcha general y persistente del fenómeno observado.
- \* **T.I.R.:** Acrónimo. Tasa Interna de Retorno. Tasa que iguala el valor presente neto a cero.
- \* **UEN:** Sigla. Unidad Estratégica de Negocios. Organización destinada a satisfacer una necesidad que cuenta con su propia estrategia distintiva.
- \* **U.T.H.G.R.A.:** Sigla. Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina.
- \* **Valor Esperado:** Estadística. Número o que formaliza la idea de valor medio de un fenómeno aleatorio.
- \* **Variaciones cíclicas:** Estadística. Variaciones de una serie de tiempo atribuidas a cambios (generalmente económicos) cuyos ciclos se extienden durante años.
- \* **Variaciones estacionales:** Estadística. Variaciones de una serie de tiempo atribuidas a cambios (generalmente de demanda) cuyos ciclos dependen de la época de año.
- \* **Ventaja/desventaja competitiva:** Aspecto relevante de negocios en el cual una empresa supera/es superada a/por la otra.
- \* **Voucher:** Inglés. Comprobante de cargo a una tarjeta de crédito. En nuestro caso, por el cobro del servicio.



# Prefacio

---

## Introducción

### Las Empresas en el Contexto Actual

Desde su creación, el objetivo máximo de los emprendimientos siempre ha sido el de maximizar los beneficios que pueden ser obtenidos en base a una cierta cantidad y calidad de factores productivos. Esta búsqueda se da mientras la organización mantiene una relación simbiótica con su ambiente, quien define las reglas del juego, otorga recursos e infraestructura, y quien a cambio obtiene la satisfacción de conseguir los productos y servicios que desea al menor precio posible, siempre que no medien ineficiencias en el mercado no resueltas por el estado.

Lo que sí ha efectivamente cambiado desde el inicio de la humanidad y la actividad económica, son las características ambientales que rodean a las empresas. Esto ha atentado contra los intentos de estandarizar la ciencia de la administración en un enfoque prescriptivo y ha llevado a la literatura a adaptarse a un gran número de distintas contingencias e industrias.

En el trabajo presentado en esta oportunidad, lidiamos con la industria hotelera en la forma de una pequeña firma familiar y un hotel-spa denominado “*Los Sauces*”. El proyecto trata de re imaginar el negocio en la búsqueda de adaptarse y transicionar exitosamente hacia un mundo de nuevas tecnologías, donde los negocios no solo existen en espacios físicos, sino que también cuentan (o deberían contar) con una saludable presencia virtual. Los pagos, la decisión de contratar el servicio, la primera impresión, el primer contacto con la empresa y la percepción de las tarifas son solo algunas de las variables que se ven afectadas por este cambio de paradigmas y que por lo tanto necesitan ser evaluados detenidamente con el debido cuidado y prudencia administrativa.

# PARTE 1 – La Estrategia

*“El performance superior solo se obtiene por tener eficiencia operacional o mejor posición estratégica. Lo primero significa hacer las mismas cosas de la mejor manera posible, siempre. Lo segundo significa una propuesta de valor única y sostenible en el mercado.”*

- Michael Porter



# Planeamiento

---

## Aspectos Generales

### Planes y Misiones

Parafraseando a Robbins (2005), el planeamiento o la planeación se definen como el acto de definición de las metas de la organización, la determinación de las estrategias para alcanzarlas y el trazo de planes para integrar y coordinar todos los recursos organizacionales con los que se disponen y se piensa disponer en el futuro. A todo el desagregado estratégico de un plan de acción empresarial usualmente se lo denomina *modelo de negocios*.

Siguiendo con las definiciones ofrecidas por este autor, a la meta máxima o razón de ser de una organización que le da origen a todos sus otros objetivos se la llama *misión*. Su enunciación generalmente es complementada por la enunciación de la *visión* organizacional, que, por su parte, expresa ciertos aspectos del futuro deseado por la empresa para ella, el mundo y/o los entornos de los cuales forma parte. Es importante recordar que tanto la misión como la visión de una organización deben idearse teniendo en mente necesidades a satisfacer y no productos o servicios a ofrecer.

### Requisitos de Efectividad

Todos estos aspectos que se refieren a la esencia del negocio deben cumplir con ciertos requisitos para ser efectivos, a saber:

- ✓ **Ser únicos:** Esto responde al principio de la unidad de dirección, propuesto por Henri Fayol (1917). Dicho principio sostiene que los planes de acciones deben ser únicos en su dirección y no perseguir objetivos contradictorios entre sí.
- ✓ **Ser explícitos:** Esto significa que todos los miembros de la organización deben estar al tanto, estar de acuerdo, no tener conflictos de intereses con las metas organizacionales y compartir la visión de sus fundadores.



## Planeamiento Estratégico

Una parte fundamental de la definición de planeación es su carácter de estratégico. Esto implica que un plan probablemente carecerá de eficacia si no sienta las bases sobre *cómo* alcanzará sus objetivos. Para divisar una estrategia, entonces, se necesita que los planeadores realicen una evaluación de los ambientes en los cuales están inmersos, los mismos incluyen:

- ✓ **Ambiente interno:** Tiene que ver con el clima y la cultura organizacional. Autores como Gibson (2006), agrupan bajo este título a la buena predisposición de los empleados para actuar, los símbolos, lenguajes, rituales, normas implícitas, mitos, documentos organizacionales de sus líderes y una historia compartida.
- ✓ **Ambiente externo:** Tiene que ver con el contexto general que rodea a la empresa, pero también con los otros actores organizacionales con los que la empresa se relaciona directa o indirectamente. Por esto, desdoblamos este ambiente a su vez en:
  - ✓ **Microambiente:** Comprende a los clientes, proveedores, competidores, accionistas, acreedores, deudores, al gobierno, organizaciones relacionadas y grupos de presión.
  - ✓ **Macroambiente:** Comprende el contexto superior que engloba a todos los actores previamente mencionados. Nos estamos refiriendo a cosas como el estado del avance tecnológico, los parámetros económicos del momento, a la sociedad y sus reglas.

Luego, el conjunto de ventajas y desventajas competitivas\* que se conciben mediante el análisis del entorno, generalmente es descargado y representado en distintas matrices de evaluación, siendo la más popular la matriz FODA\* (Humphrey, 2005). Solamente después de este proceso es que los planeadores pueden elegir la mejor alternativa de acción, pues ahora cuentan con un panorama completo del mundo en el que se tendrán que desenvolver.



## Niveles

La naturaleza de la planeación varía mucho según el nivel en el que se realiza, pudiendo ser ellos el nivel corporativo<sup>\*</sup>, de negocios, funcional u operativo. Lo que varía en cada una de estos niveles serán los responsables del plan, el plazo considerado y su alcance. Así, por ejemplo, un plan corporativo comprende todos los recursos de la organización, es tarea de los más altos ejecutivos y su horizonte temporal es lejano. Por el contrario, un plan operativo puede ser delegado a un equipo auto-dirigido de trabajadores, competir solamente a un segmento de un área funcional y tener un horizonte temporal de un mes o menos.

## Planeamiento en Los Sauces

### Sobre su Misión y su Visión

Veamos ahora como nuestro hotel desempeña esta esencial primera función administrativa.

Para empezar, debemos decir que el hotel no tiene planes formalizados de manera escrita, pero que todos sus miembros, incluida la gerencia, tiene claro la necesidad que apuntan a satisfacer y qué deben hacer ellos para contribuir a ese objetivo. No habiendo tampoco planes paralelos con objetivos contrarios al plan común, podemos concluir que se cumple con los requisitos de unidad y explicitación.

Si quisiéramos poner en palabras la misión, diríamos que el Hotel Los Sauces tiene como misión brindar un servicio de primer nivel que complemente a la perfección un viaje de vacaciones ideal en la ciudad de Villa Carlos Paz.

En contraste, luego de charlar con dueños y empleados, descubrimos que esta organización carece de una visión unificada. No le compete a esta investigación prescribir en una cuestión tan personal como esta, pero se le sigue a la dirección que considere establecer una. Como consigna, la empresa deberá plantearse de qué clase de industria hotelera-gastronómica le gustaría ser parte en el futuro de la ciudad.



A modo de ejemplo, nos tomamos el trabajo de buscar y traducir algunas visiones de otras cadenas de hoteles exitosas:

*“Para llenar la tierra con la luz y la calidez de la hospitalidad, entregando experiencias excepcionales, en cada hotel, para cada huésped, en cada ocasión.” – Hilton Worldwide<sup>[1]</sup>*

*“Para ser la primera opción de huéspedes, colegas, accionistas y socios de negocios.” - Shangri-la Hotel and Resorts<sup>[2]</sup>*

Dejando eso de lado, la cuestión lógica siguiente resulta plantearnos: ¿Por qué el negocio eligió esa misión? y ¿Cómo piensa la organización cumplirla?

Para responder estos interrogantes, hemos dividido los planes en corporativos y de negocios, dejando los fundamentos funcionales para estudios futuros y los planes operativos para el segundo eje del trabajo.

## Nivel Corporativo

### Visión de los Fundadores

La elección de la misión y del tipo de actividad a realizar en la ciudad se basó simplemente en los deseos y en las apreciaciones personales de sus fundadores, quienes siempre vieron en la ciudad una gran belleza y gran potencial para la actividad turística, aun cuando ésta no gozaba del mismo nivel de atención a nivel nacional con el que cuenta actualmente.

## Nivel Competitivo: Las Decisiones de Marketing

### Estrategias Genéricas en las Unidades de Negocio

Las estrategias genéricas de las unidades de negocios son modelos predeterminados que son adoptados por las mismas para competir con sus pares y conseguir la mayor participación en el mercado posible, considerando sus recursos (Stanton, 2007).



La categorización de las mismas puede resumirse en 3 posiciones básicas: Al ofrecimiento de los precios más bajos del mercado; al ofrecimiento de un producto único o diferenciado; y a la segmentación agresiva del mercado para luego atender a un área específica y relegada por los otros oferentes, estrategia también conocida como “concentración”.

Si la estrategia de una unidad de negocio no cae dentro de una de estas 3 estrategias genéricas, el producto ofrecido o servicio prestado será incapaz de captar una porción significativa del mercado y sus productores probablemente se verán obligados a retirarse del mismo (Hax, 1997).

Debemos notar que, a pesar de que la estrategia elegida por una unidad de negocios no sea basada en los precios bajos, esto no significa que se pueda pasar por alto la eficiencia productiva. Sin embargo, sí es posible que los clientes estén dispuestos a pagar más por un producto diferenciado, soportando así posibles ineficiencias de un oferente.

La estrategia competitiva elegida por Los Sauces se basa en la diferenciación. La misma, a su vez se apoya en los siguientes 2 factores:

- ✓ **La amplitud de los servicios ofrecidos:** Estamos haciendo referencia a los servicios y las instalaciones de spa que ofrece en el hotel.
- ✓ **Especialidad gastronómica:** El área gastronómica se diferencia de otras por su especialidad, que es la comida italiana y por su ambientación, que es de estilo colonial.
- ✓ **La ubicación del hotel:** El hotel cuenta con una ubicación privilegiada, encontrándose a solo pasos de distancia de muchos puntos de interés en la ciudad, de la terminal de ómnibus y otros puntos de transporte.

Esta combinación de ventajas competitivas es exclusiva para el hotel, significando que no existe ningún otro hotel en la ciudad que cuente simultáneamente con todas éstas características.



## Mercado Objetivo y Segmentación del Mercado

La estrategia de diferenciación se basa en segmentar el mercado según distintos criterios relevantes, para luego diseñar un producto que satisfaga las necesidades del grupo segmentado (Ricci, 2005). Para que la estrategia sea exitosa, este producto personalizado debe ser preferido por los consumidores ante sustitutos diseñados para otros segmentos. Del mismo modo, también debe ser preferido ante la versión económica y genérica del producto. Esto solo se dará si la segmentación realizada se basó en fundamentos reales y se ha encontrado una necesidad desatendida por el mercado. Al grupo segmentado elegido por un oferente para satisfacer se lo denomina *mercado objetivo o target market*.

La realidad de los hechos es que los fundadores de Los Sauces no diseñaron un servicio pensando en satisfacer a un determinado grupo de clientes, pero, sin buscarlo, la mayoría de las empresas segmentan el mercado al diseñar su servicio, de una manera u otra, con más o menos intensidad.

Considerando los factores diferenciadores mencionados en la sección anterior, podemos realizar varias inferencias con respecto al tipo de personas que el Hotel Los Sauces atrae. Los mismos pueden presentar todas, alguna o una de las siguientes características:

- a) Son turistas nacionales o internacionales.
- b) Son de clase media.
- c) Vienen en pareja o con su familia.
- d) Quieren visitar y recorrer la ciudad.
- e) Buscan una relajación extra.
- f) Quieren estar cerca de los puntos turísticos más importantes, probablemente porque no cuentan con medios de transporte propios en su visita.
- g) Disfrutan de los platos italianos.



Sin embargo, la empresa también apunta a otros mercados secundarios para complementar sus ingresos. Uno de ellos son los grupos de estudiantes que hacen viajes de egresados o de estudio en Carlos Paz. Otros de los pequeños subgrupos de clientes que podemos identificar son: El de turistas atípicos, que vacacionan fuera de temporada; los grupos de amigos; y gente que viaja por negocios a la ciudad o viene para presenciar/formar parte de un evento en la sala de conferencias del hotel.

Podemos decir que la empresa ha sido exitosa en atraer estos mercados, como se ve reflejado en los datos demográficos relevados por las páginas de viajes, expuestos en el anteproyecto.

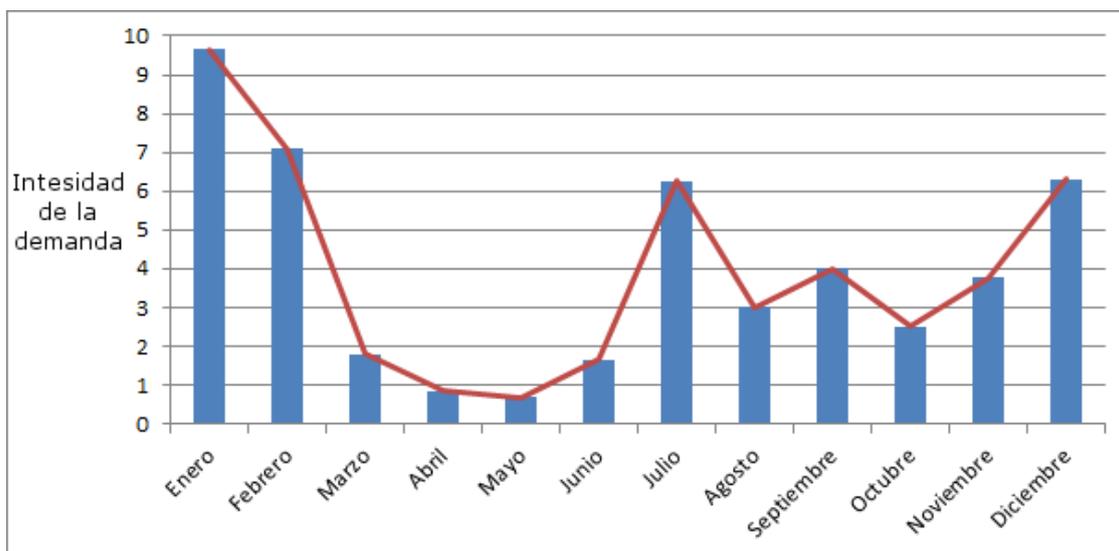
Resumiendo en los factores clásicos y de forma gráfica y concisa, la segmentación principal del mercado se ve así:

<b><u>Factores Demográficos</u></b>	<b><u>Factores Psicológicos</u></b>
- Parejas	- Gusto por lo nuevo
- Familias	- Buscan tranquilidad
- Clase media	
<b><u>Factores Geográficos</u></b>	<b><u>Uso del Producto</u></b>
- Diversidad cultural	- Complementario de otras actividades
- Diversidad de origen	- Poca lealtad a la marca

Este simple perfil siempre deberá ser tenido en cuenta en todas las decisiones tácticas de marketing que se adopten. La dificultad que se le presenta al hotel será la de lidiar con distintos mercados objetivos que no son compatibles entre sí, obligándolos a ofrecer un producto que deberá tender hacia lo genérico.

### Niveles de actividad a través del año

Uno de los principales desafíos que enfrentan muchos negocios de Carlos Paz es el de lidiar con una demanda cuya estacionalidad es muy pronunciada. Durante las épocas de temporada alta, se vuelven cruciales las tareas de pronóstico y abastecimiento de mercaderías, pues el costo de oportunidad\* por hora de faltante es mucho mayor en comparación con las otras épocas del año.



A partir de este gráfico, construido en base a las declaraciones juradas de IVA (F. 2002) presentadas por la empresa en el 2016, se puede identificar las épocas de temporada alta donde hay picos de demanda, ellas son: Las vacaciones de verano (Enero y Febrero); vacaciones de invierno (Julio); semana santa (Abril); y épocas de viajes estudiantiles (Septiembre). Dependiendo el año, también existe la posibilidad de que haya distintos picos generados por “fines de semanas largos”.

Una acción recomendable consistiría en filtrar la variable estudiantil del gráfico presentado para programar las visitas de estudiantes para los períodos donde más deprimida está la demanda, como los meses de mayo y junio; y septiembre, octubre y noviembre. Como sugeriremos más adelante, también creemos que la empresa debería reducir las tarifas para los otros huéspedes durante las visitas de estudiantes, pues la calidad de su descanso se ve comprometida durante ellas.

### Categorización del Hotel

Los hoteles, mundialmente, son clasificados mediante un sistema de estrellas, que típicamente van del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja, y 5 la más alta. La cantidad de estrellas dependerá de los requisitos (fijados por una autoridad oficial) con los que cumpla el hotel en cuestión. Así, por ejemplo, toallas de baños suelen ser un requisito para ser conseguir una calificación de 2 estrellas y superior, mientras que las



habitaciones equipadas con una computadora que puede acceder a internet suelen encontrarse solamente en hoteles 5 estrellas. Un hotel puede elegir quedarse con una calificación más baja en comparación con lo que puede conseguir, pero, sin mediar un error administrativo, no podrá acceder a una calificación más alta si no cumple todos los requisitos.

Recordamos que no se debe igualar una mayor cantidad de estrellas con un mejor negocio o con una mayor propuesta de valor relativa al precio. Más aún, se puede argumentar con confianza que las calificaciones online que los clientes le dan a un hotel son (y sobretodo serán, en el futuro) más importantes que las estrellas a la hora de influir en las decisiones de los clientes.

Volviendo al caso en cuestión, el hotel Los Sauces, en base a sus prestaciones ofrecidas, califica como un hotel 3 estrellas, de acuerdo al sistema de categorización local. Sin embargo, muchos clientes insatisfechos apuntan con frecuencia a falencias que no debería tener un hotel de tal porte.

### *“demasiadas estrellas”*

●●●○○ Opinión escrita 4 semanas atrás

El hotel los sauces te lo venden como un 3 estrellas superior, lamento no compartir esa opinión, estuve en semana santa 2017, la habitación no coincide con la publicación tiene colchones vencidos, camas de una plaza juntas así forman dos plazas, baño antiguo con sanitarios rotos, falta de limpieza y en el comedor hay una encargada que es una sra. mal educada que trata al turista en forma agresiva.- destaco al cocinero dado que la comida que nos sirvieron era de buena calidad y los desayunos pobres -el wifi no funcionaba en la habitación, solamente en el living.

[3]

Siendo que, como ya dijimos, creemos que la organización debe apuntar a superar las expectativas de los clientes, probablemente no hubiéramos aconsejado la re-categorización del hotel, de haber participado en la decisión (El hotel pasó de ser un hotel 2 estrellas a uno 3 estrellas alrededor del año 2001, tras encontrarse con la chance de hacerlo). Sin embargo, actualmente, no creemos que la solución adecuada



incluya el bajar de categoría, sino mejorar la propuesta actual. Opinamos esto, pues recordemos que la empresa (y la ciudad) encuentran su fuerte atendiendo las demandas de personas pertenecientes a la clase media.

### La Táctica

Habiendo definido en los temas anteriores cuáles son los mercados que quiere atender la organización y la estrategia que usará, solo queda la instrumentación de dichos planes. La literatura identifica 4 áreas que ayudan a cumplir con los cometidos mercadotécnicos y las llama “las 4 P”. Ellas son: El precio; el producto; la plaza; y la promoción. Cuando hablamos de servicios, es común analizarlos sumando también: Los procesos involucrados; la atención al cliente ofrecida; y personas proveedoras del servicio (Ricci, 2000). Analizaremos en este trabajo los 2 últimos, dejando el análisis de procesos para otra ocasión.

Veamos entonces cómo configura estas variables la empresa, y de qué manera podemos sugerir mejoras para ellas.

### Producto

Como dijimos, el servicio presenta una dualidad hotelera-gastronómica, cada una con sus propias particularidades, examinadas a continuación.

El hotel se ubica en un edificio que, a través de los años ha sido modificado, refaccionado y ampliado para incluir más espacios comunes, más prestaciones de spa y por supuesto, más habitaciones. A continuación listamos todos ellos.

#### ✓ **Habitaciones:**

- **Habitaciones estándar:** Es la habitación básica ofrecida por el hotel y la más común. Contiene:
  - Acceso a internet Wi-Fi
  - Aire Acondicionado
  - Calefacción



- Televisor desde 32 pulgadas
  - Televisión por cable o por satélite
  - Accesorios de baño
  - Toallas
  - Ducha
  - Reloj Despertador
  - Teléfono
  - Toilette
  - Radio
  - Suelo de Alfombra
  - Caja fuerte
- **Habitaciones superiores:** Cuentan con todas las prestaciones ofrecidas en las habitaciones estándar, más los siguientes adicionales:
- Minibar
  - Bañera
  - Escritorio
  - Secador de cabello
  - Sofá
  - Suelo de madera (Sustituyendo al suelo de alfombra)
- **Departamento:** Cuenta con todas las prestaciones ofrecidas en las habitaciones superiores, más los siguientes adicionales:
- Patio
  - Cocina
  - Pava eléctrica
  - Set de cocina
  - Suelo de mármol (Sustituyendo al suelo de madera)
  - Zona de estar
  - Microondas
  - Refrigerador
  - Fregadero



- Mesa

- ✓ **Espacios comunes:**

- Gimnasio
- Solárium
- Bar
- Piscina
- Salón de Tv
- Quincho
- Sala de juegos
- Comedores
- Sala de conferencias

- ✓ **Instalaciones de spa:**

- Sauna
- Bañera con hidromasaje
- Habitación de masajes

Por su parte, el área gastronómica está compuesta por:

- ✓ **El bar:** Donde la gente puede ordenar y sentarse a comer delicias y bebidas de todo tipo.
- ✓ **2 Comedores:** Aquí hacemos la distinción entre el comedor “original” del hotel y un segundo comedor, construido hace unos años, como parte de una ampliación. Ambos poseen el característico estilo colonial.
- ✓ **La cocina:** Hace de nexo entre los 2 comedores, ya que se ubica en el medio de ellos. Como dijimos, su especialidad es la comida italiana. El menú que ofrece cuenta con 8 entradas, 8 platos principales, bebidas varias (alcohólicas y no alcohólicas) y 3 opciones de postres.

## Precio

Los clientes percibirían un trato injusto si el precio por cabeza por noche fuera estático ante cualquier circunstancia. La empresa reconoce este hecho y ajusta sus tarifas de



manera acorde. En el siguiente gráfico se muestra, utilizando índices, los factores considerados y su magnitud. Por referencia, el precio utilizado como estándar (Índice 1.000) está, al momento de realizado este trabajo, alrededor de \$970 por adulto por noche.

Temporada		Contratante	
Alta	1.300	Particular	1.000
Media	1.000	Minorista	0.900
Baja	0.900	Mayorista	0.800

Pago		Habitación	
Diferido	1.000	Superior	1.300
Adelantado	0.700	Estándar	1.000

Pensiones		Edad	
Pensión completa	2.000	Adulto	1.000
Media pensión	1.000	Menor	0.600
Desayuno	0.600		

El primer factor de contingencia señalado es la temporada. Ya expusimos anteriormente la naturaleza estacional de la actividad económica en la ciudad de Villa Carlos Paz, ahora veremos cómo afecta esto a las tarifas cobradas. Básicamente, rememorando principios económicos básicos, sabemos que si aumenta la demanda de un bien, *ceteris paribus*<sup>\*</sup>, su precio también aumenta hasta alcanzar un nuevo equilibrio. El efecto inverso se da ante una baja en la demanda (Mochón y Beker, 2008). La empresa comprende esta situación y ajusta sus tarifas acorde.

Otra cuestión vinculada a la lógica económica, nos explica que ante el poder de compra de un cliente aumenta dependiendo del volumen de servicios que contrata. Así, un consumidor particular paga la tarifa completa, mientras que una agencia de viajes minorista recibe un descuento del 10% y una mayorista un 20%.

En cuanto a los pagos, el hotel, en ocasiones, ofrece promociones a aquellos clientes que abonen el servicio de manera adelantada. Este beneficio se traduce en un descuento del 30% sobre el precio de lista<sup>\*</sup>.



Por último, nos encontramos con las últimas contingencias, que son el tipo de habitación y la pensión. Esta dinámica de precios es la más sencilla de entender pues su existencia simplemente se desprende de la cantidad de prestaciones que incluye el servicio. Más prestaciones implican más costos variables que el hotel debe afrontar, por lo tanto, las tarifas suben para mantener la relación costo-beneficio.

En nuestra opinión, la dinámica actual no termina de contemplar todas las contingencias que deberían ser tenidas en cuenta a la hora de ofrecer precios justos para todos sus clientes. Incluimos entonces a continuación, los siguientes cambios que incluiríamos:

Parte del edificio		Prestaciones		Época	
Nueva	1.000	Todas	1.000	Sin actividad estudiantil	1.000
Vieja	0.750	Algunas	Variable	Con actividad estudiantil	0.500

Primero, proponemos un descuento del 25% sobre el precio total para las habitaciones ubicadas en las partes más viejas del edificio, lo cual tiene su justificación en la depreciación inevitable de la infraestructura de las zonas originales del hotel, en comparación con el estado de las ampliaciones.

Segundo, proponemos un descuento en el caso de que las habitaciones no cuenten con todas las prestaciones que conforman el estándar. Sin embargo, dada la variedad de comodidades que pueden faltar en una habitación, es difícil establecer un valor numérico para este descuento de manera concisa.

Por último, quizás el factor que consideramos como más crítico se presenta cuando huéspedes particulares tienen que compartir su estadía con grupos de estudiantes. Consideramos necesario que la empresa reduzca sus tarifas ante esta situación, entendiendo cómo como la misma compromete la calidad del descanso del resto de los pasajeros.



Estos descuentos y sus justificaciones deben ser notificados a los clientes, para que éstos hagan decisiones de consumo informadas y no confundan un servicio disminuido con la calidad estándar otorgada por el hotel.

En el caso en el que no sea posible o conveniente incluir tantas aristas en la formación del precio, Los Sauces deberá buscar el modo de paliar todas ellas mediante la realización de inversiones y la aplicación de las herramientas que han sido/serán sugeridas a lo largo de este estudio. En el caso del problema mencionado que le ocasionan los estudiantes, también existe la alternativa de buscar contratar un número tal de contingentes de alumnos, que le permitan al hotel prescindir de otros tipos de huéspedes durante esas épocas.

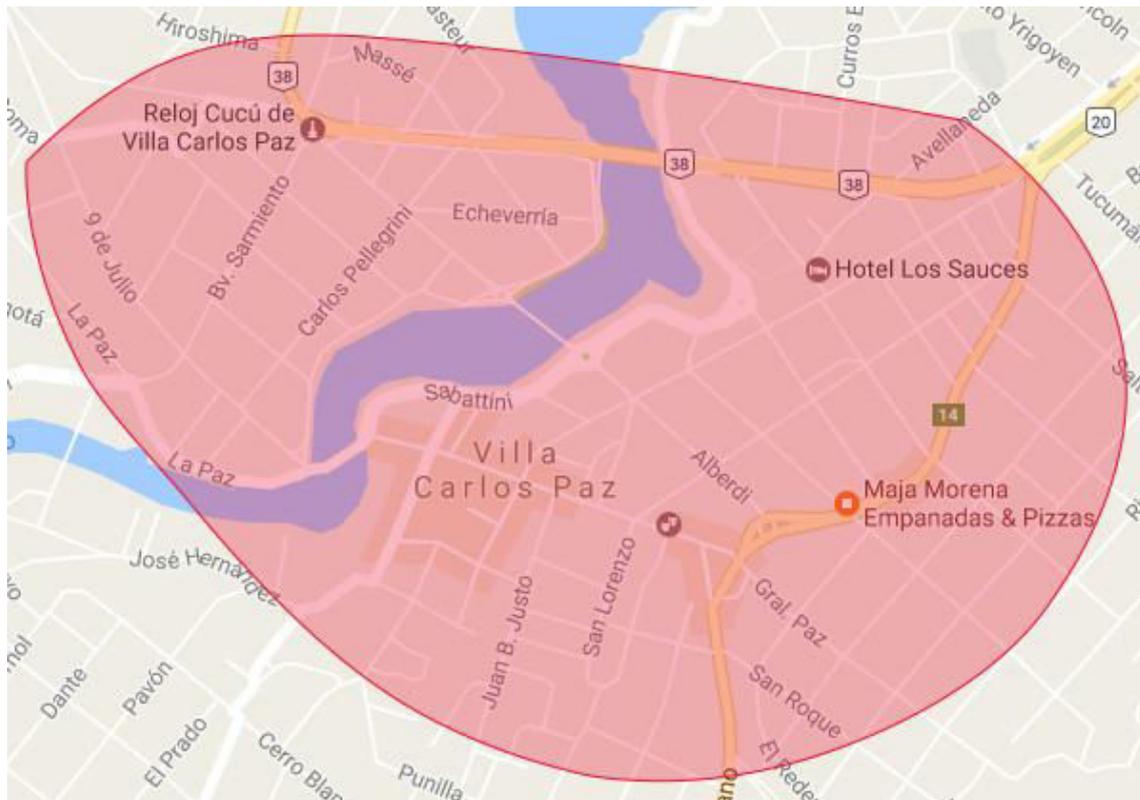
### Plaza

La zona de influencia del hotel, basada en su ubicación, puede ser separada en una macro-visión y en una micro-visión.

En la visión más amplia, el hotel forma parte de la ciudad de Carlos Paz, y puede ser considerado por cualquiera que desee vacacionar allí, formando la siguiente zona de influencia:



En lo que respecta a la micro-visión, a ésta la definimos considerando preferencias adicionales, como la cercanía a ciertos puntos de interés turístico con los que cuenta la ciudad. Éste es quizás el punto más fuerte de todo el hotel, pues su zona de influencia abarca la siguiente porción de la ciudad:

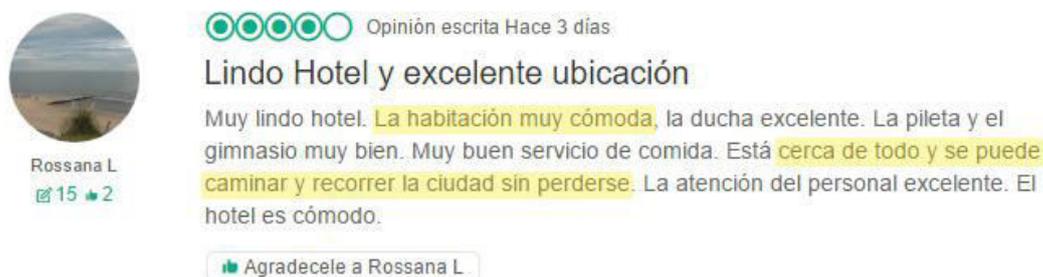


Para aquellos lectores no familiarizados con la ciudad de Carlos Paz, el área marcada incluye:

- ✓ Los teatros más importantes.
- ✓ El centro de la ciudad.
- ✓ Los comercios más famosos.
- ✓ Acceso a la costanera.
- ✓ Supermercados varios.
- ✓ Restaurantes más populares.
- ✓ El Reloj Cucú.
- ✓ Los casinos.

- ✓ Pubs, bares y boliches.
- ✓ Cine.
- ✓ La terminal de ómnibus.

De nuevo, revisando las reseñas encontradas en la web, podemos constatar que esta ventaja es apreciada por los clientes en forma explícita.



[4]

## Promoción

Reafirmando lo expuesto en el anteproyecto, vivimos en una época donde las contrataciones son mayoritariamente realizadas con anticipación a los viajes, y en la que la utilización de medios electrónicos, como agencias intermediarias o como catálogos, son las prácticas de turismo más comunes. Por ello, los esfuerzos en publicidad deben centrarse en trabajar conjuntamente con la mayor cantidad de agencias posibles, para ser al menos una alternativa posible en todas ellas. Esta tarea debe ser encarada priorizando el tráfico y la popularidad de cada una de estas agencias/servicios. Afortunadamente, la empresa figura en un buen número de portales web, incluyendo [despegar.com.ar](http://despegar.com.ar), [maps.google.com.ar](http://maps.google.com.ar), [booking.com](http://booking.com), [tripadvisor.com](http://tripadvisor.com) y [trivago.com.ar](http://trivago.com.ar).

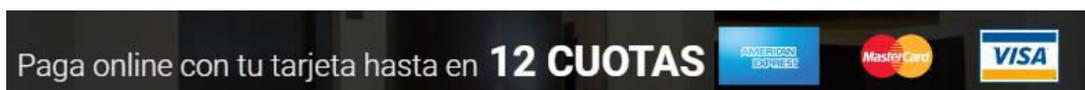
Esta suerte de presencia virtual tampoco debe ignorar la popularidad de las redes sociales. Estamos hablando de la inmensa popularidad que ganaron sitios como Facebook, Twitter, Instagram, etc. en los últimos 10 años. Desde grandes corporaciones hasta pequeños emprendimientos utilizan estos medios para obtener feedback de sus clientes y hacer publicidad de sus servicios y promociones.



Además, a pesar de que se están volviendo obsoletos, la empresa también emite folletos del hotel.

Otro aspecto clave a destacar en cuanto a la popularidad del hotel, lógicamente será la popularidad de la ciudad, que está dada en función de los gastos en publicidad que sean realizados por el municipio y por la provincia, además de inversiones públicas y privadas en atracciones turísticas.

Incluiremos también en este tema las cuestiones relacionadas con los cobros. Las facilidades de pago que ofrece Los Sauces incluyen el cobro mediante tarjetas de crédito con planes de financiación de hasta 12 cuotas mensuales. En su página web hacen publicidad de esta opción, indicando cuáles son las tarjetas habilitadas (Actualmente: American Express, Master Card y Visa).



Recordamos que recientemente la AFIP reglamentó mediante la Resolución General 3997 – E<sup>[5]</sup> el cronograma de implementación de POSNET\*, que es de carácter obligatorio. El mismo obliga a todos sus contribuyentes a contar con este sistema para aceptar pagos a través de tarjetas de débito. A raíz de esto, la empresa comenzó a implementar el uso de esta tecnología y a aceptar pagos con tarjetas de débito.

Para pagos en efectivo, los mismos pueden ser realizados en el check-in o en el check-out. Dado que los tiempos de estadía promedio no suelen ser muy significativos, la empresa no ofrece bonificaciones o recargos dependiendo del momento en el que abonan el servicio sus clientes.



De ser la estadía es lo suficientemente extensa, la empresa también acepta cheques como forma de pago.

## Personas

Las personas encargadas de brindar el servicio pueden ser identificadas por los clientes por sus uniformes. Este es el caso para los recepcionistas, para el personal de limpieza y para el personal de cocina. En el caso del resto de los empleados, si bien no tienen un uniforme identificador, deben vestirse de una manera “semi-formal” para ser fácilmente diferenciables de los turistas.

El resto de las exigencias son las comunes para cualquier negocio que atiende al público y cuyos empleados operativos son la cara visible de la empresa. Con esto queremos decir que no se tolera desprolijidad en la imagen del empleado, cansancio visible o el hedor.

Una práctica de servicios común que se podría implementar con respecto a este tema, son las placas de identificación, que son pequeñas señalizaciones colocadas en el uniforme de los empleados y que contienen su primer nombre o su nombre y apellido. Su fin es el de facilitar un trato más amigable con los clientes.

**HOLA!**  
**mi nombre es...**



## Atención al consumidor

La calidad de la atención al consumidor es otro de los puntos donde el hotel recibe más retroalimentación positiva, por lo cual no nos expandiremos mucho sobre ella. Los estándares son bastantes genéricos, considerando que la empresa atiende al público. Los mismos hacen énfasis en la diligencia, la amabilidad, la proactividad, el respeto y la tendencia de fallar siempre a favor del consumidor, otorgándoles siempre el beneficio de la duda.

Los servicios accesorios orientados al cliente, ofrecidos por el hotel, incluyen:

- ✓ **Recepción:** Servicio gratuito que opera durante todo el día, siendo a la noche llevada a cabo por un sereno.
- ✓ **Guardaequipajes y maletero:** Servicio gratuito pensado para ayudar a las personas a trasladar su equipaje a los colectivos y las habitaciones. Su importancia es mayor circunstancialmente cuando se trata de pasajeros jubilados o cuando el ascensor del hotel no funciona o se encuentra bajo mantenimiento o inspección.
- ✓ **Servicio de traslado:** El hotel cuenta con un vehículo de traslado de pasajeros que los huéspedes, generalmente en grupos, pueden contratar para desplazarse. Tiene un costo adicional.
- ✓ **Servicio de lavandería:** Por un costo adicional, las mucamas pueden lavar prendas de los huéspedes en las instalaciones del hotel y devolverla a sus respectivas habitaciones.
- ✓ **Servicios especiales:** Servicio de asistencia gratuito para personas de movilidad reducida.

Para concluir, destacamos que estas estrategias fueron emergentes o planeadas informalmente, sin seguir la metodología ideal provista por la literatura administrativa. Para ofrecer contraste, a continuación se realizará un análisis estratégico formal para el hotel.



## Planeando Desde Cero

### Marco Metodológico

Con el imperioso objetivo de llevar a cabo una reformulación parcial de los planes estratégicos de la empresa, se optó por el uso del proceso de 3 pasos expuestos en Torres (2001). Allí la planeación se presenta en la forma de 3 etapas: Una primera etapa política; una etapa de formulación; y una etapa final de implantación.

### 1- Etapa Política

La planeación estratégica formal comienza primero con una etapa política. Aquí es donde se fijan las metas del plan, se buscan acuerdos sobre las premisas del problema, se armonizan los valores que se respetarán en la búsqueda de esa(s) meta(s) y se hace una lista comprensiva de las alternativas que permitirán cumplirla(s). Estas últimas pueden ser soluciones originales, aunque en muchos casos vienen predefinidas por la naturaleza del problema.

Nosotros vamos a tomar las metas de la planeación del hotel como variables fijas, por lo cual nos saltaremos parte de este primer paso político. De esta manera, las preguntas que buscaremos responder son:

A nivel corporativo: ¿Es una industria atractiva la escogida?; ¿Deben realizarse inversiones en crecimiento?; (y en caso de ser positiva esta última respuesta) ¿Hacia dónde debe crecer el negocio?

A nivel competitivo: ¿Es la estrategia de diferenciación verdaderamente la ideal?

### 2- Etapa de Formulación

Luego de la etapa política sigue la etapa de la formulación, donde se evalúan los ambientes descritos y clasificados anteriormente para ser usados como criterios de contingencia\* que permitan elegir entre una u otra de las alternativas generadas. A continuación volcamos los resultados del análisis en la siguiente matriz FODA:



<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Buena ubicación, cerca de puntos importantes de la ciudad.</li> <li>◆ Mucha capacidad (80 habitaciones).</li> <li>◆ Facilidades de pago ofrecidas.</li> <li>◆ Cuenta con Spa, pileta climatizada y sala de conferencias.</li> <li>◆ Abre todo el año.</li> <li>◆ Buena cultura y ética de trabajo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Espacio exterior no muy grande.</li> <li>◆ Pileta muy honda.</li> <li>◆ Cochera incómoda.</li> <li>◆ Gimnasio poco equipado.</li> <li>◆ Servicio por naturaleza diversificado, que desalienta la especialización.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La ciudad es un centro turístico importante del país y se proyecta que lo seguirá siendo.</li> <li>◆ Es un destino habitual para estudiantes.</li> <li>◆ Existen inversiones constantes que favorecen su crecimiento económico.</li> <li>◆ Tanto los proveedores como los clientes están diversificados, impidiendo la acumulación de poder de negociación.</li> <li>◆ Poco riesgo de invasión de grandes cadenas hoteleras.</li> <li>◆ El turismo extranjero disfruta actualmente de una tendencia positiva.</li> <li>◆ Se proyecta que la economía nacional argentina crezca en los próximos años.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Crecimiento de otras alternativas de hospedaje, como ser los alquileres de departamentos.</li> <li>◆ Crecimiento de otras ciudades.</li> <li>◆ Variaciones en el tipo de cambio y los ingresos de la gente favorecen el vacacionar en el exterior.</li> <li>◆ Demanda estacional.</li> <li>◆ No existen barreras de entrada para nuevos competidores.</li> </ul>



Para complementar el análisis del atractivo de la industria se puede juzgar la misma usando como criterios las 5 fuerzas competitivas del entorno (Porter, 1979). Las mismas son:

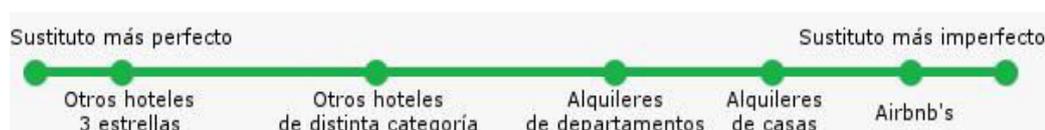
- ✓ **El poder de compra de los proveedores:** La amplitud de sus actividades principales\* y actividades de soporte\* deriva en una amplitud de necesidades frente a la cual la empresa se debe abastecer, y en un gran número, de empresas productoras con las cuales interactúa mayoritariamente a través de intermediarios. Afortunadamente para la empresa, ninguno de sus proveedores, fuentes o intermediarios, mayoristas o minoristas, es irremplazable.
- ✓ **El poder de compra de los clientes:** Si bien la empresa apunta a ofrecer beneficios que inciten a sus huéspedes a contratar sus servicios nuevamente, esta incitación no es de vital importancia para el negocio, que cuenta con una gran rotación de nuevos clientes todos los años. Sin embargo, sí existen intermediarios que están en una mejor posición para negociar los precios de las habitaciones, que son las agencias de viaje. Su importancia es derivada de la cantidad de clientes particulares que ponen en contacto con la empresa, lo cual le permiten conseguir precios más bajos para sus clientes. Lejos de constituir una amenaza grave para la rentabilidad de la industria, estos intermediarios constituyen una fuente de promoción importante, siempre y cuando el hotel los sepa usar a su favor.
- ✓ **Rivalidad entre compañías establecidas:** La industria hotelera de la ciudad está lejos de tener una estructura consolidada\* (lo más probable es que nunca la tenga), lo cual lleva a los hoteles a competir entre ellos. Esta necesidad de competir se ve agravada por:
  - a) La proporción de costos fijos a costos variables, que cada vez llevan a más hoteles a abrir todo el año, no solamente en temporada alta; y



b) Las barreras de salidas, que existen porque las inversiones hechas en la infraestructura difícilmente puedan liquidarse de manera más rentable en comparación con mantenerlas en funcionamiento.

Afortunadamente, también existen algunos factores que alivian esta intensidad competitiva, ellos son la diferenciación y la condición de la demanda, que en este caso se encuentra en un crecimiento constante.

- ✓ **Amenaza de productos sustitutos:** Destacamos en el FODA que alquilar habitaciones de hotel no es la única manera que tiene una persona de solucionar su necesidad de hospedaje. Presentamos a continuación un espectro en el que colocamos distintos servicios que constituyen sustitutos más o menos directos para el hotel:



*(Airbnb es un mercado para publicar, descubrir y reservar viviendas privadas. El nombre es un acrónimo de "airbed and breakfast" (colchón inflable y desayuno). Airbnb cubre unas 2.000.000 propiedades en 192 países y 33.000 ciudades.)*

La pregunta que hay que hacer ahora es: ¿Qué factores inciden en la elección de un producto o su sustituto? De acuerdo a la ciencia microeconómica, son al menos 3: los precios involucrados (elasticidad precio); los ingresos de los consumidores (elasticidad ingreso); y las preferencias de los consumidores. (Mochón y Beker, 2008).

La organización deberá pelear esas variables actuando acorde, aunque lamentablemente no podrá tener influencia sobre todas ellas (poco puede hacer ante cambios en las preferencias de los consumidores). Las acciones recomendadas para las variables sobre las cuales sí se tiene algo de control, se basan en el control de los costos para manejar la elasticidad precio y en el cambio del valor del servicio (modificación de las prestaciones) con vistas en atender al estrato económico más rentable.



- ✓ **Barreras de entrada:** Las barreras de entrada de la industria son prácticamente inexistentes para cualquier tipo de sustituto de los que hemos hablado, y es una de las razones por la cual la cartera de empresas actual es tan diversa. Esto es así ya que, no habiendo ningún costo de cambio para los clientes entre optar por un hotel o por otro; casi no existiendo ningún sentido de lealtad a la marca significativo; y la dificultad para establecer economías de escala en el sector de servicios en general, el único impedimento para comenzar a competir es el desembolso de la inversión inicial y la adquisición de un poco de experiencia en las prácticas hoteleras y gastronómicas.

Para lograr que los clientes sean más reacios a la hora de optar por otras opciones y generar un sentimiento de lealtad a la marca, la clave, de nuevo, estará en la calidad. Simplemente, los clientes optarán nuevamente por el servicio si piensan que no podrán conseguir una experiencia superior en otro lado.

Adicionalmente, se pueden ofrecer descuentos para visitas reiteradas, de manera similar a las prácticas que se encuentran en la industria de viajes aéreos.

## 2.1- Conclusiones

A forma de conclusión sobre la evaluación del atractivo de la industria, podemos decir que pese a no ser una situación perfecta, por el momento el mercado es muy lucrativo. Sin embargo, a futuro, la empresa debería preocuparse por el exceso de capacidad que puede producirse ante una situación donde el ritmo de inversiones supere el crecimiento de la demanda y se entre en la etapa de madurez de la industria.

A la hora de evaluar futuras inversiones, la empresa podría optar entre ampliar la capacidad de su hotel y/o integrarse horizontalmente\* para diversificarse\* y reducir el riesgo. Agregamos que si opta por la segunda opción, lo preferible sería idear una estrategia competitiva de diferenciación que apunte a satisfacer a un segmento distinto del mercado que atiende Los Sauces.

Competitivamente, sus instalaciones, su ubicación, sus empleados y los servicios ofrecidos le dan una combinación única en una industria donde la diferenciación es clave. Sin embargo, dada la popularidad de servicios y aplicaciones como Trivago, no podemos ignorar que un gran número de clientes utilizan como criterio preponderante el precio de las habitaciones a la hora de elegir su destino. Ante esto, la empresa no puede descuidar el control de sus costos y se recomienda que se mantenga dentro de las opciones más económicas entre los hoteles de 3 estrellas.

### 3- Implantación de las Estrategias

Por último, nos debemos a la parte de la implementación, que se hace a través del resto de las funciones administrativas. Nos referimos por supuesto a la organización, la dirección y el control.

Veamos cómo cada una contribuye a lograr los objetivos propuestos, reflejando al mismo tiempo las estrategias elegidas.



# Organización

---

## Introducción

### Concepto

Coloquialmente, uno definiría a la función de organización como la actividad de asignar los recursos organizacionales disponibles y configurarlos para llevar a cabo un cierto grupo de actividades, desagregadas de las metas empresariales en todos sus niveles, buscando siempre la máxima eficiencia.

Para una concepción más formal, que podemos extraer de los trabajos clásicos de la teoría administrativa, decimos que la organización es...

*...el establecimiento de una estructura formal de autoridad a través de la cual se divide el trabajo y se coordina para implementar un plan - Gulick, 1937*

---

En cualquier caso, la eficiencia de la que hablamos se mide considerando los resultados obtenidos, en contraste con los recursos empleados para conseguirlos. Matemáticamente, se expresa en la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Recursos utilizados}} = \text{Medida de eficiencia}$$

### Los Recursos y su Estructuración

Cuando hablamos de recursos organizacionales, nos estamos refiriendo a los recursos financieros, los recursos materiales, los recursos humanos y los recursos intangibles en poder de la empresa. Los recursos financieros se asignan a las diferentes actividades mediante presupuestos; los recursos intangibles, por su lado, generalmente son completamente abarcadores, no necesitando asignación específica; por último, los recursos materiales y los humanos se agrupan en lo que se denomina un *diseño*



*organizacional*, que además indica como fluye la autoridad y la información en la organización.

El desafío que se presenta a la hora de diseñar una de estas estructuras se basa en reconciliar la búsqueda de la eficiencia con la necesidad de coordinar las actividades, para que juntas elaboren un producto final coherente con la calidad deseada. Este dilema se debe a que la eficiencia es conseguida a través de la división del trabajo y la especialización, pero su uso muchas veces distraen a los participantes de los resultados generales, quienes no se sienten personalmente responsables por ellos, sino por su trabajo particular.

## La Organización del Hotel

### Las Áreas de la Empresa y sus Recursos

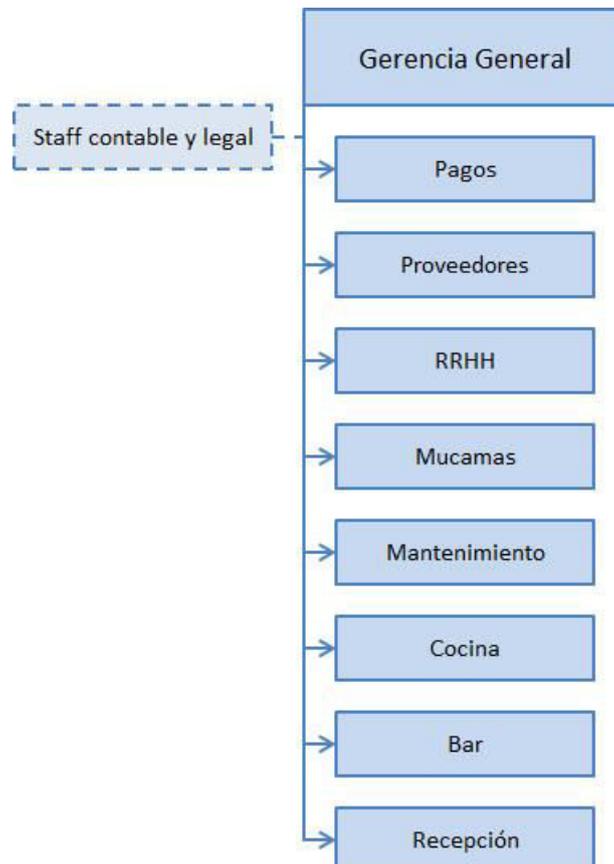
Veamos ahora cómo la empresa afronta este desafío, mientras seguimos explicando más sobre la naturaleza del problema.

Generalmente, las empresas que tienen un número considerable de empleados y pueden ser consideradas al menos pequeñas-medianas, tienden a formalizar su estructura mediante manuales de puestos y organigramas que ayudan a sus miembros a ubicarse dentro de la empresa, a veces incluso hasta en un sentido literalmente geográfico. Gracias a ellos, empleados y gerentes saben a quién responden, quienes responden a ellos, cuáles son sus horarios de actividad y descanso, las políticas de la empresa, qué se espera de su trabajo, cuales son los requisitos requeridos para desempeñar cada puesto y muchos otros detalles más.

En nuestro caso, los administradores de Los Sauces, no consideran necesario gastar recursos en graficar y difundir la representación de su estructura, ya que juzgan que su tamaño y complejidad de relaciones jerárquicas no son tales como para ameritar dichas medidas. A nuestro juicio, esta decisión es acertada y las razones expuestas por la gerencia son válidas.



Sin perjuicio de esto y a modo ilustrativo y descriptivo de las relaciones de poder que se encuentran en la organización actualmente, hemos conceptualizado el siguiente organigrama:



Notamos que las líneas continuas denotan una relación de autoridad directa, mientras que las líneas de guiones marcan una relación de staff, donde la organización se comunica con una unidad auxiliar externa. Esta última práctica constituye una tercerización en el procesamiento de información, con el motivo de utilizar una unidad altamente especializada y/o de uso esporádico. La empresa envía información a esta unidad para que sea procesada y en retorno, el staff le aporta información profesional de valor que influyen las decisiones a tomar respecto a la manera de dirigir sus dependencias y su negocio. En el ámbito comercial, y como es el caso de nuestra empresa, las más comunes de estas relaciones se dan con estudios de abogados y contadores.

A continuación describimos con más detalle todas las áreas mencionadas, incluyendo una descripción de sus funciones, cantidad de empleados y la financiación que recibe (como porcentaje del total del presupuesto de la empresa).

Área	Funciones	Empleados (Temporada alta)	% de Financiación
Gerencia general	Desempeñan todas las funciones administrativas.	1 (1)	2%
Staff contable y legal	Proveen asesoramiento en materia impositiva, laboral, societaria y de trámites.	No se consideran como parte de la organización.	2%
Pagos	Se encargan de la financiación de las operaciones cotidianas de la empresa.	2 (2)	2%
Proveedores	Se encargan de las tareas logísticas de entrada *.	1 (1)	2%
RRHH	Cumplen las funciones técnicas típicas del departamento.	1 (1)	2%
Mucamas	Cumplen la función operativa de limpiar las habitaciones y los recintos comunes.	4 (6)	30%
Mantenimiento	Procuran mantener la confiabilidad y la seguridad en el uso de las instalaciones y aparatos.	1 (1)	5%
Cocina	Sus operaciones son similares a la de cualquier restaurante.	7 (8)	35%
Bar	Sus operaciones son similares a la de cualquier bar.	1 (2)	5%
Recepción	Realizan los checks ins y outs, atienden reclamos y proveen información.	3 (4)	15%
<b>Totales</b>	-	21 (26)	100%

(Anexo 1 – Figura 3)



A continuación detallaremos los puestos de trabajo listados en el cuadro anterior, utilizando el marco provisto por el convenio colectivo de trabajo pertinente<sup>[6]</sup>. Podemos resumir la relevancia de estos convenios en 2 aspectos claves, uno relacionado directamente a lo económico, y el otro referente a lo obligatoriedad de estos acuerdos.

Los convenios colectivos de trabajo impactan directamente en los costos operativos de cualquier empresa, ya que sientan las bases para la liquidación de los sueldos de los trabajadores. Esto se logra de manera general, al establecer adicionales y acuerdos no remunerativos, y de manera específica, fijando el sueldo básico que le corresponde a cada cargo desempeñado, motivo por el cual se preconiben en los contratos colectivos los distintos cargos que pueden ser ocupados en la industria.

Si bien los convenios deben subordinarse a las leyes y al resto del marco legislativo nacional y global, ellos portan del mismo carácter obligatorio. Ante denuncias o inspecciones, de ser detectada una incorrecta categorización de los empleados o liquidación de sueldos, el contribuyente o la sociedad podrán ser sancionados por la autoridad competente.

Sin más preámbulos, así están estructurados los puestos de trabajo en *Los Sauces*.

- ✓ Comenzando con la **gerencia general**, encontramos un puesto que no tiene una estructura prevista en el convenio colectivo de trabajo para trabajadores hoteleros y gastronómicos. Sin embargo, al ser un puesto de trabajo desempeñado por los dueños de la empresa y no formar parte de su nominal oficial, no necesita estar encuadrado en el convenio.

Lo mismo es cierto para el encargado de mantenimiento y para los demás cargos administrativos, como ser:

- ✓ **Pagos.**
- ✓ **Proveedores.**
- ✓ **Recursos Humanos.**



Dejando de lado estas salvedades, listamos los cargos previstos formalmente en las negociaciones colectivas de esta industria que se encuentran en el hotel:

- ✓ **Recepción:** En esta área, identificamos 3 cargos distintos, ellos son:
  - ✓ **Recepcionista:** *Es de su responsabilidad tomar reservas de habitaciones, llevar el control de habitaciones vacías y en uso, recibir a los huéspedes y asignarles alojamiento, mantener informado a otros sectores del establecimiento sobre el movimiento de huéspedes. Efectuar la facturación. Actuar bajo la supervisión del jefe de recepción o del principal, realizando las tareas conforme a lo detallado para el sector.*
  - ✓ **Portero:** *Es el encargado de la puerta del establecimiento, siendo su obligación colaborar en forma directa con los recepcionistas y/o conserjes. En los establecimientos de categorías "C" y "D" (o sus equivalentes) es el encargado de todos los trabajos de portería y/o recepción.*

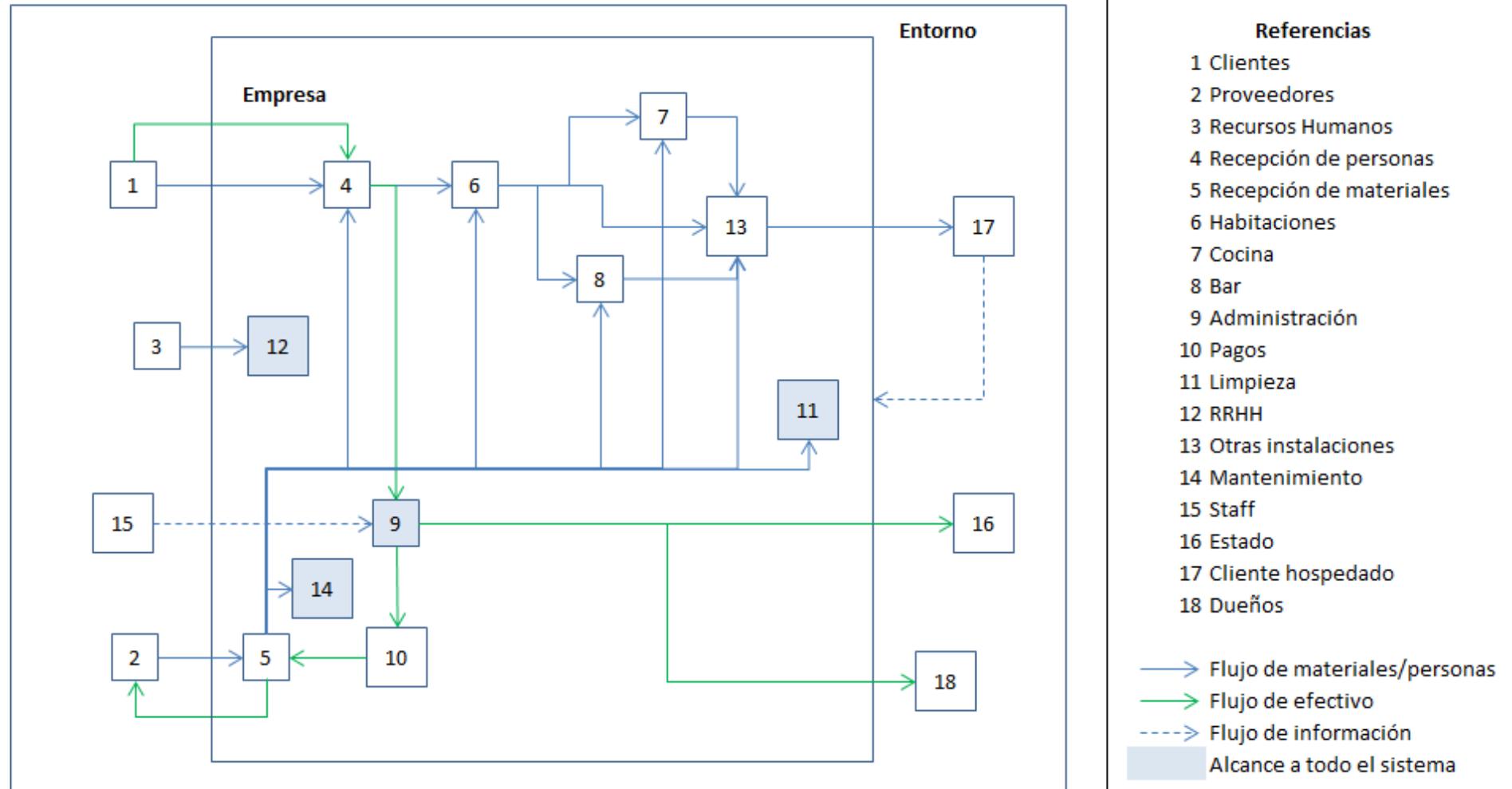
En el hotel, el portero se desempeña en el turno nocturno, por lo cual su cargo es mejor conocido como "sereno".
  - ✓ **Conserje:** *El conserje colabora con el recepcionista y lo sustituye cuando es necesario. Es asimismo encargado de la correspondencia, pequeñas encomiendas y encargos especiales de los pasajeros. Proporciona a éstos, cada vez que le es solicitada, información de cualquier índole y es depositario responsable de las llaves de las habitaciones y/o departamentos; además lleva el registro de pasajeros y es responsable de las llaves de todas las tareas del área. Es de su incumbencia la dirección del personal de portería, debiendo procurar que el mismo cumpla diligentemente sus funciones específicas.*
- ✓ **Mucamas:** En esta división incluimos 2 cargos distintos.
  - ✓ Por un lado están las **mucamas propiamente dichas**, ellas conforman la mayoría del área, integran la primera línea operativa de la empresa y



*son las responsables de la limpieza, servicio y atención de las habitaciones y/o departamentos como así también del sector a su cargo.*

- ✓ Por el otro, se encuentra la **gobernanta** o gobernanta principal, quien tiene a su cargo las mucamas y, según establece el contrato colectivo, *tiene la responsabilidad sobre la limpieza y buen estado de presentación de las habitaciones, veredas y accesos al hotel, vestíbulo y zonas de circulación, salones, oficinas administrativas, cortinados, bronces, etc. [...] circunscribiéndose su misión en hacer cumplir y vigilar el trabajo de todo el personal a su cargo, cuidando que éste tenga a su alcance todos los elementos indispensables para tal fin.*
- ✓ **Cocina y Bar:** Finalmente, en el área gastronómica es en donde encontramos una mayor diversificación del trabajo, existiendo actualmente los siguientes cargos:
  - ✓ **Lavacopas:** *Es el encargado de lavar las copas, pocillos, platos, cubiertos, platinas, bandejas, rejillas, etc. debiendo tener limpio su sector.*
  - ✓ **Cocinero:** *Es el encargado de las distintas especialidades gastronómicas la integración de las partidas está condicionada a las especialidades que figuran en el menú y al número de plazas de cada establecimiento en determinadas especialidades gastronómicas.*
  - ✓ **Ayudante de cocina:** *Colabora con el jefe de partida y el comis, en la preparación de comidas, no así en su cocción.*
  - ✓ **Mozo:** *Es de su incumbencia la preparación de la llamada "mise en place" o de su lugar de trabajo, donde atiende al público en el servicio de comedores y bebidas.*

Una vez observada la distribución de la autoridad, de los recursos y de las tareas, no podemos evitar mostrar también estos mismos flujos desde una perspectiva de sistemas, que nos ayudará a conceptualizar la dinámica entre los departamentos operativos y los administrativos, a medida que el cliente es “procesado”.



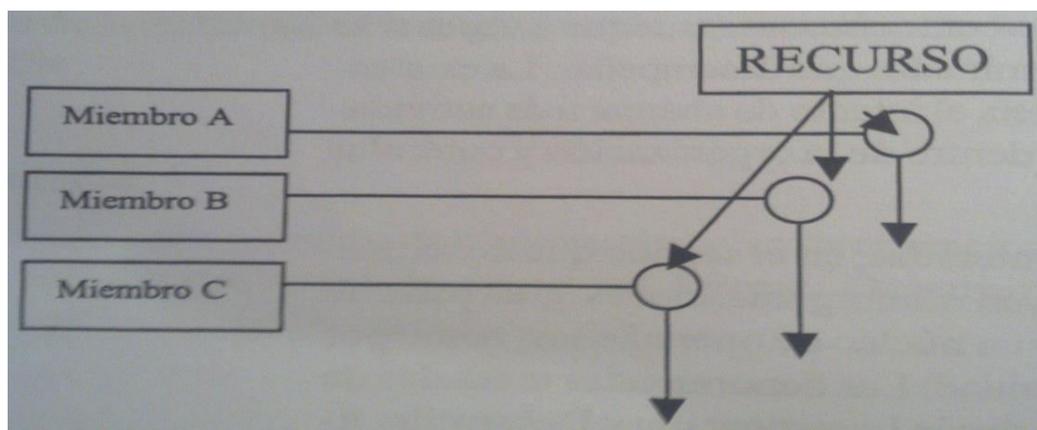


### Criterio de Departamentalización

Una de las cosas que podemos apreciar observando el organigrama es que Los Sauces utiliza la típica división funcional para departamentalizar sus actividades. Esto significa que los materiales y los empleados se agrupan dependiendo de los procesos, y no de los productos, clientes o zonas geográficas, notándose que muchas veces, debido a la baja demanda de producción, varios procesos recaen sobre una misma persona, coincidiendo con la elaboración íntegra de un solo producto, como por ejemplo ocurre frecuentemente en el bar.

A nuestro juicio, nos parece correcto el criterio de departamentalización escogido. Se puede defender esta elección en base a los siguientes argumentos:

- ✓ **Se maximiza el flujo mancomunado de los recursos:** Una forma en la que los materiales de trabajo son usados es de manera mancomunada, que existe cuando varios miembros de la organización utilizan un mismo recurso, ya sea por turnos o simultáneamente (Torres, 2001). Este tipo de flujo puede ser representado de la siguiente manera:



Al agrupar todos los procesos homogéneos, se facilita la mancomunación de los recursos utilizados, minimizando la duplicación de recursos materiales, y la inversión que éstos significan.

- ✓ **Favorece la adaptación mutua\*:** Este tipo de agrupación crea fuertes redes informales de comunicación, que permiten la coordinación del trabajo entre sus miembros responsables. Es especialmente crucial en la parte gastronómica.



Además, permitiendo que los empleados aprendan entre ellos sobre sus funciones, y siendo éstas reducidas a sólo un puñado, se acorta considerablemente la curva de aprendizaje y la inversión en capacitación cuando la empresa recluta nuevos miembros.

- ✓ **Los clientes** son muchos, e individualmente no tan importantes, por lo cual sería ineficiente aparatar recursos humanos y materiales para atenderlos por separado, como pasa por ejemplo en un estudio contable. Sí sería concebible, por otro lado, apartar recursos destinados a lidiar con las agencias de viaje.
- ✓ **No hay divisiones geográficas** que impidan procesar el trabajo conjuntamente, lo cual sí ocurre cuando se habla de negocios con múltiples puntos de venta, y especialmente cuando éstos no trabajan con redes informáticas.
- ✓ **El servicio** como un todo no depende de un alto nivel de coordinación entre áreas: Si bien existen secuencias de trabajo interdependientes que deben ser respetadas entre las áreas (por ejemplo, la limpieza de las habitaciones debe hacerse antes de los check-ins\*), no son tantas o tan complejas como para representar una desventaja significativa para la división funcional.

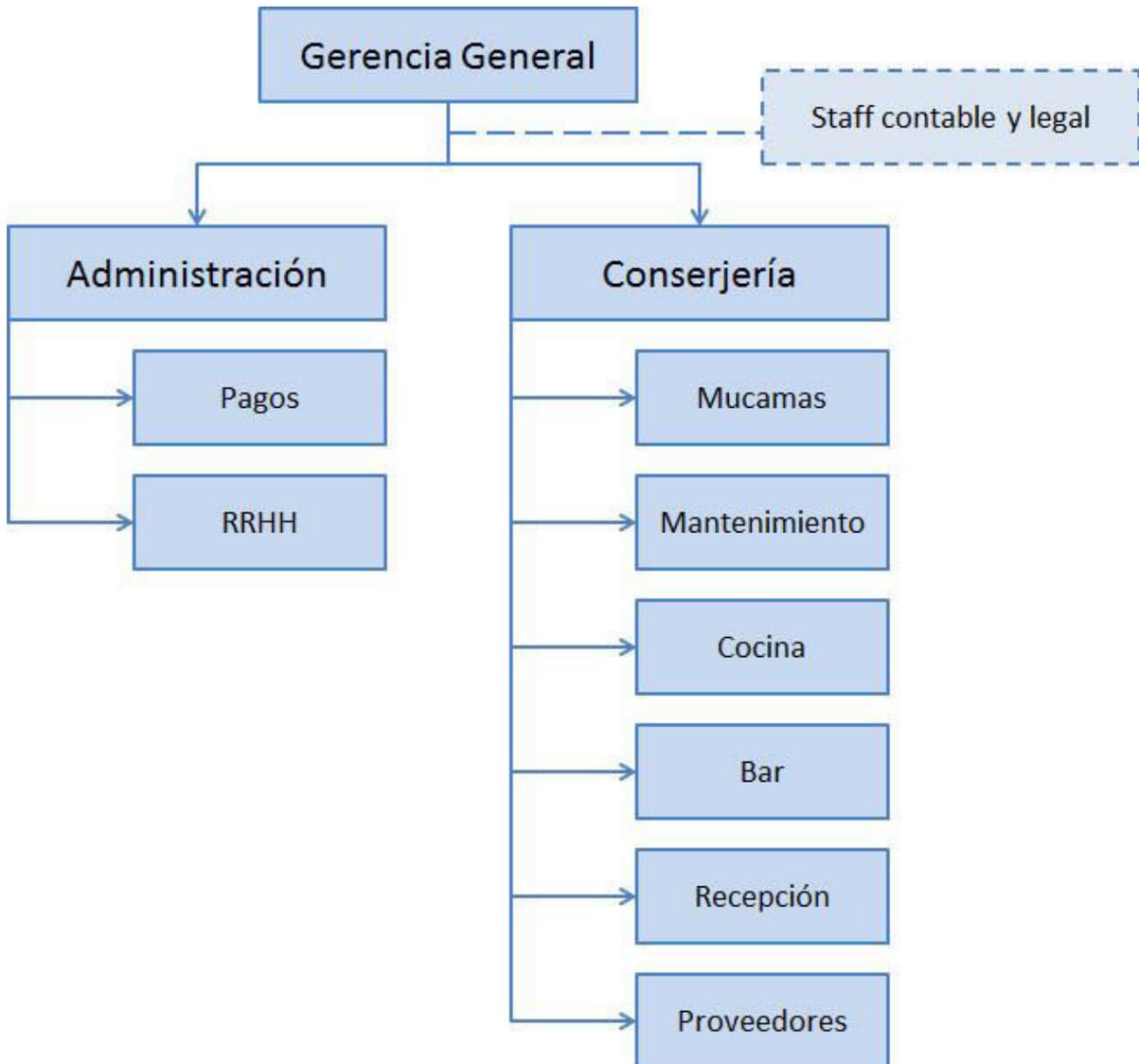
## Rediseño Estructural

### Nuevo Organigrama

Otra observación que se le puede hacer al diseño actual, surge de su forma achatada. Una implicación de esta forma de diseño es que significa que cada área responde a las mismas autoridades. Esto tiene sus ventajas en cuanto a la calidad de la cadena de información, pero al mismo tiempo obstruye la especialización administrativa\*.

Por lo tanto, la alternativa que sugerimos consiste en dividir las tareas en 2 categorías (principales/operativas y de soporte/administrativas) y crear un nivel medio con gerentes fijos. Este cambio no prevé la necesidad de nuevas contrataciones, ya que los gerentes son los mismos, simplemente ocupan 2 lugares simultáneos en la estructura; uno como gerentes medios y otros, como parte de una comisión a la que llamaremos

la “gerencia general”. Representado gráficamente, la nueva estructura se vería de la siguiente manera:



### Principios Generales de la Administración

Dejando el organigrama de lado, existen una serie de principios organizacionales desarrollados por Henry Fayol en su obra *General and Industrial Management*, que él considera de imprescindible cumplimiento para asegurar la eficiencia y la eficacia de la actividad empresarial.



Cabe recordar que uno de los mismos ya ha sido mencionado cuando repasamos los requisitos que deben estar presentes en la planeación. Estamos hablando por supuesto del principio denominado “*unidad de dirección*”.

Pasamos ahora a comentar sobre el resto de los principios, juzgando su validez en el mundo actual y su grado de cumplimiento por parte de la empresa en cuestión.

Por ejemplo, se puede cuestionar justificadamente el hecho de que existan múltiples gerentes a cargo de las mismas áreas, en el diseño actual. Esto contradice al principio de la *unidad de mando*, que explica que la pluralidad gerencial sobre una misma área será causa de confusión en los empleados si los gerentes tienen ideas distintas sobre cómo dirigir el trabajo, que dictan sin consensuar entre ellos.

El nuevo diseño diagramado ayuda en parte a solucionar esta preocupación, asignado gerentes a áreas específicas. Acciones adicionales de cara a aceptar el gerenciamiento incluyen mantener los canales de comunicación entre los actores bien abiertos y fomentar una forma de administración colegiada\*.

Por otro lado, se puede afirmar que la autoridad propia de los empleados no contradice las órdenes recibidas (subordinación de los intereses) y que cada decisión tomada por cualquier punto de autoridad legítima es respetada con disciplina y entendida en una escala jerárquica.

El trabajo se encuentra dividido lo más posible, pero respetando un equilibrio entre cantidad de empleados contratados, cantidad de tareas por empleados y cantidad de trabajo que ha de realizarse. El hotel no opera a una escala masiva, por lo cual los empleados deben estar capacitados para realizar una variedad de tareas.

La distribución de los materiales es ordenada, lo cual significa que cada material tiene un lugar asignado de almacén, de donde puede ser accedido con facilidad. Ejemplos relevantes de este principio se pueden encontrar en la recepción, donde cada juego de llaves correspondientes a una habitación (originales y copias) tiene su propio gancho y enumeración o en el sistema de archivos administrativos, donde cada carpeta contiene



una serie determinada y ordenada de facturas, declaraciones juradas, pagos, legajos de empleados, etcétera.

La equidad, sobre todo en lo que se refiere a los salarios, es una política crucial en la estrategia de manejo de los recursos humanos. La percepción de igualdad entre empleados de distinto trabajo, antigüedad, y características personales es vital para evitar conflictos personales y grupales. Aquí el desafío consiste en lidiar con la rigidez de los salarios básicos, en este caso con los establecidos por los convenios colectivos de trabajo celebrados con el sindicato que representa a sus trabajadores: U.T.H.G.R.A.<sup>[6]</sup> y a quienes la empresa le abona aportes mensuales (Anexo 1 – Figura 5). Bajo este punto también incluimos el principio de “estabilidad del personal”.

En cuanto a los principios de remuneración, iniciativa y espíritu de grupo, no serán evaluados por su ambigüedad o dificultad de medición y/o porque a nuestro juicio no son en la actualidad determinantes aislados de un mejor o peor desempeño de la estructura, sino que son contingentes de otros factores.

### La toma de decisiones

Por último, nos encontramos con el principio de centralización, que requiere quizás la descripción y el análisis más profundo de todos, pues, contrario al pensamiento de Fayol, la literatura ha calificado esta decisión como altamente contingente en un número de factores.

La práctica de la centralización se define como la agrupación del poder para tomar decisiones en pocos puntos de autoridad jerárquicamente importantes (Robbins, 2005). Como ocurre con los otros principios mencionados en el párrafo anterior, no es una medida absolutamente superior en cualquier circunstancia, tan es así, que su contraparte, la *descentralización*, es comúnmente la estrategia elegida para mejorar la toma de decisiones.



Como es de fácil inferencia a raíz de como definimos la centralización, la descentralización consiste en la delegación de la autoridad para tomar decisiones de los niveles superiores a sus subordinados o pares.

Veamos ahora cuáles son los factores de contingencia para decidir entre una y otra configuración y cuáles están presentes en el caso estudiado.

Según Robbins, La centralización parece ser preferible cuando se presenta alguna de las siguientes situaciones:

- ✓ La decisión que ha de tomarse necesita una **amplia perspectiva conceptual** de la organización, que solo se encuentra en niveles superiores o involucran a varias partes de la organización.
- ✓ La decisión es estratégica o reviste una **importancia considerable**, necesitando niveles de capacitación formal y/o de información que solo es accesible a niveles superiores.
- ✓ La decisión dispone de **tiempo** para ser tomada, lo cual permite realizar un análisis más detallado de las consecuencias de cada alternativa disponible.
- ✓ La información no sufre **distorsiones** (filtraciones, cambios cualitativos) a medida que “sube” por la estructura, desde los niveles generadores de información a los niveles tomadores de decisiones.

La descentralización, por su parte, es indicada solo si no se presentan ninguna de las mencionadas situaciones. Podemos decir entonces, a modo de resumen, que las diferencias entre estas 2 prácticas se encuentran en el tiempo que demandan, la cantidad de información procesada, la amplitud de la consideración de sus impactos y la diversidad del grupo que las toma.

Cabe destacar que lo que ha sido presentado hasta ahora como una dicotomía, no lo es. Más bien, todas las empresas operan haciendo uso de la descentralización en algún punto de su estructura u otro. La misma puede tomar distintas formas.

Torres (2001), realiza las siguientes distinciones:



- ✓ **Descentralización vertical:** Es la más típica. Aquí, la autoridad se delega siguiendo la cadena mando directa.
- ✓ **Descentralización horizontal:** En este caso, la autoridad es delegada a un par jerárquico, sobre el cual no se tiene autoridad directa. Nótese que este tipo de descentralización no rompe con la unidad de mando, siempre y cuando lo delegado y lo no delegado no afecten a los mismos asuntos.

Por otro lado, según la fragmentación de la toma de decisiones, nos encontramos con:

- ✓ **Descentralización selectiva:** En ella, la toma de decisiones se ve fragmentada en distintas áreas, grupos de trabajo o personas diversas.
- ✓ **Descentralización paralela:** En ella, la toma de decisiones se ve consolidada en una sola unidad, grupo de trabajo o persona.

Volviendo al caso del hotel, de nuevo tenemos situaciones distintas dependiendo de la unidad de negocios\* de la que estemos hablando.

En el caso del sector gastronómico y de mantenimiento (incluyendo la limpieza), la mayoría de las decisiones están predeterminadas y es poco usual encontrarse con situaciones atípicas que necesiten un procesamiento detenido. Cuando esto sí ocurre, generalmente se trata de cuestiones referentes a los estándares de calidad de los servicios ofrecidos, cuando por ejemplo se opta por cambiar de proveedores o se hacen modificaciones a los platos y postres ofrecidos.

En cambio, en el área puramente hotelera, a través de los puestos de recepción, donde el contacto con los clientes es más variado y menos estructurado, la gerencia apunta a guiar a sus empleados a través de sus distintas experiencias laborales para que en el futuro sean capaces de responder de manera acorde.

En ambos casos, y ante una situación donde los empleados deben resolver un problema con autonomía, las tácitas políticas de la empresa, más notoriamente la de siempre fallar a favor del huésped, guían cada decisión que los empleados toman. En contraste, cuando la decisión refiere a la manera de organizar su trabajo, la gerencia



deja que sus empleados operen como mejor les parezca, bajo la premisa que ellos saben mejor lo que están haciendo y cómo lo deben hacer. Aun así, cuando estas decisiones son importantes, los empleados deben lograr un consenso con la gerencia antes de actuar. Para resumir, podemos decir que la estructura es mayormente centralizada, ya sea a través de supervisión directa, o indirectamente, mediante políticas.

La pregunta que hemos de hacernos ahora alude a la efectividad de esta configuración. Ciertamente, la ausencia de niveles medios, o lo que es lo mismo, la presencia de una estructura chata o ancha, favorece esta decisión. Esto es así porque la empresa puede centralizar la autoridad sin preocuparse por quedar lejos del problema que intenta solucionar, porque vaya a actuar en base a información distorsionada o porque vaya a demorar mucho en ofrecer una solución, a raíz de no poder consensuar con otras unidades. De esta manera, se evitan todas las desventajas que acarrea la centralización, volviéndola la mejor política, en nuestra opinión.

Los últimos aspectos esenciales que deben configurarse en el diseño de la estructura organizacional son la amplitud de control y la normalización. La primera se encuentra definida por la teoría como la cantidad de personal que un determinado gerente tiene a su cargo y responden a sus órdenes. Por su parte, la segunda es entendida como la estandarización de inputs\*, outputs\* o de procesos que se encuentran en un determinado puesto de trabajo.

### Amplitud de Control

La amplitud de control es fácilmente deducible como un indicador si simplemente recordamos el número de gerentes (4) y de empleados (21) con los que cuenta el hotel. Usando la correspondiente fórmula, nos arroja el siguiente cociente:

$$\frac{21}{4} = 5.25$$



Para manejar números enteros, podemos redondear el resultado a 5. A los efectos del cálculo, a los empleados gerentes los contamos como gerentes o como empleados sin necesidad de control.

Esta forma de calcular la amplitud de control puede resultar extraña, pues usualmente, las organizaciones tienen gerentes fijos asignados a una unidad que sea de su especialidad, pero este no es el caso. Aquí, cualquier gerente en principio está capacitado para atender cualquier situación que requiera la autorización o análisis de un superior (administración indistinta).

Los factores de contingencia que consideramos pertinentes para dictaminar si la amplitud de control es estrecha, adecuada o demasiado amplia fueron:

- ✓ **Contacto requerido:** Considerando lo rutinario y lo estandarizado del trabajo que se desarrolla en todas las áreas del hotel, además de la experiencia y capacitación actual e histórica de los empleados, se observa lógicamente un contacto poco continuo entre los empleados y los empleadores. El área de la cocina, manejada en su totalidad por un cocinero principal, es especialmente una de esas áreas auto-dirigidas que tienen mucha autoridad sobre su trabajo y poco contacto con la gerencia.
- ✓ **Mecanismo de coordinación:** Dado que, como ya explicamos antes, la empresa no utiliza la supervisión directa para coordinar el trabajo, sino que se apoya en la adopción mutua de las áreas de trabajo, las tareas de los gerentes en ese sentido se ven reducidas. Para agregar, la gerencia también cree que una supervisión coordinadora permanente es estresante y por lo tanto, contraproducente para la performance de los empleados.
- ✓ **Habilidades para comunicar:** Habiendo podido presenciar interacciones entre gerentes y empleados, podemos decir que, mientras se ofrecerán sugerencias en la evaluación de la comunicación organizacional, las mismas son eficaces en la transmisión de información.



Estas características parecen indicar que el control actual que se ejerce en esta estructura es demasiado estrecho. Sin embargo, debemos notar de este entorno particular algo que es una característica habitual en este tipo de empresas familiares, y es que las personas que terminan ejerciendo el rol de directores efectivos, no necesariamente figuran formalizadas en una nómina de empleados. Por lo cual, el verdadero costo administrativo de supervisión para esta estructura realmente se compone por el salario de un gerente, para una amplitud de control que cubre la totalidad de la nómina. Esto transforma un control que *a priori*\* parece demasiado pormenorizado, en uno más acorde con las necesidades reales de la empresa.

### Normalización del Trabajo

Pasando a la normalización\*, nos encontramos con que distintas áreas tienen sus propios parámetros que mantienen dentro de un margen de normalidad de inputs y outputs, pero no de procesos. El pensamiento administrativo de la gerencia detrás de esta decisión sostiene que estandarizar éstos últimos reduciría la satisfacción laboral de sus empleados y, a causa de ello, aumentaría el ausentismo, la rotación y quizás hasta bajaría la eficiencia de los puestos normalizados, volviendo la decisión más dañina que beneficiosa. Esta intuición posee sostén teórico (Robbins, 2004).

Empezando de nuevo con el área gastronómica, nos encontramos con que los outputs y varios de los inputs se encuentran estandarizados. En cuanto a los inputs, virtualmente cada plato o ítem del menú un set de ingredientes estándar que se requieren para su preparación. Algunos son fáciles de individualizar y se usan siempre en la misma cantidad (por ejemplo, la cantidad y variedad de frutas usadas en un jugo de frutas) y otros que se usan en distintas variedades en cada plato (condimentos, salsas). Debido a la poca significancia de la variación de estos últimos, decimos que las entradas de este sistema están predeterminadas.

Lógicamente, los platos finales también deben ser (y son) consistentes con un concepto ideal, que es lo que el cliente espera. Obviamente, aprovechando una de las características diferenciadoras de los servicios con respecto a los productos, al cliente



se le permite que personalice el producto final acorde a sus gustos, dentro de ciertos parámetros. Si bien esto también atenta contra esfuerzos de normalizar los resultados de la división, es una cualidad imprescindible de cualquier servicio de calidad.

En las áreas de apoyo, como la de mantenimiento y limpieza, el panorama es otro, allí la estandarización es más escasa. Los instrumentos con los que se trabajan y las tareas que les son asignadas muchas veces atentan contra hipotéticos esfuerzos de normalizarlas. Los productos de limpieza generalmente tienen carácter de ser continuos y su uso es variable dependiendo del nivel de suciedad del área a limpiar.

Los resultados de estas áreas, según lo que podemos observar sobre comentarios de clientes insatisfechos, son variables, demostrando que existe una gran oportunidad para estandarizarlos.



Ladybug241  
Mendoza,  
Argentina  
96 26

Opinión escrita 28 noviembre 2014

### Para contingentes, no recomendable

Dedconzco si el hotel tiene un tratamiento distinto para contingentes en cuanto a desayuno y elección de habitaciones pero despues de la experiencia de hospedarme en grupo grande no volvería a este hotel.

La limpieza de las habitaciones dejaba mucho que desear ( mantas sucias). No tenían lámpara en la mesa de luz, y tan sólo una mesa de luz para una habitación con cinco camas.

La comida de la media pensión, deplorable. El desayuno incluía vasos descartables reutilizados y mal lavados.

Muy mala la calidad de atención del personal de comedor.

Rescato la atención de front desk que nos ayudó a concretar una excursión.

[Mostrar menos](#)

Consejo sobre las habitaciones: Si viajan en contingente consideren comer en otro lugar.

Estadía: noviembre de 2014, viajó con amigos

Calidad del descanso: 4/5  
Habitaciones: 4/5  
Servicio: 4/5

[7]

Ahora, ¿Cómo pueden ser prefijados los resultados de estas áreas? y ¿Cómo asegurar que los resultados sean obtenidos consistentemente?

Las herramientas a utilizar en este caso vendrían a ser las listas de comprobación (o check lists), pues con ellas, se podría establecer parámetros generales de lo que se

espera como resultados y solo entregar las llaves de una habitación a un huésped cuando todos los ítems sean chequeados.

Dicho establecimiento de los estándares de calidad, como mencionamos anteriormente, deben ser responsabilidad del alto mando, mientras que el control operativo de su cumplimiento debe ser delegado a los operarios, en este caso, las mucamas o el personal de recepción.

A continuación presentamos un modelo de cómo podrían ser estas listas de comprobación para la limpieza de habitaciones y para el mantenimiento de las computadoras. Las mismas fueron armadas en Microsoft Excel, si bien, en un hotel, se necesitarían las mismas impresas en papel.

Área de limpieza - Habitación 23		
Ítem	Estado	Comentario
Cortinas	✘	-
Barrido	✘	-
Trapo	⚠	Barrido necesario
Sábanas	✘	-
Mesas	✔	-
Armario	✘	-
Baño	✘	-
...		

Área de mantenimiento		
Ítem	Estado	Comentario
Computadora 1	✔	-
Computadora 2	⚠	Repuesto necesario
Red	✘	-
Puerta garage	⚠	Técnico necesario
...		

✔ = Hecho  
 ⚠ = No puede iniciar  
 ✘ = No iniciado

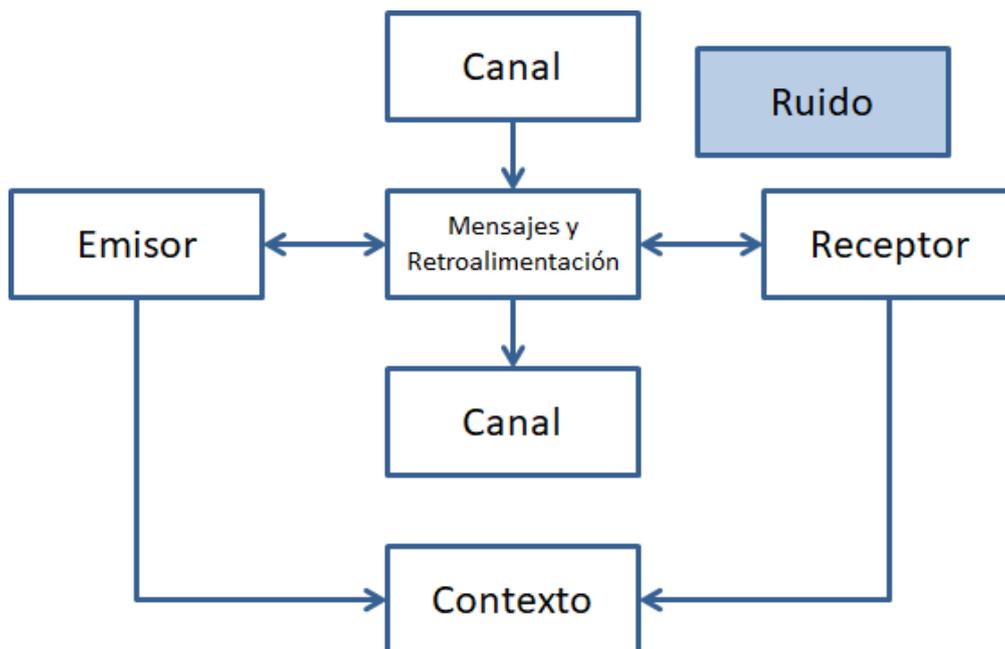
Finalmente, el área de recepción y asignación de habitaciones es quizás la división más estructurada de todas. Los huéspedes se registran de acuerdo a la ventana de tiempo establecida por el hotel (en el caso de Los Sauces es a partir de las 9:00 a.m.), son registrados y clasificados en el acto o con anterioridad, les son otorgadas las llaves de su habitación y optativamente les son cobrados anticipadamente los servicios en efectivo o a través de las distintas facilidades de pago que otorga el hotel. Procesos similares se efectúan para al momento de hacer el check out y para asignar turnos de utilización de las instalaciones de spa y reservas de viajes.

## Comunicación Organizacional

### Modelo Actual de Comunicación

Ya hemos hecho un repaso sobre los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el hotel para su operación cotidiana, como así también vimos cómo se encuentran éstos distribuidos en una estructura jerarquizada que toma y delega decisiones. El último proceso que nos queda por analizar entonces para concluir con la función de organización es el de la comunicación. Para ello utilizaremos el modelo de comunicación organizacional observado en, entre otras fuentes, Norry (2005).

Dicho modelo comprende los siguientes elementos:



A continuación se explica brevemente cada uno de los elementos del modelo, se los relaciona con la organización y se comenta sobre ellos:

- ✓ **Emisores:** Son los agentes generadores de información. En una organización, por ejemplo, son emisores de información: Los empleados que se comunican entre ellos para coordinar su trabajo y reportan a sus superiores sobre sus operaciones; y los gerentes que imparten órdenes.



- ✓ **Receptores:** Son los destinatarios de la información. Siempre es importante entender a quienes uno está comunicando para así adecuar la codificación y el contenido del mensaje. Principalmente, hay que saber distinguir entre usuarios de la información internos y externos. Esto tiene su justificación pues los internos generalmente están más familiarizados con la naturaleza de la industria y con el establecimiento, si bien cada uno está inmerso en su propia área y especialidad. Los usuarios externos de la información, por su parte, deben ser tratados con la mayor formalidad posible y siempre tener en mente cuál es el interés que los une con la empresa (compraventas, estados contables, indicadores financieros, tarifas, datos de la empresa, etc.).
- ✓ **Contexto:** Es el entorno en donde toma lugar el intercambio. Al decir comunicación organizacional, estamos marcando que el entorno está delimitado por los límites de la empresa. El mismo nos da indicios sobre el nivel de formalidad y los tipos textuales que podemos encontrar. En el caso de una empresa, éstos últimos vendrían a ser las cartas, los informes y los memorándums.
- ✓ **Mensaje:** Es lo que se quiere transmitir. También es posible discriminar entre el mensaje intentado, o sea, visto desde la perspectiva del emisor, y el mensaje recibido, viéndolo desde la perspectiva del receptor.
- ✓ **Codificación:** Son los símbolos que se utilizan para expresar el mensaje al exterior. Aquí es muy importante tener en cuenta quién está inmerso en la cultura organizacional y quién no lo está, pues esta marca muchas de las pautas de codificación; más notoriamente, el lugar donde se dejan las cosas o las señas que se utilizan para ser discretos.

A veces se incluye en el modelo la decodificación, que se define como lo que entiende el receptor tras recibir el código. La meta del estudio de la comunicación, entonces, es el de reducir al máximo la diferencia que se produce al tratar de simbolizar los pensamientos de las personas.



- ✓ **Medios/Canales:** Son los transportes de la información. Cada uno tiene sus propias particularidades, la cualidad que es de más interés para nosotros es la capacidad de transmitir información con fidelidad.

En el hotel Los Sauces, la información se transfiere personalmente o telefónicamente cuando se trata de información interna y se utilizan también medios de comunicación electrónica y panfletos para comunicarse con clientes, staff y proveedores.

Aquí hemos de tratar de encontrar un equilibrio entre la riqueza del canal, la importancia de la información transmitida y el costo del canal, en términos tiempo y dinero.

- ✓ **Retroalimentación:** Según Wikipedia, la retroalimentación es *un mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento.*

Cuando la retroalimentación es una parte esencial de una actividad o procedimiento, se deben optar por medios orales y personales, pues en estos la retroalimentación es instantánea o en el peor de los casos, es menos diferida.

- ✓ **Ruido:** Por ruido se entiende aquella distorsión en el intercambio de información que surge del ambiente-situación o del canal elegido.

En esta organización, podemos vincular la distorsión de información con el ruido literal característicos de un hotel, con empleados estresados que deben prestar atención a varios asuntos y/o con la pobreza de la comunicación telefónica, como mencionábamos anteriormente.

Conociendo los orígenes de las distorsiones resulta más simple mejorar la calidad de la comunicación. Por ejemplo, de lo relevado podemos determinar que; a la hora de intercambiar información de importancia, se deben priorizar los medios personales; que se deben elegir los tiempos pensando también en la oportunidad del receptor; que se debe dar la conversación en un lugar tranquilo y aislado del puesto de trabajo; y que uno se debe asegurar que el receptor haya captado correctamente el mensaje que se ha querido transmitir, lo cual se puede lograr pidiéndole que lo reproduzca, así sea utilizando sus



propias palabras. Los recordatorios escritos son útiles siempre y cuando hayan acompañado una exposición oral.

Cuando hablamos de comunicación en un contexto organizacional también es importante estudiar su dirección y su forma.

### La dirección

La dirección del flujo de la información se entiende como el movimiento que se observaría si identificáramos al emisor y al receptor de la misma en la estructura organizacional. De esa manera nos encontramos con las siguientes posibilidades:

- ✓ **Dirección descendiente:** Se trata de los flujos que tienen como emisor a las unidades madres y son recibidos por una o más de sus dependencias. Usualmente se trata de órdenes, indicadores de resultados propuestos, tutorías, etc.
- ✓ **Dirección ascendiente:** Se trata de los flujos informativos que tienen como emisor a las dependencias de unidades superiores y son recibidos por estas últimas. Usualmente se trata de reportes de novedades, informes con indicadores de resultados obtenidos, consultas, etc.
- ✓ **Dirección horizontal:** Cuando el flujo, en cambio, se da entre miembros de la misma área o de distintas áreas que portan el mismo nivel de poder para dirigir el trabajo, decimos que el mismo sigue una dirección horizontal. Este tipo de flujo es muy importante pues es como más comúnmente se presenta la adaptación mutua y la comunicación informal.

Estas son las 3 direcciones en las que fluye la información en el hotel, si bien también existe en las organizaciones la dirección diagonal.

- ✓ **Dirección diagonal:** Es característica de las estructuras que utilizan como recurso la supervisión funcional\*. Se da cuando una determinada unidad se pone en contacto con otra que no tiene línea directa con esta. Es una práctica que se utiliza para reducir la cantidad de receptores y emisores en la cadena,



pero su desventaja es que da la posibilidad de que se rompa con la unidad de dirección si los ahora múltiples superiores no dan órdenes compatibles entre sí. Dada la estructura achatada que tiene esta empresa, notamos que actualmente no existe la posibilidad de comunicarse diagonalmente con otra parte de la organización, lo cual significa que la información generalmente no pasa por intermediarios antes de llegar a su destino, sin importar la dirección. Esto tiene como resultado menos distorsiones y mayor fidelidad a los mensajes originales. Sí podría darse esta situación, en cambio, de utilizarse el modelo propuesto en este estudio.

### Formalización

Por último, cuando hablamos de la característica de formalización o formalidad, estamos haciendo referencia al marco de estructuración, predeterminación y predictibilidad de las comunicaciones organizacionales.

Así, los intercambios que han sido dispuestos por la gerencia como vehículo necesario para llevar a cabo determinadas tareas, se la denomina *comunicaciones formales*. Por el contrario, aquellos intercambios que tienen como principal objetivo la socialización y no son cruciales para la conclusión del trabajo, se los agrupa bajo el nombre de *comunicación informal*.

Debemos notar que aunque la comunicación informal no sea esencial para completar las tareas asignadas, sí cumplen una función muy importante, pues elevan la calidad de vida organizacional cuando es positiva y la disminuyen cuando es negativa (se proliferan los rumores).

# Dirección

---

## Introducción

### Concepto

Habiendo conocido ya cuáles son los propósitos de la empresa y cómo utiliza sus recursos disponibles para programar actividades que les permitan lograrlos, pasamos a la siguiente función administrativa, la dirección. La misma tiene como objetivo estudiar la manera en la que las personas y los grupos humanos se manejan y son manejados para tratar de maximizar sus contribuciones a una causa determinada (Carola-Devalle, 2002). En nuestro contexto, las organizaciones, esas causas son sus objetivos y los de sus miembros. Por todo esto, decimos que es un área de estudio donde sus principales aportes vienen desde el campo de la psicología\* y la sociología\*.

Vale aclarar que cuando hablamos de manejar personas y grupos de trabajo estamos haciendo referencia a la escala jerárquica a la que se someten los miembros de una organización cuando deciden formar parte de ésta y son aceptados por las autoridades competentes. Esta capacidad denominada “poder” es mejor definido por Carola y Pujol (1998) cuando la caracterizan como *“la habilidad potencial de una persona o grupo para ejercer influencia sobre otra persona o grupo”*.

Dicho esto, el punto en los que centraremos nuestra atención respecto a esta función es la motivación, dejando otros aspectos como el liderazgo para posibles estudios futuros.

## La Motivación

### Los Fundamentos de la Motivación

Motivación es el concepto que utilizamos para describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Las teorías que intentan explicar este fenómeno usualmente se dividen en teorías de contenido (se

relacionan con las necesidades que causan la motivación) y de proceso (referentes a etapas psicológicas involucradas en el proceso).

La concepción sobre lo que motiva un empleado a esforzarse más que otro en su trabajo ha evolucionado junto con las teorías y filosofías administrativas. Así, en un principio, se creía que la magnitud del salario del empleado y otros factores económicos eran los únicos determinantes de la motivación. En ese entonces, las políticas apuntaban a los incentivos por cantidades, los premios y a la modalidad del trabajo a destajo. Sin embargo, más adelante se actualizaría la ecuación motivacional para incluir la importancia de los factores sociales y de la autorrealización (Chiavenato and Mascaró Sacristán, 2006).

Podemos observar la prioridad normal que las personas le otorgan a sus necesidades en el siguiente esquema extraído de Davis y Newstrom (1989). El mismo combina las 2 teorías motivacionales de contenido más clásicas.

**Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg**





### En el Caso del Hotel

Dado el tamaño de la empresa y su estructura, este hotel no puede ofrecer mucho en materia de capacitación y crecimiento para sus empleados. También es probable que los mismos tampoco extraigan un gran sentido de importancia de su trabajo, dado el poco nivel de responsabilidad que manejan.

Además, el mismo perfil de los trabajadores muchas veces atenta contra su potencial. Por ejemplo, en la composición del personal de limpieza predominan personas mayores, ya en el ocaso de sus etapas activas como empleados. La empresa también emplea jóvenes durante la temporada, que no necesariamente deseen continuar sus carreras en el rubro.

En el área gastronómica el panorama es similar. Allí tampoco existe mucho margen de crecimiento debido a la poca rotación que existe en el área y la experiencia que puede adquirir un nuevo recluta se ve limitada por la variedad de platos que hay en el menú actual. Ciertamente, alguien que desea seguir una carrera gastronómica, puede conseguir mejores oportunidades en un restorán exclusivo.

Por último, el plan de sucesión de los gerentes actuales, como es característico de las empresas familiares, tiene a sus herederos como futuros gerentes, no a terceros. Esto también hace a la falta de crecimiento potencial, aun si fueran a encontrar algún interesado con potencial.

Ante estas situaciones, donde no todos los factores o escalones de la pirámide pueden ser alcanzados o satisfechos, la teoría explica que las personas reaccionan enfocándose en satisfacer aún más sus necesidades mejores cubiertas.

Por lo tanto, la empresa deberá recurrir a factores económicos y sociales para motivar a sus empleados y tratar de mantenerlos en la organización. Económicamente, la empresa busca ser atractiva ofreciendo buenos salarios, teniendo a todos sus trabajadores registrados y afiliados a una obra social (Anexo 1 - Figura 4). La empresa



también presta atención al factor social, tratando de evitar conflictos entre empleados o grupos de ellos.

### Sugerencias

En nuestra opinión, valdría la pena intentar nuevas políticas y planes para tratar de lograr un impulso en la motivación de los empleados.

Para empezar, Los Sauces podría tratar de estresar aún más cuál es su misión y establecer una visión compartida que les dé a sus miembros una perspectiva más significativa de la importancia de su trabajo.

También vale la pena evaluar cambios estructurales que permitan crear una escala de jerarquía en la organización (recordemos que actualmente todas las unidades tienen la misma importancia). Esto les daría a los empleados la posibilidad de aspirar a posiciones que tengan más responsabilidades y empleados a su cargo, aparte de mejor compensación económica.

Por último, creemos que se puede actuar sobre la cultura organizacional para que la misma refleje la naturaleza familiar y de confianza que le dio origen a la organización. Para ello sugerimos que el trabajo tenga poca estructuración y poca formalidad. También consideraríamos como positivo que se realizaran actividades grupales enfocadas a los empleados, como celebraciones de cumpleaños y otras fechas especiales.

Esta última sugerencia tiene sus fundamentos teóricos en los experimentos realizados por Elton Mayo y sus colaboradores sobre las condiciones de trabajo, en Hawthorne (Aitken, 1960). No nos detendremos a escrutar la rigurosidad de esos estudios o explayar mucho sobre sus detalles, pero sí señalaremos las premisas de sus resultados. Básicamente, la productividad de los empleados supera los factores económicos, dependiendo también de que tan valorados y notados se sienten por la empresa, lo cual se demuestra mostrando interés en ellos y su bienestar.



## Cómo Medir los Resultados Obtenidos

La implementación de las nuevas políticas no deberá ser el paso final de esta función. En cambio, ellas deberán ser evaluadas según su eficacia.

Para realizar esta evaluación primero debemos establecer los objetivos de las políticas. Nosotros lo haremos bajo la premisa de que las mismas tendrán un efecto positivo para la empresa a través de una o varias de los siguientes variables:

- ✓ Disminución de la rotación<sup>\*</sup>: La relación es inversa, lo cual significa que a mayor motivación/satisfacción con el trabajo, menor deberá ser la rotación de empleados observada.
- ✓ Disminución del ausentismo<sup>\*</sup>: Igual que la anterior, la relación entre el ausentismo y la motivación es inversa.
- ✓ Aumento de la productividad: La relación directa teorizada con esta variable es más disputada que las anteriores.

Para una comparación más convincente, es conveniente tener registros de la evolución de estas variables a lo largo de años de operación, pues así se reduce el riesgo de realizar las mediciones sobre periodos atípicos o ciclos desfavorables. Por la misma razón, los cambios también deberán ser medidos indefinidamente, sobretodo porque el proceso motivacional no es instantáneo.

## Ejemplo

A continuación presentamos un ejemplo de cómo puede ser científicamente constatado el cambio en la productividad o establecidos estándares objetivos de mejora utilizando el marco metodológico para pruebas de hipótesis visto como fue expuesto en Ingaramo (1998 y 1999). Notamos que algunos datos y procesos han sido modelados para su simplificación, lo cual significa que varias variables han sido removidas por su irrelevancia y para que lo planteado sea de más fácil entendimiento.



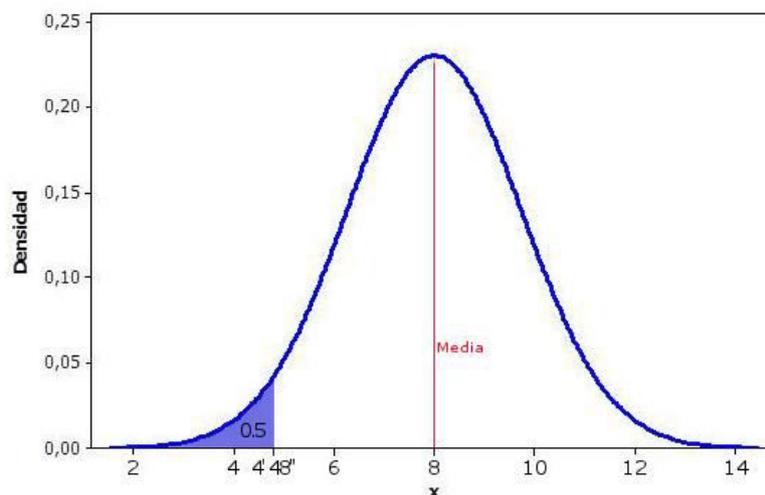
Primero se debe indagar sobre la medida de eficiencia actual de un determinado proceso. Por ejemplo, digamos que mediante la observación y el cronometraje, relevamos datos sobre el tiempo que demora un recepcionista en atender a un cliente. Procesando los datos, descubrimos que el tiempo promedio de proceso es de 8 minutos, la desviación estándar\* es de 2 minutos y la distribución de las probabilidades se asemeja a la normal.

Los otros parámetros a considerar tienen que ver con el tipo de prueba a realizar. Considerando que nuestros objetivos plantean una mejora de la eficiencia, la prueba lógicamente será una prueba de media, de una sola cola. El nivel de significancia lo estableceremos al 5%, uno de los más típicos.

Utilizando esos datos, la metodología provista por la ciencia estadística y tablas auxiliares para la distribución normal, encontramos que el punto crítico establecido estará 1.6 desviaciones estándar por debajo del promedio. Poniendo ese dato en números del ejemplo, decimos que el nuevo parámetro buscado deberá ser menor que el actual por un margen de 3 minutos y 12 segundos.

$$2 \times 1.6 = 3.2 \text{ Minutos}$$

$$0.2 \times 60 = 12 \text{ Segundos}$$



Siendo la media\* actual de 8, concluimos que el nuevo parámetro buscado deberá ser igual o menor que 4 minutos y 48 segundos, para ser considerado estadísticamente significativo.



# Control

---

## Introducción

### Distintas Concepciones

El término “control”, en el contexto de las ciencias económicas, puede referirse a distintas funciones, abarcar diversas actividades empresariales y utilizar múltiples herramientas tecnológicas. En este primer eje contemplaremos 3 de las concepciones más importantes y comunes para los negocios, dejando los otros 2 para la segunda parte del trabajo.

De esta manera, ahora nos concentraremos en el control como:

- ✓ La función de fiscalización de los socios sobre el patrimonio social;
- ✓ El resguardo del patrimonio contra hurtos y siniestros y;
- ✓ Las técnicas de control estratégicas.

Sobre este tercero es donde pondremos la mayoría de nuestro énfasis, lógicamente, pues son éstas las que ayudarán a la empresa a mantener la estabilidad y la validez de las estrategias diagramadas.

Adelantando un poco el contenido de la segunda parte, cuando allí hablemos de control, nos referiremos a:

- ✓ El control de la calidad y;
- ✓ El control de las operaciones mediante indicadores.

## Control de la Legalidad

### Función de Fiscalización

En el mundo de las sociedades, control es a menudo un sinónimo de fiscalización, una de las funciones esenciales de las mismas, junto con la administración y su gobierno. La



fiscalización puede ser privada o pública dependiendo de quién la lleve a cabo. La fiscalización privada se da a través de la facultad individual del socio de revisar los registros contables o a través de un órgano social como lo son la sindicatura y/o el consejo de vigilancia. La fiscalización pública, por el otro lado, se da en situaciones poco ordinarias y existe solo para algunas sociedades por acciones. La misma es ejercida a través de organismos públicos como el I.P.J.\* en el caso de la provincia de Córdoba y el I.G.J.\* en el caso de la provincia de Bs As. Notamos que su presencia no implica un reemplazo de la función de fiscalización privada, sino un complemento de ella.<sup>[8]</sup>

En el caso de contribuyentes particulares, sin embargo, ellos son los responsables de confeccionar todo informe contable que sea o no sea requerido legalmente, ya sea para cumplir con sus obligaciones fiscales o para gestionar el negocio. Como ocurre en muchos otros emprendimientos de similar tamaño, nuestro contribuyente terceriza estas funciones a un staff contable especializado. Este último liquida sus impuestos, los salarios de sus empleados y se asegura de que cumpla todos los requisitos legales relacionados con su especialidad.

Además, tanto las sociedades como los contribuyentes particulares, como es el caso de Adriana, están sujetos a controles por parte del AFIP\*. Los mismos se manifiestan en forma de inspecciones laborales, intervenciones de facturas y otros.

## Control de Seguridad

### Cámaras de Seguridad y Botones Anti-Pánico

Otra concepción del control simplemente tiene que ver con la supervisión que la empresa realiza por razones de seguridad e higiene. Esto puede ser logrado mediante un sistema de cámaras y monitoreo, y es exactamente lo que hay instalado en la empresa. Esta actividad dependerá fundamentalmente del valor total de los activos móviles que se encuentren presentes o exhibidos al público.

Otro tipo de medida que puede ser observado comúnmente en negocios son los botones anti-pánico, que, al ser accionados, contactan a la policía y/o aseguran puertas y otros accesos.



## Control de Gestión Estratégico

### Introducción

Pasando al uso más común de la función administrativa de control, llegamos al control estratégico de la actividad del ente. Este control funciona como el bucle de realimentación\* que permite constatar la eficacia del sistema de planificación y su implementación (García, 2000). Un plan de acción exitosamente ejecutado entre ciertos parámetros previamente definidos también validan el análisis de entornos efectuado, como así también la visión y los pronósticos de los planeadores.

Para aclarar, el *feedback* (o la retroalimentación) es un mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a su entrada, afectando las próximas salidas del sistema. En este caso, la retroalimentación tiene la forma de información y es negativa, pues trata de mantener un equilibrio prefijado.



Un hotel bien administrado deberá ser capaz de generar y captar 2 tipos distintos de retroalimentaciones, interna y la externa. La primera consiste en comparar los planes (estratégicos y operativos) elaborados con los resultados efectivamente obtenidos. La segunda, deberá ocuparse de obtener la opinión sincera de los clientes que hayan experimentado el servicio parcialmente o en su totalidad. En esta primera parte solo nos enfocaremos en la retroalimentación interna generada por los planes estratégicos, de similar naturaleza a los que diagramamos en la primera sección.

A continuación mencionaremos algunas de las herramientas más comunes, clásicas y modernas, que utilizan las administraciones para evaluar sus estrategias. Luego de explicar las premisas de cada una, veremos si son utilizadas por el hotel y, de ser afirmativa la respuesta, cómo son utilizadas.

### Herramientas tradicionales

Quizás la herramienta clásica más popular en materia de control estratégico es la provista por el sistema de información contable. Gracias a este sistema, podemos calcular varios indicadores financieros que nos permiten evaluar la “salud” del negocio y, a través de años de recolectar información comparativa y memorias de los administradores, se puede evaluar el efecto que han tenido las decisiones administrativas tomadas en los periodos de tiempo considerados.

Lamentablemente, la empresa no saca provecho actualmente de estos indicadores a pesar de contar, o en su defecto, de poder fácilmente conseguir los datos necesarios para construirlos.

Para emendar esta situación, sugerimos implementar el cálculo y la evaluación periódica de algunos indicadores financieros fundamentales, entre ellos:

- ✓ **Rentabilidad del activo:** Este indicador se obtiene de dividir la utilidad (antes de deducidos impuestos e intereses) de un determinado periodo, por la magnitud total de los activos de la empresa (Newton, 2002).



### Utilidad antes de intereses e impuestos

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo}}$$

El resultado puede después ser multiplicado por cien para obtener la figura en forma de porcentajes, pero, como tasa, este cociente debe leerse como *“la cantidad de pesos (o moneda elegida) netos de costos de producción y de gastos de distribución que han sido generados en el transcurso del periodo considerado, por cada peso de activo empleado en su generación”*.

Este indicador es usado para evaluar todo lo relacionado con los aspectos operativos y políticas de gastos comerciales y administrativas impartidas por la gerencia.

- ✓ **Rentabilidad de la inversión:** Este indicador se obtiene de dividir la utilidad (después de deducidos impuestos e intereses) de un determinado periodo, por la magnitud total del patrimonio de los dueños/socios (Newton, 2002).

$$\text{Rentabilidad del PN}^* = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{PN}}$$

El resultado puede después ser multiplicado por cien para obtener la figura en forma de porcentajes, pero, como tasa, este cociente debe leerse como *“la cantidad de pesos (o moneda elegida) netos de impuestos e intereses que han sido generados en el transcurso del periodo considerado, por cada peso aportado por los socios para su generación”*.

Este indicador es ideal para evaluar las políticas de financiación de la empresa y es de utilidad para los socios que poseen un *portfolio*\* compuesto de distintas inversiones, ya sean éstas financieras\* o reales\*.

- ✓ Otros: Dependiendo del rubro de la empresa, otros indicadores contables de interés para la gerencia y/o los dueños puede ser la *liquidez*\*, ya sea ésta ácida, corriente o una personalización.

Otras herramientas tradicionales para controlar la dirección de la organización incluyen controles presupuestarios y controles de costos. Ambas son utilizadas de



manera muy general por la empresa como parte de su sistema de información gerencial.

### Herramientas Modernas

Notará el lector patrones que se repiten al leer sobre estos indicadores de control, principalmente el énfasis en los ingresos, las erogaciones y los registros contables. Ésta es una visión insuficiente a la hora de evaluar la efectividad de un modelo de negocios, ante lo cual la teoría también desarrolla un conjunto de herramientas modernas, que brindan otros enfoques de control.

Sin embargo, la herramienta moderna por excelencia que es utilizada por muchas empresas para realizar una evaluación periódica de sus objetivos estratégicos es el CMI (*Cuadro de Mando Integral*). La misma trata de compensar las falencias de las herramientas tradicionales, que solo orientan su enfoque a factores financieros, y ofrece una visión más amplia y conceptualmente más rica, incluyendo la visión de marketing, planes futuros y algunos aspectos operativos. A pesar de que muchas veces es difícil reconciliar aspectos abstractos con la naturaleza cuantitativa de los controles, este cuadro lo hace perfectamente mediante una secuencia lógica de indicadores de resultados e inductores de acción (Kaplan, 2002).

No es una herramienta que se encuentre actualmente en uso por el hotel, por eso nos hemos tomado el trabajo de realizar un ejemplo práctico conjuntamente con la gerencia.

Como primer paso, definimos cual es el objetivo estratégico que queremos lograr. Nosotros elegimos la estrategia a nivel competitiva, más específicamente, lograr una más definida diferenciación del hotel.

- ✓ **Objetivo del cuadro de mando:** Asentar los aspectos diferenciadores del hotel.

Una vez consiente del objetivo, procedimos a elaborar el resto del cuadro, el resultado puede ser apreciado en la página siguiente.

Perspectiva Financiera					
Objetivo	Meta	Indicadores de resultados	Inductores	Plan de acción	Indicadores de actividad
Realizar inversiones rentables.	Lograr un 5% de rentabilidad sobre las nuevas inversiones.	TIR* del proyecto.	Estructura de costos. Fuentes de ingreso.	Realizar un proyecto de inversión formal que incluya las demás perspectivas y evaluarlo.	Administración del proyecto de inversión con controles de costos y cronograma.

Perspectiva de Procesos Internos					
Objetivo	Meta	Indicadores de resultados	Inductores	Plan de acción	Indicadores de actividad
Prever aumentos de capacidad en las instalaciones de spa y turnos con el masagista.	Minimizar simultáneamente los costos de inversión y los costos de oportunidad.	Costos de inversión = Costos de oportunidad para cada nivel de inversión.	Modalidad de contratación de personal especializado. Capacidad de las instalaciones.	Estudiar la estructura de costo, simular la nueva demanda y realizar las inversiones pertinentes.	Cantidad de clientes que pueden ser atendidos durante determinado lapso de tiempo.

Perspectiva del Cliente					
Objetivo	Meta	Indicadores de resultados	Inductores	Plan de acción	Indicadores de actividad
Crear en el cliente una percepción única del hotel, no comparable con los demás.	Lograr un margen de ocupación del hotel un 20% mayor al del hotel promedio de Carlos Paz.	% promedio de ocupación del hotel - % promedio de ocupación de un hotel promedio.	Aspectos diferenciadores de la unidad de negocios.	Ofrecer descuentos de los servicios de spa y aumentar las inversiones en publicidad y decoración.	Cantidad de servicios diferenciadores contratados. Cantidad de recursos destinados a su publicidad.

Perspectiva del Aprendizaje					
Objetivo	Meta	Indicadores de resultados	Inductores	Plan de acción	Indicadores de actividad
Mejorar la calidad de los servicios diferenciadores y la ambientación.	Conseguir feedback positivo de los clientes sobre esa unidad de negocio.	Feedback positivo conseguido en páginas de viajes.	Capacidad de los empleados.	Ofrecer a los empleados especializados facilidades para que continúen su capacitación.	Recursos destinados hacia la capacitación del personal. Clases cursadas y horas correspondientes.



Recordamos que el modelo de 4 perspectivas presentado es simplemente el propuesto por los autores como ejemplo íntegro y suficiente, pero que nada le impide a cada emprendimiento modificarlo a su conveniencia. Sin embargo, se sugiere recordar siempre que una empresa no puede manejar muchos indicadores estratégicos simultáneamente y que las perspectivas no deben obviar ninguna parte esencial que hace al negocio.

Por referencia, esclareceremos los significados de los conceptos utilizados en el cuadro presentado, empezando por las 4 perspectivas fundamentales:

- ✓ **Perspectiva Financiera:** Es la perspectiva clásica con la cual nos hemos familiarizado en secciones anteriores. La misma se centra en las utilidades, el rendimiento de la inversión, el rendimiento del activo, la liquidez y otros indicadores y objetivos relacionados con el dinero y el interés generado por la empresa. Es la perspectiva final para toda organización con fin de lucro, a la cual todas las otras visiones deben serle funcional.
- ✓ **Perspectiva del Cliente:** Este enfoque se centra en la visión que tiene el cliente de la empresa, la imagen que la misma trasmite, la calidad que le ofrece a través de sus ojos, la satisfacción que obtienen de interactuar con la empresa y como consecuencia de todo esto, la manera en la que los competidores son percibidos como peores o mejores sustitutos. En empresas grandes, suele ser competencia exclusiva o fundamental del director de marketing.
- ✓ **Perspectiva de Procesos Internos:** Esta mirada pone su enfoque en los procesos de la empresa, su eficiencia, su productividad, la utilización del tiempo disponible como así también el espacio utilizado/requerido. Debe ser formulada conjuntamente con las áreas operativas, de ingeniería industrial, programación de la producción y de calidad.
- ✓ **Perspectiva del Aprendizaje:** Los objetivos de esta perspectiva están a menudo relacionados con el desarrollo del personal, el enriquecimiento de las actividades de la empresa, la mejora continua de la calidad y el estado de los activos intangibles de la empresa y su proyección futura. Construir esta



perspectiva necesita la armonización de las visiones futuras de cada administrador para su departamento en base a la visión común establecida.

Pasando a las variables del cuadro, las mismas deben ser leídas e interpretadas como una narración, paso por paso, sobre qué quiere hacer su autor, cómo piensa alcanzar sus objetivos y cuáles serán los parámetros (crucialmente establecidos *a priori*) que utilizará para juzgar la consecución de esos objetivos.

Así, empezamos aclarando como las metas complementan a los objetivos. Si bien a simple vista la inclusión de ambos puede parecer una redundancia, no lo es. Esto es así porque al decir “objetivos” nos referimos a estados futuros deseados que pueden ser interpretados por cada receptor del cuadro de manera distinta, es decir, son subjetivos. En cambio, al incluirlos conjuntamente con sus respectivas metas, que por definición se expresan en términos matemáticos, establecemos el criterio objetivo por el cual será evaluado el logro de los mismos sin lugar a sesgos.

Luego nos encontramos con los indicadores de resultados, que simplemente expresan la fórmula matemática que arroja un determinado estado en base a la información extraída de la realidad. De ser un Cuadro de Mando Integral bien formulado, este resultado quedará expresado en el “lenguaje” de la meta, y será de fácil interpretación.

Hasta ahora hemos descripto a dónde queremos llegar y, en función de ello, cómo sabremos hasta donde hemos llegado. Las otras 3 variables del cuadro por lo tanto lidian con vehículos que planea utilizar la organización en consecuencia.

A ese efecto, primero nos encontramos con los inductores de acción, que simplemente son las variables sobre las cuales la empresa piensa actuar o utilizar para promover el cambio deseado.

Los planes de acción representan una articulación más detallada sobre el movimiento de recursos que significará la persecución de la estrategia planeada. Para ser coherente con su variable anterior, debe incluir las acciones a realizar sobre los

inductores. Dado a su extensión natural y su concebible complejidad, los planes de acción del cuadro probablemente serán un resumen de un plan externo más detallado, desagregado para cada área del negocio.

Por último, los indicadores de actividad cuantifican la medida en la que los recursos organizacionales fueron efectivamente empleados en la ejecución de los planes diagramados. Como pasa con los indicadores de resultados, también es concebible, y mi opinión recomendable, establecer metas que marquen un destino a estos indicadores. Por ejemplo, al evaluar la cantidad de clientes que pueden ser procesados por determinado puesto de trabajo, se puede establecer como meta, estimando la nueva demanda probable, establecer una media meta de 1 cliente cada 5 minutos.

## PARTE 2 – Las Operaciones

*“Los planes son solo buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro.”*

- Peter Drucker



# Identificando los Problemas

---

## Análisis Jerarquizado de las Fallas de Calidad

### Introducción

Ya confirmadas las estrategias fundamentales del negocio y los aspectos generales más importantes de su ejecución, podemos abordar con tranquilidad las cuestiones operativas sin preocuparnos porque nuestros esfuerzos sean en vano.

La mejor manera de taclear este tipo de problemas en una empresa en funcionamiento es indagar sobre las áreas o actividades que causan decepción en sus clientes o que no cumplen con sus expectativas, para luego, con ayuda de la literatura pertinente (y manteniendo siempre en mente el perfil del mercado objetivo), diagnosticar las causas e implementar mejores prácticas de trabajo.

Este tipo de retroalimentación se diferencia al visto en la primera parte del trabajo pues su fuente es el exterior de empresa y se genera luego del llamado “momento de la verdad\*”, de allí su importancia como complemento del sistema de control.

La característica de jerarquización señalada consiste en establecer criterios que le permitan a la gerencia conseguir la perspectiva o dimensión adecuada sobre la importancia de una determinada falencia.

### Las Fuentes de Información

Como anticipamos en el anteproyecto, las fuentes de información sobre experiencias de clientes que no pueden ser desaprovechadas provienen hoy en día de los nuevos medios de comunicación. En nuestro caso, estamos hablando principalmente de Internet, donde se puede encontrar páginas que funcionan como catálogos digitales de hoteles. Estas páginas ahorran el trabajo de tener que invertir recursos en captar esta información mediante métodos tradicionales como las investigaciones sociales



personales y los libros de quejas. El primer paso, entonces, consistió en acceder a estas fuentes y extraer la información pertinente.

Veamos cuales son las opiniones sobre Los Sauces, y qué conclusiones podemos sacar de ellas, de cara a mejorar el producto ofrecido. Las siguientes capturas de pantalla han sido tomadas de la página de Tripadvisor<sup>[9]</sup>, más específicamente, en su entrada referente al Hotel “Los Sauces”<sup>[10]</sup>.



La primera generalidad que debemos notar es que, al momento de realizado este estudio, la empresa se encuentra en la posición número 39, sobre un total de 63 hoteles de Carlos Paz disponibles en la base de datos de esta página. Esto significa que la empresa actualmente se ubica ligeramente por debajo la mediana\* de todos los hoteles de Carlos Paz que existen y fueron calificados en esta página. Este dato ya nos da el pie para afirmar que existe un gran margen de mejora potencial que debe ser perseguido.

En segundo lugar, podemos usar esta información para constatar si la empresa está atrayendo efectivamente a su mercado objetivo. Esto es posible pues los usuarios ingresan, junto con sus opiniones, otros datos demográficos pertinentes. Por ejemplo, según los datos presentados, las parejas componen un 45% de todos los huéspedes habituales y las familias aproximadamente un 30% del mismo total, con lo cual podemos aprobar en gran parte el plan de marketing ideado. En materia de capacitación, también es útil notar que, después del español, el idioma más hablado en el hotel es el portugués.

Finalmente llegamos a las opiniones particulares. Ignorando por el momento las calificaciones positivas e indagando sobre las quejas de la gente, es fácil encontrar temas recurrentes. Presentamos a continuación, solo alguno de los ejemplos de áreas que, a los ojos de los clientes, dejan que desear.

 Opinión escrita 29 marzo 2013

## Hotel 3 estrellas?

Fui a vacacionar en semana de turismo. Ubicación pleno centro. Todo un tema el check in. Habitaciones que dejan mucho de ser de la categoría, a saber: toallas sucias, sábanas y frazadas re-re viejitas, cisterna y grifos que no funcionaban bien, problema en lograr tener agua caliente para el baño en tiempo y forma, malas terminaciones o desprolijas, puerta del baño como de un galpón viejo. Con respecto a comedor: muy pequeño para la cantidad de pasajeros, lentos muy lentos en la atención y a veces violentas expresiones, un desayuno HORRIBLE, medialunas viejas, pan semitostado que era el que sobraba de la noche, y luego si sobraba, no cabe duda hacían para el postre de la cena el budín de pan, no siempre hubo fiambre y queso, ensalada de fruta comentaron algunos que había luego de las 9 hs, a mi no me tocó nunca, ni la vi! Una PC para uso de los pasajeros que tenía conexión a veces media hora por día nada más. Una lástima! Además los recursos humanos con que cuenta algunos son muy hospitalarios, otros habría que educarlos para trabajar con el público, Una lástima!!

[11]

## “No es lo que aparenta”

 Opinión escrita ayer  mediante dispositivo móvil

Nos alojamos el fin de semana. Asignaron habitación en planta baja....sommiers desvensijados...almohadas viejas...sábanas no ajustables...grandisimas..por lo tanto incómodas para armarmatrimonial juntan camas. Muy incómodo!!!Baño sin champú ni secador.Faltan taolleros.Sin alfombra de baño ni antideslizante en la ducha.Cortina vieja y desprolija....incómodo bañarse.El lobby da otra impresión..ambiente agradable y correcta la atención de los empleados.Ubicacion buena si se quiere manejar caminando en zona céntrica...

[12]



## Su Tratamiento

Sin embargo, recoger fragmentos o comentarios aislados sería simplemente anecdótico. Para un análisis más científico, estamos obligados a leer y procesar todas críticas disponibles, o en su defecto, realizar un muestreo aleatorio\* sobre la población. A este tipo de relevamiento social de marketing, se lo conoce habitualmente como “estudio de mercado”.

A estos efectos, se siguió la metodología propuesta en Ricci (2000). Tratándose de datos cualitativos, se utilizó adicionalmente las técnicas de codificación y categorización como fueron explicadas en Ander-Egg (2000).

## Su Representación

Por último, nos debemos al procesamiento de los datos obtenidos como resultado del paso anterior y a su posterior representación gráfica.

Para lo primero, procedimos de la siguiente manera:

1. Primero armamos una columna que contiene un listado exhaustivo de todos los códigos ideados, cuya descripción dejaremos para cuando, en breve, construyamos el gráfico final.
2. Luego, contabilizamos todas las menciones referentes, obteniendo así las frecuencias absolutas de estas clases.  
Aquí debemos notar que lo contado solo fueron las menciones de experiencias negativas y que éstas no fueron anuladas por una mención positiva opuesta de otra persona.
3. Paso siguiente, relativizamos estas frecuencias con respecto a la cantidad de observaciones totales contabilizadas y las acumulamos hasta abarcarlas a todas.

El resultado de la aplicación de este proceso queda ilustrado en la siguiente imagen:



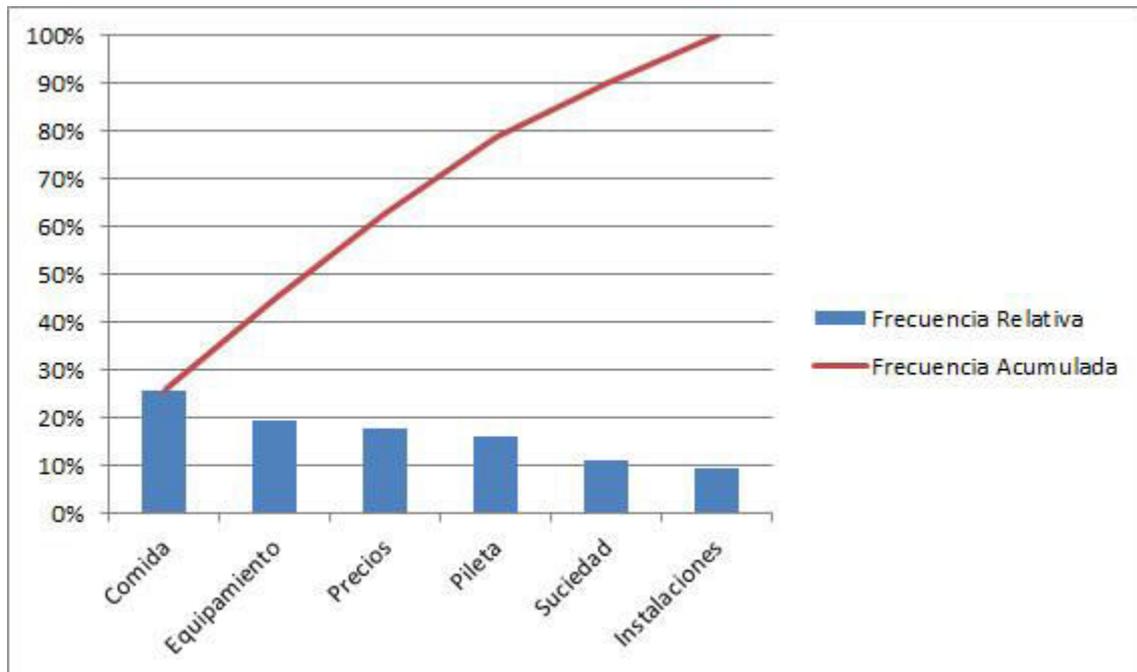
Clases	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas	Frecuencia Acumulada
Comida	16	26%	26%
Equipamiento	12	19%	45%
Precios	11	18%	63%
Pileta	10	16%	79%
Suciedad	7	11%	90%
Instalaciones	6	10%	100%
<b>Total:</b>	<b>62</b>		

Para lo segundo, utilizamos la clásica gráfica de Pareto (1896) para representar los datos obtenidos. Este tipo de gráfico se caracteriza por mostrar los datos fuentes de una forma visualmente intuitiva, donde las clases exhibidas en el eje “x” son ordenadas de izquierda a derecha según su magnitud relativa (más importantes primero) y donde el eje “y” típicamente es expresado en porcentajes, que van del 0 al 100. La representación de las frecuencias es doble, utilizando barras para representar las frecuencias relativas de las clases y una ojiva para representar la frecuencia acumulada.

El mismo se usa principalmente para los diagnósticos enfocados al *problem solving*\*, pues da un pantallazo jerarquizado sobre los puntos más relevantes del tópico analizado, siempre y cuando la investigación se encuentre bien planeada. En nuestro caso, nos muestra los puntos en los que debe trabajar la empresa, de tal manera en que sean priorizados los problemas más comunes y no se derrochen recursos solucionando problemas menores.

Por último, queda aclarar que se puede (y la gerencia absolutamente debe) hacer una interpretación cualitativa de los resultados, que puede (o no) cambiar el orden de las prioridades que arroja el cuadro. Dicho análisis debe tomar en cuenta, nuevamente, diversos aspectos las ciencias económicas. Por ejemplo, dada la relación precio-calidad de un producto, afectar las tarifas ofrecidas revalorizará todas las otras características del producto, volviendo los precios la variable más preponderante.

Volviendo al caso en cuestión, volcamos los datos relevados en este tipo de gráficos para obtener el resultado final, exhibido a continuación.



Una primera observación rápida que podemos hacer a simple vista consta simplemente de notar la forma chata de las barras. Este gráfico se diferencia de un gráfico de Pareto típico pues, como dice su famosa frase, se espera que las primeras categorías (1/5 de ellas) reúnan aproximadamente el 80% de todas las contabilizaciones. ¿Qué significa esto? Que los problemas del hotel son muy diversos, implicando para nuestro trabajo una pluralidad de soluciones.

Continuando con la interpretación del gráfico, nos explayaremos sobre los significados de las codificaciones.

- ✓ El gráfico comienza su lectura viendo como el problema más común pertenece al **área gastronómica**. Bajo la etiqueta de “comida” hemos contado todas las menciones de distintas personas sobre la poca variedad del menú, su calidad y la demora del servicio.
- ✓ Le siguen las **quejas por el equipamiento** de las habitaciones, aquí hemos reunido menciones sobre faltantes, mal estado y organización de los muebles. Por ejemplo, una queja muy común son las camas matrimoniales, armadas usando 2 camas individuales.



- ✓ En tercer lugar se ubican los **precios**, muchas personas juzgaron las tarifas como excesivas, luego de su experiencia con el hotel. Aunque esta causa de insatisfacción no sea la más común, es la más importante, en nuestra opinión, pues afecta todas las demás percepciones.
- ✓ El resto de las causas de insatisfacción no son de menor importancia. La pileta fue objeto de críticas en distintas oportunidades en cuanto a su climatización deficiente, a su acceso (descubierto) y a su suciedad. Ésta última fue una queja generalizada también para el resto del hotel. Las instalaciones fueron criticadas desde el punto de vista de su antigüedad y por aparente falta de mantenimiento.

Pasamos ahora a los siguientes capítulos donde nos ocuparemos de encarar el tratamiento de estos de estos problemas detectados.



# Logística

---

## Introducción

### Marco Teórico y Definiciones

La definición de logística que, en mi opinión, mejor ilustra su función y sus actividades es la provista en Chase, Jacobs y Aquilano (2009). Allí, los autores explican que...

*“La logística es un término que se refiere a las funciones administrativas que apoyan el ciclo completo de flujos de materiales: de la compra y el control interno de las materias para producción, a la planeación y control del trabajo, y la compra, embarque y distribución del producto terminado.”*

---

De esta definición inferimos que la logística es un subsistema de la organización, pues reúne todos los elementos esenciales de uno, como ser sus entradas, sus procesos y sus salidas. Además posee otros mecanismos de sistemas, como ser un entorno en el cual está inmerso y la retroalimentación. Como tal, hemos agrupado sus actividades diferenciando cuatro “momentos logísticos”:

- ✓ **Logística de entrada:** Bajo esa denominación se analiza el abastecimiento y el control de los stocks de cualquier insumo (generalmente excluyendo los recursos humanos) con el que debe contar la organización para operar. Según el caso, el análisis de la logística de entrada también puede incluir cuestiones referentes a transportes y desplazamientos.
- ✓ **Logística interna:** Esta sección del área comienza a partir de los límites de la logística de entrada, administrando cómo se manejan los materiales una vez que éstos se encuentran en poder de la empresa. Nos estamos refiriendo a actividades como el aprovisionamiento de materiales, materias primas y mercaderías a los puestos de trabajo u otro lugar correspondiente; a la distribución interna que conlleva este aprovisionamiento; y a los posibles almacenes transitorios de estos materiales, cuyo objetivo consiste en mantener



la integridad física de los mismos dentro de ciertos parámetros considerados ideales, de acuerdo a su destino.

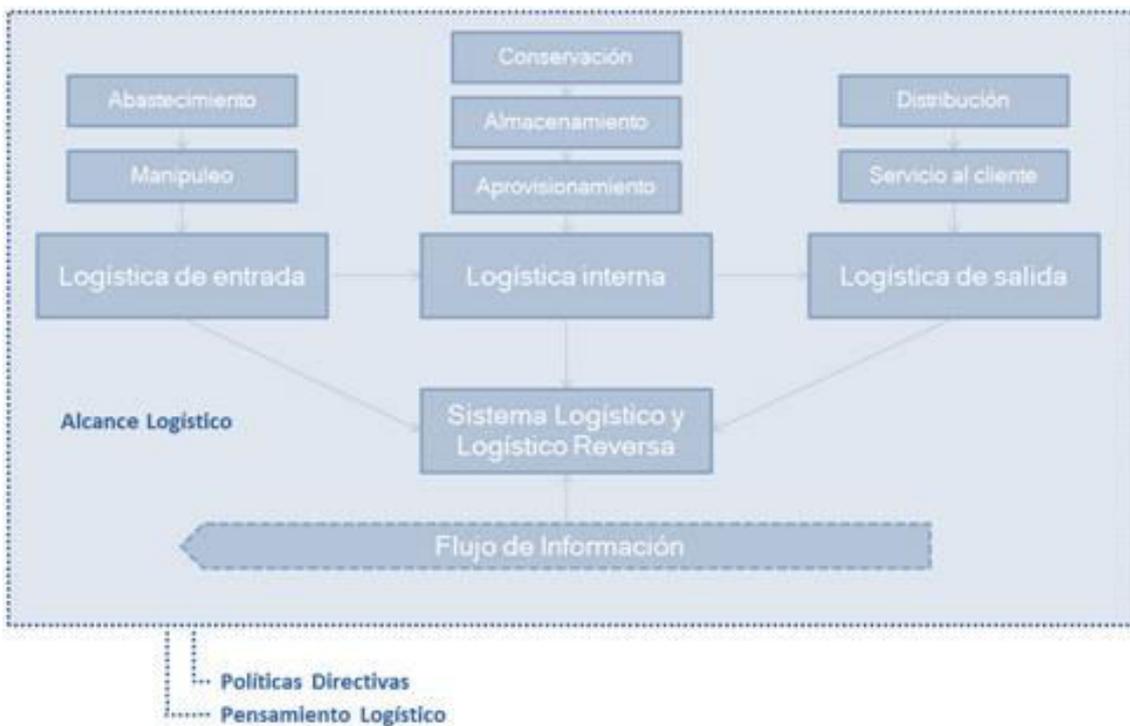
- ✓ **Logística de salida:** Finalmente, aquí se ve todo lo relacionado con el traslado del producto final desde el lugar de producción hacia los puntos de venta, recordando que no necesariamente estos lugares son los mismos.

Siendo nuestro caso el de un servicio, el lugar de producción y de prestación sí coinciden, no dejando mucho para analizar en esta área.

- ✓ **Información logística:** Los mejores sistemas operativos funcionan utilizando siendo *jalados* y no *empujados*, lo cual significa que cuentan con un sistema informativo que acciona la producción desde el entorno del sistema, y no desde dentro de él.

El mismo flujo de información también constituye el feedback del sistema.

Reunimos todos los conceptos utilizados hasta el momento en el siguiente marco conceptual para ilustrar mejor el funcionamiento del sistema.



Si bien nuestro análisis se enfocará en los aspectos más operativos sobre cómo es la logística pensada y dirigida en esta empresa, ello no significa que la misma no pueda



implicar también decisiones importantes y duraderas. Por ejemplo, fue una decisión de carácter estratégico-logístico cuando en el primer capítulo de la primera parte del trabajo le recomendamos a la gerencia no llevar a cabo una integración vertical con sus proveedores o invertir en tratar de establecer alianzas con ellos.

## Mejoras Logísticas Propuestas

### Contribuciones

La pregunta que debemos hacernos ahora es: “¿Cuáles de los problemas detectados pueden ser solucionados mediante cambios en ésta área?”. Nuestra propuesta incluye 2 de ellos.

Primero, focalizándonos en la logística de entrada, proponemos la experimentación con distintos proveedores para el área gastronómica, con la esperanza de al menos poder descartar esa variable o asignarle la ponderación adecuada, considerando que hay muchos otros factores que pueden estar afectando su calidad. Esta vendría a ser una respuesta al problema principal identificado en el primer capítulo: la parte gastronómica. Adicionalmente propondremos maneras en las cuales la empresa puede manejar sus stocks para evitar faltantes, sin comprometer la frescura de los alimentos o ingredientes.

Segundo, queremos dirigirnos a mejorar el estado en el que los alimentos son conservados, función que clasificamos bajo la denominación de logística interna. Compartirá su objetivo con la propuesta anterior: tratar de mejorar la calidad de la comida servida.



Sylvia V  
Montevideo,  
Uruguay  
1 2

Opinión escrita 11 abril 2014

### Siendo generosa normal!

Si bien esta limpio me decepciono bastante: de normal para abajo.

La comida no es buena, falta orientación al cliente, falta de amabilidad.

El baño un desastre, imposible bañarse sin inundarlo, no tienen adaptadores para la corriente, secador de pelo. Tienen que pensar más en la satisfacción del pasajero y no abrumarse cuando tienen que atender mucha gente.

[13]



## Diagnósticos Operativos

La razón por la cual la comida servida en el restaurante del hotel no satisface a sus comensales puede tener una diversidad de explicaciones.

Lo que debemos hacer como investigadores primero que nada es realizar un diagnóstico donde se identifique la/s causa/s de la/s falla/s experimentada/s. Para ello debemos hacer un listado de todas las fallas posibles y realizar pruebas que nos permitan descartar las hipótesis planteadas en caso de ser falsas. Por ejemplo, ante una falla en una computadora personal, el restablecimiento del sistema operativo a su estado “de fábrica” será un fuerte argumento para apuntar a una falla de software\* y descartar una falla de hardware\*. Arribar al diagnóstico correcto o más efectivo/eficiente, sin embargo, dependerá de cuantas variables estén afectando negativamente el resultado esperado y que tan interconectadas estén las variables.

Para idear ese listado, una de las mejores técnicas que pueden ser utilizadas es el Diagrama de Ishikawa, creados por Kaoru Ishikawa (1968), que lista todas las posibles causas bajo distintas fuentes, siendo la categorización clásica conocida como “las 6 M”, que significan:

- ✓ **Mano de Obra:** Para analizar este tipo de causas deberemos preguntarnos si los recursos humanos involucrados en el proceso o sistema están debidamente calificados, cuentan con los estudios formales necesarios o tienen la experiencia necesaria para contribuir debidamente al proceso en cuestión. Es una de las causas que requieren un estudio más detenido debido a su naturaleza variable, sobre todo cuando los sujetos están bajo los efectos de la fatiga psicológica y física. Sus pruebas usualmente consisten en la rotación del personal involucrado en el proceso.
- ✓ **Materiales:** Bajo esta categoría se analiza cómo los elementos materiales usados a lo largo del sistema afectan sus resultados. Cuando buscamos fallas, es normal indagar sobre sus características referentes a su estado y a cómo responde bajo distintos niveles de estrés, de manera similar a como hacemos



con los recursos humanos. Por ejemplo, muchos componentes electrónicos o mecánicos dependen del mantenimiento y de reemplazos periódicos para seguir funcionando como lo hacen originalmente. Aunque potencialmente costoso, la mejor forma de descartar éstas variables es reemplazar el material en cuestión por uno en mejor estado.

- ✓ **Medio:** Lo más probable es que el sistema bajo cuestión sea un sistema abierto, lo cual significa que es permeable a cambios originados en su ambiente. Si este es el caso, no se deberá pasar por alto la posibilidad de que las anomalías detectadas tengan su origen en el entorno del sistema. Siguiendo con los ejemplos de computadoras, las altas temperaturas ambientales pueden ocasionar fallas en sus componentes físicos, resultando en un comportamiento errático y poco confiable.
- ✓ **Maquinaria:** Similar en todos sus aspectos a los materiales, la única diferencia es su carácter general de instalaciones y su complejidad interna. Su identificación usualmente requiere su propio diagnóstico.
- ✓ **Método:** La forma en la que se dispuso que todos los componentes del sistema interactúen entre sí mediante procesos secuenciales, obviamente también modifica el output del mismo. La potencial diferencia en eficiencia es la principal razón por la cual las administraciones operativas apuntan a realizar estudios de tiempos y movimientos. Comparado con los otros grupos de causas, es relativamente fácil de identificar cuando ha habido un cambio en la metodología utilizada.
- ✓ **Medidas:** Este último ítem pone su énfasis en los sistemas de control que deberían reestablecer automáticamente el funcionamiento del sistema analizado. Si los instrumentos utilizados para tomar las mediciones pertinentes no se encuentran correctamente calibrados o directamente no existen o están ausentes, eventualmente nos encontraremos con un proceso que opera fuera de los parámetros deseados.



Si bien este método de diagnóstico puede resultar muy efectivo, también tiene sus limitaciones, haciendo necesario complementar su uso con otras técnicas de diagnóstico que cubran estas falencias.

Por ejemplo, una situación típica que se da muchas veces surge cuando las causas no se presentan aisladas, sino que son el resultado de una red interconectada de problemas. Por ejemplo, la baja performance de los recursos humanos puede ser correctamente detectada, pero ésta, a sí mismo, puede haber sido causada por un cambio en medio. Si los controladores de este sistema propusieran como solución el reemplazo de las personas involucradas sin tomar conciencia del papel que juega el entorno, probablemente los cambios implementados no tendrán éxito en afectar las salidas del sistema permanentemente o a largo plazo. Este tipo de accionar es conocido coloquialmente mediante la metáfora de *“tratar el síntoma y no la enfermedad”*.

A raíz de esto, una de las herramientas complementarias que podemos proponer para asegurar la calidad del diagnóstico es la llamada técnica de *“los 5 por qué”*<sup>[14]</sup>. Como puede ser fácilmente inferido a raíz de su denominación, este método de diagnóstico consiste en indagar el “por qué” de una causa de manera consecutiva hasta obtener la cadena de acciones y reacciones que desembocan en el efecto observado, con motivo de obtener un entendimiento más profundo del problema.

Sin más preámbulos, utilizamos estas herramientas para tratar de identificar el problema que nos ocupa. Los resultados se muestran en la siguiente página.





### Logística de Entrada – Los Proveedores

Al haber empezado nuestro análisis por la logística interna, la causa que evaluaremos primero, lógicamente, será el abastecimiento habitual de ingredientes como base del proceso de producción.

Como dijimos, una vez identificada la causa a estudiar, debemos realizar una prueba que nos permita (potencialmente) descartarla como culpable del efecto observado. En nuestro caso, de ser los ingredientes una causa significativa, esperaríamos ver un cambio en las opiniones de los clientes de cara al futuro tras la modificación de los mismos.

A continuación presentamos una pequeña lista de los principales ingredientes utilizados por el sector gastronómico para la preparación de los platos ofrecidos. En la primera columna, de izquierda a derecha, se enlista el producto o familia de productos en cuestión, mientras que en las 2 columnas consecutivas se menciona primero: cuál es el proveedor actual; y segundo: cuál puede llegar a ser el proveedor o proveedores que lo reemplacen.

Producto	Proveedor Actual	Proveedor Potencial
Carnes	Sánchez Carnes	Carnes Dante/Carnes S.R.L.
Pollo	Pollería 2 hermanos	Santino Edgardo
Frutas y Verduras	Verdulería Abedobato	Miguel Ángel
Bebidas	Embotelladora del Atlántico	Cordoba Drinks
Pan	Panadería Bamba y San Miguel	Panedería "El Escondrijo"
Vinos	Del Blanco S.R.L.	



Notamos que los proveedores listados son exclusivamente mayoristas de materias primas. De esta manera se excluyen productos y marcas específicas, que requieren un análisis más pormenorizado.

Ahora bien, para seleccionar un proveedor de reemplazo, sugerimos que la empresa utilice el modelo clásico de toma de decisiones, como se ve en Robbins (2005). Este modelo usualmente se expresa en un cuadro con 4 columnas (Criterio, Ponderación, Puntaje y Puntaje Ponderado) y una serie de filas que dependerán de la cantidad de criterios utilizados. Este proceso trata de disminuir las preferencias humanas posibles, tratándose de acercarse a una decisión más objetiva.

Para su correcto uso, sugerimos la ayuda de una planilla de Excel y el seguimiento de los siguientes pasos:

1. Enumerar las alternativas consideradas y crear un cuadro (de acuerdo a como fueron descriptos) para cada uno de ellos. En común, todas las opciones deberán ser juzgadas por los mismos criterios, cuyas ponderaciones deberán ser siempre idénticas.

Adicionalmente, podemos programar las columnas de “Puntaje Ponderado” y las filas de totales con funciones de Excel para que sean completadas automáticamente, una vez ingresado el valor correspondiente a las puntuaciones.

2. Una vez completado el primer paso, el usuario deberá seleccionar todos los aspectos pertinentes que son afectados por su decisión y colocarlos uno por uno bajo la columna “Criterio”, en todos los cuadros ideados.
3. Luego, deberá asignarle pesos a esos criterios en base a su escala de prioridades.

En el caso de una empresa, en este paso tendrán relevancia sus objetivos, políticas, misión y mirada del consumidor.

4. El cuarto paso consiste en elegir una escala de puntuación para los criterios. La misma puede ser del 1 al 5, por ejemplo, siendo 1 la peor puntuación y 5 la



mejor. El usuario deberá calificar todas las opciones, lo cual puede ser realizado utilizando estándares absolutos o relativos (en comparación con las otras opciones).

5. Por último, en la columna de puntaje ponderado, el usuario deberá multiplicar o elevar los puntajes por las ponderaciones y al final de dicha columna, sumar todos sus elementos para obtener el puntaje final. Este último paso es automático si se utilizaron las funciones sugeridas en el primer paso.

A modo de ejemplo práctico, aplicamos el método descrito para seleccionar una panificadora que reemplaza a la actual, en busca de mejores resultados de calidad, disponibilidad, precios y financiación. Las empresas comparadas fueron la panadería “El Escondrijo” y la panadería “La Panificadora”.

Panadería "El escondrijo"			
Criterio	Ponderación	Puntaje	Puntaje P.
Disponibilidad	3	3	9
Demora	4	3	12
Calidad del pan	4	4	16
Calidad de facturas	2	2	4
Precios generales	3	2	6
Flexibilidad pagos	2	4	8
<b>Total</b>			<b>55</b>

Panadería "La Panificadora"			
Criterio	Ponderación	Puntaje	Puntaje P.
Disponibilidad	3	4	12
Demora	4	4	16
Calidad del pan	4	3	12
Calidad de facturas	2	3	6
Precios generales	3	2	6
Flexibilidad pagos	2	3	6
<b>Total</b>			<b>58</b>



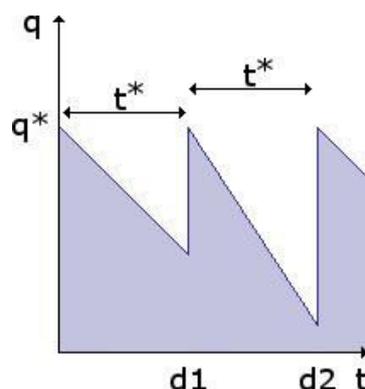
Bajo este análisis, si la empresa se decide por cambiar su proveedor actual de productos a base de trigo, su mejor opción inmediata es la de realizar contratos de compra-venta con la panadería “La Panificadora”.

### Logística de Entrada – El Ciclo de Abastecimiento

Una vez que nos aseguramos que los ingredientes poseen la calidad deseada, no podemos pasar por alto una característica esencial sobre la naturaleza de esta materia prima: la pérdida de calidad ante el paso del tiempo. Si la empresa está comprometida con la mejora de calidad propuesta, deberá acortar los intervalos de stock según el alimento en cuestión y minimizar su conservación masiva.

La literatura de la administración de operaciones ofrece un modelo de abastecimiento que usualmente es utilizado exclusivamente para minimizar los costos de inversión y de almacenamiento, el mismo se encuentra por ejemplo explicado de manera extensa en Anderson, Sweeney y Williams (2011). Si bien los modelos presentados no prevén la planteada restricción (caducidad del inventario), la misma puede ser incluida estableciendo un valor máximo para los intervalos de tiempo entre reposiciones.

A pesar de que para la realización de este trabajo optamos por modelos cuantitativos comúnmente conocidos como “modelos de inventarios”, existen otras opciones igual de válidas para el manejo del abastecimiento. Estamos haciendo referencia a las simulaciones, que si bien, no son un modelo matemático exacto, sus resultados pueden ser de gran utilidad para prever contingencias que quizás escapan el plan original.





Como se puede observar en este ejemplo, nosotros proponemos como ideal un modelo de abastecimiento que cuente con un restablecimiento periódico/fijo en base a las características de la materia prima en cuestión. La cantidad a pedir deberá ser variable dependiendo del pronóstico realizado por la empresa para el periodo siguiente.

Vale aclarar que, a pesar de estos esfuerzos para minimizar las contingencias, la existencia de sobrantes y de faltantes será inevitable. Esto es así dado que la demanda para los periodos puede ser estimada, pero nunca conocida con total precisión, pues nuestro modelo no es determinista, sino que al contrario, lidia con probabilidades, medidas de tendencia central y sus variaciones.

Lamentablemente la empresa no podrá hacer mucho ante eventuales faltantes. Caso contrario, de haber y ser aceptables sobrantes entre periodos, los mismos deberán ser prioridad para los próximos periodos, siguiendo una política de “*primero entrado, primero salido*”. Esta disposición es independientemente del método de valuación de las mercaderías (conocidos como FIFO\*/LIFO\*).

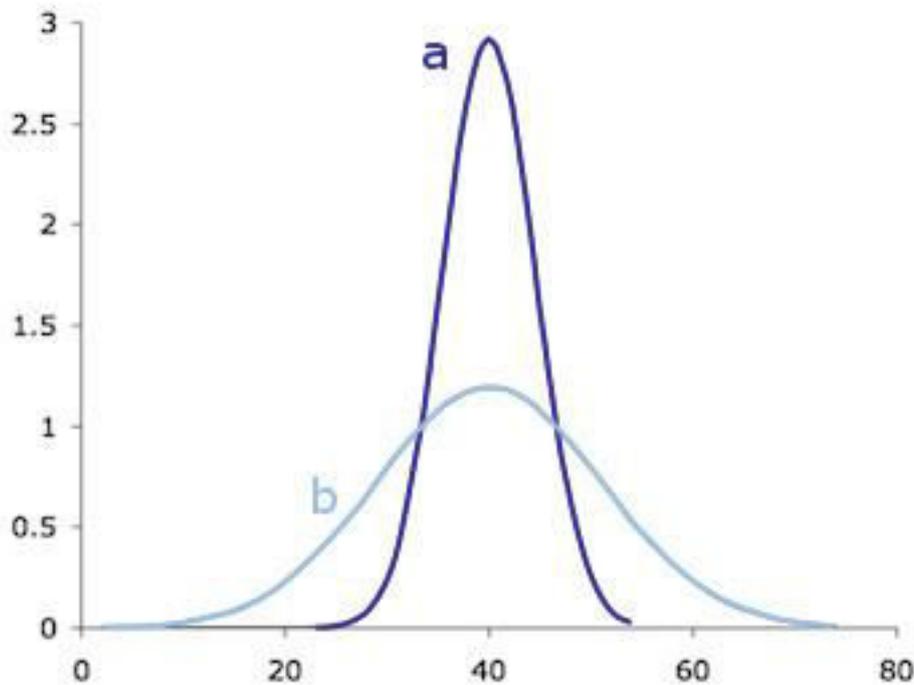
### Pronósticos – Valor Esperado\*

Mencionamos a la pasada que la eficacia de este modelo dependerá de la precisión de los pronósticos de la empresa para los periodos considerados. Esto es así pues la utilización de la correcta metodología estadística que considere factores cíclicos\*, estacionales\* y tendenciales\*, será la herramienta que nos arroje los valores estimados más cercanos a los observados en la realidad, en contraste con otros indicadores como las apreciaciones subjetivas de los gerentes o los trabajadores.

Como requisito esencial, necesitamos que la empresa empiece a llevar registros sobre el consumo de todos los productos gastronómicos y, por extensión, sus componentes. Si bien deberán pasar años para llegar a pulir los pronósticos para que incluyan fuerzas cíclicas, registraciones en el corto plazo y el uso de promedios móviles\* bastarán para estimar las necesidades de demanda de esta empresa.



Un estadístico\* clave sin dudas será la variabilidad (varianza o desviación estándar) de los datos con respecto a la media, entre más “agrupados” se encuentren los datos para un producto, menos discrepancias habrá entre el modelo y la realidad, y menores serán los sobrantes o faltantes de un periodo dado.



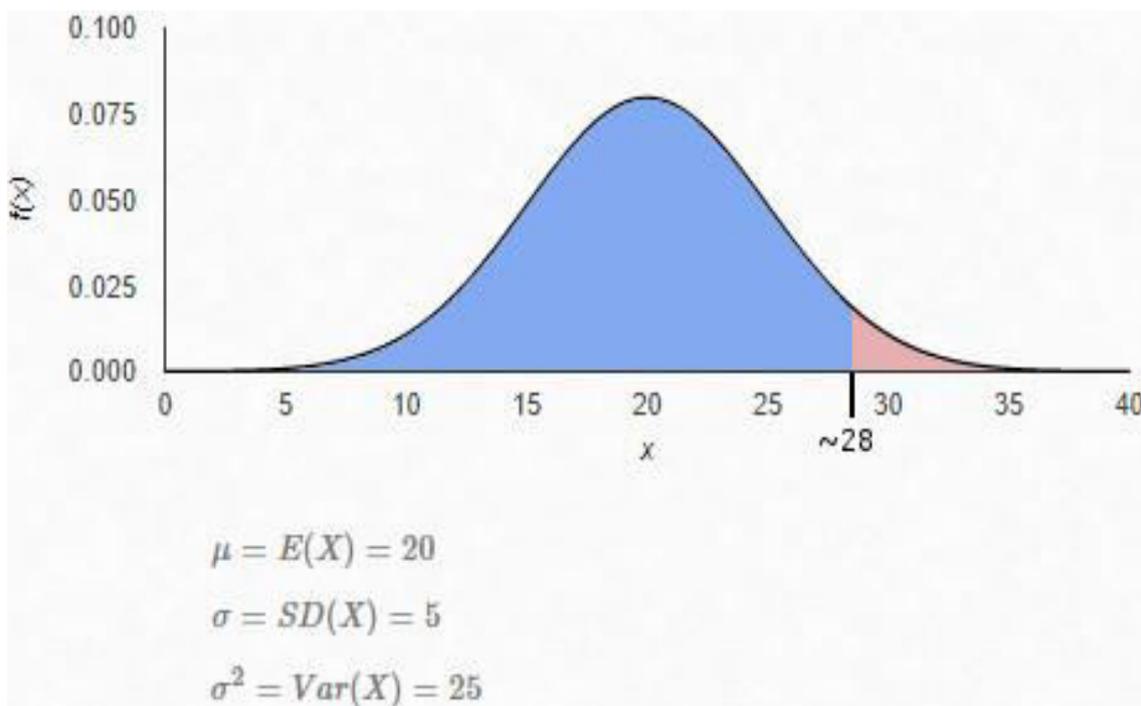
*Utilizamos como ejemplo ilustrativo una distribución normal. En ella, la forma de la distribución “a” es preferible a la forma de la figura “b” para propósitos de pronósticos y planeamiento.*

Una vez determinada la distribución indicada y sus estadísticos, la empresa deberá fijar, en su función de unidad centralizada de decisiones de calidad, una variable más. Estamos hablando de una política que fije una preferencia por los faltantes o los sobrantes de manera cuantificable y objetiva. A dicha política estadística usualmente se la llama “*nivel de confianza*”.

Por ejemplo, la empresa probablemente considere a los sobrantes como el mal menor en hasta un 95% de las situaciones. Ante esto, el responsable de las compras deberá abastecer a las estaciones de trabajo de manera que pueda garantizar que las



existencias no se agotarán con un nivel de confianza del 95%. Para cumplir con este tipo de expectativas, se deberán ordenar o comprar mercaderías, al fin de cada periodo, por la cantidad ubicada en el percentil\* 95 en la distribución de consumo pronosticado del bien en cuestión. Presentamos un ejemplo ilustrativo a continuación con el caso de las medialunas.



En este ejemplo, suponemos que el promedio (simple o móvil) del consumo de medialunas para periodos diarios es de 20 unidades, con una desviación estándar de 5 medialunas con respecto a la media. Para estos datos, y tratando de establecer un nivel de confianza del 95%, concluimos matemáticamente que el abastecimiento previsto para encarar cada periodo deberá rondar las 28 unidades. La fórmula matemática que nos permitió arribar a esa cifra se muestra a continuación.

Siendo la fórmula para el cálculo de las probabilidades acumuladas de un valor dado para la distribución normal:

$$Z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$



A partir de ahí podemos despejar el factor  $x$  de la presentada fórmula, respetando el correcto uso de las normas matemáticas, para obtener:

$$(Z * \sigma) + \mu = x$$

Ahora solo resta reemplazar los conceptos de la nueva fórmula con sus valores correspondientes y resolver. Dicho procedimiento nos arrojó el siguiente valor...

$$(1,64 * 5) + 20 = 28,2$$

*Nota: la obtención del valor "Z" requirió el uso de una tabla auxiliar para la distribución normal.*

...que por simpleza decidimos redondear a 28.

### Pronósticos – Análisis de Correlación

Otra forma válida de pronosticar precisamente este tipo de demanda es vinculando variables dependientes e independientes en lo que se llama un "análisis de correlación". Esta técnica, en pocas palabras, consiste en predecir matemáticamente el valor de las variables dependientes a partir de las independientes mediante relaciones matemáticas entre ellas. Para tener utilidad empírica, dichas relaciones matemáticas deben representar fielmente los fenómenos observados en el mundo natural.

Ilustrando con un ejemplo; si sabemos que cada comensal consume, en promedio, 0.75 litros de gaseosa por cada comida, se puede estimar el número de gaseosas que serán demandadas en una noche dado un número  $x$  de huéspedes que se encuentren alojados en el hotel. El modelo quedaría entonces expresado mediante la siguiente función lineal:

$$y = 0,75x$$

El modelo precedente constituye una correlación *simple* pues solamente utiliza como predictor una sola variable. Para pronósticos todavía más precisos, sin embargo,



pueden ser agregadas más variables independientes, siempre y cuando éstas cumplan ciertas condiciones de pertinencia, independencia y linealidad.

Expandiendo sobre el ejemplo anterior; si la información sobre el consumo de gaseosas estuviera discriminada siguiendo datos demográficos, y éstos fueran significativamente diferentes entre sí, se puede crear un modelo que contenga todas esas variables a la hora de estimar su consumo. Este nuevo modelo quedaría representado de la siguiente manera:

$$y = 0,45z + 0,80x$$

Siendo las nuevas variables:

$$x = \textit{Huespedes mayores de edad}$$

$$z = \textit{Huespedes menores de edad}$$

Y cuyos coeficientes siguen representando litros de gaseosa consumida por cena.

El desafío para la empresa, entonces, se basará en construir un modelo con alta capacidad predictiva sin que éste le requiera relevar la información de muchas variables.

Adicionalmente, y de manera similar a cómo hicimos con los pronósticos en base al valor esperado, es posible establecer niveles de confianza que nos permitan controlar la proporción de faltantes a sobrantes, a conveniencia. De hacerlo, el único dato extra que necesitaríamos con respecto al modelo armado sería la desviación estándar, que puede ser calculada también en base a la varianza.

Más adelante, en el capítulo dedicado al control operativo, ofreceremos distintos indicadores que correlacionan variables de este tipo y que pueden ser utilizados para planear las operaciones de la empresa. Todo esto ayudará a la empresa a operar de manera “esbelta”, es decir, con poca inversión en almacenamiento, con mínimos faltantes y sobrantes, y con una calidad de servicio aumentada.



### Logística Interna y de Salida – El Almacenamiento y la Distribución

En cuanto a las funciones logísticas internas, hay que considerar al almacenamiento como otro factor de importancia en la ya mencionada función de tiempo-calidad de los ingredientes. Un almacenamiento adecuado de las materias primas podrá extender su vida útil sin comprometer demasiado su calidad. Sin embargo, la evaluación de la idoneidad de los medio de almacenamiento usados escapan la especialidad de este trabajo.

Como ya dijimos, los servicios tienen la particularidad de ser prestados en el mismo lugar en el que son producidos, siendo casi siempre veces estos dos conceptos sinónimos. Esto deja a la logística de salida sin aportes valiosos que puedan ser realizados sobre la distribución del producto final.



# Operaciones

---

## Introducción

### Marco Teórico y Definiciones

*Administración de Operaciones* es un término amplio que se usa comúnmente para referirse a la planeación, organización, dirección y control de una diversa variedad de actividades empresariales vinculadas con la producción, o en su defecto, el manejo de mercaderías para la reventa (Heizer y Render, 2009).

En muchas empresas, “Operaciones” suele constituir un departamento o dirección central propia, con vistas hacia asegurar la correcta coordinación de todas las actividades críticas ejecutadas por la primera línea\*. En lo que respecta a los indicadores económicos finales, ésta es quizás el área que mayor influencia posee sobre la rentabilidad del activo. Recordamos que dicha fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo}}$$

*Por “Utilidad Bruta” se entiende la utilidad que consigue el emprendimiento, neta de sus costos de operación y de sus gastos comerciales y administrativos, pero sin considerar egresos (o ingresos) financieros e impuestos a pagar.*

Si bien, *Los Sauces* no cuenta con un departamento de operaciones genérico que englobe todas sus operaciones, son ejemplos de departamentos operativos su unidad gastronómica, de spa y de limpieza. Su correcta coordinación depende de la supervisión de los administradores.



A continuación enlistamos las tareas/áreas que típicamente comparten los departamentos operativos, haciendo énfasis en la documentación que generan y la importancia, si alguna, que le da la empresa que nos ocupa.

- ✓ **Diseño de productos:** Esta actividad consiste en definir el producto o servicio que se desea prestar en términos de dimensiones, espacio físico, demoras, necesidades a satisfacer, materiales, etc.

Debido a la importancia del input de los clientes, y siendo un indicador temprano del costo-precio de la prestación, no es de extrañar que esta actividad se haga en colaboración con la unidad de marketing. Otra de sus características es la participación de equipos de trabajo capaces de generar múltiples ideas candidatas, para ser debatidas y seleccionar a la más prometedora.

Para nuestro trabajo, nosotros hemos tomado al diseño del producto, en su mayoría, como una variable fija. La amplitud de la gama de servicios\* ofrecidos por el hotel es decidida por la gerencia.

- ✓ **Ingeniería del producto:** Bajo esta denominación nos referimos a la definición física de la idea seleccionada en la actividad precedente.

Se caracteriza por la producción de documentación; planos, diagramas de despiece, lista de requerimientos/componentes, como así también prototipos y sus posibles variantes.

- ✓ **Ingeniería industrial:** Diagrama los procesos productivos de manera que sean exitosos en fabricar el producto diseñado, buscando siempre la máxima eficiencia. Para lograr su objetivo, estudia variables tales como la utilización de la maquinaria disponible y potencial, las secuencias de acción de los operarios y la distribución física de los recursos involucrados.

Como resultado, los tipos de documentación que genera son conocidos como *lay-outs\** y hojas de ruta.

- ✓ **Ingeniería concurrente:** Área que estudia los procesos diagramados en el área de ingeniería industrial y los recursos organizacionales en busca de lograr



procesos simultáneos que reduzcan el *lead-time*\* de los procesos de producción.

- ✓ **Calidad:** Si bien, la calidad planeada es ideada cuando se diseña el producto y es explicitada en su totalidad en la creación del prototipo final a producir en masa, su alcance total es mucho mayor. De esta manera, se le adjudica a esta área las tareas de aseguramiento y control de la calidad. Esto implica el seguimiento de los resultados del proceso productivo, la toma de mediciones correspondientes y la formación de círculos de calidad comprometidos con la mejora continua.
- ✓ **Logística:** Aunque es usualmente incluida en esta área, debido a su extensión e importancia, hemos decidido darle su propio capítulo.
- ✓ **Programación de la producción (PCP):** Se encarga de todos los planes relacionados con la previsión de la producción. Típicamente, se empieza por fijar un objetivo a largo plazo acorde con los objetivos máximos de la empresa, para luego desagregar ese plan maestro en programas anuales, mensuales, semanales, y finalmente, en programas diarios. Entre sus otros objetivos se encuentra el equilibrio entre la minimización de los inventarios finales y la evitación de faltantes.

En consecuencia, la documentación resultante de esta actividad serán los programas de producción, que dependiendo de la modalidad de producción (por procesos o por órdenes), indicarán la cantidad y los tipos de bienes que se producirán. Una herramienta muy importante, utilizada para el control del cronograma de producción, son las gráficas de Gantt. Esta herramienta, desarrollada en el siglo pasado por Henry Gantt (1974), utiliza un diagrama de ejes cartesianos en donde se exhibe la serie de tareas que se desean controlar (eje Y) y una escala de tiempo (eje x), representando el espacio temporal que ocupará cada tarea. En ellas es posible discriminar, mediante escalas de colores, la producción planeada y la efectivamente terminada.



En el caso de los servicios (como el nuestro) y de la producción altamente personalizada, esta función se ve disminuida por la incapacidad de almacenar la producción y/o de anticiparse a la demanda.

- ✓ **Control de gestión:** Símil al caso del área logística, a la tarea de controlar las operaciones de la organización, mediante un tablero de indicadores, se le ha dedicado su propio capítulo.

### Contribuciones

El estudio de las operaciones de un emprendimiento es una actividad de carácter crítico y continuo. Tal es así, que es el área en la que la escuela de la administración científica y clásica pone más énfasis. No es de extrañar, entonces, que los aportes más importantes en esta materia provengan de autores y científicos como Frederick Taylor y Michael Hammer.

Nuestros esfuerzos estarán direccionados en aumentar la eficiencia operativa mediante la reingeniería de sus procesos, considerando que estamos tratando con una organización ya en funcionamiento. Esto significa que se volverán a diseñar las secuencias productivas sin tomar en cuenta su estado actual, dentro de ciertos límites fijados.

Dicha reingeniería constituye una herramienta de gestión moderna, crucial para negocios de hoy en día, pertenecientes a todos los rubros y tamaños. Para una mejor definición, decimos que es:

*[...] Una concepción nueva de lo que la organización está tratando de hacer con todos los procesos de la compañía y, a continuación, eliminando los pasos que no agregan valor [...] – Chase, Jacobs y Aquilano (2009)*

Mediante el uso de esta herramienta, buscaremos tratar de bajar los costos de producción, con la esperanza de así poder reducir los precios al consumidor en la misma proporción. Se pondrá énfasis en la distribución física de las instalaciones y



operarios y en pasos innecesarios en el proceso de producción. Ambos aspectos son competencia de la ingeniería industrial.

### Relación calidad-precio

La meta será abordar la percepción que tienen los clientes del hotel en cuanto a la relación precio-calidad ofrecida, pero de una manera diferente a la hasta ahora desarrollada. Decimos esto pues a lo largo del trabajo nos enfocamos en provocar cambios que aumenten la calidad de los servicios prestados, afectando partes del denominador de la ecuación precio-calidad.

$$Utilidad\ por\ peso = \frac{Calidad}{Precio}$$

En la mayor parte de este capítulo, sin embargo, trataremos de afectar el denominador de la ecuación, afectando toda la percepción de la utilidad por peso pagado del servicio al mismo tiempo.

En cambio, las contribuciones a esta meta que se basarán en aumentar directamente la calidad del servicio prestado, consistirán en implementar mejores controles de calidad.

### Limitaciones

Cuando hablamos de sus límites de aplicación, tenemos que hacer referencia a dos cuestiones:

- ✓ **El plazo de este trabajo:** Como se exhibió en anteproyecto, el plazo total dedicado a la segunda parte del trabajo es solo de 2 meses, dándole al mismo un carácter cortoplacista.
- ✓ **Los principios microeconómicos:** Los cuales nos enseñan que, siendo el plazo considerado lo suficientemente extenso, todas las variables de una empresa se consideran variables. Para una mejor concepción de este fenómeno, se recomienda leer Mochón y Beker (2008).



Con esto queremos decir que existen un número de variables actuales que no podrán ser alteradas. En el mejor de los casos, solo se podrá presentar un plan conceptual que abarque esos cambios más profundos para una escala de tiempo mayor. Lo mismo no significa, sin embargo, que los cambios propuestos no sean significativos en su misión de aumentar la rentabilidad del activo.

## Mejoras a la Ingeniería Industrial

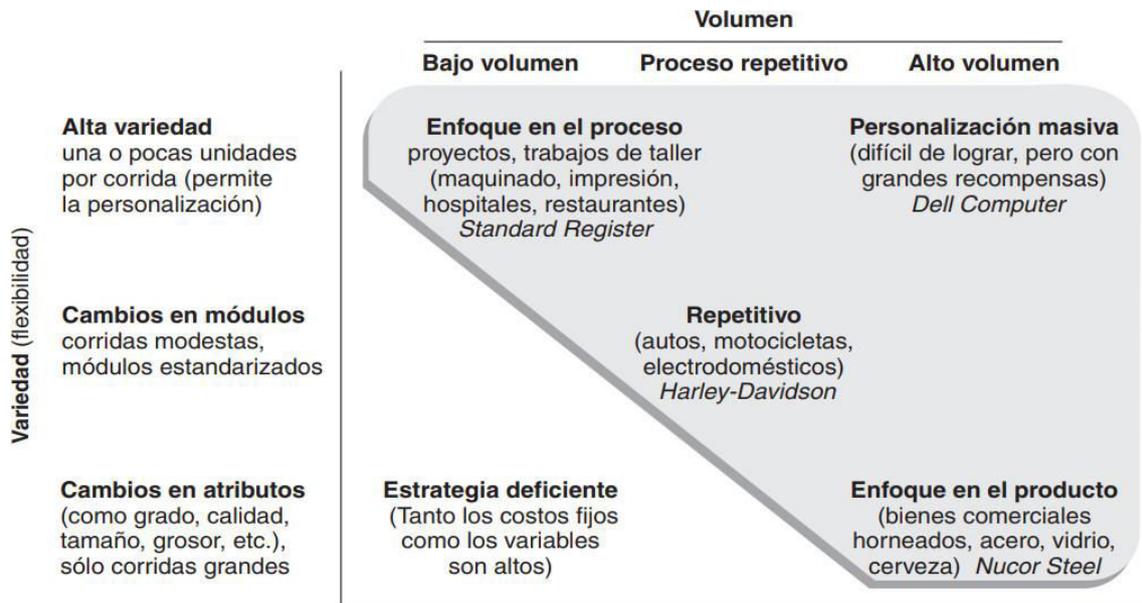
### Modalidades de Producción

Antes de realizar un análisis pormenorizado de los procesos productivos de una determinada área operativa o puesto de trabajo, primero es necesario evaluar un par de cuestiones fundamentales sobre los mismos.

Una de ellas se basa en identificar el *modelo de producción*, definido como el conjunto de características básicas del sistema que siempre han de tenerse en cuenta de cara a intervenir en el mismo. Así, no son comparables las modificaciones que se pueden hacer en un sistema de producción continuo, en comparación con un sistema de producción por órdenes.

La clasificación que proponemos para encasillar los procesos utiliza una matriz de dos dimensiones. En ella se observa por un lado el eje “x”, que mide el volumen de producción, yendo desde bajo a alto volumen; y el eje “y”, que mide la variabilidad de los productos elaborados, yendo de un sistema rígido que elabora siempre el mismo producto, hasta un sistema con alta variabilidad, que permite a sus clientes obtener productos y experiencias únicas e irrepetibles.

Para ilustrar esta clasificación, volvemos a citar la obra de Heizer y Render (2009), esta vez para extraer la siguiente ilustración.



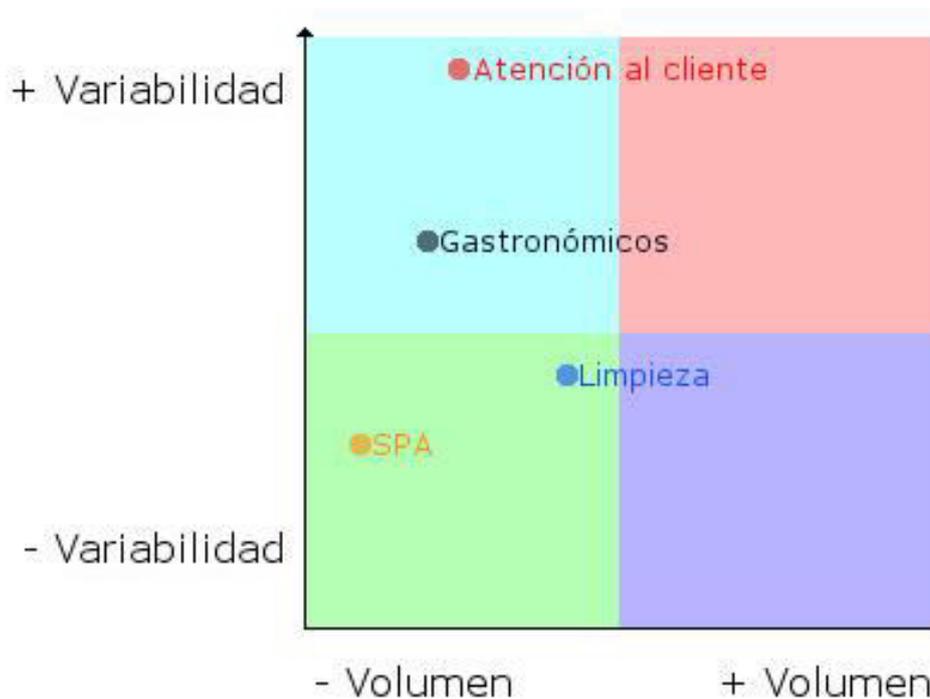
Veamos ahora como se ubican los procesos de nuestra empresa en esta matriz.

- ✓ **Servicio de limpieza:** Este servicio cae dentro de la clasificación de servucción repetitiva, pues tiene un volumen medio de frecuencia y presenta un buen número de variedades, de acuerdo a la tarea y el espacio físico en donde se desarrolle.
- ✓ **Servicio de atención al cliente y asignación de habitaciones:** Este es el servicio que presenta mayor variabilidad del hotel, pues es un reflejo de la amplia gama de necesidades e inconvenientes que pueden llegar a tener los huéspedes. En cuanto a su volumen decimos que tiene un nivel medio-bajo de frecuencia, por lo cual lo clasificamos como un proceso productivo con enfoque en el proceso.
- ✓ **Servicio de gastronomía:** Este servicio tiene una moderada variedad en comparación con restaurantes exclusivos, pues el menú que ofrece un hotel es menos extenso. Por motivos similares, y sobre todo por la preferencia de los pasajeros por comer “afuera”, el volumen de producción es reducido. Estas 2 características ubican al proceso entre la repetitividad y el enfoque en el proceso.
- ✓ **Servicio de spa:** Los servicios de spa que dependen de la prestación de un tercero, principalmente los masajes, son servicios razonablemente rutinarios,



esporádicos, y que demandan un tiempo considerable por persona. Así, se ubican en el cuadrante inferior izquierdo, no pudiendo ser tratado como un servicio enfocado al producto, ni al proceso.

Ubicando estos servicios en la matriz indicada, obtenemos un resultado que adopta la siguiente forma:



La imagen es muy esclarecedora al imaginar donde se ubicaría el centro de gravedad de todos estos puntos señalados: el enfoque hacia los procesos. Esta predisposición se debe a que, como es característico de la mayoría de servicios, las prestaciones de cada actuación suelen ser muy distintas unas de otras. Las implicancias operativas de esto, se traducen en la necesidad de tener sistemas productivos flexibles, que cuenten con planes de contingencia capaces de atender todas las posibles necesidades de los clientes/comensales. Debido a lo dificultoso que puede resultar esa actividad, la performance del hotel dependerá mucho de sus políticas y de la experiencia de sus empleados.



Una vez identificada la naturaleza de los procesos con los cuales lidiamos, es hora de diseccionarlos para encontrar su valor.

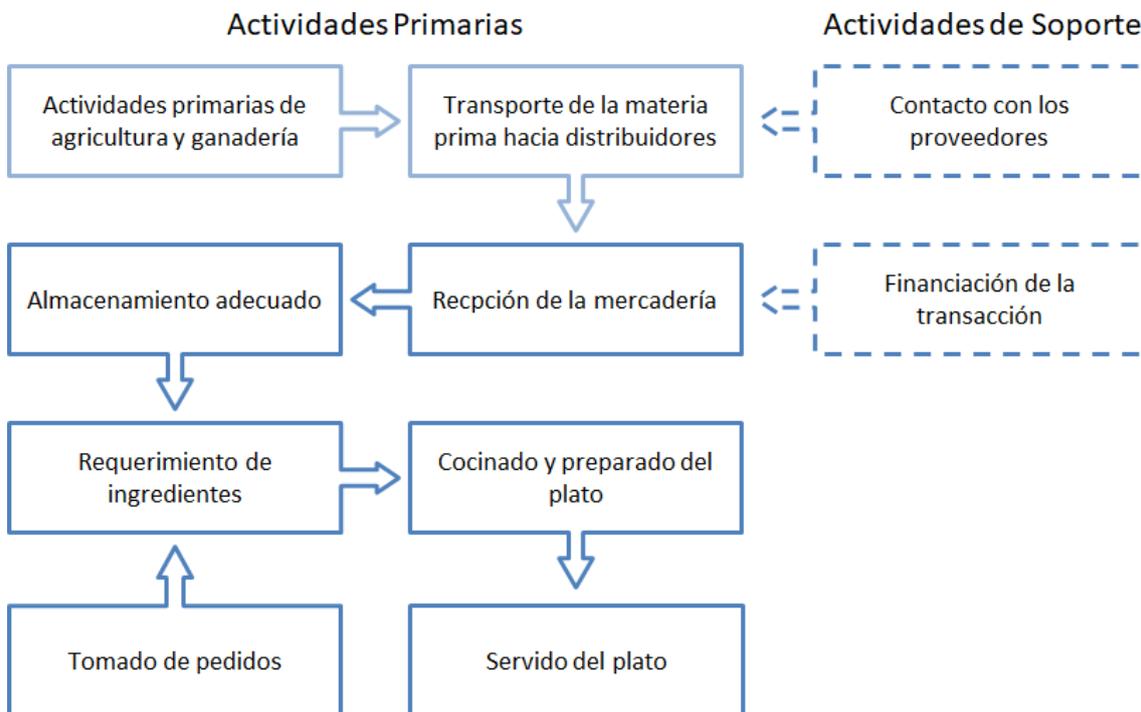
### La Cadena de Valor

El valor de un bien o de un servicio se relaciona con otro concepto provisto por la microeconomía, en su estudio de los consumidores, que es el de la *utilidad*. La misma puede ser definida como el grado de satisfacción que obtiene una persona a través de la adquisición de un producto (Mochón y Beker). Su cuantificación sigue siendo un gran desafío, ya sea mediante escalas ordinales\* o cardinales\*, pues un gran número de factores psicológicos entran en juego dependiendo de la persona. Por esta razón, decimos que posee un carácter subjetivo, de allí el hecho de que existan personas que estén dispuestas a pagar más por un bien que por otro, siendo el precio pagado el sacrificio económico que hace una persona para satisfacer su necesidad.

La herramienta por excelencia utilizada para estas aplicaciones de análisis es conocida como la cadena de valor (Porter, 2008). La misma constituye una representación gráfica de todas las secuencias de la cadena de abastecimiento y del valor que cada una agrega, hasta que desembocan en la prestación final. A través de ella se pueden hacer 2 contribuciones muy importantes a la administración de operaciones, que son:

- ✓ Establecimiento de una escala de prioridades basado en la cantidad de utilidad que las actividades les aportan a los productos finales.
- ✓ Eliminación de aquellas actividades que no le agregan valor al proceso, o bien, la reorganización de los recursos empleados hacia actividades de mayor valor.

A modo de ilustración, presentamos la cadena de valor conceptualizada para la unidad gastronómica. Notamos que en ella marcamos con un color más claro las actividades externas a la empresa y colocamos a la derecha las actividades de soporte.



Para una aproximación al valor de cada actividad, deberá indagarse más sobre la perspectiva del cliente.

### Tipos de Distribución de la Instalaciones

Similarmente al análisis previo del estudio de la cadena de valor, en donde nos detuvimos a identificar los modelos productivos, antes de proponer cambios en la manera en la que se distribuyen los materiales y los recursos humanos en la producción, debemos hacer importantes distinciones que condicionarán nuestro accionar. Estamos hablando de reconocer la existencia de los distintos tipos de distribuciones.

Así, por un lado, existen las distribuciones del tipo *fijo*, que se presentan cuando el objeto sobre el cual se trabaja no puede ser desplazado o, de poder serlo, no es conveniente hacerlo. Allí la distribución debe ser planeada alrededor del objeto y su dimensión física.

Por el otro, nos encontramos con los otros tipos de distribución, que se relacionan directamente con los tipos de producción presentados en el tema anterior. Tal es así,



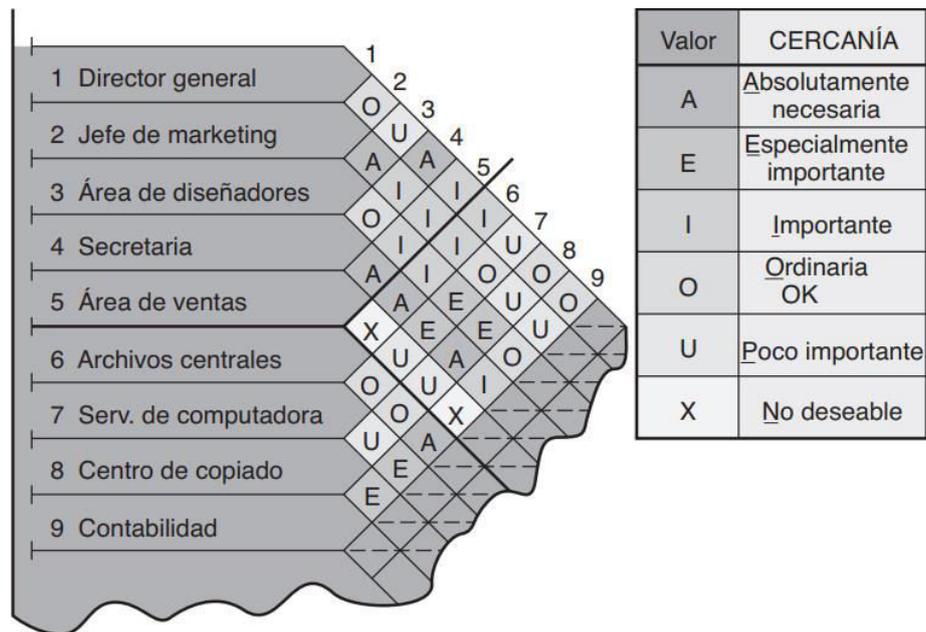
que sus denominaciones se integran utilizando la misma terminología. De esta manera encontramos la *distribución orientada al proceso* y la *distribución orientada al producto* como los opuestos extremos de un mismo espectro. Así, cuando hablamos de la primera hacemos referencia a un tipo de distribución con distintas “estaciones” de trabajo que son utilizadas selectivamente dependiendo de la orden de producción. En cambio, la distribución orientada al producto es mucho menos flexible y sus posibilidades de automatización son mayores.

### Distribución Física del Área Gastronómica

La distribución física de los recursos organizacionales es un punto que no se puede pasar por alto en el diseño de las operaciones. Las oficinas deben estar diseñadas para facilitar el intercambio de información entre los trabajadores relacionados por sus puestos de trabajo; las mercaderías en exhibición deben llamar la atención de los consumidores y hacerlos recorrer la tienda; y la planta debe reducir el recorrido transitado por la materia prima y los operarios. También existen casos en los cuales los puestos de trabajo se estructuran de tal manera que se evite el contacto físico o de información entre puestos.

También hay que considerar que, hoy en día, los nuevos medios de comunicación electrónica permiten prescindir de la cercanía física a la hora de intercambiar información de calidad.

Una herramienta que resulta de utilidad a la hora de planear la distribución de puestos de trabajo en una organización es conocida como “*gráfica de relaciones*”. Tanto su concepción, como la imagen mostrada a continuación tienen nuevamente su fuente en la obra de Heizer y Render (2009) y muestra las relaciones que deberá a respetar una configuración de oficinas de un departamento de marketing genérico.

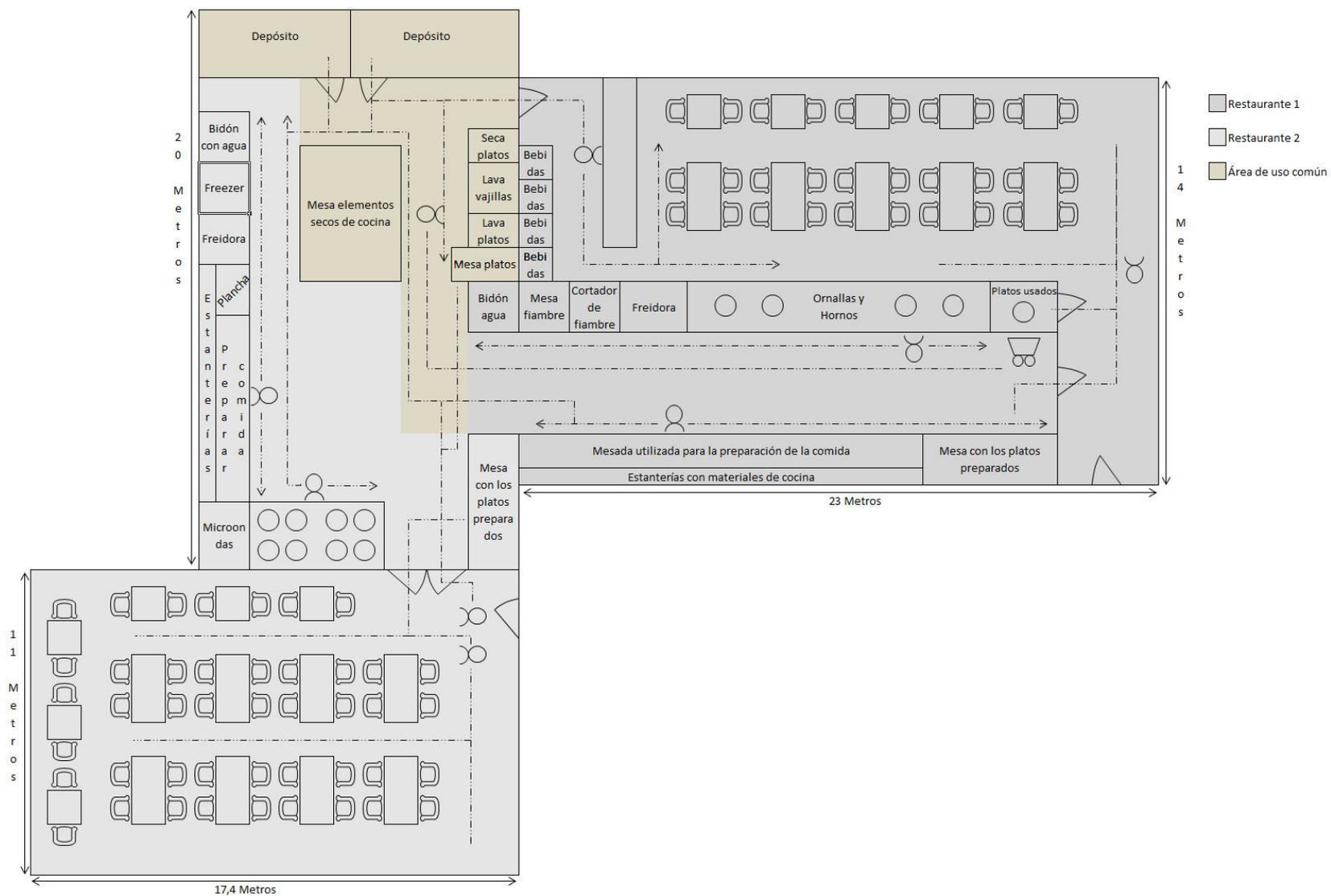


De esta manera, todos los diseños de distribución planteados podrán ser juzgados como superiores o inferiores en base a un criterio de idoneidad estandarizado, provisto por la matriz resultante.

A pesar de contar con una utilidad universal, el fuerte de esta herramienta es el análisis de la distribución de oficinas y puestos ejecutivos. Para la optimización de nuestra empresa, utilizaremos otras técnicas complementarias.

*Lay-out* es un anglicismo que hace referencia a la manera en la que personas, materiales e instalaciones se encuentran dispersas en un determinado espacio físico. El mismo funciona armando un modelo a escala, en 2 o 3 dimensiones, representando todos los elementos de interés y los límites del espacio en cuestión. Así, un observador externo puede apreciar la distribución fácil e íntegramente, viéndola desde un ángulo superior. Luego, conociendo un poco sobre los procesos que se llevan a cabo, se pueden probar distintas combinaciones que reduzcan los desperdicios de tiempo y espacio (si bien, lo ideal sería utilizar esta herramienta **antes** de realizar inversiones en capacidad).

Evaluamos así los planos actuales del restorán del hotel, en busca de mejoras operativas.



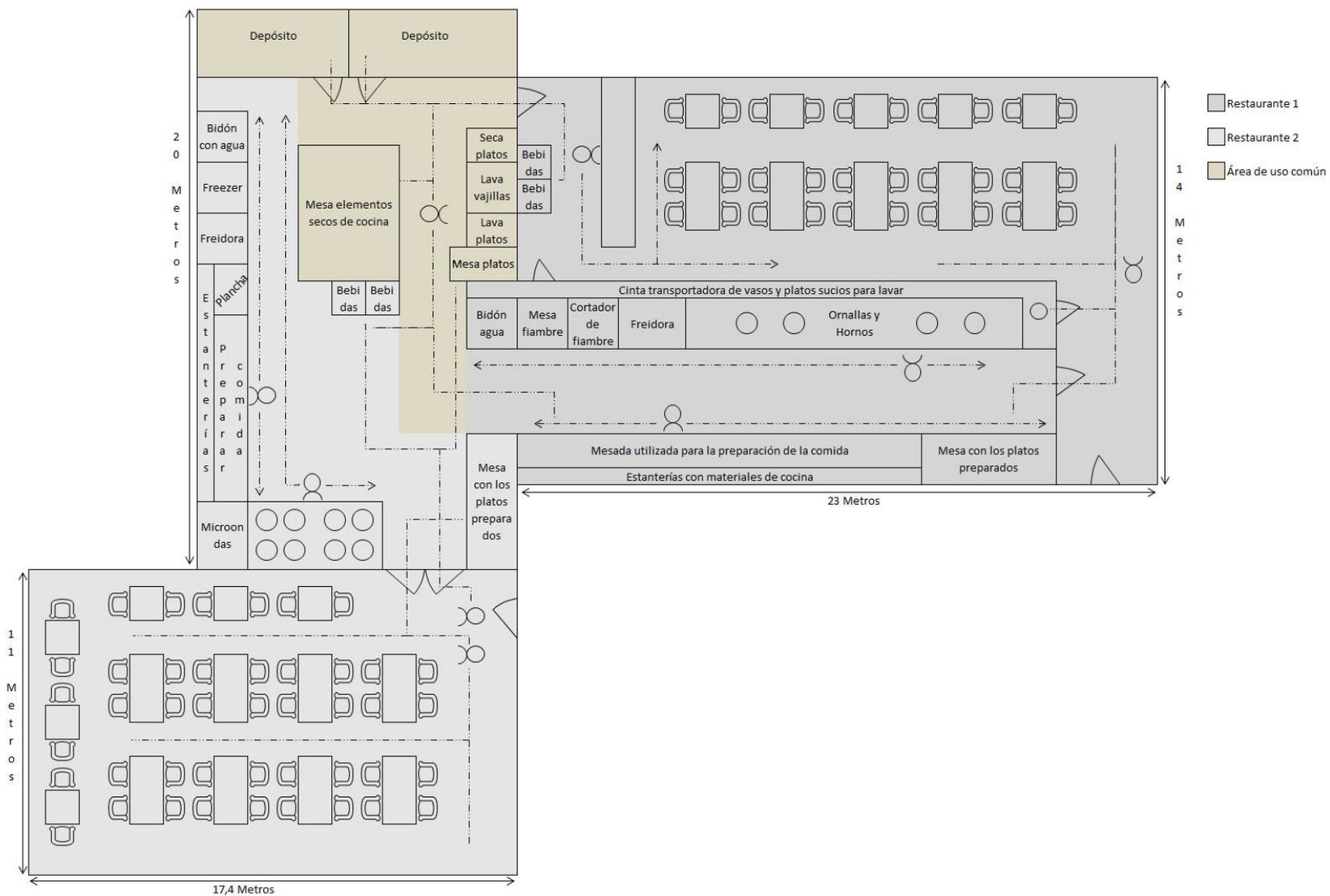


En esta imagen podemos observar los 2 comedores con los que cuenta el hotel. Por un lado, tenemos el comedor del “Restaurante 1”, que fue el primero en ser construido y tiene una capacidad menor en comparación al comedor del “Restaurante 2”, que fue construido como parte de un plan de ampliación del hotel. Ambos se encuentran unidos por una única cocina. Normalmente, existe una división tácita de ésta, donde, separando la misma en 2 partes, cada una atiende al comedor más cercano. Sin embargo, de ser necesario o conveniente, el cumplimiento de esa regla puede ser omitido. Por último, los materiales y los espacios que no están disponibles por duplicado (los depósitos y la parte del lavado de platos y copas) son de uso común.

En esta configuración toman lugar los siguientes procesos, en orden secuencial:

Primero el mozo se desplaza hasta el comensal algunos segundos después que éste eligió su mesa y le entrega el menú. El mozo se retira y espera unos minutos para que el comensal decida que desea comer y beber. Una vez que ese tiempo se cumple, el mozo se acerca nuevamente al comensal y toma su pedido. El mozo luego lleva una parte del pedido a la cocina y la otra al bar para ser preparadas. La bebida se sirve primero pues tarda menos en ser preparada y después se sirve la comida. Mientras los comensales ya atendidos cenan o esperan su pedido, los mozos repiten este proceso hasta tomar todos los pedidos y servir a todos los comensales. Durante este transcurso, los mozos también están atentos a la posibilidad de los comensales que ya han sido servidos ordenen más o que terminen de utilizar los platos, vasos, botellas para levantarlos y llevarlos a la cocina y que sean lavados. Esto se realiza ingresando los platos y cubiertos sucios por una pequeña compuerta al lado de la puerta de la cocina, donde esperarán a que el empleado encargado de lavar los platos los cargue al contenedor móvil y los lleve hacia la zona de lavado. Los vasos, por el otro lado, son levantados separadamente y llegan a esa zona pasando por el bar, pues el trayecto es más corto.

A partir de este relevamiento, ofrecemos en la siguiente página una versión mejorada del lay-out que podría ser implementado en esta unidad de la empresa.





En palabras, nosotros creemos que esta unidad se beneficiaría con la implementación de 3 cambios, 2 de los cuales son referentes a la distribución propiamente dicha, y el restante referente al método de trabajo.

En cuanto a la distribución encontramos que:

1. La inclusión de una cinta transportadora que trasladara los vasos y los platos sucios hasta la zona de lavado automáticamente eliminaría un 90% del desplazamiento que debe realizar el lavaplatos. Esto le permitiría a este último terminar más rápido con el lavado y el secado de los platos y cubiertos para su reuso.
2. También se puede notar en la distribución original que las heladeras donde se almacenan las bebidas están colocadas en el bar, la cual es una posición muy incómoda para los mozos del segundo restaurante. Tras la reubicación de ellas, los mozos podrán servir a los comensales del segundo restauran más rápidamente.

En cuanto al método de trabajo, no encontramos justificación para la separación conceptual de que existe en la cocina, al contrario, creemos que lo más beneficioso sería que su uso sea indistinto. De esa manera, la prioridad pasaría a ser atender a los comensales por con el criterio de “primero entrado, primero atendido”.

## Mejoras a la Calidad

### Aplicación de los Principios de la Calidad Total

Habiendo definido algunas medidas para mejorar la eficiencia operativa, con vistas a reducir las tarifas cobradas por el hotel, repasaremos ahora más disposiciones que pueden ser tomadas en vista de lograr mayores estándares de calidad. Éstas, referentes a atribuciones que se le otorgan a áreas abocadas al estudio de la calidad.

Consideramos de utilidad, antes de empezar a listar distintas herramientas de calidad para que sean aplicadas aisladamente en la empresa, procurar la adopción de una



filosofía de la calidad que garantice una visión unificada sobre la misma y que direccionen todos nuestros esfuerzos en esta área. La filosofía más comúnmente ofrecida en la literatura administrativa sobre la calidad es la denominada “Administración de la Calidad Total” (Ishikawa, 1985).

Los principios que queremos estresar de esta manera de ver la calidad son enumerados a continuación:

1. *La mejora continua*, que significa revisar la performance de cada actuación en busca de cosas que se puedan haber hecho mejor, para ser incluidas en los nuevos planes.
2. *La visión estratégica*, que denota que los límites de su aplicación deberán abarcar todos los recursos de la empresa y tener un carácter de indefinidos o de largo plazo. Además, reviste a esta variable de una importancia vital para el negocio.
3. *Control de la variabilidad*, que significa reducir los resultados no deseados a niveles estadísticamente insignificantes. Esto se logra empleando mecanismos confiables o “a prueba de tontos” y realizando controles estadísticos de los procesos.

Con estos principios en mente, desarrollaremos en los próximos temas una serie de herramientas que le permitan a la empresa alcanzar niveles de calidad superiores a los actuales. Específicamente, hablaremos del *benchmarking*, del control de la fuente y de las mencionadas listas de comprobación.

### Benchmarking

Esta herramienta puede ser definida como la

*“Selección de un estándar de desempeño demostrado que represente la mejor realización de un proceso o una actividad.” – Heizer y Render (2009)*

---



Aunque suene como una herramienta para ser exclusivamente usada en conexión con el exterior, es decir, tomando como ejemplo de mejores prácticas a empresas de la competencia o de rubros tangencialmente relacionados, el benchmarking también puede ser interno. Esto es verdad pues entre más grande sea una organización, mayor cantidad de empleados tenga y mayor cantidad de procesos similares desarrolle, más probable será que algunas áreas o empleados hayan perfeccionado técnicas y procedimientos que sobresalgan y que sean de utilidad estudiar, con vistas a su exportación al resto de la empresa. Esto es algo que también ocurre con habitualidad en organizaciones que administran múltiples sucursales paralelas.

Independientemente del ámbito en el cual sea utilizada esta herramienta, su aplicación puede seguir distintas secuencias, lo cual dependerá de múltiples factores de contingencia. Sin embargo, un proceso general de su aplicación puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Elegir un área, proceso o producto para mejorar.
2. Asignar responsables, típicamente se conforma un equipo compuesto con investigadores y expertos en la materia seleccionada.
3. Encontrar la organización o persona que el equipo considere como mejor estándar.
4. Relevar información pertinente sobre el objeto analizado, respondiendo preguntas referentes al qué, cómo, quiénes y cuándo del mismo.
5. Realizar un análisis de factibilidad que delimite la implementación de esas prácticas superiores, para luego elaborar un plan de implementación acorde a lo posible.

Aplicando los pasos al trabajo práctico, fijamos que el indicador que queremos afectar es la satisfacción del cliente, que nosotros seremos los responsables de diseñar los planes de aplicación y que los estándares de comparación serán las grandes cadenas hoteleras, de reconocimiento mundial.



A continuación listamos 3 prácticas de excelencia que podrían, con algunas salvedades, ser implementadas por “*Los Sauces*”.

Hotel	Práctica
Newark Gateway Hilton <sup>[15]</sup>	1- Recoge a sus huéspedes desde el aeropuerto y realiza, durante el transporte, un check-in adelantado.
Hotel Bel Air <sup>[16]</sup>	2- Mantenimiento preventivo de las instalaciones.
Four Seasons <sup>[17]</sup>	3- Mantenimiento de altos estándares de calidad.

1. El proceso de check-in es un punto clave en el funcionamiento de cualquier hotel. Allí, deben ser evitados los “cuellos de botella”<sup>\*</sup> a toda costa, pues, lógicamente, la satisfacción del huésped mantiene una relación inversa con la cantidad de tiempo que demora en obtener las llaves de su habitación.

Una muy buena práctica en esta materia es la implementada por la cadena de hoteles *Hilton*. Ellos ofrecen un servicio de transporte que recoge a sus pasajeros desde un origen (típicamente el aeropuerto) y, durante el traslado de los mismos hacia el hotel, realizan el *check-in*. Su ventaja es evidente, al ser entregadas las llaves de las habitaciones, recibidos los *vouchers*<sup>\*</sup>, y cobrado el servicio durante el transporte de pasajeros hacia el hotel, se puede lograr que esos pasajeros eviten pasar por la recepción del hotel, aliviando la carga de esos puestos de trabajo.

Recientemente, el hotel adquirió un vehículo destinado al transporte de pasajeros con la intención de utilizarlo para ofrecer traslados a puntos clave de la ciudad y tours, principalmente ideado para personas mayores y/o de movilidad reducida. Nosotros proponemos el uso del mismo junto con un sistema de información adecuado para la implementación de esta práctica. Creemos que la misma será ideal al tratar de contingentes<sup>\*</sup>, especialmente con los grupos de alumnos que van de viaje a la ciudad y sus responsables.



2. Si volvemos un momento al gráfico de Pareto que elaboramos en el primer capítulo de esta segunda parte, podemos observar que uno de los problemas más comunes del hotel en los ojos de sus clientes es el mal estado de las instalaciones. El efecto que eso tiene en la calidad percibida por el cliente va sin decir.

El Hotel *Bel Air* se destaca por haber conformado un equipo de ingenieros auto dirigidos que revisan proactivamente las instalaciones de todos los hoteles de la cadena en busca de fallas que puedan ser corregidas o estados que puedan ser mejorados. Esta práctica puede ser englobada bajo el concepto de “mantenimiento preventivo”. Este tipo de mantenimiento resulta de interés para cualquier negocio ya que:

- a) Evita que los clientes tengan que sufrir disgustos al lidiar con fallas y condiciones deplorables de los equipos y/o las instalaciones y;
- b) Es más económico que el mantenimiento reactivo, que es el tipo de mantenimiento que solo atina a solucionar los problemas una vez que ellos ya sea han producido.



Este tipo de mantenimiento es en sí uno de los principios de la administración de la calidad total.

Si bien el hotel no cuenta con un equipo de ingenieros, el encargo de mantenimiento podría cumplir con esta función estableciendo controles periódicos sobre las habitaciones y recintos del hotel.

3. Ya hemos mencionado en la primera parte de este trabajo la importancia de la centralización de la calidad en el mantenimiento de la buena imagen de una marca o empresa. No debe sorprendernos que ésta también sea la política que utilizan las grandes cadenas hoteleras. Sin embargo, mucho se puede aprender todavía sobre los mecanismos específicos que éstas utilizan para lograrlo.

En el hotel *Four Seasons*, por ejemplo, sus directores se reúnen periódicamente para definir los estándares y luego programan recorridos (sin anunciarlos) a todos los hoteles de la cadena para inspeccionar su cumplimiento.

Lo mismo podría ser implementado por Los Sauces, obviamente, respetando la diferencia de escalas.

### Control de la Fuente

Una práctica muy efectiva para la aseguración de la calidad productiva se denomina “*inspección de la fuente*”. Su aplicación consiste en que cada puesto de trabajo realice un control de los inputs que recibe de su proveedor, ya sea este interno o externo a la empresa, para cerciorarse que ciertos parámetros críticos de calidad estén efectivamente dentro de los márgenes aceptables. La práctica puede ser implementada como un paso formal en el procedimiento dispuesto de un puesto de trabajo o como un elemento informal de la cultura del trabajo.

En comparación con los controles clásicos, sus ventajas incluyen:

- ✓ **Detección inmediata de los errores:** Los errores son detectados por el siguiente eslabón inmediato de la cadena, y no solamente en algunos puntos esporádicos de ella.



- ✓ **Detección de los errores sistemáticos:** Como consecuencia de la ventaja mencionada en el punto anterior, los errores sistémicos pueden ser detectados y corregidos con mayor rapidez y no requieren de relevamientos e investigaciones industriales costosas.
- ✓ **Economicidad:** A pesar de que esta técnica necesita de la capacitación de todos los empleados en la realización de diagnósticos de calidad, dependiendo del proceso, puede resultar más eficiente que empleando inspectores de calidad de tiempo completo.
- ✓ **Es independiente de los otros tipos de control:** Si bien este tipo de control está pensado para prescindir de aquellas evaluaciones clásicas, ambas técnicas pueden trabajar en conjunto en situaciones donde los niveles de calidad sean críticos, sirviendo como controles cruzados\*.

La aplicabilidad de esta herramienta, en nuestra opinión, se encuentra mayoritariamente en el área gastronómica. Allí, por ejemplo, sería ideal que los alimentos/ingredientes en mal estado sean detectados en su ingreso o en su aprovisionamiento, y no antes de ser utilizados por el personal de cocina, corriendo el riesgo de que se produzcan faltantes.

En las otras áreas de negocio, sin embargo, esta técnica no posee la misma aplicabilidad. Esto se debe a la reducida cantidad de responsables involucrados en los procesos y/o a los pocos eslabones de la cadena en cuestión.

### Listas de Comprobación

Ya hablamos de las listas de comprobación (o *check lists*, por su nombre en inglés) como medio de estandarización de la calidad en el capítulo referido a la organización de la empresa. Solamente reiterando su mención, destacamos que mediante su uso, las mucamas serán menos propensas a habilitar una habitación sin los requerimientos necesarios, tanto en calidad como en cantidad.



# Control de Gestión Operativo

## Cuadro de Mando Operativo

El control de gestión operativo es un tipo de control sistemático que reúne y usa información para evaluar la performance de diferentes recursos organizacionales como los humanos, físicos y los financieros (García, 2000).

Una de las herramientas fundamentales y más comunes de encontrar para instrumentar este tipo de control es el “cuadro de mando operativo”. El mismo funciona a través de 2 elementos esenciales con los cuales ya nos familiarizamos en la primera parte: Los indicadores y los puntos o niveles críticos. De esta manera, la empresa puede separar estadística y científicamente aquellos comportamientos que considere normales de aquellos que se salgan de esos parámetros.

El cuadro de mando operativo puede parecer un concepto similar al cuadro de mando integral visto en la primera parte, pero no lo es. Sus diferencias principales pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- ✓ **Niveles comprendidos:** El control estratégico abarca todos los niveles organizacionales, pudiendo incluso ser usado a nivel corporativo. En contraste, el control operativo, si bien puede teóricamente ser usado en cualquier nivel, es usado puntualmente en un nivel a la vez.
- ✓ **Articulación de los indicadores:** Expandiendo sobre el punto anterior, la razón por la cual un tipo de control trasciende nivel y el otro no, se debe a que el control operativo no se articula necesariamente con planes de acción ni implica un desagregado de actividades. Simplemente arroja el resultado o estado de una actividad.
- ✓ **Cantidad de indicadores utilizados:** Una empresa debería tener muchos más indicadores operativos que estratégicos, pues las operaciones se desprenden de las estrategias, siendo inevitablemente mucho más numerosas. Los indicadores operativos también son más comúnmente monitoreados por



empleados en la base de la pirámide organizacional, disponiendo de muchos más recursos de monitoreo que niveles superiores.

### Indicadores Sugeridos

La empresa en cuestión actualmente no cuenta con un tablero de control e indicadores, así que se sugerirán en esta sección algunos indicadores que podrían fácilmente ser implementados en la empresa simplemente tomando algunos registros y usándolos como input en Microsoft Excel.

✓ **Sobre el área de Recursos Humanos:**

- **Indicador de asistencia:** Este indicador podría ser creado comparando la cantidad de empleados que asistieron a durante el mes, con la cantidad de empleados que deberían haberse presentado en total. Con el tiempo, la empresa puede establecer los valores normales e inusuales para este parámetro.

	A	B
1	Asistencias efectivas:	918
2	Asitencias esperadas:	930
3	Porcentaje de asistencias: $=(B1/B2)*100$	

- **Tasa de rotación:** Este indicador podría ser creado comparando la cantidad de despidos o renuncias (y reemplazos) durante un período de tiempo con la cantidad total de empleados que trabajaron durante ese período. Esto le servirá a la empresa para armar las previsiones por despido. Con el tiempo, la empresa puede establecer los valores normales e inusuales para este parámetro, que les indiquen cuando actuar y cuando no.

	A	B
1	Despidos/renuncias en 2017:	2
2	Nómina de 2017:	30
3	Porcentaje de puestos rotados: $=(B1/B2)*100$	



✓ **Sobre el área de Operaciones:**

- **Nivel de ocupación:** Averiguando el cociente entre la cantidad de habitaciones en uso sobre el total de habitaciones, el hotel en todo momento puede saber a qué capacidad está funcionando. Esto le permitiría aumentar las tarifas cuando la capacidad esté cerca del 100% y bajarlas cuando opere a bajos valores. También será un indicador de gran utilidad a la hora de pronosticar los recursos necesarios para el funcionamiento adecuado de la empresa, tanto en términos de materiales, como de recursos humanos.

	A	B
1	Habitaciones ocupadas:	26
2	Habitaciones totales:	45
3	Porcentaje de ocupación:	$=(B1/B2)*100$

- **Índice de ventas por mes:** Comparando los índices estándar por mes con índices obtenidos en un mes determinado y estableciendo parámetros normales, la empresa puede monitorear sus niveles de ventas para asegurarse que sus ingresos sean suficientes. En este caso, también es conveniente marcar cual es el punto de equilibrio entre ventas y costos.

	A	B
1	Ventas promedio mensual:	\$230.000
2	Índice Agosto:	0,6
3	Ventas promedio Agosto:	$=B1*B2$
4	Ventas efectivas Agosto:	\$180.000
5	Índice de ventas:	$=B4/B3$

- **Tasa de turnos para masajista por cliente:** Dividiendo la cantidad de personas que solicitan turnos para el tratamiento en el spa por sobre una cantidad dada de huéspedes que pueden solicitar el servicio, la empresa puede tener una idea de la rentabilidad de esa sección del negocio.



	A	B
1	Demanda servicio masajes 2017:	56
2	Canditdad total de adultos hospedados 2017:	750
3	Tasa de demanda del servicio:	=B1/B2

- Proporción de habitaciones solicitadas:** Calculando el *ratio* \* de habitaciones estándares demandadas y habitaciones superiores demandadas, la empresa puede tener una buena idea de que proporción de habitaciones debe poseer el hotel, en base a las preferencias de los clientes. Otra utilidad de esta herramienta es la posibilidad de cambiar la proporción de acuerdo al segmento económico que se cree debe ser atendido.

	A	B
1	Demanda habitaciones superiores:	20%
2	Demanda habitaciones estándar:	80%
3	Total de habitaciones demandadas:	100%

- Operaciones periódicas:** Los problemas de limpieza, de refacciones tardías y otros problemas observados que se dan con cierta periodicidad, pueden ser solucionados llevando los registros de cada acción realizada, su fecha de realización y periodo de necesidad. Excel es una gran y simple herramienta para instrumentar esta tarea, pues tiene funciones programadas específicamente para lidiar con fechas. Por ejemplo, este programa puede actualizar automáticamente la fecha actual, restar fechas para obtener la cantidad de días de diferencia entre ellas y sumar valores a fechas con vistas a programar tareas.

	A	B	C	D	E
1	Tarea	Realizar cada (días)	Último	Días pasados	Estado
2	Mantenimiento A573	45	20/08/2017	=HOY()-C2	=SI(D2<B2;Bien;Mal)
3	Limpieza gimnasio	8	03/07/2017	=HOY()-C3	=SI(D3<B3;Bien;Mal)

✓ **Índices para pronósticos:**

- Tasa de huéspedes que desayunan en el hotel:** Dividiendo la cantidad de personas que desayunan en el hotel por la cantidad total de



huéspedes en un momento dado, la empresa obtiene una tasa útil que le permitirá pronosticar cuantos desayunos serán demandados para una cierta cantidad de personas. Recordando que en las áreas de negocio gastronómicas, la frescura de los ingredientes determina en gran parte la percepción de su calidad en los ojos de los clientes.

	A	B
1	Demanda servicio desayuno 2017:	690
2	Cantidad total de de hospedados 2017:	800
3	Tasa de demanda servicio desayuno:	=B1/B2

- **Tasa de huéspedes que cenan en el hotel:** De manera similar al indicador anterior y por los mismos motivos, dividiendo la cantidad de personas que cenan en el hotel por la cantidad total de huéspedes en un momento dado, la empresa obtiene una tasa útil que le permitirá pronosticar cuanta comida necesitará para cubrir a una cierta cantidad de personas.

	A	B
1	Demanda servicio cena 2017:	560
2	Cantidad total de de hospedados 2017:	800
3	Tasa de demanda servicio cena:	=B1/B2

✓ **Sobre el área de Pagos:**

- **Confiabilidad de un proveedor:** Sacando la razón entre la cantidad de veces que un proveedor cumple con sus obligaciones en el tiempo y forma previstos por sobre el total de obligaciones que ha tenido que cumplir históricamente, la empresa puede tener una idea y un estándar sobre cuando le conviene cambiar de proveedor y establecer prioridades entre ellos.

	A	B
1	Faltas cometidas por proveedor A:	5
2	Cantidad de negocios realizados con ese proveedor:	100
3	Tasa de confiabilidad:	=1-(B1/B2)



- Fidelidad de un cliente:** Este indicador simplemente consistiría en llevar un conteo de las veces que un cliente ha elegido hospedarse en el hotel históricamente. Esto le permitiría a la empresa ofrecer beneficios basados en este atributo, lo cual le da a la empresa una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen. También le da una razón a los clientes a volver a contratar el servicio de la empresa.

	A	B
1	<b>Cliente</b>	<b>Recurrencia</b>
2	Cliente A	0
3	Cliente B	2
4	Cliente C	0
5	Cliente D	3
6	Cliente E	1

# Conclusiones

# Conclusiones

---

## Aportes Realizados

### Resumen – Primera parte

A lo largo del trabajo hemos realizado una amplia variedad de sugerencias que creemos ayudarán a la prosperidad de nuestro contribuyente y de sus emprendimientos.

Para empezar, le hemos ayudado a la organización a ver más allá del presente, para definir cuál es el objetivo último y el futuro del cual quiere formar parte. Hemos verificado que se cumplan los principios organizacionales y los requisitos de la planeación. Además, hemos identificado la estrategia que utiliza para superar a sus competidores, como así también las armas principales que utiliza para lograrlo. Junto con un análisis detallado del mercado, también proyectamos el futuro de la industria y de la ciudad, fijando los parámetros de salida y recomendando las estrategias futuras de inversión.

En el capítulo dedicado a la organización, luego de familiarizarnos con la estructura actual del hotel, hemos propuesto un rediseño de la misma, que creemos será beneficioso para los empleados y su trabajo. Evaluamos los mecanismos de coordinación del trabajo, haciendo énfasis en los factores de contingencia presentes en el caso y, en base a todo lo expuesto, juzgamos la amplitud del control. Finalizamos el análisis estudiando la comunicación organizacional y destacando cómo la misma puede ser mejorada con distintas técnicas de reducción de ruido.

En cuanto a la dirección, identificamos algunos aspectos que pueden estar atentando contra la motivación y el esfuerzo de sus empleados. Si bien es cierto que casi que no se han detectado quejas de los clientes por mala atención, creemos que reforzar las ventajas competitivas tiene tanto valor como compensar las debilidades. A raíz de esto, le indicamos a la gerencia como puede actuar acorde.

Por último, en capítulo sobre el control, diseñamos y le ofrecimos a la gerencia las herramientas que la misma puede utilizar para seguir de cerca su estrategia. Destacamos que las mismas no solo cumplen con el objetivo para el cual fueron diseñadas, sino que también evitan que los planes sean archivados y la responsabilidad por ellos nunca asignada.

### Resumen – Segunda parte

La segunda parte se caracterizó por:

- ✓ Tener un enfoque desde la perspectiva del cliente, pues en vez de definir la actividad pensando en un consumidor promedio, la segunda parte lidió con las demandas reales y no atendidas de los consumidores efectivos que el negocio logró atraer.
- ✓ Ser reactivo. A diferencia de los planes, que se encargan de prever el futuro y tratar de tomar en consideración como el mismo se manifestará ante la empresa, la metodología usada en la parte 2 del trabajo se basó en observar las actuaciones pasadas, en busca de errores y omisiones de parte de los planeadores.
- ✓ Ser práctico y enfocarse en la primera línea, a diferencia de la primera parte, cuyo enfoque es conceptual y tiene como protagonistas a los gerentes.
- ✓ Dependier más de herramientas estadísticas y análisis científicos.

De esta manera, iniciamos tomando la correcta perspectiva de las dimensiones de los problemas del hotel, haciendo un relevamiento en base a las críticas en línea que pueden ser encontradas del hotel.

A partir de allí, solo fue cuestión de aplicar las medidas recomendadas por la literatura administrativa sobre cómo lidiar con estos desafíos. A las soluciones las clasificamos según el área funcional a las que corresponden. Así, terminamos con un capítulo dedicado a la logística y uno a las operaciones.

Para cerrar el trabajo, en el último capítulo propusimos la creación de un tablero de control operativo, con el cual apuntamos a gestionar algunas actividades pero sobretodo que está pensado para asegurar la calidad de las prácticas operativas.

## Cuantificando las Mejoras

Las mejoras y sugerencias propuestas deberán ser evaluadas siguiendo la metodología científica para asegurar la rigurosidad y la validez de sus resultados, de la misma manera que planteamos la evaluación de las nuevas políticas de dirección planteadas (página 68). Las fuentes de datos provendrán lógicamente del sistema de información contable y, de existir, del sistema de información gerencial.

Una de las tantas pruebas que se pueden realizar, y quizás la más directa, sería una comparación de medias del indicador *rentabilidad del patrimonio neto*. Para obtener resultados objetivos, sin embargo, será necesario aislar las variables estacionales y cíclicas, lo cual hará necesario un análisis extra sobre las grandes cantidades de información comparativa.

## Estudios Adicionales

### Temas No Tratados

De cara al futuro, el estudio sobre esta empresa deberá centrarse en aprender sobre la performance de las otras áreas funcionales, en especial hablamos de las funciones técnicas del área de recursos humanos. Otras áreas que, velando por la coherencia y la especialidad de este trabajo, han quedado sin examinar son el área de finanzas y las tareas que desempeña el staff contable.

Más detenidamente se ha de estudiar el ciclo operativo normal de la organización, posiblemente utilizando una gráfica de Gantt, para después estudiar los tiempos, los movimientos y los algoritmos planeados para cada proceso significativo involucrado, profundizando la examinación de la cadena de valor realizada.

Aunque actualmente el hotel no esté pensando en realizar más ampliaciones, en el futuro sería ideal que las mismas sean evaluadas formalmente armando una carpeta sobre el proyecto de inversión especulado. La misma deberá reunir todos los datos pertinentes para luego poder ser volcados en un cuadro de flujo de efectivo, herramienta principal de apoyo para la gerencia para decisiones de esta naturaleza.

Consecuentemente o simultáneamente, los aspectos operativos de estos proyectos deberán ser planeados y controlados utilizando la metodología que provee la literatura en cuanto a la administración de proyectos (Redes PERT\* y CPM\*), el mismo puede ser usados para resolver interrogantes como: *“¿Cuáles actividades son “críticas” y deben ser completadas exactamente como se programaron para mantener el proyecto dentro del programa?”* y *“¿Qué tanto se pueden demorar las actividades “no críticas” antes de que incrementen el tiempo total de terminación del proyecto?”*.

Un gran desafío, digno de ser estudiado, al que se enfrentan los negocios de la ciudad consiste en operar soportando una demanda muy estacional. Tal es la magnitud de la diferencia en actividad, que muchos de ellos deciden detener sus operaciones en los meses desfavorables, hasta que la demanda reflote en temporada. Para tomar una decisión de esta índole, se debe realizar un estudio de costos, volcando los mismos en un análisis de punto de equilibrio, que puede ser financiero o económico, según las variables que decida incluir.

Finalmente, el tema menos tocado en los capítulos vistos fueron los aspectos de dirección, principalmente porque, como ya dijimos, sus recursos humanos son uno de los puntos más fuerte de Los Sauces. Más allá de eso, para observar esta función con más detenimiento, se podría estudiar el liderazgo y las dinámicas de grupos dentro del hotel.

# Bibliografía y Referencias



## Bibliografía y Referencias

---

### Libros

- S. P. Robbins, (2005), *Administración*. 8ª Ed., México.
- H. Fayol, (1917), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris, H. Dunod et E. Pinat
- J. L. Gibson, (2006), *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 13ª. Ed., México.
- H. Albert, (2005), *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Newsletter, SRI International.
- W. J. Stanton, (2007), *Fundamentos de Marketing*. 14ª Ed., México.
- A. C. Hax, (1997), *Estrategia Para El Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires, Argentina.
- M. E. Porter, (1979), *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- F. Mochón y V. Beker, (2008), *Economía, principios y aplicaciones*. 4ª Ed., Distrito Federal. McGraw-Hill Interamericana.
- C. W. L. Hill, (2009), *Administración Estratégica*. 8ª Ed., Ciudad de México, México.
- S. P. Robbins, (2004), *Comportamiento Organizacional*. 10ª Ed., México.
- I. Chiavenato y P. Mascaró Sacristán, (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed., México: McGraw-Hill/Interamericana.
- K. Davis y J. Newstrom, (1989), *Human behavior at work*. New York, McGraw-Hill.
- H. G. J. Aitken, (1960), *Taylorism at Watertown Arsenal. op. cit.*
- E. F. Newton, (2011), *Análisis de estados contables*. 3ª Ed., Buenos Aires: La Ley.



R. S. Kaplan, (2002), *Cuadro de Mando Integral*. 2ª Ed., Barcelona, España.

D. Anderson, D. Sweeney y T. Williams, (2011), *Métodos Cuantitativos para los Negocios*. 11<sup>ma</sup> Ed. México, D.F.: CENGAGE Learning.

E. Ander-Egg, (2000), *Aprender a investigar*. Editorial Brujas.

H. Gantt, (1974), *Work, wages, and profits*. Easton [Pa.]: Hive Pub. Co.

J. Heizer y B. Render, (2009), *Principios de Administración de Operaciones*. 7<sup>ma</sup> Ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

K. Ishikawa, (1985), *What Is Total Quality Control?*. Englewood Cliffs, N.J.

K. Ishikawa, (1968), *Guide to Quality Control*. Tokyo: JUSE.

M. E. Porter, (2008), *Competitive Advantage*. Riverside: Free Press.

R. Chase, F. Jacobs y N. Aquilano, (2009), *Administración de operaciones*. 12<sup>da</sup> ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

## Guías

J. E. Torres, (2001), *Estrategia y Política de Negocios*. Córdoba, Argentina.

M. B. Ricci, (2005), *Comercialización I*. Córdoba, Argentina.

M. B. Ricci, (2000), *Comercialización II*. Córdoba, Argentina.

C. A. Norry, (2005), *Administración de Recursos Humanos II*. Córdoba, Argentina.

N. M. Carola y A. Devalle, (2002), *Ciencias del Comportamiento I*. Córdoba, Argentina.

N. M. Carola y A. Pujol, (1998), *Ciencias del Comportamiento II*. Córdoba, Argentina.

R. Ingaramo, (1998), *Probabilidad y Estadística I*. Córdoba, Argentina.

R. Ingaramo, (1999), *Instrumentos Estadísticos para la Gestión*. Córdoba, Argentina.



S. M. García, (2000), *Sistemas de Control de Gestión*. Córdoba, Argentina.

### Papers

V. Pareto, (1896), *Cours d'économie politique*. University of Lausanne, Suiza.

### Páginas Web

[1] Hiltonworldwide.com, (2017), *Vision, Mission, and Values* | Hilton Worldwide. [En línea] Disponible en: <http://hiltonworldwide.com/about/mission/>

[2] Shangri-la.com, (2017), *Our Vision & Mission* | Shangri-La Hotels. [En línea] Disponible en: <http://www.shangri-la.com/corporate/about-us/shangri-la-culture/our-vision-mission/>

[3] Tripadvisor.com.ar, (2017), *“Demasiadas estrellas”* - Comentarios del hotel Los Sauces Hotel & Spa, Villa Carlos Paz, Argentina - TripAdvisor. [En línea] Disponible en: [https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r476772076-Los\\_Sauces\\_Hotel\\_Spa-Villa\\_Carlos\\_Paz\\_Province\\_of\\_Cordoba\\_Central\\_Argentina.html](https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r476772076-Los_Sauces_Hotel_Spa-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Central_Argentina.html)

[4] Tripadvisor.com.ar, (2017), *“Lindo Hotel y excelente ubicación”* - Comentarios del hotel Los Sauces Hotel & Spa, Villa Carlos Paz, Argentina - TripAdvisor. [En línea] Available at: [https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r490485553-Los\\_Sauces\\_Hotel\\_Spa-Villa\\_Carlos\\_Paz\\_Province\\_of\\_Cordoba\\_Central\\_Argentina.html](https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r490485553-Los_Sauces_Hotel_Spa-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Central_Argentina.html)

[5] Servicios.infoleg.gob.ar. (2017), Resolución General 3997-E. [En línea] Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/272086/norma.htm>

[6] UTHGRA, (2017), Convenios de Trabajo. [En línea] Disponible en: <http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/convenios-de-trabajo/>

[7] Tripadvisor.com.ar, (2017), *“Para contingentes, no recomendable”* - Comentarios del hotel Los Sauces Hotel & Spa, Villa Carlos Paz, Argentina - TripAdvisor. [En Línea] Disponible en: [https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r241810108-Los\\_Sauces\\_Hotel\\_Spa-Villa\\_Carlos\\_Paz\\_Province\\_of\\_Cordoba\\_Central\\_Argentina.html](https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r241810108-Los_Sauces_Hotel_Spa-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Central_Argentina.html)



- [8] Servicios.infoleg.gob.ar, (2017), *Ley 19.550*, [En línea] Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm> Arts. 284-307.
- [9] TripAdvisor, (2017), *TripAdvisor: leé opiniones, compará precios y reservá*. [En línea] Disponible En: <https://www.tripadvisor.com.ar/>
- [10] Tripadvisor.com.ar. (2017). *Los Sauces Hotel & Spa (Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba)*. [En Línea] Disponible en: [https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel\\_Review-g312774-d1636441-Reviews-Los\\_Sauces\\_Hotel\\_Spa-Villa\\_Carlos\\_Paz\\_Province\\_of\\_Cordoba\\_Central\\_Argentina.html](https://www.tripadvisor.com.ar/Hotel_Review-g312774-d1636441-Reviews-Los_Sauces_Hotel_Spa-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Central_Argentina.html)
- [11] Tripadvisor.com.ar, (2017), *“Hotel 3 estrellas”*. [En Línea] Disponible en: [https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r156017859-Los\\_Sauces\\_Hotel\\_Spa-Villa\\_Carlos\\_Paz\\_Province\\_of\\_Cordoba\\_Central\\_Argentina.html](https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r156017859-Los_Sauces_Hotel_Spa-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Central_Argentina.html)
- [12] Tripadvisor.com.ar, (2017), *“No es lo que aparenta”*. [En Línea] Disponible en: [https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r486066234-Los\\_Sauces\\_Hotel\\_Spa-Villa\\_Carlos\\_Paz\\_Province\\_of\\_Cordoba\\_Central\\_Argentina.html](https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r486066234-Los_Sauces_Hotel_Spa-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Central_Argentina.html)
- [13] Tripadvisor.com.ar, (2017), *“Siendo generosa normal!”*. [En Línea] Disponible en: [https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r200757787-Los\\_Sauces\\_Hotel\\_Spa-Villa\\_Carlos\\_Paz\\_Province\\_of\\_Cordoba\\_Central\\_Argentina.html](https://www.tripadvisor.com.ar/ShowUserReviews-g312774-d1636441-r200757787-Los_Sauces_Hotel_Spa-Villa_Carlos_Paz_Province_of_Cordoba_Central_Argentina.html)
- [14] O. Serrat, (2017), *The Five Whys Technique*. [En Línea] Asian Development Bank. Disponible en: <http://www.adb.org/publications/five-whys-technique>
- [15] Www3.hilton.com, (2017), *Hilton Hotels and Resorts - Find Hotel Rooms*. [En Línea] Disponible en: <http://www3.hilton.com/en/index.html?ignoreGateway=true>
- [16] Dorchester Collection, (2017), *Hotel Bel-Air | Luxury 5 Star Hotel in Los Angeles | Dorchester Collection*. [En Línea] Disponible en: <https://www.dorchestercollection.com/en/los-angeles/hotel-bel-air/>
- [17] Fourseasons.com, (2017), *Four Seasons Hotels and Resorts | Luxury Hotels | Four Seasons*. [En Línea] Disponible en: <http://www.fourseasons.com>

# **ANEXO – Documentación Respaldatoria**



Figura 1 – Constancia de inscripción AFIP

 ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS <b>CONSTANCIA DE INSCRIPCION</b>	
CUIT: 27-20256139-5 <b>SPINELLI CARMEN ADRIANA DEL VALLE</b>	
<b>IMPUESTO/REGIMEN REGISTRADO Y FECHA DE ALTA</b>	
SICORE-IMP.TO.AL VALOR AGREGADO - 499	11-2012
IVA	01-2009
REG. SEG. SOCIAL EMPLEADOR	01-2009
REG. TRAB. AUTONOMO Categoría T2 Cat II Ingresos desde \$20.001	01-2009
GANANCIAS PERSONAS FISICAS	01-2004
REG. INF. - REGIMEN INFORMATIVO DE COMPRAS Y VENTAS	01-2015
SICORE-IMP.TO.A LAS GANANCIAS - 78	07-2009
SICORE-IMP.TO.A LAS GANANCIAS - 99	11-2012
Contribuyente no amparado en los beneficios promocionales INDUSTRIALES establecidos por Ley 22021 y sus modificatorias 22702 y 22973, a la fecha de emisión de la presente constancia.	
Esta constancia no da cuenta de la inscripción en: - Impuesto Bienes Personales y Exteriorización - Ley 26476: de corresponder, deberán solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto. - Impuesto a las Ganancias: la condición de exenta, para las entidades enunciadas en los incisos b), d), e), f), g), m) y r) del Art. 20 de la ley, se acredita mediante el "Certificado de exención en el Impuesto a las Ganancias" - Resolución General 2681.	
Actividad principal: 551023 (F-883) SERVICIOS DE ALOJAMIENTO EN HOTELES, HOSTERÍAS Y RESIDENCIALES SIMILARES, EXCEPTO POR HORA, QUE NO INCLUYEN SERVICIO DE RESTAURANTE AL PÚBLICO	Mes de inicio: 11/2013
Secundaria(s): 561019 (F-883) SERVICIOS DE EXPENDIO DE COMIDAS Y BEBIDAS EN ESTABLECIMIENTOS CON SERVICIO DE MESA Y/O EN MOSTRADOR N.C.P. 681098 (F-883) SERVICIOS INMOBILIARIOS REALIZADOS POR CUENTA PROPIA, CON BIENES URBANOS PROPIOS O ARRENDADOS N.C.P.	Mes de inicio: 11/2013
Mes de cierre ejercicio comercial: 12	
<b>Domicilio Fiscal</b>	
AV. SAN MARTIN 510 VILLA CARLOS PAZ 5152-CORDOBA	
<b>Dependencia donde se encuentra inscripto</b>	
AGENCIA-SEDE N.1 CORDOBA BOULEVARD SAN JUAN 325 PB 5000 CORDOBA	
Vigencia de la presente constancia: 28-08-2017 a 24-02-2018	
Hora 02:07:28 Verificador 109230735170	



Figura 2 – Ticket del bar





Figura 3 – Formulario 931. Declaración jurada de aportes y contribuciones a depositar.

 <b>931</b> Declaración Jurada en Pesos con centavos S.U.S.S.	Declaro que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que no se ha omitido ni falseado información que deba contener esta declaración, siendo fiel expresión de la verdad.	C.U.I.T.	27-20256139-5
		Mes - Año	07/2017
		Orig. (0) - Rect. (1/9):	0
		Servicios Eventuales: No	
Apellido y Nombre o Razón Social:		Nro. Verificador:	
SPINELLI CARMEN ADRIANA DEL VALLE			
Domicilio Fiscal: AV. SAN MARTIN 510 VILLA CARLOS PAZ		V 4000	
<b>I - REGIMEN NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL</b>		<b>II - REGIMEN NACIONAL DE OBRAS SOCIALES</b>	
s1 - Total de aportes		a1 - Total de aportes	
s2 - Aportes a favor		a2 - Aportes a favor	
<b>s3 - Aportes S.S. a pagar</b>		<b>a3 - Aportes O.S. a pagar</b>	
s - Asignaciones familiares pagadas		b1 - Total de contribuciones	
s1 - Total de contribuciones		b2 - Excedentes de contribuciones a favor	
s2 - Asignaciones compensadas			
s3 - Excedentes de contribuciones a favor		Subtotal contribuciones O.S.	
		Retenciones	
Subtotal contribuciones S.S.		<b>Contribuciones O.S. a pagar</b>	
Retenciones			
<b>Contribuciones S.S. a pagar</b>			
<b>III - RETENCIONES</b>		<b>IV - VALES ALIMENTARIOS / CAJAS DE ALIMENTOS</b>	
Saldo retenciones período anterior	0,00	Monto base de cálculo	0,00
Retenciones del período	0,00	<b>Contribuciones, Vales Alimentarios y/o Cajas de Alimentos a pagar</b>	0,00
Total retenciones	0,00	<b>Percepciones de Vales Aliment.</b>	0,00
Retenciones aplicadas a Seguridad Social	0,00		
Retenciones aplicadas a Obra Social	0,00	<b>V - RENATRE</b>	
Saldo de retenciones a período futuro	0,00	<b>Total Contribuciones RENATRE</b>	<b>0,00</b>
		<b>Total Seg. Sepelio UATRE</b>	<b>0,00</b>
<b>VI - LEY DE RIESGOS DE TRABAJO</b>		<b>VII - SEGURO DE VIDA</b>	
Cantidad de CUILES con ART		Cuiles c/S.C.V.O. - Prima	
Remun. con ART		Costo Emisión:	
<b>L.R.T. total a pagar</b>		<b>S.C.V.O. a Pagar:</b>	
Ley 25.922 Encuadre: No Corresponde		Porcentaje: 0,00	Resultado: 0,00
<b>VIII - MONTOS QUE SE INGRESAN</b>			
351 - Contribuciones de Seguridad Social		302 - Aportes de Obra Social	
301 - Aportes de Seguridad Social		270 - Vales Alimentarios/Cajas de alimentos	
360 - Contribuciones RENATRE		312 - L.R.T.	
352 - Contribuciones de Obra Social		028 - Seguro Colectivo de Vida Obligatorio	
935 - Seg. Sepelio UATRE			
Forma de Pago: <b>Efectivo</b>			

Imprimir

Figura 4 – Ejemplos de empleados registrados.

<p><b>Empleado:</b> [Redacted]</p> <p><b>Obra Social:</b>                      108803 - OS DEL PERSONAL DE LA UNION DE TRABAJADORES DEL TURISMO, HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA RA (OSUTHGRA)</p> <p><b>Mod. Contrato:</b>                      008 - A TIEMPO COMPLETO INDETERMINADO/TRABAJO PERMANENTE</p> <p><b>Sucursal:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Actividad:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Convenio:</b>                      0389/04 - GASTRONÓMICOS - UNION TRABAJADORES HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA c/ FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA Y GASTRONOMICA DE LA REPUBLICA ARGENTINA</p> <p><b>Categoría:</b> 019082 - MOZO</p> <p><b>Puesto:</b> 5123 - CAMAREROS Y TABERNEROS</p> <p><b>Tipo Servicio:</b> 000 - SERVICIOS COMUNES CONTINUOS</p>	<p><b>Retr. pactada:</b> 13485,00</p> <p><b>Mod. Liq:</b> 1 - MES</p> <p><b>Trab. agrup.:</b> NO</p> <p><b>Fecha de Inicio:</b> 01/08/2014</p> <p><b>C.A.T.:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Fecha de Fin:</b>                      Sit.Revista: 01 - ACTIVO</p> <p><b>Regimen:</b> SI</p>
<p><b>Empleado:</b> [Redacted]</p> <p><b>Obra Social:</b>                      108803 - OS DEL PERSONAL DE LA UNION DE TRABAJADORES DEL TURISMO, HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA RA (OSUTHGRA)</p> <p><b>Mod. Contrato:</b>                      008 - A TIEMPO COMPLETO INDETERMINADO/TRABAJO PERMANENTE</p> <p><b>Sucursal:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Actividad:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Convenio:</b>                      0130/90 - GASTRONÓMICOS - UNION TRABAJADORES GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA c/ ASOCIACION DE HOTELES DE TURISMO DE LA REP. ARGENTINA.</p> <p><b>Categoría:</b> 004659 - AYUDANTE DE COCINA</p> <p><b>Puesto:</b> 4132 - EMPLEADOS DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCIÓN</p> <p><b>Tipo Servicio:</b> 000 - SERVICIOS COMUNES CONTINUOS</p>	<p><b>Retr. pactada:</b> 2000,00</p> <p><b>Mod. Liq:</b> 1 - MES</p> <p><b>Trab. agrup.:</b> NO</p> <p><b>Fecha de Inicio:</b> 05/03/2012</p> <p><b>C.A.T.:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Fecha de Fin:</b>                      Sit.Revista: -</p> <p><b>Regimen:</b> SI</p>
<p><b>Empleado:</b> [Redacted]</p> <p><b>Obra Social:</b>                      108803 - OS DEL PERSONAL DE LA UNION DE TRABAJADORES DEL TURISMO, HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA RA (OSUTHGRA)</p> <p><b>Mod. Contrato:</b>                      008 - A TIEMPO COMPLETO INDETERMINADO/TRABAJO PERMANENTE</p> <p><b>Sucursal:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Actividad:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Convenio:</b>                      0130/90 - GASTRONÓMICOS - UNION TRABAJADORES GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA c/ ASOCIACION DE HOTELES DE TURISMO DE LA REP. ARGENTINA.</p> <p><b>Categoría:</b> 009051 - CONSERJE</p> <p><b>Puesto:</b> 4222 - RECEPCIONISTAS Y EMPLEADOS DE INFORMACIONES</p> <p><b>Tipo Servicio:</b> 000 - SERVICIOS COMUNES CONTINUOS</p>	<p><b>Retr. pactada:</b> 2000,00</p> <p><b>Mod. Liq:</b> 1 - MES</p> <p><b>Trab. agrup.:</b> NO</p> <p><b>Fecha de Inicio:</b> 05/03/2012</p> <p><b>C.A.T.:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Fecha de Fin:</b>                      Sit.Revista: -</p> <p><b>Regimen:</b> SI</p>
<p><b>Empleado:</b> [Redacted]</p> <p><b>Obra Social:</b>                      108803 - OS DEL PERSONAL DE LA UNION DE TRABAJADORES DEL TURISMO, HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA RA (OSUTHGRA)</p> <p><b>Mod. Contrato:</b>                      008 - A TIEMPO COMPLETO INDETERMINADO/TRABAJO PERMANENTE</p> <p><b>Sucursal:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Actividad:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Convenio:</b>                      0130/90 - GASTRONÓMICOS - UNION TRABAJADORES GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA c/ ASOCIACION DE HOTELES DE TURISMO DE LA REP. ARGENTINA.</p> <p><b>Categoría:</b> 019198 - MUCAMO/A</p> <p><b>Puesto:</b> 4132 - EMPLEADOS DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCIÓN</p> <p><b>Tipo Servicio:</b> 000 - SERVICIOS COMUNES CONTINUOS</p>	<p><b>Retr. pactada:</b> 2000,00</p> <p><b>Mod. Liq:</b> 1 - MES</p> <p><b>Trab. agrup.:</b> NO</p> <p><b>Fecha de Inicio:</b> 05/03/2012</p> <p><b>C.A.T.:</b>                      [Redacted]</p> <p><b>Fecha de Fin:</b>                      Sit.Revista: -</p> <p><b>Regimen:</b> SI</p>



*No olvide verificar que la hoja impresa contenga todos los datos.*

---

**Banco de la Nación Argentina (Convenio 4100)** 27-20256139-5

CS

**UNION TRABAJADORES DEL TURISMO, HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA**

**Cuota Sindical Córdoba**

Cta. Nº **21300010/45** **Pago Período** Mes: **08** Año: **2017**

<b>RAZON SOCIAL</b> SPINELLI CARMEN ADRIANA			
<b>ESTABLECIMIENTO</b> LOS SAUCES			
<b>DIRECCION</b> SAN MARTIN AV 510			<b>C.P.</b> 5152
<b>LOCALIDAD</b> VA CARLOS PAZ			<b>TEL.</b>
<b>PROVINCIA</b> CORDOBA			
<b>EMPLEADOS</b> 17	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>TOTAL/PARCIAL</b>
<b>ACTA Nº</b>	<b>ACUERDO Nº</b>	<b>CUOTA Nº</b>	<b>MORATORIA Nº</b>
<b>RECARGOS</b> 0,00			<b>TOTAL DEPOSITADO</b>

SON PESOS SEIS MIL QUINIENTOS OCHENTA Y CINCO CON 93/100  
 Cheque Nº Banco

029404 100660 127202 561395 014612 242017

080000 263437 250001 900000 000006 585937

*Leer códigos de arriba hacia abajo* *Talón para el Contribuyente*

**Banco de la Nación Argentina (Convenio 4100)** 27-20256139-5

CS

**UNION TRABAJADORES DEL TURISMO, HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA**

**Cuota Sindical Córdoba**

Cta. Nº **21300010/45** **Pago Período** Mes: **08** Año: **2017**

<b>RAZON SOCIAL</b> SPINELLI CARMEN ADRIANA			
<b>ESTABLECIMIENTO</b> LOS SAUCES			
<b>DIRECCION</b> SAN MARTIN AV 510			<b>C.P.</b> 5152
<b>LOCALIDAD</b> VA CARLOS PAZ			<b>TEL.</b>
<b>PROVINCIA</b> CORDOBA			
<b>EMPLEADOS</b> 17	<b>REMUNERACIONES</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>TOTAL/PARCIAL</b>
<b>ACTA Nº</b>	<b>ACUERDO Nº</b>	<b>CUOTA Nº</b>	<b>MORATORIA Nº</b>
<b>RECARGOS</b> 0,00			<b>TOTAL DEPOSITADO</b>

SON PESOS SEIS MIL QUINIENTOS OCHENTA Y CINCO CON 93/100  
 Cheque Nº Banco

029404 100660 127202 561395 014612 242017

080000 263437 250001 900000 000006 585937

*Leer códigos de arriba hacia abajo* *Talón para el Banco*