



**Universidad de la Defensa Nacional  
Instituto Universitario Aeronáutico**

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

**PROYECTO DE GRADO**

**“FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”**

**“Hotel Sussex”**

**- Córdoba -**

Alumno: **Matias Alvarez Saavedra**

Tutor: **Lic. Rossana Malaman**

**- 2017 -**

## INDICE

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos .....	3
Título.....	4
<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 1: Descripción de la empresa .....</b>	<b>7</b>
Descripción del mercado.....	7
La empresa “Hotel Sussex” .....	8
Historia y evolución de Cadena de hoteles Sussex .....	8
Misión, Visión y Objetivos .....	10
Participación en el mercado: .....	13
El grupo de trabajo.....	14
<b>Capitulo 2: Relevamiento y análisis de la organización .....</b>	<b>15</b>
<b>Entorno General .....</b>	<b>15</b>
Instalaciones.....	15
<b>Entorno específico.....</b>	<b>16</b>
Análisis FODA.....	16
Ventajas competitivas.....	21
Matrices de estrategia.....	23
En la Matriz BCG (Crecimiento/ Participación) .....	23
Matriz de atractivo de la industria/ Fortaleza del negocio .....	24
Estrategia genérica competitiva a nivel de negocios .....	24
Un cambio de dirección, toma de decisión reciente.....	25
Problema estratégico actual <u>Modelo – Matriz de Operaciones.</u> .....	27
<b>Entorno Interno .....</b>	<b>28</b>
Análisis de situación.....	28
Análisis de logística y operaciones.....	28
Tareas: Relevamiento, descripción y análisis de procedimientos.....	30
<b>Capitulo 3: Propuesta .....</b>	<b>33</b>
1) Organigrama: .....	34
2) Marco metodológico de desarrollo de manuales de procedimientos .....	35
3) Descripción de puestos de trabajo ( <b>anexo 1</b> ) y manuales de procedimientos ( <b>anexo2</b> ). .....	35
4) Mantenimiento.....	36
4) Optimización del sistema logístico .....	37
El mantenimiento .....	37
Seguridad e Higiene.....	39
<b>Capitulo 4: Tablero de control integral .....</b>	<b>40</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>45</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>46</b>

### *Dedicatoria*

A mi padre que aún estando ausente físicamente, dejó un legado y un camino que marcó siempre mi horizonte.

A Dios, fuente de fe y esperanza, energía y convicción para continuar hasta conseguir los objetivos de vida.

A mi madre y hermanos que depositan en mi toda su confianza y apoyo.

A mi hijo Felipe y mi mujer Carla, que me da la fuerza para seguir en el camino, me acompaña en mis locuras y es también mi cable a tierra, fuente de amor y alegría.

A mis amigos que marcaron mi carácter y me enseñaron a no rendirme. Especialmente a Alfonso que con su gran personalidad me enseñó lo bueno de ser único y diferente, a pensar y sustentar mis posturas sin dejarme callar por el entorno. A quererme como soy y tratar de mejorar cada día.

### *Agradecimientos*

A todas las personas que ayudaron a concretar este proyecto, a mis amigos y familiares que ayudaron con su conocimiento y guía en los momentos de duda.

A mis referentes intelectuales más cercanos, cada uno en su genialidad marcan un camino a seguir: mi padrino Miguel Bravo, a mi tía Martha Cortes, a Graciela Ardiles y a mi gran amigo Lucas Juárez.

A mis profesores que a lo largo de mi formación supieron enseñarme el camino del conocimiento y la superación personal.

*Título*

Formalización de la Estructura y el  
Comportamiento Organizacional



FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Departamento Desarrollo Profesional**

**Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Implementación de manuales y desarrollo de la estructura formal, mecanismos de coordinación y control de la empresa “Hotel Sussex” Córdoba”

Integrantes:

*Alvarez Saavedra, Matias.*

*Licenciatura en Administración*

Profesor Tutor del PG:

*Lic. Rossana Malaman*

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente:**FLORES, Lourdes**

1er Vocal:**ETCHEGOYEN, Javier**

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

## Introducción

---

El presente trabajo de estudio y relevamiento, propuesta como trabajo final de la carrera de Licenciatura en administración, es llevado a cabo en el Hotel Sussex Córdoba, zona céntrica, comercial y bancaria de la ciudad de Córdoba, Argentina. El desarrollo de la actividad consta de un relevamiento de la organización de lo general a lo particular, desde la misión, visión y estrategia, hasta la identificación y organización pormenorizada de las acciones que componen las tareas básicas a desarrollar en los procesos laborales.

Más de 40 años de trayectoria, hacen al hotel Sussex uno de los hoteles más tradicionales de Córdoba, también es una empresa familiar, lo cual va a influir evidentemente en la evolución de la organización, demostrando a simple vista un gran equipo de trabajo que logra que funcione el negocio, aún con total falta de formalidad en procesos y sistemas de información gerenciales.

Posteriormente se desarrolla una propuesta de mejora y aplicación de conceptos administrativos a los fines de esclarecer la estructura, los procesos y los mecanismos de coordinación.

# Capítulo 1: Descripción de la empresa

---

## *Descripción del mercado*

El mercado de alojamiento en Argentina, según el Instituto Nacional de Estadística y censos (encuesta de ocupación hotelera, enero, 2017), consta de más de 3.000 hoteles con más de 13 millones de plazas disponibles, en cuanto a la demanda identifica casi a 6 millones de plazas efectivamente ocupadas. El mercado objetivo del presente trabajo es la categoría 3 estrellas, dentro de la ciudad de Córdoba. En total en la ciudad hay disponibles actualmente una oferta de 75 hoteles, de los cuales 16 establecidos como de categoría 3 estrellas; de las 205.282 plazas disponibles, 50.623 corresponden a hoteles 3 estrellas y apart hotel, de las cuales 16.462 han sido ocupadas, mostrando un 32,52% de ocupación promedio del sector.

Córdoba representa uno de los destinos turísticos más importantes del interior del país, ayudado por contar con un aeropuerto internacional, más de 300.000 habitantes, un gran polo industrial, comercial y de estudios universitarios.

En cuanto a puestos de trabajo representan en 2015, unos 104 mil puestos de trabajo.

Identificado el segmento del mercado, los competidores directos serán los hoteles 3 estrellas y apart hotel, en cuanto a los indirectos, según precio y calidad también se suman otros establecimientos que compiten por participación en el mercado: los hoteles de 2 estrellas de alta calidad o bien los de 4 que bajando el precio toman parte del mercado de 3 estrellas.

Se puede decir que es un entorno muy competitivo y dinámico, con mayor oferta que demanda, lo cual potencia la utilización de canales de venta

masivos, pelea de precios para mantener ocupación, poniendo en riesgo la rentabilidad y la sustentabilidad del negocio.

### *La empresa “Hotel Sussex”*

El Hotel Sussex Córdoba, ubicado en calle San Jerónimo 125, zona céntrica, comercial y bancaria de la ciudad de Córdoba, Argentina.

Ofrece en el mercado una opción accesible, con precios competitivos, excelente ubicación y servicio básico pero de buena calidad.

Actualmente brinda servicios principalmente a clientes que buscan una opción equilibrada entre el precio y calidad. Sus clientes son viajantes turistas, viajantes con destino laboral, familias, grupos deportivos y también presta servicios a través de obras sociales como PAMI.

Cuenta con salones y cocheras, muestra gran capacidad de desarrollo aunque actualmente poca eficiencia.

Luego de sufrir un fuerte ajuste en los años 90, hoy vuelve a mejorar el servicio y competir en la plaza.

Comercialmente, está insertándose en nuevas formas de venta directa: despegar.com, booking.com, hoteles.com.ar, etc. Aunque estos canales a medida que se desarrollan, exigen el uso de herramientas administrativas que permitan manejar eficientemente la política de tarifas y reservas en tiempo instantáneo, lo cual hoy no es una posibilidad.

Logísticamente, este hotel carece de cualquier tipo de organización y planificación, es necesario hacer un profundo relevamiento para llegar a una conclusión de cómo optimizar su proceso de prestación de servicios al cliente, tanto como su operatoria interna soporte del proceso.

### *Historia y evolución de Cadena de hoteles Sussex*

La Cadena de Hoteles Sussex, es una empresa familiar que comenzó en la ciudad de Buenos Aires, fundada por Don Tomas Álvarez Saavedra. Llegó a su apogeo en los años 80 y a contar con hoteles en San Juan, Mendoza,

Catamarca, La Rioja, Córdoba y Buenos Aires, siendo la cadena de hoteles de alta categoría más grande del país, con servicio de restaurante, pileta, cochera, algunos con boliche bailable y Casino.

Los Hoteles de Buenos Aires, Mendoza y San Juan fueron cerrados en los años 70 y los hoteles de Catamarca y La Rioja fueron cerrados a fines de los 90. El único que sigue actualmente en funcionamiento es el de la Ciudad de Córdoba, ubicado en San Jerónimo 125.

A lo largo de tantas épocas la estrategia fue variando hacia distintos objetivos relacionados con el entorno:

En sus comienzos, apuntó a lo más alto de la hotelería del país, con una estrategia de diferenciación en calidad, convirtiéndose en referente como cadena nacional de hoteles internacionales. Logró grandes premios en su restaurant Maxim's de calidad internacional y una de las mejores vista de la ciudad.

Con estrategia clara y conocida por todos sus empleados, clientes, colaboradores y su entorno. Todo apuntaba a lo mejor, por lo tanto los objetivos a corto, mediano y largo plazo se orientaban hacia el mejor servicio.

Con asignación de recursos en abundancia, entre los objetivos se encontraba generar imagen corporativa de fortaleza y prestigio que permitía acceder a exigentes concesiones del estado de casinos.

La administración general de la organización fue llevada adelante por familiares y poco desarrollada por profesionales, para esta época, se debe destacar que las políticas las conocían todos y las respetaban, aunque no estaban escritas en ningún manual.

En los primeros años de la década del 90, los hoteles de Catamarca, La Rioja y Córdoba aún continuaban aspirando a prestar servicios a nivel internacional, sin embargo ya las políticas no eran tan claras, se perderían las concesiones de los casinos de La Rioja y Catamarca, sumando los

problemas de salud personal del fundador, dejaron a la organización sin un rumbo claro, sin dirección.

Así en 1994, el fallecimiento del fundador dejaría acéfala la dirección de la organización que tomaría cualquier rumbo dentro de sus posibilidades para sostenerse en el tiempo, sin éxito. Las grandes estructuras de los hoteles y excesivos costos de mantenimiento hicieron insostenible la actividad, se incursionó en los servicios a obras sociales, bajando la calidad de los servicios achicando personal hasta cerrar los hoteles de Catamarca y La Rioja en el año 2000, los cuales para éste momento ya habían sido convertidos en geriátricos, con la intención de mantener una renta fija, cambiando de rubro específico a nivel comercial.

Los años posteriores a los cierres de estas unidades fueron orientados a cubrir juicios laborales, intentar mantener las propiedades de ser usurpadas, hacer frente a obligaciones pendientes y reestructurar la organización agrupándose en el hotel Sussex Córdoba.

La organización en manos de los sucesores no mantenía un curso claro, finalmente en los últimos años se tomó la decisión de avocarse al hotel Sussex Córdoba. En un proceso de mejora paulatina, durante los últimos 3 años se mejoró sustancialmente las instalaciones, para poder brindar los servicios de fondo, como agua, calefacción, aire acondicionado, etc.

Hoy la organización está en un proceso de cambio administrativo con un enfoque de mejora a mediano y largo plazo, pautas claras, objetivos definidos y principalmente la creación de un grupo de trabajo profesional que llevará a cabo la implementación de ésta nueva estrategia integral.

A título de resumen podemos decir que la organización fue mutando según el entorno en cada momento, también paso por distintos objetivos y servicios dentro del mismo rubro, destacando que siempre se desarrolló con una estrategia implícita y falta de una dirección unificada.

### Misión, Visión y Objetivos

En busca de identificar la misión, visión y objetivos principales, nos encontramos con una realidad mantenida hasta hoy, y una promesa de cambio.

La misión y objetivos principales de la organización hasta hoy, fueron implícitos de subsistencia, los aumentos en los costos fijos del sector, generaron la necesidad de optimizar cada recurso disponible y requirieron inversiones permanentes de los socios. Estos elementos no se encuentran explícitos en la organización, aunque el mensaje de reducción de costos y optimización de los recursos disponibles es claro. La filosofía corporativa es de respeto al lugar de trabajo de los empleados, quienes hoy también hacen esfuerzos para mantener la organización funcionando correctamente.

**Misión:** Brindar un servicio de buena calidad, satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el trabajo de un excelente equipo humano, gran tradición y una ubicación inmejorable.

**Visión:** Mantenerse en el mercado hotelero como referente de tradición en el servicio de hotelería, con un gran equipo humano de trabajo que brinda un servicio modesto pero de calidad.

Del relevamiento surge que es implícita y variable a lo largo del tiempo y de la organización, aquellos que tienen mayor antigüedad la definen como el hotel emblemático de la ciudad que llegó a ser el mejor (en su momento de gloria), que tiene las capacidades de volver a serlo aún orientado a mantener la tradición, como un "petit hotel" tal vez.

Por otro lado la administración, según orienta sus objetivos podemos identificar una visión de hotel multifuncional y versátil que inmerso en un amplio mercado, es capaz de recibir a empresarios, viajantes, familias, grupos deportivos y de obras sociales.

**Objetivos principales:** Mantenerse vigente en el rubro, mantener la fuente de trabajo, mantener la inversión de las instalaciones y los

instrumentos de trabajo, mantener un nivel de servicio aceptable con mínima inversión.

Busca poder hacer una transición en las mejores condiciones a una nueva administración enfocada en crecimiento.

Destaca en sus valores: la importancia del mutuo respeto por las relaciones internas y externas, honradez en el servicio y familiaridad con el cliente.

Calidez: La calidez en nuestros actos logra que los clientes se sientan cómodos como en su casa.

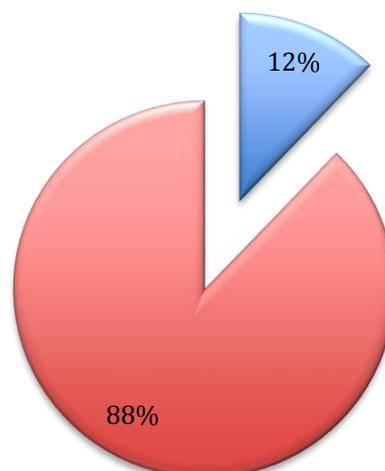
Su gran capital en recursos humanos hace que aun con poca dirección, exista una organización funcional.

### Participación en el mercado:

Identificando para Enero de 2017, para el segmento específico de 3 estrellas en la ciudad de Córdoba, 16.462 plazas que efectivamente se han ocupado. Hotel Sussex recibe en promedio, por día 100 plazas, que suman aproximadamente unas 3.000 plazas, dependiendo del mes, de éstas: aproximadamente 1.000 plazas son destinadas a pasajeros derivados de PAMI y otras obras sociales o grupos; y 2.000 a pasajeros independientes, este representa un 12,15 % del mercado identificado, ésta composición demuestra una participación en el mercado de formavariada, segmentada, orientada a dos tipos de demanda muy diferentes dentro del mercado de alojamientos. Por un lado recibe en forma mensual 300 pasajeros derivados de PAMI y otras obras sociales, destinando a ellos 20% de la capacidad receptiva del hotel, por otro cerca de 1.000 pasajeros independientes que utilizan los servicios del hotel, manteniendo una estadía promedio de 2,1 noches por pasajero, a los cuales se destina el otro 80% de la capacidad receptiva, diferenciada por sectores, calidad, servicios y precio.

## Plazas ocupadas sector 3 estrellas Córdoba ciudad

■ Plazas ocupadas Hotel Sussex      ■ Plazas restantes ocupadas



### *El grupo de trabajo*

La administración se lleva a cabo en la sede del hotel Sussex, San Jerónimo 125, la dirección está a cargo de la Dra. Lilia Alvarez Saavedra, representante de los socios en la organización, los puestos se conforman por un tesorero: Cr. Duilio Tombesi, un gerente de compras y encargada general: Erla Carrara. Luego 5 áreas dependientes: Conserjería/Recepción (8 personas) Encargada: Natalia Rouco; Cocina (1 personas): Julio Andrada; Lavadero (1 persona): Alfredo Virreira; Mucamas (6 personas), Encargada: Eva Olmedo y Mantenimiento (2 personas) Encargado: Marcos Actis.

nombre	área	edad
RAMOS, MARIO EDUARDO	repcionista	61
VIRREIRA-DE, JOSE ALF.	Lavadero	55
LUNA, SEBASTIAN ANDRES	mantenimiento	42
TOMBESI, DUILIO	Contaduría	45
CARRARA, ERLA FABIANA M	Ppal. Admin.	51
OLMEDO, EVA DEL VALLE	mucama	59
DUARTE, MIRIAM SUSANA	mucama	38
ACTIS-ALESINA, MARCOS	mantenimiento	32
ROUCO, NATALIA	repcionista	34
ANDRADA, JULIO	cocinero	38
DIAZ, JULIA	mucama	53
PONCE, PABLO	repcionista	32
QUEVEDO-MONSALVE, JUAN	repcionista	34
GALLARDO, GABRIELA	mucama	45
SALINAS, ERIKA	mucama	27
MAMONDE, ROGELIO	repcionista	32
MACHADO ELIZABETH	mucama	29

## Capítulo 2: Relevamiento y análisis de la organización

---

### *Entorno General*

#### *Instalaciones*

Cuenta en total con más de 3.000 metros cuadrados en uso, 110 habitaciones funcionales con baño privado, salón para 120 personas, salón para 80 personas, salón restaurante para 50 personas, cocina de nivel internacional con cámara frigorífica, disponibilidad de 30 cocheras, lavadero, oficinas administrativas, gimnasio y gran recepción del hotel bajo una única recova, en la zona más céntrica de la ciudad de Córdoba. Instalaciones de servicios: grupo electrógeno, portón automático, piano, calderas de última generación, calefones, maquinas de lavado, secado y planchado, 3 ascensores, cámara frigorífica, cocina y hornos de alta capacidad, 3 heladeras, 2 freezer, equipamiento de mesas y sillas en salones y restaurante, 90 televisores color, 180 camas y colchones, 110 equipos de aire frío/calor en cada habitación, 2 cajas fuertes, 6 computadoras, barra en bares y recepción, sillones, 5 escritorios y 8 sillas administración.

## Entorno específico

### Análisis FODA

DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<p>Diferenciación en precio y tradición.</p> <p>Ubicación.</p> <p>Capacidad estructural.</p> <p>Atención personalizada.</p> <p>Instalaciones</p> <p>Trabajo en equipo dentro del hotel y en el restaurante.</p> <p>Minimización de RRHH.</p> <p>Flexibilidad</p>	<p>Falta de aplicación de sistemas de planificación y control,</p> <p>Desaprovechamiento de estructura de altas prestaciones.</p> <p>Resistencia al cambio, falta de diseño e imagen.</p> <p>Transición a un producto nuevo superior en mercado.</p> <p>Clientes con necesidades y características muy disimiles.</p> <p>Minimización de RRHH.</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<p>Nuevas tecnologías accesibles.</p> <p>Pocos competidores directos con las mismas capacidades.</p> <p>Posicionamiento estratégico.</p> <p>Desarrollo de mercado captador de turismo internacional con beneficio en paridad cambiaria.</p>	<p>Alto nivel de inversión para alcanzar altas prestaciones, flexibilidad y calidad.</p> <p>Competencia de alto nivel en la zona.</p> <p>Difícil división en prestación del servicio a clientes.</p>

## 1.1 Interno:

### ➤ **Fortaleza:**

- **Diferenciación en precio y tradición:** Hoy la tarifa en despegar.com es una de las competitivas de Córdoba en hoteles, siendo que las prestaciones en cuanto a ubicación, y servicios básicos son altas, además el hotel cuenta con un staff adocetrinado y conocedor de la ciudad para asistir a los pasajeros incluso en distintos idiomas. Esto hace a una de las fortalezas más grandes del servicio, ya que mantenemos clientes desde hace más de 30 años.
- **Ubicación:** La ubicación de las instalaciones es única, frente a la plaza principal con vista en la mitad de sus habitaciones y en el restaurante, la cochera en un lugar casi inaccesible con precio de cocheras que superan los 10 pesos la hora en la zona.
- **Capacidad:** Cuenta con 110 habitaciones 100% funcionales, cochera y 4 salones capaces de albergar a 50, 100, 150 y 200 personas con todos los servicios independientes (baños y acceso, sin pasar por recepción del hotel) a demás de un lobby amplio que se usa para esparcimiento a nivel planta baja.
- **Atención personalizada:** Una gran fortaleza que tiene esta organización son sus empleados que atienden y reciben al cliente, dentro del staff encargado de la recepción hay 4 empleados con más de 30 años en el mismo puesto, estos logran a veces adiestrar al resto de los empleados en las mismas funciones y orientarlos en cuanto a cómo lograr la satisfacción del cliente. Por ejemplo, recuerdan nombres, procedencia y estado general de los clientes.

- **Trabajo en equipo:** Dentro del hotel no existe hoy una estructura formal (organigrama) reconocida, sin embargo los empleados que ya tienen más de 20 años en la administración, logran manejar de hecho el hotel en buenas condiciones. Son sus valores fundamentales, la honestidad, transparencia, buena voluntad, trabajo en equipo, preocupación por la subsistencia de la empresa y optimización de los recursos humanos disponibles.
- **Minimización de Recurso Humanos:** Una ventaja actual puede ser la capacidad de funcionar aceptablemente con el mínimo de empleados necesarios, logrando disminuir costos que en la actividad representan casi el 60% de los costos totales.
- **Flexibilidad:** Este concepto es referido en cuanto a que al tener minimizado su costo en recursos humanos tiene intactas las posibilidades de explotar cualquiera de sus áreas para mejor o desarrollar un nuevo servicio en busca de generar mayores ingresos.
  
- **Debilidades:**
  - **Minimización de Recursos humanos y menores costos de la mano de obra:** A menos que se logre una excelente optimización del tiempo de trabajo de cada operario, es difícil pensar que se utiliza el 100% de las capacidades de la organización. Es muy probable que para generar mejoras en cualquier sector de la organización sea necesario la incorporación de nuevos empleados.
  - **Inestabilidad:** La actividad hotelera va de la mano del turismo pero existen mecanismos que ayudan a mantener la demanda activa con mayor estabilidad durante todo el año, promociones etc. Un gran beneficio en este contexto es la prestación de servicio a las obras sociales que constituyen un ingreso fijo mensual.

- **Falta de Control de los Procesos:** Los sistemas de procesos estandarizados permiten un mayor y mejor control, y a un menor costo. Específicamente, permiten minimizar los costos causados por los retrasos en la limpieza y orden general de las habitaciones, las pérdidas de materiales de limpieza, falta de stock y los costos causados por excesivos inventarios innecesarios. Costos de realización dos veces de la misma tarea.
- **Control de calidad:** Sin control de calidad. Los procesos de control de calidad en los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de estos antes que el cliente esté en contacto con estos. Entre estas características se encuentran:
  - Simultaneidad: Los servicios, generalmente, se consumen en el mismo momento en que se producen.
  - Inseparabilidad: Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

En lo fundamental estas dos características son las que originan las dificultades para el establecimiento de un sistema de inspección en los servicios, en lo fundamental porque resulta casi imposible evitar, en caso de existir no conformidades con el servicio, que el cliente se entere de su presencia y con ello se afecte la satisfacción del cliente y en consecuencia la imagen del servicio.

- **Mayores Costos de Insumos:** La oportunidad de alcanzar una mayor demanda, tal que permita disminuir los costos unitarios de servucción. A su vez, esta mayor escala permite un mejor poder de negociación de precios de los insumos, y por lo tanto menores costos, ya que éstos pueden ser adquiridos directamente a los fabricantes en vez de comerciantes mayoristas o minoristas.
- **Resistencia al cambio, falta de diseño e imagen:** La disminución de operarios y de las funciones innecesarias del hotel

fue adoptado como política general en los años 90, hoy en un contexto económico más beneficioso para la actividad se ha ido mejorando las instalaciones en la medida en que se pudo y sin un proyecto integral que unifique el criterio visual y de diseño de la imagen de la organización.

- **Transición a producto de alta calidad**: La misma tradición ha logrado que se mantengan algunos clientes pero las bajas prestaciones han generado una imagen de producto inferior que ya fue transmitida a los clientes a través de experiencias personales, con lo cual aunque se mejore mucho el servicio se deberá trabajar para mejorar la imagen ya adquirida de clientes usuales.
- Por otro lado es importante destacar que hoy se cuenta en un 30% con un servicio prestado a obras sociales y que los usuarios de este servicio son personas mayores con necesidad de tratamientos intensivos en la ciudad, de bajos recursos en general y con algunas discapacidades en algunos casos. Esto hace que exista una necesidad real de segmentar el servicio internamente o bien enfocarse sólo en un tipo de clientes para poder prestar un servicio uniforme.

#### 1.2 Externo:

- Oportunidades:
- **Nuevas tecnologías accesibles**: Gracias a nuevas tecnologías desarrolladas en cuanto a hotelería, hoy se puede ofrecer un producto compatible con los conceptos de alta calidad sin incurrir en inversiones excesivas difíciles de recuperar.
  
- Amenazas:
- **Alto nivel de inversión para alcanzar altos niveles en prestaciones**: Para llegar a prestar servicios de primera línea como

los hoteles 5 estrellas, es necesario un gran nivel de inversión, empezando por pileta, solárium, etc., que hacen a estándares mínimos para conseguir la re categorización.

- **Alta competencia en la zona, en mayores precios-prestación, con instalaciones ya desarrolladas**: La gran barrera de acceso a tarifas altas son dadas generalmente por las instalaciones y el diseño, junto a implementar nuevas tecnologías, incorporar empleados, etc. Una vez realizada esta gran inversión deberá competir directamente con dos hoteles vecinos de 5 estrellas que ya tienen desarrollada su actividad comercial y ya están inmersos de esta manera.
- **Dificultad para dividir las prestaciones al cliente**: Hoy funciona el servicio diferenciado, no sólo en prestaciones dentro de las habitaciones, sino también en los espacios utilizados. Pero no existen grandes diferenciación en la venta a clientes, en la medida en que se pretenda conformar a un cliente más exigente, se hará necesaria la división total de los clientes.

### *Ventajas competitivas*

Producto de sus habilidades, recursos y capacidades, la organización genera una ventaja competitiva basándose en su capacidad de lograr aceptación en el cliente, logrando eficiencia a mínimos niveles de costos.

En cuanto a la calidad superior, no es su fuerte o ventaja competitiva, el rubro hotelero se divide en sectores con diferenciación en prestaciones, medidos por las estrellas, en este caso, no está en su estrategia apuntar a la mayor calidad en general de la hotelería, pero sí dentro de un nivel de estrellas establecido, con calidad aceptada por sus clientes, logra diferenciarse por su excelente ubicación.

La atención personalizada y personalización de la experiencia, en este rubro en particular, se potencia cuando los clientes son frecuentes y se

genera un buen lazo familiar entre huésped y recepcionista, quienes ya conocen los gustos y preferencias de algunos clientes.

Esta organización no se destaca en Innovación superior, principalmente por que vende tradición y busca optimizar recursos disponibles disminuyendo los costos, Las innovaciones llegan a la organización una vez que son muy accesibles y rentables en el corto plazo, aumentando la tarifa o generando un ingreso extra como sería un servicio de BAR, que hoy no se implementa por generar estructura y costos.

Sin dudas la relación entre los bloques genéricos fuente de ventaja competitiva está directamente relacionada con la capacidad de aprendizaje de la organización, podemos decir que la relación es directa, en la medida que logra mayor aprendizaje, genera que esta ventaja competitiva se haga más fuerte.

En el campo de acción se traduce en clientes con mayor afinidad con los servicios y preferencia, generando un lugar donde el cliente se siente cómodo como en su casa, a su vez atendidos, escuchados y que ya saben sus preferencias.

La curva de experiencia demuestra cómo los años de experiencia y trabajo logran optimizar y reconocer el comportamiento de los costos.

En la matriz de Estrategias de Producto/Mercado(Ansoff) la ubicamos en el Box I, desarrollando una estrategia de productos y mercados existentes, apuntando a mayor productividad y participación del mercado por penetración.

Frente a sus competidores, el mercado está muy sectorizado por escalas de estrellas, dentro de las tres estrellas logra tener buena relación precio calidad, destacado por la ubicación.

Otros competidores indirectos muy cercanos son los hostels o departamentos temporales, los cuales han ganado mucho territorio por ofrecer muy bajos costos y servicios.

### *Matrices de estrategia*

Esta organización implícitamente tiene una **estrategia genérica a nivel de negocios de liderazgo en costos**; Su ventaja competitiva busca diferenciarse por su capacidad de satisfacer al cliente, ofreciendo limitados servicios pero de calidad y en forma eficiente, destacando que su experiencia le permite, optimizar sus recursos minimizando costos, aprovechando la ubicación estratégica del comercio.

Podemos decir que busca ventaja en costos pero su diferenciación se da en su ubicación estratégica como factor de exclusividad y la optimización de sus recursos disponibles, sin utilizar el 100% de su capacidad de brindar servicio, ofrece una menor cantidad de servicios pero se concentra en la calidad de estos pocos.

Busca utilizar sus recursos intangibles como la tradición del nombre del hotel, tangibles como el bien su ubicación estratégica y sus recursos humanos.

### *En la Matriz BCG (Crecimiento/ Participación)*

Definido el mercado como grande al permitir el sustento de muchos comercios, estable o en decrecimiento por la competencia de hostels y apartamentos. No se ve a simple vista un mercado en crecimiento y en cuanto a la participación de este hotel en el mercado no es significativa, también explora otro en menor medida prestando servicios a las obras sociales a precios muy bajos.

Ubicado en el Cuadrante IV, denominado perro, o causa perdida, ya que se estima que no deberá hacerse ninguna inversión en este negocio sino se debería desinvertir o cambiar de cuadrante a una mayor participación del Mercado.

### *Matriz de atractivo de la industria/ Fortaleza del negocio*

Considero que esta organización debe ubicarse en el centro de la matriz, siendo demostrando que tiene fortalezas de nivel medio como organización y a su vez reconociendo un Medio atractivo de la industria o sector de servicios en este caso. Medio debido a la fuerte amenaza del ingreso de competencias desleales como los hostels y casas de huéspedes que no cumplen con la misma carga de exigencias formales.

De esta forma podemos ver que debe Identificar claramente los sectores hacia donde podrá crecer, especializarse en los mismos e invertir de forma muy selectiva ya que podrá invertir sin posibilidad de recuperar en un plazo acorde.

### *Estrategia genérica competitiva a nivel de negocios*

Actualmente las decisiones relacionadas a su producto/ servicio, mercado y habilidades hacen a una **Estrategia de Enfoque**, dirigida a dos segmentos de mercado diferentes, por tipo de cliente y tipo de servicio, dividiendo funcionalmente la propiedad, ofreciendo dos calidades de servicios a dos públicos muy diferente a los cuales se les puede satisfacer las necesidades.

Es necesario recalcar que cada estrategia requiere una consistente selección de producto/mercado/habilidades distintivas, con el fin de generar una ventaja competitiva, pero puede ser que esta empresa en particular, haya caído en un intermedio y encontrarse estancada al no poder definir su única visión, o bien dividir eficientemente las prestaciones para los dos diferentes clientes con diferentes prestaciones.

Se identifican problemas en las decisiones al no estar orientadas a una estrategia competitiva específica.

Falta de un monitoreo o predicción del ambiente o entorno que le permita mantener estas ventajas competitivas a tono con las cambiantes oportunidades y amenazas.

En cuanto a la estrategia de inversión, cantidad y tipo de recursos que debe destinar a conseguir una ventaja competitiva, podemos decir que tiene una **estrategia de Inversión de Sostener y mantener utilidades**. Una estrategia de concentración y optimizado de recursos para atender sólo a un segmento del mercado en vez de servir dos sectores diferentes, poco compatibles.

Podemos decir que la etapa del ciclo de vida del negocio ya se encuentra en el de madurez y dentro del sector al que destina su oferta tiene una posición competitiva fuerte, desarrollando simultáneamente una estrategia de bajo costo y de diferenciación.

#### *Un cambio de dirección, toma de decisión reciente*

La mayor decisión tomada por la organización en los últimos tiempos, se da a principios de este año, reconociendo el error en el camino estratégico tomado.

Un error que le pudo costar la vida a la organización, fue centrar gran parte de su oferta en la prestación de servicios a obras sociales y otros organismos, que si bien generan una demanda estable su política de pagar poco y falta de actualización de tarifas, junto a una época inflacionaria, llevó a la empresa a asumir compromisos de prestar servicios y estar obligada a absorber el aumento de los costos, particularmente el aumento de los sueldos y aportes, junto a los servicios e impuestos disparados en un 40% en 18 meses.

Analizando, debemos hacer la salvedad de cuán complicado es manejar un negocio que busca diferenciarse en bajo costo cuando la organización no los puede manejar totalmente... De esta manera este comercio con su administración reducida a su mínima expresión decidió en los años

anteriores achicar la incertidumbre de la demanda haciendo convenios con obras sociales, estas ofrecen una ocupación muy estable pero están dispuestas a pagar precios mínimos, tampoco exigen calidad, por lo que la empresa si ofrece mayores servicios deberá sustentarlos con otra parte de la demanda que sí esté dispuesta a pagar por el beneficio.

De esta manera se vio descalzada comercialmente, al recibir la información de los aumentos obligatorios del 40% en sueldos del sector, que representan más del 50% de los costos fijos del hotel. Sin la posibilidad de aumentar las tarifas pactadas con los organismos oficiales. Eventualmente los organismos oficiales se vieron obligados a permitir el aumento de tarifas ante la poca sustentabilidad del modelo y negación de prestar servicios.

Por lo que empresa se vio obligada a reducir sus prestaciones a obras sociales y a enfocar su pelea por una porción de mercado al público que genera mayores beneficios.

En cuanto a la circunstancia interna, generó un impacto difícil que obligó a achicar el personal. Necesariamente se despidió a dos empleados, que no fueron reemplazados y sus tareas se convirtieron en cargas para sus compañeros. Generando una situación estresante, falta de estabilidad para la organización, sus recursos humanos y directivos.

Hoy a diez meses de la decisión tomada, se trabaja arduamente en sostener el comercio, evitar cerrar el mismo, tratar de crecer y en caso de no poder, se evalúa a nivel directivo la posibilidad de rentar el comercio, a una empresa con mayores capacidades comerciales.

*Problema estratégico actual* Modelo – Matriz de Operaciones.

Problema	Acción o movimiento estratégico	Actividades para concretar la acción	Responsable	Recursos
Falta de visión	Establecimiento y publicación de nueva visión.	Plantear metas muy ambiciosas Todos hacia una misma visión	Dirección y propietarios	Tiempo Asesoría externa
Falta de estrategia	Establecimiento y publicación de nueva estrategia.	Tener una visión estable, sin modificaciones. Definir los principales productos y servicios que ofrezca	Dirección y propietarios	Tiempo Asesoría externa
Falta de capacidad de inversión	Nuevo proyecto rentable captación de recursos y fuentes de financiación.	Proyecto a futuro para captar Nuevos Inversores Entidades Financieras	Dirección Propietarios Gerente de finanzas	Asesoría externa profesional
Competencia del sector	Reposicionamiento de la marca, búsqueda de mayor participación.	Debe recuperar la porción de mercado perdida por desviar su oferta de servicios. Concentrar esfuerzos en el mercado publico	Dirección Gerente comercial	disminuir tarifas sin caer en pérdidas Marketing
Inestabilidad	Generación de un programa general de acción. Generar lealtad en los clientes	Plan de acción a futuro, análisis del mercado a largo plazo, apuntar a generar mayor rentabilidad.	Dirección Gerencia general	Análisis del mercado Recursos económicos
Rentabilidad	Identificación de actividades cruciales dentro de la cadena de valor que permitan ventaja sostenible.	Análisis de la cadena de valor y sus costos. Identificar determinantes de exclusividad. Seleccionar variables más prometedoras.	Gerencia en general Trabajo en equipo	Marketing Recursos económicos Asesoría externa
Estrategia de Marketing indefinida	Definir una estrategia de marketing Plan de Marketing	Fijación de precios Publicidad Diseño del servicio	Gerencia general De mano de plan de acción	Asesoría externa Recursos económicos

## *Entorno Interno*

### *Análisis de situación*

A nivel comercial, sus clientes pasajeros derivados de PAMI, sirvieron en difíciles épocas para mantener un nivel mínimo de ocupación, con una prima fija y segura aunque baja, es una fortaleza convertida en debilidad y que hoy en vísperas de una desaceleración económica es una política difícil de modificar, ya que implica bajar el nivel de ventas y ocupación con la esperanza de vender esas mismas plazas a un mejor nivel de clientes. Las tarifas de PAMI no sufren actualizaciones de manera periódica lo cual obliga al hotel a limitar los servicios prestados a este cliente.

Por otro lado el mercado hotelero ha generado nuevas tarifas aceptadas muy superiores, que permiten competir en el mercado con una tarifa baja, aunque muy superior a la concertada con las obras sociales. A su vez estas tarifas nuevas vienen acompañadas de grandes incrementos en todos los costos, desde servicios generales como luz, gas, teléfono, impuestos inmobiliarios, hasta costos inherentes al proceso de servucción principalmente aumentos en los sueldos, duplicándose en los últimos 5 años.

Por lo cual podría explotar en mayor forma su capacidad y su rentabilidad, recibiendo mayor cantidad de pasajeros independientes que pagan tarifa de mostrador.

### *Análisis de logística y operaciones*

El estado actual de la organización es el resultado concreto de una fuerte política de ajuste, de esta forma los sistemas, la comunicación, la estandarización y el control se ven disminuidos a su mínima expresión, forzando a un sistema en el cual si falla algunas de sus partes, el resto de la organización no lo sabrá fácilmente.

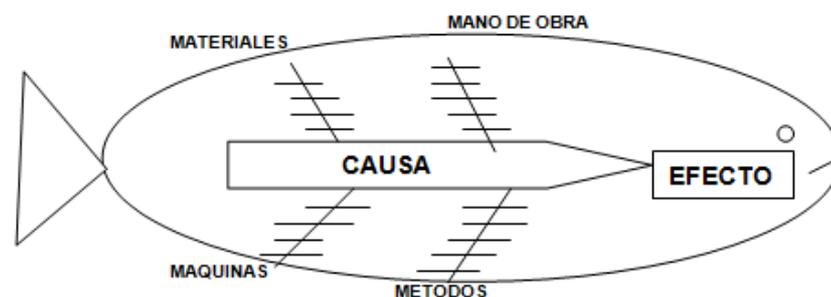
En cuanto a **métodos**, el conocimiento de las tareas de cada operario está en los mismos y no en la organización, con lo que no le es fácil controlarlo, capacitarlo, ni suplantarlo en caso de no ser eficiente.

Reina la informalidad como cultura en la organización y la forma de trabajo, sin procedimientos estandarizados, normas claras ni mucho menos manuales de operaciones, u otros.

Si existe un gran **grupo de trabajo**, donde resalta la ayuda entre áreas y fluida comunicación informal entre ciertos operarios.

Posee una capacidad **ociosa en instalaciones**, ubicación y otras características que le permitirían levantar el nivel de clientes, el perfil y la imagen de la marca. Partiendo de una expansión en la generación de ingresos y beneficios.

La administración se mantuvo dentro de la familia original, con falta de profesionalismo en la dirección de la organización. La buena evolución del mercado, hizo que su mayor ventaja (según su acepción personal), definida como una garantía de ventas, resignando beneficio a través de las ventas generales a obras sociales, se volviera una desventaja al mantener gran parte de la ocupación del hotel con baja calidad y no permitirle captar clientes que generan mayores beneficios.



INSTALACIONES

Diagrama de causa –efecto. Desagregando cada una de las posibles causas que generen determinado efecto. Diagrama de espinas de pescado.

Concretamente a través de este diagrama podemos ver que las instalaciones no están optimizadas, los materiales en la servucción no son de alta calidad, la mano de obra no tiene un sistema efectivo de optimización del trabajo y control por falta de métodos, podemos inferir que la mayoría de factores causan un efecto visible, muy inferior a las capacidades de la organización.

### *Tareas: Relevamiento, descripción y análisis de procedimientos*

Se identifican por área funcional, las diferentes actividades y tareas básicas que conforman los procesos internos de cada área, que luego serán parte de un proceso mayor integral, con orientación a la prestación eficiente del servicio.

El objetivo primordial básico de todo estudio de procedimientos es simplificar los métodos de trabajo y eliminar las operaciones y papelería innecesaria a fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades. (MartínezChávez)

#### ➤ **Conserjería, recepción.**

Esta área es junto con mucamas, son fundamentales en el común desarrollo de las actividades de la organización, además de las funciones que realiza se resalta la cohesión que tiene que como grupo humano, buenas relaciones interpersonales, ayuda en equipo a los fines de solucionar inconvenientes previstos, conocimientos de la propiedad, los clientes, los servicios disponibles, buena predisposición a la ayuda y presencia de la organización.

Lleva adelante las tareas de recepción de pasajeros, control de accesos al hotel y a la cochera, control de calidad y satisfacción de los clientes, manejo de las comunicaciones dentro del hotel, manejo de caja, reservas, llaves y coordinación con las demás áreas de la organización.

Hoy se encuentra reducida a su mínima cantidad de personal lo que genera altas exigencias, el turno nocturno normalmente lo lleva a cabo sólo un conserje que queda a cargo de toda la propiedad.

Muchas veces deben realizar las tareas que exceden a la conserjería y son necesarias en ciertas ocasiones, como acompañar a los huéspedes a sus habitaciones, ya sea para ayudarlo con el equipaje o bien para chequear la habitación. Manejo del portón automático, recepción de correspondencia, ayuda a personas con movilidad reducida, etc.

➤ **Mucamas**

Como destacamos en el punto anterior esta área también tiene un gran sentido de cohesión que permite el actual funcionamiento con el mínimo indispensable de personal. También se identifica el problema de absorber el trabajo de personal faltante, sobre todo en los momentos de gran ocupación que requiere de la limpieza de muchas habitaciones en poco tiempo. Eventualmente y en épocas de gran exigencia se solicita personal de apoyo externo a la organización.

Son quienes recorren el hotel cuarto por cuarto todos los días, por esto son fuente de información muy importante para la organización, ya sea en el estado general de las habitaciones, antes y después de la estadía de los huéspedes, los consumos y posibles roturas que deben informar de forma inmediata a recepción. También son el nexo que toma la ropa del hotel y de los pasajeros y la lleva a lavandería, con la responsabilidad de devolverla en tiempo y forma. También de chequear que la calidad de los blancos se mantenga en todo momento.

➤ **Lavadero**

La actividad se basa principalmente en el lavado, planchado, secado de la ropa del hotel, así como del servicio de ropa de clientes, con personal calificado y maquinaria adecuada para estas actividades.

Sólo cuenta con un empleado dedicado a lavandería, que es suplantado por la gobernanta de mucamas el día de franco o vacaciones, también se

nota el problema de tomar tareas extras a su función principal, es encargado de ordenar y chequear la ropa del hotel, como también de los huéspedes que debe ser restituida en tiempo y forma. También lleva un control de stock de material de trabajo, ropa, jabón, blanqueador, etc.

➤ **Cocina**

Actualmente las funciones de la cocina se ven limitadas al no estar funcionando habitualmente el restaurante, el área compuesta sólo por un cocinero concentra sus esfuerzos en el servicio de desayuno.

Eventualmente se extiende la jornada del cocinero cuando se contratan servicios extra como: casamientos, cumpleaños, cenas empresariales, eventos en general, también en los casos en que se presentan grupos que contratan el alojamiento con almuerzo, cena o merienda incluido.

Resalta la capacidad ociosa, el restaurante que se ubica en el piso 11 de la propiedad cuenta con grandes aberturas vidriadas que muestran una inmejorable vista de la ciudad, sus edificios más referentes como la plaza San Martín, el Cabildo y la iglesia Catedral.

La cocina de inmensas dimensiones cuenta con equipamiento para grandes fiestas de lujo, capacidad para varios cocineros trabajando a la vez en una cocina de tipo isla, cámara frigorífica, hornos de uso comercial y hasta un ascensor para comida que esta fuera de uso desde hace varios años.

➤ **Mantenimiento**

El área de mantenimiento se encuentra en constante trabajo, cuenta con dos encargados que desarrollan tareas de todo tipo de complejidad: mantenimiento de bombas de agua, funcionamiento de tablero eléctrico, perdidas de agua, trabajos de pintura, albañilería, iluminación, electricidad en general, funcionamiento de maquinaria de servicios, limpieza de lugares de difícil acceso, manejo de grupo electrógeno, control de los sistemas para un mantenimiento preventivo.

## Capítulo 3: Propuesta

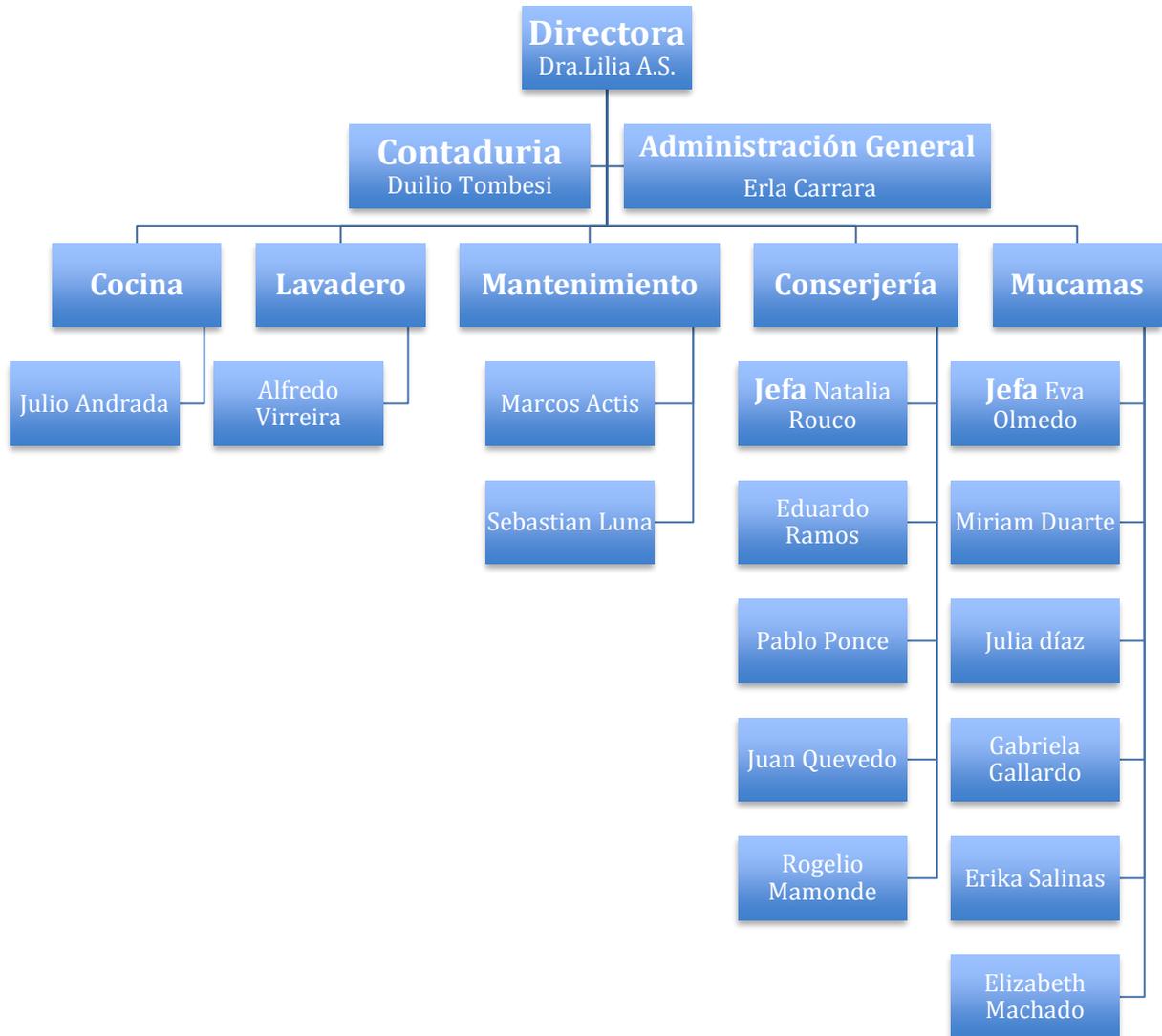
---

1. Desarrollo de la representación gráfica de la estructura, relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada uno, organigrama.
2. Marco metodológico de desarrollo de manuales de procedimientos.
3. Descripción y análisis de puestos. **Anexo1**. Y Desarrollo de manual de Normas y procedimientos. **Anexo2**.

Realizar el procedimiento cumpliendo determinados estándares:

- Fomentar la comunicación directa.
  - Incentivar la concentración de registros a través de la utilización de las nuevas tecnologías
  - Planificar periódicamente los insumos necesarios a cada área.
  - Incrementar la eliminación progresiva del papel
  - Capacitación y motivación de los recursos humanos.
  - Atender a que el entorno laboral se adapte a las necesidades de quienes gestionan los procesos: Es preciso respetar los principios básicos de ergonomía de modo tal que los agentes puedan desarrollar sus tareas correctamente sin estar expuestos a riesgo alguno en el ámbito laboral.
4. Optimización del sistema logístico, ya que el presente no se encuentra estandarizado ni formalizado, en una primera instancia se deben plantear los objetivos a cumplir:
    - Optimización de procedimientos y estandarización
    - Calidad de la prestación
    - Reducción de pérdidas de tiempo y materiales
    - Claridad en la comunicación organizacional
    - Minimizar el coste
    - Optimizar la inversión
    - Maximizar el servicio al cliente

1) *Organigrama:*



## *2) Marco metodológico de desarrollo de manuales de procedimientos*

Para el desarrollo de los manuales se determina la secuencia en la que se desarrollan las distintas tareas que componen los procedimientos y también la interrelación temporal de los resultados de los procedimientos dentro del proceso del que son parte.

Una vez definidas las tareas de cada sector, organizadas y establecido el proceso en el manual de operaciones, definimos los **mecanismos de coordinación** utilizados.

En referencia a los mecanismos propuestos por H. Mintzberg en su libro “Diseño de organizaciones eficientes”, de Dentro de cada área se establece el uso de estandarización de procesos de trabajo de la mano de estandarización de destreza de los trabajadores, de esta manera se requiere de un operario que ya tenga experiencia y conocimiento de la tarea a desarrollar (estandarización de destreza y capacitación) y que además adecue estos conocimientos a los procesos establecidos rigurosamente, plasmados en el manual de operaciones por la organización.

En el sector de atención al cliente como es la recepción se establece, destrezas como requerimiento previo (ej. Manejo de inglés y portugués) y a demás del proceso estandarizado a respetar, definido en el manual de operaciones, se instruye al personal a establecer un dialogo y predisposición determinada, poniéndose siempre al servicio del cliente e informándolo.

Posteriormente se establece un mecanismo de comunicación y control de supervisión directa entre los administradores y el encargado de cada área de operaciones. Finalmente dentro del área administrativa y para con los propietarios existe el ajuste mutuo como mecanismo coordinador del trabajo, objetivos y desarrollo de estrategia de negocio.

## *3) Descripción de puestos de trabajo (anexo 1) y manuales de procedimientos (anexo2).*

#### 4) *Mantenimiento*

Se plantea la necesidad de establecer un plan de logística de mantenimiento, respetando una agenda de verificaciones de servicios básicos que no pueden fallar, un plan de reinversión para mantener y mejorar las inversiones en instalaciones, maquinarias y servicios de soporte. También una política activa de seguridad e higiene.

Descripción	duración	Símbolo	observaciones
			
consulta de disponibilidad		●	
precio, forma de pago, otros servicios necesarios		●	
confirmación tarjeta de crédito		●	
toma de reserva		●	
recepción del pasajero- bienvenida		●	
verificación estado de la habitación asignada		●	
check -in asignación de dormitorio		●	
entrega de llaves e información		●	
uso de los servicio		●	
Desayuno		●	
Habitación serv. limpieza y control de consumos		●	
check - out-		●	
cierre de cuenta		●	
Cobro		●	
despedida		●	
TOTAL			

Cuadro de descripción del proceso desde el ingreso hasta la despedida del cliente.

Descripción de la maquinaria en uso									
Servicio	maquinaria	marca	modelo	fabricante	proveedor	fecha de ingreso	control	reparaciones	fecha
AGUA									
LUZ									
calefacción									
Bombas									
Calderas									
aire acond.									
grupo electrogeno									
lavanderia									
ascensores									

Cuadro descriptivo de las instalaciones, maquinaria actual y sus detalles para seguimiento y tener a mano en caso de eventualidades.

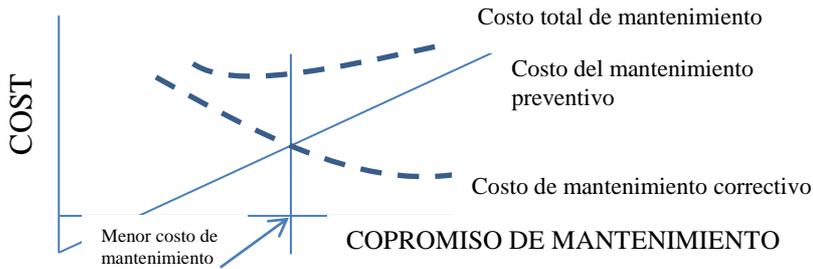
#### 4) Optimización del sistema logístico

##### El mantenimiento

Se debe dividir en 4 categorías:

1. Preventivo, centrado en los servicios de rutina con un plazo preestablecido, Como los servicios oficiales.
2. Predictivo, basado en la estadística y probabilidad, como por ejemplo que determinado tipo de maquina después de 500 piezas sufre desgaste, o que si denota mermas en la velocidad de trabajo es probable que falle cierto material que debe ser remplazado.
3. Correctivo programable. Ante un problema o falla se establece que puede seguir funcionando y se determina la posibilidad de parar esta máquina en algún momento para generar el arreglo de la misma.
4. Correctivo no programable. Ante un problema o falla de maquinaria, se debe intervenir inmediatamente para no incurrir en mayores costos y retrasos en la prestación del servicio, que a veces puede ser básico como agua caliente, aire acondicionado, etc.

Lo que se invierte en un plan de mantenimiento preventivo tiene por objetivo evitar averías y roturas llevando a su mínima expresión los costos por reparación. Mediante un grafico representamos un equilibrio entre costos generados por averías y roturas relacionados con los gastos en mano de obra y materiales del mantenimiento preventivo.



LISTA DE REVISIONES Y MANTENIMIENTO MENSUAL														mes	curso	OBSERVACIONES - firma y aclaración			
SEMANAS	grupo electrógeno	tablero de electricidad	control de consumo eléctrico	Bombas de agua	tanque de agua	lavadero	Torre de ac	Calderas	calidad de agua	Gas/presion	desagües	maquinarias	ascensores	portón	heladeras/freezer		cocinas	alarma incendio	otros
1																			
2																			
3																			
4																			

Cuadro de llenado rápido, para control del mantenimiento mensual.

### *Seguridad e Higiene*

En cuanto a la seguridad, se establece un riguroso sistema estandarizado de trabajo, que capacita a los trabajadores, siendo estos el principal factor de seguridad, y les remarca cuales son los riesgos a los que estarán expuestos, durante sus actividades y que no pueden sortearse, también dado el ambiente será obligatoria la utilización de guantes. En busca de una política de riesgo mínimo será necesario exteriorizar, aclarar el riesgo y lograr que los operarios logren percibir, reconocer y evitar el riesgo. La higiene general será otro factor que ayudara a mantener el riesgo en bajos niveles. Así las condiciones del medio ambiente laboral deberán ser óptimas, generando un control más minucioso en trabajadores de mayores edades, calefacción en invierno y aire acondicionado en verano. La iluminación será un importante factor.

Entre los factores tecnológicos debemos tener en cuenta: Orden y limpieza; Layout; Riesgos eléctricos; Riesgos mecánicos; Riesgos de incendio y explosión; Trabajos en altura; riesgos del transporte.

La implantación de un sistema que estandarice los procesos y planifique las acciones ante los riesgos en un proceso de mejora continua serán algunos de los pasos necesarios para una adecuada gestión de la seguridad. La inversión en este sistema, no debe verse sino como una inversión que permitirá aprovechar lo mejor del operador rindiendo más beneficio a la organización.

## Capítulo 4: Tablero de control integral

Si bien esta organización carece de informes que interpreten la realidad de la empresa, cuenta si con los indicadores y estados contables más corrientes, Sin embargo estos no son suficientes. Los indicadores financieros son tardíos y pueden llevar a cometer errores de interpretación, por eso se desarrolla un cuadro de mando integral que a demás de los indicadores financieros cuente con aquellos que son inductores y que ayudan a intuir un futuro estimado.

El sistema ideal al que apunta la empresa, va a estar orientado hacia donde se orienta la estrategia, así si la intención es ser eficiente en calidad, se buscará la forma de medirla o de medir la aceptación en el cliente. En busca del cuadro de mando ideal se deben tener en cuenta diferentes perspectivas: la del cliente, la financiera y la de los procesos internos.

Por ejemplo, El hotel Sussex podría establecer como estrategia aumentar su rentabilidad, basándose en el aumento de sus ventas, optimizando su capacidad ociosa. Para poder asegurar la calidad y controlar el correcto funcionamiento de los sistemas su tablero de control integral,deberá estar formado por 3 sub-sistemas de control.

<p>Nivel A <b>Directivo</b></p>	<p><b>Financieras:</b>            Rotación de ventas= Ventas / activo,            Renta Neta= Utilidad neta / ventas            Margen de venta bruta= (Total ingresos – costos)/ ventas.            Valor de la propiedad internacionalmente y localmente.            Rentabilidad neta del activo (DuPont) margen*rotación            ROI= (utilidad neta/ ventas) * ( ventas/ activo)            ROE = ROI * (pasivos/fondos propios)</p>
-------------------------------------	--

	Renta del patrimonio= Resultado neto/ capital invertido.
Nivel B <b>Comercial</b>	<b>Clientes:</b> Participación del mercado, quejas de clientes; Nivel de ocupación promedio y estacionario. Nuevos Clientes. Retención de clientes Imagen de la empresa: Calidad técnica, calidad funcional e imagen corporativa. Periodo medio de cobranzas=(Ctas. X Cobrar*365)/ventas
Nivel C <b>Operativo</b>	<b>Procesos internos:</b> Satisfacción de los empleados. Retención de empleados. Productividad de empleados. Variación en la eficiencia técnica. Medidas internas de calidad, Medidas de costos de la calidad Costos variables/sobre ventas, ingreso total/sobre ventas.Sueldo promedio / sobre rendimiento promedio. Certificación de calidad de procesos.

De todos estos subsistemas se espera que emitan indicadores que proporcionen retroalimentación, mostrando el estado de la organización desde varias perspectivas; un diagnostico para orientar la mejora de los procesos de manera continua; a través de sucesivas mediciones comparadas construir modelos de decisión.

Cada uno de ellos cuenta con un rango específico que determina si están en los parámetros aceptables o si debe haber un cambio radical inmediato.

El cliente: Evidentemente al cliente no es posible inspeccionarlo, sino más bien satisfacerlo quizás el único parámetro mediante el cual ejercer cierto

control sobre el cliente radique en el hecho de garantizar que no se le ofrezca a este más que aquello que se le puede brindar con el objetivo de no crearle expectativas superiores a las que son posibles satisfacer. No obstante el cliente brinda la posibilidad de cerrar el ciclo y tener una idea general de la calidad del servicio, sólo que con un carácter retroactivo, mediante los resultados de los estudios de su satisfacción según los cuales se pueden conocer las causas de no conformidad, también retroalimenta con sus quejas y reclamaciones aunque de ningún modo la ausencia de estas debe considerarse sinónimo de calidad. Algunas soluciones parciales son los estados de flujos de fondo y origen y aplicación de los mismos. Sin embargo en la búsqueda de la rentabilidad, nos concentramos en las fuentes de financiamiento, decisiones de inversión, fuentes de fondos y el valor tiempo del dinero, rendimientos de los activos, beneficios de las fuentes de financiamiento, valor de las acciones, etc. Pero con grandes limitaciones: determinados conceptos de deudas que no lo son necesariamente como costos de los recursos propios, valor de conceptos no tangibles, criterio de lo devengado - percibido. Conceptos de costos-gastos-egresos, como las depreciaciones, ubicación temporal de la información.

Cuando en finanzas se busca anticiparse, tanto en el corto como en el largo Plazo, se convierte en un riesgo la contabilidad de lo registrado con anterioridad, necesita alternativas hacia adelante.

La herramienta cuadro de mando integral, genera un gran desafío profesional, implica la necesidad de que quien lo desarrolle tenga la visión integral de la organización y sus objetivos de manera muy clara. También requiere que los propietarios, administradores, gestores, operarios y directores formen parte del proceso de creación del mismo. Por otro lado el proceso de implementación del mismo implica recursos, tanto en hardware y software, como en horas de trabajo y fuentes de información, modificando el trabajo realizado. Es un gran esfuerzo que

debe ser entendido y valorado por todos los participantes de la organización, dándole seriedad en todos los niveles ya que cualquier desviación puede marcar una mala información y llevar a tomar decisiones equivocadas.

Con el surgir de nuevos ratios e información relevante, puede generar información insuficiente, por lo que es más bien un informe que ha de ir evolucionando con los intereses particulares que se busca encontrar en él. El cuadro de mando integral constituye la herramienta que hace del mejor nexo entre los directores propietarios y los gerentes operativos de la organización y constituyen hoy el nuevo formato para reconocer la salud de la organización con índices e indicadores orientados a controlar que el fin se esté cumpliendo.

Como dijo Peter Drucker: “La organización es el elemento más poderoso de la sociedad, a través de las organizaciones el hombre ha podido llevar a cabo obras y alcanzar metas que hubiera sido totalmente imposible conseguir de forma individual”. Pero para que las organizaciones sean eficaces han de estar bien enfocadas y estructuradas.

Figura 1 - Cuadro de Mando Integral - Mobil

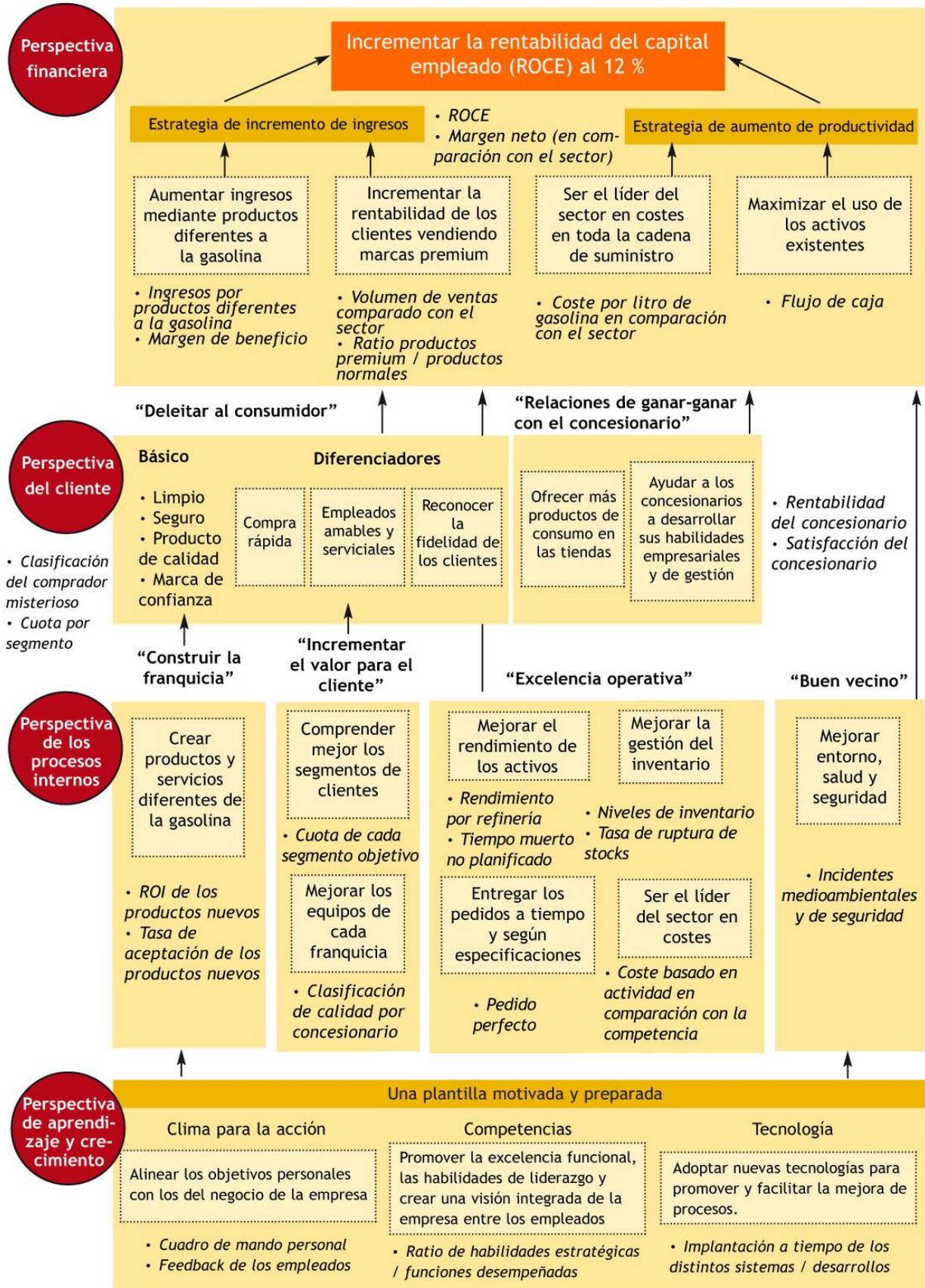


Gráfico extraído del libro “Cuadro de mando integral” – Kaplan R. y Norton D. (2000)

## Conclusiones

---

Se concluye luego de un exhaustivo relevamiento, que la empresa requiere de cambios en su organización, principalmente orientados a esclarecer la estructura y los procedimientos que se desarrollan actualmente.

Se evidencia falta de organización y prevención en materia logística. Falta de estandarización de los procesos internos fundamentales al común desarrollo de las actividades cotidianas.

Esto con la esperanza de generar cierto orden en la actualidad que permita divisar a futuro mayor rentabilidad.

Evidencia un grupo de trabajo fuertemente unido, que sabe trabajar en equipo, muy acostumbrado a una forma repetitiva de trabajo, lo cual genera gran resistencia al cambio.

Existe también una política nula de capacitación en nuevas tecnologías, el cual es necesario para el bienestar de la organización y mantenimiento del factor competitivo.

La política de mantenimiento en el tiempo sin mejorar, a largo plazo terminó por declinar la calidad del servicio prestado, es necesario mejorar los mismos.

El grupo humano de la organización puede permitir que, si se generan cambios positivos, estos se vean multiplicados por el factor de unión de los integrantes, de la misma manera si los cambios son rechazados, su implementación será muy dificultosa, como también su éxito.

Explotar la capacidad ociosa de la propiedad en un orden organizativo pueden ser herramientas que hagan de ésta organización un éxito a futuro.

## Bibliografía

---

- Baez Casillas, Sixto (1983). Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares. México. Editorial Continental.
- Mintzberg, Henry (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Argentina. El ateneo.
- Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales de procedimientos en la Administración Pública Provincial y Municipal. Subsecretaría de Modernización del Estado, a través de la Dirección Provincial de Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires .
- Gallego, Felipe J. (2002) Gestión de hoteles, una nueva visión. Madrid: ThomsonParaninfo.
- Barrionuevo, Susana (2009). Sistemas Administrativos. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Larraiza, Leire. El departamento de lavandería. [www.leirelarraiza.com](http://www.leirelarraiza.com). Webpresario
- Norton, David P. Kaplan. Robert S. (2009). Cuadro de mando integral. Grupo Planeta (GBS).
- MartínezChávez, Víctor M. (1999). Diagnóstico Administrativo. Trillas
- Drucker, Peter F. (1954). The practice of management. Buenos aires. Editorial sudamericana
- INDEC, (2017)- Informes Técnicos vol. 1 nº 148 Turismo vol. 1 nº 16 Encuesta de Ocupación Hotelera, ministerio de hacienda, presidencia de la nación.
- \* PETER DRUCKER: El Management del siglo XXI, Edhasa, 2000