



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Administración

Trabajo de Grado

“Reingeniería de una empresa. Reformulación de sus funciones y procesos de trabajo. Propuesta de un nuevo tipo de sociedad comercial”

Tutor: Dolgonos Adrián

Alumno: Avedano Cristian



Prólogo

Elevar la calidad en las empresas requiere evidentemente medidas radicales en todos los sentidos, y el rediseño de los procesos. La aplicación de la reingeniería es un buen medio para lograr cambios radicales en cualquier organización ya sea de tipo industrial o de servicios, permitiendo en gran medida incrementar los Índices de productividad y calidad que nos comprometan a ser más competitivos.

Con la aplicación de este modelo se permiten poner en marcha estrategias que tiendan a aumentar la eficiencia de nuestros empleos y sistematizar los procesos productivos. El presente documento orienta las actividades, fases y funciones que permitan llevar a cabo la integración, conformación y transformación de la infraestructura, para proporcionar elementos que puedan sentar las bases en actividades permanentes como así también tomar decisiones en los diferentes niveles, así como retroalimentar la planeación de toda la organización.

Esta tesis está conformada por cuatro capítulos en los cuales se describe globalmente el concepto de reingeniería de procesos y a la vez se presentan las medidas para mejorar el funcionamiento de la organización y optimizar el servicio que ofrece. A su vez, se propone regularizar esta empresa dentro de uno de los tipos de sociedad comercial priorizando la seguridad de los propietarios y su organización.



Abstract

Raise the quality in business obviously requires radical action in every way, and process redesign. The application of reengineering is a good means of achieving sweeping changes to any organization whether industrial or services, allowing greatly increase productivity and quality indices commit us to be more competitive.

With the application of this model allows to implement strategies to increase the efficiency of our jobs and systematic production processes, this document guides the activities, phases and functions that allow to carry out the integration, formation and transformation of the infrastructure to provide elements that can lay the foundation for ongoing activities and decisions can be made at different levels, as well as feedback on the planning of the entire organization.

This thesis is composed of four chapters in which describes the overall approach to reengineering of processes, and at the same time presents the steps to improve the functioning of the organization and optimize the service it provides. In turn, is an attempt to regularize this company within one of the types of commercial society by prioritizing the safety of the owners and their organization.



Dedicatorias

Primero que a nadie a mis padres Luis y María Inés por hacerme lo que soy hoy, por darme siempre la confianza para decidir el camino, por hacerme esforzar para superarme a cada momento y apoyarme en todo.

Por ser la fuente de mi inspiración, la fuerza para lograr cada meta que me he propuesto.

A mi hermana por ser esa persona que siempre estuvo ahí para acompañarme y aconsejarme en cada momento.

A mis abuelos, en especial mi abuela Inés, por ser siempre una segunda mamá para mí, una persona muy especial y muy sabia que me apoyo y regalo mucho momentos de felicidad.

A mis amigos, por ser una parte importantísima de mi vida y regalarme tantos momentos hermosos.

A dios por darme la oportunidad de tener una vida plena y llena de luz.

Por guiar mi camino y estar a mi lado en cada paso que doy.



Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecerle a mi familia especialmente a mi madre por acompañarme y guiarme en todo lo que hago en mi vida y durante toda la carrera, apoyarme en toda decisión que tome y por ser incondicional ante todo conmigo. A mi padre que aunque no esté presente estaría orgulloso de este logro. A mi abuela ausente por tantos momentos de felicidad y por ser una persona tan especial en mi vida.

En segundo lugar le agradezco a mi grupo de amigos, por tantos momentos lindos compartidos a lo largo de mi vida y en especial a dos amigos que los considero como mi familia, que son Mariano y Emanuel, que siempre estuvieron a mi lado apoyándome en todo y son únicos conmigo.

En tercer lugar agradezco a Olga Andonian, profesora de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, una muy buena persona quien me ayudó durante la carrera y en la tesis.

Al profesor Ing. Adrián Dolgonos quien fue mi tutor y siempre se mostró muy bien predispuesto a ayudarme y supo cómo guiarme en el trabajo de investigación.



Resumen

El objetivo del presente trabajo consiste en promover una reingeniería de procesos a partir de un estudio funcional, estructural y organizacional de una empresa hotelera. Para ello se realizaron relevamientos (observación directa, cuestionarios, entrevistas, metodologías) en las distintas áreas de la firma.

Posteriormente se analizaron los errores o fallas en los procesos de trabajo, a través de herramientas de diagnóstico y evaluación preseleccionadas.

Se pudo observar que en la empresa existe la necesidad de una reinversión de los procesos y funciones. Esta reingeniería permitirá obtener ventajas importantes en materia de costos, tiempos, calidad y satisfacción del cliente.

La propuesta de mejora planteada está dividida en cuatro partes; una primera parte en la cual se desarrollan medidas relacionadas con aspectos culturales y generales, esta etapa se refiere a medidas generales para solucionar problemas que afectan a todos los procesos, es decir, que afecta el funcionamiento en general de la empresa. Son medidas de mejora orientadas a problemas de fondo, profundos, que tienen sus consecuencias en cada proceso en particular en los problemas expuestos en el capítulo de relevamiento.

La segunda parte de la propuesta se centra en las mejoras de los procesos aplicando tecnología e innovación en sistemas de comunicación e información destacando sus beneficios.

Una tercera parte de esta propuesta, hace referencia a los costos aproximados de las medidas de mejora propuestas para los nuevos procesos.

Por último, la cuarta parte, se desarrolla un análisis de la empresa como sociedad de hecho, destacando sus ventajas, desventajas y riesgos. Además se hace mención a los beneficios de un cambio de tipo societario (de sociedad de hecho a sociedad anónima).



En síntesis, se observa que gracias a la propuesta y formulación de medidas de mejora que van desde cambios en aspectos culturales (comunicación, descentralización, necesidades de formación, etc.) hasta la incorporación de nuevas tecnologías, se puede lograr un cambio relevante en el funcionamiento de la empresa, un incremento notable de la eficiencia medible en cuatro factores fundamentales como son calidad, tiempo, costo y satisfacción del cliente.



Índice

PROLOGO

ABSTRACT

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

1	INTRODUCCION	12
2	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	13
3	OBJETIVO GENERAL	14
4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5	ALCANCE DEL TRABAJO Y PERTINENCIA	14
6	MARCO TEORICO	16
6.1	REINGENIERÍA VERSUS REESTRUCTURACIÓN	16
6.2	RELACIÓN ENTRE REINGENIERÍA, MEJORAMIENTO CONTINUO Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD	17
6.3	REINGENIERÍA DE PROCESOS	18
6.4	ASPECTOS POSITIVOS AL APLICAR REINGENIERÍA	18
6.5	HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS	19
6.5.1	<i>Brainstorming o Tormenta de ideas.....</i>	<i>20</i>
6.5.2	<i>Diagrama de afinidades</i>	<i>20</i>
6.5.3	<i>Diagrama de Interrelaciones</i>	<i>21</i>
6.5.4	<i>Matriz de actividades con problemas.....</i>	<i>21</i>
6.5.5	<i>Diagrama de Ishikawa o de causa y efecto.....</i>	<i>21</i>
6.5.6	<i>Gráfico de control</i>	<i>22</i>
6.5.7	<i>Diagrama de Pareto</i>	<i>22</i>
6.5.8	<i>Histograma</i>	<i>23</i>
6.5.9	<i>Benchmarking.....</i>	<i>24</i>
6.6	METODOLOGÍA Y PASOS IMPLICADOS EN LA DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN COMO ETAPAS ESPECÍFICAS	24



6.7	METODOLOGÍA Y PASOS IMPLICADOS EN EL DIAGNÓSTICO Y LA EVALUACIÓN DEL PROCESO EN SÍ	26
6.8	PROBLEMAS USUALES QUE SE IDENTIFICAN EN EL FUNCIONAMIENTO DE UN PROCESO .	27
6.9	ETAPAS DEL REDISEÑO O REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	28
	6.9.1 Plan estratégico	28
	6.9.2 Análisis de los procesos y propuestas	29
	6.9.3 Implementación	29
6.10	RESISTENCIA AL CAMBIO	30
	6.10.1 <i>Cómo afrontar la resistencia al cambio</i>	30
6.11	CALIDAD TOTAL.....	32
	6.11.1 <i>Concepto de calidad total</i>	32
	6.11.2 <i>Clientes internos y externos</i>	32
	6.11.3 <i>Dirección de la calidad</i>	33
	6.11.4 <i>Concepto de percepción de la calidad</i>	33
	6.11.5 <i>Satisfacción global</i>	33
	6.11.6 <i>Resultados de un sistema de calidad</i>	33
6.12	MANEJO DE CONFLICTOS	34
	6.12.1 <i>Tipos de conflictos</i>	35
	6.12.2 <i>Métodos para enfrentar los conflictos</i>	37
	6.12.3 <i>Fuentes de conflictos organizacionales y posibles intervenciones del dirigente</i> .37	
	6.12.4 <i>Posibles causas de conflictos en una organización</i>	38
	6.12.5 <i>Estilos y estrategias en el manejo de conflictos</i>	38
6.13	ESTILOS DE LIDERAZGO	40
6.14	SOCIEDADES COMERCIALES-DISPOSICIONES GENERALES.....	41
6.15	DE LA SOCIEDAD NO CONSTITUIDA REGULARMENTE (SOCIEDAD DE HECHO).....	46
	6.15.1 <i>El Código de Comercio expresa</i>	48
	6.15.2 <i>Gravámenes de una Sociedad de Hecho</i>	50
7	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	53
	7.1 HISTORIA	53
	7.2 CULTURA DE TRABAJO	54
	7.3 MISIÓN.....	55
	7.4 VISIÓN	56
	7.5 RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MISMOS POR ÁREAS....	57
	7.5.1 <i>Área de administración y contabilidad</i>	58
	7.5.2 <i>Área de compras, pagos y trámites varios</i>	58



7.5.3	Área de servicio de habitaciones y huéspedes	59
7.5.4	Área de Marketing y Ventas:	62
7.5.5	Área de mantenimiento y seguridad:.....	63
7.6	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA	64
7.7	ENTORNO	65
7.7.1	Entorno específico	65
7.7.2	Entorno general.....	68
7.8	ANÁLISIS FODA.....	82
7.8.1	Análisis interno.....	82
7.8.2	Análisis externo	83
7.9	PLAN ESTRATÉGICO.....	84
8	RELEVAMIENTO	86
8.1	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	86
8.1.1	Departamentos:	88
8.1.1.1	Administración y Contabilidad	88
8.1.1.2	Compras, pagos y tramites varios	92
8.1.1.3	Departamento de Servicio de Habitaciones y Huéspedes.....	94
8.1.1.4	Área de Marketing y Ventas	105
8.1.1.5	Mantenimiento y Seguridad	107
8.2	HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS APLICADAS A PROCESOS ESPECÍFICOS.....	111
8.3	DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS	116
9	PROPUESTA DE MEJORA	137
9.1	MEDIDAS DE MEJORA REFERIDAS A ASPECTOS CULTURALES Y GENERALES DE LA EMPRESA.....	139
9.2	MEJORA DE LOS PROCESOS A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	162
9.3	COSTOS DE LOS NUEVOS PROCESOS.....	179
9.4	ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS, DESVENTAJAS Y RIESGOS DE LA EMPRESA COMO SOCIEDAD DE HECHO EN RELACIÓN A UNA S.R.L O S.A.....	185
10	CONCLUSIÓN.....	189
11	ANEXOS	192
11.1	ANEXO “A”: MODELO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTO	192
11.2	ANEXO “B”: FICHA DE MANTENIMIENTO	193



11.3	ANEXO “C”: INFORME DIARIO DE MANTENIMIENTO	194
11.4	ANEXO “D”: PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	195
11.5	ANEXO “E”: MODELO DE FORMULARIO DE MANTENIMIENTO DE HABITACIONES	197
11.6	ANEXO “F”: FICHA DE TAREAS – SERVICIO DE LIMPIEZA.....	198
11.7	ANEXO “H”: FORMADOR OCUPACIONAL.....	199
11.8	ANEXO “K”: TEST INDIVIDUAL BASADO EN LOS 8 NIVELES DE “LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES”	200
11.9	ANEXO “L”: AUTODIAGNÓSTICO – TEST DE NECESIDADES	202
11.10	ANEXO “M”: PREGUNTAS UTILIZADAS EN LAS ENTREVISTAS A LOS MIEMBROS PRINCIPALES DE CADA PROCESO (26 PREGUNTAS)	204
11.11	ANEXO “R”: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN REALIZADO A HUÉSPEDES DEL HOTEL.....	206
12	BIBLIOGRAFÍA.....	211



Introducción

Muchos autores establecen la importancia de la reingeniería aplicada a los procesos de trabajo, porque las organizaciones ya eran obsoletas por lo que era necesario el rediseño radical y la re concepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras drásticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez.

En toda organización que cumple un ciclo y se encuentra sin respuestas a su favor, es necesario llevar adelante una reingeniería de los procesos de trabajo para llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas osadas e innovar en las maneras de hacer las cosas.

La empresa seleccionada, es una empresa de servicio de hotelería, en la que se llevara a cabo un proceso de reingeniería, una reinvención de sus funciones y procesos, de la forma de realizar las tareas y un replanteamiento de los objetivos. Comenzare por un análisis de la empresa y sus características, luego un diagnóstico de la situación en que se encuentra la misma para continuar con una propuesta de mejora en base a las herramientas teóricas referidas a reingeniería. Posteriormente culminare el trabajo en una conclusión final destacando los beneficios que se obtendrían al aplicar las medidas de mejora en materia de reingeniería.



Justificación del trabajo

Opté por trabajar dentro de las materias administración y sociedades comerciales, abarcando específicamente lo referido a la reingeniería organizacional, para lograr la recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de ésta empresa, buscando una mejora en un corto plazo.

La propuesta del presente trabajo se refiere a un proyecto de mejora, que abarca la reingeniería de una empresa hotelera situada en la localidad de Villa Carlos Paz, dado que existen falencias, desprolijidades y la empresa se encuentra constituida como sociedad de hecho.

Para ello se llevara a cabo un análisis y estudio de la organización, sus características generales, procesos y funciones de trabajo, recursos humanos, aspectos legales y financieros, y se estudiaran los distintos tipos de sociedades comerciales para determinar y proponer que tipo societario es el más conveniente, y como se llevaría a cabo la reingeniería para lograr este cambio en los aspectos nombrados anteriormente.

La importancia de este trabajo radica en lograr un cambio importante en el funcionamiento de la empresa, para optimizar los procesos de trabajo y el rendimiento, y a su vez, conseguir proteger el patrimonio de los propietarios, generar una buena imagen de la empresa y que la misma, se encuadre en un tipo societario que mejor se adapte a la estructura empresarial de este hotel.

Para ello se llevarán a la práctica herramientas y conocimientos teóricos adquiridos durante los cuatro años y medio de la carrera universitaria, lo que me permitirá un mejor afianzamiento de los mismos.



Objetivo general

El objetivo de este proyecto es realizar un relevamiento, análisis y evaluación sobre la estructura y el funcionamiento de esta empresa y determinar cómo podrían mejorarse aspectos estratégicos, tácticos y operativos de la misma. A su vez, se llevará a cabo un análisis de la organización para establecer, dentro de las sociedades comerciales existentes, bajo qué régimen de sociedad encuadraría mejor la empresa una vez reestructurada.

Objetivos específicos

- ❖ Relevar el funcionamiento de la empresa en su globalidad.
- ❖ Analizar la organización como sociedad de hecho.
- ❖ Determinar los aspectos en los que se vería favorecida la empresa, al llevar adelante una reformulación de sus procesos y funciones organizacionales, optimizando los mismos, logrando una mayor eficiencia, y a su vez, establecer si es conveniente para la empresa continuar como sociedad de hecho.

Alcance del trabajo y pertinencia

- ❖ Alcance Geográfico

La propuesta de mejoramiento se realizará en la ciudad de Villa Carlos Paz, localizada en el valle de Punilla, perteneciente a la provincia de Córdoba.



❖ Alcance decisional

Este trabajo estará orientado principalmente a los niveles superiores o estratégicos de esta organización, quienes son los responsables de la toma de decisiones sobre las funciones que se desarrollan en la empresa y la forma en que se llevan a cabo las tareas y procesos de trabajo.

❖ Pertinencia

Este Trabajo lo llevare a cabo gracias a la disponibilidad de información que me otorgan los propietarios del Hotel, el Contador, la secretaria y demás empleados, quiénes no han presentado inconveniente alguno sobre la realización de este proyecto en su organización.



MARCO TEORICO

Reingeniería versus Reestructuración

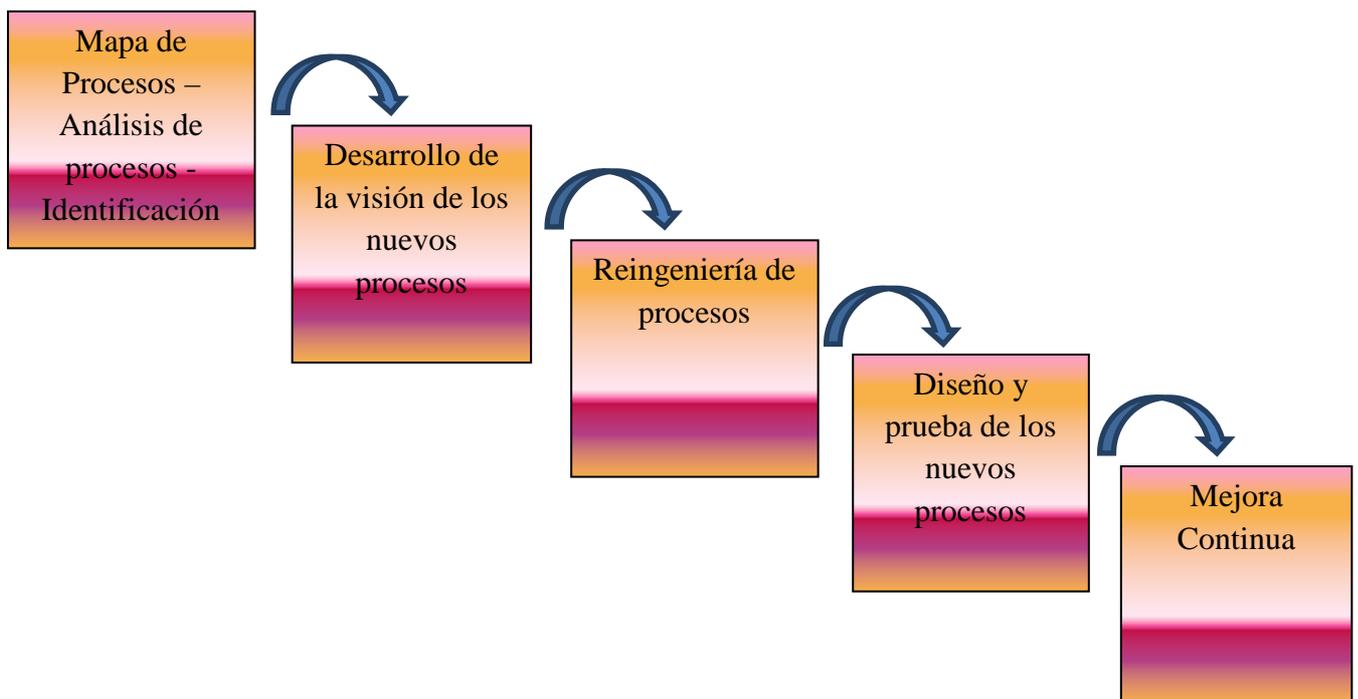
Según M. Hammer y J. Champy, la reestructuración, llamada comúnmente reducción del tamaño de la empresa, adecuación del tamaño de la empresa o reducción de niveles, implica la reducción del tamaño de la empresa en cuanto al número de empleados, el número de divisiones o unidades y al número de niveles jerárquicos en la estructura corporativa. Esta reducción en tamaño intenta mejorar tanto la eficiencia como la eficacia. La reestructuración tiene como objetivo principal el bienestar de los accionistas más que el de los empleados. En contraste, la reingeniería tiene que ver más con el bienestar de los empleados y clientes que con el bienestar de los accionistas. La reingeniería implica reconfigurar o rediseñar el trabajo, las tareas y los procesos con el propósito de mejorar los costos, la calidad, el servicio y la velocidad.

La reingeniería, que se aplicará para lograr una mejora en los procesos de trabajo de la empresa, no afecta por lo general la estructura corporativa ni el organigrama, ni implica la pérdida de empleos ni los despidos de empleados. Mientras que la reestructuración implica la eliminación o el establecimiento, la reducción o el agrandamiento y la movilización de los departamentos y divisiones corporativas, el enfoque de la reingeniería es cambiar la forma de realizar el trabajo pensando en el beneficio de los empleados, los clientes y los accionistas conjuntamente.



Relación entre Reingeniería, Mejoramiento Continuo y Control Total de Calidad

Reingeniería significa cambio en la forma de llevar a cabo los procesos. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio, la mejora continua esta más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio. La mejora continua hace hincapié en cambios pequeños, incrementales, pero se debe notar que el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo. Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua.



Este gráfico explica como una reingeniería bien hecha logra mejorar drásticamente el rendimiento porque se basa en rediseñar totalmente el proceso. Esto no implica que se está desechando la mejora continua, al contrario esta se debe realizar después de la reingeniería para seguir mejorando. De igual forma con el Control total de calidad. El control total de calidad examina todos los procesos, pero para mejorarlos incrementalmente, no para diseñarlos.



Reingeniería de Procesos

Halliburton Eduardo (1995) afirmó que la reingeniería de procesos es el rediseño y la re concepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras en medidas de desempeño tales como en costes, calidad, servicio y tiempo. Es la actividad destinada a incrementar las capacidades de gestión de los niveles operativos y complementarios de las apuestas estratégicas y políticas de una organización. Es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos, regulativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un balance global positivo. Se trata de una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interpelarnos sobre los fundamentos de los procesos de trabajo. La reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas osadas e innovar en las maneras de hacer las cosas. Una confusión usual es equiparar la reingeniería de procesos al rediseño o diseño organizacional, no hay que confundir, son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

Aspectos positivos al aplicar Reingeniería

La implementación paulatina de un enfoque basado en procesos le permite a una organización:

1. Establecer indicadores de gestión para los procesos básicos de la organización e indicadores de resultados (calidad del producto y satisfacción del ciudadano o cliente).
2. Simplificar y estandarizar los flujos de operación.
3. Controlar las interfaces entre procesos o entre operaciones de un mismo proceso, eliminando "agujeros negros".



4. Eliminar actividades sin valor agregado.
5. Mejorar los flujos de información.
6. Reducir tiempos de operación.
7. Mantener los procesos focalizados en el ciudadano-cliente.
8. Mejorar la calidad del servicio.
9. Normalizar las mediciones de desempeño organizacional e individual.
10. Definir de manera clara insumos (producto) y productos de cada operación.
11. Identificar al "dueño" o responsable de cada proceso o subproceso.
12. Identificar oportunidades concretas de mejoras en forma continua.
13. Definir una nueva estructura orgánico-funcional alineada a la visión estratégica.
14. Definir una estructura para la plataforma tecnológica ajustada a los procesos.

Herramientas de Diagnóstico y Evaluación de procesos

Halliburton Eduardo (1995) encontró que para realizar en forma adecuada el diagnóstico y la evaluación de los procesos es necesario utilizar las herramientas y técnicas específicas que existen para ese cometido.

Herramientas usuales recomendadas:

- Brainstorming
- Diagrama de afinidades
- Diagrama de interrelaciones
- Matriz de actividades con problemas
- Diagrama de Causa y Efecto
- Gráfico de control.
- Diagrama de Pareto.



- Histograma.
- Benchmarking.

En una primera etapa del diagnóstico es aconsejable utilizar el Brainstorming, el Diagrama de Procesos, el Diagrama de Afinidades, de Interrelaciones y de Causa y Efecto, y la Matriz de Actividades (o áreas) con problemas; dado facilitan organizar ideas y conceptos, comunicar y consensuar acerca de lo que sucede y de lo que debería realizarse.

Brainstorming o Tormenta de ideas

Es una técnica que puede aplicarse tanto para identificar, comprender y dimensionar problemas, como para determinar sus causas o las soluciones a los mismos. Contempla dos etapas, la primera es el desarrollo de ideas y la segunda es el mejoramiento de las mismas, utilizando reglas como: eliminar las ideas dominantes, no realizar críticas, darle la bienvenida a toda idea, incorporar una idea por vez pero generando muchas. La idea es potenciar el pensamiento divergente. Es importante que el grupo de trabajo conformado, incluya al responsable principal del proceso en cuestión y a personal de las distintas áreas funcionales que intervienen en su desarrollo.

Diagrama de afinidades

Es una representación gráfica y visual de la realidad, cuya meta es organizar mejor la información y encontrar afinidades en las ideas expuestas. Forma de aplicación:

- Agrupar ideas, hechos comentarios, opiniones o problemas surgidos del Brainstorming.
- Detectar afinidades según sector, problema, producto que los origina, puede ser una guía.
- Esta información luego es contenida en conjuntos con nombres específicos. Por Ej. conjunto "x".
- Aquellos elementos que no encuentren afinidad con otros se sitúan en el conjunto "mixto" para un análisis posterior.



Diagrama de Interrelaciones

Es utilizado para comprender problemas que tienen un vínculo de causa-efecto. El objetivo de esta herramienta es encontrar la raíz de uno o más problemas. El aspecto que recibe un mayor número de flechas (efecto clave), necesita ser rápidamente atacado porque puede ser un cuello de botella.

Matriz de actividades con problemas

Se utiliza como medio para vocalizar el análisis de los problemas que el equipo de trabajo haya logrado establecer. Permite además, enfocar el mejoramiento de áreas específicas del proceso con valor agregado. Es un instrumento adecuado para ser utilizado una vez obtenidos los resultados del brainstorming, el diagrama de procesos y otras herramientas y técnicas (entrevistas, encuestas, etc.). Una recomendación es que sea lo más simple posible.

Diagrama de Ishikawa o de causa y efecto

La originalidad y particularidad de este diagrama es que circunscribe las causas probables de los problemas en categorías bien definidas y diferenciadas, aplicables a todo tipo de procesos. Las categorías usuales -Mano de Obra, Máquinas, Método, Materia Prima y Medio Ambiente- pueden ser sustituidas por cualquier otro conjunto de categorías en función de las características del proceso analizado.

El diagrama tiene dos reglas fundamentales:

1. Causa probable: todo aquello que genere un determinado efecto.
2. Problema: efecto que se constituye en un elemento mensurable.

La apariencia de este diagrama se relaciona con el esqueleto de un pez, donde la ubicación del problema es en la cabeza y las causas probables en las espinas. Siendo las espinas grandes las causas primarias, las espinas medias las causas secundarias que afectan a las primarias y las espinas pequeñas las causas terciarias



que afectan a las secundarias. El fin último de esta herramienta es ordenar el trabajo mediante una segmentación de áreas de trabajo a mejorar y cambiar.

Gráfico de control

Se utiliza en el análisis de procesos con el fin de detectar de manera rápida, cuales son los desajustes o deficiencias producidas e investigar sus causas.

El gráfico está acotado por:

1. un límite de calidad superior (LCS) y
2. un límite de calidad inferior (LCI),

Entre los cuales se fija un límite de calidad (LC) definido por la organización. Lo importante será observar que desajustes (problemas/errores), se posicionan por debajo o por encima del límite de calidad (LC), según sea el caso y establecer sus causas.

Diagrama de Pareto

Uno de los mayores aportes de W. Pareto ha sido el demostrar que gran parte de los efectos, surgen de pocas causas. Así a pesar de que la proporción no se cumpla en forma precisa, este método ha demostrado que, en general, el 20% de las causas, produce el 80% de los efectos. El objetivo principal de este diagrama es detectar frecuencias de errores o problemas, determinar su importancia relativa en relación al resto de los problemas encontrados en el mismo proceso. En este diagrama se muestran los problemas por incidencia, en orden decreciente y al mismo tiempo se indica la participación porcentual individual y acumulada. Este tipo de análisis además de resultar ágil y práctico requiriendo poco esfuerzo, permite concentrar esfuerzos en pocas causas fundamentales, dejando las causas triviales para ser atacadas posteriormente. La utilización de este tipo de diagrama sólo es válida en aquellos casos donde existe un



nivel de precisión y un tiempo de observaciones adecuado, ya que si el muestreo es superficial y/o parcial, el resultado no será coherente.

Histograma

Es un gráfico que vuelve visible la dispersión de datos de un proceso y define acciones requeridas para su control y seguimiento. Su uso más habitual es determinar los desvíos o variaciones de los datos o información que fluye por los procesos en relación a las especificaciones y tolerancias determinadas para los mismos. El histograma se representa mediante un gráfico conformado por rectángulos verticales de igual base y con una altura proporcional a la frecuencia a la que hace referencia. Pasos para elaborar un histograma:

- Se define la amplitud de los datos que fueron recolectados, donde

$$\text{AMPLITUD} = \text{Mayor Valor} - \text{Menor Valor}$$

- Se determinan los intervalos de clase, para definir la estructura y parámetros (barras) a incluir en el gráfico.
- Se elabora una tabla de frecuencia mostrando los datos que fueron recolectados y que deben servir de base para la confección del histograma.
- Se elabora el histograma donde cada barra o rectángulo vertical asumirá la altura en proporción al número de observaciones incluidas en cada intervalo.

La esencia de esta herramienta es detectar patrones comportamentales difíciles de percibir en tablas o listados.



Benchmarking

Se trata de explorar como se realizan actividades iguales o similares a la que estamos analizando, en otras áreas o sectores de la propia organización o de una organización ajena. Es de utilidad para comparar y evaluar, adoptando aquellos elementos (tecnologías, tipos específicos de hacer) que permitan mejorar nuestro proceso. El Benchmarking es un excelente método estructurado para medir procesos y productos de manera comparativa buscando la excelencia de las mejores prácticas, teniendo como punto de partida al usuario. Esta herramienta constituye una guía poderosa hacia las prácticas que deberían adoptarse, a las ideas que pueden adaptarse y a las necesidades particulares que las organizaciones necesitan satisfacer para cumplimentar sus objetivos. En este sentido el benchmarking debería aportar una agenda para el cambio sustentada en experiencias reales de las mejores prácticas.

Metodología y pasos implicados en la descripción, análisis y evaluación como etapas específicas

Eduardo Halliburton en el *“Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública y privada”*.

Identificar los procesos principales.

Determinar los límites de los procesos.

Evaluar la importancia estratégica de cada proceso

Nombrar el proceso: otorgarle un nombre que lo identifique.

Determinar el propietario del proceso: el dueño es aquel funcionario u organismo que tiene la responsabilidad principal del mismo. Es el responsable operativo, aquel cuyo accionar permite el éxito o el fracaso del proceso a su cargo.



Establecer el objetivo y/o finalidad del proceso: describir lo que se quiere lograr con la actividad del proceso para cumplir con los objetivos fijados.

Diagramar el proceso actual: el diagrama muestra gráficamente el punto inicial y final del proceso y las entradas y salidas de todos los subprocesos, posibilitando una mejor comprensión del funcionamiento integral del proceso. Uno de los objetivos buscados con el diagrama es conocer los límites de cada proceso.

Realizar el Macro diagrama del proceso: Es un esquema (similar a una infografía) que esboza todos los subprocesos y proveedores y destinatarios (internos y/o externos) lo que permite definir claramente los límites del proceso, facilitar su análisis y seleccionar las prioridades de mejora.

Determinar los Factores Críticos del proceso: se trata de determinar los puntos del proceso donde los resultados favorables son necesarios indefectiblemente para el cumplimiento con éxito de su objetivo. Son los subprocesos, actividades o tareas que deben ser realizadas en forma correcta, eficiente y coherente, ya que de no ser así todo el proceso falla.

Determinar los puntos claves del proceso: se trata de identificar los momentos y lugares donde se toman decisiones que afectan a todo el proceso en conjunto (los if-else), son los nodos de decisión.

Definir la visión del ciudadano: determinar y analizar la visión del destinatario final en relación a las variables cuantitativas, por ejemplo: tiempo de entrega de un bien o servicio y cualitativas, ej: trato personal.; es fundamental para comprender las necesidades y expectativas en torno a un proceso particular. Los requerimientos son lo que el ciudadano necesita y/o espera del producto. Sirve para establecer parámetro de mejora y eficiencia.



Metodología y pasos implicados en el diagnóstico y la evaluación del proceso en sí

Eduardo Halliburton en el *“Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública y privada”*.

Una vez finalizada la descripción y análisis del proceso, es necesario realizar el diagnóstico y evaluación de su funcionamiento y de los estados obtenidos. Basado en este diagnóstico y evaluación, se deberá realizar una calificación del proceso con la finalidad de establecer la necesidad de su mejora y las prioridades y planificación del trabajo a desarrollar.

Identificación del problema y sus causas: En este paso analizamos el flujograma para realizar una detección temprana de problemas, definiendo aquellas actividades con y sin valor agregado, identificando duplicaciones, faltas de control, actividades innecesarias, destinatarios inadvertidos haciendo foco en la posibilidad de establecer oportunidades para el mejoramiento o el cambio integral operativo.

Medición del proceso: medir es el único medio por el cual se puede diagnosticar y evaluar el funcionamiento del proceso y sus tareas principales, en relación con los requerimientos del ciudadano-cliente. Es indispensable conocer los requerimientos del usuario como base para establecer qué medidas usar para el proceso. (Ver Anexo “R”)

Calificación del proceso: las variables definitorias para la clasificación de un proceso son:

1. La satisfacción del usuario.
2. La efectividad y la eficiencia para proveer el bien o servicio.
3. La operatividad y la aplicación del recurso. Lo importante es que la calificación esté acompañada de una adecuada fundamentación y/o especificación de los problemas detectados.



Medición del Resultado: revela de qué manera los productos de un proceso satisfacen o no los requerimientos de los usuarios y aportan al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

Medición del Proceso (productor): debe revelar el modo satisfactorio con que se cumple el proceso en ciertos puntos críticos o hitos del mismo. Medir el proceso implica dos etapas:

A- Recopilar datos de referencia sobre los resultados del proceso.

B- Identificar las deficiencias en los resultados del proceso. Para terminar con las deficiencias en los objetivos de la organización se necesita identificar los problemas que se presentan en las actividades y tareas principales de los procesos.

Problemas usuales que se identifican en el funcionamiento de un proceso

- Procesos con tecnología obsoleta.
- Recursos ociosos o faltantes.
- Deficiente calidad de los recursos.
- Excesivo consumo de recursos.
- Tareas sobrantes y/o duplicadas.
- Tareas faltantes.
- Recursos faltantes.
- Gastos injustificables.
- Demoras/atrasos.
- Cuellos de botellas.
- Excesiva documentación.



- Deficientes sistema de información.
- Tiempos excesivos.

Etapas del Rediseño o Reingeniería de procesos

La metodología para el rediseño de procesos se puede utilizar para dar respuesta a distintas situaciones:

- Corrección de deficiencias en el proceso.
- Reestructuración en respuesta a un cambio externo (nuevas demandas y/o necesidades de los usuarios, reformas administrativas, etc...).
- Para estructurar un proceso enteramente nuevo.

En general la tarea de reingeniería implica tres etapas, las cuales son:

- Plan estratégico.
- Análisis de los procesos y propuestas.
- Implementación.

Plan estratégico

La definición de un Plan estratégico es un requisito anterior ineludible. Es un aspecto clave la verificación de la estrategia de la organización analizando las probables ventajas y consecuencias que se pueden obtener como resultado del rediseño. Se deben definir a partir de los objetivos y metas fijadas en la organización, cuáles serán los procesos cuyo rediseño es prioritario.



Análisis de los procesos y propuestas

El rediseño o reingeniería del proceso sólo tiene sentido si es coherente con la estrategia de la organización. El rediseño es imposible si no se enfoca el esfuerzo teniendo en cuenta los objetivos específicos previamente establecidos. Esta etapa incluye la descripción y análisis de los procesos, la elaboración de propuestas de mejoras y la planificación de los cambios que se deberían realizar.

Implementación

La implementación exitosa del rediseño o reingeniería de los procesos está relacionada en gran medida con las actitudes de los directivos y/o responsables, la situación estructural y cultural de la organización y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados. Es precisamente a partir de la implementación que se obtendrán los objetivos propuestos en el rediseño o reingeniería, de modo que esta etapa es de vital importancia, tal vez la más conflictiva y difícil, aún en los casos que se cuente con propuestas brillantes que indiquen posibilidades espectaculares de mejoramiento. Teniendo en cuenta la diversidad de variables en juego y las posibles contingencias imprevisibles al comenzar la implementación, el plan debe ser flexible y con la necesaria capacidad para adaptarse a los eventuales cambios que se produzcan. Esta etapa incluye la comunicación al personal sobre los cambios a realizar, la ejecución de los cambios, el control y seguimiento y la evaluación de sus resultados.



Resistencia al cambio

Eduardo Amorós (1999) afirma que se puede describir como la actitud de un grupo de personas íntimamente relacionados en la actividad comercial o laboral, que desarrollan procesos secuenciales de una manera ortodoxa, la cual no ha sufrido alteraciones y cuando se trata de reformarlas, dichas personas suelen desistir, debido a que no creen que las nuevas técnicas, procedimientos o manuales son funcionales.

Generalmente, esta práctica sucede en las empresas cuyo personal tiene bastante tiempo de laborar bajo el mismo criterio todo el tiempo y en la cual no se han dado cambios substanciales que permitan la automatización de los procesos, para poder cumplir con las ordenes de pedido de los clientes de una manera rápida, superando sus expectativas tanto de tiempo de entrega como de calidad.

Se cree que la resistencia al cambio se da por la falta de comunicación, tanto en la práctica de reingeniería, así como cuando se trae nueva maquinaria, para acelerar los procesos, es por eso que la gerencia debe darle la importancia que merece a este punto e involucrar a todo el grupo en el cambio.

Cómo afrontar la resistencia al cambio

El papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es básico. Para realizar la reingeniería la gerencia debe:

1. Persuadir al personal para aceptar el cambio
2. Educar desde el principio del proceso
3. Dar mensajes claros
4. Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.



El aspecto vital y crucial de la reingeniería y que debe darse necesariamente al inicio del esfuerzo para que esta logre darse, es la persuasión de la gente dentro de la empresa para que acepten o cuando menos no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa.

En general, los **participantes de la reingeniería** son:

1. Líder. Que autorice y motive el cambio.
2. Dueño del proceso. Que conozca todos los detalles y sea responsable de estos.
3. Equipo de reingeniería. Diagnostica el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo proceso.
4. Comité de dirección. Formado por gerentes, desarrolla las estrategias para la reingeniería y el seguimiento.
5. Zar de reingeniería. Individuo responsable de las técnicas y herramientas de reingeniería dentro de la compañía.

El líder, es un gerente que autoriza y motiva el esfuerzo general de la reingeniería. El dueño del proceso es un administrador con la responsabilidad de un proceso y el esfuerzo de reingeniería sobre este. El equipo de reingeniería es un grupo de individuos dedicados a la reingeniería de un proceso específico, estos examinan, diagnostican el proceso existente y examinan su rediseño e implementación.

El comité de dirección es una entidad conformada por gerentes que crea las políticas para desarrollar la estrategia general de la organización acerca de la reingeniería y el monitoreo de su proceso. El zar de reingeniería debe lograr la sinergia de los distintos proyectos de reingeniería de la compañía.



Calidad Total

Concepto de calidad total

Es la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. Teniendo como idea final la satisfacción del cliente, la Calidad Total pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto para venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas.

La calidad total, puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos.

La Calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, así es que se dice que a mayor satisfacción del cliente, el producto o servicio prestado adquiere mayor grado de calidad.

El cliente es el árbitro de la calidad total: todo gira en torno al cliente.

Clientes internos y externos

El concepto de calidad total distingue dos tipos de clientes, que son identificados como internos y externos.

- Se consideran "clientes internos" los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.
- El "cliente externo" es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con ella.



Podemos definir la calidad total como la suma de esfuerzos por alcanzar una meta establecida y superarla, y lograr una mejora del producto o servicio.

La calidad total puede ser definida con dos palabras: "Mejora continua".

Dirección de la calidad

El responsable de la dirección de la calidad, tiene un papel importante en todo el "Proceso Productivo". Tiene que organizar el trabajo y hacer que los miembros del equipo estén compenetrados. Cuanto mejor organización y cooperación entre los trabajadores, mejor será el trabajo que realicen y mejores resultados se obtendrán en su conjunto.

Concepto de percepción de la calidad

El concepto de calidad total está relacionado con otro: el de la "percepción de la calidad". Éste es por un lado, la percepción que tenemos de la calidad de un producto y por otro, cómo ven las personas una empresa o una marca, su forma de vender, el trato hacia los clientes, su implicación en proyectos sociales o con el medio ambiente, entre otros.

Satisfacción global

La satisfacción global no sólo abarca a los clientes de cada empresa, sino a todo el universo de la empresa, es decir: a los propios empleados y a otras empresas que le venden sus productos y/o servicios.

Resultados de un sistema de calidad

La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.



- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios.
- Menores costos.
- Mayor calidad en el producto o servicio prestado.

La calidad de un producto es una consecuencia de cómo una empresa está organizada.

Manejo de Conflictos

Jose Luis Faus (1996) encontró que el manejo de conflictos se considera, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse:

- ✚ La dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones.
- ✚ La transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes.
- ✚ Nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos multidisciplinarios, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo.
- ✚ Las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones. Fisher, uno de los especialistas más conocidos en el tema de negociaciones dice: “...*el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros...*”.



Con estos enfoques, la dirección de las organizaciones debe centrarse en atender las llamadas interfaces, lo que algunos especialistas denominan los “espacios en blanco”, que son los puntos en que se interconectan diferentes partes de un proceso, o la propia entidad con el entorno. En estas condiciones, el directivo asume una posición más de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo), evidenciar errores en decisiones, ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

Mainiero y Tromley expresan un criterio más optimista sobre los conflictos cuando señalan “...no debemos temer al conflicto, pero reconocemos que hay una manera destructiva de tratarlos y, también, una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso...”.

Tipos de conflictos

Se identifican tres tipos de conflictos:

- ✚ Los intrapersonales: que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones dentro de las personas.



- ✚ Interpersonales: que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas.
- ✚ Los conflictos laborales u organizacionales: que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.

Los especialistas en administración se ocupan de los dos últimos, es decir, los interpersonales y los organizacionales, que son una forma particular de los primeros. En el nuevo enfoque sobre los conflictos organizacionales, estos se clasifican en: funcionales y disfuncionales.

- ✚ Los funcionales son los que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones.
- ✚ Los disfuncionales son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización.

Se considera que los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con lo que se hace y, con esto, propiciar la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados.

Resulta interesante la diferencia que establece Stoner (1991) entre competencia y conflicto cuando señala "...Existe competencia, cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferirse entre sí. Por ejemplo, dos equipos de producción pueden competir por ser el mejor (evidentemente, uno sólo puede ser el primero). Si no hay posibilidades de interferir con la obtención de la



meta por parte del otro, existe una situación de competencia. Por el contrario, será una situación de conflicto.”

Métodos para enfrentar los conflictos

Con los nuevos enfoques sobre los conflictos, los especialistas en management sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

- ✚ Reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.
- ✚ Resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa.
- ✚ Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

Fuentes de conflictos organizacionales y posibles intervenciones del dirigente.

Entre las fuentes de conflictos que surgen en las organizaciones se encuentran: desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad), malas comunicaciones, diferencias en las expectativas (sobre tareas, metas, jerarquía), la estructura organizativa, con imprecisiones de roles, tareas y la interdependencia de trabajos, así como las diferencias interpersonales.



Posibles causas de conflictos en una organización

- ✚ Conflictos basados en intereses que pueden ser sobre: la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos, intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.
- ✚ Conflictos estructurales: por la percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no “justa” de recursos, factores ambientales que dificultan la cooperación.
- ✚ Conflictos de valores: por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones, diferentes percepciones sobre las mismas cosas, metas y valores específicos diferenciados.
- ✚ Conflictos de relaciones: por comunicaciones pobres, comportamientos negativos reiterados entre las partes, fuertes emociones, estereotipos e incomprensiones.
- ✚ Conflictos de información: por ausencia o limitaciones de información, diferentes criterios sobre lo que es más relevante, diferencias en los procedimientos de valoración, de las decisiones y de las situaciones.

Estilos y estrategias en el manejo de conflictos

Todas las personas no reaccionan de la misma manera ante situaciones de conflicto. Su comportamiento de respuesta personal es lo que se denomina “estilo en el manejo de conflictos”.

Se identifican cinco estilos de manejo de conflictos: forzar, ceder, evitar (eludir), comprometer o colaborar.

En el estilo **forzar** el comportamiento se centra en luchar por defender (obtener) los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los de la otra parte, o de las relaciones entre ambas.



En el otro extremo, el estilo de **ceder** se aplica por las personas que valoran más las relaciones que presionar para obtener los resultados propios.

Las personas en las que, como tendencia, predomina el estilo de **evitar** (eludir) tratan de esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto. Por lo general, temen las consecuencias que puede tener enfrentar el conflicto, no se sienten preparadas para abordarlo, o consideran que deben ser resueltos por otros.

En el estilo **comprometer**, se trata de encontrar una solución de compromiso en la que cada parte ceda algo, lo más habitual es dividir las diferencias.

Las personas en las que prevalece el estilo de **colaborar** tienden a trabajar con la otra parte, para encontrar soluciones que satisfagan los intereses de ambos, lo que requiere explorar los asuntos en conflicto para encontrar soluciones de “ganar-ganar”. Aunque este podría ser el estilo preferido para enfrentar los conflictos, solo es posible cuando ambas partes están dispuestas a compartirlo.

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas y desventajas. Las personas tienen posibilidades de moverse en los cinco estilos. No obstante, las investigaciones demuestran que cada cual tiene sus preferencias, que en última instancia son las que determinan su comportamiento.

Por estas razones, resulta conveniente conocer las situaciones en las cuales es más efectivo un estilo determinado y, con esta información, saber la estrategia (estilo) que debemos aplicar.

Como conclusión general, se puede plantear que ningún estilo o estrategia es necesariamente el mejor. Su efectividad dependerá de lo que se propongan, lo que puedan alcanzar y de las circunstancias en las que se mueva el conflicto.



Estilos de Liderazgo

Según Sanchez. I (2009) los líderes eficientes tienen suficiente flexibilidad para ajustar su estilo de liderazgo y técnicas a las personas que dirigen.

A continuación se describen cinco estilos de liderazgo. Se debe tener en cuenta que un líder competente mezcla estos cinco estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas.

En primer lugar, el **estilo directivo** es aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos.

En segundo lugar, el **estilo participativo** es aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que sus componentes tienen una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

En tercer lugar, el **estilo delegativo** conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados son maduros y tienen experiencia, o aquellos otros que desean crear una experiencia de aprendizaje para sus subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión.

En cuarto lugar el **estilo transformacional** "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual, tanto personal como profesional, y en el fortalecimiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo



cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

Por último, el **estilo de liderazgo transaccional** utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción.

Sociedades Comerciales-Disposiciones Generales

Artículos extraídos de la Ley N° 19.550 Sociedades Comerciales.

Disposiciones Generales:

ARTICULO 1° — Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta Ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

ARTICULO 2° — La sociedad es un sujeto de derecho con el alcance fijado en esta Ley.

ARTICULO 3° — Las asociaciones, cualquiera fuere su objeto, que adopten la forma de sociedad bajo algunos de los tipos previstos, quedan sujetas a sus disposiciones.

ARTICULO 4° — El contrato por el cual se constituya o modifique una sociedad, se otorgará por instrumento público o privado.

ARTICULO 5° — El contrato constitutivo o modificadorio se inscribirá en el Registro Público de Comercio del domicilio social, en el término y condiciones de los artículos 36 y 39 del Código de Comercio.



La inscripción se hará previa ratificación de los otorgantes ante el Juez que la disponga, excepto cuando se extienda por instrumento público, o las firmas sean autenticadas por escribano público u otro funcionario competente.

Reglamento.

Si el contrato constitutivo previese un reglamento, se inscribirá con idénticos recaudos.

Las mismas inscripciones se efectuarán en el Registro Público de Comercio correspondiente a la sucursal.

ARTICULO 6° — El Juez debe comprobar el cumplimiento de todos los requisitos legales y fiscales. En su caso dispondrá la toma de razón y la previa publicación que corresponda.

ARTICULO 7° — La sociedad solo se considera regularmente constituida con su inscripción en el Registro Público de Comercio.

ARTICULO 8° — Cuando se trate de sociedades por acciones, el Registro Público de Comercio, cualquiera sea su jurisdicción territorial, remitirá un testimonio de los documentos con la constancia de la toma de razón al Registro Nacional de Sociedades por Acciones.

ARTICULO 9° — En los Registros, ordenada la inscripción, se formará un legajo para cada sociedad, con los duplicados de las diversas tomas de razón y demás documentación relativa a la misma, cuya consulta será pública.

ARTICULO 11. — El instrumento de constitución debe contener, sin perjuicio de lo establecido para ciertos tipos de sociedad:



1) El nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio y número de documento de identidad de los socios;

2) La razón social o la denominación, y el domicilio de la sociedad.

Si en el contrato constare solamente el domicilio, la dirección de su sede deberá inscribirse mediante petición por separado suscripta por el órgano de administración. Se tendrán por válidas y vinculantes para la sociedad todas las notificaciones efectuadas en la sede inscripta;

3) La designación de su objeto, que debe ser preciso y determinado;

4) El capital social, que deberá ser expresado en moneda argentina, y la mención del aporte de cada socio;

5) El plazo de duración, que debe ser determinado;

6) La organización de la administración de su fiscalización y de las reuniones de socios;

7) Las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas. En caso de silencio, será en proporción de los aportes. Si se prevé sólo la forma de distribución de utilidades, se aplicará para soportar las pérdidas y viceversa;

8) Las cláusulas necesarias para que puedan establecerse con precisión los derechos y obligaciones de los socios entre sí y respecto de terceros;

9) Las cláusulas atinentes al funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad.

ARTICULO 12. — Las modificaciones no inscriptas regularmente obligan a los socios otorgantes. Son inoponibles a los terceros, no obstante, estos pueden alegarlas contra la sociedad y los socios, salvo en las sociedades por acciones y en las sociedades de responsabilidad limitada.



ARTICULO 13. — Son nulas las estipulaciones siguientes:

- 1) Que alguno o algunos de los socios reciban todos los beneficios o se les excluya de ellos, o que sean liberados de contribuir a las pérdidas;
- 2) Que al socio o socios capitalistas se les restituyan los aportes con un premio designado o con sus frutos, o con una cantidad adicional, haya o no ganancias;
- 3) Que aseguren al socio su capital o las ganancias eventuales;
- 4) Que la totalidad de las ganancias y aun en las prestaciones a la sociedad, pertenezcan al socio o socios sobrevivientes;
- 5) Que permitan la determinación de un precio para la adquisición de la parte de un socio por otro, que se aparte notablemente de su valor real al tiempo de hacerla efectiva.

ARTICULO 14. — Cualquier publicación que se ordene sin determinación del órgano de publicidad o del número de días por que debe cumplirse, se efectuará por una sola vez en el diario de publicaciones legales de la jurisdicción que corresponda.

ARTICULO 15. — Cuando en la ley se dispone o autoriza la promoción de acción judicial esta se sustanciará por procedimiento-sumario salvo que se indique otro.

ARTICULO 16. — La nulidad o anulación que afecte el vínculo de alguno de los socios no producirá la nulidad, anulación o resolución del contrato, salvo que la participación o la prestación de ese socio deba considerarse esencial, habida cuenta de las circunstancias.



Cuando se trate de una sociedad de dos socios, el vicio de la voluntad hará anulable el contrato. Si tuviese más de dos socios, será anulable cuando los vicios afecten la voluntad de los socios a los que pertenezca la mayoría del capital.

ARTICULO 17. — Es nula la constitución de una sociedad de los tipos no autorizados por la ley. La omisión de cualquier requisito esencial no tipificante hace anulable el contrato, pero podrá subsanarse hasta su impugnación judicial.

ARTICULO 18. — Las sociedades que tengan objeto ilícito son nulas de nulidad absoluta. Los terceros de buena fe pueden alegar contra los socios la existencia de la sociedad, sin que éstos puedan oponer la nulidad. Los socios no pueden alegar la existencia de la sociedad, ni aún para demandar a terceros o para reclamar la restitución de los aportes, la división de ganancias o la contribución a las pérdidas.

Declarada la nulidad, se procederá la liquidación por quien designe el juez.

Realizado el activo y cancelado el pasivo social y los perjuicios causados, el remanente ingresará al patrimonio estatal para el fomento de la educación común de la jurisdicción respectiva.

Responsabilidad de los administradores y socios

Los socios, los administradores y quienes actúen como tales en la gestión social responderán ilimitada y solidariamente por el pasivo, social y los perjuicios causados.

ARTICULO 19. — Cuando la sociedad de objeto lícito realizare actividades ilícitas, se procederá a su disolución y liquidación a pedido de parte o de oficio, aplicándose las normas dispuestas en el artículo 18. Los socios que acrediten su buena fe quedarán excluidos de lo dispuesto en los párrafos 3ro. y 4to. Del artículo anterior.



ARTICULO 20. — Las sociedades que tengan un objeto prohibido en razón del tipo, son nulas de nulidad absoluta. Se les aplicará el artículo 18, excepto en cuanto a la distribución del remanente la liquidación, que se ajustará a lo dispuesto en la Sección XIII.

De la sociedad no constituida regularmente (Sociedad de Hecho)

Sociedades incluidas

ARTICULO 21. — Las sociedades de hecho con un objeto comercial y las sociedades de los tipos autorizados que no se constituyan regularmente, quedan sujetas a las disposiciones de esta Sección.

Regularización

ARTICULO 22. — La regularización se produce por la adopción de uno de los tipos previstos en esta ley. No se disuelve la sociedad irregular o de hecho, continuando la sociedad regularizada en los derechos y obligaciones de aquella; tampoco se modifica la responsabilidad anterior de los socios.

Cualquiera de los socios podrá requerir la regularización comunicándolo a todos los socios en forma fehaciente. La resolución se adoptará por mayoría de socios, debiendo otorgarse el pertinente instrumento, cumplirse las formalidades del tipo y solicitarse la inscripción registral dentro de los sesenta (60) días de recibida la última comunicación. No lograda la mayoría o no solicitada en término la inscripción, cualquier socio puede provocar la disolución desde la fecha de la resolución social denegatoria o desde el vencimiento del plazo, sin que los demás consocios puedan requerir nuevamente la regularización.

Disolución

Cualquiera de los socios de sociedad no constituida regularmente puede exigir la disolución. Esta se producirá a la fecha en que el socio notifique fehacientemente tal decisión a todos los consocios salvo que la mayoría de éstos resuelva regularizarla dentro del décimo día y, con cumplimiento de las formalidades



correspondientes al tipo, se solicite su inscripción dentro de los sesenta (60) días, computándose ambos plazos desde la última notificación.

Retiro de los socios

Los socios que votaron contra la regularización tienen derecho a una suma de dinero equivalente al valor de su parte a la fecha del acuerdo social que la dispone, aplicándose el artículo 92 salvo su inciso 4), a menos que opten por continuar la sociedad regularizada.

Liquidación.

La liquidación se rige por las normas del contrato y de esta ley.

Responsabilidad de los socios y quienes contratan por la sociedad

ARTICULO 23. — Los socios y quienes contrataron en nombre de la sociedad quedarán solidariamente obligados por las operaciones sociales, sin poder invocar el beneficio del artículo 56 ni las limitaciones que se funden en el contrato social.

Acción contra terceros y entre socios.

La sociedad ni los socios podrán invocar respecto de cualquier tercero ni entre sí, derechos o defensas nacidos del contrato social pero la sociedad podrá ejercer los derechos emergentes de los contratos celebrados.

Representación de la sociedad.

ARTICULO 24. — En las relaciones con los terceros, cualquiera de los socios representa a la sociedad.



Prueba de la sociedad.

ARTICULO 25. — La existencia de la sociedad puede acreditarse por cualquier medio de prueba.

Relaciones de los acreedores sociales y de los particulares de los socios.

ARTICULO 26. — Las relaciones entre los acreedores sociales y los acreedores particulares de los socios, inclusive en caso de quiebra, se juzgarán como si se tratara de una sociedad regular, excepto respecto de los bienes cuyo dominio requiere registración.

El Código de Comercio expresa:

Art. 498.- La sociedad comercial será de hecho cuando no se constituya por escritura pública. Su existencia podrá demostrarse por cualquiera de los medios probatorios reconocidos en la ley **CONC. Art. 175, Código de Procedimiento Civil.**

Art. 499.- La sociedad de hecho no es persona jurídica. Por consiguiente, los derechos que se adquieran y las obligaciones que se contraigan para la empresa social se entenderán adquiridos o contraídos a favor o a cargo de todos los socios de hecho. Las estipulaciones acordadas por los asociados producirán efectos entre ellos.

Art. 500.- Las sociedades comerciales constituidas por escritura pública, y que requiriendo permiso de funcionamiento actuaren sin él, serán irregulares.

En cuanto a la responsabilidad de los asociados se asimilarán a las sociedades de hecho.

Art. 501.- En la sociedad de hecho todos y cada uno de los asociados responderá solidaria e ilimitadamente por las operaciones celebradas. Las estipulaciones tendientes a limitar esta responsabilidad se tendrán por no escritas.



Los terceros podrán hacer valer sus derechos y cumplir sus obligaciones a cargo o en favor de todos los asociados de hecho o de cualquiera de ellos.

Art. 502.- La declaración judicial de nulidad de la sociedad no afectará los derechos de terceros de buena fe que hayan contratado con ella.

Ningún tercero podrá alegar como acción o como excepción que la sociedad es de hecho para exonerarse del cumplimiento de sus obligaciones. Tampoco podrá invocar la nulidad del acto constitutivo ni de sus reformas.

Art. 503.- La administración de la empresa social se hará como acuerden válidamente los asociados, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 501 respecto de terceros.

Art. 504.- Los bienes destinados al desarrollo del objeto social estarán especialmente afectos al pago de las obligaciones contraídas en interés de la sociedad de hecho, sin perjuicio de los créditos que gocen de privilegio o prelación especial para su pago. En consecuencia, sobre tales bienes serán preferidos los acreedores sociales a los demás acreedores comunes de los asociados.

Art. 505.- Cada uno de los asociados podrá pedir en cualquier tiempo que se haga la liquidación de la sociedad de hecho y que se liquide y pague su participación en ella y los demás asociados estarán obligados a proceder a dicha liquidación.

Art. 506.- La liquidación de la sociedad de hecho podrá hacerse por todos los asociados. Asimismo podrán nombrar liquidador, y en tal caso, se presumirá que es mandatario de todos y cada uno de ellos, con facultades de representación.



Gravámenes de una Sociedad de Hecho

Javier Argent Álvarez en “Manual del Impuesto sobre Sociedades”, plantea que los gravámenes pueden ser del orden Nacional, Provincial y Municipal, por vía de cada organismo recaudador: AFIP, Rentas y Municipal.

AFIP:

Los impuestos obligatorios para cada uno de los tipos de contribuyentes son:

- Impuesto a las Ganancias.
- Ganancia Mínima Presunta.
- IVA.
- Bienes Personales.
- Autónomos.

A la Sociedad de Hecho le corresponde:

- Imp. Ganancia Mínima Presunta.
- IVA o Mono tributo.
- Autónomos, los socios.

Impuesto a las Ganancias: Las Sociedades de Hecho como tal no tributan impuesto a las Ganancias. Sus resultados impositivos se reparten en forma proporcional entre sus componentes, siendo el pago del tributo en forma personal por cada socio.

Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta: El Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta toma como base un piso mínimo del 1 % sobre el activo afectado a la actividad de que se trate, con independencia del pasivo.



Tanto en un caso como en el otro el activo a considerar es el valuado según la ley impositiva. Acá hay un mínimo de carácter general que es de \$ 200.000.- en todos los casos. Es decir que quienes no alcancen ese monto de activo, quedan fuera del impuesto, pero quienes lo excedan, pagan sobre el total. De manera que no se trata de un mínimo que nunca será gravado, sino que una vez superado tal mínimo la ley grava todo el activo. El activo de esta empresa supera este mínimo.

Impuesto al Valor Agregado (IVA): Es la diferencia entre el débito y crédito fiscal. El débito fiscal surge de sumarle al precio neto de venta el monto que surge de multiplicar la alícuota impositiva (21%, 10,5% o 27%) a dicho valor sin impuesto. El crédito fiscal surge de la misma forma, pero sobre las compras.

También se eroga en este impuesto por vía de lo que se llama retenciones, percepciones o pago a cuenta, que la ley puede exigir según la actividad que se desarrolle. Se dice que este impuesto es neutral porque en definitiva lo termina pagando el consumidor final y el precio neto es lo que el empresario pretendería cobrar si no existiera este tributo, pero esa neutralidad se rompe en la medida que el fisco implementa sistemas de retenciones anticipadas al depósito de débito fiscal o largos períodos de saldo a favor debido a la estacionalidad inherente a la actividad, produciendo esto un costo financiero adicional. El IVA debe ser depositado el día 18 del mes siguiente a la operación de venta, pero si esta se realiza con cobro a 60 días, el vendedor igualmente debe depositar el IVA, financiándolo por 60 días con capital de trabajo propio hasta el cobro de dicha venta.

Mono tributo: La sociedad podrá integrarse con un máximo de 3 socios. Deben inscribirse a partir de la Categoría D o J, en adelante, según el tipo de actividad desarrollada. El pago del impuesto integrado estará a cargo de la sociedad y el monto a ingresar será el de la categoría que le corresponda (según el tipo de actividad, el monto de sus ingresos brutos y demás parámetros), con más un incremento del 20% por cada uno de los socios integrantes de la sociedad. Esta figura para empezar es la más barata, pero por necesidad



ante mayores ingresos, pueda que saque a la sociedad de hecho del cuadro de mono tributo y pase obligatoriamente a responsable inscripto. El Apart Hotel está registrado como Responsable Inscripto (R.I).

Impuesto a los Bienes Personales: Este impuesto no corresponde para las Sociedades de Hecho, ya que el mismo se paga en forma particular por cada uno de los socios.

Autónomos: Este tributo corresponde en forma personal a los socios de la Sociedad de Hecho según el personal empleado por la misma.

RENTAS:

Los impuestos obligatorios suelen ser:

Impuesto Inmobiliario: El mismo es igual para todos los tipos de contribuyentes, variando este según la localidad donde se encuentre comprendida la explotación.

Impuesto a los Ingresos Brutos: El Impuesto a los Ingresos Brutos sobre las ventas es exigible independientemente de los resultados de las mismas. Para casi todas las provincias (jurisdicciones) el mismo corresponde al 1 % sobre las ventas realizadas.

Muchas jurisdicciones se comprometieron en el Pacto Fiscal a eliminar este impuesto, pero a la fecha solo se han conseguido exenciones en la medida que se demuestre el buen cumplimiento fiscal en el pasado.

MUNICIPAL:

Las contribuciones obligatorias para este tipo de empresa suelen ser: sobre los inmuebles y la tasa de comercio e industria (con cierta similitud al impuesto sobre los ingresos brutos en el orden provincial).



CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

Historia

Según María Inés Agusti, (una de las propietarias), este hotel fue comprado por los padres de los propietarios actuales, en 1962. En ese entonces contaba con 14 habitaciones, un comedor, cocina, una sala de estar muy pequeña con un hogar a leña. En el fondo un patio de tierra y contaba con cocheras para 4 coches y un deposito chico. A lo largo del tiempo, y con la gestión de los herederos, fueron creciendo y adquiriendo terrenos que se encontraban colindantes al hotel, en los cuales fueron construidas más habitaciones, Aparts, depósitos, lavaderos, cancha de paddle, piscina, quincho, cocheras, oficinas, salas de estar, entre otras cosas para llegar a lo que es hoy esta empresa familiar con una trayectoria ininterrumpida de más de 50 años, ubicado en un lugar estratégico, donde dialogan lo construido y lo natural, emerge una construcción tradicional que conjuga el buen gusto y la calidez de espacios poli funcionales, dando respuesta a una nueva y moderna concepción para sus vacaciones.

El Apart Hotel goza de una óptima ubicación, ya que arribar a él es sumamente rápido y sencillo y los principales hitos de interés turístico y comercial se encuentran en un radio de 10 cuadras, con acceso a las principales avenidas.



Cultura de trabajo

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

El conocer la cultura de una organización permite, detectar problemas dentro de la misma, integrar al personal a los objetivos que persigue la empresa (bajo la misión que tiene esa organización), observar las necesidades del personal para satisfacerlas y se sientan motivados en su centro laboral.

Esta empresa busca tener un compromiso con la excelencia. Lo más importante para el Apart hotel es que cada empleado tenga muy en claro, cuál es la misión de la empresa y que se sienta comprometido con los objetivos y el servicio que busca brindar el hotel, mediante la aplicación de valores compartidos entre los empleados, que son el pilar de la organización. Esta empresa se concentra en brindar un servicio de calidad.



Misión

La misión de una organización es la razón de ser, el motivo, el propósito por el cual existe, cuál es su fin. Así la misión de cualquier organización, es la de satisfacer las necesidades de sus clientes que conforman sus mercados ya sea a través de sus productos o servicios.

Esta empresa tiene como misión adaptar el servicio a las necesidades de los clientes, otorgando un servicio de calidad basado en la asistencia, amabilidad, cordialidad, respeto, calidez, buscando no solo satisfacer las necesidades de los clientes sino también, crear un ambiente familiar, en donde prevalezca un buen clima de trabajo y atención.



Visión

La visión de una organización es el querer ser, es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo. La visión debe ser amplia, detallada y comprensible, asimismo, positiva y alentadora.

Este hotel, persigue convertirse en la primera opción a elegir a la hora de visitar esta ciudad turística, a través de una muy buena relación precio-calidad y combinando la excelencia en el servicio prestado y el buen trato a clientes y empleados.



Recursos humanos, organización y distribución de los mismos por áreas

La organización de este hotel como la de cualquier otro, se ve influenciada por ciertos factores, como son el tipo de servicio que ofrece, la estructura del hotel, la ubicación del mismo, los antecedentes, el segmento de mercado en que compite, la preparación del personal, los objetivos, entre otros. Para poder brindar un servicio de calidad, eficiente, este hotel determina la cantidad de empleados que requiere según la demanda existente, es decir, los empleados varían de acuerdo al número de personas a hospedarse. A su vez, el hotel posee una capacidad de alojamiento, determinada por el tipo y número de habitaciones, que nos indican la cantidad de personas que pueden hospedarse.

El personal se distribuye de la siguiente manera:

- Área de Administración y Contabilidad
- Área de compras, pagos y tramites varios
- Área de servicio de Habitaciones y Huéspedes
- Área de Marketing y Ventas
- Área de Mantenimiento y Seguridad



Área de administración y contabilidad:

Está liderada por uno de los dueños de la empresa, quien supervisa el trabajo de una empleada, encargada de la administración laboral, contable y financiera, quien a su vez, es la secretaria personal del dueño de la organización.

También esta área está integrada por un contador, quien lleva adelante parte de la contabilidad de la firma y todo lo referido a la legalidad con ayuda de un abogado de la empresa a quien se recurre esporádicamente en ciertos casos.

Con referencia a la administración del hotel en si, como grupo de personas orientadas hacia un objetivo en común, quien es la cabeza de esta empresa es la dueña, que cumple la función de armar los grupos de trabajo en la empresa, formar equipos, capacitar, dirigir, distribuir tareas, asignar responsabilidades, pagar sueldos, crear un clima agradable de trabajo, establecer objetivos claros, brindar confianza a los empleados, buscando lograr los objetivos de la empresa y que los empleados se sientan bien en su trabajo y satisfechos con su remuneración.

Cabe mencionar, que la mayor parte de las decisiones, dependen de la autorización del dueño de la empresa.

Área de compras, pagos y trámites varios:

Tiene como encargado a un empleado, quien se encarga de las compras de mercaderías de la empresa, ropa blanca, artículos de limpieza, alimentos, materiales y herramientas, entre otros. Como así también, realiza todos los trámites y pagos que se requieren, en bancos por ejemplo. A su vez, tiene la supervisión del personal de mantenimiento a su cargo. Este hotel tiene dos propietarios (Ing. Francisco José y Arq. María Inés) y esta persona encargada está bajo la supervisión de ambos, pero responde a las órdenes del dueño solamente.



En esta área no hay libertad y autonomía para operar ya que debe respetar las ordenes impuestas de su superior.

Área de servicio de habitaciones y huéspedes:

En esta área podemos incluir;

- **Recepción**
- **Limpieza, lavadero y ropa blanca**
- **Comidas y bebidas**

Recepción:

Respecto a la recepción, esta área es una de las principales y más importantes del hotel. Cumple una función tan importante que va desde el primer contacto con los huéspedes hasta el final de su estancia en el hotel, por lo tanto es fundamental que exista una buena atención, de modo que los clientes se sientan cómodos y disfruten la estadía. La recepción está integrada por cuatro empleados, en turnos rotativos, que cumplen las siguientes funciones esenciales:

- ✓ Realizar las reservas telefónicas o vía mail y/o brindar toda la información necesaria para dejar satisfechos a los clientes.
- ✓ Registrar a los huéspedes y asignarles la habitación correspondiente.
- ✓ Ubicar a los clientes en las habitaciones, transportando su equipaje con la ayuda de una mucama en casos necesarios.
- ✓ Brindar información completa del hotel al ingreso, como horarios de desayuno, números telefónicos para recepción y otras habitaciones, servicios y prestaciones del hotel, como servicio de bar, piscina,



estacionamiento cubierto, quincho, cancha de paddle, juegos infantiles, lavandería, ropa blanca y limpieza, caja fuerte, entre otros.

- ✓ Comunicar todos los mensajes para los huéspedes.
- ✓ Manejar todos los correos vía mail, correspondencia, fax, teléfono, y telegramas.
- ✓ Otorgar toda la información de Villa Carlos Paz, resaltando y ubicando todos los eventos, shows, restaurants, bares, teatros, cines, centro, costanera y demás atracciones con que cuenta Villa Carlos Paz.

Esta área está a cargo de la dueña del hotel, quien realiza una supervisión estrecha del trabajo y brinda libertad para operar a los conserjes en muchas tareas ya que conocen el trabajo. El control se basa más en seguridad de la rentabilidad del negocio y satisfacción del cliente.

Limpeza, lavadero y ropa blanca:

Este segmento está formado por un equipo de mucamas, las cuales varían de acuerdo a la ocupación del hotel. Varían en relación de 1 mucama cada 10 habitaciones, además de contar con otras mucamas para limpieza general de salas, parque, comedor, quincho, cochera, etc.

Su función principal es dejar el cuarto en óptimas condiciones como también cualquier tarea que se le asigne de limpieza, debe ser realizada hasta quedar totalmente en perfectas condiciones. Deben proveer de ropa blanca, toallas, sábanas, cubre camas, almohadas, frazadas, perchas, jabones, shampoo y crema enjuague, papel higiénico, secador de pelo, etc. Tiene esta área, una relación directa con el lavadero que se encarga de proveerle toda esta ropa limpia y seca.

Además cuentan con dos depósitos, en donde las mucamas retiran lo que necesitan para cumplir con su labor, dejando registrado que han retirado con fecha y firma personal.



En el área de lavadero se encuentran trabajando dos personas que cumplen la función de lavado, secado, planchado y guardado. Este servicio abarca todas las habitaciones, piscina (toallas de piscina), y cualquier prenda que se necesite limpiar ya sea de un pasajero o empleado del hotel que corresponda con su trabajo.

Esta área esta supervisada por la dueña, quien se encarga día por día, de determinar cantidad de mucamas necesarias según capacidad ocupada, horarios, asignación de tareas, como también de realizar el listado de insumos necesarios de todo tipo según las reservas y servicio ofrecido.

A su vez, la dueña es la encargada de supervisar el trabajo de todas las mucamas en habitaciones y tareas generales, como también la del sector lavadero.

Comidas y bebidas:

Aquí tenemos en primera medida el desayuno, que está incluido en las tarifas por habitación. El desayuno es tipo bufet, con una buena variedad de alimentos, desde frutas, insumos de panadería, cereales, yogurt, jugos, entre otros. Hay una encargada de reponer todo lo que haga falta en las mesas de bufet y un mozo quien levanta las mesas y las limpia. La dueña supervisa el trabajo de ambos en el desayuno.

Almuerzo y cena para público en general (no incluidos grupos estudiantiles y jubilados) se ofrece un servicio en un restaurant a un precio módico con entrada, plato principal y postre, abonando en el hotel el costo por lo cual reciben un Boucher que los habilita para el ingreso. En temporada estudiantil y grupos de jubilados, trabajan dos mozos, uno que se contrata por esos meses, y la otra persona quien trabaja todo el año en el hotel que se encarga de los desayunos. En época estudiantil el equipo queda conformado por una cocinera y ayudante de cocina, contratadas por esos meses, y los dos mozos.

También cuenta con un bar, donde se ofrecen todo tipo de bebidas con y sin alcohol, y donde tienen la opción de consumir todo lo referente a cafetería, desde medialunas, café con leche hasta tostados y



picadas. En temporada alta, ya sea vacaciones de verano, julio, rally, semana santa se contrata un empleado que cumple esta labor, y en épocas de baja demanda, este servicio es realizado por el conserje de turno o bien por una mucama que esté disponible.

Todo este proceso gastronómico está organizado y supervisado por la dueña del hotel, quien revisa que estén todos los insumos necesarios para un excelente servicio y controla el trabajo de los empleados.

Área de Marketing y Ventas:

Esta área cumple la función de promocionar el hotel, realizar la publicidad del mismo, es decir, es el área encargada de vender plazas durante todo el año a diferentes clientes según la época del año.

Está encabezada por el dueño de la firma. El dueño tiene a cargo la venta de los grupos estudiantiles y de jubilados. Delega en uno de los conserjes tareas como la respuesta de solicitudes de alojamiento vía telefónica, mail, fax y notificar cualquier tipo de solicitud de alojamiento que deban ser supervisadas por el dueño.

Por otra parte, se encarga de la venta de plazas del hotel para temporada alta, ya sea, vacaciones de invierno, verano, fines de semana largos, fechas especiales como semana santa, rally, como así también, realiza los acuerdos en concordancia con su socia en la empresa, con las obras sociales o distintas entidades como banco de la nación, policía federal, poder judicial, entre otros.

Uno de los empleados de conserjería promociona el hotel a través de la publicación del hotel en la página web oficial del mismo y en directorios de alojamiento como Despegar y Booking. En las páginas, figuran las características del hotel, prestaciones y servicios, tarifas, ubicación, reservas online (excepto en la página oficial del hotel) y otro datos de la empresa, como así también teléfonos de contacto directo, fax, direcciones de mail.



Este empleado en la conserjería está a cargo de realizar estas tareas, como así también de contestar vía telefónica, mails, fax, e informar cualquier solicitud de alojamiento o modificación de cualquier índole.

Área de mantenimiento y seguridad:

Esta área está organizada y encabezada por el dueño de la empresa, quien tiene amplio conocimiento acerca del mantenimiento.

Tiene un empleado a cargo de supervisar el trabajo del personal de mantenimiento, que es la persona encargada de pagos, trámites y compras descripto anteriormente.

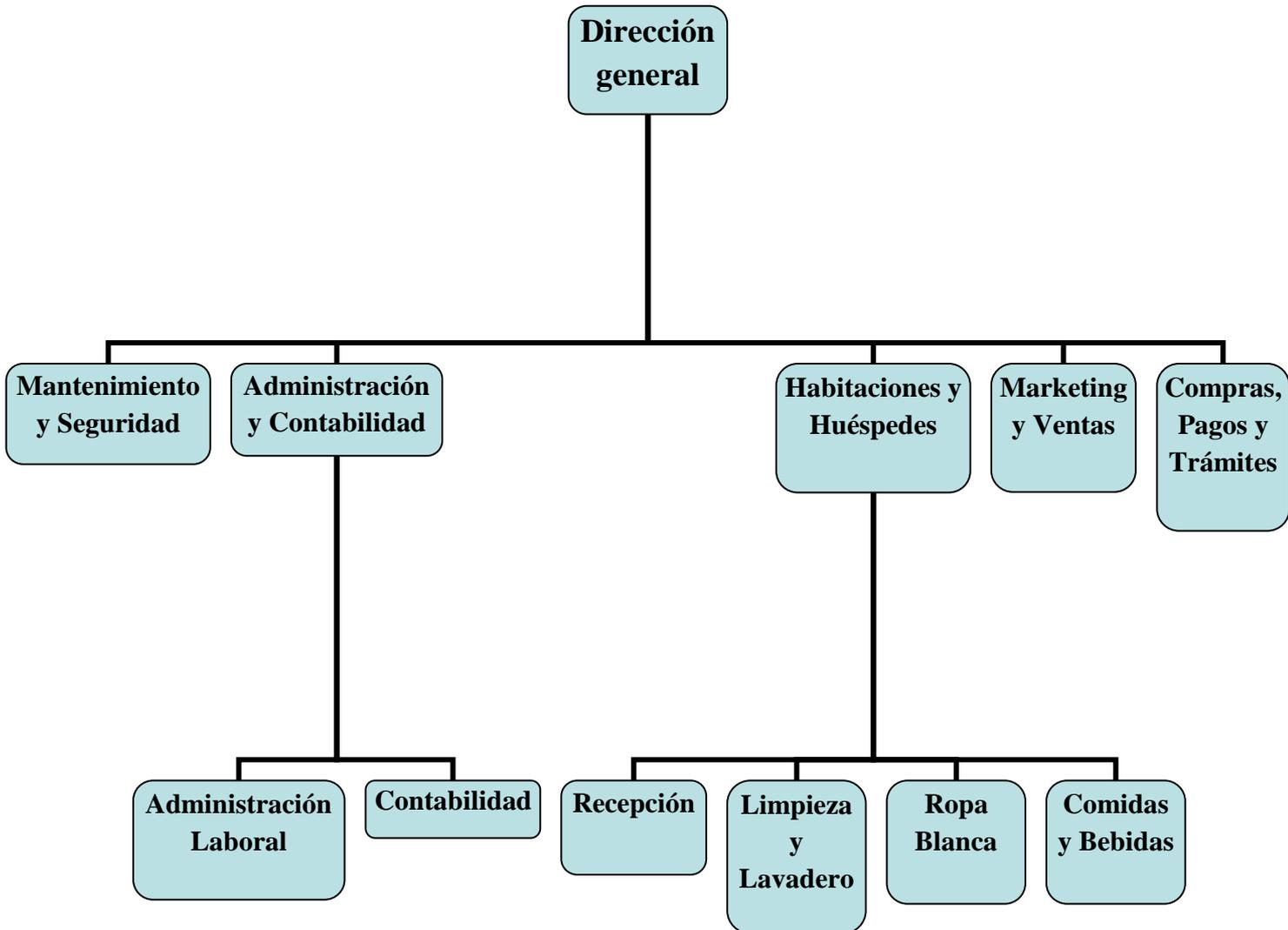
En esta área se desarrollan las tareas inherentes a plomería, pintura, electricidad, calefacción, ventilación y aire acondicionado, reparaciones y detalles generales, mantenimiento de piscina y parque, y otras tareas de acuerdo a los requerimientos de la temporada.

El equipo de mantenimiento está formado por 2 empleados, extendiéndose el número de empleados a 6 en épocas de recambio de muebles de habitaciones y generales, por variar el tipo de turismo o bien debido a la necesidad de mantenimiento excesivo.

La empresa busca mantener a los huéspedes y empleados en las condiciones de seguridad que corresponden. La seguridad se ve plasmada en instalaciones que van desde cocheras cubiertas, cuidador de noche fuera del hotel, rejas en todas las ventanas, todas las instalaciones eléctricas y artefactos eléctricos cubiertos para el contacto, adecuada iluminación en todos los sectores, matafuegos en todos los pasillos, cortes eléctricos de emergencia, caja fuerte central, entre otras cosas, como así también cuenta con personal de confianza, de modo que todas las pertenencias de los clientes están seguras dentro del hotel.



Organigrama estructural de la empresa



Este organigrama muestra una estructura empresarial en forma piramidal donde las decisiones se encuentran totalmente centralizadas en la cúspide de la estructura, la gerencia, mayormente pasan por el dueño todas las decisiones estratégicas y tácticas. La dueña se encuentra situada en el nivel operativo, lo cual genera grandes inconvenientes, contradicciones, malas decisiones, conflictos, problemas de todo tipo, lo que termina afectando los resultados de las diferentes áreas y procesos de trabajo.

Al tener estas características la organización de la empresa, existe una mala comunicación y una gran distancia entre los empleados y el dueño, los problemas se traducen en todos los procesos en forma negativa.



El diálogo se encuentra cortado debido a la gran centralización y el tipo de liderazgo ejercido por el dueño, el cual es totalmente autoritario.

Entorno

Entorno específico

Competencia:

Se puede definir como competencia a aquellas empresas que se dedican a la prestación de bienes y servicios iguales a similares a la empresa que se encuentra en estudio. Esto indica que para tener éxito, se deben satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor que la competencia, es decir llevar una mejor estrategia que pueda poner en la mente de los consumidores el producto ofrecido por la empresa antes que los de la competencia.

No a todas las empresas les funcionan los mismos sistemas mercadológicos para poder estar al frente que la competencia, algunas empresas que son líderes en el mercado podrían utilizar algunas estrategias que no funcionarían en una empresa con menores dimensiones, va a depender de la persona que tenga a cargo el negocio para definir cuál va a ser su estrategia, ya que el más mínimo error lo podría llevar al fracaso.

La competencia directa que tiene esta empresa está dada por aquellos hoteles que trabajan con los mismos tipos de clientes, que manejan precios aproximadamente iguales y que presentan características muy similares a las de esta organización.

Estos hoteles serían los de tres estrellas, de los cuales su clientela más importante está conformada por los contingentes de estudiantes, jubilados, y personas que acostumbran a vacacionar en temporada de verano/invierno. Alguno de ellos pueden ser;



- Hoteles 3 estrellas: Mónaco. El Cid. Sierra lago. Santa Cecilia. Los Sauces. Capvio. Hipocampus. Los espinillos. Ayekan. Sierra sol.

Otros competidores directos de este hotel, son las colonias de vacaciones (colonias sindicales), que apuntan a todo tipo de público de nivel medio, sobre todo al rubro estudiantil y jubilados, ofreciendo tarifas menores que los hoteles debido a que tienen otro régimen impositivo.

A su vez, la empresa tiene competencia respecto al público en general de nivel medio, con hoteles de 2 estrellas superiores y alquileres de casas y cabañas para temporada alta. Algunos ejemplos son:

- Cabañas y hoteles 2 estrellas: Papyrus. Cabañas shangri-la. Complejo miligamapa. Aranque. Andino. Aoma. Cabañas san Javier. La aldea.

Proveedores:

Los proveedores seleccionados por esta empresa se basan en la variedad, disponibilidad, y tarifas especiales de sus productos y servicios para la empresa, que son los principales motivos por los que el hotel trabaja con los mismos. Dentro de esta categoría podemos incluir: elementos de oficina, materiales de construcción, herramientas, materiales para mantenimiento y reparaciones, bebidas y alimentos, artículos de limpieza e higiene, ropa de trabajo, ropa blanca, entre otros.

Los principales proveedores que puedo nombrar son:

- 📚 **Librería Acuarela**
- 🔧 **Ferreterías varias**
- ⚡ **Electricidad centro**
- 🎨 **Pinturería Albertoni y genera.**
- 🥤 **Pepsi**
- 🍷 **Quilmes**



- ✚ **Panadería La Patagonia**
- ✚ **Hipermercado Makro**
- ✚ **Mercado de verduras y frutas San Miguel**
- ✚ **Carnicería Ganado del sur**
- ✚ **Supermercado El 13**
- ✚ **Crisbet (productos de limpieza, amenities)**
- ✚ **La Quinta (pastas)**
- ✚ **Grido helados**
- ✚ **Sahade (ropa blanca)**

Cientes:

Los clientes son aquella fuente de ingresos de la organización y constituyen el principal objetivo de la misma, por lo que sus necesidades son debidamente analizadas para poder satisfacerlas.

Entre los principales clientes puedo destacar:

- Personas de un nivel adquisitivo medio, clase media, turistas, especialmente familias.
- Estudiantes primarios y secundarios provenientes principalmente de salta, rosario, Mendoza y san juan. Algunas empresas pueden ser: Rostrip, Aramendi, Galvense, Ale turismo, Mario Agüero, Azul Profundo.
- Empresas de grupos de jubilados: Aramendi, Galvense, Mario Agüero.
- Extranjeros, en menor medida, comúnmente arriban al hotel en época de rally, vacaciones de invierno o para eventos internacionales como Danza America.



Entorno general

Tener conocimiento de las condiciones políticas, económicas, legales, sociales y tecnológicas, como también, saber anticiparse a los cambios de las mismas, ayudara a comprender los motivos por los que algunas veces la demanda en cuanto a servicios de hotelería, no tiene relación con lo esperado en un periodo de tiempo. Es por esto, que para mantener y mejorar la rentabilidad de una empresa es necesario saber diseñar estrategias que se adapten a la situación política, económica, social y tecnológica que se vive en cada momento.

Con la entrada a un nuevo siglo las empresas hoteleras como otras, también son afectadas por la globalización, es decir, cada día se ven en la necesidad de mejorar los estándares que se han venido manejando e involucrarse en el comercio internacional, para ya no solo compararse con las empresas a nivel nacional, sino también internacional.

Con ello se pretenderá atraer cada día a un número mayor de clientes, no solo nacionales sino también atraer a un creciente mercado de turistas, que esperan obtener los mismos beneficios tanto en bienes y servicios o incluso superar a los establecidos en sus países.

Ejemplo de lo anterior se puede mencionar muchos productos que se han visto en la necesidad de buscar nuevos mercados en el extranjero debido a que la invasión de estos productos en el mercado local, lo cual reduce la cantidad de ventas, no dejando otra opción más que la utilización de la misma estrategia, mejorando la calidad de los productos para poder competir con ellos en otros países.

Condiciones económicas, legales y políticas:

El gobierno representa un papel importante en las decisiones que se tomen en cualquier empresa, debido a que es necesario el conocimiento de las leyes que rigen el sistema político de un país, para realizar



algún cambio, es decir, se debe averiguar todo en cuanto a restricciones legales, impuestos, reglamentos, etc., para medir si realmente el cambio también representa meterse en problemas legales.

También es necesario el estudio del gobierno para conocer lo que dentro de los planes de gobierno involucra directamente al sector hotelero.

Argentina atraviesa un periodo inflacionario creciente desde hace ya varios años, en especial, este último año 2012, la inflación se incrementó llegando a niveles muy altos.

Esto ocasiona que la moneda se haya devaluado, por lo que disminuyó la capacidad de ahorro destinado al ocio, ya que la sociedad busca invertir el dinero en automóviles, terrenos, y otros bienes, ya que es una forma de no perder el valor que tiene el dinero líquido.

Este proceso inflacionario, genera a su vez, un costo muy alto para algunas personas que deciden vacacionar en la Argentina en temporada alta, ya que los costos de alojamiento, alimento, espectáculos y esparcimiento resultan onerosos. Esto trae como consecuencia, para aquellos que deciden visitar Villa Carlos Paz, optar por una menor cantidad de días de estadía y/o por otra opción más económica en el lugar. Por ejemplo, camping, alquiler de cabañas o casas.

Un factor que favoreció el turismo en Villa Carlos Paz durante temporada baja, fueron la cantidad de feriados puente lo que impulsó a familias a visitar Villa Carlos Paz en una época en que los costos son menores que en temporada alta.

Respecto de las condiciones legales que afectan a este hotel, se debe respetar todo lo establecido por la Ley Prov. 6483 Dec. Reg. 1359/00 y la ley 18.828/70 y su decreto 1818/76. Todas las disposiciones hoteleras son dispuestas por la Secretaría de Turismo Nacional. A su vez cada localidad tiene su propia filial, como es en este caso ASHOGA, Asociación Hotelera Gastronómica para cualquier consulta, ayuda, reclamo, protesta o información sobre algún reglamento.



La Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica Afines y de Servicios Turísticos de Villa Carlos Paz ASHOGA, apoya la actividad turística en Villa Carlos paz e informa sobre cualquier modificación o requerimiento nuevo de la ley, y también sobre cualquier tipo de beneficio.

La ley 6483 Dec. Reg. 1359/00 establece lo siguiente:

Artículo 1º.- Quedan sujetas a las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentaciones las actividades declaradas de interés turístico especial por el artículo 4º incisos “a” y “c” de la Ley N° 5457.

Artículo 2º.- La Dirección de Turismo velará por el cumplimiento de esta Ley y sus reglamentaciones controlando y fiscalizando los establecimientos que desarrollan las actividades a que se refiere el artículo anterior.

Artículo 3º.- Los establecimientos comprendidos en esta Ley no podrán funcionar sin estar previamente inscriptos en la Dirección de Turismo, organismo que le asignará su clase y categoría o los considerará “no categorizados” autorizándoles su denominación genérica de conformidad con las disposiciones reglamentarias que establezca el Poder Ejecutivo Provincial.

Artículo 4º.- Los titulares de los establecimientos inscriptos en la Dirección de Turismo deberán ajustarse a las siguientes normas, en la forma y modalidades que establezcan las reglamentaciones:

- a) Consignar en la publicidad, libros, facturas y toda otra documentación o material de propaganda la denominación, clase y categoría del establecimiento y su número de inscripción en el Registro correspondiente.
- b) Exhibir en el frente externo del establecimiento un cartel identificador en donde conste clase, denominación y categoría del negocio, debiendo retirarlo en caso de cierre definitivo.



- c) Cobrar como máximo las tarifas reglamentarias.
- d) Llevar un Libro de Pasajeros y un Libro de Reclamos autorizados por la Dirección de Turismo y confeccionar las facturas en los talonarios reglamentarios.
- e) Colocar a la vista de los huéspedes, en los lugares que determine la reglamentación una ficha autorizada en donde consten las tarifas reglamentarias vigentes.
- f) Comunicar a la Dirección de Turismo los cierres definitivos y transitorios y las modificaciones a la firma titular, servicios, características y/o estructura edilicia del establecimiento.
- g) Remitir a la Dirección de Turismo la información estadística relacionada con el movimiento de pasajeros.
- h) Mantener el establecimiento en perfectas condiciones de higiene y conservación y brindar a los huéspedes como mínimo las comodidades y servicios que correspondan a la clase y categoría del establecimiento.
- i) Permitir y facilitar las inspecciones y el contralor que realice la Dirección de Turismo y exhibir a los inspectores actuantes los libros y talonarios de facturas reglamentarias.
- j) Cumplir con los compromisos de reservas formalizados de conformidad con las normas reglamentarias.
- k) Contar con mobiliario, utensilios y demás ajuar del establecimiento de una calidad acorde con la categoría del negocio y en perfectas condiciones de higiene y conservación.
- l) Evacuar toda información y presentar la documentación que se le requiere.
- ll) Tener a disposición de los huéspedes un ejemplar de la presente ley y de la reglamentación correspondiente y una planilla de empadronamiento del establecimiento autorizada.



Artículo 5º.- La transferencia por cualquier título de un establecimiento inscripto deberá ser registrada ante la Dirección de Turismo de conformidad con las disposiciones reglamentarias que establezca el Poder Ejecutivo.

Artículo 6º.- Créase el Registro Hotelero y de Campamentos de las Áreas Turísticas y Rutas de Acceso el que estará a cargo de la Dirección de Turismo, y en el que se registrarán todos los establecimientos inscriptos.

La Dirección de Turismo confeccionará anualmente la Guía Hotelera y de Campamentos en la que deberán figurar los establecimientos registrados.

Artículo 7º.- La Dirección de Turismo podrá autorizar eventualmente y hasta un máximo de SEIS (6) plazas en cada caso, el alojamiento temporario de personas en casas de familia cuando se prevea en la zona una afluencia extraordinaria de turistas que colme la capacidad de los establecimientos estables. A estos fines las casas deberán ser inscriptas en la Dirección de Turismo de conformidad con lo que establezca la Reglamentación.

Artículo 8º.- Las infracciones a las disposiciones de la presente ley y sus reglamentaciones serán sancionadas con multa cuyo monto máximo será el equivalente a veinte (20) tarifas registradas en la Dirección de Servicios Turísticos, dependiente de la Secretaría de Turismo, para ese establecimiento por alojamiento diario en habitación doble.

En caso de que el establecimiento no tuviere tarifas registradas por incumplimiento de normas legales vigentes en esa materia, el monto establecido en el párrafo precedente resultará de la aplicación de la tarifa más alta registrada en la Dirección de Servicios Turísticos, dependiente de la Secretaría de Turismo, por alojamiento diario en habitación doble para un negocio de igual clase y categoría. Si fuere único en su



clase y/o categoría dentro de la Provincia se considerará la tarifa diaria en habitación doble correspondiente a un negocio de tres (3) estrellas.

Cuando la sanción correspondiente a un establecimiento no inscripto el monto máximo de la multa se determinará sobre la base de la más alta tarifa diaria en habitación doble registrada para un hotel de cuatro (4) estrellas.

Los topes máximos de las multas establecidos en los párrafos anteriores se duplicarán en caso de reincidencia.

Considérese reincidente a aquel que hubiere sido sancionado por resolución firme y que cometiere una nueva infracción a cualquiera de las disposiciones de esta ley y sus reglamentaciones dentro del término de un (1) año desde la fecha de comisión de la anterior.

Estas sanciones serán aplicadas por la Dirección de Servicios Turísticos, dependiente de la Secretaría de Turismo, sin perjuicio de las clausuras y/o inhabilitaciones que dispusieren los Municipios y/u otros organismos estatales dentro de sus respectivas competencias por infracciones que estuvieren bajo control.

El Poder Ejecutivo establecerá la escala de multas según índole y gravedad de las infracciones y la categoría del establecimiento.

Artículo 9°.- DEROGADO POR LEY 7383.

Artículo 10°.- La Dirección de Turismo podrá disponer la clausura del funcionamiento del establecimiento o la cancelación de la inscripción en la Dirección de Turismo por las siguientes causales:

a) Cuando funcionare sin estar inscripto en la Dirección de Turismo, habiendo sido multado el responsable una vez por tal causal.



b) Cuando el infractor hubiere sido sancionado por cualquier causa más de tres veces en los dos años anteriores a contar desde el momento en que se constatare la última infracción.

c) Cuando se desvirtúen los fines para los cuales fue registrado el establecimiento.

La Dirección de Turismo ejecutará la clausura sin perjuicio de los derechos que correspondan a los huéspedes alojados y a los que hubieren concretado reservas de comodidades de conformidad con las normas reglamentarias.

Artículo 11°.- La Dirección de Turismo podrá requerir el auxilio de la fuerza pública para el mejor cumplimiento de las tareas de control y fiscalización y para ejecutar clausuras.

Artículo 12°.- DEROGANSE los artículos 10°, 11° y 13° de la Ley N° 3782 y toda otra norma que se opusiere a la presente.

Artículo 13°.- TÉNGASE por Ley de la Provincia, cúmplase, protocolícese, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.

La clasificación aceptada para los establecimientos de hospedaje es la siguiente:

TIPO	CATEGORIA
a) Hoteles	5, 4, 3, 2, 1 estrellas
b) Apart Hoteles	3, 2, 1 estrellas
c) Moteles	3, 2, 1 estrellas
d) Hostal	3, 2, 1 estrellas



e) Residencial	A, B, C (no categorizados)
f) Casas, departamentos	
g) Albergues	
h) Complejos turísticos	3, 2, 1 estrellas
i) Apart cabañas	3, 2, 1 estrellas
j) Hosterías, posadas	3, 2, 1 estrellas

Hoteles: Para que un establecimiento pueda ser clasificado como un hotel, debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independiente, constituyendo sus instalaciones un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, debiendo prestar los servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo a su categoría. Se clasifican en 5, 4, 3, 2, 1 estrellas y se deben de cumplir con los requisitos establecidos por la ley 18.828/70 y su decreto 1818/76, para que se puedan clasificar en sus diferentes categorías, de acuerdo al cumplimiento de los requerimientos establecidos. A su vez, se debe dar cumplimiento obligatorio a la Ley Prov. 6483 Dec. Reg. 1359/00.

Son requisitos mínimos para la homologación en cualquier clase y categoría de alojamiento turístico, lo siguiente:

1) Ocupar la totalidad de un edificio o una parte del mismo que sea completamente independiente del resto en cuanto a sus funciones y servicios principales.



- 2) Contar con entrada de pasajeros independiente de la de servicio.
- 3) Tener servicio telefónico público con cabina acústicamente aislada, ubicada preferentemente en el local destinado a recepción y portería, siempre que dicho servicio sea provisto por el organismo pertinente.
- 4) Cuando existan salones para reuniones sociales o convenciones, estarán precedidos de un vestíbulo de recepción con guardarropas e instalaciones sanitarias independientes para cada sexo, y por lo menos, una cabina acústicamente aislada, en los lugares donde el servicio telefónico sea provisto por el organismo pertinente.
- 5) Cuando existan locales en los que se ejecute o difunda música, los mismos deberán estar aislados acústicamente, salvo en los casos en que aquella sea de tipo ambiental o de fondo.
- 6) Los ascensores en ningún caso tendrán una capacidad inferior a cuatro personas, y deberán cumplir con las normas establecidas en los reglamentos para habilitación de ascensores dictados por la autoridad respectiva.
- 7) Las habitaciones estarán identificadas en la parte anterior de la puerta con un número cuyas primeras cifras correspondan al número del piso.
- 8) Todas las habitaciones estarán equipadas, al menos, con los siguientes muebles e instalaciones:
 - A) Camas individuales cuyas dimensiones serán de 0.80 m por 1.85 m o dobles cuyas dimensiones.
 - B) Una mesa de noche o superficie mínima de mesada de 0.15 m² por plaza.
 - C) Un sillón, butaca o silla por plaza y una mesita escritorio.
 - D) Un portamaletas



- E) Un armario de no menos de 0.55 m de profundidad y 0.90 m de ancho, con un mínimo de 4 cajones.
 - F) Una alfombra de pie de cama, cuyas medidas mínimas serán de 1.20 m por 0.50 m por cada plaza, excepto los casos en que la habitación este totalmente alfombrada.
 - G) Una lámpara o aplique de cabecera por cada plaza.
 - H) Junto a la cabecera de cada cama, un pulsador de llamada al personal de servicio con señal luminosa o acústica, salvo que este previsto para tal fin el uso del teléfono.
- 9) El suministro de agua será como mínimo de 200 litros por persona por día.
 - 10) Contar con recintos destinados a vestuarios y servicios sanitarios para el personal diferenciados por sexo.
 - 11) Todo el personal afectado a la atención de pasajeros estará uniformado.

Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea homologado en la clase hotel, categoría tres estrellas:

- 1) Tener una capacidad mínima de 60 plazas en 30 habitaciones.
- 2) Todas las habitaciones deberán tener baño privado.
- 3) Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:
 - A) Habitación simple: 10 m²
 - B) Habitación doble: 12 m²



C) Habitación triple: 15 m²

4) Las habitaciones triples no deberán exceder del 15 % del total.

5) La superficie mínima de los baños privados de las habitaciones simples y dobles será de 2 m² con un lado mínimo de 1 m y la de los baños de las habitaciones triples será de 3 m² con un lado mínimo de 1.50 m.

6) Los baños privados estarán equipados con: lavabo - bidet - ducha (estos artefactos serán independientes y contarán con servicios permanente de agua fría y caliente mezclables) - inodoro - botiquín o repisa con espejo iluminados - toallero y - tomacorriente.

7) Tener locales destinados a recepción y portería con una superficie mínima de 30 m² en conjunto, más 0.20 m² por plaza a partir de las 60 plazas.

8) Tener sala de estar, con una superficie mínima de 40 m² más 0.20 m² a partir de las 60 plazas. Dicha sala tendrá comunicación directa con la recepción y contará con servicios sanitarios para público, independientes para cada sexo.

9) Tener salón comedor desayunador cuya superficie mínima sea 30 m², mas 1 m² por cada plaza 3 plazas, a partir de las 30 plazas. Esta proporción será de 0.50 m² por cada 3 plazas, cuando no se preste el servicio de comida de acuerdo a lo previsto en el inc. 17 de este artículo.

10) Tener salones de uso múltiple cuya superficie mínima sea de 0.50 m² por plaza pudiendo la misma computarse en un solo salón o en varios.

11) Tener un "office" por planta, dotado de:

A) Teléfono interno;



B) Mesada con pileta;

C) Armario para artículos de limpieza;

D) Montaplatos si el edificio tuviere más de una planta; y

E) Servicios sanitarios para el personal

12) En caso de tener el edificio más de dos plantas, contara con un mínimo de un ascensor por cada 100 plazas o fracción, descontadas las correspondientes a planta baja, pudiendo suplir la cantidad de ascensores con una mayor capacidad de los mismos, dotándolos además de maniobra selectiva - colectiva. Deberá también contar con un ascensor de servicio independiente.

13) Tener espacio para estacionamiento cuyo número de cocheras sea igual o mayor al 30 % del total de las habitaciones y podrá estar integrado al edificio o ubicado en sus adyacencias hasta 150 m medidos en línea recta o quebrada sobre el cordón de la acera, a partir del eje central de la puerta de acceso al establecimiento.

14) Tener calefacción en todos los ambientes, incluidos los baños, por sistemas centrales o descentralizados, cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento se registren temperaturas medias inferiores a 18° c durante alguno de los meses de funcionamiento del mismo.

15) Tener refrigeración en todos los ambientes por sistemas centralizados o descentralizados, cuando en el lugar donde se encuentre situado el establecimiento, se registren temperaturas medias superiores a 22° c durante alguno de los meses de funcionamiento del mismo.



16) Todas las habitaciones estarán equipadas con radio o música ambiental y servicio telefónico interno que además permita la comunicación con el exterior a través de un conmutador siempre que dicho servicio sea previsto por el organismo pertinente.

17) Ofrecer al público, además del servicio de alojamiento, los de comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno y servicio en las habitaciones. El servicio de comida podrá suprimirse en aquellos establecimientos ubicados en centros urbanos, de más de 5.000 habitantes de población estable.

18) Tener televisión en los lugares donde la misma exista, debiendo el televisor estar ubicado en alguno de los salones de uso múltiple.

19) Contar con servicio de lavandería, la que podrá o no estar integrada al establecimiento.

20) Tener cofres de seguridad individuales, a disposición de los huéspedes, pudiendo aquellos estar ubicados en las habitaciones o en las dependencias administrativas del establecimiento.

21) Tener personal bilingüe para la atención de la recepción y el salón comedor, debiendo como mínimo, en cada turno de trabajo, encontrarse personal que hable inglés y otro idioma extranjero.

Condiciones tecnológicas:

Las nuevas tecnologías y los nuevos procesos no deben ser adoptados tan solo porque son más avanzadas, sino porque apoyan verdaderamente a la organización en su propósito de alcanzar niveles más altos de satisfacción del cliente.

La tecnología es uno de los factores que tiene mayor influencia, refiriéndose ésta a la suma total de conocimientos de los que se dispone y sobre la manera de hacer las cosas. Su impacto es visible tanto en nuevos productos como en servicios.



Sus beneficios redundan en mejorar la productividad, reducción de esfuerzos, altos índices de calidad y control.

La tecnología constituye un factor muy importante para esta empresa. Esto es así, porque la principal fuente de reservas se realiza vía internet, por lo que es indispensable estar actualizados en cuanto a programas, páginas y medios de comunicación y publicidad.

Por otro lado, la tecnología dentro del hotel, es necesaria para complementar un buen servicio brindado por los empleados. El hotel debe tener una inversión tecnológica acorde a la competencia y a los avances y prestaciones que poseen otros hoteles de igual categoría, o bien, estar dotados de mayor tecnología que otros hoteles, lo distinguirá como innovador y obtendrá una ventaja competitiva sobre el resto.

Cuando hablamos de tecnología nos referimos a inversiones en software y hardware actualizados, para trabajar de manera más ordenada, eficiente y rápida, sin margen de error. También inversiones en entrenamiento y capacitación de los empleados, como así también y constituyendo algo esencial, inversiones en bienes tangibles ya sea desde insumos de calidad hasta inversiones grandes como spa, piscina climatizada, habitaciones modernas equipadas con última tecnología, entre muchas cosas, lo que le brinda confort al hotel.

Lo esencial para este hotel está en el servicio brindado, pero si es acompañado de buenas instalaciones y prestaciones de última generación, le dan un valor agregado mucho mayor.



Análisis FODA

Este análisis es muy útil para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, desde una perspectiva interna de la empresa, estableciendo sus fortalezas y debilidades, y desde una visión externa, reconociendo las amenazas y oportunidades del ambiente.

Análisis interno

Fortalezas:

- Trayectoria de más de 50 años
- Experiencia en el rubro hotelero
- Muy buena ubicación
- Atención personalizada
- Gran amplitud de terrenos, parque y edificación (terreno 3600 m², 54 habitaciones – capacidad 140 personas promedio)
- Habitaciones y salas de estar cómodas y de gran tamaño

Debilidades:

- Demasiada burocracia en la toma de decisiones
- Falta de inversión en sistemas informáticos, de gestión empresarial y contables
- Falta de inversión en instalaciones, muebles y equipos
- Tecnología obsoleta
- Idiosincrasia muy conservadora y anticuada, falta de actualización y modernización
- Escaso mantenimiento



Análisis externo

Amenazas:

- ❖ Gran crecimiento de los principales hoteles
- ❖ Incremento en la variedad y número de grandes hoteles y hoteles boutique o spa
- ❖ Situación económica del país inestable, desempleo, gran inflación, poder adquisitivo decreciente, altos impuestos y aranceles.

Oportunidades:

- ❖ Aumento de contingentes de jubilados que visitan Villa Carlos Paz durante temporada baja con lo cual se podría incrementar la rentabilidad mediante una mayor ocupación del hotel.
- ❖ Apertura a nuevos sectores o segmentos de clientes por ejemplo; promociones en agencias de turismo y viajes de todas las provincias, propuestas con descuentos especiales dirigidas a las obras sociales más importantes, promociones con beneficios a compañías aéreas (aerolíneas argentinas) y mutuales bancarias, entre otros segmentos en los que podría ofrecer y promocionar el hotel.
- ❖ Posibilidad de compra de terreno de gran tamaño y valor cubriendo así el hotel el frente completo de la cuadra que da a la Avenida principal.
- ❖ Aprovechamiento de eventos en Villa Carlos Paz, como pueden ser numerosas obras de teatro y espectáculos de diferente índole durante todo el año.
- ❖ Aprovechamiento de gran cantidad de feriados puente, otorgando la posibilidad de mayor cantidad de fines de semanas largos con lo que se incrementan las visitas a la Villa durante todo el año.



Plan Estratégico

Es necesario realizar una verificación de la estrategia de la organización analizando las probables ventajas y consecuencias que se pueden obtener como resultado del rediseño de procesos. La reingeniería se llevara a cabo a partir de un plan estratégico en el cual se determinaran los objetivos y metas que se desean alcanzar en un periodo de tiempo determinado y cuál será la estrategia para concretar los mismos. Este plan será el propulsor de la reingeniería que se llevara a cabo.

Los objetivos a 5 años de la empresa hotelera que desean obtener y mantener son:

Objetivos a nivel de nombre del hotel o razón social:

- * Satisfacción del cliente.
- * Reconocimiento.
- * Liderazgo en calidad y precio.
- * Liderazgo en el mercado (Jubilados-Estudiantil, marzo a diciembre), Publico de temporada alta (diciembre a fines de febrero – vacaciones de Julio).
- * Ser reconocidos como una empresa comprometida con el cliente.

Objetivos a nivel de Negocio:

- ✓ Mayor rentabilidad.
- ✓ Incremento del flujo efectivo.
- ✓ Eficiencia operativa, orden y eficacia en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Aumento del compromiso por parte de los trabajadores.
- ✓ Promover la capacitación del personal.
- ✓ Solución a conflictos internos, modificación del estilo de liderazgo y conducción.



- ✓ Reconocimiento por brindar un servicio de calidad desde el primer hasta el último contacto con la empresa.

Estrategias:

- Liderazgo en costo: La intención es generar un incremento considerable de clientes incorporando segmentos de mercados que se tenían olvidados de modo de generar una rotación constante y de gran volumen de gente, con lo cual se conseguiría que la atracción de volverse un abastecedor de insumos de este hotel sea tentadora, ya que serían volúmenes grandes. De esta manera, se podría exigir a cada uno de sus proveedores, mejores estándares de calidad y precios bajos.
- Diferenciación: lograr diferenciarse de los competidores directos mejorando aspectos claves del servicio siempre pensando en las necesidades del cliente, apuntando a una atención más personalizada, destacando la innovación tanto en calidad de servicio y atención al cliente como en inversiones para mejoras físicas del establecimiento.

El alcance de las estrategias: desde la clase media hasta la clase alta.

Métodos de fijación de precios utilizados:

Fijación de precios económicos, a través de promociones se ofrece un servicio de calidad a un precio relativamente bajo. Fijación de precios según el valor percibido por los clientes.

Técnica de fijación de precios promocionales empleada: Descuentos psicológicos. Se fija un precio artificial, relativamente alto, con su correspondiente descuento, con lo que representa un ahorro psicológico significativo para el cliente.



RELEVAMIENTO

Análisis y descripción de procesos

Se llevó a cabo un análisis y descripción de los procesos de trabajo por departamentos o áreas de la organización. Las herramientas de relevamiento que se utilizaron fueron: observación directa, entrevistas, encuestas, análisis de documentación.

En cuanto a las **encuestas**, se dirigen al personal de las unidades organizacionales involucradas en el proceso y procedimiento bajo análisis, en forma de cuestionarios de satisfacción, test de necesidades o planillas. Todas las encuestas y test fueron efectuados en forma anónima para no comprometer en ningún sentido al personal y que pudieran expresarse libremente. (Ver Anexo “H”). Dentro de las encuestas también se utilizaron test específicos sobre necesidades y motivación para conocer mejor la situación de la fuerza laboral dentro de la empresa. (Ver anexos “K”, “L”)

Las encuestas son útiles, a su vez, para planificar otros instrumentos de relevamiento, tales como:

- Selección de candidatos para luego realizar las entrevistas.
- Preparación del contenido de las entrevistas, tomando como base el contenido de las respuestas y la descripción de las tareas que constan en las encuestas.
- Selección de los aspectos convenientes o necesarios de relevar con observación directa.

A través de las **entrevistas** se consigue un contacto directo con los miembros de la estructura orgánica, en donde a través del diálogo se busca responder a las preguntas presentadas en el punto anterior. (Ver anexo “M”)

Se plantean como puntos claves:

- Explicar al entrevistado el objetivo del relevamiento.



- Hacerle conocer la misión del proyecto.
- Eliminar recelos o desconfianzas en cuanto a que el relevamiento pueda perjudicar los intereses del entrevistado o de los trabajadores en su conjunto.

Análisis de documentación

El análisis de la **documentación o formularios** que se utilizan en los procedimientos (procesos de trabajo) resulta imprescindible. Se resaltan tres tipos de documentos; documentos o formularios que llegan del exterior del proceso, documentos o formularios que se generan en el proceso, documentos o formularios que salen del procedimiento.

El análisis de la documentación permite analizar:

- El registro que se realiza de lo que se “recibe”, “realiza” y “entrega”.
- La detección de demoras a partir de las fechas asentadas en los documentos.
- Los lugares de sobrecarga de tareas, verificando la concentración que se produce en los distintos puntos.
- La detección de casos atípicos y su impacto en el procesamiento de los casos normales.

Este método no se utilizó debido a que esta empresa no utiliza ningún tipo de formulario para registrar los movimientos existentes en cada área o proceso.

Observaciones directas

Se utilizan para tener una opinión objetiva e independiente, observando en forma directa el proceso bajo análisis. Generalmente, la observación directa se realiza para determinar:

- La disposición física de los elementos y personas.
- La circulación de la información y las personas.



- Los estudios de carga de trabajo sectorial.
- La calidad de atención al usuario interno o externo.
- La cultura organizacional.

Debido a que pueden existir errores, omisiones o deformaciones al llevar adelante el relevamiento, motivadas por el desconocimiento del que informa o la mala captación de quien lleva a cabo el relevamiento, las guías de procedimiento deben “probarse en la realidad” a través de versiones preliminares, antes de proceder a redactar su versión definitiva.

Departamentos:

1. Administración y contabilidad
2. Compras, pagos y tramites varios
3. Servicio de habitaciones y huéspedes
4. Marketing y ventas
5. Mantenimiento y seguridad

Administración y Contabilidad

Nombre del proceso:

Gestión contable y financiera

Encargado del proceso:

Este proceso tiene una encargada con muchos años de antigüedad trabajando en esta empresa en materia administración laboral, contable y financiera. Esta persona cumple la función, a su vez, de secretaria personal de los dueños de la firma. Trabaja en conjunto con un contador de la empresa, y se recurre esporádicamente a un abogado cuando surgen cuestiones legales que atender.



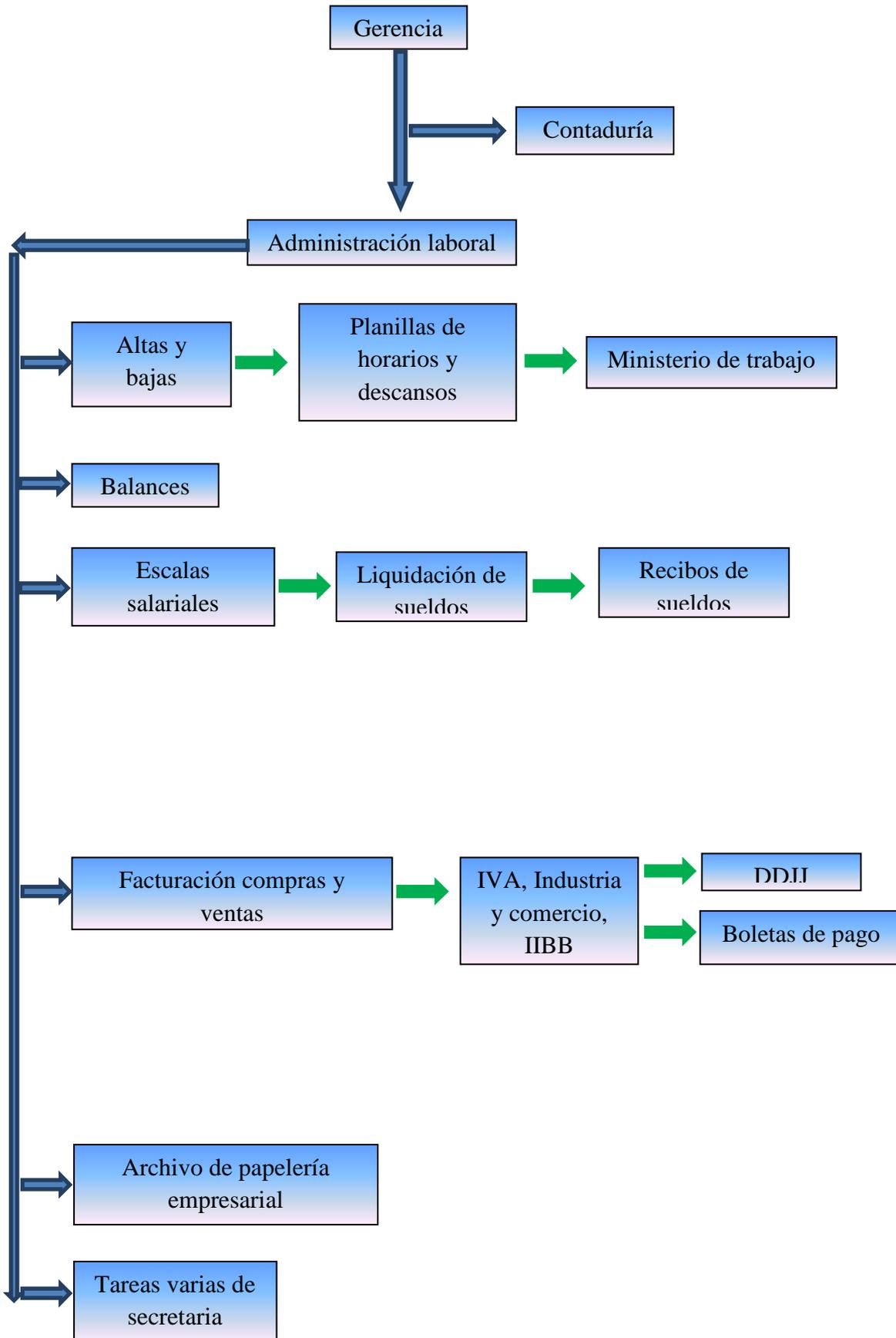
Respecto a la administración como grupo de personas dentro de la empresa, la encargada de formar un equipo de trabajo organizado, en un clima laboral agradable, con objetivos claros de que es la empresa, hacia donde se dirige y que función esencial cumple cada uno dentro de la misma, es llevado a cabo por la dueña de la firma.

Objetivo del proceso:

Este proceso persigue como principales objetivos brindar información útil y oportuna para la toma de decisiones, controlar todas las operaciones financieras efectuadas en la organización e informar sobre los efectos que las operaciones practicadas han producido a las finanzas de la empresa. (ver diagrama en la siguiente página)



Diagrama del proceso:





➔ : **Proceso principal**

➔ : **Sub procesos**

Factores críticos del proceso:

Se destaca en este proceso, como factores críticos, las altas y bajas o reincorporaciones. Realizando lo que establece la ley en AFIP (estableciendo; categoría, remuneración de acuerdo a dicha categoría y horario pactado), debe ser realizada correctamente esta tarea para la posterior confección o modificación de la planilla de horarios y descansos que será modificada tantas veces como cambios haya en el plantel de personal.

Otro factor crítico es la liquidación de sueldos, teniendo la información completa y correcta del mes en cuanto a feriados, quienes trabajaron y quienes no, ausencias no justificadas, etc. Para este paso es obligación tener las escalas salariales actualizadas. De esta forma se completará en forma eficiente la confección de recibos de sueldos y el armado del libro de sueldos y jornales.

Como tarea crítica se destaca también, la facturación de las compras y ventas, recopilando toda la información referente a las mismas para poder generar las declaraciones juradas y las boletas de pagos de industria y comercio, ingresos brutos y de IVA.

Por último, los balances constituyen un factor crítico muy importante, que es realizado cada 3 meses y que su importancia radica en la necesidad de conocer cualitativa y cuantitativamente la situación patrimonial, de resultados y de flujo de fondos de la firma.

Puntos claves del proceso:

Se identifica como tarea clave en este proceso el archivo de toda la papelería de la empresa y los titulares, ya que esta tarea realizada correctamente permite trabajar en forma eficiente y ordenada.



Otras tareas pertenecientes a la secretaria de la empresa, que no son tan importantes son; responder a todos las solicitudes vía mails o telefónicamente con respecto a la administración contable, realizar todos los pedidos personales de los dueños de la empresa, ya sea fotocopias, llamados, mails, entre otras cosas.

Compras, pagos y tramites varios

Nombre del proceso:

Gestión de compras

Encargado del proceso:

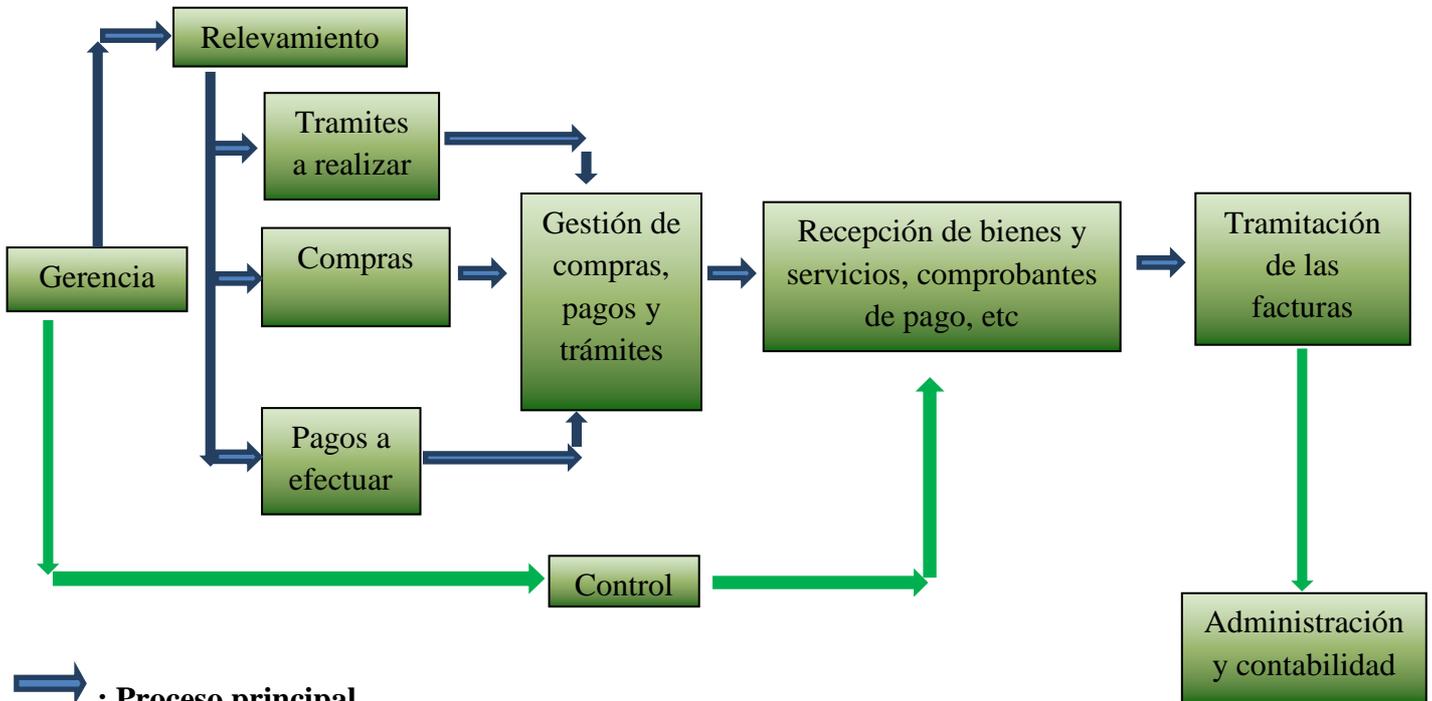
La responsabilidad de este proceso está a cargo de un empleado, quien debe cumplir con los requerimientos de las distintas áreas, que pasan por un centro de decisión, liderado por el dueño de la firma quien autoriza las compras, los trámites y pagos.

Objetivo del proceso:

Que la empresa disponga en tiempo y forma de todos los elementos e insumos necesarios para poder brindar el servicio que corresponde a los clientes en forma eficiente. (ver diagrama en la siguiente página)



Diagrama del proceso:



➡ : Proceso principal

➡ : Sub procesos

Factores críticos del proceso:

En primer lugar, se destaca como tarea crítica del proceso, el relevamiento llevado a cabo por la dueña de la empresa de todas las áreas de la misma, para establecer cuáles serán las compras necesarias de realizar. Luego informa al encargado sobre los faltantes, quien transmite esta información al dueño y el mismo autoriza finalmente las compras que se realizaran.

La secretaria personal del dueño, quien trabaja en el área de administración y contabilidad, informa al dueño sobre que tramites deben llevarse a cabo semana por semana y los pagos que deben realizarse. Posteriormente el dueño decide que tramites, pagos y compras se van a autorizar y liberar al encargado para llevar a cabo, dependiendo de la disponibilidad de dinero y de futuras obligaciones a corto plazo.



En segundo lugar, cabe destacar la gestión de compras, pagos y trámites como tarea crítica que debe llevarse a cabo eficientemente, ya que una vez recibidas las órdenes de compra, se debe conseguir, en el plazo estipulado, todos los insumos y elementos solicitados por las diferentes áreas. Lo mismo ocurre con los trámites y pagos, que deben ser efectivizados en tiempo y forma, entregando todos los comprobantes que correspondan a la administración.

Puntos claves del proceso:

En el proceso de gestión de compras, como actividades claves se destaca en primer lugar, el control de la recepción de bienes y servicios, comprobantes de pagos y trámites realizados, facturas y otros. Este control permite determinar que las compras se correspondan con lo solicitado, y a su vez, verificar que todos los trámites y pagos se hayan realizado en forma efectiva.

Las etapas siguientes no son tan importantes como las primeras. Continúa el proceso con el trámite de facturación, en donde todas las facturas se hacen a nombre de la firma, con el CUIT correspondiente de Responsable inscripto, exigiendo facturas tipo “A” para la utilización del IVA crédito. Luego estas facturas son entregadas en el departamento de administración y contabilidad para su procesamiento.

Departamento de Servicio de Habitaciones y Huéspedes

Nombre del proceso:

Presentación de la empresa (recepción)

Encargado del proceso:

Este proceso tiene como encargada a la dueña de la organización. Los cuatro empleados que conforman esta área, se encuentran bajo la supervisión de la dueña.

Objetivo del proceso:

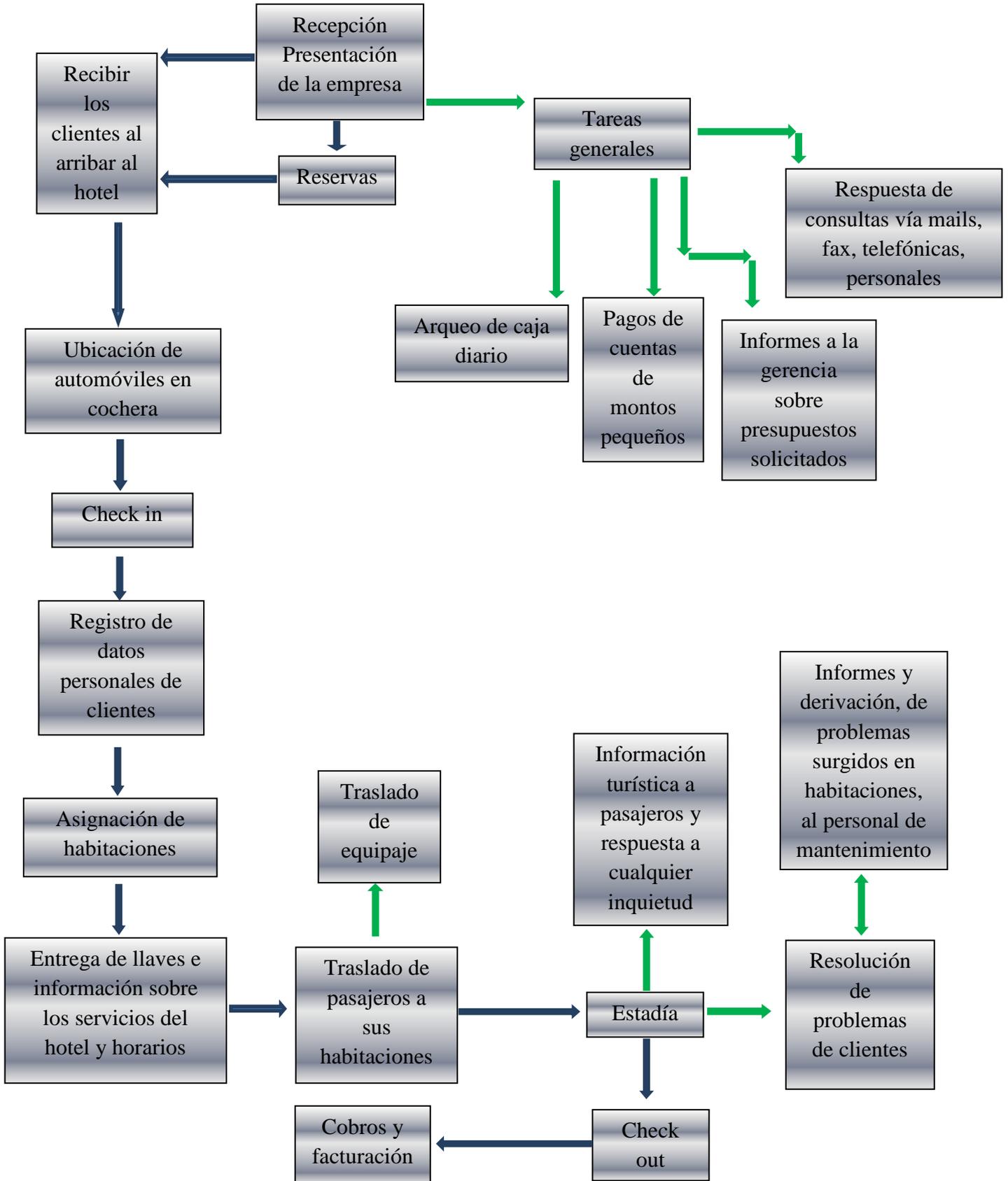


Este proceso recibe el nombre de “presentación”, debido a que es la primer y última imagen y representación de la empresa que tiene el cliente.

El objetivo de esta área de la organización es principalmente responder a todos los requerimientos de los clientes en forma segura, rápida y eficiente. Siempre manteniendo el respeto, la cordialidad y la amabilidad. El primordial objetivo es representar al hotel de la mejor manera posible, informando y ofreciendo sus servicios para satisfacer las necesidades y/o solucionar cualquier inconveniente. (ver diagrama en la siguiente página)



Diagrama del proceso:





➡ : **Proceso principal**

➡ : **Sub procesos**

Factores críticos del proceso:

Como factores críticos en este proceso de presentación (recepción), uno de gran importancia y que debe ser llevado a cabo con mucha responsabilidad y conocimiento, es la de “reservas”. Esta tarea si no está bien hecha, luego surgen grandes problemas. Se debe tener un manejo exacto de información sobre la capacidad disponible, para la fecha que el cliente está pidiendo como así también, la disposición de cada habitación para no vender una habitación con características de otra, como a su vez, evitar la superposición y sobreventa. Deben registrar correctamente las reservas, en planillas confeccionadas en forma manual para las mismas, con nombre y apellido, habitación asignada, monto de seña, peticiones especiales del cliente (si las hubiese).

Las reservas constituyen una función importante, que debe ser llevada a cabo de manera eficiente, para poder trabajar de manera ordenada y poder brindar al cliente un servicio de calidad. Las reservas se toman vía mail, telefónicamente o personalmente, con una seña de un mínimo para que quede registrada. Para abonar la seña se ofrece un plazo de 48 horas, que puede ser mediante depósito bancario, transferencia, pos net, o bien, personalmente. Muchas veces, para los clientes del hotel que vienen repetidamente año tras año, se les da el privilegio de registrar la reserva sin seña.

Otro punto crítico se sitúa en el recibimiento y check in de los pasajeros provenientes de reservas, o bien, de presentaciones espontáneas. Es fundamental un recibimiento atento, cordial, amable, registrando todos los datos de los pasajeros, asignándoles su habitación, acompañarlos trasladando su equipaje hasta las habitaciones, informar sobre los servicios del hotel, mencionar que están para servirles en lo que necesiten



durante su estadía. Este trabajo es realizado por los conserjes del hotel con la ayuda de una mucama, en ciertos horarios, para el traslado de equipaje y de los pasajeros hasta sus habitaciones.

Puntos claves del proceso:

Uno de los puntos claves de este proceso, está enfocado en el último paso de la estadía de los pasajeros alojados en el hotel, el check out.

Al retirarse del hotel, debe realizarse el check out de manera cordial, informando la hora en la que corresponde dejar la habitación, ofreciendo el hotel para quedarse en sus salas, piscina o donde gusten si es que tienen un vuelo u ómnibus que sale en un horario posterior al de check out del hotel.

Se realiza la factura o ticket según la necesidad del pasajero, cobrando el valor por la estadía, adicionando las extras por consumos (es importante que no cometan errores en el cálculo de los precios a cobrar). Luego se procede a una despedida amable, cordial, esperando su pronto regreso.

Otros puntos claves se centran en la respuesta de cualquier solicitud de alojamiento o inquietud vía telefónica, fax, mails, o personalmente. Estas deben ser contestadas en forma rápida y eficiente. A su vez, también es importante el informe de solicitudes de presupuestos para grupos especiales, con los que se manejan otros precios y se ofrecen otras prestaciones, que deben ser preparados y autorizados por la gerencia.



Nombre del proceso:

Servicio de higiene integral (limpieza, lavadero y ropa blanca)

Encargado del proceso:

Este proceso tiene como encargada a la dueña de la firma quien asigna todas las tareas y horarios del personal de limpieza. La misma maneja las llaves de depósito, donde se encuentran todos los elementos de limpieza, provee a todas las mucamas de los elementos de higiene y determina los faltantes en depósito de elementos de higiene, limpieza. A su vez, controla el trabajo de las mucamas en las habitaciones una vez terminadas las habitaciones y tareas generales.

Por otro lado, la dueña del hotel, solicita a un empleado de lavandería, un informe sobre el stock existente de ropa blanca en buenas condiciones, ya sea para, estudiantil y jubilados, o para público de temporada alta. La propietaria de la empresa controla el trabajo del sector lavandería.

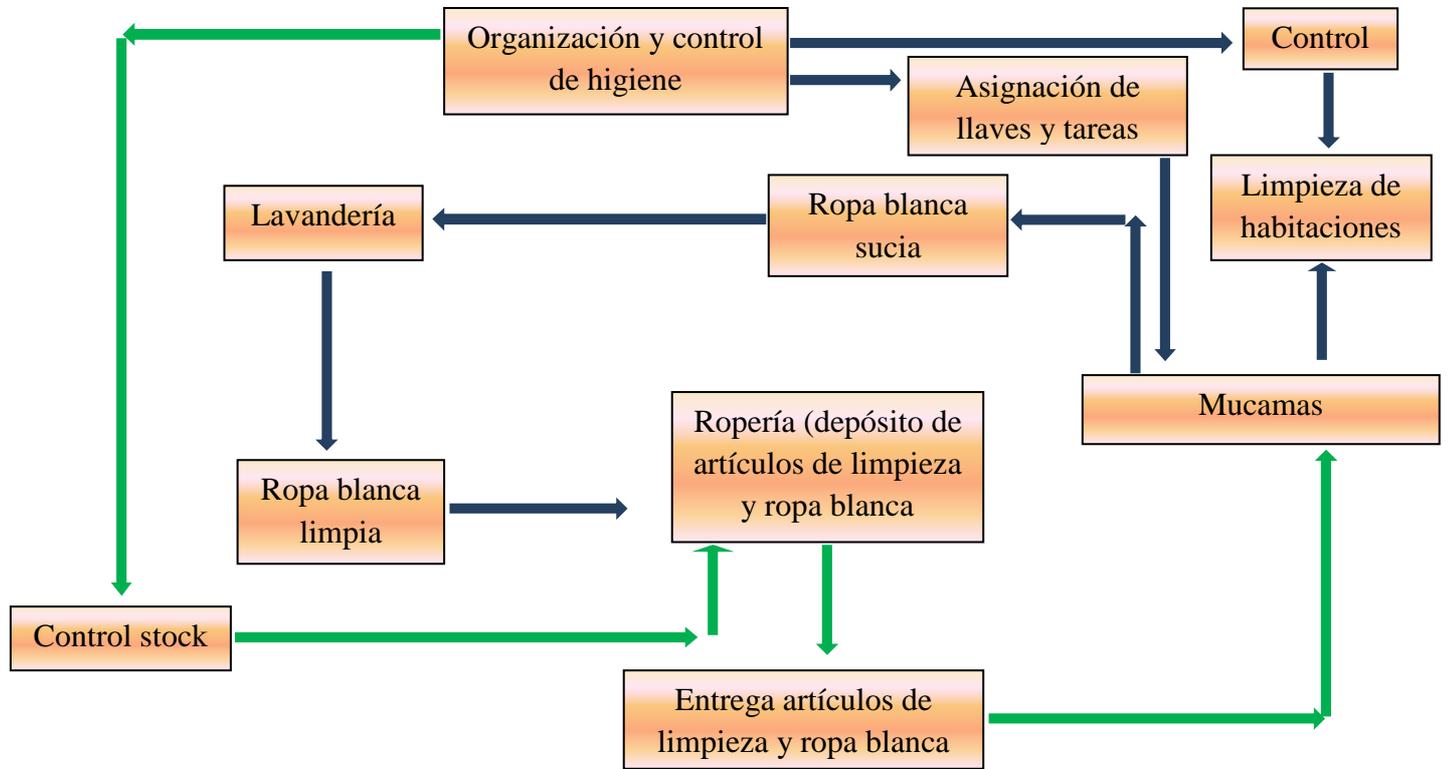
Este empleado de lavandería, cumple con la entrega de la ropa blanca limpia, seca, planchada y perfumada, que es depositada en ropería, donde cada mucama retira lo que necesita para cada habitación y tareas generales.

Objetivo del proceso:

El objetivo de este proceso es que los huéspedes cuenten con un ambiente de completa higiene tanto dentro como fuera de su habitación para una estadía confortable y saludable. (ver diagrama en la siguiente página)



Diagrama del proceso:



➡ : Proceso principal

➡ : Sub procesos

Factores críticos del proceso:

Como tareas críticas para que el proceso no falle, se distinguen; la asignación de tareas y llaves de habitaciones, el control de artículos de limpieza y ropa blanca y la función de lavandería.

La asignación de tareas y llaves entre las mucamas, se basa en la asignación de habitaciones que deben limpiar y que tareas, de limpieza y orden, deben desempeñar cada una. Esta tarea es digitada por la dueña de la firma.



Otro factor crítico es el control de los artículos de limpieza y ropa blanca para poder llevar a cabo la higiene general y específica de cada sector del hotel, y que cada habitación cuente con su ropa blanca correspondiente sin inconvenientes, faltantes, demoras, etc. Este control es efectuado por la dueña del hotel mediante supervisión directa de artículos de limpieza en el depósito, y por medio de un informe solicitado al personal de lavandería acerca de la ropa blanca existente y sus condiciones.

Por último cabe destacar como tarea crítica el lavado, secado y planchado de toda la ropa blanca del hotel, que es trasladada al área de ropería. Función indispensable de ser realizada eficientemente para completar con éxito el servicio de higiene integral del hotel.

Puntos claves del proceso:

Como tareas claves de este proceso, se destaca por un lado, la entrega de ropa blanca sucia, transportada por las mucamas al sector lavandería, para que la misma esté disponible para su lavado y posterior cambio en las habitaciones, en las condiciones de higiene correspondientes.

Y por otro lado, como función clave, se distingue el control llevado a cabo por la dueña, sobre el trabajo realizado por las mucamas en todo el hotel, determinando el grado de cumplimiento de las tareas asignadas y la eficiencia con la que han llevado adelante el trabajo.



Nombre del proceso:

Gastronomía

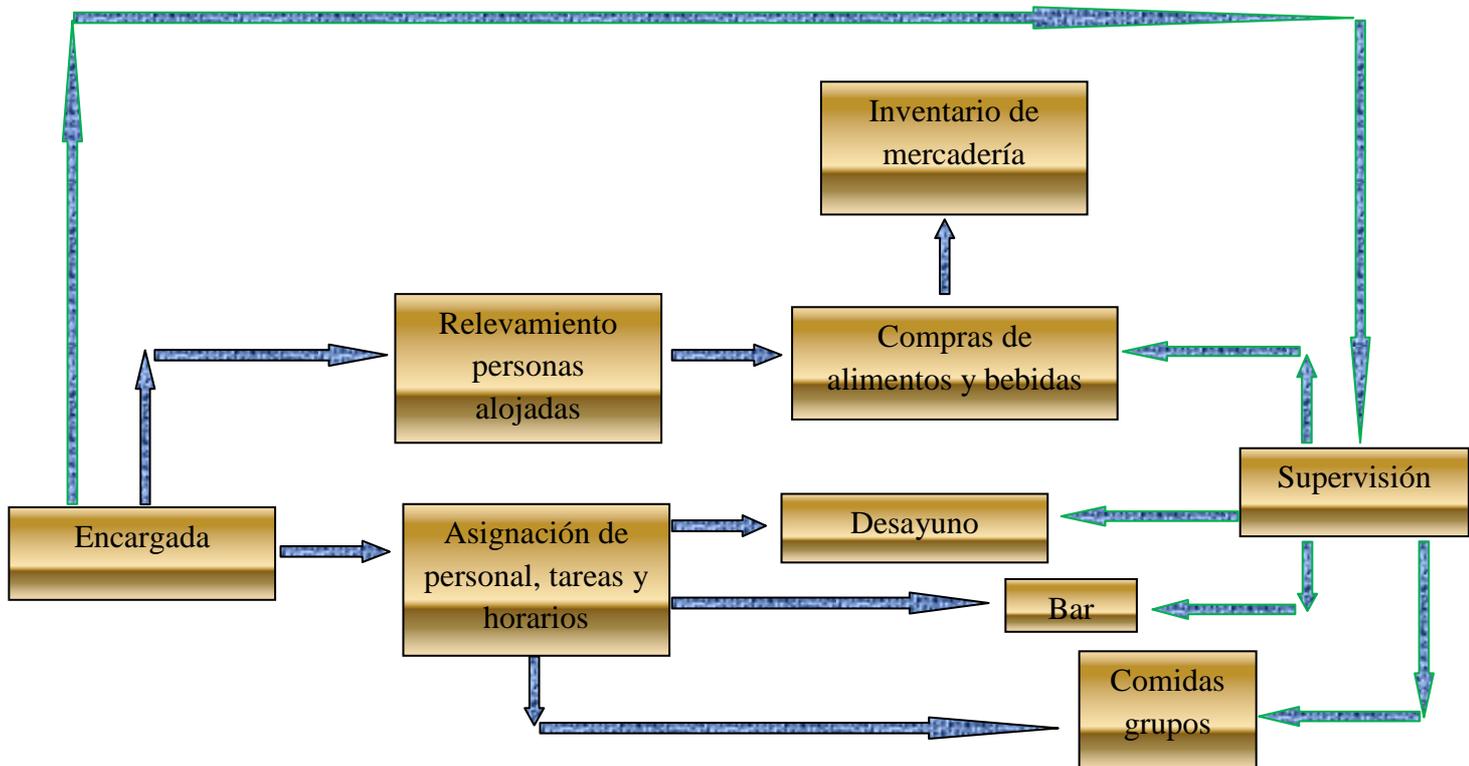
Encargado del proceso:

Este servicio tiene como encargada a la dueña de la empresa quien es la responsable de asignar el personal, tareas y horarios para llevar adelante este servicio como así también de determinar todos los insumos que se requieren para brindar un servicio completo y de calidad.

Objetivo del proceso:

Este proceso persigue cubrir las expectativas del cliente y brindar un servicio de desayuno y bar lo más completo posible, ofreciendo productos de calidad y un servicio eficiente que se adapte a las necesidades del cliente.

Diagrama del proceso:





➡ : **Proceso principal**

➡ : **Sub procesos**

Factores críticos del proceso:

Los factores críticos que se destacan en este proceso son el relevamiento de personas alojadas, inventario de mercadería, compras y asignación de tareas al personal.

Lo primero que realiza la encargada es un relevamiento de la cantidad de personas alojadas y a ingresar en el hotel por semana. Luego confecciona un inventario de mercadería donde determina que productos hay en stock. Con esta información se procede al armado del detalle de compras a realizar para el servicio de desayuno, comidas (almuerzo y cena) de grupos estudiantiles o jubilados y de bar. Luego se entrega el detalle al encargado de compras, se asignan las tareas y horarios al personal y se designa el personal necesario. El servicio de desayuno es tipo buffet continental. La manera de proceder en este servicio es siempre la misma, el sereno en su turno de trabajo deja armadas las mesas del comedor y las mesas principales donde se encuentran distribuidos todos los alimentos e infusiones para que la gente disponga a gusto de los mismos. Luego dependiendo la cantidad de gente, se incorpora una persona que repone alimentos y bebidas de la mesa principal y levanta la vajilla sucia para proceder a su posterior limpieza. En caso que sea pequeña la cantidad de gente alojada a desayunar, quien realiza estas tareas es el conserje. El horario del desayuno va desde las 7:30 am a 10:30 am hs. Al finalizar el servicio de desayuno, le corresponde a una mucama designada previamente la limpieza del comedor completo.

En temporada estudiantil y grupos de jubilados, trabajan dos mozos, uno que se contrata por esos meses, y la otra persona quien trabaja todo el año en el hotel que se encarga de los desayunos durante todo el año. En época estudiantil el equipo queda conformado por una cocinera y ayudante de cocina, contratadas por esos meses, y los dos mozos. Es crítica la organización de este equipo de trabajo para los grupos estudiantiles y jubilados, sus tareas, horarios y que cuenten con todo lo necesario en la cocina y comedor.



En referencia al servicio de bar, en temporada baja es atendido por los mismos conserjes y solo se ofrece servicio de cafetería (café, leche, té, jugo, gaseosas, medialunas, criollos). En temporada alta se contrata a una persona para ofrecer el servicio de bar desde la 1:00 pm hasta 10 pm hs. El servicio es un poco más completo, se incorporan licuados, tragos, tostados, variedad de sándwiches, picadas, entre otras cosas. Esta persona encargada del bar debe dejar todo impecable y rendir cuentas a la dueña de lo vendido en el día, con comprobante de número de habitación, cantidad y detalle de lo consumido y el total de extras que se le cargo a la habitación.

Puntos clave del proceso:

Como tarea clave se destaca la supervisión por parte de la dueña, que el servicio se lleve a cabo en forma eficiente, que las compras se hayan realizado de acuerdo a lo establecido, que los empleados atiendan en forma amable, servicial y respetuosa a los clientes. La dueña al finalizar el desayuno y las comidas en caso de grupos estudiantiles o jubilados controla como finalizo el servicio, si hubo alguna queja, si cada empleado cumplió con su tarea a la perfección, y se encarga que todo alimento o bebida que haya sobrado sea guardado como corresponde. En cuanto al servicio de bar, realiza la misma supervisión al finalizar el día.



Área de Marketing y Ventas

Nombre del proceso:

Logística de promociones

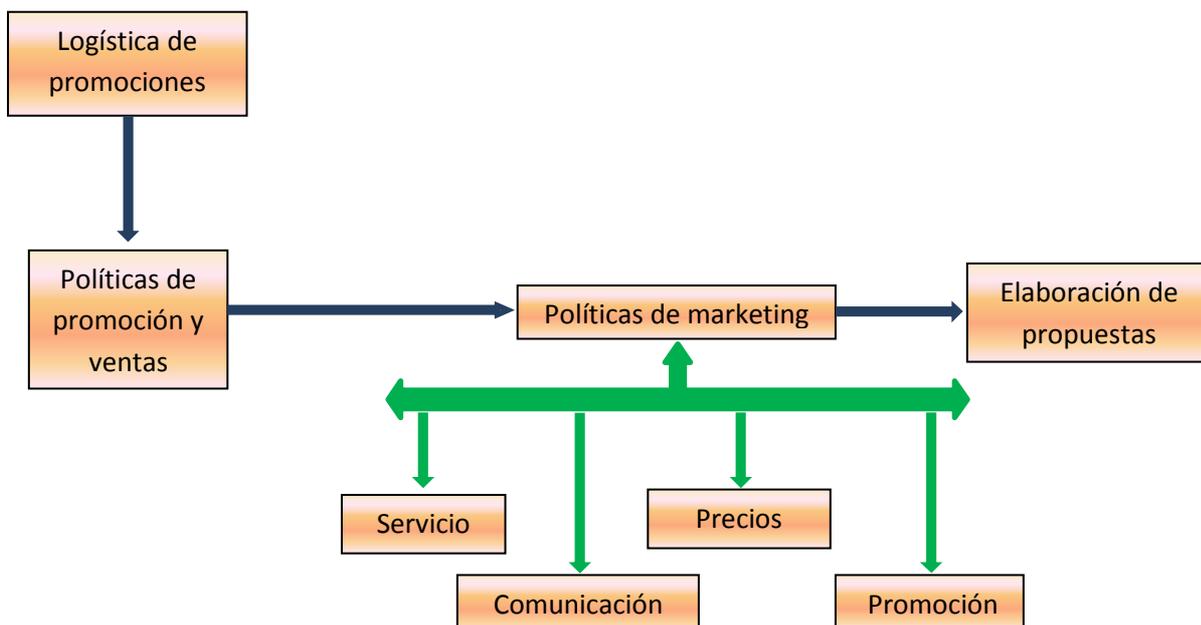
Encargado del proceso:

Este proceso tiene como encargado al dueño de la empresa quien le asigna ciertas responsabilidades a uno de los empleados de conserjería, quien realiza tareas referidas a marketing y publicidad. Por otro lado, el dueño de la firma es quien encabeza la venta del hotel desde otra perspectiva, ya sea, mediante contactos, personalmente con empresas de turismo y viajes, agencias, entre otros.

Objetivo del proceso:

Este proceso plantea como objetivo central establecer distintas alternativas de ventas y promociones del hotel, buscando la manera de equilibrar las necesidades de los clientes con los objetivos de la empresa, tratando de liderar en los segmentos de mercado seleccionados con los recursos disponibles en la empresa.

Diagrama del proceso:





 : **Proceso principal**

 : **Sub procesos**

Factores críticos del proceso:

Como factores críticos surgen, la elaboración de las políticas de ventas, determinando a que clientes se apuntara con mayor intensidad, es decir, en que segmentos la organización intentara lanzar propuestas para liderar el mercado en ventas.

En referencia a las ventas, los dueños de la firma realizan un análisis a comienzo del año comparando los resultados financieros respecto del año anterior, estableciendo como han sido las ventas, si se han incrementado o han decrecido, respecto de los grupos de clientes que abarca esta empresa. Es aquí donde se determina a que segmentos de mercado se enfocara con mayor énfasis de acuerdo a los costos y los beneficios detectados en los antecedentes y proyecciones de demanda.

En cuanto a las políticas de promoción, se enfoca en el estudio de los medios que se destaquen por su popularidad y visitas, principalmente enfocando la promoción en internet, para luego proceder a su selección.

Puntos clave del proceso:

Como puntos claves se destacan las políticas de marketing, ya que aquí se determina el tipo de servicio que se prestara según; los tipos de clientes, tiempo de estadía, peticiones de los mismos y recursos disponibles. También, se establecen, los precios que se aplicaran, variando según sea en temporada alta o baja, los tipos de clientes, teniendo en cuenta, la inflación y los costos de la empresa. A su vez, se seleccionan los medios de comunicación para promocionar y ofrecer el hotel. De todos estos factores depende lo atractivo que resulte para los diferentes grupos de personas elegir este hotel para su estadía.



Los medios que la empresa selecciona son:

- Se promociona a través de la página Web oficial del hotel.
- Se publica el hotel en los directorios de alojamiento Booking y Despegar.
- Se realiza una promoción en forma personal, a través de una carta de presentación con descripción de todos los servicios del hotel y ofertas para empresas estudiantiles, de jubilados y otras instituciones a nivel municipal, provincial y nacional.
- En todos los casos anteriormente nombrados, se encuentra a disposición de los clientes, teléfonos fijos, fax, emails, dirección, ubicación, para reservas o directamente lo pueden hacer a través de las páginas web de booking y despegar, seleccionando fecha de entrada, de salida, cantidad de personas, tipo de habitación, abonando con tarjeta de crédito.

Mantenimiento y Seguridad

Nombre del proceso:

Mantenimiento y Seguridad Industrial

Encargado del proceso:

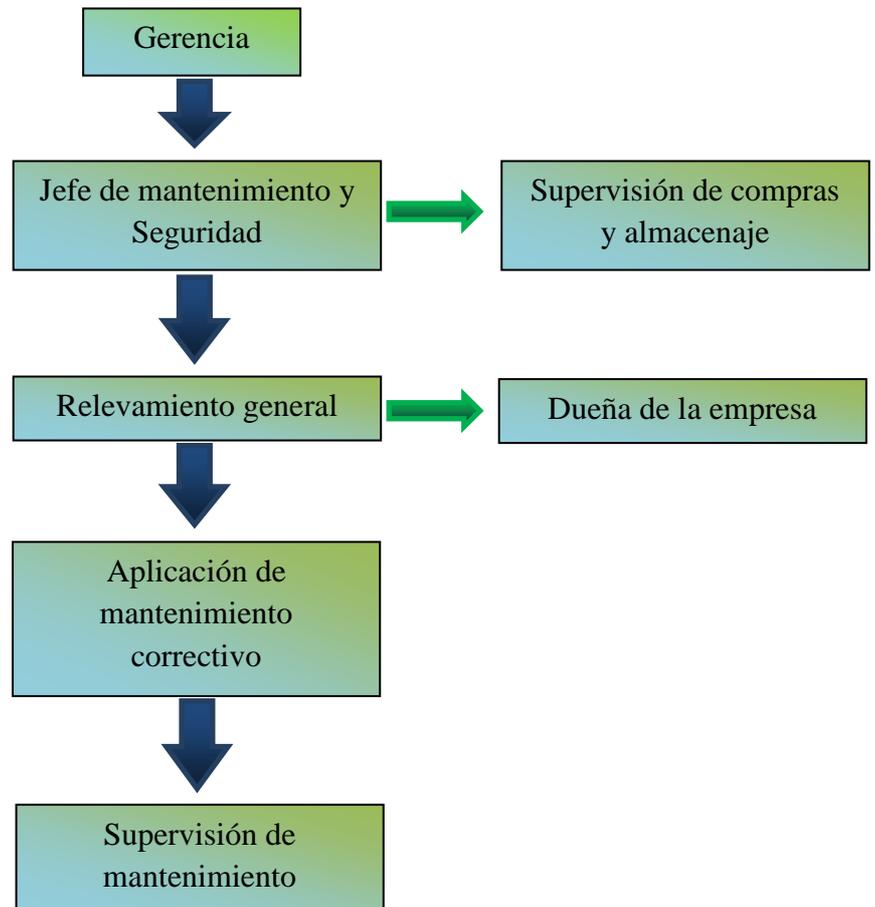
Este proceso tiene un encargado, quien recibe órdenes del dueño de la empresa, supervisa la seguridad de la empresa y organiza y controla las tareas y el desempeño del personal de mantenimiento.

Objetivo del proceso:

Este proceso tiene como finalidad la protección de la empresa en su conjunto, de sus huéspedes y sus empleados. Es una de las áreas más importantes de toda la empresa, por el valor que tiene tanto para las personas alojadas en el hotel, los empleados que trabajan en el mismo y para la empresa misma.



Diagrama del proceso:



 : Proceso Principal

 : Sub procesos

Factores críticos del proceso:

Los factores críticos del proceso de seguridad industrial son el relevamiento y la supervisión.

El relevamiento, es una de las principales tareas ya que del mismo dependen las tareas posteriores a realizar. La dueña realiza un relevamiento de todo el establecimiento, incluyendo interior, habitaciones, exterior, parque, entre otras, detallando todo lo que se encuentre en mal estado para realizar un posterior e



inmediato mantenimiento correctivo. Luego esta información es trasladada al jefe de mantenimiento y seguridad, quien realiza una verificación de la misma, para luego pasar el informe final al dueño de la firma quien autoriza los planes de mantenimiento correctivo que se llevaran a cabo, cuando se llevaran a cabo y que materiales para realizar el mismo se compraran.

La aplicación de mantenimiento correctivo en forma adecuada, en forma prolija, respetando los pasos necesarios para llevar a cabo cada actividad, protegiendo las instalaciones, es otra de las tareas críticas que no pueden fallar, de lo contrario, generan pérdidas de tiempo, de dinero, obligación de rehacer el trabajo, insatisfacción en clientes, entre otras cosas.

Puntos clave del proceso:

Los puntos clave en este proceso se encuentran en la supervisión de las tareas de mantenimiento, como así también, la supervisión de compras y almacenaje de las herramientas y demás elementos utilizados para el mantenimiento y seguridad de la empresa.

El control de compras y almacenaje de todos los recursos utilizados en este proceso, permite que a la hora de realizar el mantenimiento, no existan demoras o imposibilidad de resolver el problema, como también es útil para llevar un orden en el inventario. Así también, este control se utiliza para determinar los faltantes en depósito y para la confirmación de que las compras se correspondan con la orden de pedido.

El punto clave más importante se centra en la supervisión de la ejecución de los planes de mantenimiento. Con este control se logra que el trabajo sea realizado de acuerdo a lo planificado, que sea completado en el tiempo requerido y en forma eficiente, caso contrario, con el control se determina en que tareas se falló y se procede a la corrección de las mismas para lograr la eficiencia.



Visión del ciudadano:

Este apartado en común corresponde para todos los procesos. Explica sintéticamente lo que el ciudadano espera recibir al alojarse en este hotel. Analizando las necesidades, expectativas y requerimientos de las personas, concluí que todas las personas tienen ciertos factores en común que se sintetizan de la siguiente manera:

- ❖ Que las instalaciones del hotel estén en buenas condiciones, es decir, que se perciba el mantenimiento de las mismas, el cuidado del hotel en su conjunto, la limpieza del mismo, que todo funcione como debe ser.
- ❖ Un trato de los empleados del hotel servicial, amable, cordial, respetuoso, que le permita a los huéspedes sentirse como en su casa, con un equipo de personas a su disposición.
- ❖ Que el servicio sea completo y que el valor percibido del servicio por los clientes, sea acorde o mayor que el costo de alojamiento.
- ❖ Que año tras año, se encuentren con innovaciones dentro del hotel, modernizaciones, inversiones que impulsen la decisión de las personas a volver a este hotel.



Herramientas de Diagnóstico y Evaluación de procesos aplicadas a procesos específicos

Aquí se detallan las herramientas de evaluación y diagnóstico utilizadas en cada departamento para determinar el o los problemas que existen en cada proceso.

Administración y contabilidad: Brainstorming (lluvia de ideas). Matriz de actividades con problemas.

Compras, pagos y trámites varios: Brainstorming (lluvia de ideas). Diagrama de interrelaciones.

Servicio de habitaciones y huéspedes: Brainstorming. Diagrama de causa y efecto.

Marketing y ventas: Brainstorming. Diagrama de causa y efecto.

Mantenimiento y seguridad: Brainstorming. Diagrama de causa y efecto.

Las herramientas seleccionadas son las que mejor se adaptan a las características y organización de la empresa y sus procesos, para la identificación de los problemas existentes y su adecuada ilustración.

Brainstorming:

Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas (Brainstorming), es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Se plantea la implementación de esta técnica debido principalmente a la necesidad de:

-  Liberar la creatividad de los equipos
-  Generar un número extenso de ideas
-  Involucrar oportunidades para mejorar
-  Plantear y resolver los problemas existentes



- ✚ Plantear posibles causas
- ✚ Plantear soluciones alternativas
- ✚ Desarrollar la creatividad
- ✚ Discutir conceptos nuevos
- ✚ Superar el conformismo y la monotonía

Los pasos para llevar a cabo la técnica de lluvia de ideas son:

1. Se define el tema o el problema.
2. Se nombra a un conductor del ejercicio
3. Antes de comenzar la “tormenta de ideas”, explicara las reglas.
4. Se emiten ideas libremente sin extraer conclusiones en esta etapa.
5. Se listan las ideas
6. No se deben repetir
7. No se critican
8. El ejercicio termina cuando ya no existen nuevas ideas
9. Se analizan, evalúan y organizan las mismas, para valorar su utilidad en función del objetivo que pretendía lograr con el empleo de esta técnica

Diagrama de interrelaciones:

Un Diagrama de Interrelaciones presenta las relaciones entre factores/ problemas. Toma la idea principal o problema y presenta la conexión entre los ítems relacionados. Al utilizarlo se demuestra que cada ítem puede ser conectado con más de un ítem diferente a la vez. Permite el pensamiento multi-direccional.

Se seleccionó esta herramienta para comprender y aclarar las interrelaciones entre los diferentes puntos de un problema complejo y para identificar puntos claves para mayor investigación



Los pasos para llevarlo a cabo son los siguientes:

- Reunir al equipo apropiado.
- Determinar el problema o el asunto clave a solucionar.
- Utilizar una herramienta de generación de ideas tal como la Lluvia de Ideas para producir ideas.
- Reunir ideas o tarjetas o notas Post-it y colocarlas en la superficie de trabajo
- Buscar relaciones entre cada una y todas las ideas. Determinar qué otras tarjetas/ Post-Its están influenciadas por esta tarjeta. Dibujar flechas que salgan de la tarjeta/ Post-it que influyeran otras tarjetas y flechas hacia las tarjetas que estén influenciadas por otras tarjetas.
- Evitar las flechas de doble vía. Hacer una determinación en cuanto a qué ítem es una mayor influencia.
- Debajo de cada tarjeta/ Post-it, totalizar todas las flechas que entran y salen de cada tarjeta. Luego se podrán identificar las causas/impulsos principales (flechas salientes con más frecuencia) y los efectos/ resultados claves (flechas entrantes con más frecuencia).
- Identificar las tarjetas/ Post-It que son causas o efectos mayores al utilizar casillas dobles o en negrilla.
- Por consenso, identificar las tarjetas/ Post-It que sólo tienen pocas flechas hacia adentro o afuera pero todavía pueden ser un ítem o causa clave.



Matriz de actividades con problemas:

Se utiliza como medio para vocalizar el análisis de los problemas que el equipo de trabajo haya logrado establecer. Permite además, enfocar el mejoramiento de áreas específicas del proceso con valor agregado. Es un instrumento adecuado para ser utilizado una vez obtenidos los resultados del brainstorming, el diagrama de procesos y otras herramientas y técnicas (entrevistas, encuestas, etc.). Una recomendación es que sea lo más simple posible.

Esta herramienta permite identificar de manera clara que problemas presenta cada actividad, cuales son las actividades con mayores tipos de problemas, la frecuencia con que se presentan los diferentes tipos de problemas en las actividades, el número total de problemas y aquellas actividades que se consideran con valor agregado.

Diagrama de causa y efecto:

El diagrama causa efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado. Muestran las interrelaciones entre un efecto y sus posibles causas de forma ordenada, clara y precisa.

El diagrama de Ishikawa es una gráfica en la cual, en el lado derecho, se anota el problema, y en el lado izquierdo se especifican por escrito todas sus causas potenciales, de tal manera que se agrupan o estratifican de acuerdo con sus similitudes en ramas y sub ramas, el más utilizado es el método de las 6 M, que consiste en agrupar las causas potenciales de un problema en las seis ramas principales: mano de obra, materiales, métodos de trabajo. Maquinaria, medición y medio ambiente



Razones por las que se utiliza el Diagrama de causa y efecto en esta organización:

Un diagrama de Causa-Efecto es de por si educativo, sirve para que la gente conozca con profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas.

Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad.

Y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual o exigido.

Este diagrama se resume en los siguientes pasos:

1. Hacer un diagrama en blanco.
2. Escribir de forma concisa el o los problemas.
3. Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: máquina, mano de obra, materiales, métodos, son las más comunes y se aplican en muchos procesos.
4. Realizar una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.
5. Preguntarse ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces. ¿Por qué no se dispone de tiempo necesario? ¿Por qué no se dispone de tiempo para estudiar las características de cada producto?
6. Empezar por enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.



Diagnóstico y Evaluación de procesos

Administración y contabilidad:

Luego de realizar un relevamiento por medio de una serie de encuestas y entrevistas a las personas que forman parte de esta área y a los dueños de la firma, de recopilar información mediante observación directa del trabajo del área y del lugar de trabajo, se propuso llevar a cabo una lluvia de ideas (brainstorming) con todo el grupo de trabajo para generar ideas sobre los problemas que afectan el área y sus posibles causas.

Para generar una lluvia de ideas, se propuso que el grupo de participantes estuviera conformado por la persona que realiza la administración contable del establecimiento, el contador, los dueños de la firma y yo como facilitador para coordinar el grupo.

Antes de comenzar se plantearon las siguientes reglas:

1. Se deben plasmar todas las ideas referentes al tema, problema u objetivo del brainstorming
2. Ninguna idea es mala, por lo que deben anotar todas aquellas que surjan.
3. Al finalizar se aplicara un juicio sobre ellas para determinar su validez e importancia.
4. Objetivo: enumerar los problemas que consideren que existen en el proceso “administración y contabilidad” y las posibles causas que generan los problemas.
5. Se les entrega una hoja en blanco a cada participante para que en la misma planteen sus ideas.
6. Se establece un tiempo de 10 minutos para llevar adelante este trabajo.
7. Se señala el final de la lluvia de ideas, se recoge todos los documentos.
8. Se procede a la evaluación personal y privada del conjunto de documentos.



9. Se leen en conjunto y discuten abiertamente las ideas plasmadas para sacar conclusiones finales y resumir las principales ideas en un solo documento.
10. Al conjunto de ideas que se generaron se adicionarán las que se obtuvieron utilizando otras herramientas de relevamiento y detección de problemas (entrevistas, encuestas, cuestionarios, test, observación directa), resumiendo y mostrando esta recopilación de información e ideas en una serie de problemas y sus causas de la forma más clara posible.

Al recopilar los documentos del **Brainstorming** y evaluar los mismos, arrojaron los siguientes resultados:

Causas:

- Falta de inducción específica al puesto de trabajo – falta de un manual de procedimiento. falta de capacitación
- Liderazgo autoritario, escasa percepción sobre necesidades y tipos de personalidades, falta de comunicación.
- No existen planteamientos de objetivos personales, grupales, estructurales con premios, recompensas, reconocimientos. falta de motivación en los empleados
- Muchos años en el puesto de trabajo, estancamiento de los empleados, desinterés.
- Escaso control y supervisión.

Problemas área laboral:

- Inexistencia de legajos del personal.
- Ineficiencia de los empleados. (todo se hace con el menor esfuerzo sin buscar la máxima eficiencia)
- Trabajo desordenado, incompleto, fuera de plazos.



- Inexistencia de libro de sueldos y jornales.
- Irresponsabilidad, actitud negativa hacia la empresa. mala predisposición del empleado.
- Inexistencia del libro de inspección del ministerio de trabajo (debidamente rubricado)
- Faltan recibos de sueldos, no están todos los que corresponden a la antigüedad de cada empleado. existen recibos que nunca fueron firmados por el empleado. están por cualquier lado, sin un orden ni archivados en los legajos como corresponde. existen recibos que no coinciden con lo declarado en f 931.
- Software de liquidación de sueldos muy antiguo, sin actualización, conceptos mal liquidados y que no responden al convenio vigente, tampoco emite libro de sueldos.

Problemas área administrativa contable:

- Inexistencia de un archivo de la documentación contable por rubro. por ej; bibliorato para ddjj y pagos de f731, otro para ddjj y pagos de ii.bb, otro de impuestos y servicios de propiedades tanto de la empresa como la de los socios, etc.
- Libros de iva compras y ventas incompletos desde 2008 en la empresa yañez de agusti s.hecho.
- Falta de un software actualizado de libros de iva. se hace manualmente. demora mucho tiempo y se cometen errores.
- Ninguna respuesta a intimaciones de AFIP ni seguimiento de las mismas que provocaron clausura en febrero 2013, embargos de las cuentas bancarias, etc. esto es responsabilidad de contabilidad inclusive.
- Ausencia de manual de procedimientos.
- Inexistencia de seguimiento de vencimientos de impuestos. como consecuencia se pagan intereses y/o multas por pagos o presentaciones fuera de término.



- No se controla el vencimiento del CAI de los talonarios de facturas, lo que arrojó como consecuencia, en una inspección de afip, una multa de \$ 4500 hace 2 años.
- Falta de comunicación con el estudio contable, por lo que las DDJJ de ganancias y bienes personales de los socios, se presentaban fuera de los plazos establecidos, y lo mismo con el armado de balances, y la consecuencia es que se generaron multas automáticas por cada uno de los impuestos mencionados.

A su vez se utilizó una matriz de actividades con problemas para expresar de manera diferente las actividades con problemas y que tipo de problemas involucra cada actividad. También se logra apreciar el número total de problemas por actividad y la frecuencia de tipos de problemas en las actividades. (Tabla en la siguiente página)



Matriz de actividades con problemas:

Proceso: Gestión contable y financiera

Actividades con problemas	Tipos de problemas								Total de problemas	Act. Con valor agregado
	Ausencia de procedimientos claros	Trabajo desordenado e incompleto	Poca motivación	Falta de conducción específica	Falta de actualización y/o capacitación	Archivo incompleto o desordenado	Escaso control	Mala comunicación		
Altas, bajas o reincorporaciones	X	X		X		X	X		5	
Liquidación de sueldos	X	X		X	X	X	X	X	7	
Pago de impuestos	X	X				X	X	X	5	
Respuesta a intimaciones	X						X	X	3	
Facturación de compras y ventas		X	X		X	X	X		5	
Control de vencimientos de impuestos, CAI	X	X					X	X	4	
Archivo	X	X	X	X		X	X	X	7	
Balances					X			X	2	



Predisposición hacia el trabajo			x		x			x	3	
Frecuencia de tipos de problemas en actividades	6	6	3	3	4	5	7	7		

Compras, pagos y tramites varios:

Luego de realizar un relevamiento por medio de una serie de encuestas y entrevistas a las personas que forman parte de esta área y a los dueños de la firma, de recopilar información mediante observación directa del trabajo del área y del lugar de trabajo, se propuso llevar a cabo una lluvia de ideas (brainstorming) con todo el grupo de trabajo para generar ideas sobre los problemas que afectan el área y sus posibles causas.

Para generar una lluvia de ideas, se propuso que el grupo de participantes estuviera conformado por los dueños de la empresa, el encargado de este proceso, la encargada de la administración contable y yo como facilitador para coordinar el grupo.

Antes de comenzar se plantearon las siguientes reglas:

1. Se deben plasmar todas las ideas referentes al tema, problema u objetivo del brainstorming
2. Ninguna idea es mala, por lo que deben anotar todas aquellas que surjan.
3. Al finalizar se llevara a cabo un juicio sobre ellas para determinar su validez e importancia.
4. Objetivo: enumerar los problemas que consideren que existen en el proceso de “compras, pagos y tramites varios” y las posibles causas de estos problemas.



5. Se les entrega una hoja en blanco a cada participante para que en la misma planteen sus ideas.
6. Se establece un tiempo de 10 minutos para llevar adelante este trabajo.
7. Se señala el final de la lluvia de ideas, se recoge todos los documentos.
8. Se procede a la evaluación personal y privada del conjunto de documentos.
9. Se leen en conjunto y discuten abiertamente las ideas plasmadas para sacar conclusiones finales y resumir las principales ideas en un solo documento.
10. Al conjunto de ideas que se generaron se adicionaran las que se obtuvieron utilizando otras herramientas de relevamiento y detección de problemas (entrevistas, encuestas, cuestionarios, test, observación directa), resumiendo y mostrando esta recopilación de información e ideas en una serie de problemas y sus causas de la forma más clara posible.

Al recopilar los documentos del **Brainstorming** y evaluar los mismos, arrojaron los siguientes resultados:

Causas:

- Excesiva centralización en la toma de decisiones
- Falta de delegación de autoridad en la dueña
- Falla en la inducción específica en el puesto de trabajo o capacitación del encargado para llevar a cabo todas las tareas que se le asignan.

Problemas:

- Ineficiencia del encargado para realizar todas las tareas asignadas en forma ordenada y eficiente y resolver ciertas cuestiones pertinentes que se presentan.

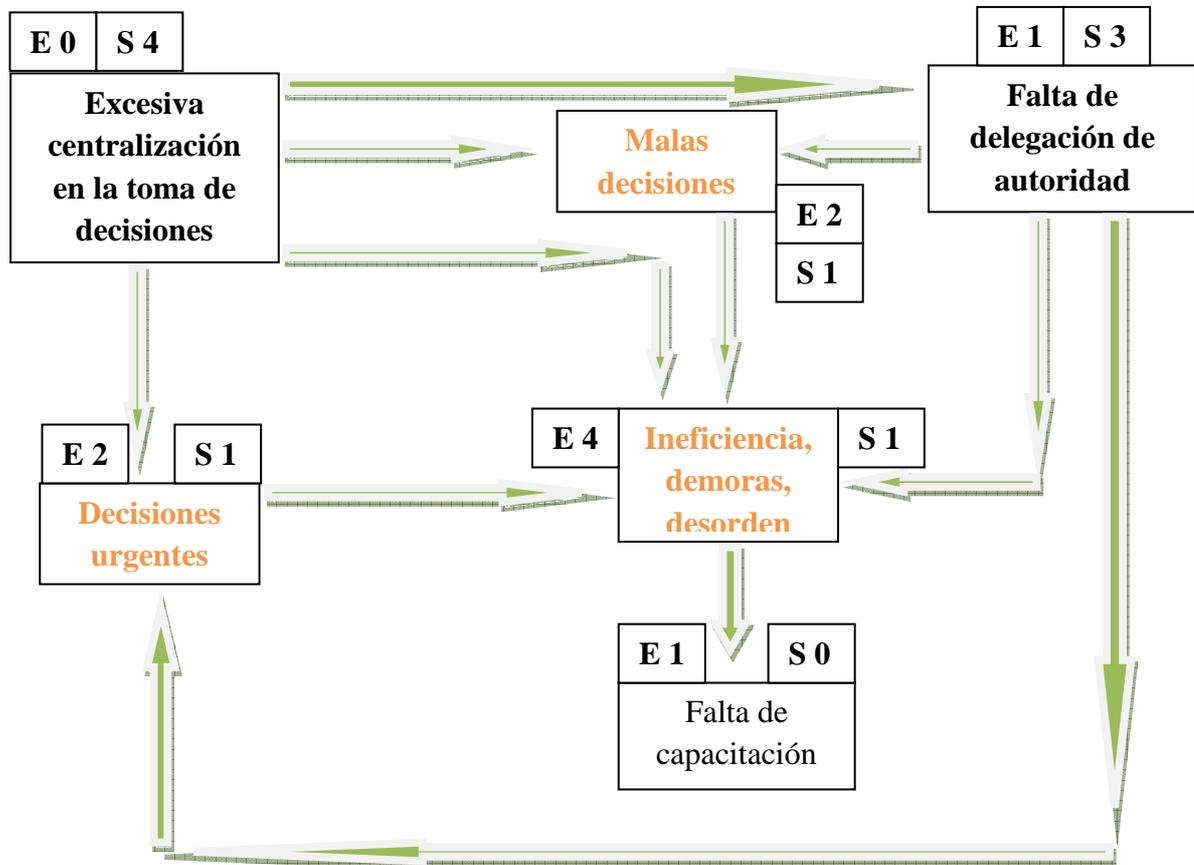


- Demoras en compras y pagos (por tanta centralización, se escapan cosas, no puede abarcar todo el dueño de la firma)
- Malas decisiones gerenciales (dejar para más adelante por ejemplo ciertas compras), termina afectando a otras áreas y genera un problema aun mayor, decisiones urgentes para salir de un problema detectado con anterioridad.

Esta información obtenida de un Brainstorming (lluvia de ideas) colaboro en la creación de un Diagrama de interrelaciones para establecer la relación entre las causas o factores y los problemas. Para elaborar este diagrama se reunió todas las ideas, se las resumió a ideas principales, se determinó la relación de cada una y todas las ideas, se asignó el número de flechas entrantes y salientes de cada cuadro. Luego se podrán identificar las causas principales (flechas salientes con más frecuencia) y los efectos/ problemas claves (flechas entrantes con más frecuencia). A su vez, se advierten las causas claves (resaltadas en negro y negrita) y los problemas críticos (resaltados en negrita color naranja). (Grafico en siguiente página)



Diagrama de interrelaciones:



Aclaración: E (entradas), S (salidas).

Servicio de habitaciones y huéspedes:

En la sección gastronomía del hotel, que incluye, desayuno, almuerzo y cena (solo para grupos estudiantiles o jubilados), servicio de cafetería las 24 hs y servicio de bar en temporada alta, no se presentan problemas. Los alimentos y bebidas que se ofrecen son de buena calidad, con una gran variedad de productos. El personal no presenta problemas en esta área ya que se encuentra organizado de manera correcta, existe una buena planificación y supervisión de todo el proceso por parte de la dueña de la empresa. Además, se cuenta con personal idóneo, es decir, se lleva a cabo una precisa selección de personal.



Por otro lado el servicio de limpieza, lavadero y ropa blanca, en lo que respecta al trabajo del equipo de mucamas, es muy bueno, el personal de limpieza tiene mucha experiencia en esta labor, está bien organizado y distribuido, es eficiente en tareas de limpieza y orden y se caracteriza por la amabilidad y honestidad hacia los pasajeros alojados.

El diagnóstico y evaluación de procesos para determinar problemas y causas se llevó a cabo en las áreas de recepción y lavadero donde sí se encontraron factores del proceso que podrían mejorarse.

Posteriormente al relevamiento llevado a cabo por medio de una serie de encuestas y entrevistas a las personas que forman parte de esta área y a los dueños de la firma, de recopilar información mediante observación directa del trabajo del área y del lugar de trabajo, se propuso llevar a cabo una lluvia de ideas (brainstorming) con todo el grupo de trabajo para generar ideas sobre los problemas que afectan el área y sus posibles causas.

Para generar una lluvia de ideas, se propuso que el grupo de participantes estuviera conformado por la dueña de la empresa, quien encabeza este sector, los tres conserjes, el sereno y yo actuando como facilitador para coordinar el grupo.

Antes de comenzar el ejercicio de lluvia de ideas se plantearon las siguientes reglas:

1. Se deben plasmar todas las ideas referentes al tema, problema u objetivo del brainstorming
2. Ninguna idea es mala, por lo que deben anotar todas aquellas que surjan.
3. Al finalizar se realizará un juicio sobre ellas para determinar su validez e importancia.
4. Objetivo: enumerar los problemas o posibles falencias que consideren que existen en el proceso “servicio de habitaciones y huéspedes” y las causas que originan los/as mismos/as.
5. Se les entrega una hoja en blanco a cada participante para que en la misma planteen sus ideas.



6. Se establece un tiempo de 10 minutos para llevar adelante este trabajo.
7. Se señala el final de la lluvia de ideas, se recoge todos los documentos.
8. Se procede a la evaluación personal y privada del conjunto de documentos.
9. Se leen en conjunto y discuten abiertamente las ideas plasmadas para sacar conclusiones finales y resumir las principales ideas en un solo documento.
10. Al conjunto de ideas que se generaron se adicionaran las que se obtuvieron utilizando otras herramientas de relevamiento y detección de problemas (entrevistas, encuestas, cuestionarios, test, observación directa), resumiendo y mostrando esta recopilación de información e ideas en una serie de problemas y sus causas de la forma más clara posible.

Al recopilar los documentos del **Brainstorming** y evaluar los mismos, arrojaron los siguientes resultados:

Recepción

Causas:

- Falta de capacitación en culturización, misión, visión, lineamientos, cursos generales, entrenamiento técnico, entre otros.
- No existen planteamientos de objetivos personales, grupales, estructurales con premios, recompensas, reconocimientos como estímulos.
- Inexistencia de un sistema de gestión hotelera, con soporte post venta y actualización, para recepción, facturación, cuentas corrientes, reservas, estadísticas, contabilidad integrada, fondos y bancos, proveedores, puntos de ventas, inventarios, telefonía, para trabajar en forma ordenada rápida y eficiente.



Problemas:

- Falta de capacitación general de los conserjes, en software de gestión hotelera y en información turística sobre actividades posibles de realizar en Villa Carlos Paz y sierras de Córdoba y alrededores.
- Perdida de atención personalizada.
- Falta de empowerment. escuchar lo que dicen y opinan los clientes, sus quejas o consejos, dialogar con ellos, comprenderlos y brindarles soluciones que crean necesarias.
- Ausencia de actualización en sistemas de gestión hotelera (software). no existen bases de datos sobre clientes. trabajo lento, desprolijo.

Lavadero

Causas:

- Maquinaria antigua, no es la adecuada para la cantidad requerida de ropa para lavar.
- Mala ventilación del ambiente
- Falta de capacitación en el uso de maquinaria y lavado

Problemas:

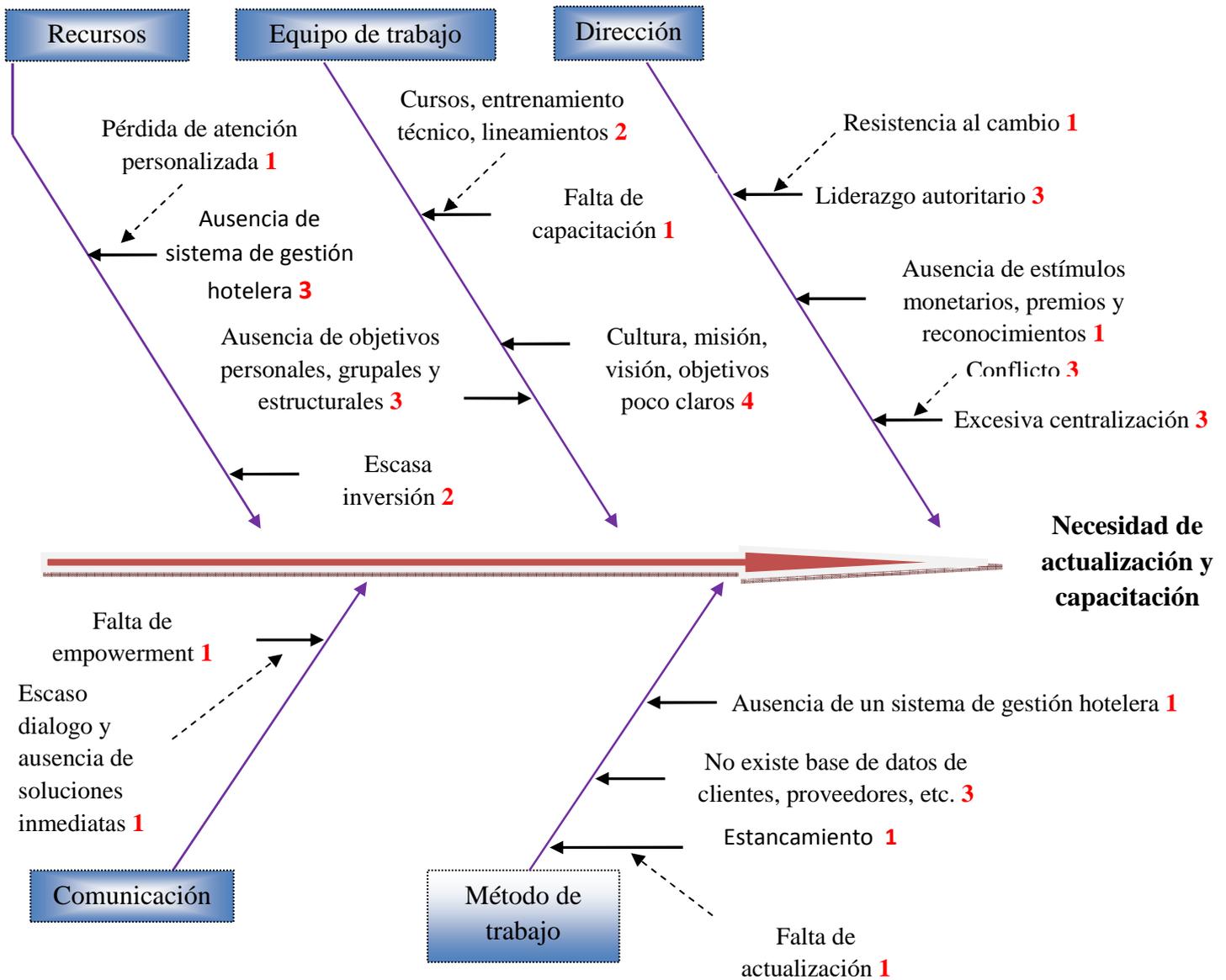
- Ropa percutida, mal lavada, manchas.
- Trabajo insalubre (excesivo calor por mala ventilación)

Una vez finalizada la lluvia de ideas (brainstorming) se llevó a cabo un diagrama de causa y efecto en donde se podrán reconocer claramente las causas principales y sub-causas que originan un problema como común denominador de todos los problemas existentes en esta área. Estas causas y sub-causas se presentaran agrupadas en categorías para su mejor identificación. Se determinara la fácil o difícil implementación y el



alto o bajo impacto de cada causa y de esta manera se comenzará a enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

Diagrama de causa – efecto:



Implementación	Impacto	
	Alto	Bajo
Fácil	1	2
Difícil	3	4



Marketing y ventas:

Luego de realizar un relevamiento por medio de una serie de encuestas y entrevistas a las personas que forman parte de esta área y a los dueños de la firma, de recopilar información mediante observación directa del trabajo del área y del lugar de trabajo, se propuso llevar a cabo una lluvia de ideas (brainstorming) con todo el grupo de trabajo para generar ideas sobre los problemas que afectan el área y sus posibles causas.

Para generar una lluvia de ideas, se propuso que el grupo de participantes estuviera conformado por los dueños de la empresa, el encargado de parte de este proceso (uno de los conserjes), la encargada de la administración contable, la cual tiene amplia experiencia en otras empresas y en un gran hotel de la provincia de Buenos Aires y yo como facilitador para coordinar el grupo.

Antes de comenzar se plantearon las siguientes reglas:

1. Se deben plasmar todas las ideas referentes al tema, problema u objetivo del brainstorming.
2. Ninguna idea es mala, por lo que deben anotar todas aquellas que surjan.
3. Al finalizar se llevara a cabo un juicio sobre ellas para determinar su validez e importancia.
4. Objetivo: enumerar los problemas o aspectos que pueden mejorarse del proceso de “marketing y ventas” y las posibles causas de estos problemas.
5. Se les entrega una hoja en blanco a cada participante para que en la misma planteen sus ideas.
6. Se establece un tiempo de 10 minutos para llevar adelante este trabajo.
7. Se señala el final de la lluvia de ideas, se recoge todos los documentos.
8. Se procede a la evaluación personal y privada del conjunto de documentos.



9. Se leen en conjunto y discuten abiertamente las ideas plasmadas para sacar conclusiones finales y resumir las principales ideas en un solo documento.
10. Al conjunto de ideas que se generaron se adicionaran las que se obtuvieron utilizando otras herramientas de relevamiento y detección de problemas (entrevistas, encuestas, cuestionarios, test, observación directa), resumiendo y mostrando esta recopilación de información e ideas en una serie de problemas y sus causas de la forma más clara posible.

Al recopilar los documentos del **Brainstorming** y evaluar los mismos, arrojaron los siguientes resultados:

Causas:

- Falta de actualización en medios de comunicación y promoción. Insuficiente publicidad y promoción en internet.
- Ausencia de un sistema de gestión hotelera.
- Falta de capacitación en marketing y ventas en las personas designadas.
- No existen planteamientos de objetivos personales, grupales, estructurales con premios, recompensas, reconocimientos para generar estímulo y motivación en el personal para alcanzar el mejor posicionamiento posible de la empresa.

Problemas:

- Personas encargadas no idóneas sin experiencia en el rubro.
- Falta de innovación, creatividad y constancia para promover que nuevos y viejos clientes se sientan atraídos por ofertas de la empresa.
- No se ofrecen excursiones como un servicio adicional desde el hotel.

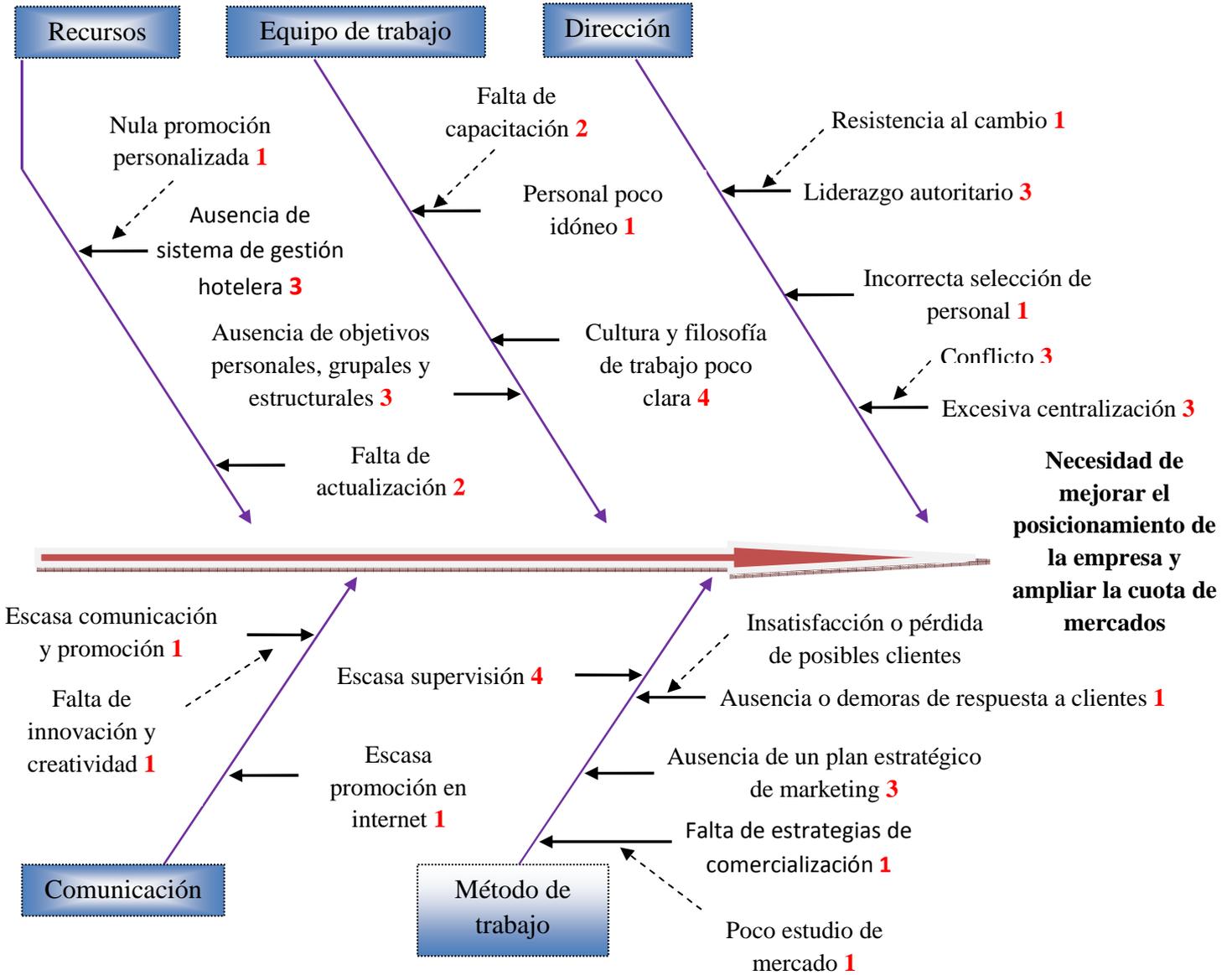


- Demoras excesivas en respuesta a consultas de personas interesadas en alojamiento o propuestas de turismo.
- Inexistencia de una base de datos con todos los clientes que se hayan alojado en el hotel para poder promocionarlo con mayor personalización brindando ofertas especiales y atractivas.
- Poco estudio de mercado. necesidad de incorporación de diversos tipos de clientes, es decir, ampliar la selección de segmentos de mercado.
- No existe actualización de la página Web (Precios, fotos, diseño).
- Escasa competitividad en ciertos segmentos de mercado. falta de posicionamiento.
- Falta de estrategias para comercializar el hotel adaptándolas a la situación actual.

Una vez finalizada la lluvia de ideas (brainstorming) se llevó a cabo un diagrama de causa y efecto en donde se podrán reconocer claramente las causas principales y sub-causas que originan un problema como común denominador de todos los problemas existentes en esta área. Estas causas y sub-causas se presentaran agrupadas en categorías para su mejor identificación. Se determinara la fácil o difícil implementación y el alto o bajo impacto de cada causa y de esta manera se comenzará a enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto. (Ver diagrama en la siguiente página)



Diagrama de causa – efecto:



Implementación	Impacto	
	Alto	Bajo
Fácil	1	2
Difícil	3	4



Mantenimiento y seguridad:

Luego de realizar un relevamiento por medio de una serie de encuestas y entrevistas a las personas que forman parte de esta área y a los dueños de la firma, de recopilar información mediante observación directa del trabajo del área y del lugar de trabajo, se propuso llevar a cabo una lluvia de ideas (brainstorming) con todo el grupo de trabajo y personal referente del área “recepción” para generar ideas sobre los problemas que afectan el área y sus posibles causas. Se incluyó personal de recepción debido a que son los principales receptores de quejas o sugerencias sobre el hotel en general.

Para generar la lluvia de ideas, se propuso que el grupo de participantes estuviera conformado por la persona que encabeza el mantenimiento y seguridad de la empresa, que es quien toma las decisiones, es decir, el dueño, a su vez, el encargado de esta área, la dueña, uno de los conserjes (con mayor antigüedad en la firma) y dos de los empleados que conforman el equipo de mantenimiento.

Antes de comenzar se plantearon las siguientes reglas:

1. Se deben plasmar todas las ideas referentes al tema, problema u objetivo del brainstorming
2. Ninguna idea es mala, por lo que deben anotar todas aquellas que surjan.
3. Al finalizar emprenderé un juicio sobre ellas para determinar su validez e importancia.
4. Objetivo: enumerar los problemas que consideren que afectan el proceso de “mantenimiento y seguridad” y sus posibles causas.
5. Se les entrega una hoja en blanco a cada participante para que en la misma planteen sus ideas.
6. Se establece un tiempo de 10 minutos para llevar adelante este trabajo.
7. Se señala el final de la lluvia de ideas, se recoge todos los documentos.



8. Se procede a la evaluación personal y privada del conjunto de documentos.
9. Se leen en conjunto y discuten abiertamente las ideas plasmadas para sacar conclusiones finales y resumir las principales ideas en un solo documento.
10. Al conjunto de ideas que se generaron se adicionaran las que se obtuvieron utilizando otras herramientas de relevamiento y detección de problemas (entrevistas, encuestas, cuestionarios, test, observación directa), resumiendo y mostrando esta recopilación de información e ideas en una serie de problemas y sus causas de la forma más clara posible.

Al recopilar los documentos del **Brainstorming** y evaluar los mismos, arrojaron los siguientes resultados:

Causas:

- Falta de identificación de los empleados con la empresa. no existen planteamientos de objetivos personales, grupales, estructurales con premios, recompensas, reconocimientos que permitan la identificación del personal con los logros de la empresa y se sientan motivados a trabajar eficientemente y cuidar las herramientas, instalaciones, entre otras cosas.
- Cultura y misión poco claras, no definidas
- Escaso control
- Ausencia de correcta inducción y conducción en los diferentes puestos de mantenimiento inclusive del jefe de mantenimiento. mala comunicación.
- Falta de empatía entre dueños de la firma para llevar a cabo este proceso, priorización de bajos costos antes de calidad
- Falta de capacitación en los empleados y en el supervisor
- Falta de planes de mantenimiento y seguridad preventivos.
- Falta de inversión en seguridad (cámaras) para evitar robos por parte del personal y ajenos a la empresa.



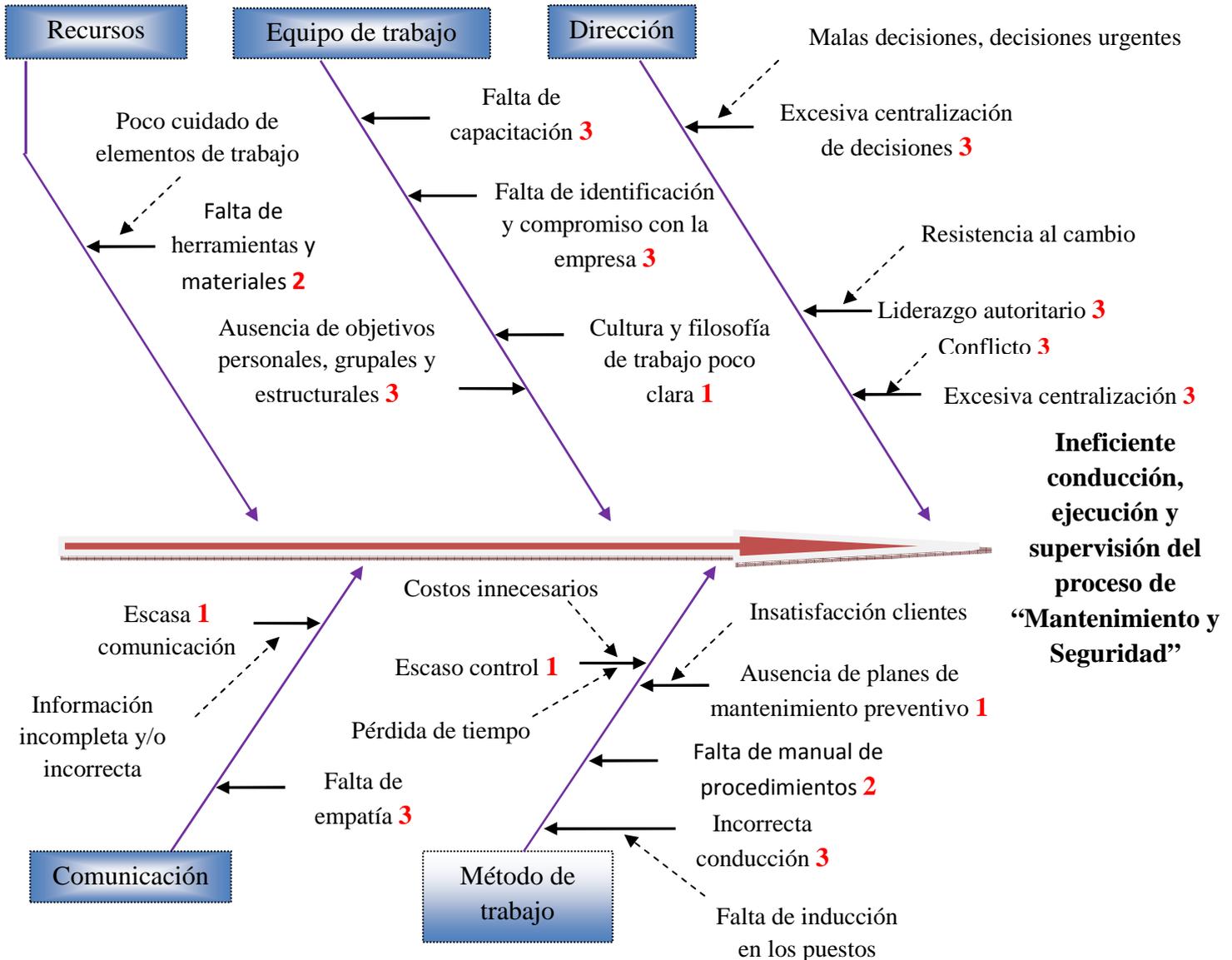
Problemas:

- Cuello de botella en la transmisión de información.
- Pérdidas de tiempo, costos innecesarios y excesivos por realizar varias veces la misma tarea por haberla hecho mal repetidamente (reincidencia de problemas), falta de control del jefe de mantenimiento.
- Excesiva centralización de decisiones, malas decisiones, contraposición y contradicciones entre dueños.
- Resistencia al cambio
- Falta de compromiso con el trabajo y de identificación con el hotel, falta de herramientas y materiales, poco cuidado de elementos de trabajo, irresponsabilidad de los trabajadores.
- Falsa información por parte del supervisor de mantenimiento a los dueños de la firma.

Una vez finalizada la lluvia de ideas (brainstorming) se llevó a cabo un diagrama de causa y efecto en donde se podrán reconocer claramente las causas principales y sub-causas que originan un problema como común denominador de todos los problemas existentes en esta área. Estas causas y sub-causas se presentaran agrupadas en categorías para su mejor identificación. Se determinara la fácil o difícil implementación y el alto o bajo impacto de cada causa y de esta manera se comenzará a enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto. (Ver diagrama en la siguiente página)



Diagrama de causa – efecto:



Implementación	Impacto	
	Alto	Bajo
Fácil	1	2
Difícil	3	4



PROPUESTA DE MEJORA

Luego de desarrollar un plan estratégico con las metas principales a lograr, llevar a cabo un análisis y descripción de los procesos de trabajo donde se aplicara reingeniería, habiendo efectuado una evaluación y diagnóstico de los mismos para detectar los principales problemas que afectan a cada proceso y en consecuencia, a la organización en su conjunto, se establecerán las medidas y/o cambios que podrían llevarse a cabo en la empresa a nivel gerencial y operativo, para generar mejoras enfocadas en servicio, calidad, costo y tiempo.

Esta propuesta de mejora está dividida en cuatro partes.

Una primera parte en la cual se desarrollan medidas de mejora relacionadas con aspectos culturales y generales que afectan a todos los procesos de trabajo de la organización, como ejemplo se puede mencionar la organización de la estructura, la toma de decisiones, comunicación, centralización, tipo de liderazgo, los departamentos que presenta, la autoridad, la formación o capacitación, entre otras cosas. Además se describen medidas de mejoras específicas a implementar en cada proceso de trabajo según la división de departamentos que presenta la empresa, es decir, enfatizando en cada proceso en particular. Esta etapa se refiere a medidas generales para solucionar problemas que afectan a todos los procesos, es decir, que afecta el funcionamiento en general de la empresa. Son medidas de mejora orientadas a problemas de fondo, profundos, que tienen sus consecuencias en cada proceso en particular en los problemas expuestos en el capítulo de relevamiento.

La segunda parte de la propuesta se centra en las mejoras de los procesos aplicando tecnología e innovación en sistemas de comunicación e información destacando sus beneficios.

Una tercera parte de esta propuesta, hace referencia a los costos aproximados de las medidas de mejora propuestas para los nuevos procesos.



Por último, la cuarta parte, se desarrolla un análisis de la empresa como sociedad de hecho, destacando sus ventajas, desventajas y riesgos. Además se hace mención a los beneficios de un cambio de tipo societario (de sociedad de hecho a sociedad anónima).

Es muy importante aclarar que la implementación exitosa del rediseño o reingeniería de los procesos está relacionada en gran medida con las actitudes de los directivos y/o responsables, la situación estructural y cultural de la organización y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios, adaptarse a los mismos y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados con esta propuesta de mejora.

Un factor que se debe tener en cuenta en todo cambio que se desee generar en una empresa es la resistencia al cambio que pueden ejercer los individuos dentro de la misma y sobre lo cual hay que trabajar para poder lograr la reingeniería buscada. El papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es esencial. Los dueños de la firma deben seguir ciertos pasos para lograr que los individuos dentro de la empresa se adapten progresivamente a los cambios incorporados y para esto deben comenzar por persuadir al personal para aceptar el cambio, educar desde el principio del proceso, dar mensajes claros y aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.

El aspecto vital y crucial de la reingeniería y que debe darse necesariamente al inicio del esfuerzo para que esta logre darse, es la persuasión de la gente dentro de la empresa para que acepten o al menos no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa.



Primera parte:

Medidas de Mejora referidas a Aspectos Culturales y Generales de la Empresa

Esta empresa presenta una característica por donde trascienden gran parte de los problemas que afectan a todos los procesos de trabajo. La misma posee una estructura organizativa piramidal, en la cual todas las decisiones pasan por un solo centro que se encuentra en la cúspide de la misma liderado por uno de los dueños de la firma. La dueña se encuentra situada en el nivel operativo, está cerca de los empleados, tiene buena comunicación con los mismos, pero el socio no le permite tomar decisiones individuales que crea necesarias, por lo que se generan grandes conflictos entre los socios, y muchas veces los empleados no saben dónde están parados, hacia donde van, cuales son los objetivos y a quien deben obedecer. Esto genera confusión, frustración, malas decisiones, ineficiencia, insatisfacción de clientes, entre otras cosas.

Esta estructura debe cambiar, se debe lograr que sea más aplanada (**organización horizontal**), generando una **descentralización en las decisiones**, para que exista una mayor proximidad entre los empleados y el dueño, la cual hoy es nula, la comunicación fluya en todos los niveles, desde el más bajo al más elevado y viceversa, logrando una mayor empatía con los empleados, mayor autonomía, libertad, responsabilidad y satisfacción en los empleados, un mejor grado de percepción de la gerencia sobre las necesidades, virtudes y defectos de los empleados, y que en las decisiones gerenciales, sean tomadas como válidas las apreciaciones de los empleados respecto de su área de trabajo. El modelo de organización horizontal promueve la participación de los trabajadores a través de un proceso de toma de decisiones descentralizada. Al elevar el nivel de responsabilidad de los empleados, y por la eliminación de las capas de la gerencia media, comentarios y sugerencias llegan a todo el personal involucrado en las decisiones más rápidamente. Se espera respuesta a la retroalimentación de los clientes por lo tanto puede ser más rápida. Dado que la interacción entre los trabajadores es más frecuente, esta estructura de organización en general



depende de una relación mucho más personal entre los trabajadores y directivos. Por lo tanto, la estructura puede necesitar más tiempo para construirse que en un modelo jerárquico tradicional burocrático como el existente en esta empresa en el presente.

Otro factor importante que debe ser modificado es que las **decisiones estratégicas y tácticas** deben ser tomadas en conjunto por ambos socios, en concordancia, ya que se lograría eliminar gran parte de los problemas nombrados anteriormente. Esto es así debido a que la dueña está muy cerca de los empleados, pendiente de todas las tareas diarias, de cómo se trabaja, que necesita cada empleado, que problemas existen, que requieren los clientes, que les provoca insatisfacción, donde debe realizarse mantenimiento, donde se debe invertir, entre muchas otras cosas, que el dueño no logra divisarlas, ya que se encuentra muy abocado a las finanzas de la empresa, los costos, los ingresos, los gastos, dejando de lado una apertura hacia una administración completa y correcta en conjunto con su socia abarcando todo lo que la misma implica (no solo números).

Se debe generar un cambio en esta relación dueño-empleados, dueño-dueña, para ello sería muy útil emplear el **manejo de conflictos** ya que lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto.

Entre las razones que fundamentan esta medida, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúa la organización, por su celeridad y profundidad, son generadores potenciales de confrontaciones. La transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes, nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos multidisciplinarios, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo, aplanar al máximo posible la estructura (las llamadas estructuras planas), que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones.



La dirección de esta empresa debe centrarse en atender las interfaces, es decir, los puntos en que se interconectan las partes de un proceso, o la propia organización con el entorno. En estas condiciones, los dueños o directivos asumen una posición más de mediadores que de árbitros, manejando situaciones de confrontación aplicando un liderazgo democrático.

Los conflictos en esta empresa retrasan decisiones, limitan resultados positivos, afectan las relaciones interpersonales y generan una imagen negativa sobre la organización.

Es por esto que es vital un cambio respecto a las relaciones dueño-dueña y dueño con el resto de los empleados. Manejar los conflictos creando una confrontación constructiva permite revelar deficiencias, expresar si existe una crisis de desarrollo (como es el caso de esta empresa, en la cual el crecimiento de la misma no ha estado acompañado de cambios adaptativos en la estructura organizativa y de procesos de trabajo), evidenciar errores en decisiones, ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

Según lo analizado en esta empresa, la situación actual revela la ausencia de conflictos, no porque no existan, sino por el contrario, han llegado a un nivel tan elevado que una de las socias adopto el estilo de manejo de conflicto de “Ceder” ya que esta persona valora más la relación de hermanos que presionar para obtener resultados benéficos según su criterio para la empresa. Predomina el estilo de evitar (eludir), donde se intenta esquivar, posponer, o inclusive, ignorar la existencia del conflicto. Por lo general, temen las consecuencias que puede tener enfrentar el conflicto, no se sienten preparadas para abordarlo, o consideran que deben ser resueltos por otros con más posibilidades.

Esto genera la inercia de la organización, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con lo que se hace y, con esto, propiciar la disminución de la eficiencia y de la competitividad.



Con esta actitud solo se logra que los conflictos se eleven pero todo continuara como el dueño dispone sin generar ningún cambio positivo en lo personal y empresarial.

Entre los métodos para enfrentar los conflictos, las sugerencias para la gerencia son:

De acuerdo a los conflictos relevados en esta organización se sugiere que los directivos (dueños) utilicen estas estrategias para enfrentar los mismos:

1) Reducir el conflicto: cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.

Las posibles opciones planteadas para reducir el conflicto son:

- Sustituir las metas y recompensas que resulten competitivas, por otras que demanden cooperación entre las partes.
- Situar a las partes en situación de “amenaza común” (si no nos unimos, perdemos todos”).
- Hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

2) Resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, se recomienda entre las diferentes estrategias, por ser considerada la que mejor se adapta a la empresa y su situación, la siguiente:

- Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga. Se trata de buscar una mediación entre las partes para llegar a un equilibrio, en donde la empresa se vea beneficiada tras un acuerdo coherente y compensatorio de deseos y necesidades para un trabajo con mayor eficiencia.



Se recomienda las siguientes intervenciones que se pueden llevar a cabo para solucionar los mismos:

De acuerdo a lo relevado en esta empresa existen **conflictos basados en intereses**, que pueden ser sobre la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos, intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma en que se evalúa el trabajo y las personas.

Para este tipo de conflictos observados se deben definir criterios-objetivos para encarar y evaluar las tareas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones de las personas, como a su vez desarrollar soluciones que integren los intereses de las diferentes partes.

También se observan **conflictos estructurales** por la percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no justa de recursos, factores ambientales que dificultan la cooperación.

Para buscar una solución a este tipo de dificultades se deben establecer definiciones precisas de tareas, autoridad y responsabilidad. Definir cambios de roles, reasignar recursos y controles, establecer procesos de toma de decisiones que resulten aceptables para las partes y modificar los estilos de influencia o liderazgo, con mayor persuasión y menor coerción.

En esta empresa se presenta por un lado (dueño) un comportamiento que se centra en luchar por defender u obtener los intereses o metas propias, con independencia de la afectación de los intereses de la otra parte, o de las relaciones entre ambas. Y por otra parte un comportamiento (la dueña) que valoran más las relaciones que presionar para obtener los resultados propios.

De acuerdo a la situación presente, el estilo de manejo de conflictos o estrategia más adecuada que se recomienda implementar es el descrito a continuación. Para que el mismo sea efectivo se requiere la predisposición de ambas partes.



La estrategia de Colaborar: se recomienda para integrar intereses y criterios de ambas partes que poseen diferentes puntos de vista, cuya satisfacción solo es posible con la cooperación de ambos. Lograr adhesión, al incorporar intereses en consenso, resolver problemas de sentimientos que han obstaculizado esta relación de hermanos o cuando el objetivo sea garantizar un acuerdo que perdure. Esta estrategia solo es posible si ambas partes la comparten.

Para complementar un manejo de conflictos eficiente se debe incorporar un cambio en el **estilo de liderazgo**. Hoy en la empresa se imparte un estilo directivo, autoritario por parte del dueño de la firma, donde el líder no solicita la opinión de sus subordinados, ni de su socia y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución. El mismo mecanismo utiliza para todo tipo de decisiones, como por ejemplo; de inversión.

Se propone que los directivos de la empresa complementen este estilo de conducción y liderazgo con un estilo participativo en el que los líderes solicitan a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. El deseo de crear un espíritu de equipo alienta los planes, por lo que la gente que trabaja en la empresa tiene una motivación extraordinaria para ponerlo en marcha.

También se recomienda incorporar el estilo delegativo de liderazgo que conlleva a ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Este estilo debería adoptar como primordial el dueño de la firma delegando muchas decisiones en la dueña que posee gran capacidad y otra perspectiva de la empresa que generaría resultados positivos para la misma, en los empleados y la relación entre socios. A su vez, este tipo de liderazgo puede resultar positivo si se utiliza en aquellos subordinados maduros y con experiencia, o si se desea crear una experiencia de aprendizaje para algunos subordinados, no tienen más que delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.



Por otra parte y como propuesta general para todas las áreas se debe implementar el uso de manuales de procedimientos respectivamente en cada proceso de trabajo. El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades en la empresa. El mismo es un documento interno, el cual queda registrado y se debe controlar las copias que de los mismos se realizan.

A su vez, existen las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos. Estas instrucciones complementan al manual de procedimientos.

La implementación de un manual de procedimientos en una PYME (como es el caso de esta empresa) no solo permite ahorrar mucho tiempo al contratar a nuevo personal sino que presenta muchas más ventajas, entre ellas: permite medir la productividad de forma matemática, facilita la contratación de la persona adecuada para el puesto adecuado, ahorra tiempo en capacitación, las actividades se desarrollan en base a tiempos medibles y se ahorran recursos materiales y humanos, permite que los departamentos sepan cual es la tarea de cada cual, de esta forma el trabajo en conjunto fluye de manera adecuada, se convierte en una empresa con orden y efectiva, es más sencillo para los dueños delegar responsabilidades a los gerentes o encargados, así como de parte de los gerentes o encargados a los subalternos.

En esta empresa los dueños se incluyen en todos los procesos, y están esclavos en su propio negocio ya que tienen que estar detrás de la gente para indicarles que hacer debido a que no llevan un proceso controlado, por lo tanto el manual les permitirá esa libertad que buscan.

Por otra parte se mejora la calidad en las diferentes áreas, una de las que mayor requerimiento lleva en un manual de procedimientos es el servicio, y para esta empresa es lo esencial ya que brindando un buen servicio tendrán una buena calificación por parte del cliente y serán recomendados.



Por último, ayuda a mejorar la relación con proveedores ya que también en el manual se establecen reglas y políticas de compra, requerimiento, pago entre otras condiciones.

Otro punto importante donde se hace hincapié es en la incorporación de **normas de calidad, ISO 9001**, ya que tienen muchas ventajas como inversión para incrementar la calidad del servicio y obtener beneficios para la empresa.

La Norma internacional **ISO 9001**, es parte de una serie de normativas basadas en un modelo de sistema de gestión de calidad que ofrece a las organizaciones pautas de actuación y que pueden aplicarse en cualquier tipo de organización.

Su adopción, promueve mantener un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad. Asimismo, puede ser usada en la organización para demostrar la capacidad de satisfacer los requisitos del cliente para productos y servicios.

La implementación de estas normas permite ofrecer un mínimo garantizado de calidad en el servicio, lo cual es indispensable para ser competitivos hoy en día y para fortalecer la propia organización y las relaciones de negocio, constituyendo un pilar clave para sustentar la perdurabilidad en el tiempo de la empresa.

La certificación ISO 9001 ofrece beneficios tanto interna como externamente:

Internamente dota a la organización de una herramienta eficaz para analizar y determinar los puntos claves que deben ser mejorados, poniendo a revisión la adecuada implantación de su sistema de gestión de calidad de forma completa y documentada ante un interlocutor reconocido como lo es S.P.G.



Ventajas Internas:

- Mejora de los puntos clave de la organización.
- Fortalecimiento de la organización.
- Implantación de un sistema eficaz de gestión de calidad, que permite la reducción de rechazos e incidencias, el aumento de la productividad y mayor compromiso con el cliente.

Externamente sitúa a la empresa en posiciones sobresalientes dentro de su mercado y con ventajas competitivas que le permiten ofrecer un servicio que cumpla los requisitos de los clientes y satisfagan sus necesidades.

Ventajas Externas:

- Posicionamiento en el mercado.
- Ventajas competitivas frente a otras empresas del sector.
- Máxima efectividad de los servicios ofrecidos por la empresa.

Por otro lado, en esta empresa no existe un área de **Recursos humanos** en su estructura. Se propone incorporar la misma debido a que los recursos humanos son la principal pieza dentro de la organización, ya que son quienes se encargan de estar pendientes de las necesidades del capital humano y la empresa.

Recursos Humanos se mueve a través de un objetivo general y de ahí se derivan otros objetivos creando así una red fortalecida para alcanzar los objetivos deseados. A su vez, determina cómo manejar al personal para obtener un desempeño exitoso de cada uno.

En esta empresa le restan valor al área de recursos humanos pensando que ellos mismos pueden desempeñar ese rol, es importante saber que se necesita el conocimiento especializado y si es conjunto con el área de psicología será un resultado más favorable para la organización.



No es necesario abrir un área de recursos humanos si se considera que la organización es pequeña, se puede contratar de manera externa los servicios de recursos humanos y llevar un control de forma indirecta. Además, si se contrata externamente, el consultor de recursos humanos tendrá una perspectiva diferente a que si estuviera dentro. Esto puede significar una gran ventaja ya que es más fácil ver la solución por fuera que estando dentro del problema.

Recursos humanos tiene la responsabilidad y el compromiso de llevar a cabo una correcta selección de personal, de inducirlo al integrarse a la empresa, crear estrategias poderosas para otorgar capacitación, crear manuales de seguridad e higiene, planeaciones, nóminas, y lo más importante crear un clima laboral con deseos de crecer dentro de la organización así como de poner en lo alto a la empresa o negocio por el cual trabaja.

Con la incorporación de un área de recursos humanos o bien contratados externamente, se pueden encontrar resultados muy favorables en un corto plazo.

Cabe destacar como pilar clave una buena **comunicación** dentro de la compañía para mejorar el funcionamiento de los procesos de trabajo, del personal, optimizar el servicio al cliente y mejorar como empresa en todo lo que respecta a la misma. En esta empresa no existe una buena comunicación con los empleados, siendo la misma un factor muy importante. La falta de comunicación es generadora de gran parte de los problemas que tiene hoy esta organización.

Mantener a todos los empleados informados de las decisiones que toma la gerencia y actos que realiza la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para los trabajadores y la organización. Los individuos sentirán que son parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la firma.



Además, es muy importante que todos los empleados de la empresa conozcan con exactitud cuál es la misión y visión de la empresa, su cultura y filosofía de trabajo y los objetivos que se plantea alcanzar.

Saber comunicarse bien (empatía) es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Una correcta comunicación permitirá mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan. Muchas de los problemas que se generan en este hotel provienen de la inexistencia de un correcto flujo de información o ideas.

Resulta imprescindible que se creen los canales adecuados de comunicación para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en la empresa, ya sea por medio de reuniones, correo electrónico, etc., como así también, el mensaje que se desee transmitir debe ser lo más claro posible y de importancia para el personal de la organización.

La información interna genera como resultado que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la empresa, compartiendo entre todos los miembros que componen la firma los momentos buenos y malos, generando en las personas motivación y sentido de pertenencia con el lugar de trabajo. A su vez, se debe mantener informados permanentemente a los empleados acerca de los objetivos y metas de la compañía, y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados. Los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la empresa y se esfuerzan por colaborar con el éxito de la misma.

Con una buena comunicación e información, cada empleado logrará comprender mejor su papel dentro de la organización y se motivará para desempeñar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general. Toda la información que se comunique a los empleados debe arribar a su destino final, es decir, debe existir la certeza que la información llegue a todos y que se entienda a la perfección para su correcta implementación.



Mejorar la comunicación será de gran ayuda también para generar un buen clima interno laboral, al estar los empleados comprometidos con el bienestar de la firma, conociendo cada uno la manera de colaborar con la empresa y empujando todos hacia un mismo horizonte para lograr los resultados que le permitan a la empresa y a las personas que trabajan en la misma, crecer y mejorar cada día más. Todo esto se reflejará en un mejor servicio al cliente y por ende en una empresa que no solo se esfuerza por satisfacer al cliente, sino también, por promover un buen clima de trabajo, ordenado, eficiente, con personas orientadas hacia un fin común motivadas por el crecimiento tanto personal como empresarial.

Siempre la información que se transmita debe ser verdadera de modo que se genere credibilidad. Lo que se exprese debe ser lo que realmente se piensa y se busca y que todo gire en torno a beneficios verdaderos tanto para los empleados como para la organización. Es importante que se establezcan, además de metas organizacionales, metas individuales y grupales, ya que estimula el logro de objetivos personales, aumenta el rendimiento, y se motiva el trabajo en equipo, creando unión, pertenencia, buen clima laboral y motivación a lograr los objetivos grupales planteados. Estas metas deben ir acompañadas de premios, recompensas, reconocimientos de acuerdo al porcentaje de las mismas que se logren en un plazo determinado de tiempo.

Resumiendo, una buena comunicación dentro de este hotel, genera que todos los individuos se esfuercen y trabajen por conseguir un objetivo en común. Comunicar distintas ideas, planes, estrategias, situaciones, metas u objetivos, es contar con el personal para que éste sienta que no está aislado y que forma parte importante del buen funcionamiento para alcanzar el éxito deseado, a través de esfuerzos en conjunto y mirando siempre hacia el mismo sitio donde se quiere llegar.



Área administrativa-contable:

El principal problema en esta área radica en la ausencia de conocimiento de cómo llevar a cabo una administración contable en forma ordenada y eficiente. Esto es así debido a que la persona a cargo de esta área en sus comienzos no tenía experiencia en el rubro administrativo-contable y no fue adecuadamente inducida en el puesto, como tampoco conducida ni supervisada.

Es por esto que hoy la mayoría de los problemas se traducen en un archivo sin ninguna coherencia, desorden y donde faltan muchos documentos muy importantes. Además no se procede de manera correcta y ordenada en la administración, respetando plazos, normas, etc.

Se propone como medida principal la **capacitación** de esta persona a cargo de la administración, en materia de administración y contabilidad avanzada, se la debe instruir en el armado y manejo de un archivo de oficina. El archivo es esencial en la administración, el mismo tiene que estar muy ordenado, ser claro y completo, y que cualquier persona que precise algo pueda ubicarlo sin problemas.

Con esta medida se obtienen ventajas fundamentales como un trabajo eficiente eliminando todos los errores que hoy se cometen, evitando el desorden, la acumulación de trabajo y la pérdida de archivos, disminución de tiempos de respuesta, disminución de costos, mayor productividad, mejor comunicación (clara y real), mayor rendimiento, mayor eficiencia operativa, trabajo ordenado, archivo completo y ordenado, entre otras cosas. A su vez, se propone brindar reconocimientos y aumentos remunerativos en base a la mejora en su trabajo, de modo que sienta una motivación de hacer bien su labor.

Otra medida a implementar es la incorporación de un **manual de procedimientos** donde se detallen todas las tareas, plazos, metodología de trabajo, subordinados, a quien deben rendir cuenta, responsabilidades, entre otras cosas. (Explicado en la primera parte) (*Ver Anexo "A"*)



Por otro lado se debe mejorar la comunicación con el estudio contable para que cumplan con la presentación de la documentación en término y no generar multas automáticas por este retraso. Por ejemplo: las declaraciones juradas de ganancias y bienes personales de los socios se presentaban fuera de los plazos establecidos, y lo mismo con el armado de balances, la consecuencia es que se generaron multas automáticas por estos atrasos.

(Medida de mejora referida a sistema de gestión contable desarrollado en la segunda parte de la propuesta de mejora)

Área de mantenimiento y seguridad:

Esta empresa carece de un equipo de personal de mantenimiento capacitado, este es el principal motor de esta medida de mejora descrita a continuación.

Como primer punto se plantea la incorporación de una **persona o grupo de personas (equipo de trabajo)** con experiencia en el rubro mantenimiento y seguridad general, que esté **capacitada y especializada** en plomería, electricidad, parquización y exteriores.

Por otro lado **capacitar** a uno de los integrantes del personal de mantenimiento existente que se considere con mayor responsabilidad y buen desempeño para ocupar el cargo de encargado de esta área. A esta persona se le atribuirá la responsabilidad de manejar el personal de mantenimiento y seguridad, de enseñarles el oficio logrando que el grupo trabaje en forma eficiente, sin pérdidas de tiempo, sin errores, cuidando las instalaciones y herramientas de trabajo.

A su vez, se debe incorporar **formularios o fichas** que maneja el encargado, donde se registrara por empleado, que tareas se le asignan a cada uno, tiempo para realizarlas, fecha de inicio y de finalización, herramientas y materiales necesarios para su ejecución. Además se empleara otra ficha, en poder del



encargado, donde se registrara todo material, herramienta u otro que sea retirado del depósito, con nombre de la persona que lo requiere, firma del mismo y fecha de retiro. (*Ver anexo "B"*)

Además se propone integrar otros dos formularios que les corresponderá a las mucamas completarlos, detallando todas las imperfecciones encontradas en las habitaciones, es decir, en cada habitación deberán verificar que funcionen todas las instalaciones, y además, cualquier desperfecto que noten deberán registrarlo con numero de habitación, piso, descripción del problema, entre otras cosas. Estos formularios se entregaran en recepción. Luego el encargado de mantenimiento y seguridad retirara los mismos para llevar a cabo el mantenimiento necesario en tiempo y forma.

Este encargado tendrá la responsabilidad de la **supervisión** día por día del trabajo de los empleados de mantenimiento y seguridad y deberá reportar todos los días un informe de los avances o inconvenientes surgidos a los dueños de la firma. Se le dará libertad para tomar decisiones y liderar esta área de la empresa. Las decisiones deberán ser tomadas y aprobadas en conjunto con los dueños de la empresa. (*Ver anexo "C"*)

Se recomienda implementar a su vez, un **manual de procedimientos** donde se detallaran procedimientos de trabajo, métodos, tareas, responsables, descripción del puesto, jefes directos, colaboradores, etc. (*Ver anexo "A"*)

Por último, se plantea como medida de mejora confeccionar **planes de mantenimiento preventivo** cada seis meses. Estos planes implicaran la revisión de todos los equipos e instalaciones para determinar donde es necesario realizar una puesta a punto o refacción. De este modo se evitarán posteriores roturas, malos funcionamientos, mayores costos, quejas e insatisfacción en clientes. (*Ver Anexo "D"*)

También se aconseja incorporar ropa de trabajo acorde al área de mantenimiento y seguridad. Desde ropa, calzado, botas, guantes, accesorios hasta protectores, cascos, y demás elementos que puedan utilizarse



en tareas de mantenimiento y seguridad para proteger a los empleados de posibles accidentes de trabajo y a su vez para que los mismos tengan una identificación dentro de la empresa ante los clientes.

Se propone como medida para motivar a los empleados, **el planteamiento de objetivos personales, grupales y organizacionales**. Los objetivos organizacionales les permitirán sentirse más identificados con la empresa y parte del logro del éxito de la empresa. Con los objetivos grupales se busca una mayor integración como equipo de trabajo, que haya mayor comunicación, espíritu de equipo y se unan para lograr los objetivos formando un equipo de trabajo eficiente. Por último los objetivos personales sirven para estimular el trabajo individual, su rendimiento, y lograr la satisfacción de necesidades de reconocimiento, autodesarrollo y crecimiento. En la medida que cumplan satisfactoriamente con los objetivos planteados en los tres niveles se propone recompensar y premiar con reconocimientos de distinta índole.

Con estas medidas planteadas se logra un trabajo de mantenimiento ordenado, completo, correcto, rápido y a tiempo, con supervisión permanente siguiendo una serie de pasos, metodologías, requisitos, que permitirán un trabajo en equipo eficiente. Genera resultados positivos para la empresa en la calidad del mantenimiento, en la reducción del tiempo destinado a mantenimiento y seguridad, reducción de costos, incremento en la satisfacción del cliente y motivación en el resto de los empleados al trabajar en un lugar donde se cuidan las instalaciones, se mantiene y arregla lo que haga falta en el momento preciso y el tiempo debido.

Otra opción de mejora en contraste con lo planteado anteriormente es contratar una empresa que se dedica al mantenimiento con personal calificado, técnicos o personas con oficio, es decir, **tercerizar el servicio de mantenimiento**. Un equipo de trabajo que se contrata para que se encargue del mantenimiento de todo el establecimiento, siendo supervisado por una persona de la empresa que se designe y firmando un contrato de acuerdo a un presupuesto de antemano aprobado.



Las ventajas que genera **la tercerización**, en este caso, del área de mantenimiento son:

✧ Reducción de costos:

El proveedor de servicios tercerizados normalmente disfruta de ventajas de costos. Economías de escala: Al prestar el mismo servicio a una mayor base de usuarios, las empresas proveedoras de servicios de outsourcing se benefician de economías de escala que le conducen a minimizar sus costes y poder ofrecer sus servicios a un precio más competitivo que el desarrollo interno de los mismos por el cliente.

✧ Transformación de la estructura de costos:

Por el servicio contratado al proveedor normalmente se pagan costos variables en función del uso que se haga del mismo, pero si la empresa quisiera prestar dichos servicios internamente, como lo realiza en este momento, debe contar con determinadas estructuras fijas que le suponen un costo fijo.

El proveedor externo por su parte dispondrá en todo momento de infraestructuras modernas y tecnológicamente muy avanzadas, algo que actualmente el hotel no es capaz de permitirse desarrollando esa tarea por sí mismo.

✧ Flexibilidad:

Una de las razones por las que esta empresa debería externalizar el servicio es la flexibilidad que se consigue de este modo. Así se puede incrementar o reducir capacidad productiva o de servicio de forma sencilla sin tener que atravesar largos procesos de selección-regulación de empleo, lo que mejora la adaptabilidad ante cambios en el entorno.

✧ Rapidez

La posibilidad de adquirir sistemas ya desarrollados por el proveedor del servicio y que sólo hay que adaptar, es decir, personalizar a la empresa, así como el hecho de que el proveedor es un especialista en su



materia, aporta una gran rapidez frente al tiempo que tarda la empresa en desarrollarlo internamente desde el principio.

* Especialización

Los proveedores de servicios de outsourcing normalmente están especializados en un número de actividades muy reducido que saben hacer muy bien. Ello les permite disfrutar de economías de especialización y ahorrar costos con lo cual pueden ofrecer sus servicios a un costo menor del que le supondría a la empresa desarrollar esa capacidad internamente.

A su vez, la especialización con la que cuentan les permite ofrecer un servicio de calidad superior al anteriormente impartido por el propio hotel. La empresa incrementará al mismo tiempo su capacidad de desarrollar nuevos servicios y obtendrá acceso a nuevas tecnologías y competencias

Área de marketing y ventas:

Para que esta empresa logre incrementar su rentabilidad, mejorar su imagen y posicionamiento respecto de la competencia, se propone confeccionar un **plan de marketing** claro y completo para lograr que se pueda distinguir esta empresa hotelera de las demás en su área.

El plan de marketing es una herramienta de gestión que sirve de base para los otros planes de la empresa como puede ser el plan financiero, de producción y/o servicio, determina responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación, evitar pérdidas económicas y ayuda a la empresa a estar lista frente a los riesgos y oportunidades que se presenten en el mercado. Su elaboración debe ser detallada y completa, debe ser práctico y factible para todos en la empresa, con un plazo de tiempo determinado, con sus correspondientes mejoras y compartido con todo el personal de la compañía.



La tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso difundido de la mejora tecnológica y más precisamente de la satisfacción al cliente por medio de una eficaz comunicación, entre proveedor-empresa-cliente. Aplicar el Plan de Marketing a esta empresa hotelera es importante y necesario ya que exige de sus responsables una aproximación realista con la situación actual de la empresa, conocer a sus competidores de mercado y del sector en el que está ubicada la firma. Por otro lado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, con las que cuenta para posicionarse en el mercado, sus objetivos, objetivos de ventas pretendidos y las estrategias para alcanzarlos.

Para comenzar con las medidas de mejora se propone primero que todo analizar las ventas del hotel y el plan de marketing existente, proponer mejoras, llevarlas a cabo y controlar que resultados generan para la empresa.

Luego se debe decidir con qué frecuencia se revisarán las ventas y el plan de marketing. El tiempo de revisión que se aconseja es una vez al mes. Se aconseja además, establecer la cantidad de dinero que se destinará a las medidas propuestas en el plan de marketing.

Posteriormente se propone como medida comparar las ventas y el plan de marketing de la firma con el de los competidores. Establecer como atraen ellos a sus clientes para rescatar lo que pueda servirle a la empresa para implementarlo. Para establecer las estrategias de los competidores se puede llevar a cabo benchmarking como herramienta.

Se debe revisar cada método de marketing por separado y mantener aquellos que incrementen las ventas.

Para poder cumplir con las medidas planteadas anteriormente y el plan de marketing desarrollado posteriormente, se debe contratar una persona capacitada y con experiencia o ganas de crecer y aprender, para que la misma encabece el marketing y ventas del hotel junto con los dueños de la empresa.



Actualmente no presenta un plan de marketing, como tampoco ninguna planificación al respecto. En otras palabras, la trayectoria, servicio familiar ameno y buena ubicación que posee son las claves que lo han mantenido vigente, ya que en marketing y publicidad no se invierte demasiado.

(Plan de marketing desarrollado en la Segunda parte de la propuesta de mejora).

Área de compras, pagos y trámites:

Los problemas que presenta esta área se resumen en dos causas que son la centralización de decisiones en el dueño de la empresa y la falta de capacidad del encargado, por falta de capacitación o mala inducción en su puesto, de responder con eficiencia.

Para este caso se propone una **descentralización de decisiones**, que exista delegación de autoridad en la dueña de la firma (socia del dueño) ya que de esta manera se evitarían retrasos en las compras, pagos y trámites, malas decisiones o decisiones urgentes de último momento por no haber hecho las cosas a su debido tiempo. La dueña posee la suficiente capacidad para tomar decisiones de este tipo sin que tenga que existir la aprobación obligatoria del socio y así se evitarían errores o ineficiencias en otras áreas que dependen directamente de esta área, por ejemplo de las compras.

A su vez, la persona encargada de realizar compras, pagos y trámites no lleva un registro de los encargos que se le realizan por lo que muchas cosas se le pasan por alto y luego se generan consecuencias negativas para la firma. Este error proviene de una mala inducción en su puesto de trabajo o falta de capacitación. Una posible solución a este problema es **capacitar** a esta persona para este puesto, plantearle objetivos personales y organizacionales, motivarlo a que cambie su actitud y forma de trabajar, ofreciendo premios y recompensas por buenos resultados.

De lo contrario, se seguirá en la misma situación y habrá que pensar en una rotación de puesto y tomar una persona para inducirla y capacitarla correctamente y que este puesto sea cubierto en forma eficiente.



Área de servicio de habitaciones y huéspedes:

Esta área se divide en recepción, limpieza y ropa blanca (lavadero).

El servicio de recepción organizado y eficiente de un hotel crea una buena impresión de la empresa y permite que los huéspedes se sientan bienvenidos. De hecho, un huésped calificará los servicios prestados por el personal de recepción, en cuanto a como lo recibe y lo trata. Hacer efectivo el servicio de recepción implica tener buena comunicación y trabajar en equipo, aprender cómo hacer frente a la tecnología y cómo tener una relación apropiada con los huéspedes del hotel.

(Sistema de gestión hotelero integral desarrollado en la segunda parte de la propuesta de mejora).

Una medida para mejorar este proceso se basa en la **capacitación** del personal de recepción. Esto permitirá al personal de recepción brindar una atención personalizada de mayor calidad, ofrecer efectivas soluciones a las peticiones del cliente y generar una mayor empatía con el mismo. Es necesario considerar todas las posibles razones por las que un huésped se va a alojar en el hotel, algunas de ellas pueden ser; negocios, fiestas, funerales o simplemente placer. Los empleados deben recordar que la comprensión de las necesidades de los huéspedes durante su estadía asegurará que estén recibiendo los mejores servicios. La capacitación debe abarcar todas las tareas, funciones, actitudes, conocimientos, conceptos, comportamientos, formalidades que debe tener un conserje para brindar un servicio de excelencia, y a su vez, debe ser capacitado en la utilización eficiente de la tecnología y sistemas de gestión hotelero.

Se propone como medida para motivar a los empleados, el planteamiento de **objetivos personales, grupales y organizacionales**. Los objetivos organizacionales les permitirán sentirse más identificados con la empresa y parte del logro del éxito de la empresa. Con los objetivos grupales se busca una mayor integración como equipo de trabajo, que haya mayor comunicación, espíritu de equipo y se unan para lograr los objetivos formando un equipo de trabajo eficiente. Por último los objetivos personales sirven para



estimular el trabajo individual, su rendimiento, y lograr la satisfacción de necesidades de reconocimiento, autodesarrollo y crecimiento. En la medida que cumplan satisfactoriamente con los objetivos planteados en los tres niveles serán recompensados y premiados con reconocimientos de distinta índole.

En relación al servicio de limpieza, se propone incorporar **dos tipos de formularios o fichas**. Uno donde constará que habitación realizó cada mucama, la prioridad que se estableció (que habitaciones primero), la fecha, horario, el equipo de limpieza que se le entrego con detalle de cada artículo o herramienta y será firmado de puño y letra. *Ver anexo “F”*.

Y otro formulario donde se detallarán todos los desperfectos encontrados en las habitaciones que serán entregados a la gobernanta para que finalmente arribe a recepción. Estos formularios permiten un orden y control eficiente sobre el trabajo del personal y además, colaboran con un mantenimiento de las habitaciones en forma regular. *Ver anexo “E”*.

Como complemento para el servicio de limpieza se propone emplear los **carros de limpieza** donde se trasladan todos los artículos de limpieza, ropa de cama, jabones, toallas, papel higiénico, entre otras cosas, ya que les permite a las mucamas ahorrar tiempo, menor desgaste, mayor comodidad y brinda una mejor imagen al cliente. Además, agregar en las habitaciones los “carteles” que son colocados en la manija de la puerta indicando que la habitación está libre para su limpieza o por favor no molestar con lo que se busca respetar la intimidad y privacidad del pasajero para una agradable estadía.

Respecto al equipo de trabajo del servicio limpieza, se propone designar en el área de mucamas una **“gobernanta”**. Entre las mucamas con que hoy cuenta el hotel, existe una persona con mucha experiencia y toda la vida trabajando para este hotel. Los huéspedes hablan muy bien de ella y su trabajo es eficiente dentro de la empresa. Es una persona que tiene la capacidad y la personalidad para este cargo ya que conoce ampliamente como brindar un buen servicio, y está constantemente pendiente de lo que debería mejorar el



hotel y de los comentarios de los huéspedes para transmitirlos a los dueños. Esto generará en esta persona motivación y satisfacción dentro del trabajo por ser considerado un ascenso en el área con todo lo que ello atañe (mayor autoridad, mayor responsabilidad, mayor remuneración). Esta persona tendría a cargo la supervisión de las demás mucamas y sería la encargada de entregar a cada mucama los equipos de limpieza, llaves y tareas asignadas. Además, debe entregar en recepción los formularios o fichas de las habitaciones que realizó cada mucama, con fecha, horario y firma de cada mucama. A su vez, debe entregar las fichas de cada habitación con el detalle de las tareas de mantenimiento necesarias a llevarse a cabo de acuerdo a las observaciones realizadas por cada mucama en las habitaciones.

En relación al área de lavandería se propone llevar a cabo ciertas modificaciones con respecto a la **ventilación** de este sector. Se deben incorporar extractores de aire para retirar el calor que se genera por las máquinas de lavado, planchado, y secado y ventiladores de mayor potencia para lograr una temperatura agradable.

Además se debe realizar una **inversión en maquinaria** ya que la existente es muy antigua y cada determinado tiempo presenta fallas mecánicas y paraliza el proceso. Con esta inversión se disminuirán los tiempos de lavado, secado y planchado, mejor calidad de lavado, mayor velocidad de centrifugado y secado.

Otra medida de mejora es la **capacitación de los empleados de lavandería** ya que existe mucha ropa blanca con manchas que son propias de un mal lavado. Esto puede deberse al mal empleo de productos de limpieza, en cantidades incorrectas o bien por sobrepasar el límite de ropa que admite una máquina de lavado.



Segunda parte:

Mejora de los procesos a través de la Tecnología e Innovación en Sistemas de Información y Comunicación

Como introducción se desarrolló brevemente el tema Infotecnología para conocer porque es importante la tecnología aplicada a la información y comunicación.

El desarrollo de la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) ha revolucionado todas las esferas de la sociedad moderna. Día a día, todas las actividades del ámbito humano se involucran más con la tecnología y no sólo se han transformado los conceptos, sino que ha cambiado la forma de realizar diferentes procesos.

El World Wide Web (WWW), la facilidad con que ahora se tiene acceso a las redes de computadoras y su velocidad de expansión, han impulsado el procesamiento, la distribución y la explotación de la información digital. Estas son las premisas de esta enorme avalancha y proliferación de fuentes y formatos de información digital, utilizada por los millones de usuarios que demandan intercambio, almacenamiento y recuperación precisa.

Uno de los principales problemas que confrontan los usuarios al buscar información en la web es la falta de organización y de validación de los recursos de información disponibles en ella. En la búsqueda de una solución a esta problemática, se han creado herramientas informáticas para la búsqueda y recuperación de información en Internet. El manejo inteligente de estas herramientas se ha convertido, hoy día, en una exigencia para el desarrollo de la sociedad moderna.



Área de marketing y Ventas:

El hotel debe incorporar como medidas dentro del **plan de marketing**, que mejoran considerablemente la imagen, publicidad y ventas del hotel, las siguientes:

- ✚ Se debe tener en cuenta que el turista utiliza cada vez más internet, y que muchos acceden desde sus dispositivos móviles. Es por esto, que no se puede olvidar la importancia que tiene para este hotel disponer de una página web adaptada a cualquier dispositivo. Se debe considerar la posibilidad de diseñar una página web con diseño adaptativo a cualquier computadora o teléfono móvil, donde se pueda ingresar y ver todo lo que ofrece el hotel y además, que la web del hotel permita reservar directamente online. Se deben incorporar ciertas modificaciones en esta página web, además de lo nombrado anteriormente, fotos actuales de todos los tipos de habitaciones, diferenciación de precios en cada tipo, fotos de los diferentes ambientes y servicios, por ejemplo fotos del comedor y servicio bufet de desayuno, quinchos, cancha de paddle, bar, entre otras cosas. Una herramienta muy atractiva e innovadora para utilizar son las fotos en 360 grados, es decir, fotos que permiten un giro completo como si uno estuviera en el lugar, lo cual brinda una perspectiva completa y real del sitio.

- ✚ En el plan de marketing se debe apostar por una estrategia de venta y publicidad online a través de los principales buscadores, directorios y redes sociales. Algunos ejemplos son; Google, Bing, Yahoo, Tripadvisor, Despegar, Booking o bien redes sociales como Facebook, Twitter, e-mail marketing, etcétera. Lo más importante es no cerrar la perspectiva en el click que genera la venta ya que pocos clientes hacen una reserva durante la primera sesión. Es normal que ingresen en múltiples canales antes de tomar la decisión final. Por lo tanto, analizar cuál es el comportamiento de los clientes es casi más importante que saber en qué canales se distribuyen las reservas online.



- ✚ Con toda la oferta existente en internet, la reputación online del hotel es muy importante, actúa como filtro separando lo que es considerado excelente, muy bueno, bueno o malo por la gente que ha tenido una experiencia en el hotel. Sería idóneo que esta información estuviera controlada por la empresa y sea utilizada para corregir lo que no es bien considerado o ha generado insatisfacción en los clientes. Además, una buena reputación online va a facilitar figurar en los primeros puestos de Google, Despegar o Booking como ejemplos.
- ✚ A su vez, sería importante mantener el contacto con antiguos huéspedes del hotel, que suelen volver por la buena reputación y pueden ser referencias. Tener el contacto de estos clientes como ayuda para mejorar las ventas. Además, se deben incorporar cuestionarios de satisfacción en las habitaciones, que sean rellenos por los huéspedes durante su estadía en el hotel.
- ✚ Se propone usar pequeños artículos promocionales para mantener al frente de las personas que se hospedan el nombre del hotel. Estos productos pueden ser imanes, llaveros, bolígrafos o también camisetas, sudaderas (productos promocionales más importantes). Se debe decidir el mejor momento de dar estos productos, por ejemplo en el momento del registro.
- ✚ Se debe invertir en un programa de gestión hotelera, de modo de tener una base de datos completa de las personas alojadas en el hotel durante todo el año, con lo que se podría promocionar el hotel a través de emails a todos los clientes con ofertas especiales de todo tipo. De esta forma los clientes notaran el interés de la empresa por fidelizarlos y obtendrán grandes beneficios aprovechando las ofertas que lanzará el hotel. Además mediante este sistema, se lograrán obtener estadísticas, cifras que permitan determinar cuántos clientes mantiene la empresa fidelizados, cuántos clientes gana y cuántos perdió. A su vez, se pueden enviar cuestionarios o encuestas de satisfacción sobre el hotel a todos los clientes para conocer directamente que consideran ellos que el hotel puede modificar para satisfacer sus necesidades. Esto permite establecer si la empresa va por buen camino o si debe realizar algunos cambios.



- ✚ La campaña publicitaria de E-mail Marketing debe estar correctamente adaptada al usuario móvil, ya que las estadísticas indican que más de la mitad de los usuarios de internet acceden a sus correos electrónicos a través de sus dispositivos móviles. Una herramienta que se puede incorporar es HTML 5, con la que es mucho más sencillo incluir videos en los e-mails de marketing. Se debe aprovechar este tipo de herramienta desde los emails-marketing para llegar a los clientes de una manera mucho más atractiva.
- ✚ Los resultados de búsqueda en internet tienen la característica de ser cada día más localizados y personalizados. El hotel debería tener un proceso correctamente definido e uniforme a la hora de facilitar información como la localización del hotel en relación a la localización relativa de un término de búsqueda, la optimización del perfil local en Google, la consistencia del nombre del hotel, dirección, números de teléfono e información de dominio a través de la red en todos los canales que lo necesiten, para lograr tener más oportunidades de aparecer en aquellos resultados asociados a búsquedas locales.
- ✚ Elaborar estrategias de promoción (servicio, precio y fecha) para aquellos segmentos de mercado que se encuentran descuidados y en potencial crecimiento, por ejemplo; empresas de turismo de todo el país que llevan a Villa Carlos Paz grupos de jubilados, estudiantiles y particulares durante todo el año.
- ✚ La última medida de mejora refiere a la participación en convenciones de negocios hospitalarios para poder aumentar la reputación del hotel en la industria hotelera, ya que informa a los potenciales clientes con folletos, asegurándole de que estos destacan la información de contacto.



Área de Recepción:

Como medida de mejora se propone la implementación de un **Sistema de Gestión Hotelero (software)**, con el cual se puede proporcionar al personal más poder de decisión. Un sistema de gestión hotelero permite al personal manejar información precisa sobre todo el hotel, empleados, tareas, proveedores y clientes, atender con prontitud sus necesidades, es decir, se lograría mayor personalización en el servicio desde un simple registro en base de datos de cada persona que asista por segunda vez al hotel, ya tendrá una ficha con todos sus datos como cliente, se eliminaran o reducirán tiempos de espera para cualquier tipo de consulta o asignación de habitaciones, se evitaran errores en toma de reservas, tipos de habitaciones, descripción de las mismas, ubicación y distribución de huéspedes y delegaciones, modificación y reubicación de reservas y habitaciones en forma simple, rápida y eficaz. Este sistema es muy completo e innovador, presenta tecnología de punta que se traduce en eficiencia y permite alcanzar un buen posicionamiento frente a la competencia. Abarca desde fidelización de clientes, control total del hotel, mailing automático, bebidas y comidas, contabilidad automática, check in y check out, gobernanta, reservas online, compras y control de stock, gestión de cobranzas, reportes estadísticos, tableros de control, entre otras cosas.

A su vez, este sistema integrado presenta un soporte fundamental que incluye la instalación y capacitación, actualizaciones permanentes y soporte técnico online.

De esta manera se genera eficiencia administrativa y operativa. Este sistema le permite a la empresa el control total del establecimiento, la supervisión de cómo y cuándo se asignan los recursos a través de su interfase de gestión, facturación de habitaciones en todas las modalidades posibles, tarifador electrónico, manejo de reservas y delegaciones, historial de clientes, ingresos y los gastos por cliente, respuesta rápida y efectiva a las personas cuando realicen consultas, con la posibilidad de anexar un módulo de gestión gastronómica, para que no quede área sin administrar en este hotel.



Esta medida de mejora en el servicio permitirá a su vez fidelizar la clientela a través de la excelencia en la prestación de servicios y gestión de recursos, brindando respuestas al momento, creando satisfacción en los clientes. Esta es una medida que genera eficiencia y control simultáneamente.

Principales características del Sistema Integral Hotelero:

Control Total

Sobre todas las actividades de su Hotel y On Line desde cualquier lugar donde se encuentre. Lo que necesita saber, en el momento y lugar donde se encuentre y a un click de distancia.

Mailing Automático

Posibilita la preparación de e-mails de manera ágil al segmento que usted defina para su comunicación. Por ejemplo Huéspedes Clientes de una región en particular, Secretarías de las Empresas Clientes a las que más facturó, Promociones para Operadores de Turismo con más reservas en su hotel, etc. Rapidez y efectividad utilizando comunicación personalizada.

Fidelización de Clientes

Módulos que permiten la atención al detalle del Huésped habitué. Pensados para atenderlo y premiarlo según sus preferencias, sumando puntos cada vez que se hospeda. Máxima satisfacción superando las expectativas del cliente para lograr la fidelidad hacia su hotel.

Alimentos y Bebidas

Administración del Restaurante, Bar y/o Frigobar. Permite varias cuentas en una misma mesa. Diferentes métodos de pago en una misma cuenta. Descuentos. Recetarios y costos con impresión de



comanda en la cocina. Arqueos de Caja Independientes. Administración integra para la organización de las actividades gastronómicas.

Contabilidad Automática

Realiza el cálculo automático de impuestos y la generación de registros contables. Seguimiento del estado de su negocio mediante índices económicos financieros. Balances varios definibles por períodos. Solución sencilla y potente para llevar la contabilidad.

Check in - Check out

Facturación parcial. Facturación a agencias y empresas. Folios diferentes en la misma cuenta. Facturación independiente de huéspedes en habitaciones compartidas. Límite de crédito. Descuentos automáticos. Rapidez y eficiencia en la atención del Huésped.

Tableros de Control

Permite ver en pantalla datos críticos, no deseables, sobre funciones específicas que se estén generando en su trabajo. Son informes de irregularidades definibles por cada usuario en cualquier parte del sistema, según su función y responsabilidad dentro del hotel. Comprobación permanente de su propio trabajo para usted y su staff, en cualquier área donde opere.

Reportes Estadísticos

Históricos y proyectivos de su negocio con gráficos. Toda la información en pantalla, sin papeles. Profesionalidad en su toma de decisiones.

Gestión de Cobranzas



Comprobación y seguimiento de sus cuentas a cobrar. Tranquilidad y seguridad para los ingresos a su cash flow.

Compras y Control de Stock

Actualización automática del inventario en cada movimiento de insumos y productos. Generación de órdenes de compra para su reposición definible por stock mínimo. Todo un completo sistema para manejar sus proveedores de manera ordenada.

Reservas

Posibilidad de administrar instantáneamente las reservas en tiempo real desde Internet a través de la Tecnología de Reservas o en las reservas del Front realizar Chequeo Automático de disponibilidad. Reservas de Grupos, familias y compartidas. Historial de Cliente y Agencias. Integración al gigantesco tráfico de reservas por Internet, desde su propia página y nuestra Central de Reservas.

Gobernanta

Asignación de mucamas para la limpieza de habitaciones. Control sobre el estado de las habitaciones (Limpia - Sucia - En reparación - Etc.). Posibilidad de cargar cuentas de lavandería a la cuenta del cliente. Servicio de Habitaciones competente y ordenado para la máxima cortesía hacia su Huésped.

Propiedades del Sistema Integral Hotelero:

Red Multiusuario en Tiempo Real

Toda operación realizada en el sistema genera la modificación en tiempo real de la base de datos para los demás usuarios de la red, compartiendo la información entre ellos sin duplicación de datos.



Sistema Modular

Adaptación del sistema a las necesidades específicas del hotel, dependiendo de las áreas que pretenda operar y adquiriendo sólo los módulos necesarios para su funcionamiento.

Sistema Operativo

Compatibilidad con Windows 98 / 2000 / Millenium / NT y Linux. Lo que permite operar el sistema de manera ágil e intuitiva por cualquier miembro de su staff.

Seguridad de Acceso

Código de acceso para cada usuario, con cien niveles de autorización según la función y responsabilidad dentro del hotel junto con el registro de cada operación realizada en el sistema.

Lenguaje

Desarrollado en Oracle, el más avanzado lenguaje de programación. Garantiza reportes confiables y la tranquilidad de trabajar con la información precisa en todo momento. A la vez, permite realizar las modificaciones necesarias en breve tiempo.

Soporte del Sistema Integral Hotelero:

Actualizaciones Permanentes

La comodidad de descargar de Internet las actualizaciones, de manera muy sencilla. El Sistema dispone de una función de descarga - Live Update - que ajusta automáticamente la operación, verificando la versión que usted necesite, descargándola y actualizando su sistema on-line.



Instalación y Capacitación

Asistencia técnica durante la instalación y parametrización del sistema.

Manuales de Usuario disponibles en Internet y la posibilidad de obtener capacitación en el hotel según disponibilidad, para los dueños y el staff completo.

Soporte Técnico

Asistencia técnica por Internet mediante el avanzado sistema de comunicación CRM, con la ventaja de conectarse con un operador técnico que sabrá exactamente cuál es el historial de la consulta en ese momento. Asimismo dispone de una base de datos de conocimientos con todos los historiales de consultas y problemas documentados sobre el producto. Además cuenta con Asistencia Técnica Remota. Se conectan con la PC para evaluar y corregir problemas o consultas desde las oficinas en tiempo real.

Área administración-Contabilidad:

Se propone invertir en un sistema de Gestión Contable Integral, desde gestión comercial hasta liquidación de sueldos y jornales, ya que la empresa no posee alguno y sería bueno poder actualizar esta área. Este sistema permite manejar la contabilidad de una forma más confiable. Posibilita la toma de decisiones mediante resultados y operaciones del manejo de la empresa. Son de fácil uso y manipulación.

Este sistema cuenta con opciones que permiten llevar una contabilidad activa, con mayor rapidez, ordenada, con una disminución notable de errores y a su vez un control más claro y verdadero de la empresa.

El **Software** es un gran generador de soluciones informáticas para empresas de todo tamaño y rubro. La especialidad de este tipo de software es generar sistemas a la medida de las empresas, con las mejores



técnicas y tecnologías del mercado, así se logra que los sistemas informáticos desarrollados mantengan una vida útil al transcurrir los años.

Los sistemas informáticos, como cualquier sistema, no son estáticos. Cambian a través del tiempo, ya que tanto la empresa, sus proveedores, productos, servicios, clientes, problemas, todo su entorno cambia y se renueva.

Este tipo de software ha desarrollado arquitecturas tipo, que cumplen con la gran mayoría de los requerimientos comunes a sistemas y rubros específicos, pero no como un producto cerrado, sino como sistemas informáticos abiertos, que luego se adaptan a las particularidades generales de cada cliente.

De esta manera, la empresa, se asegura que invierte en una arquitectura que va a cumplir con todas sus necesidades, y que sobre todo, esto se mantendrá con el transcurso del tiempo.

Estos sistemas informáticos se crearon como una arquitectura base, que contempla todas las funcionalidades que hacen a la **liquidación de sueldos y jornales** como también la **gestión comercial** para cualquier tipo de institución. Estos sistemas tienen la característica fundamental que permiten que la empresa adquiera los “cimientos”, para que el personal especializado de las empresas creadoras de este tipo de sistemas informáticos, comience con un proyecto que asegurará a la empresa que lo adquiere, tener un sistema a su medida, ahorrando tiempos, procesos, costos y asegurando resultados, inversiones y escalabilidad.

Por último cabe mencionar que **la tecnología** es la utilización de herramientas combinadas con los conocimientos necesarios para lograr satisfacer necesidades. Es por esto, que los sistemas informáticos no sólo abarcan la utilización de las últimas herramientas como: Net, WCF, LinQ, SQL Server, MVC, WWF, Ajax, JQuery, y los más actuales patrones de programación, sino que también se encuentran abocados permanentemente a que estas probadas e innovadoras herramientas, se potencien con el conocimiento en ingeniería, administración, diseño y con la utilización de las últimas metodologías de trabajo que hagan que todo el conjunto, sea la mejor solución.



Sistema Gestión Comercial:

Módulos que lo componen:

Módulo Clientes

- Creación y modificación de clientes
- Zonificación de clientes
- Listado de saldos
- Cuenta corriente por cliente
- Análisis de deuda de cuentas corrientes
- Actualización de alícuotas de ARBA
- Cobranzas
- Listado de retenciones percibidas
- Listados
- Ranking de clientes
- Listado de precios de últimas ventas
por cliente

Módulo Stock

- Creación y modificación de artículos
- Creación y modificación de zonas y rubros
- Precios por fórmula
- Actualización de precios individual y masiva
- Lista de precios
- Consulta de precios
- Actualización de stock



- Valor neto en stock
- Ranking por artículos

Módulo Ventas

- Vendedores
- Facturación
- Facturación Electrónica
- Remitos
- Pedidos
- Total de cobros por período
- Caja diaria
- Total de ventas por período
- Generación de archivos ARBA
- Libro IVA Ventas
- Débitos y créditos
- Anulación y reimpresión
- Presupuestos
- Detalles de venta
- Rentabilidad
- Comisiones
- Artículos por cliente

Módulo Proveedores

- Creación y modificación de Proveedores
- Listado



- Gestión de pedidos
- Gestión de comprobantes de compra
- Libro IVA Compras
- Pagos
- Resumen de cuenta proveedor
- Análisis de deuda de cuenta corriente
- Ranking proveedores
- Listado retenciones IIBB
- Listado retenciones Ganancias
- Listado bienes de uso
- Artículos por proveedor

Modulo Bancos

- Bancos
- Cuentas bancarias
- Cartera de cheques
- Histórico de cheques

Sistema Liquidación Sueldos:

Principales funciones:

- Manejo de varios cargos por cada legajo, dejando de lado el antiguo problema de todos los sistemas de liquidación: que cada cargo, de un mismo empleado, deba ser un nuevo legajo en su sistema, provocando esto un gran problema para los empleados encargados de esta actividad.



- Un completo administrador de datos de los empleados, que incluye información de la más amplia gama, para luego poder ser utilizada en cualquier tipo de requerimiento que el Cliente necesite.
- El más potente generador de reglas de liquidación dinámicas, que le permite al usuario configurar los conceptos de manera ágil y en tiempo real.
- Generación de liquidaciones temporales que hace del concepto de revisión, un aspecto sin límite.
- Emisión de recibos. Revisión de recibos. Auto-numeración. El mismo puede realizarse tanto sobre pre-impresos, como puede ser generado por el sistema en un 100%.
- Gestión de inasistencias.
- Gestión de licencias.
- Gestión de visitas e históricos médicos.
- Configuración y asignación de Obras Sociales y Convenios.
- Generación de impresiones dinámicas, las que puede configurar a su elección el usuario del sistema sin intervención de expertos en el sistema.
- Agregado masivo de conceptos para varios o muchos cargos y legajos a la vez.
- Revisión de conceptos por legajo y cargo.
- Bajas y liquidaciones automáticas por dichos motivos.
- Todas las liquidaciones realizadas en el sistema, quedan archivadas de manera histórica para su revisión y uso en diferentes procesos.
- Cálculo, generación y liquidación de Sueldo Anual Complementario (SAC) por baja, o por indicación del usuario.
- Generación y liquidación de vacaciones.
- Importación de datos desde fuentes externas (Otros sistemas o archivos).
- Implementación de tablas dinámicas de datos, para su uso en reglas de liquidación.



- Conceptos fijos y transitorios, para que la liquidación de un mes a otro sea más rápida, simple y segura.
- Generación de Libro de Sueldos.
- Importador de novedades de liquidación desde fuentes externas.
- Totalizadores automáticos.
- Herramienta de totalización de liquidaciones.
- Generación de archivo para banco, para pagos por depósito o ventanilla.
- Emisión de recibos históricos.
- Generación de archivos SICOSS.
- Liquidación de Ganancias en pantalla y emisión de reportes.
- Generación de archivo para exportar a S.I.A.P. (Ganancias)
- Generador dinámico de Resúmenes de Liquidación (Actuales e históricas).
- Generación de Planilla DENO (Para instituciones de la educación).
- Sectorización de empleados y cargos, aplicable como filtro en todas las operaciones.
- Exportación a Excel de todas las salidas.
- Sistema de seguridad y autenticación de usuarios, configurable para todo el sistema.
- Reportes configurables para todas las salidas del sistema.

Área de mantenimiento y seguridad:

Se aconseja la inversión en un sistema integrado de cámaras de seguridad para evitar o disminuir robos internos y externos, mejorar el control y brindar seguridad al cliente durante su estadía.

Principales características y beneficios:

- Instalación rápida y sencilla.



- Monitoreo remoto vía web y teléfonos inteligentes (Symbian, Windows Mobile, Iphone, BlackBerry y Android).
- Standalone H.264 DVR.
- Pentaplex operación: la transmisión de visualización en vivo, grabación, reproducción, copia de seguridad y de la red.
- Se conecta fácilmente a cualquier televisor de recursos adicionales pantalla LCD.
- CCD de las cámaras de video de alta calidad resistente a la intemperie.
- Cámaras de visión nocturna permite ver en la oscuridad total.



Tercera parte:

Costos de los nuevos procesos

Costos de Implantación y Certificación ISO 9001 según presupuesto facilitado por la empresa Diagnostico y soluciones S.A para este tipo de empresa (por tamaño, cantidad de empleados y tipo de servicio) al 21/09/2013:

Empresa: Diagnóstico y Soluciones S.A (Provincia de Bs. As)

Costo aproximado incluye:

- Asesoría o consultoría de implantación, así como los costos de la auditoría de certificación.
- Implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad ISO 9001.
- Auditorías internas ISO 9001.
- Capacitación en introducción a la norma y de formación de auditores internos en ISO 9001.
- Contribución con el proyecto ISO 9001.
- **Valor total aproximado: \$ 10.000 a \$ 13.000 para este tipo y tamaño de empresa.**

Importante: La empresa puede obtener un importante subsidio accediendo al PACC (Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad – Empresas): es un subsidio que cubre el 60% de la inversión de implementar y certificar ISO 9001 en Pymes. Se tramita sin cargo para clientes.

Costo de Creación de Área de RRHH:

Espacio físico oficina (infraestructura): Disponible – **Costo \$ 0**.



Muebles y demás elementos de oficina, PC, iluminación (presupuesto obtenido de Libertad hogar y Genesio en Villa Carlos Paz al 21/09/2013): **Costo aproximado: \$ 15.000.**

Personal calificado media jornada (1 empleado; Lic. En Recursos Humanos o Lic. En Psicología). **Costo: \$ 7.000 mensual** (incluidas cargas sociales y aportes). Monto calculado por la secretaria (quien realiza la liquidación de haberes) de la empresa en base a mis peticiones de horarios y días de trabajo.

Curso de Selección y Capacitación de Personal – UNC – Duración: 4 meses. **Costo: \$ 1450.** Costo obtenido de la página oficial de cursos de la universidad nacional de córdoba. www.unc.com.ar

Curso de Administración de Personal – UNC – Duración: 3 meses. **Costo: \$ 1210.** Costo obtenido de la página oficial de cursos de la universidad nacional de córdoba.

Costo Capacitación Administrativa-Contable:

Curso de Auxiliar Administrativo Contable Avanzado- Programa Integral – Universidad Nacional de Córdoba. Duración: 4 meses. **Costo: \$ 1240.** Costo obtenido de la página oficial de cursos de la universidad nacional de córdoba.

Curso de Liquidación de Sueldos y Jornales - Programa Integral – Universidad Nacional de Córdoba. Duración: 3 meses. **Costo: \$ 900.** Costo obtenido de la página oficial de cursos de la universidad nacional de córdoba.

Curso de Conciliaciones Bancarias – Universidad Nacional de Córdoba. Duración: 3 semanas. **Costo: \$ 330.** Costo obtenido de la página oficial de cursos de la universidad nacional de córdoba.

Costo de Sistema Contable Integral SIC (presupuesto brindado por la empresa Main Solution “Bs as” al 21/09/2013):

Empresa: “Main Solution”.

Costo aproximado incluye:



- ✓ Productos: Sistema de Gestión Comercial y Sistema de Liquidación de Haberes.
- ✓ Brindar un producto en cada etapa del desarrollo, dando visibilidad constante del trabajo.
- ✓ Hacer sentir parte de la solución al cliente.
- ✓ Desarrollar soluciones escalables y confiables que perduren en el tiempo.
- ✓ Formar un grupo de trabajo que se adapte de forma sólida al cliente.
- ✓ Generar una cultura centrada en los pilares de “Responsabilidad”, “Fidelidad”, “Capacitación Permanente” y “Mejora Continua”.

Valor total aproximado: \$ 10.000 cada programa. Total: \$ 20.000.

Capacitación sobre la utilización de los mismos es gratuita. **Costo: \$ 0.**

Soporte técnico gratuito. **Costo: \$ 0.**

Costo de incorporación de personal capacitado en mantenimiento y seguridad:

Parquización y Exteriores – 1 empleado (una vez por semana, 8 horas de trabajo, día completo).

Costo: \$ 5.000 (incluidas cargas sociales y aportes). Monto calculado por la secretaria de la empresa en base a mis peticiones de horarios y días de trabajo.

Plomería – 1 empleado (contratado por la empresa, a disposición de la misma cuando sea necesario, sin horarios ni días fijos). **Costo: \$ 4.000** (incluidas cargas sociales y aportes). Monto calculado por la secretaria de la empresa en base a mis peticiones de horarios y días de trabajo.

Electricidad – 1 empleado (contratado por la empresa, a disposición de la misma cuando sea necesario, sin horarios ni días fijos). **Costo: \$ 4.000** (incluidas cargas sociales y aportes). Monto calculado por la secretaria de la empresa en base a mis peticiones de horarios y días de trabajo.



Costo de ropa de trabajo para personal de mantenimiento (costos obtenidos de la casa OMBU “ropa fuerte para gente de trabajo”, Provincia de Buenos Aires:

Botas. **Costo: \$ 600**

Camisa y pantalón o mameluco. **Costo: \$ 220**

Guantes. **Costo: \$ 50**

Faja lumbar. **Costo: \$ 88**

Anteojos seguridad. **Costo: \$ 50**

Casco y orejeras de seguridad. **Costo: \$ 180**

Total por persona: \$ 1188

Costo de capacitación de personal de mantenimiento y seguridad:

Curso de Mantenimiento y Uso de Herramientas – Centro de Capacitación (Fundaes) – Córdoba.

Duración: 4 meses.

Este curso está orientado a formar técnicos en mantenimiento capaces de desenvolverse en todo tipo de situaciones domiciliarias: arreglos, refacciones, instalaciones, artefactos, redes, caños, etc. Este conocimiento se aplica también para el mantenimiento en empresas, instituciones educativas, comercios, consultorios, etc.

Costo total del curso: \$ 1.850 por persona. Costo obtenido del instituto de capacitación “Fundaes”.



Costo cámaras de seguridad:

Kit De Seguridad 8ch Dvr 500gb 8 Cámaras Interior/Exterior Día/Noche. **Costo: \$ 6.000.**

Instalación. **Costo: \$ 2.500.** Montos extraídos de la página de mercado libre argentina.
www.mercadolibre.com.ar

Costo de incorporación personal especializado en marketing y ventas:

Encargado de marketing y ventas – Especializado en marketing y con amplio conocimiento en Diseños Web - 1 empleado (Cinco veces por semana, 4 horas de trabajo diario, media jornada laboral). **Costo: \$ 5.500** (incluidas cargas sociales y aportes). Monto calculado por la secretaria de la empresa en base a mis peticiones de días y horarios de trabajo.

Oficina, muebles y PC se encuentran disponibles para este puesto. **Costo: \$ 0-**

Costo Sistema Integral Hotelero (presupuesto otorgado por la empresa “WinPax”, provincia de Buenos Aires:

Empresa: WinPax

El costo de este tipo de Software (Sistema Integral Hotelero) incluye:

- Instalación y capacitación.
- Actualizaciones permanentes.
- Soporte Técnico.

Costo aproximado: \$ 40.000



Costo de Capacitación de Mucamas:

Cursos de Mucamas brindado por AS.HO.GA (Asociación Hotelera y Gastronómica) en diferentes establecimientos de la localidad de Villa Carlos Paz. Duración: 1 día. **Costo: \$ 0. Gratuito.**

Costo de Capacitación en Lavado Industrial:

Cursos de Lavandería brindado por AS.HO.GA (Asociación Hotelera y Gastronómica) en diferentes establecimientos de la localidad de Villa Carlos Paz. Duración: 1 día. **Costo: \$ 0. Gratuito.**

Costo de Capacitación Personal Recepción:

Cursos en Calidad de Atención al Cliente brindado por AS.HO.GA (Asociación Hotelera y Gastronómica) en diferentes establecimientos de la localidad de Villa Carlos Paz. Duración: 1 día. **Costo: \$ 0. Gratuito.**

Costo de Carros de Limpieza para Mucamas:

Carro porta elementos de aseo - Cuenta con un estrujador de 36 litros, una bolsa para llevar la basura y una tapa en su parte superior. Además posee tres estantes para trasladar artículos de limpieza y ropa blanca. A su vez cuenta con agujeros para anexar palos de piso, lampazos, escobas, etc. **Costo: \$ 1.000.**

Costo de ventiladores y extractores para el área de lavandería:

Ventilador industrial. **Costo: \$ 1500.**

Extractor aire industrial. **Costo: \$ 1500.**



Cuarta Parte:

Análisis de las ventajas, desventajas y riesgos de la Empresa como Sociedad de Hecho en relación a una S.R.L o S.A.

Analizando la empresa bajo la figura de sociedad de hecho (constitución actual) se determinaron las ventajas y desventajas que asume como sociedad de hecho en comparación con otro tipo societario, ya sea una SRL o una SA.

Ventajas de la empresa como Sociedad de Hecho:

Para desarrollar los puntos a favor y en contra se hace obviamente necesario relativizar a esta forma de organización con respecto a otros tipos de sociedades, como las tipificadas por la ley 19550 de sociedades comerciales, por ejemplo S.A. o S.R.L.

En primer lugar, la sociedad de hecho es más fácil de constituir al iniciar actividades con respecto a otros tipos societarios, inclusive no es necesario instrumento escrito, es suficiente con los documentos de los socios y algunos datos para corroborar el domicilio y de esta forma en la AFIP se da el alta como sociedad de hecho. Posteriormente se realizan las inscripciones en el orden provincial y municipal.

En segundo lugar y destacado como beneficio más importante se encuentra el ahorro impositivo con respecto a sociedades regularmente constituidas, como las S.A. y las S.R.L. En el impuesto a las ganancias las sociedades de capital tributan el 35% sobre las utilidades netas, por el contrario las sociedades de hecho no tributan directamente este impuesto, sino que se distribuyen las utilidades entre sus socios y estos lo pagan, con la diferencia que para personas físicas la tasa del impuesto es progresiva, de modo que para cada nivel de ganancias, se paga una tasa cada vez más alta, pero no sobre el total, sino que a cada escalón le corresponde una tasa diferente. A su vez, las personas físicas gozan de un mínimo no imponible y de cargas de familia por sus familiares directos en determinadas condiciones. Además, en ciertos casos se agrega una



deducción especial si trabaja en la sociedad. Estas deducciones se restan de las utilidades para el cálculo del impuesto según la escala citada. La diferencia puede ser importante, y teniendo la posibilidad de haber deducido previamente los mínimos no imposables de ley.

Desventajas de la empresa como sociedad de hecho:

Analizando las desventajas de una sociedad de hecho con respecto a otro tipo de sociedad, se puede remarcar que la ley, no les brinda los beneficios y derechos que poseen las otras sociedades. La regla la establece el artículo 23 inc. 2 de la ley 19550.

Por lo tanto, si se desea excluir a un socio o éste decidiera terminar su relación, podría demandar la disolución de la sociedad, sin importar lo que desean los demás socios y tendrá derecho a una suma de dinero equivalente al valor de su parte a la fecha del acuerdo social que la dispone, aplicándose el artículo 92 salvo su inciso 4, a menos que se opte por continuar a través de la regularización de la sociedad.

Las sociedades de hecho presentan ciertas dificultades como la obtención de un crédito, la representación legal de la sociedad, la rendición de cuentas de los administradores, el tratamiento de los bienes registrables o los problemas laborales e impositivos.

La desventaja fundamental y más relevante de este tipo de sociedad está situada en la responsabilidad que tienen los socios frente a cualquier acto de la sociedad, ya que los mismos responden en forma ilimitada y solidaria y los acreedores tienen la facultad de accionar contra cualquiera de ellos. Es decir, que desde el marco de la responsabilidad, cada uno de los socios de una sociedad de hecho responden con la totalidad de sus bienes, por cualquier obligación con causa a la operatoria propia de la empresa, por contingencias o situaciones no habituales en la organización, o por la actuación de cualquiera de los socios o de cualquier persona en nombre de la sociedad. A su vez, cualquier embargo en las cuentas bancarias, se aplicara a todas las cuentas de los socios, así sean cuentas bancarias de la empresa como también particulares.



En el caso de una S.A por ejemplo, debe demostrarse que hubo negligencia de parte de los socios para que los bienes personales de los socios puedan llegar a ser afectados a una causa.

En resumen:

Si se analiza y evalúa, entre continuar como sociedad de hecho S.H. u optar por algún otro tipo de sociedad de las que se encuentran tipificadas por la ley 19.550, lo más inteligente sería compensar que se valora más entre la ventaja más relevante de una sociedad de hecho como el ahorro impositivo, o la desventaja más sobresaliente, que significa el riesgo de tener que responder con todo el patrimonio, tanto el particular, como el de la empresa, ante cualquier acto de los socios o causa judicial.

La sociedad de hecho como figura presenta riesgos, tanto por la extensión de la responsabilidad societaria a los socios en forma ilimitada y solidaria, como por los costos impositivos que se debe enfrentar si se decide realizar la disolución de la misma.

Se propone como medida de mejora, encarar un cambio de tipo societario a una Sociedad Anónima a través de la regularización de la sociedad de hecho, ya que las sociedades de hecho tienen como salida formal la de encarar un proceso de regularización societaria y pasar a uno de los tipos establecidos en la Ley de Sociedades Comerciales, y evitar de esta manera los riesgos o desventajas como sociedad de hecho que actualmente presenta y los costos de la disolución de la misma.

La transformación de sociedad de hecho a sociedad anónima le permitirá a los dueños obtener los siguientes beneficios:

- Limitación de la responsabilidad económica de los socios a sus aportaciones.
- Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la corporación, no sobre los bienes de los accionistas.



- Libertad de denominación social.
- Gran libertad de pactos entre los socios.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Libertad para transmitir las acciones.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Buena imagen en el tráfico mercantil.
- No es necesaria escritura pública para la transmisión de participaciones.
- Posibilidad de emitir obligaciones.
- Puede cotizar en Bolsa.
- Falta de ejercicio de la actividad no es causa de disolución.
- Los socios pueden ser anónimos.
- La empresa se mantiene aún después de la muerte de alguno de sus socios.
- Le resulta relativamente fácil obtener crédito a largo plazo ofreciendo grandes activos como garantía.



CONCLUSIÓN

Luego de llevar a cabo este trabajo de investigación, iniciado con un relevamiento del funcionamiento de cada proceso de trabajo, como también de la labor y capacidad de las personas y grupos de personas que la componen, de los propietarios, encargados o supervisores, se procedió a realizar un análisis de la información recabada a fin de poder resaltar los principales problemas o fallas existentes tanto a nivel estructural, humano y de procesos. También se identificaron las causas que provocan estas falencias.

Se trabajó sobre los problemas más importantes y las causas desencadenantes, para establecer propuestas de mejora que permitan eliminar los mismos o reducirlos al mínimo posible.

Por lo tanto, se puede concluir que la empresa necesita una reinversión de sus procesos de trabajo, es por esto que una reingeniería es la respuesta a los problemas que presenta la empresa en la actualidad. Para lograr esta reingeniería de procesos se requieren cambios en toda la organización que van desde la estructura de la empresa, la cultura y filosofía de trabajo de la misma, la comunicación, los estilos de liderazgo, la capacitación de las personas hasta innovaciones físicas y materiales.

Estos cambios, desde un enfoque general, le permitirán a la firma:

- Un rápido reposicionamiento en el mercado.
- Importantes reducciones de costos.
- Mejoras en la calidad de los servicios.
- Reducción de tiempos de los ciclos o procesos.
- Mejoras en los niveles de satisfacción de clientes.



- Mayor participación en redes de promoción y publicidad, incluyendo mejores puntuaciones de huéspedes en las mismas.
- Avances importantes en materia tecnológica, tanto a nivel instalaciones y servicios, como a nivel procesos permitiendo un mejor posicionamiento en relación a las empresas competidoras.

Desde un enfoque interno, los principales beneficios generados por esta serie de cambios son:

- Unificación de tareas.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Cambio del orden secuencial por el orden natural en los procesos
- Reducción de controles y las distintas unidades de trabajo podrán desempeñarse con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas.

Al analizar la empresa como sociedad de hecho y comparar las ventajas y desventajas con respecto a otro tipo societario se concluye que, es necesario y beneficioso una transformación de sociedad de hecho a sociedad anónima debido a que bajo este tipo societario el patrimonio de los propietarios quedaría resguardado y solo su responsabilidad se limitaría a lo aportado en la sociedad. Además de esta ventaja, destacada como la principal, puede obtener los siguientes beneficios como sociedad anónima, entre otros:

- Libertad de denominación social.
- Gran libertad de pactos entre los socios.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Libertad para transmitir las acciones.



- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- Los socios pueden ser anónimos.
- Buena imagen en el tráfico mercantil.

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein 1879-1955



ANEXOS

Anexo "A": Modelo de Manual de procedimiento

PUESTO	DESCRIPCION DEL PUESTO	PERFIL DEL POSTULANTE	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABILIDADES	JEFES DIRECTOS	COLABORADORES DE MENOR NIVEL O SUBORDINADOS
AUXILIAR ADMINISTRATIVO						
ADMINISTRADOR GENERAL						
RECURSOS HUMANOS						
FINANZAS						
COMPRAS Y PAGOS						
MANTENIMIENTO						
SS. LIMPIEZA						
RECEPCION						



Anexo “B”: Ficha de Mantenimiento

Fecha:

Firma del encargado:

Firma del empleado:

Nombre y Apellido	Tareas Asignadas	Tiempo estimado de realización de tareas	Fecha de inicio de tareas	Fecha de finalización de tareas	Herramientas y materiales que utilizo



Anexo “C”: Informe diario de Mantenimiento

Fecha:

Firma del encargado:

Tareas llevadas a cabo	Inconvenientes presentados	Problemas no resueltos	Avances logrados al día de la fecha



Anexo “D”: Plan de Mantenimiento Preventivo

Operaciones de Mantenimiento Preventivo		Periodicidad			
		Diario	Semanal	Mensual	Cada 6 meses
1	Estado de los fusibles y señalizaciones				
2	Tensión del servicio				
3	Contactores, disyuntores e interruptores verificando funcionamiento y maniobra				
4	Verificación y reajuste de conexiones eléctricas				
5	Revisión general del cableado				
6	Limpieza general de paneles y tableros				
7	Comprobación de equipos de medidas				
8	Revisión de pintura				
9	Revisión de humedades				
10	Comprobación del funcionamiento de los cortes automáticos de protección				
11	Verificación de puestas a tierra				
12	Verificación de aislamiento eléctrico y actuación del diferencial				
13	Verificación de carga y funcionamiento de Aires acondicionados				
14	Verificación de funcionamiento de radiadores y sistema general de				



	calefacción				
15	Revisión de temperatura y correcto funcionamiento de caldera				
16	Verificación de funcionamiento de luces de todo el establecimiento				
17	Verificación de correcto funcionamiento de motores y bombas de agua				
18	Revisión de correcto funcionamiento de heladeras y frezeers				



Anexo “E”: Modelo de Formulario de Mantenimiento de habitaciones

	Apellido y nombre: (MUCAMA)								
	Firma y Fecha:								
HABITACIONES	Habitaciones asignadas:								
	DESPERFECTOS ENCONTRADOS								
	CAMAS	BAÑOS	GAS	AGUA	LUCES	CORTINAS	TV. A/C	HUMEDADES	PINTURA y OTROS
103									
104									
105									
106									
201									
203									
207									
1/3									
1/6									



Anexo "F": Ficha de tareas – Servicio de Limpieza

Nombre completo:

Fecha:

Horario y turno:

Firma:

Habitaciones asignadas	Prioridad de habitaciones	Tareas Generales	Equipo de limpieza utilizado



Anexo “H”: Formador ocupacional

Cuestionario para el análisis de necesidades de formación

1. Datos generales del puesto:

- Denominación del puesto:
- Departamento y/o sección:
- Categoría profesional:
- Jefe inmediato:
- Formación que la empresa exigió para seleccionar al ocupante del puesto:
- Experiencia que la empresa exigió para seleccionar al ocupante:

2. Identifique las tareas principales que desempeña:

3. Maquinas o tecnología que maneja:

4. Útiles o herramientas que maneja:

5. Formación recibida en el último año en relación con el puesto que ocupa:

6. ¿Encuentra usted deficiencias/carencias en la ejecución de sus tareas?:

7. ¿Con que se relacionan tales deficiencias?:

8. ¿Considera que estas deficiencias son debidas a falta de capacitación?:

9. ¿Podría indicarnos algún curso que usted conozca para mejorar estas dificultades en su puesto?

10. ¿Otras observaciones y sugerencias?

Firma:

Fecha:



Anexo “K”: Test individual basado en los 8 niveles de “La Jerarquía de las Necesidades”

Lea las siguientes 8 afirmaciones a continuación y marque aquellas que más apliquen para su caso. No hay respuestas correctas o incorrectas.

- A** Soy exitoso/a en la vida y/o en el trabajo y mis compañeros lo reconocen. Me siento satisfecho/a con la responsabilidad y el rol que desempeño en mi vida y/o trabajo, mi estatus, mi reputación y mi nivel de autoestima.
- B** Mi familia me ama y me siento parte de ella. Tengo buenas relaciones con mis amigos y colegas – ellos me aceptan por lo que soy.
- C** Por encima de todo busco activamente la belleza, forma y balance en todas las cosas que me rodean. La cultura y las artes son un tema de interés central para mí.
- D** Mi meta es lograr el auto-conocimiento y la “iluminación”. Lo más importante para mí es llegar a mi máximo potencial; realizarme. Yo busco e invito experiencias que me lleven a la cima.
- E** Por lo general me siento a salvo y seguro/a en el trabajo, el hogar, etc. y protegido/a de todo daño. Mi vida tiene por lo general rutina y estructura- los largos periodos de caos incontrolable son raros o inexistentes para mí.
- F** Lo más importante para mí es ayudar/asistir a los demás para que alcancen su máximo potencial, cualquier que sea, así sea a costo mío.
- G** Aparte de realizar una dieta y decisión personal, yo nunca he pasado hambre por falta de comida, o falta de dinero para comprarla.

A parte del trauma usual de mudanza de casa no tengo ninguna preocupación sobre un lugar dónde vivir – Cuento con “un techo sobre mi cabeza”.



H Ser consciente de mí mismo/a es una de mis mayores prioridades. La búsqueda de conocimiento y comprensión de las cosas, aparte de que es necesario para mi trabajo, es algo extremadamente importante para mí.

Interpretación: marcada	Opción	
1 Necesidades Fisiológicas	G	Maslow establece que las necesidades 1-4 son motivadores deficientes y deben satisfacerse en orden; cuando la necesidad anterior ha sido total o parcialmente satisfecha. Si las anteriores han sido marcadas en el test probablemente estén satisfechas. Si una necesidad deja de estar satisfecha hay poca o nada de motivación para satisfacer una necesidad de nivel superior. Las necesidades 5-8 son motivadoras de crecimiento. Si han sido marcados en el test es probable que sean foco de motivación de crecimiento personal. Este test se basa en la jerarquía de las necesidades de Maslow.
2 Necesidades de seguridad	E	
3 Necesidad de pertenencia y amor	B	
4 Necesidad de estima	A	
----- -----		
5 Necesidades cognitivas	H	
6 Necesidades de Estética	C	
7 Necesidad de Actualización	D	
8 Necesidad de Trascendencia	F	



Anexo “L”: Autodiagnóstico – Test de necesidades

Califique todas las afirmaciones de acuerdo al grado en que se siente identificado, colocando de 1 hasta 4 según se sienta poco o completamente identificado.

Afirmaciones	Grado de identificación			
	1	2	3	4
1) La retribución que recibo debe ser importante				
2) Procuero llevarme bien con mis compañeros, mi trabajo es mi segundo hogar				
3) Prefiero un trabajo registrado aunque el sueldo sea menor				
4) Necesito sentir que mi trabajo es valorado				
5) Me gusta resolver problemas en mi trabajo				
6) Prefiero menos seguridad y más dinero				
7) Prefiero menos premios y más dinero				
8) Dejaría mi trabajo si pusiera con él en riesgo mi salud				
9) Si la organización que me emplea no valora lo que hago dejaría mi trabajo				
10) No trabajaría si no pudiera acceder a una obra social y una jubilación				
11) Mis compañeros de trabajo son mis amigos				
12) Sacrificaría descanso por una tarea que me apasiona				
13) Sé que trabajo bien, pero mi jefe no lo reconoce				
14) Dejaría un trabajo si no representa para mí un desafío				
15) No puedo trabajar en un lugar donde existe un mal clima laboral				
16) Lo más importante es tener un trabajo bien pago				
17) No aceptaría un trabajo que no me asegure cierta estabilidad				
18) El éxito en mi profesión es sentirme orgulloso con lo que hago				



19) Mi jefe no reconoce mis logros				
20) El éxito es compatible con una convivencia familiar feliz				
21) Dejaría mi trabajo si no pudiera proyectarme en el en un futuro				
22) Aspiro a ganar mucho dinero				
23) El éxito se debe reflejar en una buena posición profesional				
24) Mis compañeros son como una familia				
25) Prefiero más responsabilidad y libertad de decisión aunque el sueldo sea menor				

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Transfiera el puntaje que haya colocado a cada afirmación. Colocando luego el valor total al final de cada columna.

Básicas	Ptos	Seguridad	Ptos	Afectivas	Ptos	Reconocimiento	Ptos	Autodesarrollo	Ptos
1		3		2		4		5	
6		8		11		9		12	
7		10		15		13		14	
16		17		20		19		18	
22		21		24		23		25	
Total		Total		Total		Total		Total	



Anexo “M”: Preguntas utilizadas en las entrevistas a los miembros principales de cada proceso (26 preguntas)

- ¿En qué departamento estas?
- ¿En qué proceso intervienes?
- ¿Dónde inicia y dónde termina?
- ¿Qué tareas se realizan en este proceso?
- ¿En qué tiempo se llevan a cabo las tareas?
- ¿Tienen claras la misión, visión y objetivos de la empresa y de tu sector?
- ¿Qué aspectos positivos puede destacar del área de trabajo en la que se encuentra y de su proceso de trabajo?
- ¿Qué aspectos negativos puede destacar del área de trabajo en la que se encuentra y de su proceso de trabajo?
- ¿Cómo se siente en su trabajo?
- ¿Considera justa su remuneración?
- ¿Se siente identificado con la empresa y los objetivos de la misma?
- ¿Qué cambiaría de su área de trabajo y de la organización?
- ¿Cómo es la relación con los dueños de la firma? ¿Qué cambiaría de la misma?
- ¿Cómo se siente con sus compañeros de trabajo?
- ¿A quién deben rendirle cuentas en su sector?
- ¿Cuál es tu participación para cumplir la política de calidad?
- ¿Tu proceso que indicador tiene?
- ¿Cuál es el objetivo de calidad del proceso?
- ¿Quiénes integran tu equipo de trabajo?
- ¿Sabes dónde están descritas tus actividades?
- ¿Cómo sabes de algún cambio en el proceso?
- ¿Cómo sabes los objetivos y metas de tu área?
- ¿Conoces la política de calidad?



¿Qué entiendes por la política de calidad?

¿Qué haces para cumplirla o como contribuyes?

¿Cómo contribuyes para la mejora continua o que entiendes por mejora? ¿Conoces los objetivos de calidad?

¿Qué registro llevas de lo que haces?



Anexo “R”: Cuestionario de satisfacción realizado a huéspedes del hotel

Encuesta de Satisfacción:

Estimado cliente.

Con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios y asegurar la satisfacción de todos nuestros visitantes, agradeceríamos respondiera a este cuestionario. Puntué del 1 (Muy mal) al 5 (muy bien) los siguientes aspectos de este establecimiento.

Instalaciones Generales

Ambiente y Decoración

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Comodidad y Confort

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Equipamiento e Instalaciones

- 1
- 2
- 3
- 4



5

Recepción

1

2

3

4

5

Relación Calidad / Precio

1

2

3

4

5

Hospitalidad y Trato

1

2

3

4

5

Cafetería Bar

1

2

3



4

5

Desayunos

1

2

3

4

5

Variedad y Oferta

1

2

3

4

5

Presentación y Calidad de los Alimentos

1

2

3

4

5

Habitaciones

Equipamiento Habitación

1



2

3

4

5

Limpieza

1

2

3

4

5

Estado de las Habitaciones

1

2

3

4

5

Calefacción

1

2

3

4

5

Como conoció el Hotel



Seleccione

- Portal de Internet
- A través de un amigo
- Agencias
- Otros

¿Qué aspectos cree usted que debería o podría mejorar el hotel?

¿Qué expectativas tenía del hotel? ¿Hasta dónde cumplió el hotel con sus expectativas?



BIBLIOGRAFÍA

- Lerer. S. (1993) Vamos a Mediar. Guía Práctica de Procedimientos, Técnicas, Herramientas y Habilidades para el Manejo de Conflictos. Ed: Norma. Argentina.
- Halliburton Eduardo (1995) Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de procesos en la administración pública y privada.
- Fisher. R. Patton. B. Ury. W (1993) Si...De acuerdo! Como Negociar Sin Ceder. Editorial norma. Argentina.
- Fisher. R. Patton. B. Ury. W (1991). Negociación y Persuasión. Obtenga el Sí. Ed: Penguin books. Argentina.
- Sanchez. I (2009). Estilos de Dirección y Liderazgo en las organizaciones. Ed: Universidad del valle. Argentina.
- Cañadas. M (1990). Replotación y Reingeniería de Empresas. Ed: Gestión. Argentina.
- Senlle. A (1992). Reingeniería Humana. Ed: Gestión. Argentina.
- Rodenes. A (1988). Reingeniería de Procesos y Transformación Organizacional. Ed: Díaz de Santos. España.
- Champy. J (1980). Reingeniería de la Dirección. Ed: Díaz de Santos. España.
- Davenport. T (1992). Innovación de Procesos de Reingeniería. Ed: Díaz de Santos. España.
- Kamel. N. (1991). Reingeniería. Mejora de Procesos Empresariales. Ed: Métodos. Argentina.
- Anzorena. O (1997). Maestría Personal. El camino del Liderazgo. Ed: LEA. Argentina.
- Llorens. C. (1993). Calidad Total. Fundamentos e Implantación. Ed: Pirámide. España.
- Zeithaml. V. Parasuraman. A. (1993). Calidad Total en la Gestión de Servicios. Ed: Portada. Argentina.
- Weinert. A (1985). Manual de Psicología de la Organización. Ed: Díaz de Santos. España.



- Raymond L. Manganelli. M (1996). Como Hacer Reingeniería. Ed: Norma. Argentina.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total
- http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos
- <http://manuelgross.bligoo.com/cinco-estilos-de-liderazgo>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/46/brainstorming.htm>
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/clima_cultura_desarrollo_y_cambio_organizacional-resistencia_al_cambio/12060-8