

CAPITULO V

BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS.

1.	Introducción.	82
2.	Outsourcing	82
3.	Lavandería propia.....	85
	Presupuesto de capital.....	85
	Espacio disponible.....	85
	Producción.....	86
	Soluciones admisibles.....	86
4.	Lavandería centralizada en un local externo.....	87
6.	Lavandería centralizada en el hotel de Vera.....	88
6.	Cada hotel con su propia lavandería.....	89
7.	Sistema mixto.....	89

CAPITULO V

BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS.

1. Introducción.

Teniendo en cuenta el problema que se quiere resolver, las restricciones a las que está sujeto el problema y a la eficiencia que se quiere obtener, se hará un estudio de las alternativas posibles del proyecto para su posterior evaluación. Para ello habrá que definir lo más claro que se pueda las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Como primera aproximación se tiene que existen dos alternativas mutuamente excluyentes que son el seguir con outsourcing o realizar una inversión en lavandería propia. Además se pueden unir ambas opciones y establecer una tercera para el estudio, que sería la realización de un sistema mixto, en el cual parte de la ropa se lavaría en casa y otra parte se daría al exterior.

2. Outsourcing

El outsourcing es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. El outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato orientado a obtener unos determinados resultados.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratados para

hacerse cargo de parte del negocio o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (outsoucer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

En el caso que se estudia la empresa gestora de los hoteles transfiere el proceso de lavado de ropa que forma parte del sistema productivo de los hoteles, si bien no pertenece al núcleo de negocio de los mismos, a una empresa externa la cual se encarga de la recogida, el lavado y entrega de la ropa a la empresa. Siempre suponiendo que la empresa externa es más experta que la gestora y disponen del know how, maquinaria, personal especializado, etc., para desarrollar esta actividad.

Es preciso aclarar que outsourcing es diferente de contratación externa, ya que en ésta última el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al proveedor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el proveedor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de outsourcing el comprador transfiere la propiedad al proveedor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al proveedor el proceso de obtenerlos.

En el caso de una lavandería si se realiza una contratación externa, la empresa gestora de los hoteles que solicita el servicio es quien determina que tipos de maquinaria, detergentes, cuantas personas serían necesarias, y cómo se realizaría el servicio.

En el caso de outsourcing, la empresa gestora solicita el servicio al proveedor, y es éste quien determina cómo se debe realizar la limpieza, cuáles son los detergentes que se van a utilizar, que maquinaria se utilizarán en el lavado y cuántas personas se necesitarán para ello.

Ventajas del outsourcing:

- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin necesidad de adiestrar al personal de la empresa.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.
- Redireccionar la inversión hacia el negocio central de la empresa.
- Mejor control de los costes por kilogramo de ropa lavada.
- No es necesario contratar personal cualificado para este departamento.

Inconvenientes del outsourcing:

- No negociar el contrato adecuado.
- Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
- Obtener la calidad de servicio requerida, es decir, la solvencia y seriedad de la empresa externa, ya que los hoteles son los responsables de la buena prestación del servicio ante los clientes.
- Que la lavandería externa preste el servicio, durante todo el año, en el tiempo convenido y no pueda provocar, por cualquier retraso, una rotura de stock en los hoteles.

- La posibilidad de que con el trasiego de la ropa pueda reducirse la vida útil del material.

3. Lavandería propia.

Para realizar una lavandería propia se puede pensar en muchas soluciones posibles y todas ellas probablemente satisfactorias, pero la base de este estudio es la de encontrar de entre todas estas soluciones, aquella que sea la óptima o al menos la más cercana a la óptima. Así pues se han de saber cuales son las circunstancias o restricciones que limitan el problema.

Presupuesto de capital.

Como se dijo anteriormente la principal restricción involucrada en realizar una lavandería sería el factor económico y financiero de la inversión. No tener los recursos suficientes de capital para realizar la inversión o tenerlos pero desestabilizar seriamente la salud financiera de la empresa, imposibilitan la realización de la inversión. En nuestro caso vamos a suponer que se disponen de las suficientes fuentes que contribuyen a formar el fondo total de financiación con el que se financia el proyecto. Estas fuentes de fondos son:

- Beneficios retenidos en forma de amortización.
- Otros beneficios retenidos.
- Ingresos procedentes de la venta de activos sobrantes.
- Subvenciones y ayuda selectiva.
- Préstamos.
- Ampliaciones de capital.

Espacio disponible.

El servicio de lavandería se puede realizar bien centralizando el servicio en un local externo, bien en los propios hoteles o bien cada hotel con su

propio servicio. Por tanto otra restricción fundamental, para estudiar las posibles soluciones, será el espacio disponible en los hoteles para diseñar y ejecutar la lavandería en ellos.

En los hoteles de Mojácar existen una sala de lavandería de 82.20 m² y un almacén de lencería de 37 m², y una sala de lavandería de 90.25 m² y un almacén de lencería de 53.30 m² respectivamente. Estas dimensiones, para estos hoteles con gran cantidad de camas, parecen insuficientes para centralizar el servicio y sólo podrán lavar su propia ropa, en el mejor de los casos.

En el hotel en Vera hay una sala de lavandería de 63.10 m² junto a un almacén de lencería de 44.35 m². Si bien, al igual que pasa con los hoteles anteriores, la sala de lavandería es pequeña para realizar con éxito el servicio de centralización, ésta está en el sótano anexo a un garaje de grandes dimensiones. Por tanto hay espacio suficiente para ampliar el tamaño de la misma, sin una pérdida significativa de plazas de aparcamiento, y poder así realizar una lavandería centralizada para todos los hoteles.

Producción.

Otra restricción que limita el número de soluciones a estudiar, es la de los kilogramos/día de ropa que se han de lavar. Estos dependen de la ocupación de cada uno de los hoteles en ese instante. Con esta restricción se limita el espacio mínimo necesario para la instalación.

En el capítulo anterior ya se han calculado cuales son los requerimientos de espacio, producción (maquinaria) y empleados necesarios.

Soluciones admisibles.

De las posibles soluciones que se pueden obtener que cumplan las

restricciones, se van a estudiar las ventajas e inconvenientes de las siguientes:

- Lavandería centralizada en un local externo.
- Lavandería centralizada en el hotel de Vera.
- Cada hotel con su propia lavandería.
- Sistema mixto.

4. Lavandería centralizada en un local externo.

Una lavandería centralizada se encargaría de satisfacer las necesidades de todos los hoteles en un local externo a estos, de tal manera que se recogería y se llevaría a lavar la ropa de cada uno de los hoteles al local externo. Allí se trataría la ropa y posteriormente se devolvería a cada hotel.

Ventajas de un local externo:

- Posibilidad de vender al exterior.
- Posibilidad de ampliación de la capacidad de producción, ya sea por la inversión en un hotel nuevo en la zona o por incremento de la producción por vender al exterior.
- Posibilidad de crear una empresa independiente gestionada por la empresa gestora.
- Existe sólo una lavandería a gestionar y administrar.

Inconvenientes de un local externo:

- Encontrar un local, o un terreno para realizar un local, cercano a los hoteles.
- Aumento de la inversión ya sea por compra o alquiler del local y del terreno.
- Aumento de los costes de transporte.

- Aumento de la inversión al tener que construir las instalaciones necesarias para el pleno funcionamiento de la lavandería.
- Si la lavandería centralizada falla, afecta a todos los hoteles.

6. Lavandería centralizada en el hotel de Vera.

Se comportaría igual que una lavandería centralizada en un local externo, si bien algunas de las ventajas que antes lo eran ahora no lo serían o no lo serían tanto y lo mismo ocurriría con los inconvenientes.

Ventajas de una lavandería centralizada en un hotel:

- Posibilidad de vender al exterior. Es más difícil que en un local externo ya que estaría sujeto a la capacidad de producción.
- Posibilidad de ampliación de la capacidad de producción, ya sea por la inversión en un hotel nuevo en la zona o por incremento de la producción por vender al exterior. También en este caso sería más complicado debido a las limitaciones de espacio del local del hotel.
- Existe sólo una lavandería a gestionar y administrar.
- Reducción de la inversión, respecto a un local externo, al no tener que construirse las instalaciones necesarias para el pleno funcionamiento de la lavandería, ya que estas se encuentran, en mayor medida, ya disponibles en los hoteles.

Inconvenientes de una lavandería centralizada en un hotel:

- Aumento de los costes de transporte. Estos se reducen respecto a un local externo.
- Si la lavandería centralizada falla, afecta a todos los hoteles.
- Posibles barreras arquitectónicas para trabajadores discapacitados.
- Aumento del alboroto en el hotel debido a un aumento en el tránsito de

personal, proveedores de materias primas, transportes de la ropa etc.

6. Cada hotel con su propia lavandería.

Debido a la restricción de espacio que se tiene en los hoteles, parte de la ropa a tratar durante las épocas de gran ocupación se dará a lavar a una empresa externa, caso del sistema mixto, o se ampliará una sala, en este caso en el hotel de Vera, para satisfacer a los otros dos hoteles.

Ventajas de que cada hotel disponga de lavandería propia:

- Independencia de terceros.
- Reducción de costes, sobre todo de transporte.
- Si la lavandería de cualquier hotel falla, puede ser contrarrestada con las otras lavanderías.
- Mayor flexibilidad.
- Los hoteles se pueden considerar como entes totalmente independientes.

Inconvenientes de que cada hotel disponga de lavandería propia:

- Imposibilidad de aumentar las instalaciones para conseguir un aumento de la capacidad de la producción.
- Imposibilidad de vender al exterior.
- Hay más lavanderías que gestionar y administrar.

7. Sistema mixto.

En este caso parte de la ropa se da a lavar a una empresa externa, mientras el resto se lava en casa. Además en épocas de poca ocupación hotelera, es posible no tener que dar parte de la ropa a lavar, y lavarse todo en casa.

Las ventajas de un sistema mixto son muy parecidas al outsourcing, si bien con algunas diferencias, entre ellas están:

- Inversión en maquinaria. No así en terrenos ni locales puesto que se utilizarían las salas disponibles de los hoteles.
- Necesidad de contratación de personal cualificado para las distintas lavanderías de los hoteles.

Como con las ventajas, los inconvenientes de un sistema mixto son muy parecidas al outsourcing con las diferencias de:

- Imposibilidad de vender al exterior.
- Hay lavanderías que gestionar y administrar.
- Dependencia de terceros.
- Si la lavandería externa falla, puede ser que no sea posible que se contrarreste el corte del servicio con las lavanderías propias.