



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE UN HOTEL

Autores: Alvarenga, Carolina
Del Carril, Lía Carolina

Director: Abbas, Virginia

2018

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo es dar una nueva mirada a la organización enfocada en una cultura más innovadora, orientada a las nuevas exigencias del huésped de hoy. Todos los estudios se realizaron tanto interna como externamente, para poder conocer su funcionamiento. De esta forma se pueden proponer distintos lineamientos a seguir, que permitan optimizar los elementos de la misma. Estos elementos son cuatro:

- Liderazgo corporativo
- Gestión por competencias
- Estructura y aprendizaje organizativo
- Sistemas y tecnologías de Dirección

Luego de lo expuesto anteriormente, decidimos aplicar los conceptos en un Hotel tres estrellas ubicado en la ciudad de Termas de Río Hondo, Provincia de Santiago del Estero. Dicho hotel es un establecimiento bastante antiguo que viene de una herencia familiar, por lo que tomamos la decisión de elegirlo para nuestro análisis. Se estudiará su historia, situación actual, y se realizará un análisis estratégico basado en la utilización de herramientas para la recolección y análisis de la información. Nuestro objetivo se centra en conocer la realidad organizacional del mismo, detectando aquellos problemas funcionales y estructurales que le están impidiendo crecer.

Se abordarán estos temas presentando el respectivo marco teórico sobre los procesos y herramientas que se utilizaron para llevar a cabo dicho estudio.

Intentando profundizar en la situación actual, tanto interna como externa de la empresa, y para concluir el trabajo, se establecerán algunas pautas para el mejoramiento estructural de la organización, detectando fallas que le impiden el crecimiento y rendimiento esperado, para que entonces se pueda proponer e implementar las medidas de mejora que deben ser las bases para que se logre el máximo potencial.

PROLOGO

Hace unos años que venimos luchando, esforzándonos y dedicándonos a superar todas las barreras que se nos presentaron a lo largo de toda la carrera universitaria. Con días buenos y malos, llantos y desvelos propios de esta etapa. Todo ello se puede decir que quedó atrás.

Hoy sentimos la satisfacción de haber llegado a la meta, de alcanzar el mayor anhelo como estudiante, el poder presentar nuestro trabajo final. El cerrar una etapa de crecimiento, tanto personal, como académico. No nos fue fácil, desde el “qué tema elegimos, en que lo aplicamos hasta la culminación del mismo”. Este trabajo es el resultado final de todo lo que investigamos y el tiempo que le dedicamos.

Pretendemos con él, invitar al lector a introducirse en el tema presentado, de manera tal que, de ser posible, llene sus expectativas y se lleve una buena impresión de lo aquí expuesto.

La búsqueda de la excelencia es hoy la preocupación primordial de los establecimientos turísticos, hoteleros y gastronómicos. Y este anhelo tiene sus fundamentos en la propia concepción de la empresa: producir bienes u otorgar servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores y usuarios. El grado en que dichas necesidades sean cubiertas dependerá no solo de las expectativas de los clientes, sino también, de la calidad y valor agregado. El máspreciado valor agregado en la entrega de servicios; LA EXCELENCIA. Para alcanzarla se requiere de la firme voluntad y el compromiso de todos quienes conforman el Hotel.

Para culminar queremos agradecer, desde nuestro lugar como estudiantes a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán por darnos la posibilidad de ser miembros activos de la misma, y de manera muy especial agradecer a la Profesora, Licenciada Virginia Abbas por su predisposición, compromiso y acompañamiento en el desarrollo y culminación del presente trabajo.

CAPÍTULO I.- **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

SUMARIO: 1.- Introducción al Concepto de Estrategia Empresarial
1.1- El Reto Estratégico 1.1.1- Definiendo Estrategias 1.2- Concepto de Dirección Estratégica 1.3- Pensamiento Estratégico 1.4- Visión 1.4.1- Características de la Visión 1.4.2- La Misión 1.4.3- Distinción entre Misión y Visión 1.5- Dinámica del Pensamiento Estratégico. 2.- Proceso de Dirección y Sistema de Objetivos y Políticas. 2.1.1- Proceso de Dirección. 2.1.2- Naturaleza de la Dirección. 2.1.3- El proceso de Dirección. 2.2- El Sistema de Objetivos y Políticas. 2.2.1- Componentes del SOP. 2.2.2- Amplitud del SOP. 2.2.3- Operatividad del SOP. 2.3- Implementación del Proceso de Dirección: Procesos de Avance.

1.- INTRODUCCION AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

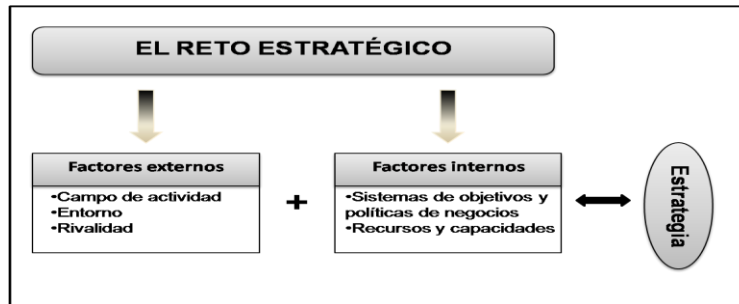
El concepto de estrategia surge a principios del siglo V a.C. en China, con obras representativas como es Ping Fa o El arte de la guerra de Sun Tzu (1993). En concreto, Sun Tzu propone que la estrategia es el tao de la supervivencia o la extinción; y desde entonces la importancia de su estudio.



Fuente: SUN Tzu, El Arte de la Guerra. Trad. Por. BÁRCENAS, Alejandro (2014). Lexington: Anamnesis Editorial

Para construir una definición de estrategia reconoceremos ámbitos de aplicación y caracteres comunes.

1.1.- RETO ESTRATEGICO



Fuente: BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz-
“Dirección Estratégica”. Ed. Pirámide, España (2006).

El reto estratégico es la combinación de los factores de naturaleza externa al estrategia y de los de naturaleza interna, que encuentra una coherencia que permite configurar el tercer paso de este método: **la estrategia.**

Si el entorno es estable y el grado de competitividad es bajo, la situación del reto estratégico es débil. Si, por el contrario, el entorno es rápidamente cambiante y altamente competitivo, el reto estratégico es fuerte.

De esta manera podemos pasar a definir el siguiente concepto:

ESTRATEGIA: Es la respuesta de la empresa al reto estratégico. Implica el modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y con el fin de alcanzar un conjunto de objetivos o metas.

La estrategia es “el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta al tipo de negocio en el que desea centrarse y qué clase de

organización quiere ser”. De esta forma, la estrategia permite pasar de lo que somos a lo que queremos ser.

1.1.1.- DEFINIENDO ESTRATEGIAS

“La estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas.”¹

A partir de este concepto podemos definir los ámbitos de la estrategia (reto estratégico):

1. El primer carácter hace referencia al medio, ambiente o entorno en el cual tienen lugar los procesos de acción de cada ámbito. Este entorno está formado por un conjunto de variables o factores externos, no controlables por el estratega de manera directa.

2. El segundo carácter explica la situación de rivalidad, conflicto de intereses o competencia entre los agentes que componen cada ámbito o campo de conocimiento referido. Esta situación se rige por determinadas “reglas de juego”.

3. El tercer carácter representa el aspecto teológico que define el comportamiento de los participantes, que seguirán un determinado sistema de objetivos.

4. En último lugar, el cuarto carácter expresa, la importancia de disponer de unos medios o recursos (condición necesaria), así como de unas capacidades o conocimientos tácitos (habilidades, destrezas, experiencia, etc.) sin los cuales sería difícil lograr lo deseado en cada ámbito o situación (condición suficiente), independientemente de cual sea la realidad.

¹CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁNCHEZ, María Pía S., “Dirección Estratégica”: Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámide, Madrid, (2006), Pág. 30.

Los dos primeros caracteres son de naturaleza interna. La combinación de todos los elementos mencionados, encuentran coherencia en el concepto: reto estratégico. La intensidad que adopten estos factores condiciona las posibilidades de la actuación del sujeto decisor, de manera que a medida que aumenta el dinamismo y grado de rivalidad, también lo hace el reto estratégico. Por el contrario, si el entorno es estable y la rivalidad baja, el reto estratégico será débil.

Es posible construir un concepto general de estrategia con las siguientes líneas definitorias:

- La estrategia empresarial es la respuesta organizativa al reto estratégico al que se enfrenta la empresa.

- La estrategia representa la función de relación crítica entre la empresa y su entorno o entre sus elementos estructurales de comportamiento con las fuerzas competitivas de éste.

“La estrategia es el patrón de comportamiento de la organización en un periodo de tiempo determinado, que revela el propósito de ésta respecto a lo que quiere ser, para así poner en práctica las políticas y acciones que permitan su logro”.²

En definitiva, la estrategia se constituye como la relación entre la empresa y su entorno, entre sus valores (cultura), objetivos, recursos y capacidades, estructura y sistemas, y las fuerzas competitivas que configuran su entorno o campo de actividad. Ésta definirá la clase de negocios en los que está o en los que quiere entrar, para lo cual deberá saber dirigir el cambio que se está produciendo en el medio en que compite, definido por un elevado nivel de complejidad y necesitado de mucho y diferente conocimiento.

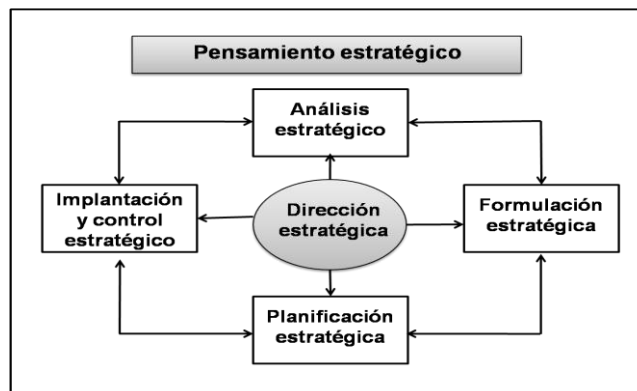
² BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz-
“Dirección Estratégica”. Ed Pirámide, España (2006), Pág. 17.

1.2.- CONCEPTO DE DIRECCION ESTRATEGICA

La dirección estratégica está compuesta por dos áreas claramente diferenciadas: una que realiza el estudio de las funciones y responsabilidades de la dirección y otra que estudia procesos estratégicos de la misma, tales como la formulación de objetivos y estrategias y el diseño de estructuras. Es decir que, la dirección estratégica representa la función directiva encargada de la creación de la estrategia (pensamiento estratégico) y de llevar a cabo el proceso de formación de ésta.

El proceso de formación de la estrategia está basado en las siguientes categorías conceptuales:

- ❖ Pensamiento Estratégico
- ❖ Análisis Estratégico
- ❖ Formulación Estratégica
- ❖ Planificación Estratégica
- ❖ Implantación y Control Estratégicos



Fuente: BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz-
"Dirección Estratégica". Ed Pirámide, España (2006).

En nuestro trabajo desarrollaremos las dos primeras categorías conceptuales mencionadas.

1.3.- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico expresa: *“la forma de poder representar determinado modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer; y a analizar la conveniencia o no de cambiar lo que está haciendo en el presente, el tipo de organización a que se ha llegado, con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta efectiva a su reto estratégico”*.³

El modelo de pensamiento estratégico de la organización queda definido por la interacción de los cuatro conceptos siguientes:

VISIÓN: Es la expresión de unas voluntades definidas por el empresario o reducido equipo de personas que dirigen la compañía. Ponen de manifiesto el propósito a alcanzar por la empresa en un horizonte temporal determinado. Es lo que le da sentido a la organización.

Expresa el propósito estratégico de la organización o proyección mental en el presente de las expectativas fuertemente ligada a lo que ésta aspira ser el futuro. Está cercana a la filosofía y política de la empresa, y presenta la creación del futuro.

MISIÓN: Es la declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica. Identifica aquellas competencias que permitirán, en el futuro, lograr una ventaja sostenible dentro de un determinado campo de actividad. Recoge la razón de ser de la empresa.

Manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión, de lo que se quiere ser en qué negocios se quiere estar. Sirve de guía o de referencia de valores,

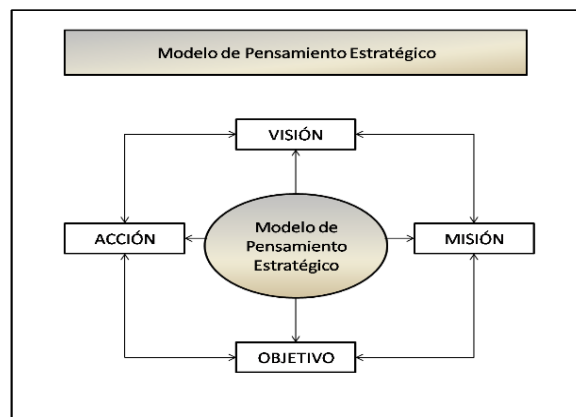
³ BUENO, CASANI y LIZCANO, *Estrategia Empresarial: Modelo Dinámico del Proceso Estratégico*, Asociación Española Contabilidad y Administración de Empresas - (1999).

responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.

OBJETIVO: Consiste en la expresión concreta y operativa de lo que la empresa busca alcanzar. Materializa la misión definida, ya que es la guía en la consecución de los propósitos. **“Las metas son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un periodo dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años”.**⁴

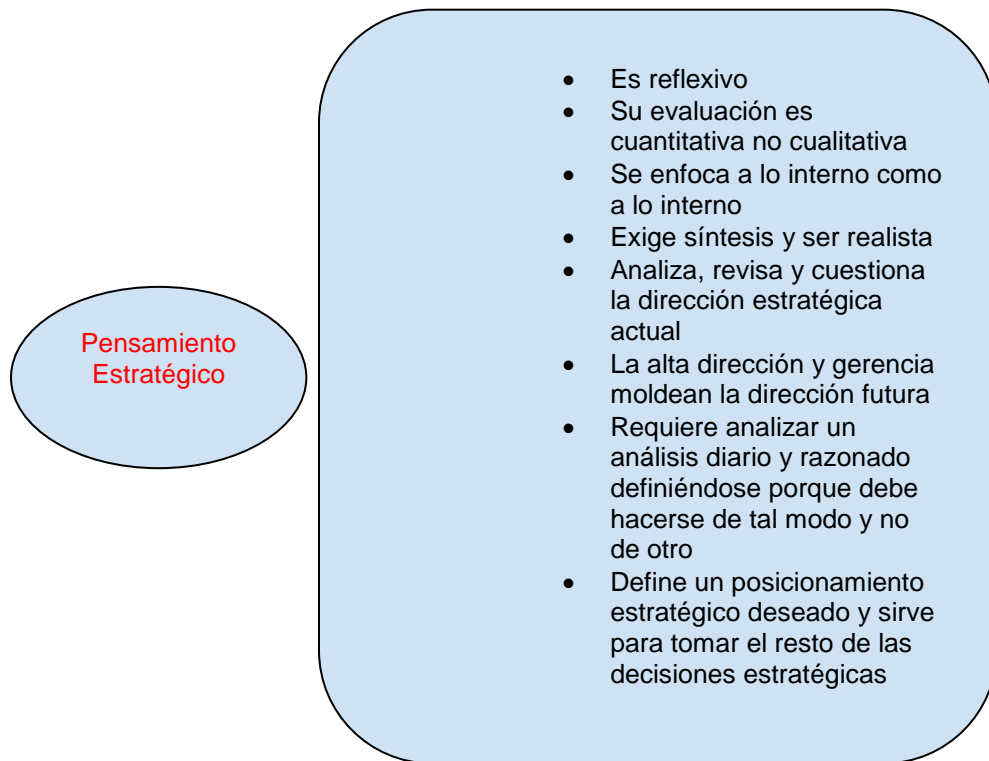
ACCIÓN: Refleja la concreción final de los objetivos. Es la expresión praxeológica (metodología que busca estudiar la estructura lógica de la acción humana consciente de forma apriorística) de los resultados pretendidos o de los propósitos a alcanzar en un horizonte determinado, definido en un momento y espacio concretos.

El pensamiento estratégico es un ejercicio diario que se realiza en toda la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos, a fin de cuestionar las suposiciones del contexto en el que funciona la empresa y de esta forma impulsar su desempeño y evitar los escollos que surgen de ideas estancadas que ya no reflejan las realidades del mercado.



Fuente: BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz-
“Dirección Estratégica”. Ed Pirámide, España (2006).

⁴ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, 10ª edición, McGraw Hill, México, (1999), Pág. 11.



Fuente: Cuadro de Elaboración Propia (2018).

1.4.- LA VISIÓN

La Visión considera las cuestiones relacionadas con la estructura organizativa, la cultura y las capacidades compartidas en el seno de la organización. Indica el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo; los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, en las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, en la aparición de nuevas condiciones del mercado y en la competitividad entre otros.

Sobre estas bases, lo primero que tendrá que hacer la empresa será identificar aquellos factores claves que le permitan competir con éxito en su sector de actividad para, transformarlos en competencias distintivas.

“La visión representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible (y deseable)”.⁵

Una vez establecida la visión, se requiere de una comunicación persistente y entusiasta para convencer a los colaboradores de adoptarla y comprometerse con ella.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

1.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN

Integradora: debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.

Amplia: debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).

Realizable: debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.

Activa: debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.

⁵ BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz- “Dirección Estratégica”. Ed Pirámide, España (2006), pág. 24.

Realista: debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.

Alentadora: debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.

Dimensión en el Tiempo: debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

Consistente: debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

Difundida: debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y partes interesadas.

Flexible: debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

Lenguaje Sencillo: debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor, gráfico y metafórico.

Responsabilidad: *“debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización”*.⁶

1.4.2.- LA MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa.
2. Lo que pretende hacer.

⁶Visión y Misión: Dos Conceptos Fundamentales en Internet: www.empresayeconomía.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html, (enero 2017).

3. El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

De manera más precisa, podemos decir que enuncia:

1. A qué clientes sirve,
2. Qué necesidades satisface,
3. Qué tipo de productos ofrece y,
4. Cuáles son los límites de sus actividades;

Por tanto, la misión es aquello que todos los que componen la organización se sienten invitados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa.

Esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".⁷

⁷ THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A. J., *Administración estratégica: Conceptos y Casos*, 11ª edición, McGraw Hill, Estados Unidos, (2011), Pág. 4.

1.4.3 – DISTINCIÓN ENTRE VISIÓN Y MISIÓN

VISIÓN	MISIÓN
Traduce lo que quiere ser la empresa	Establece lo que se quiere conseguir
Se fundamenta en un estado futuro	Alude al momento presente y futuro de la empresa
Modelo mental producto de los conocimientos e imaginación	Objetivo compartido por el conjunto de los miembros de la organización

El concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

La visión tiene, por otra parte, un componente que emana de la imaginación e intuición desarrolladas por los dirigentes de la empresa. La visión se visualiza sin realmente verla mientras que, por el contrario, la misión se materializa en una acción que requiere la ejecución de unas pautas de comportamiento que reflejan lo que hace y debe hacer la compañía en un determinado horizonte temporal.

A través de su visión-misión, la empresa diseña aquel proyecto que traduce su propia idea de los negocios y del mundo en función de sus posibilidades, pero esa concepción es también la que se pone de manifiesto en el enunciado de su cultura. Mediante la cultura se va inculcando a todos los empleados las bases del oficio en torno al cual se estructura y actúa la empresa. De esta forma, asociamos el análisis de la cultura al de la visión-misión como elementos definidores y explicativos del oficio.

A través de su visión, la empresa expresa lo que es y quiere ser en el futuro considerando la calidad y envergadura de su cartera de competencias que intentará valorar (actuaciones que permitan generar valor

a través de una adecuada explotación del oficio) mediante el estímulo de sus distintas áreas de actividad.

1.5.- DINÁMICA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

En este modelo integrador graficado anteriormente, se observa que estos conceptos presentan una relación circular y multilateral, lo que caracterizará su posible dinámica.

Las principales dinámicas relativas al pensamiento estratégico se producen entre los cuatro conceptos que lo conforman, visión, misión, objetivos y acción. Son las siguientes:

❖ Dinámica 1: Secuencia del emprendedor. Dinámica de la creación
Característica del inicio de una empresa, de un proyecto empresarial o de sectores emergentes o altamente competitivos.
Visión → Misión → Objetivos → Acción

❖ Dinámica 2: Secuencia del organizador. Dinámica de la madurez
Representativa de situaciones en las que la misión es definida por un agente externo, siendo el estratega el que define la visión. Es propia de sectores regulados o de las concesiones administrativas.
Misión → Visión → Objetivos → Acción

❖ Dinámica 3: Secuencia del innovador. Dinámica del cambio
Referente del estratega que reinventa el negocio, la empresa y recrea su entorno. Para esto revisa sus objetivos y procesos de acción.
Objetivos → Acción → Visión → Misión

❖ Dinámica 4: Secuencia del reestructurado. Dinámica de la crisis

Propia de situaciones críticas, que llevan a la revisión del modelo de comportamiento, rediseñando la cartera de negocios y la propia organización.

Acción → Objetivos → Misión → Visión

2.- PROCESO DE DIRECCIÓN Y SISTEMA DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS

2.1.- El Proceso de Dirección

2.1.1.- Naturaleza de la Dirección

Entendemos que dirigir consiste en conducir una empresa de una situación presente a una situación futura mejor en términos relativos.

Ello implica, en primer lugar, que la Dirección se ocupa de la empresa globalmente, como un todo. En segundo lugar, se ocupa de todo el camino a recorrer por la empresa, a cualquier plazo, contemplando desde el hoy hasta el mañana concreto que se desea, y también, el trecho que los deberá unir. Y finalmente, que dirigir se ve como una actuación para mejorar, para colocar a la empresa en mejor situación en relación a posiciones pasadas.

Consideramos importante destacar que la Dirección se mueve fundamentalmente en el terreno del hacer. El saber interesa a la Dirección en cuanto ayuda a ver más claro lo que se desea y ayuda a conseguirlo. En Dirección concebir es importante, realizar es casi todo.

Hay que imaginar la acción y hacerla; no nos podemos conformar con tomar decisiones, sino que hay que ejecutarlas; no basta con explicar la acción, no con razonar por qué no se realizó lo previsto. Se trata, en definitiva, de conseguir el objetivo, incluso aunque no estuviese previamente bien perfilado o no se hubiese sabido expresar con claridad convincente. Con todo ello queremos afirmar que la Dirección es un saber político, entendiendo

por Política el campo general de consecución de realidades en grupos humanos; concepción ésta que desborda ampliamente la de los que la circunscriben a los meros fenómenos del poder.

Un segundo punto a destacar a este respecto es que, al concebir la Dirección como Política, debe entenderse que consideramos a la Política como perteneciente al campo de la ética; por lo que el hacer político, el hacer de la Dirección, debe tratarse de un conseguir realidades cada vez más justas y eficaces. No nos basta el político eficaz, sino que consideramos preciso buscar y lograr también, sinérgicamente la justicia.

Establecido ya el marco donde vemos situada la Dirección: fijar los objetivos y actuar para conseguirlos.

2.1.2.- EL PROCESO DE DIRECCIÓN

A la hora de abordar el papel de la Dirección podríamos centrarnos en el tema básico de las capacidades precisas para que los hombres puedan dirigir, observando los conocimientos, actitudes y cualidades innatas que los directivos llegan a poseer en formas y grados tan distintos.

El punto de vista con el que vamos a abordar el papel de la Dirección es el de las actividades que el directivo desempeña como tal, y que, consecuentemente con la definición ofrecida anteriormente, consistirán en unas actividades por las que se hace que se convierta en realidad aquello que se quiere conseguir.

Al conjunto de las actividades que realiza el directivo al dirigir le llamaremos Proceso de Dirección. Y dentro de él, denominaremos Sistema de Objetivos y Políticas a las actividades consistentes en decidir lo que se quiere conseguir e Implementación a las dirigidas a hacer que se convierta en realidad el sistema de objetivos y políticas.

Unas definiciones más precisas de lo que entendemos por los dos últimos conceptos son las siguientes:

Sistema de Objetivos y Políticas (SOP) es el conjunto ordenado de objetivos, políticas y programas de acción que, partiendo de lo que es la empresa hoy, muestra lo que deberá ser en un mañana concreto.

Implementación es el conjunto de actividades que se realizan en una empresa al objeto de convertir en realidad la situación futura definida en el conjunto de objetivos y políticas de la misma.

El SOP de una empresa es aquello que hay que hacer; es decir la serie de actividades que hay que realizar para conseguir que la empresa alcance la situación futura decidida para la misma. El SOP se fundamenta en la idea de que el modo general de dirigir es la dirección por objetivos. La diversidad de calificativos que se vienen utilizando al hablar de dirección consideramos responden al énfasis que unos y otros ponen en determinados aspectos, como puede ser la búsqueda de relaciones entre los diversos componentes de un conjunto de temas, o la asignación de prioridades entre distintos asuntos; todo ello es importante en sí mismo, pero no afecta a la esencia de lo que es la dirección por objetivos, que es dirigir en función de algo que se pretende lograr, de una situación determinada que se quiere alcanzar.

La Implementación por su parte, comprende la serie de actividades que se emprenden en la empresa con el fin de lograr que el SOP de la misma se lleve a efecto de la mejor manera posible; y su contenido puede entenderse señalando los principales conceptos en que se subdivide.

El primer subconcepto es el Reparto de la Acción Directiva, por el que aquellas cosas que hay que hacer- es decir el SOP- se asignan a las personas que habrán de realizarlas; asignación de cosas concretas a realizar, no de departamentos o funciones, a aquellas personas que se eligen como responsables de la consecución de los resultados previstos. Elección

por otra parte que debe tener básicamente en cuenta las capacidades y preferencias de los distintos individuos. El citado reparto lleva consigo el establecimiento de unas estructuras de coordinación, con el fin de no sólo evitar roces, repeticiones o abandono de actividades, sino de conseguir un esfuerzo por parte de todos los implicados más creador y más comprometido; y asimismo unas estructuras de información y control que ayuden a cada uno de los responsables a realizar sus actividades conociendo y comprobando la marcha de lo real en relación a lo previsto.

El segundo subconcepto de la Implementación lo constituyen los Procesos de Avance, que son aquellos instrumentos o fuerzas que impulsan a los directivos al cumplimiento de las actividades de las que ya son responsables. Entre ellos hay que mencionar la medición y valoración de lo que cada directivo va consiguiendo, los motivadores positivos y negativos establecidos en orden a estimular los comportamientos dirigidos hacia la prosecución de lo establecido, y el desarrollo profesional específico basado en que los directivos mejoren los encargos futuros. Serie de fuerzas, por otra parte, que deben impulsar conjuntamente hacia la misma línea de avance, en función tanto de las personas como de las responsabilidades de cada una de ellas.

El Proceso de Dirección constituye un modelo general para abordar el estudio de la actividad a dirigir, y la utilidad del mismo vendrá dada por la medida en que ayude a entender la realidad concreta, en que facilite la labor bajo consideración. La razón de estas últimas afirmaciones radica en el convencimiento de que se dirige en una situación determinada, específica y no de manera general. Ello significa que para dirigir se necesita un conocimiento preciso de las actividades a desarrollar, de las personas que intervienen en el proceso y de las circunstancias concretas que configuran la realidad sobre la que hay que actuar.

El modelo lógico del Proceso de Dirección puede gozar de validez universal, pero dirigir es siempre un hecho concreto, tan específico que podríamos decir que se trata de situaciones irrepetibles en esencia. Con ello se viene a afirmar que no es lo mismo dirigir una misma empresa en dos momentos distintos de su historia. Mucho menos que sea lo mismo dirigir empresas distintas y todavía menos que lo sea el dirigir entidades de campos institucionales diferentes. En definitiva, que no es suficiente para dirigir el disponer de un modelo general de dirección. Expresado lo anterior en función de los directivos es llegar a decir que el paquete de pensamiento y acción que constituye la actividad directiva es algo que hay que aplicar cada vez, en cada situación; y que los éxitos ya alcanzados en el pasado no aseguran el éxito futuro.

2.1.3.- EL SISTEMA DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS

De los dos componentes básicos del modelo de Proceso de Dirección expuesto, nos vamos a ocupar en adelante de sólo uno de ellos, del Sistema de Objetivos y Políticas.

El SOP es el concepto que intenta recoger la realidad constituida por lo que hay que hacer en la empresa para que ésta pase de la situación presente a una situación futura mejor. En definitiva, lo que realmente importa es que la empresa tenga un SOP y que éste se lleve a cabo.

Existen empresas que funcionan sin SOP, es decir empresas sin dirección, cuyos directivos no saben hacia dónde marcha la empresa. Lo que también es cierto es que buena parte de las empresas, por no decir la mayoría, disponen de este instrumento directivo. Cuestión diferente es el estado de formulación en que el SOP se encuentre, y en este sentido podemos hallar SOPs más y menos formalizados: desde aquella cuya única manera de reconocerlos será a través del análisis del comportamiento de la

empresa, hasta SOPs que se encuentren formalmente formulados por escrito. En cualquier caso, lo que importa es llegar a identificar el SOP real, aquel que rige la actuación de la empresa; sin dejarse engañar por manifestaciones de cualquier tipo- por más elaboradas y formalizadas que se encuentren- que pueden no ser más que expresión de deseos y teorías sin ningún significado real en la marcha concreta de la empresa.

Ante la labor de identificación arriba planteada la cuestión que se presenta de manera inmediata es la de establecer y definir los distintos componentes del SOP y señalar algunos de los rasgos básicos que deben caracterizarlo.

2.2.- EL SISTEMA DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS

2.2.1.-COMPONENTES DEL SOP

Para entender mejor lo que se quiere decir con SOP vamos a definir los componentes del mismo: Objetivos, Políticas, Programas de Acción y Filosofía.

Definimos como Objetivos aquellos resultados que se quieren conseguir. La proposición de un objetivo consiste en la formulación de una situación deseable; no es una mera frase, sino que se debe describir la situación de futuro a la que se quiere llevar a la empresa.

Por Políticas entendemos los modos generales a tener en cuenta en la consecución de los objetivos. Las políticas son criterios o normas que indican cómo perseguir los objetivos.

Los Programas son el desarrollo de los objetivos y políticas en términos de las acciones o actividades específicas que se van a emprender, enmarcadas en los distintos períodos de tiempo que el SOP contemple.

Antes de pasar a ofrecer la definición de Filosofía vamos a hacer algunos comentarios sobre el término “sistema”, utilizando en el propio

concepto de SOP, y en razón principalmente de que a través de él llegaremos de manera más significativa a la propia definición pendiente. Con el término sistema se hace referencia a una serie de aspectos que tienen que ver con los objetivos, las políticas y los programas. En primer lugar, que entre los citados componentes del SOP se dan diversos tipos de interrelaciones, cuya razón principal radica en que de hecho son un conjunto de aspectos enfocados todos hacia la consecución de la situación futura propuesta para la empresa. Relaciones que deben enfocarse como de potenciación del conjunto; y así unos objetivos deben potenciar otros, las políticas deben facilitar el logro de los objetivos, los programas deben aportar la precisión del detalle de las acciones en el tiempo, etc.

Un segundo aspecto de la idea de “sistema” es el de que el SOP es un conjunto ordenado de componentes, orden basado en la medida en que cada uno de ellos afecta a la consecución de los resultados de la empresa, y que nos ofrece una clasificación de las acciones, en último término, por su importancia en función de lo anterior más que por la pertenencia uno u otro campo de actividad o porque tengan esta o aquella naturaleza funcional.

Finalmente, la idea de “sistema” nos lleva a la Filosofía como visión de síntesis del conjunto de objetivos, políticas y programas, que sirve como marco y guía en el desempeño de todas las actividades. La filosofía toma cuerpo como una declaración resumida que, por una parte, se deriva del conjunto de objetivos y políticas, poniendo de manifiesto las ideas más permanentes; y por otra, sirve como pauta esencial en el despliegue de objetivos, políticas y programas al contener el enfoque de la empresa. La filosofía no es una especie de declaración aislada del resto del SOP, sino que constituye la quinta esencia del mismo y se encarna en la misma marcha de la empresa.

2.2.2.- AMPLITUD DEL SOP

El SOP no se limita a las orientaciones básicas de la empresa ni a aquella porción de objetivos o acciones que por su mayor importancia relativa podríamos denominar como estratégicas, todo ello forma parte del SOP, pero éste contempla además otros objetivos, políticas y también los programas de acción; esta amplitud obliga en realizar un importante esfuerzo para llegar a conocer todas las acciones que se realizan en la empresa en su caminar hacia el futuro, para conocer todos los objetivos, políticas y programas. Ello permite llegar a la asignación de prioridades teniendo presente todo el conjunto; permite el descubrimiento de relaciones entre distintos componentes, facilitando axial el enriquecimiento mutuo entre objetivos y la búsqueda de sinergias en las acciones que se emprendan.

Al número de políticas hay que situarlo aproximadamente tres o cinco veces por encima del número de objetivos. Los programas, al estar concebidos como desarrollo de políticas y objetivos, estarán compuestos de un buen número de acciones específicas. La filosofía finalmente, recorre entre tres y quince declaraciones de síntesis sobre la marcha de la empresa.

2.2.3.- OPERATIVIDAD DEL SOP

El SOP de una empresa debe permitir ver qué llegará a ser dicha empresa en un futuro concreto y de qué manera va a conseguirlo, desde la situación en que se encuentra en la actualidad; y todo ello con la amplitud que acabamos de expresar en el apartado anterior.

Ahora bien, otra característica básica que debe presentar el SOP es que realmente sea un instrumento útil en la acción. El SOP debe ayudar en el momento de realizar las actividades de la empresa, pues en caso contrario queda reducido a un conjunto de ideas, pensamientos y deseos

frecuentemente inútiles. Para que realmente oriente en el momento de hacer es conveniente que sus componentes sean lo más operativos posibles.

Para tratar de operativizar los objetivos hay que intentar que la formulación no quede en la enumeración de un resultado. Es necesario que describa la situación que se desea alcanzar y de alguna manera debe indicar algo de lo que hay que hacer para alcanzar dicha situación. De esa forma no sólo el objetivo aparecerá con mayor claridad, sino que también orientará en la acción, con lo que se asegurará su cumplimiento.

Las políticas para que sean operativas deben tender a constituirse en verdaderas recomendaciones o vetos sobre cosas que deben y no deben hacerse, a señalar maneras o vías prioritarias de actuación, a recordar relaciones de unos objetivos con otros, que deben ser tomados en consideración a la hora de emprender actividades, etc.

Los programas tienden en sí mismos a recoger y detallar las acciones concretas que se piensan emprender para alcanzar los objetivos; y constituyen de hecho el paso más avanzado hacia la realización. Un SOP que no contenga el programa de acciones específicas hay que considerarlo incompleto.

La filosofía finalmente, como reflejo de los aspectos más permanentes de la actuación de la empresa, debe apartarse de la formulación de vagos deseos y ofrecer puntos de referencia básicos a tener en cuenta en el logro de los objetivos y aportar criterios útiles a la hora de resolver dudas de actuación importantes.

La operatividad del SOP está íntimamente ligada con el número de objetivos, políticas, puntos de filosofía, etc. Conforme se reduce el número de políticas y objetivos del SOP, se tiene más dificultad en identificar las situaciones específicas a alcanzar, los medios a emplear, etc. Cuando se define sólo uno o dos objetivos, se hace depender de ellos todas las acciones de la empresa, que aparecen totalmente relacionadas entre sí, con

poca posibilidad entonces de discernir el grado y el sentido de dichas acciones. Por el lado contrario, conforme se amplía el número de objetivos y políticas los aspectos que contienen pueden irse especificando cada vez más, y ganan en operatividad. El peligro de tomar este camino puede darse por el desglose excesivo que dificulte la visión del conjunto y separar artificialmente los distintos componentes.

Para que el SOP sea útil debe contemplar los asuntos en profundidad, que no debe equivaler a perderse en detalles, pero si a captar con pulso real cómo son las cosas y cómo quiere que sean y los matices más decisivos de las acciones a emprender. En la medida en que falte el tratamiento profundo y preciso de los temas le faltará una de las características básicas de la actividad directiva. Por otra parte, si el SOP no está constituido por aspectos concretos y específicos, las actitudes que pudieran desarrollarse con respecto a la realización de los mismos, más tendrían de ilusión y ensueño que de verdaderos compromisos contraídos.

2.3.- IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN: PROCESOS DE AVANCE

Dirigir es, en parte, elegir. Pero sólo en parte. La realización del futuro elegido comprende otras actividades directivas tanto o más decisivas que la propia elección.

En primer lugar, aquella elección efectuada conduce a una serie de acciones directivas que hay que distribuir entre directivos. Este reparto de la acción directiva, debidamente armonizado, es la Estructura Directiva.

Pero tampoco con ello se cierra el ámbito del Proceso de Dirección. La empresa no la compone únicamente aquella Estructura, sino toda la organización humana que, incluyendo la Estructura Directiva, abarca a todas las personas de la empresa.

En el funcionamiento de una organización se mezclan objetivos de la Dirección, de cada una de las personas, y del entorno social, institucionalizado o no.

Aún con el mejor futuro elegido y con la estructura adecuada, si no se piensa cómo tiene que actuar toda la organización y no se establecen los procedimientos que hay que aplicar para que actúe de tal forma, no se conseguirá aquel futuro que se eligió.

No cabe duda que la sola formulación explícita del futuro elegido y de la estructura designada para responsabilizarse de alcanzarlo, desencadenan unas primeras actitudes positivas que predisponen a la organización a caminar hacia él. En unos casos hay personas que asumen de forma menos clara el contenido completo del futuro elegido, o se identifican menos con él; en otros, surgen discrepancias, a veces incluso antagonismos, sobre los modos de la acción; y hay ocasiones en que las múltiples apetencias y los objetivos de cada individuo se interfieren entre sí.

Conseguir que estos procesos espontáneos, en principio, se dirijan hacia el futuro elegido es materia de trabajo de la Alta Dirección, que denominamos Procedimientos de Avance. Esta actividad cierra el ciclo de funciones propias de una Dirección General.

Cuando se cambia el futuro elegido, no sólo hay que replantearse la Estructura, hay que repensar también los Procedimientos de Avance.

Entonces podemos decir que, los Procedimientos de Avance son aquellos métodos formales para la actuación que garanticen que las acciones sean las adecuadas para ir hacia el futuro que se ha elegido, con la estructura directiva designada. La natural variedad de los mismos se puede agrupar sistemáticamente en cinco grandes mecanismos de impulso: Precisar, Enseñar, Medir, Retribuir y Premiar y Castigar.

PRECISAR: Significa todo el esfuerzo necesario para cuantificar los objetivos y estrategias y conseguir que dichos objetivos sean operativos,

alcanzables, medibles y motivadores. Para ello, se definen las tareas a realizar y se implantan ciertas pautas.

La descripción detallada de las situaciones del futuro a conseguir constituye una primera base para imprimir dinamismo a la convergencia de los procesos.

El estilo con el que se implantan los objetivos a alcanzar, no debe ser impuesto porque puede generar una resistencia por parte de los miembros de la organización; debe darse de forma tal que las personas se sientan como miembros activos y promotores de los cambios que se están produciendo en la misma.

El líder servirá de guía para lograr transmitir el camino correcto y a través de su liderazgo intentará sacar lo mejor de las personas de su equipo.

ENSEÑAR: Una vez especificado hacia dónde nos dirigimos, y establecidas las actividades a desarrollar habremos abordado el camino adecuado para alcanzar los objetivos. Tendremos que establecer los medios para lograrlo y el más importante será el de la enseñanza.

Enseñanza entendida como todas aquellas actividades que permitirán al personal aprender los nuevos conocimientos internos y externos, prácticas, valores y comportamientos.

Esto se puede lograr a través de técnicas de enseñanzas, como, por ejemplo: talleres de capacitación y formación, congresos y conferencias, viajes de investigación, lecturas especializadas.

MEDIR: Es común pensar que la medición solo es algo instrumental que sirve para aplicar con base en ella un premio o un castigo. Pero se suele olvidar que medir es un mecanismo de impulso. Medir las acciones, valorar el acercamiento al objetivo o el desarrollo de una política, sobre todo cuando estos no son en sí cuantificables en números, exige imaginación y elevado nivel de experiencia.

Una vez realizada la medición continua un paso adicional, que será evaluar los resultados obtenidos en la medición. Se valorarán los resultados con respecto a los objetivos propuestos.

RETRIBUIR: Se considera a este sistema como un fuerte impulsor del cambio. Si los sistemas de remuneración están mal diseñados no se alcanzarán los objetivos propuestos.

Los incentivos financieros no pueden basarse en objetivos, sino en la apreciación justa de esfuerzos y resultados. Por ello, la remuneración de la gerencia será mayormente variable, es decir que compensará el mérito al cambio o aporte realizado a la institución y se verá reflejado en los resultados empresariales. Lo que se pretende es acrecentar el sentido de pertenencia que puede tener un gerente en la organización.

PREMIAR Y CASTIGAR: Hace referencia a motores formales de los procesos de toda la organización, y esto significa, tener un reglamento escrito de premios y otro de castigos; tener un sistema escrito que haga equitativas las valoraciones de aquello que se debe premiar o castigar; tener una participación formal de todos los responsables de línea en la acción armónica de premiar y castigar.

CAPÍTULO II.-

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

SUMARIO: 2.- Análisis Interno De Los Elementos De La Organización. 2.1.- Cultura Organizacional. 2.2.- Liderazgo Corporativo. 2.3.- Gestión Por Competencias Personales. 2.4- Estructura Y Procesos De Aprendizaje Organizativo. 2.5.- Sistemas Y Tecnologías De Dirección. 2.6- Elementos Constitutivos de una Cultura de Innovación.

2.- ANÁLISIS INTERNO DE LOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Generalmente en el estudio de las organizaciones se ha considerado de gran importancia el análisis de los aspectos estructurales, de gestión y comportamientos estratégicos. Sin embargo, a medida que se adquiere experiencia práctica en el mundo real de las empresas, crece de forma agigantada una figura es especial: el ser humano, la persona, el factor humano.

Continuando esta línea de pensamiento, comienza a tomar forma la idea de que una organización es una asociación de voluntades y una estructura política y social de comportamientos.

Para analizar los elementos de una organización presentamos el modelo conceptual propuesto por Valero y Lucas (2002) denominado Rueda Organizacional. (Figura 1)



Fuente: Valero y Lucas. (2002). SORIA, Julio Marcelo- “Innovando la Organización”. La Rueda Organizacional. Ed Buyatti, Bs. As (2013). Figura 1.

Estos autores definen a la organización como un conjunto formado por cinco elementos: estructura, desarrollo de los recursos humanos, sistemas de dirección, estilo de liderazgo y la cultura organizacional vigente.

La rueda organizacional es el vehículo que permite el traslado de la situación actual a la situación futura elegida, en términos estratégicos.

Avanzando más en la materia, el profesor Soria toma como referencia este modelo conceptual para introducir un factor clave en el comportamiento de las organizaciones, nos referimos a un “modelo de cultura de innovación”.

De esta manera, el equipo gerencial deberá adecuar con la mayor velocidad posible la rueda organizacional para que acompañe a dicha estrategia. Entonces, esta rueda tradicional se transformará en una organización innovadora. (Figura 2).



Fuente: Elaboración Propia. SORIA, Julio Marcelo- “Innovando la Organización”. Cultura como Cimiento de Cambio y Ajuste Organizacional. Ed Buyatti, Bs. As (2013). Figura 2

2.1.- CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es definida como un proceso dinámico de interacción constante entre el líder y los demás miembros en la conquista de los objetivos de la organización. Se asume junto a la visión y misión.

Los actores de la construcción de la cultura son fundamentalmente el líder (creador y conductor de la cultura) y los miembros de la organización generalmente agrupados en subculturas. El diálogo cultural entre el liderazgo y las subculturas es fundamental para la vitalidad de la organización.

Desde una perspectiva antropológica, Malinowki (1948), propone la siguiente definición de cultura organizacional: ***“...un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales... ideas y oficios humanos, creencias y costumbres... un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan”***.⁸

⁸ Autor: MALINOWKI, Bronislaw Kasper, “The Scientific Theory of Culture”, (1944)

El Prof. Soria presenta un breve e importante análisis entre la cultura y el éxito, la cultura y el cambio, y finalmente la cultura y la estrategia, resumido en el siguiente cuadro:

Cultura y Éxito	Cultura y Cambio	Cultura y Estrategia
La cultura fuerte deriva una gran motivación y unión entre los empleados y será indispensable para el logro de los objetivos y mejores rendimientos. Sirve de guía para el desarrollo de las acciones necesarias para cumplir con lo propuesto.	Se debe analizar el contenido de la cultura y ajustarlo de acuerdo a los objetivos o si las circunstancias así lo requieren. Una cultura fuerte no es partidaria de los cambios y puede generar resistencia a los mismos.	La cultura es un punto de partida para definir la estrategia, pues ésta acota las posibilidades. Para que la implantación sea exitosa, debe existir compatibilidad entre ambos conceptos.

Fuente: Elaboración Propia. SORIA, Julio Marcelo- “Innovando la Organización”. Relación Cultura-Éxito-Cambio-Estrategia. Ed Buyatti, Bs. As (2013)

La cultura es, para algunas empresas, una ayuda o un obstáculo para resolver nuevos problemas a los que se enfrenta. De modo que el reto no consiste en construir o desarrollar una cultura, sino hacer que ésta obtenga los resultados deseados.

Según Thévenet (1992), se necesita una cultura buena más que una cultura sólida o fuerte ya que, esta forma de cultura presenta una estructura inflexible y podría impedir el cambio. Una cultura buena no impide cambiar de actividad, solo reduce el campo de diversificaciones posibles. La cultura sólo representa un beneficio real si ayuda a la empresa a resolver sus problemas de adaptación y de organización.

En la etapa de formulación de la estrategia, las creencias directrices (principios sobre los que está construida la compañía, procedentes de la dirección) serán los principios fundamentales al momento de elaborar y determinar la estrategia. Posteriormente, en la implantación, las creencias directrices se harán visibles a través de las creencias diarias

(reglas de comportamiento en la actividad laboral diaria), afectando, de esta manera, a las personas, sistemas y estructura.

2.2.- LIDERAZGO CORPORATIVO

Los líderes empresariales deben poner en práctica su capacidad de liderazgo para impulsar el modelo de cultura que desean implantar y estimular a su equipo directivo en pos de conseguir la misión.

Schein (1985) afirma: ***“Liderazgo y cultura son dos caras de la misma moneda y una de las funciones más decisivas del liderazgo es la creación, conducción y (cuando sea necesario) la destrucción de la cultura. Existe la posibilidad de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura.”***⁹

La cultura no puede operarse desde los aspectos ideológicos, necesita instrumentarse a través de los elementos.

La actitud asumida frente al riesgo y una buena explotación del capital relacional en todos sus matices son características determinantes que predisponen el ambiente y las condiciones organizativas permitiendo introducir con éxito un modelo de cultura de innovación organizacional.

Por el contrario, pueden existir unos “factores de fracaso” que dificultan la implantación del modelo:

- La ausencia del espíritu innovador
- Los elevados costos imputados a la Investigación y Desarrollo
- Los importantes riesgos
- La escasez de recursos

⁹Autor: SCHEIN, Edgar H, “Cultura Organizacional” – 3º edición- Plaza & Janes Editores (1985).

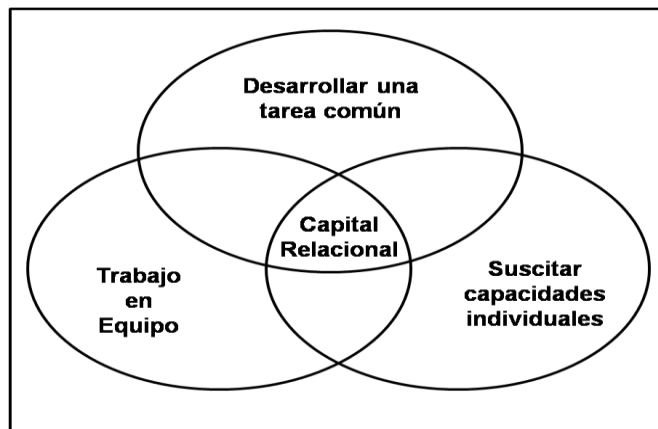
- La penuria del personal especializado
- La insuficiente disponibilidad de capital riesgo
- La rigidez de las estructuras organizativas

Analizar la práctica del liderazgo empresarial supone, por parte de la disciplina de administración de empresas, poner énfasis en características personales del líder, como son sus condiciones de estrategia, su audacia ante el riesgo, sus cualidades como gestor o emprendedor. Todos estos adjetivos del líder no tienen base o consistencia si no están referidos a cómo dicho líder explote su capital relacional.

Según Morcillo (2006) el capital relacional se puede definir como: ***“El conjunto de conocimientos que posee el líder a consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene, por una parte, con sus colaboradores y empleados, y por la otra parte con los agentes sociales, en general, interesados en los proyectos de innovación acometidos”.***¹⁰

El capital relacional es un factor clave para crear unas condiciones ideales que estimulen la innovación y, según Adair (1980), es necesario que el mismo se circunscriba a tres elementos que deben converger para favorecer los procesos de innovación, ellos son: desarrollar una tarea común, trabajar en equipo y estimular sus capacidades individuales. (Figura 19)

¹⁰Autor: BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz-
“Dirección Estratégica”. Ed Pirámide, España (2006),



Fuente: MORCILLO ORTEGA “Dirección Estratégica”. La Unidad Esencial del Liderazgo. Ed Pirámide, España (2006). Figura 19

Será imprescindible buscar apoyo, diálogo fluido e intercambio de información permanentemente con los actores y agentes externos, como una manera de potenciar una visión más exógena del concepto de capital relacional.

El ejercicio de un liderazgo innovador no pasa por tener un líder carismático o gestor, sino por uno que a través del estilo corporativo, fomente actitudes e iniciativas en las personas y el equipo involucrados en el proyecto empresarial, que susciten procesos de innovación permanentemente abiertos, y para ello será imprescindible apoyar nuestro modelo en el capital relacional, que basado en las relaciones con clientes, proveedores, aliados, organismos públicos o parques tecnológicos de investigación, etc., posibilitará una perspectiva más exógena para consolidar los procesos de innovación.

2.3.- GESTIÓN POR COMPETENCIAS PERSONALES

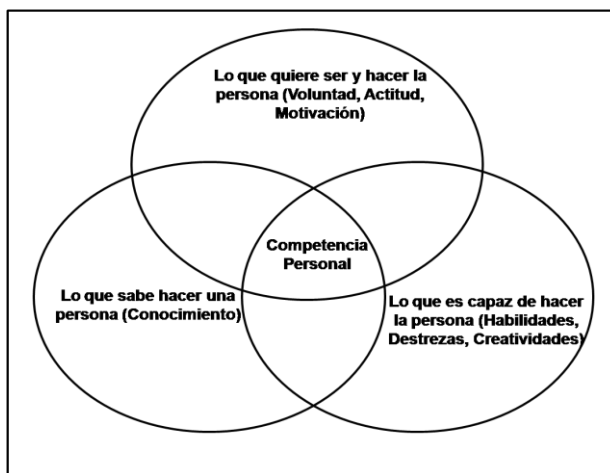
La gestión por competencias no está centrada en técnicas o procedimientos instrumentales, sino en el propio individuo porque detrás de cada persona hay conocimientos, cultura, habilidades, destrezas y

comportamientos que, cuando se dan las condiciones ambientales y organizativas adecuadas, provocan mecanismos de cambio y desarrollo organizacional e impulsan fuertemente la creatividad que permite transformar el conocimiento en innovación.

Como lo expresa Morcillo (1997) más que una herramienta, el modelo de competencias constituye una nueva filosofía de dirección y gestión empresarial y posee la gran virtud de centrarse en la persona y no en la actividad a realizar.

Conviene aclarar que el mero conocimiento o acumulación de conocimientos no es igual a competencia personal, ya que ésta se refiere a conocimiento, pero explotado de forma original por cada miembro de la organización.

Entonces podemos afirmar que el concepto de “competencias personales” refleja la eficacia real o esperada de una persona enfrentada a una o varias situaciones, actividades o problemas. Consiste en centrarse en lo que uno desea, sabe o puede hacer especialmente bien (Morcillo 1997). (Figura 20).



Fuente: BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz-
“Dirección Estratégica”. Los Elementos Constitutivos de una Competencia Personal. Ed Pirámide, España (1997). Figura 20.

Dentro de un modelo de cultura de innovación las personas constituyen, junto con las tecnologías, el foco o centro de toda la organización; y son las competencias personales las que permiten obtener un rendimiento en la gestión empresarial que va más allá de los conocimientos acumulados por la experiencia. Éstos expresan además la voluntad, actitud, motivación, habilidades y destrezas que, al ponerse en marcha libremente elegidas por el ser humano, explican el posible éxito de una aventura empresarial.

Las competencias transversales (Angeli 1997) : Así como las organizaciones se ven enfrentadas al dilema “explotación versus exploración” como mecanismo de actualización permanente de su estrategia competitiva, análogamente podemos utilizar estos conceptos para el enfoque de gestión de competencias, por cuanto las personas están obligadas a ampliar y generar constantemente sus respectivos stocks de competencias y a través de las competencias transversales, podrían explorar nuevos campos de actividad y entrar en nuevas opciones estratégicas para optimizar su desempeño personal y profesional.

2.4- ESTRUCTURA Y PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

La estructura y los procesos de aprendizaje constituyen el primer concepto de los que denominamos “eje duro” dentro del proceso de la implantación de la estrategia.

Se entiende por “eje duro” aquellos aspectos más tangibles que se materializan a través de métodos, procesos, herramientas, sistemas y tecnologías que pretenden estimular la conducta de los directivos en el sentido de la estrategia.

Asimismo, a través de esta tecnología de dirección tratamos de medir, evaluar, controlar, premiar y castigar los resultados de la gestión gerencial. Actúan como guías de medición del proceso de dirección.

Estructura y procesos de aprendizaje son términos que poseen una dimensión colectiva o sociológica porque involucran al equipo de personas dentro de una organización empresarial que persiguen objetivos compartidos.

En cuanto a los procesos de aprendizaje, los mismos pueden realizarse dentro de una empresa o bien, en colaboración con agentes e instituciones externas (alianzas con otras empresas, universidades, centros de investigación, parques tecnológicos).

Resulta interesante otorgar mucha importancia a la dimensión exógena de dichos procesos, porque es un excelente complemento para acometer procesos de innovación abiertos, que muestran una apertura de la organización hacia la diversidad cultural o más multiculturalidad y esto, pensamos redundará en beneficios concretos de cara a la obtención de innovaciones.

Para poder funcionar como organización se necesita organizar los procesos de convivencia internos que permitirán una cohesión como equipo y cooperación organizativa. Para ello debemos poner especial énfasis en los principios de integración y flexibilidad. Como expresa Morcillo (2006): ***“Integración porque se necesita alcanzar una cooperación que se extiende por todos los sectores y áreas de la empresa en torno a los proyectos de innovación que reclaman conocimientos diversos y complementarios. También, flexibilidad porque se exige unos constantes esfuerzos de adaptación a los cambios que vayan a introduciéndose.”***¹¹

¹¹ BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz- “Dirección Estratégica”. Ed Pirámide, España (2006).

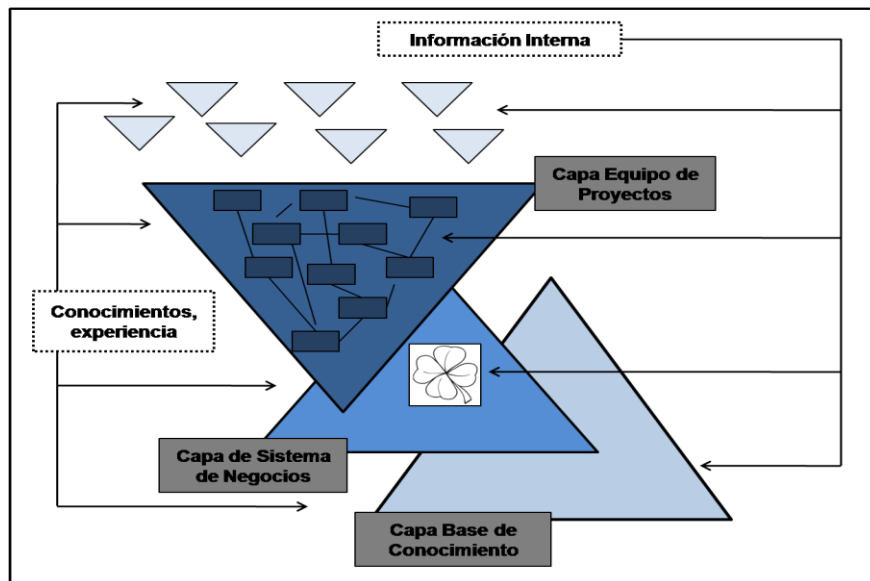
Entre las estructuras organizativas tipo que impulsan procesos de aprendizaje, adaptados a las experiencias que requiere la actividad de innovación se puede citar:

- Configuración adhocrática (Mintzberg 1983)
- Organización en Trébol (Handy 1990)
- Estructura Hipertexto (Nonaka y Takeuchi 1986)
- Modelo Híper trébol (Rodríguez 2001)

A continuación, se desarrolla el Modelo Híper trébol que combina la forma de la estructura hipertexto y la filosofía de la estructura en trébol.

La estructura híper trébol supone la existencia de una triple capa representada gráficamente por tres pirámides superpuestas que reproducen el sistema de negocios de la organización, el equipo de proyectos y la base de conocimiento.

A diferencia de la configuración hipertexto, en la capa de sistema de negocios se incorpora la configuración tipo trébol, en la línea propuesta por Handy, que, al favorecer la externalización de aquellas actividades no relacionadas con la innovación, adhiere al concepto de “estructura flexible”. (Figura 21).



Fuente: RODRIGUEZ, Antón, RODRIGUEZ, Pomedá, MORCILLO y CASANI, La Configuración Hipertrebol. (2002). Figura 21

Pero es en la capa equipo de proyectos donde se generan las intenciones innovadoras de la empresa porque se compone de grupos multidisciplinarios creados específicamente para un proyecto determinado, pero también por alianzas personales o personas individuales que, ante la aparición de oportunidades, sacan a relucir su capacidad creativa, de asociación e inspiración que beneficia la base de conocimiento de la empresa porque se abastecerá de una mayor cantidad de fuentes de información.

Respecto a la estructura de Trébol propuesta por Handy (1990) ésta se incorpora en la tipología estructural híper trébol en la capa de sistema de negocios. La filosofía que subyace en dicho planteamiento es que una organización flexible, liviana en costos estructurales y enfocada en su “Core Business” (negocio base) , como pretenden reproducir gráficamente el tallo y las cuatro hojas del trébol , se adapta mejor a las cualidades de la organización innovadora, porque está configurada especialmente alrededor de su cartera de competencias, cuyo núcleo delimita lo que una empresa

“sabe, quiere y puede hacer especialmente bien” , buscando externalizar y subcontratar el resto de las actividades que no forman parte del negocio base.(Figura 22).



Fuente: HANDY, C. “La Era de la Sinrazón”. Estructura en Trébol. Parramón. Barcelona (1990). Figura 22.

Se considera que esta configuración organizativa es muy adecuada para la gestión y socialización del conocimiento, ya que el aprendizaje organizativo posibilita que la empresa se mantenga en estado de regeneración constante.

2.5.- SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE DIRECCIÓN

Las organizaciones empresariales establecerán unos procesos de aprendizaje que integrarán los sistemas de captación de información y las herramientas de gestión respectivas, porque una tarea es gestionar informaciones y otra es crear conocimiento de tal manera que, siguiendo a Machlup (1980), se desarrollen nuevas ideas o formas de saber consciente (conocimiento nuevo) que provoquen un mejor entendimiento y desemboquen en innovaciones apreciadas por el mercado.

El proceso de creación del conocimiento basado en la localización y absorción de informaciones externas se estructura de acuerdo con las siguientes etapas:

1. En un primer momento, la empresa se dirige al entorno para hallar, mediante buscadores, aquellas bases de datos que le puedan ser útiles por la calidad de información que aglutinan.
2. En una segunda etapa, se analizan, seleccionan y validan las informaciones más pertinentes que pueden ser objeto de mejora.
3. Ya en una tercera etapa se elaboran unos informes de acuerdo con las necesidades expresadas por la empresa y se intenta agregar valor a las informaciones externas encontradas y seleccionadas incorporando conocimientos que poseen personas que pertenecen a la empresa.

El mestizaje de culturas que, hoy en día se da en muchas organizaciones empresariales produce una importante fuente de conocimiento muchas veces no explotada, pero, de gran riqueza para el fomento de la innovación.

Según Morcillo (2006), no cabe duda que en esta interculturalidad se deben aceptar ciertas contradicciones e incertidumbres. Sin embargo, el raciocinio más elemental recomienda que este crisol de culturas, en el que se ha convertido la empresa contemporánea suponga una fuente de riqueza intelectual para la competitividad. A la explotación de esta riqueza intelectual, Early y Peterson (2003) la denominan Inteligencia Cultural, que específicamente la definen como: ***“El desarrollo de un conjunto de iniciativas encaminadas a integrar, de forma coordinada, los valores, creencias, conocimientos y actitudes atesoradas por todas las personas que componen la organización de tal manera que se consiga***

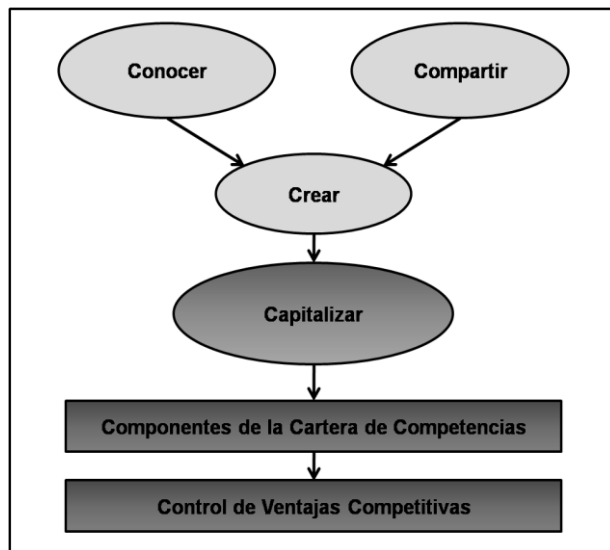
crear unas oportunidades de cara a la obtención de unas ventajas competitivas...¹²

No obstante, con el fin de que la inteligencia cultural produzca los efectos esperados en las organizaciones, Morcillo (2006) nos dice que será imprescindible hacer frente a los siguientes retos:

- **El conocer:** se trata de determinar de dónde venimos, qué hacemos, saber dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos.
- **El compartir:** se pretende pasar de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva, socializando los conocimientos más pertinentes que atesoran todos los miembros de la organización.
- **El crear:** el hecho de compartir conocimientos favorecerá la generación de nuevas ideas, y, por consiguiente, el desarrollo de innovaciones en la empresa.
- **El capitalizar:** los tres anteriores retos permitirán valorizar las actitudes y aptitudes de las personas y eso deberá repercutir primero, en la composición de la cartera de competencias de la empresa y, segundo, en la posición y control de unas ventajas competitivas sostenibles.

La relación de estos elementos se presenta a continuación: (figura 23).

¹² EARLY y PETERSON. BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SANCHEZ, María Paz- "Dirección Estratégica". Ed Pirámide, (2006).



Fuente: BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz-
 “Dirección Estratégica”. Retos que se Presentan en el Concepto de Inteligencia. Ed Pirámide, España (2006). Figura 23

El objetivo del management intercultural consiste, primero en eliminar aparentes contradicciones y áreas de conflictos emanadas de los posibles choques culturales, y luego en una segunda fase, aprovechar la riqueza intelectual que deriva de la interrelación e interacción cultural.

La inteligencia Cultural pretende, al fin y al cabo, establecer aquellas condiciones que permitan a la entidad disponer de nuevos conocimientos para crear aquel ambiente o clima que suscite la realización de proyectos de innovación capaces de incrementar el bienestar social.

Las organizaciones crean un mecanismo para descubrir y absorber todos aquellos datos que pueden ser esgrimidos en los procesos de aprendizaje.

La forma de capturar informaciones externas con el propósito de transformarlas en conocimientos específicos para innovar, conduce a las empresas a adoptar comportamientos proactivos y a implantar, al margen de los espacios internos y externos estructurados de creación, intercambio, difusión y aplicación de conocimientos, sus propios métodos para identificar y recopilar en un entorno mucho más vasto, los datos necesarios para su

desarrollo. Dichos sistemas de alerta se enmarcan dentro de las llamadas prácticas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva o inteligencia tecnológica.

Dussauge y Ramanantsoa (1987) nos proponen esta definición: **“La identificación de las tecnologías más interesantes y la decisión de desarrollar competencias tecnológicas exigen la disponibilidad de una información exhaustiva acerca del entorno tecnológico de la empresa.”** **Las principales fuentes de información que pueden alimentar la función de vigilancia tecnológica son:**

- **Los contactos directos personales con los competidores, proveedores, centros de investigación, universidades, etc.**
- **La participación en coloquios, congresos y otras manifestaciones científicas**
- **Las revistas especializadas.**
- **Las patentes como sistemas de información ya que reflejan cuales son las grandes tendencias tecnológicas.**
- **Las bases de datos”¹³**

Las cuestiones más significativas y estratégicas de la vigilancia e inteligencia tecnológica de cara a sus incidencias en el desarrollo futuro de la empresa:

La Identificación de los Nuevos Competidores: Procedentes de otras áreas geográficas debido a la apertura de los mercados y a la ausencia de proteccionismo o de sectores distintos al que pertenece la empresa gracias a la propuesta de innovaciones revolucionarias de tipo genérico y transversal que puedan tener acepción en varias industrias, incluida la que da cobertura a los productos que fabrica la empresa en cuestión.

¹³ DUSSAUGE y RAMANANTSOA – *Strategic Technology Management - 1st Edition* - (1987).

El Análisis de Competidores: clasificándolos en función de los impactos que puedan tener sus innovaciones en la cartera de productos que controla la empresa y en su sector de actividad por si corre el riesgo de sufrir alguna transformación drástica difícil de contrarrestar.

El adoptar una Actitud Proactiva que permite que todo cambio, a priori amenazante, pueda Convertirse en una Oportunidad: El detectar y disponer, de manera anticipada, de nuevas informaciones procura una ventaja que si se sabe aprovechar y se consigue reaccionar con rapidez y acierto colocará a la empresa en primera línea de cara a la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la apertura de nuevos mercados.

Entre otros aspectos y al margen del interés que suscite el desarrollo de una nueva tecnología por parte de un competidor potencial, conviene determinar el grado de aplicabilidad inmediata de dicha tecnología ya que pueden surgir barreras que obstaculicen y retrasen su implementación.

2.6.- ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Aspectos constitutivos de una cultura de innovación	Principales Elementos que definen los aspectos de una cultura de Innovación
Liderazgo Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar en cada uno de los directivos la capacidad de servir a los demás. • Definir visión, misión, estrategia, centrados en innovación. • Promover un liderazgo transformador. • Crear directivos propensos al riesgo. • No sancionar los fracasos en materia de innovación. • Recompensar los aciertos en materia de innovación. • Crear capacidades para detectar las tendencias del entorno.
Gestión por Competencias Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir equilibrio entre objetivos organizacionales y objetivos personales. • Lograr la implicación del personal en los proyectos de la empresa. • Premiar las actitudes de iniciativas y resultados propios. • Entrenar y capacitar al personal fuertemente en actitudes. • Crear un clima de libertad, adecuado para la innovación. • Fomentar una actitud innovadora, creadora, imaginativa. • Lograr un aprendizaje organizativo multicultural.
Estructura y Aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la interculturalidad como creadora de capacidad distintiva. • Lograr una cohesión entre las subculturas. • Poseer estructuras organizativas flexibles y adaptables. • Fomentar el mestizaje y la diversidad cultural.
Sistemas y Tecnologías de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la organización actualizada a los cambios científicos y tecnológicos. • Evaluar la información del entorno y traducir a conocimiento específico. • Identificar aquellas tecnologías que tienen un mayor impacto económico en la empresa. • Investigar las tendencias de nuevos productos y competidores. • No poner trabas a la aparición de tecnologías disruptivas.

Fuente: Elaboración Propia. BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz- “Dirección Estratégica”. Ed Pirámide, España (2006).

CAPÍTULO III.- **ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO**

SUMARIO: 3.- Análisis mediante herramienta Foda. 3.1.- Componentes del Foda. 3.1.1.- Foda y Formulación Estratégica. 3.1.2.- Análisis Externo. 3.1.3.- Análisis Interno
3.2.- Análisis mediante Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. 3.2.1.- La Amenaza de los Nuevos Competidores. 3.2.2.- La Amenaza de los Productos Sustitutivos. 3.2.3.- El Poder de Negociación de los Clientes. 3.2.4.- El Poder de Negociación de los Proveedores. 3.2.5.- Rivalidad Directa entre Empresas del Seno del Producto Mercado.
3.3.- Análisis mediante herramienta VRIO. 3.3.1.- Tipos de Recursos. 3.3.2.- Elementos Vrio. 3.3.3.- Enfoque de Recursos. 3.3.4.- Enfoque de las Capacidades Dinámicas.
3.4.- Análisis mediante herramienta El OCTOGONO. 3.4.1.- Factores para el Análisis. 3.4.2.- Modelo Mecanicista. 3.4.3.- Modelo Psicosociológico. 3.4.4.- Modelo Completo o Antropológico. 3.4.5.- Finalidad del Octógono.

3.- ANÁLISIS MEDIANTE HERRAMIENTA FODA

Como herramientas para el análisis externo e interno destacamos el modelo FODA. La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas

representan en la matriz son particulares de ese momento. ***Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.***¹⁴

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En términos del proceso de Dirección estratégica en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir.

El objetivo principal del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la empresa será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas), a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

¹⁴ ¿Qué es la matriz FODA?, www.matrizfoda.com, (febrero 2017).

3.1.- COMPONENTES DE LA MATRIZ

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener incidencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una ventaja?

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas posee la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas?

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

3.1.1.- FODA Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es la herramienta que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y

externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. ***“La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación de la empresa y la necesidad de emprender una acción en particular.”***¹⁵

Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?

¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?

¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?

¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?

¿Está funcionando bien la estrategia actual?

¿Qué estrategias debemos adoptar?

¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?

¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

En el análisis interno se evalúan personal, recursos, procesos y productos; en el análisis externo, cualquier factor o elemento externo que pueda afectar el normal desempeño de la empresa. Buscando maximizar los aspectos positivos y minimizar los negativos.

¹⁵ ¿Qué es la matriz FODA?, www.matrizfoda.com, (febrero 2017)

	Fortalezas(F)	Debilidades(D)
Oportunidades(O)	Estrategias(FO)	Estrategias(DO)
Amenazas(A)	Estrategias(FA)	Estrategias(DA)

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

Un análisis FODA puede utilizarse para:

- Explorar nuevas soluciones a los problemas.
- Identificar las barreras que limitan objetivos.
- Decidir sobre la dirección más eficaz.
- Revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

3.1.2.- ANÁLISIS EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Actualmente existe una crisis financiera que afecta a todos y genera grandes tasas de interés que dificultan la inversión. Los grandes índices de inflación generan altos costos internos que, sumados a la quita de los subsidios de servicios básicos como luz, gas, repercuten negativamente en la rentabilidad de una empresa.

La reducción o eliminación de alguna barrera al comercio internacional genera efectos sobre el empleo, el nivel de actividad económica, la balanza comercial, los ingresos públicos, la distribución del ingreso y los precios.

Argentina experimenta un gobierno con muchos cambios políticos y legales, que imposibilita la toma de decisiones a muy largo plazo. La inestabilidad de la política monetaria fiscal del país ha generado periodos de altos niveles de inflación y una fuerte desinversión, esto ha provocado grandes movilizaciones en todo el país en contra de la inflación, la corrupción y la inseguridad.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema.

También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

3.1.3.- ANÁLISIS INTERNO

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

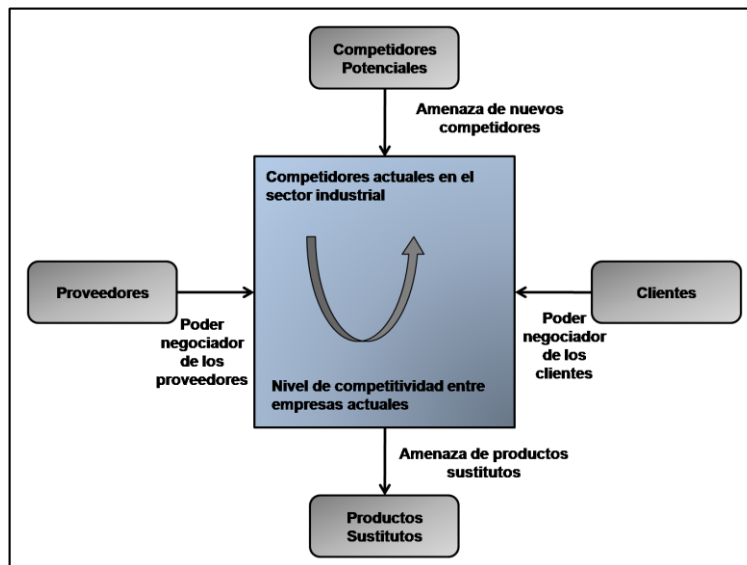
El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

3.2.- ANÁLISIS MEDIANTE MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

También llamado Modelo de Rivalidad Ampliada, debido a Porter (1982) se apoya en la idea de que la capacidad de la empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. El juego combinado de estas cinco

fuerzas competitivas, descrito en la siguiente figura, es lo que determina, el beneficio potencial de un producto mercado. Las fuerzas dominantes que van a modelar el clima competitivo difiere evidentemente de un mercado a otro. Apoyándose en el análisis de Porter (1982), se examinarán sucesivamente el papel de las cuatro fuerzas competitivas. El análisis de la lucha competitiva entre competidores directos se hará luego.



FUENTE: PORTER E. Michael- “Estrategia Competitiva”: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. - México (1982).

3.2.1.- LA AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. Los competidores potenciales pueden ser identificados entre los grupos de empresas siguientes:

- ✓ Las empresas externas al producto mercado que podrían fácilmente superar los obstáculos de entrada.
- ✓ Las empresas para las cuales una entrada constituye una sinergia manifiesta.

✓ Las empresas para las cuales la entrada es la prolongación lógica de su estrategia.

✓ Los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor (Porter 1982, pág.55).

La importancia de esta amenaza depende de la altura de las barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial. Las barreras de entrada posibles son las siguientes:

✓ Las economías de escala que obligan al nuevo competidor a arrancar en gran escala, con el riesgo de incurrir en desventajas a nivel de costos.

✓ Las diferencias entre productos bien protegidos por patentes.

✓ La fuerza de una imagen de marca que entraña un elevado nivel de fidelidad entre los compradores poco sensibles a los argumentos de un recién llegado.

✓ Las necesidades de capital que pueden ser considerables, no solamente para financiar instalaciones de producción, sino también elementos como los stocks, el crédito a clientes, los gastos de publicidad, etc.

✓ El costo de transferencia, es decir el costo del cambio real o psicológico que el comprador debe soportar para pasar del producto del proveedor establecido al producto del nuevo competidor.

✓ El acceso a los canales de distribución: los distribuidores pueden ser reticentes a referenciar un producto suplementario; a veces el nuevo competidor está forzado a crear un canal nuevo.

✓ El efecto de experiencia y la ventaja de costos mantenidos por el productor establecido que pueden ser muy importantes, sobre todo en los sectores con fuerte intensidad de mano de obra.

Las anticipaciones del competidor potencial en cuanto al vigor de las reacciones de los competidores establecidos y en cuanto al carácter

disuasorio de las represalias que pueden organizar van igualmente a influir en su grado de determinación.

La fuerza disuasiva de la réplica dependerá principalmente de los factores siguientes:

- ✓ Un pasado y una reputación de agresividad respecto a los nuevos competidores.
- ✓ El grado de compromiso de la empresa establecida en el producto mercado.
- ✓ La disponibilidad de recursos financieros importantes y su grado de liquidez.
- ✓ Una capacidad de represalias incluso en el mercado del nuevo competidor.

El conjunto de estas condiciones (la existencia de barreras defendibles y la capacidad de réplica) es lo que va a constituir el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial.

3.2.2.- LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los productos sustitutivos entran en la definición de un mercado, el cual agrupa: el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de consumidores. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto/mercado de referencia.

Los precios de los productos sustitutivos imponen un techo al precio que las empresas del producto mercado pueden aplicar. A medida que

el producto sustitutivo constituye una alternativa interesante para el usuario, en cuanto al precio aplicado, el techo con el que se topan estas empresas es más resistente (Porter, 1982, pág. 25).

Evidentemente, son los productos sustitutos los que están evolucionando en el sentido de una mejora en su relación calidad / precio, con respecto a la del producto mercado, los que deben ser objeto de una vigilancia particular. Además, es necesario en esta comparación, estar muy atento a los costos de conversión (reales y psicológicos) que pueden ser muy elevados y anular, para el comprador, el impacto del diferencial de precio.

La identificación de los productos sustitutos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente a los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida. Es necesario un sistema de vigilancia de las evoluciones tecnológicas, de manera que permitan la adopción de un comportamiento práctico y no solamente de rebote.

3.2.3.- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Puede influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro. La importancia de este poder de negociación depende de un cierto número de condiciones (Porter, 1982, págs. 27-28):

- ✓ El grupo de clientes está concentrado o compra cantidades importantes en relación a la cifra de ventas del vendedor.
- ✓ Los productos comprados por el cliente representan una parte muy importante de su propio costo, lo que lo va a conducir a negociar duramente.

- ✓ Los productos comprados están poco diferenciados y los clientes están seguros de poder encontrar otros proveedores.
- ✓ Los costos de transferencia, es decir los costos de cambio de proveedores son reducidos para el cliente.
- ✓ Los clientes representan una amenaza real de integración hacia el origen y son competidores potenciales peligrosos.
- ✓ El cliente dispone de información completa sobre la demanda, los precios reales de mercado y también sobre los costos del proveedor.

Estas condiciones valen tanto para los bienes de consumo como para los industriales; valen también para los minoristas frente a los mayoristas y para los mayoristas respecto de los fabricantes.

La elección de los clientes a los cuales se va a vender es una decisión de importancia estratégica. Una empresa puede mejorar su posición competitiva por una política de selección de su clientela, cuyo objetivo es tener una buena distribución de la cifra de ventas y evitar así toda la forma de dependencia respecto al grupo de clientes.

3.2.4.- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores poderosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costos aplicadas.

Las condiciones que aseguran un poder elevado de negociación a un proveedor son similares a las que prevalecen en el poder de los clientes (Porter, 1982, págs. 30-31).

- ✓ El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende.
- ✓ El proveedor no está enfrentado a unos productos susceptibles que sustituirán los productos que él proporciona.
- ✓ La empresa no es un cliente importante para el proveedor.
- ✓ El producto es un medio de producción importante para el cliente.
- ✓ El grupo de proveedores tiene diferenciados sus productos o ha creado unos costos de transferencia que convierten al cliente en cautivo.
- ✓ El grupo de proveedores constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor.

Hay que destacar que la mano de obra de la empresa forma parte de los proveedores. En razón de esto, y según su grado de organización o sindicalización, la mano de obra mantiene un poder de negociación nada despreciable, que puede igualmente pesar sobre la rentabilidad potencial de una actividad.

Estas cuatro fuerzas competitivas externas, a las cuales es preciso añadir la rivalidad directa entre las empresas del mismo sector, determinan la rentabilidad y el poder de mercado potencial de la empresa.

3.2.5.- SITUACIONES COMPETITIVAS DENTRO DEL MISMO SECTOR (RIVALIDAD DIRECTA ENTRE EMPRESAS DEL SENO DEL PRODUCTO MERCADO)

La intensidad y las formas de lucha competitiva entre rivales directos en un producto mercado varían según la naturaleza de la situación competitiva observada. La situación competitiva describe el grado de interdependencia entre competidores, lo cual suscita unos comportamientos competitivos característicos se distinguen habitualmente cuatro situaciones competitivas: la competencia pura o perfecta, el oligopolio, la competencia monopolística (o imperfecta) y el monopolio. Se examinarán sucesivamente estas situaciones tipo, poniendo de manifiesto sus implicaciones sobre los comportamientos competitivos esperados.

LA COMPETENCIA PURA O PERFECTA: El modelo de la competencia pura se caracteriza por la presencia en el mercado de un gran número de vendedores frente a un gran número de compradores, no siendo ninguno de ellos lo suficientemente fuerte como para influir en el nivel de precios. Los productos cuyas características están definidas muy exactamente, son perfectamente sustituibles entre ellos y se venden al precio de mercado, el cual se establece estrictamente por el juego de la oferta y la demanda. En este tipo de mercado, los vendedores no mantienen ningún poder de mercado y sus comportamientos no están afectados por sus acciones respectivas. Las características claves son las siguientes:

- ✓ Número elevado de compradores y vendedores.
- ✓ Productos indiferenciados perfectamente sustituibles.
- ✓ Ausencia total de poder de mercado.

EL OLIGOPOLIO: El oligopolio es una situación donde la dependencia entre las empresas rivales es muy fuerte, debido al número reducido de competidores o la presencia de algunas empresas dominantes. En mercados concentrados de este tipo, las fuerzas existentes son conocidas por cada uno y las acciones emprendidas por un competidor son advertidas por los demás que están desde entonces inclinados a reaccionar. El resultado de una maniobra estratégica depende, pues ampliamente de la actitud reactiva o no de las demás empresas competidoras.

La dependencia entre competidores es tanto más fuerte cuanto más diferenciados son los productos de las empresas existentes, se habla entonces de oligopolio indiferenciado en oposición al oligopolio diferenciado, donde los bienes tienen cualidades distintivas importantes para el comprador. Los casos de oligopolio se encuentran más frecuentemente en los productos-mercados situados en fase de madurez en su ciclo de vida, es decir cuando la demanda primaria está estancada y no es expansible.

¿Hace falta hablar de los tipos de comportamientos competitivos?

Comportamiento independiente - comportamiento acomodante - comportamiento adaptativo – comportamiento anticipativo - comportamiento agresivo guerrero.

LA COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA O IMPERFECTA: La situación de competencia monopolística se sitúa entre la competencia pura y el monopolio (Chamberlin, 1950). Los competidores son numerosos y de fuerza equilibrada, pero los productos están diferenciados, es decir presentan características distintivas importantes para el comprador y percibidas como tales por el conjunto del producto mercado. La diferenciación puede adoptar diferentes formas: un sabor si se trata de una bebida, por ejemplo, una característica técnica concreta, una combinación original de características que favorece una variedad de usos diferente, la calidad y la extensión de servicios ofrecidos a la clientela, la red de

distribución, la fuerza de la imagen de marca, etc. En la base de una situación de competencia monopolística se encuentra, una estrategia de diferenciación basada en una ventaja competitiva.

Condiciones para el éxito de una estrategia de diferenciación:

- Sea cual fuere la fuente de diferenciación, debe representar un “valor” para el comprador.
- Este valor puede representar para el comprador, bien un aumento de su rendimiento de uso (mayor satisfacción), bien una disminución de su costo de consumo o de uso.
- El valor para el comprador debe ser suficientemente importante para que este último acepte pagar un suplemento de precio para beneficiarse.
- El elemento de diferenciación debe ser defendible por la empresa, es decir, estar al abrigo de una incitación inmediata por los competidores.
- El suplemento de precio pagado por el comprador debe ser superior al suplemento de costo soportado por la empresa para producir y mantener el elemento de diferenciación.
- Por último, en la medida en que el elemento de diferenciación es poco observable o desconocido por el mercado, la empresa debe crear señales para hacerlo conocer.

EL MONOPOLIO: Esta situación competitiva es un caso límite, como la de la competencia perfecta. El mercado está dominado por un único productor frente a un gran número de compradores; el producto está sin competencia directa en su categoría por un periodo de tiempo limitado. El monopolio del innovador. Es una situación que se observa en la fase de introducción del ciclo de vida de un producto en los sectores nuevos, caracterizados por innovaciones tecnológicas y por modificaciones importantes en los costos debido a la aparición de un nuevo procedimiento.

Si hay monopolio, la empresa mantiene un poder de mercado en principio elevado, muy rápidamente amenazado por los nuevos competidores atraídos por el potencial de crecimiento y beneficio. La duración previsible del monopolio es, por lo tanto, un dato esencial, el cual dependerá de la fuerza de la innovación y de la existencia de barreras defendibles a la entrada de competidores nuevos. Las situaciones de monopolio son en realidad, efímeras, debido principalmente a la difusión cada vez más rápida de las innovaciones tecnológicas.

3.3.- ANÁLISIS MEDIANTE HERRAMIENTA VRIO

El análisis VRIO es una herramienta interna de análisis de empresas que se engloba dentro de la teoría de recursos y responde a las cuatro características básicas que ha de cumplir un recurso para dar a la empresa ventaja competitiva.

El objetivo principal del análisis VRIO es analizar en qué medida los recursos que posee la empresa le están ayudando a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia.

Los recursos de una organización son los elementos que ésta tiene y necesita para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos que se propone. Se denominan recursos porque son utilizados y aplicados en la organización. Además, pueden ser muy variados en función de lo específico a realizar en cada caso.

3.3.1.- TIPOS DE RECURSOS

En una empresa se pueden dar tres tipos de recursos:

- **Recursos Tangibles:** Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos: Los Financieros y los Físicos.
- **Recursos Intangibles:** Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho, muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos. Pueden ser:
 1. **Reputación:** está relacionado con la relación de confianza entre la empresa y el consumidor. Es por esto que un consumidor está dispuesto a pagar una cantidad extra por el producto o servicio de una determinada empresa, en la que confía plenamente. Sin duda alguna, constituye una ventaja competitiva importantísima. La reputación se relaciona con la propia reputación de una marca entre los clientes, de los productos, y las relaciones de una empresa con respecto a los proveedores, Administración Pública y la sociedad.
 2. **Tecnología:** es un recurso realmente valioso para las empresas que lo explota. Se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales, etc.
 3. **Cultura:** de todos es el recurso más intangible, pero a la vez de los más valiosos, y es que la cultura identifica la empresa: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación, sus comportamientos.
- **Recursos Humanos:** Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Es muy complicado dirigir un equipo de personas debido a la heterogeneidad de todas ellas. Son difíciles de valorar porque, como ocurre con los recursos

intangibles, no aparecen en los estados contables, y es que una persona está contratada por una empresa, pero no es de su propiedad. Lo que más se debe valorar en las personas son: **conocimiento, comunicación y motivación.**¹⁶

Determinar qué capacidades tiene la empresa es clave para elegir muy bien qué estrategia competitiva se va a seguir.

Para ello la herramienta más sencilla es el análisis VRIO, que ayuda a identificar con qué armas van a competir, cuáles deben desarrollar y cuáles no son críticas y se pueden dejar en manos de partners.

3.3.2.- ELEMENTOS VRIO

VRIO es el acrónimo en inglés de:

V – Value (Valor): ¿Es éste un recurso de valor? ¿Podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?

R – Rarity (Raro, de acceso Reducido): ¿Está este recurso sólo en manos de unos pocos? ¿O por el contrario está al alcance de todos?

I – Imitability (Imitable): ¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?

O – Organization (Organización): **“¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?”**¹⁷

Hacer un análisis VRIO implica listar todos los recursos que creemos que son relevantes para competir en el mercado (tecnología,

¹⁶ El análisis interno de una empresa para definir una buena estrategia, en Internet: www.si-emprendemos.blogspot.com.ar/2013/04/el-analisis-interno-de-una-empresa-para.html, (febrero 2017).

¹⁷ Cómo hacer un análisis de capacidades VRIO, en Internet: <http://blog.hoshinplan.es/2014/06/01/como-hacer-un-analisis-de-capacidades-vrio/>, (febrero 2017).

marcas, equipo y talento, patentes, cartera de clientes, capacidad financiera, etc.) e ir puntuando hasta qué punto son de Valor (V), Raros (R), Inimitables (I) y anclados en la Organización (O).

Evaluación de los recursos y capacidades				Análisis Competitivo		
¿Son Valiosos?	¿Son raros?	¿Son costosos de imitar?	¿Son explotados por la empresa?	Implicaciones competitivas	Resultado económico	Posición competitiva
No	-	-	Muy poco	Desventaja competitiva	Debajo de lo normal	Debilidad
Si	No	-	Poco	Igualdad competitiva	Normal	Fortaleza
Si	Si	No	Medianamente	Ventaja competitiva temporal	Arriba de lo normal	Fortaleza y competencia distintiva
Si	Si	Si	Muy explotados	Ventaja competitiva sostenible	Arriba de lo normal	Fortaleza y competencia distintiva sostenible

Fuente: BARNEY, Jay B, en Internet: Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Jay_Barney, (2002).

3.3.3.- ENFOQUE DE RECURSOS

Grant (1991) define los recursos como inputs del proceso de producción y los clasifica en tres categorías básicas (Grant, 1995): tangibles (físicos y financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura) y humanos (conocimientos, destrezas y capacidades de comunicación, relación y motivación).

Por su parte, Barney (1991) propone una clasificación de los recursos en tres categorías:

- **Recursos de capital físico:** incluyen la tecnología física utilizada en la empresa, la planta y los equipos, el emplazamiento geográfico y el acceso a las materias primas.
- **Recursos de capital humano:** entre los que destacan la información la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones, las expectativas de los gestores individuales, y los trabajadores de la empresa.
- **Recursos de capital organizativo:** como, por ejemplo, la estructura formal de intercambio de información de la empresa, su planificación formal e informal, los sistemas de control y coordinación y las relaciones informales entre los grupos dentro de la empresa y entre los de la empresa y su entorno.

Según Barney: ***“Todas las capacidades, conocimientos, habilidades... son recursos para la empresa, pero, por el contrario, todos los recursos no se pueden considerar capacidades.”***¹⁸ Por esta misma razón, expone un esquema analítico -VRIO-

De acuerdo con este planteamiento, ***“Si un recurso es valioso, raro y de imitación costosa, entonces la correcta explotación organizada de este activo generará una ventaja competitiva”***¹⁹ sostenible y beneficios económicos por encima de lo normal. Algunos autores consideran que los recursos intangibles son la razón fundamental del crecimiento de la empresa, ya que, al estar basados en información y conocimientos, éstos se utilizan de tal manera que sus aplicaciones puedan ser muy variadas, resultando preciso aclarar que ***“La generación de ventajas competitivas no reside en la capacidad intelectual de los individuos como poseedores de conocimientos sino en la difusión e***

¹⁸ CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., Op. Cit., Pág. 17

¹⁹ Ventaja competitiva: características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen costes -ventaja de coste- o diferencian mejor sus productos -ventaja de diferenciación- o mejor desempeño de la tecnología -ventaja tecnológica-, por lo que puede defender y mejorar su posición competitiva.

integración de esos conocimientos, personales contenidos en las rutinas o pautas de actuación y bases cognitivas de la empresa²⁰.

3.3.4.- ENFOQUE DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

La posesión de recursos por parte de la empresa no explica ni garantiza el control de una ventaja competitiva sostenible. Para conseguir tal ventaja la empresa debe ser capaz de integrar esos recursos mediante el empleo de sus rutinas organizativas, que desembocará en unas competencias. Las rutinas organizativas suponen una serie de patrones regulares y previsibles de actividad, las que constituirán la base de la memoria de la empresa porque son el principal sistema de almacenamiento de competencias y definen, por tanto, en cada momento, lo que se puede o no se puede hacer bien.

Las competencias empresariales son aquellas que afloran cuando la organización se centra en lo que mejor sabe, puede, quiere o espera hacer.

Se debe poner énfasis en el carácter estratégico de las capacidades de cara a la generación de ventajas competitivas a través de la valorización de los recursos que posee la empresa; es por ello que el análisis de las capacidades se ha centrado en el desarrollo de una teoría de las capacidades dinámicas que radica en una permanente generación de aquellos elementos que permiten identificar las bases sobre las cuales se crean, mantienen y refuerzan las competencias empresariales y, por consiguiente, la obtención de ventajas competitivas.

Las ya mencionadas competencias empresariales, constituyen un conjunto de conocimientos, valores, recursos, capacidades y tecnologías que

²⁰ *Ibidem* 19

permiten ofrecer un determinado beneficio a los clientes, gracias a la cual la empresa mejora su capacidad de competir y su posición competitiva (facilita la generación y sostenibilidad de la ventaja competitiva).

“La lucha constante por alcanzar una ventaja competitiva susceptible de medirse en una industria o mercado ocupa una parte importante del tiempo y dinero de una organización”²¹.

El problema real con una ventaja competitiva es que normalmente no dura mucho tiempo y por lo general no es sustentable a largo plazo. Una vez que una empresa descubre cómo obtener una ventaja sobre sus competidores, éstos descubren cómo lo hizo y hacen lo mismo. ***“Lo que alguna vez fue una ventaja competitiva es ahora una necesidad competitiva.”²²***

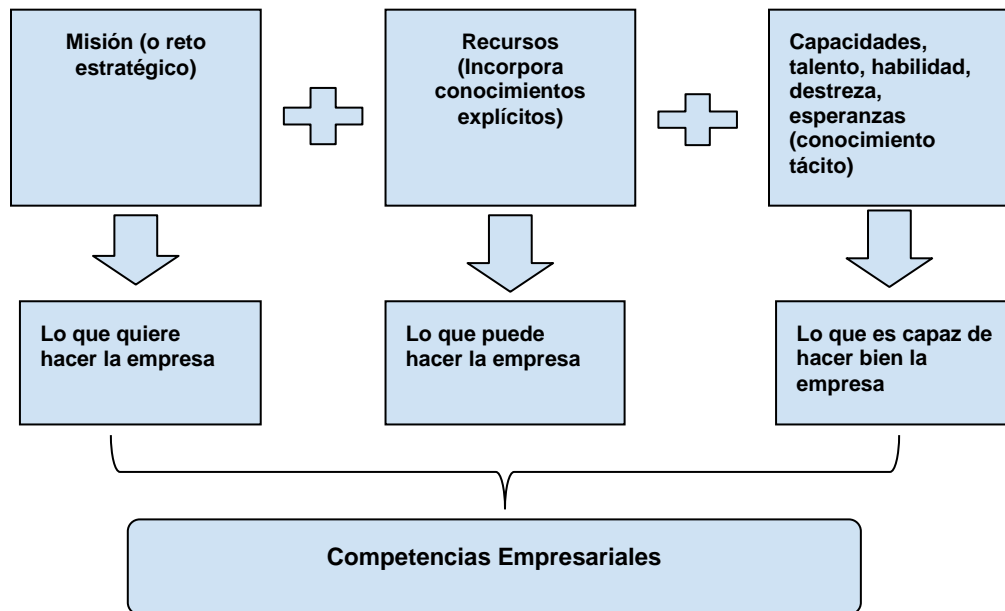
Es preciso mencionar en este punto que las competencias dinámicas son aquellas que “reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”.

Las capacidades dinámicas cobran sentido cuando las empresas, para mantenerse competitivas, no solo deben tener claro lo que saben hacer especialmente muy bien hoy (oficio), sino lo que deberán hacer especialmente bien en el futuro para satisfacer a sus clientes, y en este caso es necesario desarrollar las competencias presentes y generar unas competencias futuras. Reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitivas.

Como consecuencia de esto, es posible concluir que las empresas con éxito son aquellas que logran combinar y explotar con habilidad sus competencias y saben proponer respuestas innovadoras adaptadas a los cambios del entorno.

²¹ *Ibíd.*, Pág. 49.

²² O'BRIEN, James A., MARAKAS, George M., *Óp. Cit.*, Pág. 40



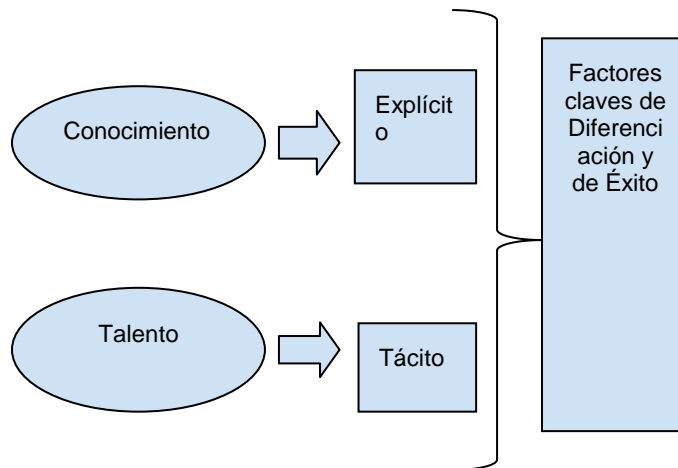
Fuente: MORCILLO ORTEGA, Patricio - "La Dirección Estratégica de la tecnología e innovación". - Civitas, Madrid (1997)

El desarrollo del oficio posibilitará nuevas oportunidades de negocio, las que se gestionan desde unas áreas básicas de actividad que constituirán verdaderos núcleos estructurales y estratégicos para la empresa, y a su vez serán fuente de riqueza para la organización e irán abriendo nuevos horizontes impulsados por unas competencias dinámicas regeneradoras.

Si con el tiempo, la cartera de competencias de la empresa se va vaciando de contenido porque las mismas se han quedado obsoletas, eso demostrará que la entidad ha sido incapaz de aprender y de hacerse con el control de nuevos recursos, conocimientos y capacidades inherentes al progreso del oficio elegido. Por el contrario, "**si la cartera de competencias**

dominada por la empresa evoluciona adecuadamente entonces el oficio incorporará coherencia y sustancia a la estrategia empresarial.²³

Las capacidades asociadas al conocimiento tácito son las que alcanzan una dimensión más estratégica. Este conocimiento tácito es el verdadero disparador de la diferenciación o ventaja competitiva, ya que al constituir una capacidad menos imitable o más rara (VRIO) hace más sostenible una competencia empresarial.



Fuente: JERICÓ, Pilar - "Gestión del talento" - Prentice Hall (2001).

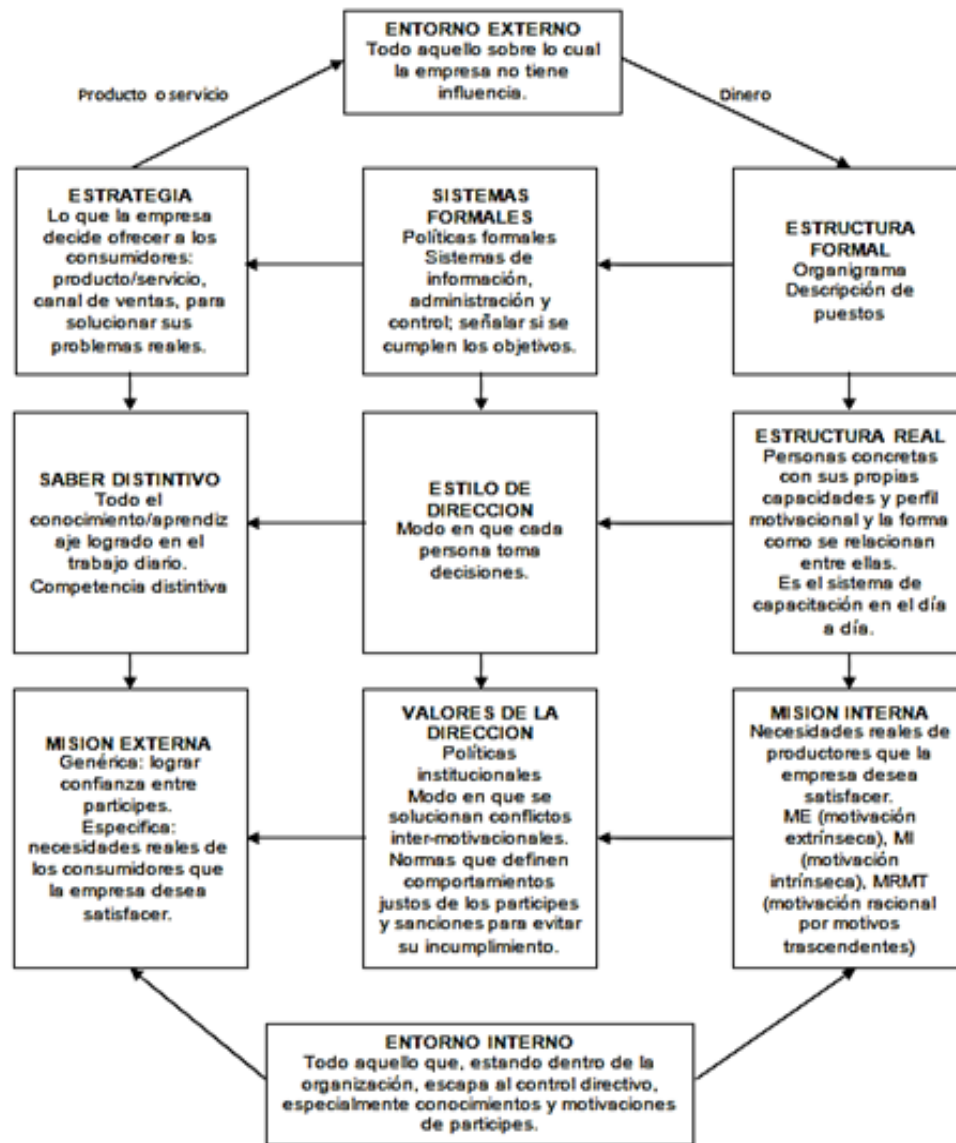
3.4.- ANÁLISIS MEDIANTE HERRAMIENTA EL OCTÓGONO

En el **modelo**²⁴ del Octógono se representan, además de tres niveles: mecanicista, psicosociológico y antropológico, tres columnas que contienen correlativamente información correspondiente a los consumidores, los directivos y los trabajadores.

²³: BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz- "Dirección Estratégica". Ed Pirámide, España (2006). -TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, Cuadernillo de notas técnicas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2015)

²⁴Los modelos sirven para estudiar la realidad y se diferencian unos de otros por su fidelidad a esta y por su operatividad.

3.4.1- FACTORES PARA EL ANÁLISIS



FUENTE: FERREIRO, Pablo, *El Octógono: Un Diagnóstico Completo de la Organización Empresarial*, Editorial Universidad de Piura, (Lima, 2013).

3.4.2.- MODELO MECANICISTA

En este primer nivel se analizan los datos que un determinado caso contiene sobre la forma de accionar frente al entorno externo.

Al entorno externo se le dedica el casillero que encabeza el Octógono, incluyendo datos de cierta relevancia sobre aspectos de la realidad que no son influidos por la empresa de manera significativa. A su vez este primer análisis se divide en otras tres partes: Estructura formal, Sistema de control y Estrategia.

Bajo el título de ***“Estructura Formal, se incluyen datos sobre las personas que componen la organización, pero consideradas solo como componentes manuales, manipulables, como meros peones que cumplen su rol material para satisfacer sus necesidades.”***²⁵

Pertenece a este plano el ***“Sistema de Control (Sistema Formal de Dirección) donde se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la Estrategia definida.”***²⁶ El primer y más evidente sistema de control que funciona a este nivel está relacionado con el sistema de remuneraciones y las políticas de incentivos basadas en resultados.

3.4.3.- MODELO PSICOSOCIOLÓGICO.

En algunos casos es posible obtener información acerca de las relaciones entre los participantes en la organización, tales como nivel y calidad de la comunicación, delegación, evaluación, motivación, etc.

²⁵FERREIRO, Pablo, *El Octógono: Un Diagnóstico Completo de la Organización Empresarial*, Editorial Universidad de Piura, (Lima, 2013), Pág. 68

²⁶ *Ibidem* Pág. 68

En este segundo nivel se incorpora un apartado de Competencia Diferencial o Saber Distintivo, el cual tiene mucho que ver con la satisfacción de las necesidades cognoscitivas de los participantes. Se intenta saber cómo funciona la comunicación y la participación en la organización empresarial.

Aquí se dan los aprendizajes (concretamente los operativos) que configuran las capacidades específicas, de tipo técnico o administrativo, desarrollados en la empresa.

Otro apartado a considerar está constituido por ***“los Estilos Directivos, donde se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa en términos de las dos competencias-síntesis que acabamos de señalar: comunicación y participación.”***²⁷

Por último, se sitúa el casillero ***“Estructura Real, donde se ubican los datos referentes a dichas capacidades que se dan entre los partícipes de la organización. Aquí se ubica, por ejemplo, si se da o no el trabajo en equipo, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas (miedo, fastidio, ilusión, etc.)”***.²⁸

3.4.4.- MODELO COMPLETO O ANTROPOLÓGICO

Representa el tercer nivel del Octógono, el cual interpela en el avance del análisis y hace tomar conciencia de la necesidad de analizar los hechos en su vertiente más profunda. En este plano se realiza la satisfacción de las necesidades afectivas de los partícipes de la organización. También forman parte de este nivel las misiones interna y externa, así como los valores.

Llamamos ***“Misión Externa a las necesidades reales de los consumidores que la empresa desea atender. Está claro que en este***

²⁷ *Ibíd.*, Pág. 42

²⁸ *Ibíd.*, Pág. 42

apartado no pondremos los deseos o declaraciones que se hagan, sino tan sólo la realidad, lo que de hecho ocurre y que sea expresamente buscado por los directivos de la organización.”²⁹

Denominamos Misión Interna al mismo propósito de la empresa, pero ahora referido al personal interno. La “prueba ácida” de la autenticidad de una misión interna de calidad consiste en ver cómo se trata a los débiles de la empresa, esto es, próximos a la jubilación y los enfermos, es decir, a la gente “marginal” de la que aparentemente poco se puede esperar en términos del primer nivel.

“Los Valores es lo que la empresa entiende por persona, que se deducirá de la manera concreta como trate a los componentes.”³⁰

Ocurre con mucha frecuencia, que lo único que está explícitamente manifiesto en la empresa es la Misión Externa, ya sea de manera formal e incluso escrita, pero nada se dice de la Misión Interna y Valores.

Lo que encontramos al tratar de analizar el tercer nivel del Octógono es un conjunto de contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, y ello constituye el problema.

Este tercer nivel del Octógono solemos denominarlo de la unidad. Los dos anteriores los llamamos de la eficacia y de la atractividad, respectivamente.

Hay un apartado que denominamos Entorno Interno, que recoge aquellos aspectos comunes que tienen las personas del caso y que la empresa no maneja directamente.

²⁹ *Ibidem*, Pág. 43

³⁰ *Ibidem*, Pág. 43

3.4.5- FINALIDAD DEL OCTÓGONO

El Octógono bien construido sirve para diagnosticar los problemas de una organización y ubicarlos en el nivel correspondiente. Sin embargo, y a pesar de la condición imprescindible de esta función, localizar e identificar la “herida”, no con ello está curado el paciente. Es necesario que se lleven a cabo las otras fases de la solución científica de problemas. Concretamente hay que crear alternativas y evaluarlas según los criterios de eficacia, atractividad y unidad, seleccionar aquella que sea mejor (o menos mala), e implementarla. Es decir, determinar con el mayor detalle posible quién ejecuta, qué, cuándo, por qué y cómo, evaluando todas las consecuencias de la decisión tomada.

CAPITULO IV.- **APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS** **ESTRATEGICO EN LA EMPRESA**

SUMARIO: 4.- Descripción e Historia de la Empresa
4.1.- Problema
4.2.- Relevamiento
4.3.- Herramientas de Análisis Estratégico

4.- DESCRIPCIÓN E HISTORIA

Termas de Río Hondo es una ciudad turística al norte de Argentina. Es conocida por sus numerosas termas, que son populares por sus supuestas propiedades terapéuticas. En las afueras al oeste de la ciudad, cerca del Embalse de Río Hondo, está el Autódromo Provincial Termas de Río Hondo, sede de eventos internacionales de deportes de motor. Aquí se encuentra el Museo del Automóvil, que exhibe automóviles de carrera antiguos y motocicletas.

Fue reubicada a 21 kilómetros de su sitio primitivo en el año 1966, para construir el Dique Frontal.

Fue declarada ciudad el 6 de septiembre de 1954, pero el Municipio obtuvo su autonomía recién en 1958 y se eligió como primer intendente municipal al sr. Luis Jorge Manzur.

La ciudad de Río Hondo, cuyo nombre original era Miraflores, es un centro de turismo cuya importancia radica en el balneario termal junto al río

Dulce. Sobre este mismo río se halla el Dique Frontal, el cual embalsa un lago artificial apto para la náutica y la pesca deportiva.

Hoy, es el mayor centro turístico de la provincia y uno de los más importantes de la región.

El dique fue inaugurado en 1967 con el fin de atenuar las crecidas, mejorar el riego y generar energía.

A comienzo del siglo XX, Termas era un villorrio de 300 habitantes y comenzaban a surgir los primeros hoteles para el turismo que encontró algunos precursores a fines del XIX, ya que el primer alojamiento se construyó en 1884. Los pasajeros buscaban mayor intimidad. Por eso era común ver las habitaciones sin ventanas.

Las aguas del río Dulce eran ya conocidas desde la época precolombina con el nombre de Aguas del Sol. El prestigio de la ciudad existe desde hace siglos; los príncipes del Alto Perú - los incas- llegaban a las "aguas milagrosas" para disfrutar de un microclima único y darles energía termo mineral a sus vidas.

Antes de la llegada de los españoles habitaban la zona aborígen sedentarios, los tonocotés. Estos se ubicaron a orillas del Soconcho, río de aguas mansas, que en quechua se llamó Misky Mayu y los españoles tradujeron como Río Dulce.

Los incas decían que sus manantiales traían el fuego de la tierra y daban milagrosamente la salud al sufriente o al enfermo. Su fama se extendió con los relatos hasta el imperio del Hijo del Sol, en las alturas del Tahuantisuyo.

Se cuenta que san Francisco Solano pasó por la antigua villa rumbo al Tucumán, para proveerse de madera de nogal y construir el templo que hoy se levanta en la ciudad capital de Santiago del Estero. Al regresar, se encontró en las cercanías de Villa Río Hondo con el gran río crecido (río Dulce). Era humanamente imposible vadearlo, pero el santo, se cuenta,

desató su cordón, lo arrojó al río y dijo: "Río Hondo, no impedirás nuestro paso". Entonces las aguas se abrieron. Fue el primero en tocar la otra orilla y dejó sus huellas y la de su mula en una piedra que aún se conserva y venera en la nueva Capilla Villa Río Hondo.

A partir de este hecho milagroso, el Santo de la Cruz y el Violín es venerado en la región y el nombre original de Miraflores se transformó a Río Hondo.

Posee una infraestructura hotelera de más de 170 establecimientos de distintas categorías, con 14.500 plazas, además de numerosos acampes.

Cuenta con 44.000 habitantes (**estimación³¹ 2016**) lo que representa un incremento del casi 21% frente a los 27.838 habitantes (**INDEC³², 2001**) del censo del 2001. Esta población la sitúa como el segundo aglomerado urbano de su provincia, después de Santiago del Estero- La Banda.

Por la naturaleza de sus aguas termales y su infraestructura hotelera ha sido y es lugar de organización de encuentros, congresos y convenciones. Numerosas entidades han encontrado en las Termas de Río Hondo un lugar ideal para reunir a sus miembros y celebrar allí reuniones y eventos.

En base a la información obtenida a través de las entrevistas realizadas, que como anexo se acompaña en este trabajo investigativo nos centraremos en el estudio de un hotel llamado Dora, ubicado en la calle Maipú 264, CP 4220 Termas de Río Hondo, provincia de Santiago del Estero, Argentina. Se halla a 300 metros del centro termal y a 200 metros de la avenida Norte, en comparación con sus competidores más relevantes. Su apertura fue en el año 1970. Proveniente de una herencia familiar, cuyo nombre se pensó y escogió en honor a su fundadora y Abuela (DORA). El

³¹https://es.wikipedia.org/wiki/Termas_de_R%C3%ADo_Hondo

³² <https://www.indec.gob.ar/>

mismo inicio, con la construcción de dos departamentos en su vivienda, los cuales se mantuvieron hasta el año 1978, año en que sus hijos pudieron adquirir un terreno propio para la edificación de seis habitaciones cómodamente amobladas, hasta llegar a lo que hoy en día se conoce.

Dicho establecimiento posee una capacidad de alojamiento para 102 visitantes, en sus 40 habitaciones con baños privados termales (20 dobles, 10 triples y 8 cuádruples). Por las cañerías, disponen de agua termal salada y dulce. Cada habitación, está equipada con camas con colchones Simmons de resortes Bicónicos con marco de acero reforzado, ropa de cama, un teléfono, aire acondicionado y calefacción, caja de seguridad, TV led de 32 pulgadas, placar con cajonera, dos mesitas de luz, una mesa y dos sillas. Las habitaciones, se encuentran ambientadas (con colores, cortinas y cuadros) con la intención de generar en los clientes comodidad, confort y tranquilidad. Todos los baños, poseen bañeras de hidromasaje y se reponen diariamente de ropa blanca, jabón, papel higiénico y shampoo.

Entre los servicios comunes en el hotel, los inquilinos disponen de dos salas de estar, cada una con un sillón de tres cuerpos, dos sillones de un cuerpo, dos pufs, un TV LED de 40 pulgadas y una mesa ratona. Las salas, se ubican al lado de un ventanal para aprovechar la luz natural. Se establece un ambiente agradable con música ambiental. Durante su estadía, los visitantes pueden disponer de una piscina termal salada, cochera cubierta, zona de relax, uso de Wifi y servicio médico asistencial. En el hotel, también se brindan servicios de bar, servicios de comedor, un gimnasio y un spa Termal (con gabinete de masajes/fango terapia jacuzzi, solárium, sauna seca y húmeda, ducha escocesa y baño finlandés).

El hotel brinda servicios de alojamiento 24 horas. Tiene una superficie cubierta de 1400 Mts² y descubierta de 600 Mts². Se encuentra ubicado en una zona relativamente urbana en la que se facilitan los servicios públicos necesarios para operar. La cochera, puede albergar cómodamente

30 coches y 40 si se los estaciona estratégicamente. Los administradores, poseen capacidades técnicas y conocimientos especializados en las respectivas áreas en las que se los asignaron. Se trabajará en turnos rotativos de 8 horas cada uno en la administración, recepción, operatoria de Spa y portería.

Tiene además Apart (Cuyo costo es menor), por no poseer un patio cubierto. Existen expectativas a remodelar todo este espacio y apuntar a las habitaciones de hotel solamente, ya que no se cuenta con atractivos en el patio, solo un quincho que se encuentra descuidado, y no hay actualmente zona de esparcimiento dentro del mismo, fuera del GYM, las duchas y el SPA.

Nuestra estrategia para abordar este caso va a ser utilizar herramientas de análisis tanto interno como herramientas de análisis externo. Detectar sus puntos débiles, sus falencias y sus errores para presentar posibles soluciones que se puedan implementar fácilmente y que sean óptimas para la empresa. Pero así también, analizar sus fortalezas para que puedan seguir desarrollándose y optimizándolas. Se dice que uno tiene que trabajar mucho en sus debilidades y errores para solucionarlos, pero también hay que dedicarse a trabajar y mejorar siempre sus fortalezas para que ningún competidor nos pueda vencer en nuestro terreno.

4.1.- PROBLEMA

Implantando las características de una cultura Innovadora ¿Se podrá modificar la percepción de los miembros de una “cultura Vieja”, logrando potenciar la Innovación desde todas las aristas posibles en cada una de las áreas del hotel bajo estudio, para subsanar el bache rentable generado, debido a la pérdida de competitividad en el creciente desarrollo del mercado turístico Termal?

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Iniciamos la investigación en un Hotel de tres estrellas de Termas de Río Hondo (Santiago del Estero). En el mismo, se brindan servicios de alojamiento en habitaciones estándares con capacidad para 2, 3 y 4 personas. Divisada como una oportunidad de negocio, considerando que Termas de Río Hondo es el destino argentino que más ha crecido en estos últimos años, por infraestructura, mejora de servicios, numerosas alternativas para el viajero y hasta ha cambiado el perfil del turismo que visita esta famosa localidad santiagueña: se ha incorporado segmentos de público que hasta hace unas temporadas no lo tenía entre sus prioridades. La demanda de noches de hospedajes en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en la ciudad, ha crecido a tasas promedio de 8% anual durante los últimos cinco años, y el arribo de turistas internacionales a esta ciudad por el aeropuerto a una tasa de 9,4% anual durante el mismo periodo de tiempo, dado que el Gobierno Nacional, Provincial y empresarios particulares, apuestan a la zona promoviendo innumerables eventos que lograron combatir la estacionalidad.

Dado el auge del turismo termal y en pos de la creciente competitividad en el Sector Hotelero, en respuesta de la excesiva demanda actual de los servicios del rubro y que las plazas existentes no abastecen, se infiere que implantando las características de una cultura Innovadora se logrará la eficiencia para satisfacer las necesidades del Huésped. El proyecto se vio motivado y se justifica por la disponibilidad para administrar el negocio y por las auspiciosas cifras que ha revelado el turismo en la región durante los últimos años.

OBJETIVO GENERAL:

Suministrar un diagnóstico viable que revele el grado de correlación entre la cultura existente y la rentabilidad obtenida como resultado de la misma.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Presentar presupuesto de una planificación para la implementación y la rentabilidad derivada. Observando que con la implementación de un plan de adaptación de una cultura innovadora a la actual condición del personal a cargo comenzando desde la cabeza de la organización hasta los niveles más bajos, es posible revertir los números a largo plazo por medio de la asimilación de herramientas (procesos de avance) que permitan la competitividad y por ende el crecimiento.

4.2.- RELEVAMIENTO

El objetivo del proceso de relevamiento fue conocer factores externos e internos que afectan al Hotel para poder realizar el correspondiente análisis y diagnóstico estratégico. Para la recolección de datos usamos herramientas tales como:

- Entrevista al Encargado administrativo.
- Encuestas al personal.

En la primera herramienta mencionada se realizó una serie de preguntas al encargado administrativo de la empresa mediante un diálogo fluido que permitió obtener información desde una perspectiva más de negocio y estratégica acerca de la situación actual de la empresa. En cambio, las entrevistas al personal cuentan con otro formato en el cual se usaron preguntas con determinadas opciones para seleccionar y preguntas abiertas en los casos que necesitábamos información más detallada. En

ambos casos las preguntas fueron ordenadas en base a los cuatro elementos organizativos.

(Ver Anexo).

4.3.- HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Por medio de las herramientas usadas en el relevamiento de datos, logramos realizar el análisis estratégico y observación. Algunas de ellas fueron: FODA, PORTER, VRIO y OCTOGONO.

4.3.1-FODA

FORTALEZAS

- Lealtad / Antigüedad de los clientes y colaboradores
- Atención personalizada.
- Ubicación geográfica del Hotel y Accesos al mismo (a 2 cuadras de la terminal de Ómnibus, a 3 del centro y a 2 de la Ruta Nacional N° 9)
- Gran variedad de servicios, como el gastronómico, Gimnasio, Piscina.
- Estacionamiento techado y privado en las instalaciones.
- Personal competente
- Instalaciones adecuadas y renovadas
- Moderno Spa

Puntos fuertes como el prestigio, trayectoria, una clientela fiel, la gran calidad en atención, la ubicación, el contar con una cochera techada y privada dentro de las instalaciones del hotel, aparte de una carta gastronómica variada, piscina termal, gimnasio, entre otros servicios, brindan la seguridad de cumplir con los estandartes que lo categorizan en las 3

estrellas. A lo largo de los años el servicio fue mejorando por inversiones del mobiliario y mejoras en el spa del establecimiento: camas por Somniers, tv por LCD, AA, nuevos tratamientos faciales, masajes entre otros.

OPORTUNIDADES

- Buena Recepción del servicio por parte de los clientes.
- Nuevas vías de acceso a la ciudad Termal. (Aeropuerto).
- Notable crecimiento Turístico tanto a nivel Nacional como Internacional.
- Recomendaciones a Potenciales clientes.
- Nichos con mayores recursos.
- Ser considerado uno de los mejores Hoteles 3 estrellas.
- Posibilidad de tener una página web propia del hotel, junto a una aplicación para el celular.
- El uso de las diferentes plataformas para hacerse conocido y realizar las reservas por este medio abre las puertas a nuevos clientes.
- Capacidad de ofrecer un servicio extra e innovador.

La industria hotelera en esta ciudad, tiene la característica de ser estacional, por lo que organismos gubernamentales, intervienen para desestacionalizar la demanda con diversos eventos y espectáculos, mientras que la comunidad hotelera, lo hace con publicidad y promoción. De esta manera, las fuentes oficiales publicaron un crecimiento promedio del 8% anual en los 5 años pasados, por lo que, al seguir las mismas políticas, es posible mantener dicha tasa de crecimiento por los próximos 5 años. Esto también se debe a la construcción del aeropuerto y mejoramiento de los diferentes accesos, lo cual permitió abrir el mercado extranjero, junto a la

variedad de eventos impulsados por el ente de la ciudad, como ser el Moto GP, entre otros. Es por ello que se está buscando la manera de promocionar aún más el hotel, incorporando una página propia aparte de las plataformas a donde figura para lograr captar otro tipo de mercado y ampliar el ya existente.

DEBILIDADES

- Acceso al establecimiento.
- Capacitación específica.
- No maneja otros idiomas, como ser el inglés
- Escasos clientes Extranjeros en el Hotel.
- SPA no muy difundido.
- Altos Costos en Mantenimiento y Refacción.

Entre las debilidades del hotel, se encuentra la infraestructura cuyo mantenimiento y refacción implica elevados costos, como ser, el poder brindar mayor capacitación al personal con escaso conocimiento en idiomas, que dificultan el ingreso y trato con clientes extranjeros, el no contar con una rampa que permita el ingreso a todo público que presente alguna discapacidad física, los altos costos que representan durante la temporada baja la fuerza laboral, además, de que la mayoría de la clientela es de clase media, ya sea trabajadora, que opta por alojarse como máximo tres noches por semana, y lo hacen los fines de semana, o jubilada, que, durante su estadía, dejan ociosos infraestructura y servicios extras del hotel (SPA).

AMENAZAS

- Situación económica del país: Economía estancada y aislada de los mercados financieros internacionales. Los cinco grandes problemas económicos son: Inflación, Exceso de Gasto Público, Estancamiento Económico, Escasas Reservas Y Conflicto con los Holdouts.
- La alta competencia y oferta Hotelera en la ciudad.
- Clientes cada vez más expertos y exigentes.
- Bajos niveles de recuperación en las inversiones.
- Sistemas Tecnológicos (Tarjetas magnéticas, Sistema de refrigeración y calefacción centralizado, una Base de Datos de los clientes más frecuentes con sus gustos y preferencias)

En la industria hotelera de Termas de Río Hondo, se puede ver claramente una competencia perfecta, con precios predefinidos y quizás hasta acordados entre las instituciones con similares servicios. Año a año se ajustan según la inflación y si bien se juega con las promociones en temporada baja, en temporada alta, los precios no se negocian, sino que se establecen en relación al Mercado. Las exigencias y gustos de las personas son cada vez mayores al igual que la oferta hotelera de la ciudad, es por eso que se debe estar al día en cuanto a capacitaciones, innovaciones tecnológicas y gustos de la gente, para así no quedarse y estar a la altura de los competidores.

4.3.2.-ANÁLISIS VRIO

RECURSO	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN
Calidad del Servicio	SI	NO	SI	SI
Reputación ante el Cliente	SI	SI	NO	SI
Cartera de Clientes	SI	NO	SI	SI
Expertise del Servicio de Spa	SI	NO	NO	NO

Del análisis VRIO realizado se determinó que la empresa tiene como ventajas competitivas sostenibles la expertise del servicio y la cartera de clientes. A pesar de que estos recursos no cumplen con las 4 características que presenta el análisis VRIO, igualmente se los considera como tal, debido a la alta influencia y experiencia que tienen en el mercado en el que actúa el hotel. Son recursos que deben ser explotados para lograr la creatividad y la innovación a partir de ellos, buscando siempre que a la competencia le resulte raro y difícil poder imitarlo.

Con respecto a los otros recursos mencionados en el cuadro, podemos afirmar que no son estratégicos porque la competencia puede llegar a ellos sin ningún tipo de obstáculo. El hotel podría considerar la posibilidad de, en el largo plazo, explotar alguno de ellos buscando su rareza e inimitabilidad, logrando que la empresa sea altamente competitiva.

Un caso especial se presenta en el análisis de la cartera de clientes. Se la considera como un recurso inimitable, a raíz de la alta fidelidad que presentan dichos clientes. Cuando el cliente busca y contrata los servicios del hotel por la calidad y el buen servicio que recibieron en estancias anteriores, sea por el ambiente o punto de calidez y el afecto familiar con que sienten que son acogidos por el personal.

La experiencia y amabilidad de quienes trabajan en la empresa es de gran importancia, brinda un plus ya que es un recurso raro de encontrar, debido a que muchos de los competidores son nuevos en el campo o constantemente se encuentran rotando su personal con el fin de brindar un mejor servicio o imitando lo que ven. Lo cual no es fácil, ya que depende mucho del potencial humano con el que cuentan.

Nuestros colaboradores se esfuerzan por brindarles una atención única y distinguida al tratar cada una de sus necesidades como si fueran suyas.

4.3.3.-CINCO FUERZAS DE PORTER

RIVALIDAD EN EL SECTOR: COMPETIDORES

La rivalidad competitiva se da entre los siguientes hoteles, más que otros, pues describimos hoteles de la misma categoría.

- **Hotel Fontana:** se encuentra a 400 metros del centro de la ciudad, y a 150 metros de la terminal de micros. Dispone de spa, pileta, bañera de hidromasaje con aguas termales y habitaciones con conexión wifi gratis. También se ofrece desayuno y estacionamiento gratuito (sujeto a disponibilidad). Los huéspedes pueden disfrutar de tratamientos de belleza en el solárium, que cuenta con un sauna y pileta de aguas termales. También hay un centro de fitness y un spa disponibles por un adicional.
- **Hotel Siglo Sexto:** es un hotel de 3 estrellas con una estratégica ubicación en el centro de termas, contamos con 3 categorías de habitaciones. STANDARD, SUITE y PREMIER las mismas tienen toda la comodidad que requiere su estadía. Es un edificio de construcción

moderna con 2 ascensores de última generación y escaleras para conectarse a todos nuestros servicios. Además, el hotel cuenta con servicios como restaurante, snack bar, piscina termal, con sol todo el día e hidromasaje, wifi, cochera, entre otros. (consultar los servicios según temporada). Aparte brinda la posibilidad de acceder a habitaciones aptas para fumadores y algo innovador en relación a otros hoteles permite el ingreso con animales al establecimiento.

- **Hotel Semiramis:** Ofrece aguas termales calientes, piscina cubierta y al aire libre, sala de juegos y restaurante. El parque Martín de Güemes está a 200 metros, a 800 metros del río Dulce y a 1,2 km del club. Dispone de habitaciones acogedoras con TV por cable, aire acondicionado y baño privado con bañera. Se proporcionan toallas y ropa de cama. Cuenta con instalaciones de bienestar, jardín y solárium. La recepción 24 horas proporciona información turística.

Alrededor de 15 hoteles de la misma categoría (3 estrellas) conforman la competencia situados en Termas de Río Hondo. Particularmente ellos son: Los Felipe, Hostal del Sol, Eduardo V, Panamericano, De las Artes, Vertientes, Siglo Sexto, Pucara, Independencia, La Fontana, Emperatriz, De la Cascada, Semiramis, Gran Semiramis Colonial y Termasol. También compite por sus características similares en infraestructura y servicios proporcionados el hotel boutique Colomba Inn. Los precios que se manejan, son entre \$900 y \$2000 por persona, sin incluir pensión ni servicios de Spa. Algunos de estos hoteles, cobran por aparte la cochera, y otros no poseen esta facilidad. Es importante destacar, además, que varios de estos hoteles, se manejan por precio de habitación, por lo que, en ocasiones, se obliga al inquilino a pagar por encima de lo que le corresponde, por ejemplo, la habitación doble tiene un precio de \$1771 si accede a ella una persona o si acceden dos. Esta estrategia, si bien permite que los hoteles obtengan la rentabilidad predefinida por habitación, no

incentiva a los inquilinos a regresar solos o en un grupo que no sea par. Otra característica común que tienen todos estos hoteles de 3 estrellas es que son manejados por familias, sin una organización formal predefinida, ni estrategias planificadas minuciosamente. Además, con el pasar de los años, estas familias se saturan de los turistas y no les dan el mismo trato que los que eligen brindar servicios turísticos por vocación. Los competidores son tradicionales, escasa innovación de por medio, y no suelen ser pioneros en la implementación de nuevos servicios. Ellos reaccionan una temporada más tarde a la implementación o mejora de servicios, que realice una nueva competencia o reaccionan varias temporadas más tarde a los cambios e innovaciones que realizan los hoteles de 4 y 5 estrellas. Una debilidad más a mencionar sobre la competencia es que, quienes se acercan más a la zona céntrica de la ciudad, tienen la desventaja de que su hotel carece de tranquilidad.

COMPETIDORES POTENCIALES

1. Una de las amenazas más latentes es la alta posibilidad e ingreso de nuevos competidores en el sector, debido al atractivo crecimiento de la tasa de qué responde el desplazamiento de los turistas, son cada vez más los nuevos hoteles que abren y/o los innovadores servicios que se van consolidando en el mercado local.
2. No resulta sencillo iniciar en el rubro, ya que se requiere de mucho expertise para sobrellevar la empresa. Es preciso estar a la vanguardia de lo que se requiere en materia de información y capacitación, para saber entender y complacer las necesidades del cliente.
3. Barreras de entrada: 1) El capital financiero, se requiere para hacer frente a las compras de todos los insumos o gastos necesarios para

llevar a cabo el servicio; 2) El conocimiento, tanto administrativo como económico, para saber organizar, dirigir, planificar e informar, respondiendo de la forma más adecuada a las necesidades de sus clientes internos y externos; 3) El personal, pilar importantísimo en lo que respecta a la correcta prestación de servicio. Una sola persona no podría cumplir y mucho menos cubrir lo que respecta al correcto funcionamiento del hotel para ello es fundamental preparación y capacitación del mismo. 4) Al entrar al mercado hotelero, se requiere de ciertas condiciones para lograr exitosamente el objetivo, no alcanza con solo ofrecer alojamiento a los clientes sino además se debe saber escuchar y entender las necesidades y deseos descubriendo de esta manera, que es lo que buscan en su estadía. Tener calidez, presencia y empatía entre otras cualidades son puntos claves para el éxito, y excelencia deseada.

- **Hotel Las Vegas:** cuenta con bañera termal y piscina exterior disponible todo el año. Se ofrece conexión Wifi gratuita y desayuno gratuito. Ofrece bar restaurante, recepción 24 horas y aparcamiento privado gratuito. Las habitaciones están equipadas con baño privado, TV, ropa de cama y toallas. Algunas habitaciones tienen aire acondicionado y otras, ventilador. La habitación doble incluye bañera de hidromasaje privada. Además, hay servicio diario de camarera de pisos. Este alojamiento también tiene muy buen puntaje por la relación precio-calidad en Termas de Río Hondo. El dinero de los huéspedes rinde más en comparación con otras propiedades de la misma ciudad.
- **Hotel Shaday I:** hotel de dos estrellas. El edificio cuenta con habitaciones cómodas y acogedoras, una piscina de aguas termales con solárium, un cómodo estacionamiento y un comedor con delicias de la cocina regional.

- **Hotel Nuevo América:** hotel de dos estrellas, está ubicado en pleno centro de la ciudad de Termas de Río Hondo, un encantador alojamiento que se destaca por brindar un completo servicio a los viajeros que desean disfrutar de una placentera y confortable estancia.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el caso de los hoteles podemos hablar de menores o mayores categorías o en su defecto de Apart, Hostal, Pensiones, casas, Dptos., cabañas o campings.

PROVEEDORES

Los más representativos son:

- Edese SA
- Aguas de Santiago SA
- Gasnor SA
- Telecom SA
- DIRECTV
- Proveedores locales

La firma que provee energía eléctrica al hotel, es la misma que provee a toda la provincia de Santiago del Estero: EDESE. S.A. La compañía abastecedora de agua potable es, Aguas de Santiago S.A. Las aguas termales, son de origen natural, pero administradas por la Municipalidad. El gas natural utilizado en el hotel, es distribuido por Gasnor S.A. El hospedaje, cuenta con servicios de telefonía y Wifi provistos por Telecom S.A. Los televisores, emiten señal provista por DIRECTV.

En cuanto a materiales auxiliares, se pueden mencionar la ropa de cama y ropa blanca provistas por Liliana San Miguel, una empresa bonaerense, insumos como jabón, papel higiénico, shampoo y aromatizantes, provistos por Good Cream, una firma argentina ubicada en Mercedes (Buenos Aires), los insumos para spa y cuidado de piscinas en idraet, empresa santiagueña. Estos proveedores, trabajan a pedido con una demora de despacho de 72 horas y de entrega a domicilio en 48 horas.

También se requiere proveeduría en servicios de limpieza por parte de Limpiomas, un emprendimiento ubicado en Santiago del Estero, y de lavado de blancos provisto por Lave Mas, ubicada en Termas de Río Hondo.

En cuanto a insumos comestibles para el bar y comedor se provisionan de Frutería y Verdulería “Caty” elección en base a precio, calidad y comodidad en logística de entrega. Emilio Luque: limpieza, insumos de cocina, eventuales alimentos no perecederos. Insumos de Piscina, el mantenimiento de la piscina es llevada a cabo por el sereno y no cuentan con seguridad ni vigilancia más que la que ofrece este último. Booking: plataforma que permite la administración de reservas on line.

CLIENTES

1. En cuanto a los clientes que buscan el servicio de hotelería, específicamente en nuestro hotel suelen ser flexibles. En los diferentes sitios de comercialización del servicio se puede acceder a la información para adquirir el mismo.
2. Los clientes de las competencias pueden crear nuevas reglas o necesidades lo cual supone una amenaza. Los gustos van cambiando continuamente, así como las exigencias requeridas para la prestación del servicio, se debe saber y reaccionar hábilmente para poder

ponerse al nivel de sus competidores en cuanto a la prestación y calidad del servicio.

3. Los clientes que lo eligen pueden estar muy conformes con la calidad del servicio ofrecido, (para poder continuar en el camino hacia el éxito debe contar con la habilidad de escuchar y entender a los clientes sin miedo al cambio, debe saber adaptarse).

Los clientes los podríamos clasificar como sigue:

- Jubilados
- familias
- grupos de contingentes

El poder de los clientes no es muy significativo ya que poseen escasa incidencia en la facturación mensual y anual, y sobre todo en los últimos años, debido al crecimiento turístico de la ciudad.

El mercado meta se compone de empresa de turismo y particulares, consumidores temporales, turismo nacional y extranjero. Las parejas con familias representan el 25% de la población alojada generalmente. El huésped extranjero solo acude durante dos únicos eventos al año. El turismo carretero (no es masivo), por su parte, las delegaciones de jubilados representan 70% de la población habitual con la que se cuenta.

No es la idea apuntar al mismo Mercado Meta, la idea es trabajar con estos grupos en Temporada baja.

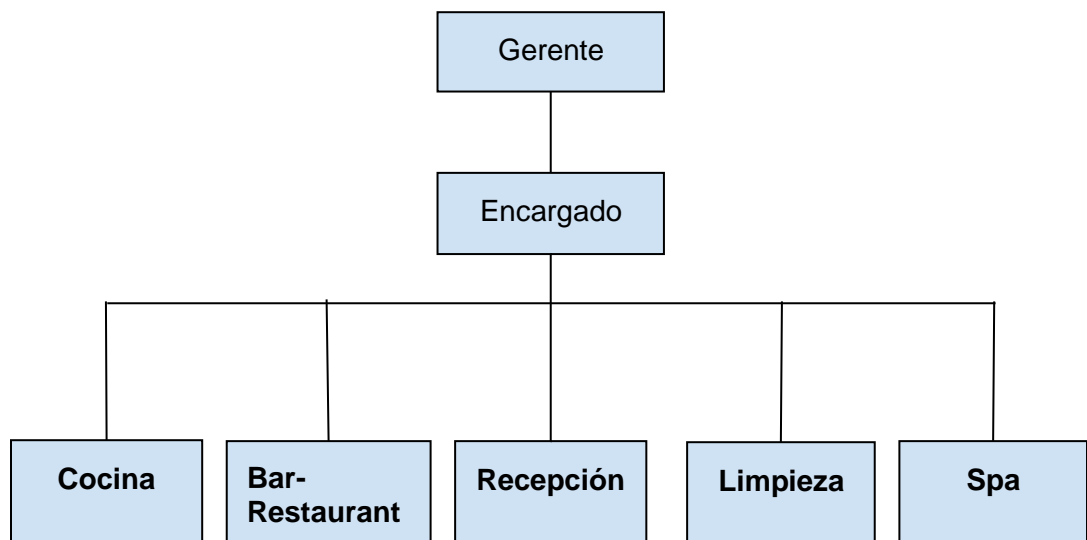
La Demanda es muy exigente, dada la categorización del hotel y la trayectoria, se fidelizaron consumidores de clase media trabajadora y de clase media jubilada de toda Argentina. Sin embargo, con las estrategias de marketing a implementar, se buscará atraer como potenciales a turistas de carretera, es decir, aquellos que llegan siguiendo eventos y espectáculos promovidos por el Ente de Turismo y a turistas internacionales, es decir, aquellos que tienen otras nacionalidades. Si bien el precio dispuesto es

accesible a consumidores de clase media, el servicio a brindar, la forma organizativa del hotel y la calidad de atención de sus RRHH, alcanzan las exigencias de la clase alta. Sin embargo, no se limitará el ingreso al huésped ni por su clase social, ni por su nacionalidad, ni por su ideología. Al hotel, puede acceder cualquier persona del mundo que visite Termas de Río Hondo. Los consumidores, están dispuestos a pagar por la habitación entre \$770 y \$2100 por persona y por día. Al hospedarse poco tiempo (por lo general 3 o 4 días), son capaces de pagar al contado-efectivo, dado que el segmento consumidor, que por lo general proviene de la República Argentina, está acostumbrado a moverse dentro del país con sus ahorros más que con tarjetas de crédito. Indagando en información proporcionada por los dueños, la demanda hotelera se distribuye durante el año en las siguientes proporciones: 5% de la capacidad total en Enero, 10% en Febrero, 20% en Marzo (por promoción y publicidad), 80% en Abril (por semana santa), 70% en Mayo (por espectáculos gubernamentales), 80% en Junio (por inicio de temporada alta), 100% en Julio (temporada alta), 80% en Agosto (temporada alta), 60% en Septiembre (por extensión de temporada a partir de eventos gubernamentales), 50% en Octubre (por eventos gubernamentales), 30% en Noviembre (por promociones) y 20% en Diciembre (por promociones). Los servicios de Spa, se comportan por lo general de manera inversa a la demanda de hospedaje. Los servicios de media pensión, o pensión completa son estables en el año, por lo general, la mitad de los hospedados, solicita servicios gastronómicos.

4.3.4.-EL OCTÓGONO

Entorno Externo: la empresa no tiene influencia sobre los precios establecidos por los proveedores y mucho menos sobre los gustos y preferencias del cliente.

Estructura Formal: en cuanto a las funciones a desempeñar por cada colaborador, estas están vagamente definidas en unas planillas fabricadas por el mismo Dueño del Hotel. Su Organigrama es el siguiente:



El actual organigrama si bien refleja una unidad de mando, el área de prestación del servicio, no cuenta con personal designado a cargo de cada departamento, estos responden a dos superiores provocando grandes problemas jerárquicos y mala definición de los puestos, como así también de las tareas. Se observa, además, que no dispone de la ayuda de asesores externos, como ser, la de un contador que lleva la auditoría y los cierres de ejercicios del hotel. Es por ello que vemos necesario una reestructuración de todo el hotel, lo que permitiría una mejor fluidez al brindar el servicio, comunicar las órdenes y los cambios que se presenten a niveles generales.

Estrategia: Ofrece un servicio de excelencia que se encuentre a la altura de los deseos de sus clientes, en lo que respecta a calidad y prestación del mismo. Haciendo que los huéspedes no sientan la diferencia a su hogar. Con el objetivo de diferenciarse a la competencia más allegada forjando así la fidelidad del huésped.

Estructura Real: El capital humano que posee el hotel, en especial los de mayor antigüedad son comprometidos y leales al mismo. Debido a ello es que se logró un vínculo muy especial entre todos los miembros, facilitando el trabajar en equipo para alcanzar el objetivo establecido. Los Dueños del hotel buscan capacitarse y actualizarse día a día en todo lo que respecta al sector. En este caso es la mujer del dueño quien transmite todo lo aprendido e informa sobre los avances, a través de reuniones o capacitaciones brindadas en el establecimiento. Sin embargo, solo la experiencia y el trato diario afianzan y logran el aprendizaje.

Estilo de Dirección: Las decisiones son tomadas por el Dueño del hotel en compañía de su mujer. Luego son comunicadas por esta a quienes corresponda.

Saber Distintivo: Como mencionamos anteriormente la mujer del dueño es quien se encarga de comunicar y capacitar al personal, específicamente en todo lo relacionado al trato y prestación del servicio, de manera tal que sea del agrado de los clientes.

Una competencia distintiva del hotel es la confianza y lealtad lograda con muchos de los huéspedes, debido a la excelencia demostrada de los empleados, alcanzando así una habilidad competitiva, sin igual.

Misión Interna: Al personal se le brinda cierta seguridad en su empleo, principalmente a aquellos que responden a lo establecido por el dueño y tengan en claro el objetivo y se comprometan con él. El ambiente de trabajo es confortable, honesto cuestiones claves para obtener lo mejor de cada uno de los colaboradores.

Valores de la Dirección: Los propietarios tratan de ser siempre ejemplos. Fomentar el compañerismo y solidaridad mediante EAG. Resaltar los logros obtenidos mediante el esfuerzo y compromiso de los colaboradores. No posee un sistema formal de sanciones, ni mucho menos de castigo, lo cual puede ocasionar confusión inter-motivacionales.

Misión Externa:

- **Genérica:** El clima de trabajo es confiable, cálido y sobre todo familiar, lo que facilita el trato con los colaboradores. Lo que se ve reflejado en sus clientes, principalmente en aquellos que año a año los eligen. Un trato muy similar se realiza con los proveedores.
- **Específica:** Lograr estar a la altura de las exigencias de sus clientes, más que nada a lo que respecta en calidad- precio. Luego viene lo demás como ser buena atención, entre otros.

Entorno Interno: Muchas veces el no contar con una buena planificación, organización al momento de ofrecer el servicio, como así también la incapacidad de delegar ciertas actividades o decisiones pueden desencadenar un conflicto o mala atención. Esto puede deberse a la inexistencia formal de un sistema de políticas y objetivos acompañado del conocimiento.

CAPÍTULO V.- **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA**

SUMARIO: 5.- DIAGNÓSTICO de los elementos constitutivos de la organización. 5.1.- Estrategias 5.1.1.- Elementos de la Organización.
5.2.- Propuesta de Mejora.
5.3.- Indicadores.

5.- DIAGNÓSTICO DE LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Podemos observar a partir del relevamiento realizado de la información que se logró recabar por medio de las herramientas, que la organización no posee un plan estratégico definido, esto deriva en fallas internas que impiden a la organización alcanzar resultados óptimos.

5.1.- ESTRATEGIA

1. Implementar una Política de Puertas Abiertas, a partir de la cual el ambiente laboral pueda ser más ameno, pues el trato es más humano, cordial y amigable entre los miembros, lo que favorece el trabajo colaborativo. Además, es posible que se eviten los rumores de pasillos, malos entendidos y desmotivaciones, pues las personas suelen tener una

relación más cercana que evita este tipo de problemas típicos de las organizaciones estructuradas.

2. Desarrollar una base de datos con los clientes más frecuentes del Hotel, en la que figuren sus gustos, preferencias y en la que cada empleado, principalmente mucamas, mozos puedan acceder. Esta debe ser mensurable y cuantificada en forma periódica y sistemática. Una buena herramienta es el uso de encuestas de satisfacción al cliente

3. Explotar aún más el uso del Spa, por ello debe trabajarse especialmente sobre su valor diferencial. Y no solo sobre lo que todos ofrecen en común. Dirigirnos especialmente a personas de la tercera edad a través de servicios integrales de calidad, en salud, belleza y recreación, mediante el uso de la mejor tecnología y personal humano altamente calificado para lograr que los adultos mayores encuentren el equilibrio y bienestar, tanto físico como emocional. Aparte, realizar promociones para la captación de nuevos clientes. De esta manera se buscará alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, ya que no existe en el mercado un servicio igual.

4. Desarrollar una página web propia, y un motor de reservas adaptado a los teléfonos celulares donde los usuarios realicen más consultas y reservas que nos permitan no perder oportunidades de negocio. Cada vez son más los usuarios que pasan más tiempo en Facebook, Twitter y otras redes sociales como Google. La imagen que proyectamos en ella puede ayudarnos a diferenciarnos de la competencia y a fidelizar al cliente.

5. Impulsar la gastronomía del Hotel al Público en Gral., no solo para los Huéspedes. Ofreciendo un Menú especial: celíaco, vegano, diabético y para los Niños y otro con variedad de platos típicos y regionales de la zona, aparte de los platos Básicos que ofrecen la mayoría de los Hoteles.

6. Realizar inversiones que mejoren la estética del hotel, su acceso y solárium, por ejemplo, con el uso de jardines verticales, plantas, fuentes entre otros atractivos, cuya función principal es purificar y renovar el aire, también reduce la contaminación, mejora el atractivo visual, dándole un toque de verde y sensación de pureza, enriqueciendo el espacio y colocándolo a la vanguardia.

5.1.1.- ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION:

LIDERAZGO CORPORATIVO

- Una de las funciones más decisivas del liderazgo es la creación, conducción y cuando sea necesario la destrucción de la cultura. Un líder siempre debe impulsar la innovación. César es una persona agradable y creativa, pero no transmite a los demás miembros de la organización sus ideas.
- La delegación de tareas y responsabilidades son llevadas a cabo por los colaboradores sin consultar rutinariamente con el dueño o con el encargado.
- El control de las funciones está centralizado ya que todas las actividades son monitoreadas por la mujer del dueño, en algunos otros casos, por el encargado.
- Si bien el dueño es abierto a escuchar sugerencias o críticas por parte del personal, no da mayor participación, responsabilidades, ni poder a los mismos, ni fomenta la formación de grupos para determinadas tareas. En la escala del 1 al 5, 2 es el número que representa en qué medida se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores.

- En este caso no son recompensados monetariamente por la obtención de buenos resultados, ni por aportar innovaciones, no obstante, se observa que en época de baja demanda se considera solo a quienes responden de la forma más eficiente durante la temporada alta, es decir, premia el mejor desempeño (dada la estacionalidad del mercado regional, es una consideración muy valorable).

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- El proceso de selección del personal ha sido realizado por el dueño desde los inicios de la empresa. Esto no sólo perjudica al Hotel, sino también a sus empleados. El proceso de selección de personal debe ser llevado a cabo por personal capacitado, cada puesto requiere de un perfil determinado, personas con habilidades y aptitudes específicas. Al encargarse el dueño, es muy probable que el personal puede estar ubicado en puestos incorrectos en muchos casos. Como consecuencia, los miembros se frustran porque no se sienten capaces para realizar las actividades que corresponden a su puesto. Se desperdician recursos ya que estas personas podrían estar en otro lugar siendo aprovechadas al cien por ciento. A pesar de esto, no existe una alta rotación del personal.
- La inexistencia de un plan de capacitación preestablecido da lugar, cuando un empleado nuevo ingresa, durante dos semanas trabajará al lado de un empleado que conozca las actividades para aprender.
- No se analizan las competencias personales de los miembros de la organización. Dentro de una empresa innovadora, las personas son lo más relevante, junto con las tecnologías. Este análisis es crucial para

lograr el máximo rendimiento de cada uno de los miembros y la base de una gestión empresarial exitosa.

- Son inexistentes los planes de carrera. Éstos son esenciales para la motivación del personal y para lograr una implicación de los mismos en la empresa. Cuando una persona no sabe cuáles son sus posibilidades de ascenso ni las metas a cumplir para lograr el mismo, tiende a ver su trabajo como un medio de subsistencia y no como una oportunidad de crecimiento.
- Las capacitaciones no se realizan periódicamente, por lo que se observa la falta de enriquecimiento de conocimientos por parte de los miembros operativos del hotel.

ESTRUCTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

- El organigrama se encuentra desactualizado. El principal problema que notamos es que, muchas veces, los miembros no saben a quién recurrir cuando se les presenta algún problema.
- Una misma persona se encarga de varios sectores y múltiples tareas.
- Faltan personas capacitadas en los distintos sectores.
- Los miembros de la empresa realizan muchas veces sus actividades siguiendo su propio criterio porque no hubo una adecuada comunicación de las tareas.
- No existe un manual de funciones.
- No existe un manual de procedimientos.
- No se aplica socialización del conocimiento, lo que dificulta el aprendizaje organizativo.

SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE DIRECCIÓN

- Los objetivos son definidos por el dueño, luego son comunicados al resto del hotel.
- No hay vigilancia tecnológica por parte del dueño y gerencia. No se hace un análisis de los competidores existentes ni mucho menos la identificación de posibles y nuevos competidores.
- La mujer del dueño participa de congresos y diferentes capacitaciones del sector. Posteriormente comunica la información obtenida en estos al resto de los miembros de la organización.
- Hay contacto directo con los proveedores y con los clientes, pero con la competencia no, salvo raras excepciones.
- No se cuenta con una base de datos con información relevante de los clientes más frecuentes, solo se tienen en cuenta las 2 plataformas en los que figura el hotel, a la hora de ver los comentarios positivos y negativos de los mismos
- El Sistema de Información que se usa, es un programa para la gestión de hoteles, que permite organizar la información para el manejo de proveedores, clientes, hacer pedidos y facturas.

5.2.- PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación, proponemos las que creemos soluciones a los problemas descubiertos luego del relevamiento, así como también los métodos y herramientas que a nuestro parecer son las adecuadas para llevar a la práctica las buenas ideas que no han podido materializarse de forma adecuada. Para facilitar la exposición de la información también se exponen las mejoras de propuestas por elementos de la organización.

Dentro del Sistema de Objetivos y Políticas (SOP) de la Dirección, se deben establecer los Planes de Acción necesarios para lograr los Objetivos que pretende el mismo. Para la formulación estratégica se requiere de la definición de:

- **Objetivos de Negocio:**

Buscar la participación de un nuevo sector del mercado (share) con el que se sentiría cómoda la dirección, aumentar el personal capacitado de servicio al cliente de uno a tres colaboradores a finales de año, implementar una política donde a los clientes se les garantiza que recibirán una llamada de vuelta antes de finalizado el día para responder y/o solucionar sus inconvenientes, en el mediano plazo armar una página web propia del hotel para hacerlo más visible en el mercado visual, potenciar la imagen del negocio, creando vínculos de cercanía entre nuestros clientes y el servicio, en el largo plazo buscar que se amplíe la llegada al público (consumidor final) con nuevas propuestas y/o promociones. Convertirse en una marca conocida, reconocida y querida.

- **Objetivos de Innovación:**

Buscar nuevos servicios o platos gastronómicos que existen, pero que todavía no llegaron a Argentina ni a Termas; Ser uno de los pocos Hoteles dentro de la región que permita el ingreso de mascotas con sus dueños al establecimiento; Alcanzar el reconocimiento en la ciudad, como un spa dirigido a personas de la Tercera Edad, brindando todos los servicios establecidos a los adultos mayores. Coordinando, orientando, impulsando y promoviendo la participación dinámica de las personas adultas mayores en actividades recreativas, deportivas y culturales. Contando con los mejores profesionales capacitados y la mayor tecnología en los servicios; Armar

planes y grupos de trabajo multidisciplinarios, para que en el mediano y largo plazo busquen e incentiven la innovación dentro del hotel.

- **Objetivos de Continuidad:**

Fijar en el largo plazo a donde se quiere llegar, “Ser el Hotel 3 Estrellas más elegido por la calidez de sus servicios”, la dirección debe tener en claro cuáles son los caminos a seguir y cómo se pretende llegar, comunicando a todos sus colaboradores, para que estos se comprometan. Medir el avance promedio de las tasas de incremento en las reservas. Promoviendo la capacitación y actualización necesaria para cumplir con eficacia los objetivos propuestos y al mismo tiempo, contribuir a su desarrollo personal. Incitando a fijar cada tres meses capacitaciones para los colaboradores en horarios pertinentes sobre tendencias de hoteles que sigan la misma línea estratégica.

LIDERAZGO

- Definir visión, misión y estrategia, y comunicarlas a todos los miembros. Por medio de comunicación visible a la entrada del Hotel. Durante el periodo de entrenamiento de un colaborador al mismo.
- Tanto César como los futuros dueños deben desarrollar la capacidad de servicio a los demás miembros. De esta manera, se alcanzan objetivos organizacionales con mayor colaboración del personal. Esto apunta a escuchar e incentivar más al colaborador a compartir sus inquietudes.
- Los líderes deben fomentar la participación y colaboración de todos los miembros de la empresa, mantenerlos motivados y brindarle todo el apoyo necesario en la consecución de objetivos.

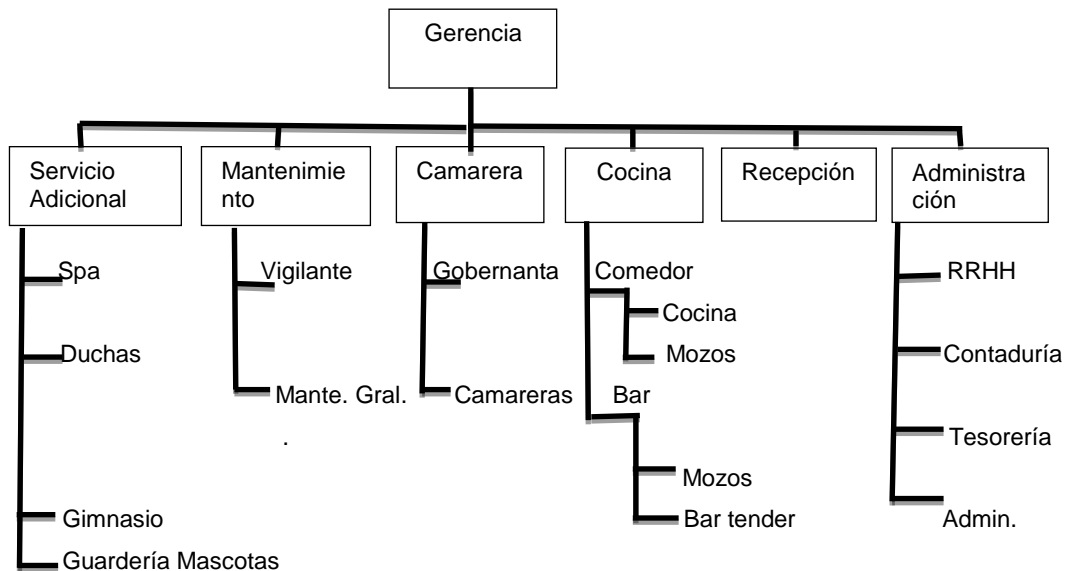
- Promover la cultura de innovación premiando aciertos y no sancionando fracasos. De esta manera se estaría fomentando la creatividad del personal y aumentaría el sentido de pertenencia.
Premiar con cuadros de reconocimiento a la Creatividad e Innovación en donde figure el nombre y foto del colaborador como signo de valor a su aporte y esfuerzo.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- El proceso de Selección de Personal, debe tener en cuenta los requerimientos del puesto vacante ya definidos en el Manual de puestos, y que las habilidades y aptitudes del candidato sean coincidentes al perfil solicitado. Esto evitaría el mal desempeño de sus funciones.
- Brindar más asesoramiento referido a las funciones del puesto y más información del hotel en la etapa de adaptación de los nuevos miembros, evitaría errores graves, fomentaría el sentido de pertenencia al grupo y lograría que los empleados se comprometan más con objetivos del hotel.
- Tener claridad de las competencias personales, potenciar actitudes proactivas, explotar experiencias, destrezas y habilidades de todos los miembros de la empresa. De esta manera se estaría aprovechando al máximo el recurso humano disponible y fomentando la creatividad.

ESTRUCTURA

- Crear un Manual de Puestos y uno de Procedimientos.
- La estructura que sugerimos para la empresa es la siguiente:



Este diseño de estructura es más organizado y detallado. Quedan así definidas las unidades de mando, las diferentes secciones pertenecientes a su departamento correspondiente, lo que delimita funciones y especifica dependencia lineal.

De esta forma consideramos fundamental:

- Incorporar más empleados capacitados para áreas gerenciales, de servicio y reordenar los recursos humanos disponibles.
- Crear grupos multidisciplinarios que faciliten la socialización del conocimiento. El dueño debería formar equipos de trabajo junto a Gerente administrativo para proyectar ideas y tomar decisiones a nivel estratégico y de negocios. También sería necesario hacerlo en los sectores operativos para los cuales se definan objetivos, se delegue responsabilidades y se fomente la creatividad del personal.

GERENTE

Descripción general del Puesto: Es el responsable de establecer políticas y estrategias para alcanzar las metas propuestas, así también de la supervisión general de cada una de las funciones que se efectúan en el Hotel. Se encarga de la efectiva administración de los recursos con que cuenta el mismo, orientando sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales.

Atribuciones: 1- Planifica, organiza, integra, dirige y controla las actividades y recursos del hotel. 2- Ejerce la Jefatura superior de las unidades y personal del hotel. 3- Analiza los informes diarios de operación producidos por los departamentos, para establecer deficiencias en el servicio o aumento de los costos. 4- Analiza y aprueba nuevas políticas de operación para mejorar el funcionamiento del hotel. 5- Toma decisiones sobre la implantación de medidas para mejorar el buen funcionamiento del hotel, a sugerencia de los Jefes de Departamento. 6- Supervisa, diariamente, el desempeño del personal a su cargo, así como al de cada uno de los departamentos. 7- Promueve y conserva las buenas relaciones con los clientes, proveedores y empresarios en general. 8- Participa activamente en eventos relacionados con el ramo hotelero en el ámbito local, nacional e internacional. 9- Coordina y supervisa la calidad de los servicios que se están ofreciendo al público. 10- Proporciona, al Jefe del Departamento de Contabilidad, la información que este requiera para la elaboración de los presupuestos requeridos por los clientes. 11- Vela por el buen uso de los recursos, patrimonio del hotel. 12- Coordina con los demás jefes de departamento, la ejecución de las actividades que permitan llevar a cabo las políticas y estrategias definidas para el hotel. 13- Asigna a las unidades que conforman la estructura organizacional del hotel, las actividades que deben realizar a efecto de lograr los objetivos propuestos. 14- Define las políticas

internas de trabajo para el hotel. 15-Participa y dirige las reuniones de trabajo con el personal, cuando se considere conveniente. 16- Controla cualquier anomalía detectada en el funcionamiento del hotel. 17- Coordina y participa en la selección, contratación y/o remoción de los empleados del hotel. 18- Toma las decisiones que sean necesarias para el efectivo funcionamiento.

RRHH

Descripción general del Puesto: Es el que se encarga de muchas tareas relacionadas con el personal de la empresa. Tiene una serie de funciones que le caracterizan dentro de la empresa, y las cuales la hacen una figura imprescindible en muchas empresas.

Atribuciones: 1- La incorporación del personal en la empresa, pasando por todos los procesos necesarios hasta que la persona se adapta a su puesto. 2-educar y capacitar al personal, un proceso que debe ser continuo.3-administrar los sueldos, beneficios y prestaciones, con todo lo que ello conlleva y procurando la satisfacción de los trabajadores en pro de la empresa.4- motivar a los trabajadores para un mejor desempeño.5-Favorecer la comunicación dentro de la empresa.6-Crear las políticas generales de la administración de los recursos humanos y de personal.7-Mantener actualizados la documentación y registros del personal.8-Realizar los trámites administrativos de cargas familiares, accidentes de trabajo, licencias médicas, etc.9-Asesorar al personal sobre derecho laboral.10-Controlar los horarios de trabajo y asistencia.11-Crear programas de bienestar y recreación.12- Evaluar y controlar el desempeño.13-Dirigir y crear equipos de trabajo.

CONTADOR

Descripción general del Puesto: Es el responsable de realizar todas las operaciones contables necesarias para el funcionamiento del hotel y presentar los estados financieros mensualmente para análisis de los mismos.

Atribuciones: 1) Planifica las actividades a realizar en el Departamento en materia contable. 2) Mantiene al día la contabilidad del hotel y restaurante. 3) Lleva el control de las cuentas bancarias. 4) Elabora el reporte mensual de los ingresos y los egresos del hotel y restaurante. 5) Firma, con el Gerente, la autorización de todos los pagos que se efectúen por cuenta del hotel y/o restaurante, ya sea cheques u otro documento válido para tal efecto. 6) Gira cheques para realizar el pago de luz, agua y teléfonos del hotel y/o restaurante. 7) Recibe el listado de los insumos consumidos durante el mes, para realizar pedido a los proveedores. 8) Entrega puntualmente a sus auxiliares, la lista de pedido para proveedores. 9) Cancela quincenalmente los créditos concedidos con proveedores, a través del movimiento de la cuenta de cheques. 10) Efectúa el cálculo de los impuestos que debe pagar el hotel y el tiempo en que deben realizarse los mismos y los presenta a Gerencia para análisis, aprobación y ejecución. 11) Elabora el plan de trabajo anual del Departamento y lo presenta al Gerente para análisis y aprobación. 12) Preparar los Estados Financieros (Estado de Resultados y Balance General) mensuales, trimestrales, semestrales y/o anuales del hotel. 13) Prepara dentro de los primeros cinco días del mes siguiente, los estados financieros mensuales, y los entrega al Gerente para análisis. 14) Compara los estados financieros mensuales contra la ejecución del presupuesto operacional mensual. 15) Analiza los estados financieros mensuales, y realiza un informe confidencial de los puntos que estime convenientes. 16) Elabora el presupuesto operacional de Caja (cash flow), detallado para todo el año y lo presenta al Gerente para análisis y aprobación

del mismo. 17) Supervisa con base en los instructivos implantados, el cumplimiento de los procedimientos de control contable en cada uno de los departamentos que integran el hotel. 18) Informa al Gerente y/o Subgerente de cualquier anomalía que encuentre en los diferentes Departamentos que integran la empresa. 19) Realiza las conciliaciones bancarias. 20) Presenta informes de las actividades contables realizadas, mensualmente, para el hotel, o cuando se lo solicite el Gerente. 21) Revisa diariamente, las operaciones de caja efectuadas para el hotel. 22) Vela porque se efectúen ágil y oportunamente, todos los pagos que deban realizarse por parte del hotel. 23) Comparte responsabilidad mancomunada con el Gerente por la administración de los recursos financieros de la empresa. 24) Elabora la (s) nómina (s) o planilla (s) para pago de sueldos o salarios, honorarios, retenciones, impuestos, prestaciones laborales y otros gastos realizados para el hotel y las presenta al Gerente para revisión y aprobación, previo a su ejecución. 25) Elabora partidas de diario del movimiento de compras y ventas realizadas por el hotel. 26) Realiza los reportes que le sean solicitados por el Gerente, como: reporte del IGSS, ISR, etc. 27) Efectúa los cálculos por indemnizaciones, aguinaldos y vacaciones para el personal. 28) Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

COMEDOR

El comedor designa un espacio o lugar en el cual las personas se reúnen para ingerir alimentos, ya sea desayuno, comida, cena o refrigerio. Es una ampliación de la cocina y por lo general se encuentra cerca de ésta, con la finalidad de atender bien a los comensales, y de llevar y traer sin dificultad lo necesarios para la ingesta de alimentos: platos, cubiertos, manteles, cacerolas con comida, jarras, servilletas, etc.

BAR

Ambiente de recreación espiritual dedicado al expendio y servicio de aperitivos alcohólicas y no alcohólicas, así como otros productos.

BAR TENDER

Descripción general del Puesto: Persona que combina y sirve bebidas solicitadas por los clientes en el Bar, registra el consumo, organiza, limpia y cuida la barra o mostrador donde se acomodan los clientes, controla la existencia de los insumos y solicita su reposición.

Atribuciones: 1-Organizar el Bar o salón de Bar. 2-Cuidar de la limpieza. 3- Preparar, servir o hacer los tragos ordenados. 4- Supervisar la labor de sus aprendices o ayudantes. 5- Atender a los clientes. 6- Controlar el stock de Bar y solicitar su reposición.

COCINERO

Descripción general del Puesto: Tiene a su cargo la elaboración de alimentos y preparación de los platos que serán servidos para los huéspedes del hotel y los clientes particulares del restaurante.

Atribuciones: 1- Recibe y acata las órdenes de los pedidos hechos por los meseros y prepara los pedidos de comida para los clientes. 2- Tiene a su cargo el manejo y la limpieza de los utensilios destinados a la elaboración de los alimentos. 3- Lava la cristalería que se ha utilizado. 4- Limpia todos los accesorios que integran la cocina. 5- Lustra pisos, mesas, estufas y similares a fin de mantener la limpieza de esta sección que es de vital importancia para la higiene de los alimentos, por lo menos una vez a la semana. 6- Lava y limpia todos los trastos que se ocupan en el servicio de huéspedes, y demás, que consuman en el restaurante. 7- Deja los alimentos de difícil

cocción preparados, para que el turno siguiente no encuentre vacío el enfriador al día siguiente. 8- Prepara el almuerzo o cena de los empleados que se quedan en el hotel, dependiendo el turno que sea, por lo menos una vez a la semana. 9- Lava y limpia las hortalizas que se compran en el mercado para evitar cocinar las que no estén en buen estado. 10- Elaborar jaleas, y preparar los aperitivos de los eventos especiales. 11- Realiza una vez a la semana, las compras de las verduras y hortalizas. 12- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

MOZOS

Descripción general del Puesto: Tiene a su cargo la atención directa a los clientes que se encuentran en las instalaciones del restaurante para poder brindarles un servicio de alimentación rápido y cómodo.

Atribuciones: 1- Da la bienvenida al restaurante y entrega la carta al cliente. 2- Sirve agua pura en la copa, y mantiene lo necesario en cada mesa (salsa dulce, sal, picante, servilletas, etc.) 3- Conoce la variedad de platos y está seguro (a) de su existencia. 4- Toma la orden de pedido. 5- Está pendiente para retirar los platos cuando se hayan terminado de usar. 6- Ofrece un postre, después de haber servido el plato fuerte. 7- Cobra el consumo de los clientes y entrega el valor a la Caja en la forma establecida por el Departamento de Contabilidad. 8- Llena azucareros, servilleteros y los utensilios para salsa dulce antes de terminar su turno. 9- Lava las jarras y seca la cristalería y los cubiertos que previamente lavaron las cocineras, así como también deja pulidas las copas de agua para cuando se usen nuevamente. 10- Es responsable de los cubiertos y servicios de metal, así como también de la porcelana y servicios de comedor. 11- Vela porque las mesas estén colocadas en orden y limpias al gusto del cliente. 12- Realiza

montajes en los ambientes para eventos y banquetes que habrá durante su respectivo turno. 13- Coloca las mesas y sillas que se utilizarán para los banquetes, así como sus respectivos cobertores y manteles. 14- Tiene preparadas las mesas con los cubiertos y porcelanas al momento de un banquete. 15- Mantiene limpio el restaurante y todo su equipo, para que exista buena presentación. 16- Acata las instrucciones u observaciones del capitán para el mejor desempeño de su trabajo. 17- Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

GOBERNANTA

La Gobernanta dirige y coordina el trabajo que realiza el personal de limpieza en las habitaciones, en la recepción y en las diferentes zonas comunes de hoteles, residencias y apartamentos. Su labor es imprescindible para asegurar el buen funcionamiento de estos establecimientos.

Atribuciones: 1- supervisar la limpieza, preparación y conservación de las habitaciones que hacen las camareras de piso y las limpiadoras. 2- organizan el trabajo de las camareras y al resto de operarios. 3- coordinar el trabajo del servicio de lencería y lavandería si contara con ellos. 4- Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

MUCAMAS

Descripción general del Puesto: Es responsable de la limpieza de las habitaciones del hotel, para brindarle al huésped un ambiente agradable, confortable e higiénico en su habitación.

Atribuciones: 1- Limpia y arregla correctamente las habitaciones que tiene asignadas, teniendo especial cuidado de revisar que todo esté completo dentro de las mismas. 2- Limpia las habitaciones con la mayor rapidez y silencio posible para no molestar a los huéspedes. 3- Recoge los objetos olvidados en las habitaciones y las entrega a recepción, firmando un libro respectivo. 4- Vela por una decoración agradable y adecuada en las habitaciones. 5- Cuida las pertenencias de los huéspedes. 6- Saca la basura de los cuartos y la lleva al depósito respectivo. 7- Mantiene limpio y ordenado el carro de utensilios de limpieza de camareras. 8- Mantiene limpio y ordenado el closet de cada cuarto. 9- Coloca papel higiénico, jabón y shampoo en las habitaciones que no tengan. 10- Entrega a la lavandera la ropa de cama y los accesorios del baño para que se laven 11- Realiza otras atribuciones que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

SERVICIOS ADICIONALES

1-Agua termal salada y dulce.2- Teléfono en la habitación.3- Habitaciones con aire acondicionado y calefacción.4- Caja de Seguridad.5- Sala de Estar.6- Música Ambiental.7- Servicio de Bar.8- Piscina termal salada.9- Solarium.10-Servicio médico asistencial.11- Cochera cubierta.12- Servicio de comedor.13- Wii Fi.14- Spa termal.

SEGURIDAD

Descripción general del Puesto: Supervisa todas las actividades referentes a la seguridad y específicamente es responsable de la plena satisfacción de los clientes en cuanto a la supervisión constante por las diferentes aéreas del hotel.

Atribuciones: 1) velar por la seguridad de los huéspedes, de los trabajadores y la infraestructura del Hotel. - 2) responder por el manejo sobre las herramientas y equipos de trabajo. Este cargo es de carácter operativo y responde al Gerente Operativo. -3) Supervisa los puestos de control constantemente. -4) Inspecciona constantemente la infraestructura externa del Hotel y sus alrededores. -5) Detecta factores de riesgo y propone soluciones. -6) Revisa las bitácoras diariamente y por medio de esta supervisa los activos fijos que salen y reingresan. -7) Asiste a reuniones y capacitaciones necesarias para realizar su cargo. -8) Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

RECEPCIÓN

Descripción general del Puesto: La persona que ocupa este puesto es la encargada de dar a conocer tarifas, instalaciones, así como los diferentes servicios que presta el hotel y de mantener una relación directa con el público usuario.

Atribuciones: 1- Informa al cliente, del precio de las habitaciones y del tipo de las mismas, cuando éste lo solicite personalmente o por teléfono. 2- Recibe al huésped y entrega formulario de identificación. 3- Verifica que esté llena correctamente la tarjeta de registro, anotando la fecha de entrada salida o de salida, así como la forma de pago que utilizarán para cancelar el servicio. 4- Asigna habitación al huésped 5- Elabora lista de habitaciones ocupadas. 6- Atiende el teléfono. 7- Controla que los recados sean entregados a los huéspedes eficientemente. 8- Entrega al Jefe del Departamento, el reporte de ingreso de huéspedes, al momento de entregar el turno. 9- Recibe boletas de servicio de restaurante de los huéspedes para acumularlos a su cuenta y poder entregarlos al cajero al momento en que el cliente se retire. 10- Informa a la gobernanta sobre alguna habitación que ya no esté en servicio para levantar la ropa y arreglar nuevamente la habitación.

11- Bloquea las habitaciones para huéspedes con atenciones especiales, habitaciones que tienen un descuento especial, etc. 12- Atiende en forma especial a todos los clientes del hotel. 13- Da información eficiente y rápidamente al huésped cuando la solicite. 14- Lleva a cabo las llamadas de larga distancia que le sean solicitadas por los huéspedes y clientes del hotel, en cuanto le sea posible y eficazmente. 15- Cobra el servicio de habitación al cliente y envía a caja el pago efectuado. 16- Revisa las reservaciones a su cargo. 17- Recibe la copia de depósitos de los clientes o agencias de viajes que hicieron la reservación y lo envía al Departamento de Contabilidad. 18- Elabora el reporte de disponibilidad diario de habitaciones y lo envía a cada departamento interesado. 19- Recibe todas las reservaciones por correo y por teléfono. 20- Envía confirmadas las reservaciones solicitadas, ya sea vía telefónica o escritas. 21- Informa al recepcionista que entra a turno, de los huéspedes pendientes de ingreso al hotel. 22- Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior y/o que garanticen el efectivo funcionamiento del Departamento.

MANTENIMIENTO

Descripción general del Puesto: La persona que ocupa este puesto es responsable de mantener en buen estado las instalaciones y el equipo del hotel, para que siempre esté presentable y en buenas condiciones.

Atribuciones: 1. Efectúa visitas frecuentes a las áreas donde se encuentran los equipos y supervisa el correcto funcionamiento de los mismos. 2. Observa el funcionamiento del equipo mecánico, detecta ruidos extraños y cualquier otro factor que deba tomarse en cuenta para que el equipo se mantenga en óptimas condiciones. 3. Arregla cualquier desperfecto en lo que respecta a las instalaciones del hotel. 4. Comunica a la

Gerencia Administrativa, cualquier problema que no esté en su capacidad arreglarlo. 5. Realiza recorridos eventualmente por las áreas del hotel, evitando que haya personas ajenas al mismo en áreas restringidas. 6. Lleva el control de entradas y salidas de vehículos de los usuarios del hotel. 7. Presta vigilancia a los vehículos que se encuentran en el hotel. 8. Presta sus servicios en cualquier momento de emergencia a que sea llamado. 9. Realiza otras que, dentro de su competencia, le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE DIRECCIÓN

- No se analiza a los competidores. Se requiere de innovación, recrear el portafolio de productos constantemente.
- Definir las herramientas que van a utilizar los directivos para realizar su labor de dirigir, administrar y gobernar el establecimiento:
 1. Precisar objetivos.
 2. Enseñar
 3. Medir y Evaluar el cumplimiento de los objetivos
 4. Retribuir.
 5. Premiar y castigar la actuación personal.

Para esta implementación es necesario que la empresa:

- Informe a sus miembros de manera detallada objetivos, funciones y responsabilidades correspondientes a cada uno según su puesto.
- Indique metodologías de trabajo y enseñe a realizarlas. Talleres de capacitación y formación, Congresos y conferencias, charlas informativas, lecturas especializadas.
- Defina métodos para evaluar el desempeño de su personal, lo debe hacer de forma objetiva y periódicamente.

- Desarrolle un Plan de Carrera y lo exponga a los miembros del hotel, esto sirve como motivación, mejora el desempeño y muestra las posibilidades de crecimiento.
- Especifique retribuciones monetarias básicas para cada puesto.
- Desarrolle un sistema de recompensas variable más detallado basado en el cumplimiento de objetivos y el desempeño de las personas. Sistema que se usaría para premiar y castigar el accionar del personal. (Bonos, Ascenso, Días Libres Pagos, Boucher, Reconocimiento, No llamar, Despedir, Días Libres no Pagos).

Además, debe comunicar y actualizar este sistema según los cambios externos e internos que vayan surgiendo.

- Crear un sistema de vigilancia tecnológico, ya que el hotel carece de este para mantenerse actualizado a los cambios tecnológicos, debe evaluar información del entorno, saber de tendencias de nuevos servicios y competidores.

CAPITULO VI.- **INDICADORES**

SUMARIO: 6.- Qué son los Indicadores. 6.1.- ¿Cómo establezco un indicador? 6.1.1.- Metodología. 6.1.2.- Atributos a Cumplir. 6.1.3.- Característica de los Indicadores. Caracterización. 6.1.4.- Técnica para su Análisis. 6.1.5.- Tipos de Indicadores. 6.1.6.- Grafico de Indicadores.

6.- ¿QUÉ SON LOS INDICADORES?

Es una señal que entrega información, algo que indica, o que sirve para indicar. Es una relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y sus proyecciones.

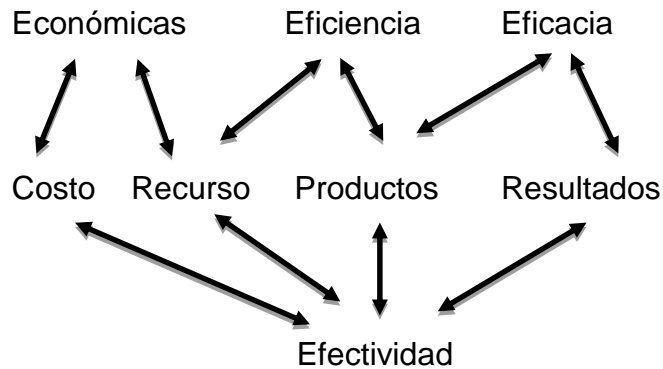
Su finalidad es identificar el nivel en que se logran los objetivos, además de monitorear el desarrollo de los procesos. Pueden tener Variables CUALITATIVAS (grande, pequeño, feo, malo, poco.) o CUANTITATIVAS (unidades, dinero, porcentaje, peso...) ya sea que correspondan a percepciones sobre un objeto o a medidas de cantidad. De acuerdo a lo que midan o monitoreen estos se categorizan en tres Niveles:

ESTRATÉGICAS: Mide Macro Procesos.

TÁCTICO: Mide Procesos.

OPERATIVAS: Mide Actividades.

Se clasifican según la interrelación de las actividades: Costo, Recurso, Productos, Resultados con la operación de los procesos.



De acuerdo a su tipología y tiempo de recolección pueden ser:

Económicos: Miden la movilidad financiera. Por Ej.: RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ

Eficacia: Miden el logro de la meta establecida. Por Ej.: COBERTURA Y CUMPLIMIENTO DE METAS

Eficiencia: Miden el uso de los recursos. Por Ej.: COSTOS DE OPERACIÓN Y NO CALIDAD

Efectividad: Miden el impacto de los resultados obtenidos. Por Ej.: SATISFACCION Y CALIDAD EN EL PERSONAL. Según la perspectiva pueden ser: **FINANCIERA, CLIENTES Y MERCADO, PROCESOS INTERNOS Y DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.**

El indicador se mueve dentro de un rango y tiene una proyección hacia una meta deseada, llamada **Umbral**.

6.1.- ¿CÓMO ESTABLEZCO UN INDICADOR?

Debo saber qué es lo importante a medir, es decir, identificar cual es el Factor de Éxito; por ejemplo, una organización tiene como propósito aumentar el número de clientes y su satisfacción, a través, de un servicio

oportuno con productos de alta calidad. Identificando así dos factores claves de éxito: **QUÉ DESEA LOGRAR Y CÓMO LOGRARLO.**

6.1.1.- METODOLOGÍA

1. Tener un Objetivo.
2. Identificar los Factores Claves de Éxito (FC).
3. Definir los Indicadores para los FC.
4. Determinar Rango de Gestión.
5. Planificar como se va a medir.
6. Asignar los recursos necesarios.
7. Tomar los primeros Datos.
8. Validar el Indicador.
9. Mantener el Uso del Indicador.

6.1.2.- ATRIBUTOS A CUMPLIR POR LOS INDICADORES

- ❖ Tener los Datos Disponibles
- ❖ Ser utilizable por Cualquier Persona y en Cualquier Momento.
- ❖ Permanecer en el Tiempo.
- ❖ Contar con Información Veraz.
- ❖ Tener relación con lo que se está Indicando.
- ❖ Expresarse en una Formula Numérica.
- ❖ Ser Adecuada para la toma de Decisiones.
- ❖ Ser Comparable con Periodos Anteriores.
- ❖ Servir de Control y ser el más Conveniente.

6.1.3.- CARACTERÍSTICA DE LOS INDICADORES

- Válido: la medición exacta de un comportamiento, práctica, tarea, que es el producto o resultado esperado de la intervención
- Confiable: consistentemente medible a lo largo del tiempo, de la misma forma, por diferentes observadores
- Preciso: definido en términos operacionalmente claros
- Medible: cuantificable usando las herramientas y métodos disponibles
- Oportuno: aporta una medida a intervalos relevantes y apropiados en términos de las metas y actividades del programa
- Importante programáticamente: vinculado al programa o a la consecución de los objetivos del programa.

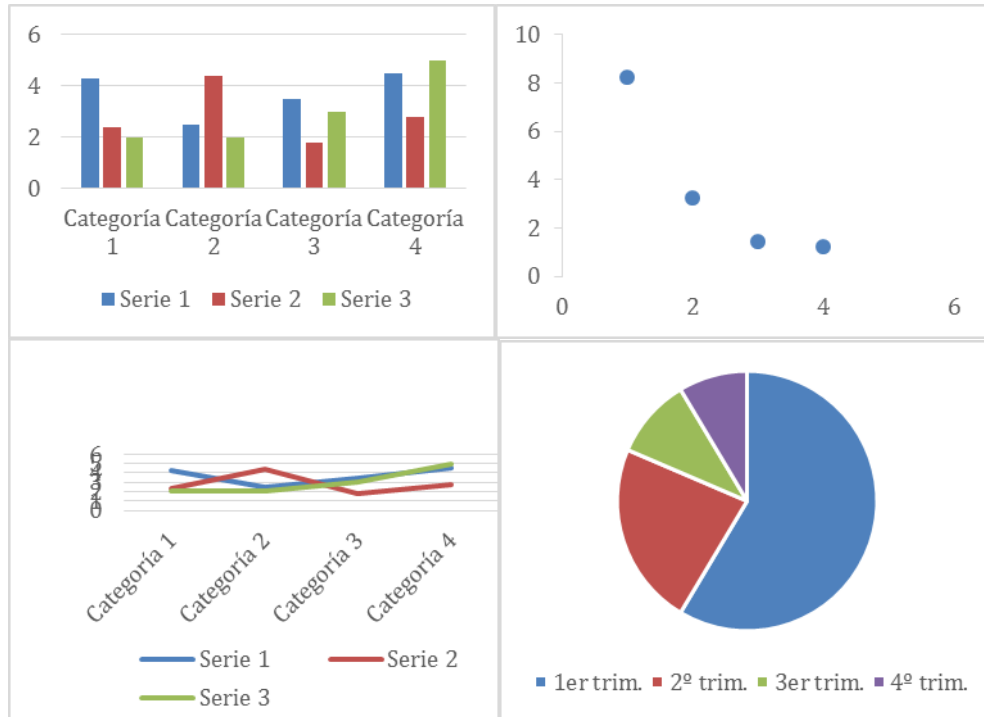
CARACTERIZACIÓN DE LOS INDICADORES

Se elaboran en una ficha técnica que describe:

Nombre del Indicador		
Origen de los Datos		
Expresión Matemática		
Unidad de Medida		
Umbral		
Tendencia de los Datos		
Frecuencia de Recolección de los Datos		
Responsable		
Metas Deseadas		

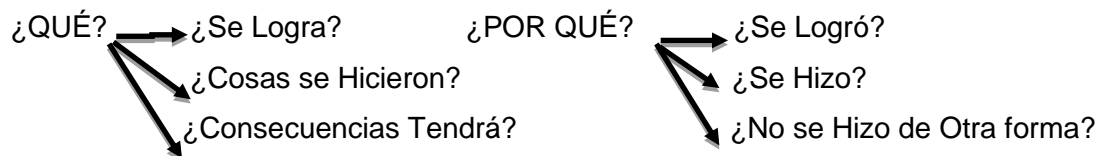
Las metas son identificadas con colores que permiten visualizar el nivel en que se alcanzaron las metas. Los datos suelen presentarse en

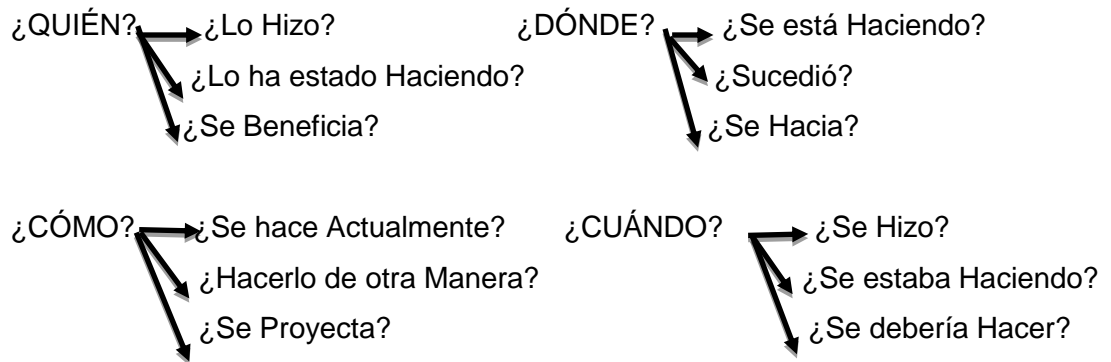
gráficos estadísticos que facilitan el análisis de los mismos. Los más utilizados son: Barras, Líneas, Pareto, Control, Sectores, Dispersión.



El análisis e interpretación es esencial en la formulación de los indicadores de gestión. Interpretar hace referencia al fenómeno que permite determinar la relación causa-efecto y sus repercusiones en cadena. Analizar el proceso de categorización y comportamiento de un objetivo con el fin de conocer su estacionalidad y tendencia.

6.1.4.- TÉCNICA DE LAS CINCO W Y UNA H PARA SU ANÁLISIS.





6.1.5.-TIPO DE INDICADORES

- **Indicadores Puntuales**

Son los que suministran información para una situación determinada, descrita en un momento preciso. Responden a un enfoque estático de la actividad y en algunas circunstancias pueden representar gran importancia cuando se desea planificar la prestación de un servicio. Un ejemplo sería el número de posibles compradores que llenaron el formulario de datos en la página de la empresa.

- **Indicadores Acumulados**

Son indispensables para convocar reuniones directivas cada dos semanas, con el propósito de establecer la situación existente en la compañía, cuál fue el cierre de mes contable más favorable, si se hace necesario implementar nuevas estrategias y con cuáles opciones cuenta la organización a muy corto plazo para alcanzar los objetivos establecidos.

Al finalizar el mes, este tipo de indicador acumulado permitirá medir el índice de la gestión y la latencia que es la diferencia entre lo que se ha establecido como meta y lo que realmente se ha logrado. Para entender mejor este indicador, en las empresas al automatizar los procesos se pueden controlar mejor los pedidos realizados por los clientes en tiempo real.

- **Indicadores de Eficacia**

Se encargan de medir si las metas establecidas en la organización se han cumplido en el período de tiempo determinado. Estos indicadores hacen referencia a mediciones cuantitativas comparables con resultados previstos. Para clarificar mejor el concepto un ejemplo sería el número de muebles terminados y entregados respecto al número previsto por la gerencia de producción.

- **Indicadores de Eficiencia**

Entre los tipos de indicadores, los de eficiencia miden la productividad y como afectan los costos sobre la producción de bienes o servicios. Asimismo, permiten medir el posicionamiento de la marca, la fidelidad de los clientes y la aceptación en el mercado de los productos o servicios.

- **Indicadores de Efectividad**

Se encargan de evaluar la capacidad de la compañía para innovar sus ideas y convertirlas en proyectos sustentables, convertir las debilidades en fortalezas y manejar los reclamos de los clientes para ofrecerles soluciones satisfactorias.

- **Indicadores de Planeación**

Valoran las diferencias entre la planificación y lo que se ha ejecutado, con respecto a la potencialidad para comparar la compañía con otros indicadores de empresas de la competencia, aplicando el Benchmarking.

Seguidamente, las comparaciones son efectivas porque garantizan que los miembros de la organización se hagan una idea de cómo se ubica la compañía en relación con los competidores más cercanos y como la organización puede acercarse y hasta superarlos.

- **Indicadores de Calidad**

Estos importantes indicadores certifican que los productos y servicios que ofrecen la organización cumplen con los estándares de calidad establecidos a nivel nacional e internacionalmente.

Algunos indicadores que podemos utilizar para medir el rendimiento del hotel son:

SATISFACCIÓN AL CLIENTE: mediante el uso de encuestas personales a quienes hayan visitado el hotel. La puntuación en satisfacción se obtendrá de preguntas que se centren en la prestación y calidad del servicio ofrecido.

DESEMPEÑO LABORAL: informes temporales trimestrales sobre la evolución y rendimiento de los procesos de control interno realizados por el personal competente. Se utilizarán reportes con una escala del 1 al 5, teniendo que puntuar como mínimo a la par (4) para tener derecho a bonos (pagos), entre un 10% o 15% del Sueldo Básico, ascenso de jerarquía (reconocimiento), actividades recreativas o días de descanso (pagos). Si fuera inferior a 4, se considerará que su actividad corre riesgo y no cumple con los niveles mínimos de evolución y rendimiento establecidos.

Lo más importante es lograr que las personas se sientan verdaderamente motivadas, que quieran ir a trabajar cada día, y que tengan un propósito más allá que cumplir con sus compromisos económicos. Todo esto se ve reflejado en los resultados, ya que la actitud de un individuo se puede determinar el éxito en su vida personal y laboral.

EFFECTIVIDAD PUBLICITARIA: A través de publicidad paga en diferentes sitios de internet relacionados a la actividad y redes sociales se podrán obtener resultados por la inversión realizada. Los mismos se generan a través de las opiniones obtenidas en estos sitios especializados que valúan y puntúan al hotel respecto a diversos parámetros establecidos para la vista y análisis de los potenciales clientes.

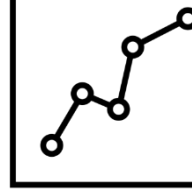
6.1.6.- GRÁFICO DE INDICADORES



Created by Hugo Alberto from Noon Project

+50%
SATISFACCIÓN AL
CLIENTE

Obtener y retener clientes satisfechos por la elección del lugar y sumar el valor agregado al legado de la marca.



Created by Alfredo H from Noon Project

+30%
DESEMPEÑO
LABORAL

Promover un ambiente laboral, cálido y familiar para una mejora continua en búsqueda de la excelencia.



+20%
EFFECTIVIDAD
PUBLICITARIA

Orientar la búsqueda de una nueva alternativa hotelera en Las Termas del Río Hondo.

Autor: Autoría propia, (2018).

¿QUIÉNES SON Y QUÉ DESEAN NUESTROS CLIENTES?

Nombre: FAMILIA
Estado civil: CON HIJOS
Condición laboral: ESTABLE

Edad: 30 – 50
Educación: xxx
Ingresos anuales: xxx

Conducta laboral

Pueden poseer estudios universitarios o no; un trabajo estable que hace que cuenten con un análisis crítico del mercado y metas personales.

¿Qué intereses tiene?

Familia – Seguridad – Trabajo Estable - Reconocimiento

¿Qué desea o a qué aspira?

Encontrar un lugar donde se sienta cómodo, en compañía de personas de su agrado, dentro de un ambiente cálido y familiar.

Nombre: JUBILADOS		Edad: 55-80
Estado civil: XXX		Educación: xxx
Condición laboral: XXX		Ingresos anuales: xxx
Conducta laboral:		
El trabajo ya no es su prioridad. Buscan compañía, recreación y mantenerse activos. No se adaptan fácil a los cambios. Les gusta viajar para conocer nuevos lugares y compartir con gente de su edad.		
¿Qué intereses tiene?		
Descansar – Comodidad - Compartir – Bienestar		
¿Qué desea o a qué aspira?		
Conocer nuevos lugares, divertirse y relajarse.		

Nombre: EXTRANJEROS		Edad: 30-60
Estado civil: XXX		Educación: xxx
Condición laboral: ESTABLE		Ingresos anuales: xxx
Conducta laboral:		
La mayoría cuenta con estudios universitarios y un trabajo estable. Poseen una mirada muy diferente del mercado. Buscan siempre el progreso y crecimiento personal y profesional		
¿Qué intereses tiene?		
Descansar – Conocer - Compartir – Amigos - Works & Holidays		
¿Qué desea o a qué aspira?		
Disfrutar de todas las experiencias y exquisiteces que ofrece nuestro País, puntualmente Las Termas de Río Hondo.		

AUTOR: Propia Autoría (2018)

CONCLUSIÓN

El proyecto que realizamos ha contribuido de manera muy importante para identificar y resaltar los puntos que hay que cubrir y considerar para llevar a cabo una implantación exitosa de los sistemas de información e innovación.

La importancia de la innovación se establece en que permite a las organizaciones, conquistar nuevos mercados, aumentar la productividad, y mejorar la competitividad. En la actualidad, ser competitivo sólo es posible de una manera, siendo sustentable y contando con una alta productividad, ya que diferencias en coste de capital, materias primas, energía y transporte ya no son decisivos.

La innovación introduce optimismo e ilusión en la organización, logra la alineación de objetivos y forma equipos eficaces.

Las empresas incorporan la innovación de formas muy diversas. Cualquiera que sea el caso, su única exigencia es la de implantar el cambio dentro de la organización.

Si incluimos dentro de nuestra cultura organizacional, la coexistencia controlada de la Mejora Continua y de la Innovación, tenemos garantizado el camino a la competitividad y por supuesto, al logro de los objetivos.

Lo más importante de todo esto es ver a la mejora continua y la innovación como una forma de vida. Al hacerlo podremos crecer como individuos y por ende las organizaciones también crecerán.

Uno de los objetivos del hotel es brindar un servicio de calidad integral al cliente, ya que es más costoso conseguir nuevos que mantener a los actuales. Los sistemas serán una herramienta importante ya que permitirá al personal dedicar más tiempo a tareas productivas más que a las administrativas.

Conforme fuimos realizando el trabajo nos fuimos percatando de muchas cosas que antes no habíamos considerado, que ignorábamos. Como ser la importancia de saber que desea la gente, lo que piensan y consideran los colaboradores, la falta de claridad y comunicación en las tareas, la necesidad de contar con una página propia del hotel, en la que se pueda establecer un feedback constante con el usuario y lograr una mayor difusión y conocimiento del mismo. También descubrir algunos puntos claves para afianzar muchos procesos y áreas de oportunidad para mejorar el servicio al cliente en distintos sectores del hotel.

Por último, en un mundo cada vez más conectado y globalizado, los conocimientos se difunden con gran rapidez y las novedades pronto pasan a ser reliquias. Competir en costes no es una estrategia sostenible, para el servicio del que estamos abordando, se debe competir con el único capital que es hoy una verdadera fuente de diferenciación el **Capital Humano**. Fomentar la innovación es un proyecto a largo plazo, requiere de un enfoque global, un compromiso y objetivo común.

LOS QUE MEJOR SEPAN APLICARLA SERÁN LOS LIDERES EN LA ECONOMÍA DEL FUTURO.

ANEXO

ANEXO I

ENTREVISTA AL DUEÑO

LIDERAZGO CORPORATIVO

1. ¿Cómo surgió la idea de poner en marcha un Hotel?
2. ¿Tiene socios? ¿Por qué?
3. ¿La empresa tienen definida su misión y visión? En caso de que no sea así, ¿Cuál fue su objetivo principal al momento de crear esta empresa? ¿Lograron conseguirlo?
4. Al momento de tomar decisiones y ponerlas en práctica, ¿precisa de la colaboración de su personal?

Para hacer que el personal esté motivado se pensó en algo más que una motivación meramente a nivel económico que también, solemos aplicar, pero lo que hacemos es establecer con nuestros colaboradores, algo que se llama Compromiso para la Autogestión de los colaboradores. Es un formulario por medio del cual, cada uno de los que forman parte de nuestro plantel completan datos como su nombre y apellido, la función en la que se desempeñan, la misión de la misma. Así mismo establecen los objetivos y las metas del colaborador o del equipo auto gestionado como así también los indicadores de medición.

5. ¿Realizó cambios, mejoras o innovaciones en algún sector de la empresa? ¿Cuáles?
6. ¿Intenta anticiparse a los cambios o se limita a reaccionar cuando se le presenta algún problema?

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1. ¿Qué métodos emplea en la selección de personal? ¿Implementa procesos de adaptación cuando ingresan a la empresa?
1. ¿El personal recibe capacitaciones periódicas de acuerdo a su puesto?
1. ¿Tiene cercanía con todo el personal? ¿De qué manera fomenta el compromiso de los empleados con la empresa? ¿Qué tipo de incentivos aplica al personal para que los mismos cumplan con sus tareas?
1. ¿Hay retribución variable?

ESTRUCTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

1. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa? ¿Siempre fue la misma cantidad?
1. ¿Están delimitadas las funciones de cada uno de los miembros? ¿Cuenta con manual de funciones?
1. ¿Se realizan trabajos en equipo?
2. ¿Cómo sería el organigrama de la empresa?
1. ¿Hay subcontratación?

SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE DIRECCIÓN

1. ¿De qué manera define los objetivos organizacionales? ¿Cómo se comunican estos objetivos en toda la organización?
1. ¿Cómo controla el cumplimiento de tareas de sus empleados?
1. ¿Analiza a sus competidores, proveedores y clientes?

1. ¿Tiene contacto personal con los competidores, proveedores, clientes importantes, etc.?

1. ¿Realiza participaciones en congresos, charlas o jornadas donde brinden información relacionada a métodos o herramientas tecnológicas para aplicar en su empresa?

FUTURO:

1. ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

1. ¿Desde sus principios cree que sus planes empresariales se cumplieron?

1. ¿Quién cree Ud. que tiene que hacer una empresa de este rubro para poder salir adelante en este medio tan competitivo?

ANEXO II

ENTREVISTA AL PERSONAL

- 1- ¿Edad?
- 2- ¿Sexo? F M
- 3- ¿Qué puesto desempeña en el Hotel?
- 4- ¿Ingreso desde sus inicios o hace unos años? ¿considera que hay mucha rotación en el personal?
- 5- ¿Cuál el número de habitaciones disponibles en el Hotel?
- 6- ¿Conoce el porcentaje de ocupación promedio del Hotel? En temporada y fuera de la misma
- 7- ¿Cómo suele ser el trato recibido por sus superiores?
- 8- ¿Poseen una cabeza de mando o cada Área responde a un jefe en particular?
- 9- ¿Existe un Organigrama que represente la estructura del Hotel?
- 10- ¿Reciben capacitación periódica, mensual anual o Ninguna?
- 11- ¿Tiene en claro su trabajo dentro del establecimiento? ¿Posee un Manual de Funciones?
- 12- ¿Se fomenta el trabajo en Equipo?
- 13- ¿Se llevan a cabo encuestas de satisfacción entre todos los miembros del Hotel para conocer las necesidades y problemas en el desempeño de las actividades y de sus miembros?
- 14- ¿Reciben algún tipo de evaluación?
- 15- ¿Conoce la Misión-Visión del Hotel?
- 16- ¿Qué le gustaría cambiar, mejorar o eliminar?
- 17- ¿Se siente parte del mismo o solo lo ve como un empleo más?

ANEXO III

Un recorrido por la rica historia de Las Termas de Río Hondo

Profesora Alba Rojas de Vagliati

“Quiero realizar una aclaración: comienzo no es lo mismo que origen. El comienzo es histórico, en cambio el origen es el motor que impulsa el desarrollo. Entonces el origen de Las Termas son las aguas termales. A los pueblos originarios les llamaba la atención ese fenómeno que observaban que de las vertientes salía agua caliente, y en invierno el vapor se esparcía por el monte”.

A pocos días de presentar un libro con la rica historia de la ciudad termal, la Prof. Alba Rojas de Vagliati hace un alto para dialogar con EL LIBERAL, y relata con admirable memoria la historia de Las Termas de Río Hondo. Todo ello es resultado de su incansable trabajo de investigación, siempre buscando fotografías y documentación para poder retratar aquellos años que vieron crecer a una ciudad que surgió desde las aguas termales mismas.

La profesora hace hincapié en el estudio de las aguas termales: “Los estudios se inician con Sofanor de la Silva que era gobernador, pero el esfuerzo y el crecimiento fue del pueblo. Reitero: el origen, las aguas que surgían solas a la orilla del río Dulce de donde brotaba el agua, a donde cavaban los pozos y ahí se bañaban. Con el correr de los años Las Termas fue conocida por el boca en boca de las personas que venían, que se sentían bien y se hospedaban en ranchos en los primeros años”.

En referencia a las primeras pensiones, dijo: “Al principio las personas que venían se albergaban en ranchos. Se bajaban del tren en

Gramilla o El Charco y se dirigían en diligencias hacia Las Termas. Las primeras pensiones surgen por las calles Yrigoyen, Fleming. Estaban las pensiones de los Lencina, Parrado, Figueroa, Rojas, Díaz, Lazarte, Décima. Así surge el primer surtidor de nafta en la calle Hipólito Yrigoyen. En ese tiempo, la gente realizaba las cosas a pulmón. Los vecinos eran muy unidos y se daban cuenta de que el turismo era la fuente de trabajo, lo que generaba que familias de algunas poblaciones del interior llegarán a la ciudad para vender sus productos”, señala la estudiosa.

Comercio próspero

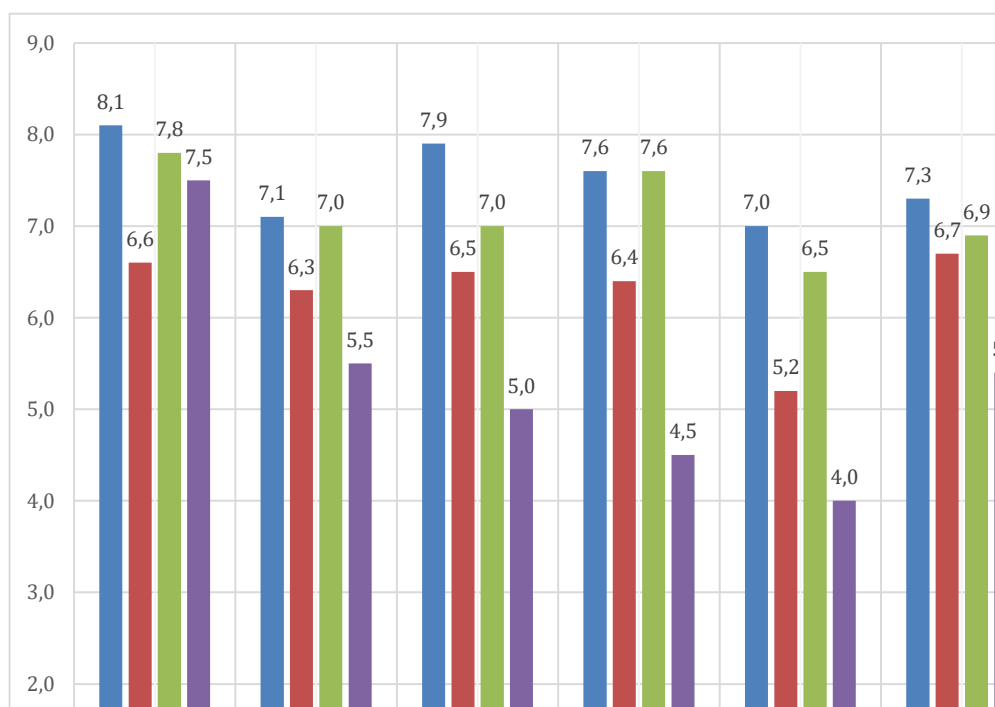
“Los primeros lugares de concentración comercial en los primeros años fueron las calles Hipólito Yrigoyen, Fleming y Rivadavia. Por esos años, el arroyo Chujchala atravesaba toda la avenida San Martín hasta llegar al río. La ciudad fue prosperando gracias al constante esfuerzo de los pobladores. Las dos primeras plazas fueron la del bajo, que hoy es la Eva Perón, y la plaza del Mástil, que se encontraba en el acceso frente al edificio del ex Hospital que funcionaba antes como un hotel hidrotermal que en la época de Perón venían con tratamiento y a la gente se las albergaba allí. El primer hotel que tuvo Las Termas fue la España, en Rivadavia y Fleming. En 1943 se habilita el Casino, la parroquia fue inaugurada en la década del 40 aunque la obra se inició en el 30. En los años 40 fue el auge de la construcción de los hoteles”, amplió.

Por último, manifestó: “Muchas veces uno no ve, pero lo siente. Hoy la ciudad ha progresado muchísimo, con un notable crecimiento con las magníficas obras que se realizaron dándole un cambio de fisonomía. En el caso del turismo, ya no sólo vienen los turistas de la tercera edad, sino que también el segmento de la juventud elige la ciudad. La temporada se extendió y la ciudad tiene más eventos, más congresos que le dan un movimiento muy intenso y particular con un nuevo circuito que es muy concurrido”.

ANEXO IV

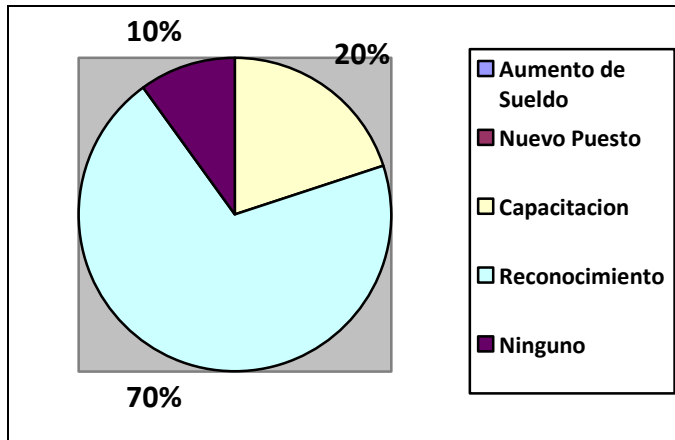
INDICADORES RELACIONADOS CON LOS

CLIENTES

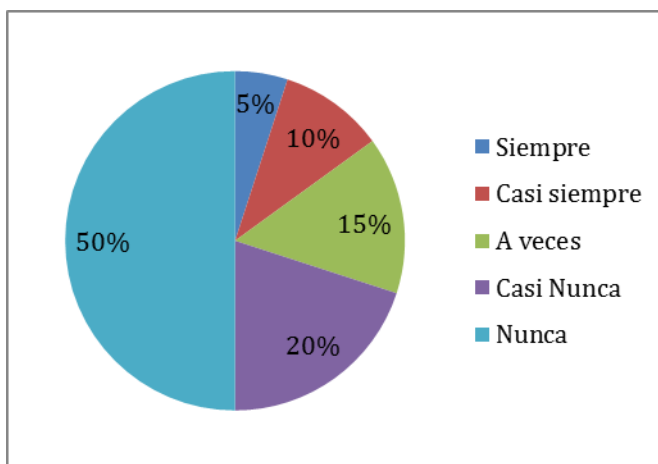


Este gráfico permite conocer el factor más relevante del porqué los clientes escogen el hotel y el motivo de su estadía.

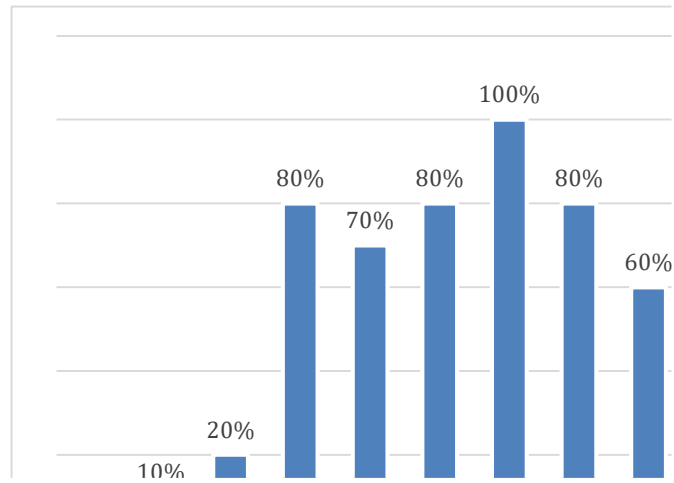
Estos se basan según la información obtenida de las referencias y comentarios realizados por anteriores clientes a través de reseñas publicadas en páginas especializadas en alojamiento. La elección apunta a la ubicación, junto a los servicios brindados por el hotel. Las Puntaciones totales son: Trivago: 7.2; Despegar:5.6; Booking:7.3; Google: 5.5.



Con este gráfico observamos que el 70% de los trabajadores mencionaron que el tipo de recompensa que emplea el hotel, es a través de reconocimientos no monetario, premiando el desempeño y siendo llamados para una próxima temporada. Esto es posible según el comportamiento y disciplina de los colaboradores. El 20% considera que no existe ningún tipo de reconocimiento por parte de los empleadores; mientras que un 10% cree que debería existir algún tipo de capacitación en reconocimiento a su trayectoria y esfuerzo laboral.



Aquí observamos como la mayoría de los encuestados consideran que las capacitaciones serían de gran ayuda para realizar su trabajo, y de esta manera poder satisfacer a los clientes y sentirse realizados de manera personal y profesional.



En este grafico se observa el porcentaje de ocupación en los distintos meses del año.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

KAST, Freemont E., ROSENZWIEG, James E., Administración de las organizaciones, trad. Por Marco Antonio Malfavón, 4ª Edición, McGraw Hill (México, 1993)

THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A. J., Administración estratégica: Conceptos y casos, 11ª edición, McGraw Hill, (Estados Unidos, 2011)

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones, trad. Por Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa, 8ª edición, McGraw Hill, (México, 2007)

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, Editorial Thompson (México, 2004)

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, 11ª edición, Editorial Prentice Hall, (Estados Unidos 2007)

BUENO CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz- "Dirección Estratégica". Ed Pirámide, España (2003)

HAX, ARNALDO/ MAJLUF; Nicolás- "Estrategias para el Liderazgo Competitivo". ED. Granica, 2002(Capítulos 1 al 5 y 9 al 15).

b) Especial:

CAMPOS, Eduardo B., ORTEGA, Patricio M., SÁCHEZ, María Pía S., Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámide, (Madrid, 2006)

HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo, trad. por Alejandro Tiscornia, Ediciones Garnica S.A, 1ª Edición, (Argentina, 2004).

HILL, Charles, JONES, Gareth, Administración Estratégica, 8ª edición, Mc Graw Hill, (México, 2009).

ANSOFF, Igor H., La dirección estratégica en la práctica empresarial, trad. Por Miguel Ángel Sánchez Carrión, 2ª edición, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, (Delaware, 1997)

FERREIRO, Pablo, El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial, Editorial Universidad de Piura, (Lima, 2013)

SORIA, Julio Marcelo- Innovando la Organización. Ed. Buyatti, (Bueno Aires, 2013).

ROBBINS, Stephen P, JUDGE, Timothy A, Comportamiento Organizacional, 13º edición, Editorial Pearson Education, México (2009).

a) Otras publicaciones:

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES, Cuadernillo de notas técnicas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2015).

Consultas en Internet:

www.empresayeconomia.republica.com

www.matrizfoda.com

www.5fuerzasdeporter.com

<http://www.consultoriaviem.com/news/modelo-vrio-la-estrategia-basada-en-los-recursos/>

<https://es-blog.hoshinplan.com/como-hacer-un-analisis-de-capacidades-vrio/>

www.lagaceta.com.ar

www.elliberal.com.ar

www.entedeturismotermasderiohondo.com.ar

<https://www.clasificacionde.org/tipos-de-indicadores/>

<http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

ÍNDICE

Prólogo.....	Página 3
--------------	-------------

CAPÍTULO I

Estrategia Empresarial

1.- Introducción al concepto de estrategia empresarial.....	5
1.1.-Reto Estratégico.....	6
1.1.1.-Definiendo Estrategias.....	7
1.2.- Concepto de Dirección Estratégica.....	9
1.3.- Pensamiento Estratégico.....	10
1.4.- La Visión.....	12
1.4.1.- Características de la Visión.....	13
1.4.2.- La Misión.....	14
1.4.3.- Distinción entre Visión y Misión.....	16
1.5.- Dinámica del Pensamiento Estratégico.....	17
2.- Proceso de Dirección y Sistema de Objetivos y Políticas.....	18
2.1.1.-El Proceso de Dirección.....	19
2.1.2.-El Sistema de Objetivos y Políticas.....	22
2.1.3.- Componentes del SOP.....	23
2.1.4.-Amplitud del SOP.....	25
2.1.5.- Operatividad del SOP.....	25
2.3.- Implementación del Proceso de Dirección: Procesos de Avances....	27

CAPÍTULO II

Análisis Estratégico

2.- Análisis interno de los Elementos de la Organización.....	31
2.1.- Cultura Organizacional.....	33
2.2.- Liderazgo Corporativo.....	35
2.3.- Gestión por Competencias Personales.....	37
2.4.- Estructura y Procesos de Aprendizaje Organizativo.....	39
2.5.- Sistemas y Tecnologías de Dirección.....	43
2.6.- Elementos Constitutivos de una Cultura de Innovación.....	49

CAPÍTULO III
Análisis Externo E Interno

3.- Análisis mediante herramienta FODA.....	50
3.1.1.- Componentes del Foda.....	52
3.1.2.- Foda y Formulación Estratégica.....	53
3.1.3.- Análisis Externo.....	55
3.1.4.- Análisis Interno.....	58
3.2.- Análisis mediante Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	58
3.2.1.- La Amenaza de los Nuevos Competidores.....	59
3.2.2.- La Amenaza de los Productos Sustitutivos.....	61
3.2.3.- El Poder de Negociación de los Clientes.....	62
3.2.4.- El Poder de Negociación de los Proveedores.....	63
3.2.5.- Rivalidad Directa entre Empresas del Seno del Producto	65
Mercado	
3.3.- Análisis mediante herramienta VRIO.....	68
3.3.1.- Tipos de Recursos.....	69
3.3.2.- Elementos del VRIO.....	70
3.3.3.- Enfoque de Recursos.....	71
3.3.4.- Enfoque de las Capacidades Dinámicas.....	73
3.4.- Análisis mediante herramienta OCTOGONO.....	76
3.4.1.- Factores del Análisis.....	77
3.4.2.- Modelo Mecanicista.....	78
3.4.3.- Modelo Psicosociológico.....	78
3.4.4.- Modelo Completo o Antropológico.....	79
3.4.5.- Finalidad del Octógono.....	81

CAPÍTULO IV
Aplicación de Herramientas de Análisis Estratégico en la Empresa

4.1.- Descripción e Historia de la Empresa.....	82
4.2.- Problema.....	86
4.3.- Relevamiento.....	88
4.4.- Herramientas de Análisis Estratégico.....	89
4.4.1.- Foda.....	89
4.4.2.- Vrio.....	93
4.4.3.- 5 Fuerzas de Porter.....	94
4.4.4.- Octógono.....	102

CAPÍTULO V
Diagnóstico y Propuesta de Mejora

5.- Diagnóstico de los Elementos Constitutivos de la Organización	105
5.1.1.- Estrategias.....	105
5.1.2.- Elementos de la Organización.....	107
5.2.- Propuestas de Mejora.....	110

CAPÍTULO VI
INDICADORES

6.- Qué son los indicadores.....	127
6.1.- Cómo Establezco un Indicador.....	128
6.1.1.- Metodología.....	129
6.1.2.- Atributos a Cumplir por los Indicadores.....	129
6.1.3.- Características de los Indicadores.....	130
6.1.4.- Técnica de las Cinco W y Una H para su Análisis.....	131
6.1.5.- Tipo de Indicadores.....	132
6.1.6.- Gráfico de Indicadores.....	135

Conclusión.....	137	131
Anexo.....	139	133
Anexo I.....	140	
Anexo II.....	143	
Anexo III.....	144	
Anexo IV.....	146	
Índice Bibliográfico.....	149	144
Índice.....	152	

