

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1998), *Turismo panorama 2020*. Editorial OMT, Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2002) *El turismo en la era de las alianzas, fusiones o adquisiciones*, Editorial OMT, Madrid.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, "Estadísticas de actualización anual", en <http://world-tourismo.org/español>, accedido en 2006/7.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, "Estadísticas de actualización anual", en <http://world-tourismo.org/español>, accedido en 2013.
- PROYECTO TRANSFOTEP (2002), "Procesos productivos y desafíos de innovación en la hotelería y la gastronomía Argentina", Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Buenos Aires.
- SECRETARIA DE TURISMO (2005) "Turismo 2016, Argentina Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable", en formato CD ROM.
- SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACIÓN ARGENTINA "Guía de oportunidad de inversión para el sector turismo", en <http://turismo.gov.ar>, accedido en 2006/7.
- SECRETARIA DE TURISMO DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ARGENTINA (1991) República Argentina. El turismo en cifras años 1982-1991, Buenos Aires.
- SECRETARIA DE TURISMO DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ARGENTINA (1993), "El turismo en cifras", Buenos Aires.
- VALLS, J (2003), *Las claves del mercado turístico. Como competir en el nuevo entorno*, Deusto, Bilbao.
- VELLAS, F (1995) *El turismo*, Colección Tesis, Editorial Librerías Turísticas, Buenos Aires.

CAPÍTULO II

HERRAMIENTAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADAS EN HOTELERÍA

Por Carlos Alberto Fasiolo Urli

Acompañando los movimientos turísticos que se desataron en la región en estos últimos años, la industria hotelera y del turismo comenzó a crecer en términos asombrosos, como ya hemos visto con innumerables detalles en el capítulo anterior "Crecimiento y factores de cambio del turismo y la hotelería" presentado por Wallingre. También es importante la incidencia en las economías que tiene esta actividad.

Las inversiones no se detienen y no solo las plazas tradicionales, en el caso argentino, como la ciudad de Buenos Aires, Bariloche o Calafate reciben los beneficios de las mismas, sino que ciudades del interior de cada provincia son redescubiertas y zonas antes olvidadas son beneficiarias de este fenómeno, que trae aparejado más trabajo, progreso regional, obras de infraestructura, caminos...

Eso está sucediendo en toda la zona y el turismo rural, de aventura, ecológico, religioso y cultural, van abriendo nuevos horizontes y nuevos destinos.

Es muy interesante conocer el contenido del ya mencionado *Informe sobre la Competitividad en Viajes y Turismo 2013*¹.

El organismo que lo emite basa su informe en tres categorías que representan los principales indicadores de turismo y ayudan a determinar la situación del sector en todos los niveles. El primer subíndice "Marco regulatorio para el turismo" abarca elementos relacionados a políticas para el sector. El segundo subíndice "Clima de negocios e infraestructura turística" contempla el

¹ Del World Economic Forum (WEF) - 2013

ambiente de negocios y la infraestructura destinada a esta actividad; y el tercer subíndice "Recursos Naturales, Culturales y Humanos", mira los factores de producción para el turismo, las capacidades humanas y recursos naturales para la actividad.

El informe nos muestra que Latinoamérica ha realizado importantes progresos para consolidar su industria turística, amparada en sus enormes recursos naturales e históricos. Pese a ello falta mucho por hacer ya que ningún país latinoamericano se sitúa entre los primeros 30 puestos en la clasificación mundial. Suiza, Alemania y Austria están a la vanguardia de esta clasificación, seguidos de España, Reino Unido Francia, Estados Unidos y Canadá. En Latinoamérica, aunque muy distante de las primeras posiciones, emergen Panamá, México, Costa Rica y Brasil, como los destinos más competitivos de la región. Panamá fue líder y registró un crecimiento espectacular.

Como ya dijimos en la **Introducción** este factor de deficiencias frente a los mejores, lejos de amedrentarnos nos debe mostrar la gran oportunidad que tenemos de hacer las cosas bien y de manera altamente competitiva y de mejorar...

Los logros realizados en algunos países, nos hacen reflexionar en referencia a los emprendimientos puestos en marcha...

- Dichos logros responden a un plan estratégico premeditado o es el efecto "oportunidad", "olfato", "necesidad" o "intuición" el factor decisivo?
- Qué aspectos se consideraron antes de invertir?
- Qué visión tuvieron en sus mentes que los empujó a emprender?

Intuición, suerte, innovación, profesionalismo, método, oportunidad...

Qué difícil resultará para algunos contestar !!!

Explicar el éxito, una vez que ocurrió resulta sencillo; Es fácil adivinar el resultado de los partidos de fútbol del domingo, leyendo el diario del lunes...

En este capítulo mostraremos algunas técnicas y facetas del pensamiento estratégico que nos ayudarán a entender de alguna forma este fenómeno o por lo menos a justificarlo.

El uso de herramientas, la búsqueda del origen del estado actual de las cosas, la explicación de los "porqué estamos como estamos" requiere de un esfuerzo intelectual, que invito a realizar, dejando en claro que, como decíamos en la introducción de esta obra, pueden ser útiles tanto para los recién iniciados, como para los que llevan años de dura porfía en los mercados.

Cada uno encontrará beneficios distintos, para algunos novedades, para

otros llamados de atención; en algunos casos simple ratificación de que "estoy haciendo las cosas bien".

Cada uno descubrirá por lo tanto, sus puntos de apoyo, sus temas vulnerables o sus elementos de guía o revisión...

En el transcurso del capítulo, aparecerán preguntas sin respuestas, como las anteriores presentadas al comienzo del capítulo; es que solo usted puede contestarlas. El método no es muy simpático y algunas veces criticado, pero es muy eficaz. Cuanta más molestias causa, más efecto está haciendo la medicina...

Algunos empresarios hoteleros de la región, siguen preocupados por el problema del momento, de "la mañana siguiente", por los temas operativos y muy alejados por cierto del terreno estratégico, desprovechando este período grandes oportunidades, que no sabemos si continuará eternamente o se repetirá. Esta situación se acrecienta en los establecimientos pequeños, con propietarios apegados a un management tradicional o histórico.

Creo que deberán buscar el tiempo para salir de esa "rueda operativa", que los mantiene cautivos y aventurarse a entrar profesionalmente al mundo de la estrategia.

Por suerte muchos otros, como se ve en este capítulo a través de sus experiencias, no solo creen en este estilo sino que utilizan las herramientas y técnicas estratégicas, para crecer, para ser más competitivos...

Sugiero leer con atención esta reflexión del **Lic. José L. Sebastián**: "El desarrollo hotelero estuvo caracterizado hasta la década de los 80 por una falta de necesidad de competitividad, dado que por las características propias del mercado, la variable más importante era la estructura del edificio y las instalaciones básicas del establecimiento. Poco interesaba hasta ese momento el criterio de servicio que hoy la acompañan, o mejor dicho, debería de acompañar al espacio físico en el que éste se está brindando.

Signadas por el síndrome de administración familiar y de altísima concentración de autoridad, estos negocios fueron conducidos desde la óptica del propietario. Casi siempre con una visión de puertas hacia dentro de la organización. Sumado a esto se puede estar en principio de acuerdo, que en muchos de los momentos de la vida de estos negocios, lo importante no era la rentabilidad de los mismos, sino que el flujo de caja era el punto principal de observación; dado que los negocios financieros (plazos fijos, mesas de dinero, etc.) daban mayor ganancia que la que podría esperarse de una inversión constante y sostenida en el propio establecimiento. Se podría llamar hoy a esto la búsqueda de un objetivo de liquidez absoluta."

Por cierto que como mencionamos en la introducción hay materias pendientes y mucho camino por recorrer. En una nota publicada en el suplemento Viajes², **Nora Vera y Grisel Isaac**, conversaban con autoridades del sector, entre ellas con el Secretario de Turismo en ese momento **Enrique Meyer**, donde reconocían un cúmulo de virtudes y fortalezas como la buena atención, la hospitalidad, la cultura, los paisajes y la gastronomía, pero existen debilidades o flaquezas que se deben atacar para mejorarlas como el cuello de botella que provoca el transporte aereocomercial, la deficiente interconectividad aérea, falta de frecuencia de vuelos y atrasos en materia legislativa, mejoras en las rutas terrestres e infraestructura portuaria deficiente. **La hotelería se beneficia con las bondades del medio y es cautiva de estas debilidades.**

LOS QUE LLEGARON AL ÉXITO....

Recuerdo siempre lo que decía **Alberto Levy**: "Si no tienes una ventaja competitiva no compitas, si la tienes la perderás..."

Lejos de ser una sentencia pesimista, esta frase es una verdadera y eterna advertencia para aquellos que piensan que tienen "alquilado" el éxito de por vida y una invitación para que vuelvan a repensar o reinventar su negocio.

Un chequeo personal:

Esto va dirigido a aquellos que tienen sus empresas en funcionamiento

Si tienen la oportunidad o la fortuna de poder hacer una pausa, es el momento de preguntarse:

- Nos mantenemos fieles a los valores que guiaron nuestra visión inicial?
- Cuanto hace que no realizamos un análisis crítico de nuestras fortalezas y debilidades?
- Creemos realmente que estamos haciendo todo tan bien como nuestra potencialidad lo permite?
- Nuestros competidores son los mismos que estaban cuando comenzamos?. Qué sabemos de ellos?
- Entendimos cuales son nuestras capacidades centrales o competencias esenciales, que nos dieron las primeras ventajas competitivas?

² Del diario Clarín

- Nuestra gente cree en nosotros?, en nuestros servicios?, hablamos con ellos permanentemente?, están orgullosos de trabajar en nuestro negocio?
- Mantenemos dentro del grupo de trabajo el espíritu emprendedor y la pasión de los primeros tiempos?
- Cuantos programas innovadores implementamos este último año?, chequeamos los resultados de cada uno?, cuales de ellos nos otorgaron nuevas ventajas?
- Aprovechamos todas las oportunidades que nos brindó el mercado estos últimos tiempos?
- Qué planes estratégicos tenemos para los escenarios de los próximos cinco años en relación al desarrollo local?

Ahora, conteste, califíquese usted mismo.

Si dudó al responder algunas de estas preguntas o directamente no pudo contestar otras en forma satisfactoria, no entre en situación de caos, pero comience a preocuparse e inicie una revisión de sus conocimientos sobre estrategia.

De lo contrario entrará en la zona rispida y oscura de los problemas sin solución, de los callejones sin salida. Y eso es caro, se paga un precio muy caro por desconocer nuestro propio negocio.

Qué buscan las empresas hoteleras hoy?

Ser competitivas, ser diferentes, ser sustentables en el tiempo, todo esto en un campo de juego con muchos participantes, en un terreno difícil y con muchos adversarios desconocidos.

Debieron abandonar lo que **Luis Grunewald** denominó "el modelo espontáneo de desarrollo hotelero", establecimientos hoteleros basados predominantemente en dar respuesta a una necesidad: el descanso del huésped, darle una cama.

Acorde a este pensamiento rescato un trabajo de la **Lic. Silvia B. Cerchiara**, en relación a la evolución de los establecimientos en la zona de Mar del Plata, a partir del cambio de pensamiento que debieron sobrepasar los empresarios del sector, es una atractiva descripción del mismo y aquí se presenta adaptado para esta obra:

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS HOTELEROS

Filosofía de Gestión de Negocios	ETAPA 1 Era del Gran Chalet	ETAPA 2 El Residencial	ETAPA 3 El Hotel	ETAPA 4 La Empresa Hotelera
1-Pensamiento Estratégico	"Si manejo una casa como no voy a poder manejar un hotel"	"Nos interesa categorizar, figurar en la guía"	"Supervivencia"	"Competitividad"
2-Cliente	Es un amigo	Los clientes sobran	Los clientes son escasos	Nuestra riqueza
3-Organización	Clientes y familia	Division de tareas	Formal	Búsqueda de la eficiencia
4- Unidad de negocio	Cama	Habitación	Servicios	Cadena de valor
5- Personal	Familia	Familia y mucama	Gerenciamiento	Equipo de trabajo
6- Problemas	Tamaño	De organización	Financiero	Mercados

Atrayente y particular esta clasificación. Los que conocieron Mar del Plata y la visitaron desde la década del 50 en adelante, fueron testigos de esta transformación, por eso me pareció interesante presentarla

Habrá pasado lo mismo en Viña del Mar, en Salinas...?

Veremos mas adelante formas o técnicas de análisis, de estudio, de pensamiento reflexivo, de concientización, presentadas sin orden metodológico o prioridad alguna. Pensamos que todas ellas son importantes, cada uno sabrá darle su ordenamiento, desde su capacidad y conocimientos o necesidades.

Lo que para algunos es intrascendente, para otros es vital; lo que para algunos es obvio, para otros es un destello de luz en las tinieblas. Lo que para algunos es una pérdida de tiempo para otros es la fórmula para llegar al objetivo buscado.

**Eso sí, no se olvide de agregar una cuota de humildad siempre.
La soberbia es mala consejera en los negocios...**

Estrategia, esa palabra mágica...

Cuando inicio mis cursos, el primer día, después de saludar y presentarme y ante el estupor de casi todos, les digo a los participantes que les voy a tomar un examen escrito inicial integrado por una sola pregunta y que deben responder en un minuto; y la pregunta es: *¿qué es estrategia?*

Tengan en cuenta que los mismos son empresarios, ejecutivos o alumnos avanzados en sus carreras, sin embargo los resultados del "examen" son increíbles, dispares y muchas hojas quedan en blanco...

Coordinador: Fasiolo Ur

ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS HOTELEROS

Lo invito a que usted haga lo mismo, con su gente, con su grupo de trabajo y como yo, se sorprenderá.

Todos creemos saber mucho de estrategia, intuimos que sabemos explicar qué es, sin embargo cuando tenemos que hacerlo nos quedamos sin palabras...

Por todo esto veamos algo de estrategia, algunos conceptos; siempre viene bien releerlos y repensarlos. Este no es un libro dedicado a estrategia, por lo tanto estos son pensamientos aislados, sueltos, simples, que servirán como recordatorio de todo lo que ya sabemos acerca del tema. Espero que después de su lectura, pueda **construir** su propia definición de estrategia.

En la obra *Administración & Estrategia*, que publicó junto con Serra y Kastika, Hermida nos dice que el concepto de estrategia proviene de la palabra griega *estrategos*, utilizada para referirse a los jefes del ejército. Tradicionalmente era utilizado en el terreno de las operaciones de guerra. Hoy no hay discurso referido a las empresas que no incluya este término, aunque no todos entienden verdaderamente su significado.

"La estrategia es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, permitiendo una concepción global del fenómeno considerado: La estrategia es el procesado de la información de inteligencia, que facilita saber en dónde se está y hacia dónde se está yendo. Mas que la aplicación de recursos es la aplicación de la fuerza potencial. Su principal problema son los objetivos para lo cual deberá resolver caminos realistas que permitan su alcance: La estrategia es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que permite trabajar con la empresa en situación y proyección" (Aimar, G. 2000, p.78).

"Si se le pide a alguien que defina la estrategia probablemente le dirá que es un Plan o algo parecido. La estrategia es un Patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo: La estrategia es una Posición, es decir la ubicación de determinados productos

en mercados particulares. Es decir, una posición valiosa y única. La estrategia es una Percepción o perspectiva, que tiene el número uno de la organización en su mente mirando hacia la visión" (Mintzberg, H., 1999, p22).

He ahí las 4 "P" de la Estrategia de Mintzberg. Las dos definiciones anteriores son muy académicas y nos invitan a reflexionar palabra por palabra para captar su significado.

Cómo cambiaron los tiempos, los pensamientos y las modas !!!; hoy se habla de "estrategias del océano azul"³, donde se ignora a la competencia o esta no tiene ninguna importancia, según sus impulsores la misma se contraponen con la "estrategia de mares rojos" (porterianos?), teñidos de sangre por los

3 Blue Ocean Strategy de W.Chan Kim y René Mauborgne
Editorial Osmar D. Buyatti

combates entre las fuerzas que compiten, cual una guerra desenfrenada entre tiburones que buscan las mismas presas.

Ni tanto, ni tan poco. Personalmente opino que no hay que dejar de lado ningún concepto, ninguna teoría, ni ningún autor.

Todos nos pueden aportar algo importante, en algún momento del ciclo de vida de nuestro negocio, las cosas cambian, los negocios cambian, los gustos cambian...

Desde autores clásicos a los más "aggiornados", todos nos dejan su sabiduría; **Un humilde consejo:** leamos todo. Prestemos atención a todo. No desechemos nada. Y el disenso y la controversia que ellos provocan, disparándose flechas envenenadas, a nosotros nos beneficia, nos da riqueza conceptual.

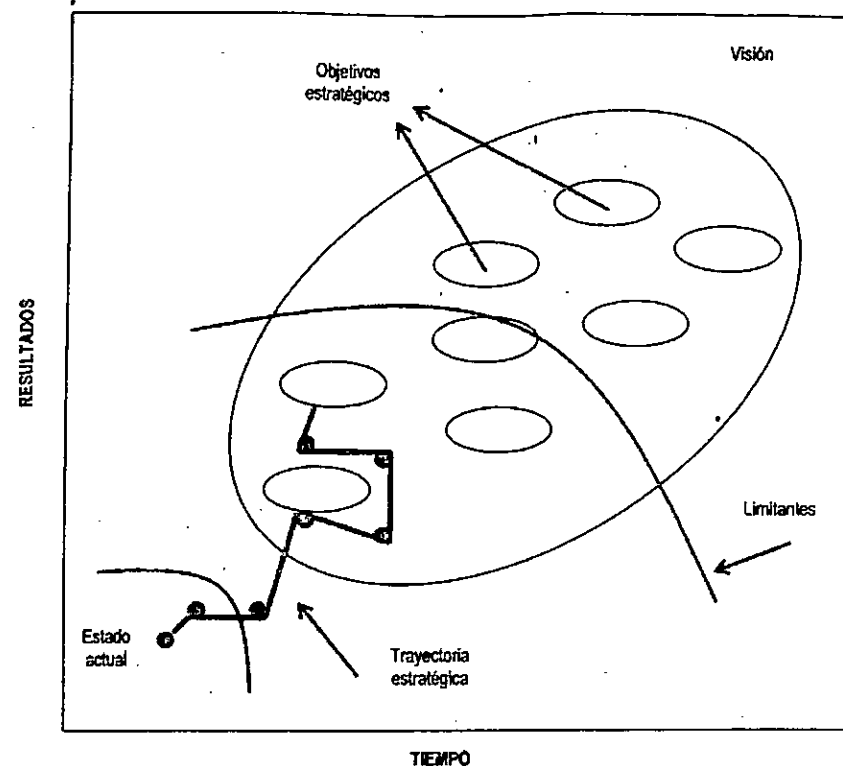
Levy nos dice "El proceso de estrategización requiere anticipar y decidir en un entorno de competitividad creciente, lo que torna más imperiosa la necesidad de contar con la habilidad de prever los cambios a partir de la comprensión de su dinámica decisoria; sin embargo que la interacción entre las organizaciones y sus entornos se desarrolla como un juego del que no se pueden conocer las reglas, construir una estrategia significa hipotetizarlas y experimentar su viabilidad a través de la operación"⁴

Como siempre Aby nos deja incómodos con sus razonamientos y nos obliga a un esfuerzo intelectual para interpretarlo, pero siempre nos conduce a ver las cosas profundamente.

Mucho más simple es el concepto de Serra al respecto, pero su gráfico es contundente y queda para siempre en la memoria y en nuestro conocimiento.

Para Roberto Serra es importante hablar de un "marco estratégico", en el cual conviven objetivos estratégicos, trayectorias y capacidades esenciales o habilidades esenciales para llegar hasta donde la visión nos lleve.

4 Levy Alberto: "Estrategia, la razón y la emoción (P305)



Fuente: SERRA, R. (2000), El nuevo juego de los negocios.

Utilizando alguno de los términos de Serra, trasladados al negocio "hoteles" los mismos podrían ser por ejemplo:

Visión: "ser un punto de referencia dentro del corredor del Atlántico, ofreciendo hospedaje de alto nivel y buen gusto"

Objetivos estratégicos: "inaugurar el primer complejo en Sierra de la Ventana en el 2013 y el segundo en Balcarce en el 2015"

Capacidades esenciales: "accesibilidad a los establecimientos, protección ambiental, alta profesionalidad en cada puesto de trabajo y cocina mediterránea"

Más adelante veremos como otros autores incorporan a su manera, al igual que Serra, el tema de las habilidades esenciales o capacidades centra-

les o capacidades distintivas cuando hablan de estrategia, considerando a las mismas un aspecto clave en el desarrollo del pensamiento estratégico.

Son difíciles de definir, pero podríamos decir que son: la resultante ideal de los recursos de la empresa o de algunos de ellos, que les confieren a la misma ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Sus características sobresalientes son: ser perdurables, ser difíciles de imitar, ser reconocidas por el cliente y que confieran al mismo un valor agregado inalterable.

El desconocimiento de las capacidades centrales de su propio negocio, hace que el empresario, no las proteja y no invierta energía en ellas, ignorando que son las que le dan a su producto o servicio ventajas en el mercado.

Una manifestación concreta de las mismas, la encontramos en el relato publicado en la revista LNR⁵, en la misma los propietarios de **El Casco Art Hotel**, **Margarita e Ignacio Gutierrez Zaldivar** expresaban:

"Pero hace unos años decidimos crear un hotel de arte que fuera nuestro. Compramos un lugar de ensueño en Bariloche sobre la bahía mas linda del lago Nahuel Huapi, donde hace tres décadas los barones Von Ellirhausen fundaron el casco. Gracias a los arquitectos Coccifi, Oropel y Risso, logramos un hotel que es la casa moderna de un coleccionista de 320 obras, con cuarenta autores, una terraza de esculturas y un parque diseñado por el ingeniero Thays. Si, el sueño se concretó. Pero un hotel no es solo su arquitectura, o su emplazamiento; ni siquiera su decoración. Es la gente que lo atiende el alma y que no deja de sorprendernos. Son los cincuenta amables anfitriones que relatan la vida y la obra expuesta de cada artista, que sugieren los vinos y que hacen que uno se sienta como en su casa. Por último no podemos dejar de mencionar la cocina y el restaurante, que nos hacen sentir orgullosos de ser argentinos"

Ellos tienen en claro cuales son sus capacidades centrales que por cierto les proporcionarán ventajas competitivas perdurables y difíciles de imitar.

Karl Albrecht en sus libros presentó una metáfora, de gran significatividad: "El Tren al norte", como imagen que representa el compromiso de ir hacia una dirección definida. Esto implica firme propósito y marcada orientación. No es un slogan publicitario, es comunicarle a la gente: nuestro tren va hacia esa dirección sin dudas ni titubeos, este es el tren elegido; este es el tren al que nos subimos todos.

El siempre recordado **Peter Drucker**, nos acercaba el conocimiento acerca de la estrategia, desde sus preguntas básicas: ¿dónde estamos?, ¿dónde

queremos llegar? y ¿cuál es el camino para llegar?, que es similar, con otras palabras, al encuadre de Serra.

Y después nos hacía temblar con su pregunta clave: ¿en qué negocio estamos? o ¿cual es nuestro negocio?

Pregunta clave que no todos pueden responder y es un verdadera trampa estratégica.

Tal cual la planteaba **Theodore Levitt** en su imperdible artículo "La miopía del marketing", refiriéndose a aquel cliente que entra a una ferretería a comprar una agujereadora, y nos pregunta en dicho artículo ¿en realidad qué necesita ese señor?; necesita una agujereadora o un agujero?...

Qué vendo?: zapatillas o tiempo libre?; indumentaria o elegancia?; encendedores de oro o suntuosidad?

Qué es lo que vende un hotel?

Qué vende El Casco Art Hotel?

Reflexionemos un instante.

Detengamos nuestra marcha, nuestro apuro, en la última pregunta de **Drucker**.

Una manera simplista de responderla, que es una verdadera evasiva, un rodeo para eludirla, es para aquél que maneja un establecimiento hotelero ante la pregunta: ¿En qué negocio está usted?, responder: "en el negocio de la hotelería". ..y encima con tono de voz segura, convencido de ello, orgulloso de su respuesta !!!.

En cambio analicemos estas otras respuestas ante la misma pregunta, son reales y fueron contestadas en una jornada sobre capacitación en hotelería por empresarios pymes:

- Primer caso: "mi negocio es el negocio de las sábanas blancas y los toallones gruesos"
- Segundo caso: "mi negocio es el negocio de la tranquilidad y el descanso"
- Tercer caso: "yo estoy en el negocio del placer, la salud y la calidad de vida"

Estas tres respuestas marcan tipos de establecimientos distintos, con clientes distintos que buscan cosas diferentes.

No todos los negocios son iguales, no todos los hoteles son iguales, ese viejo concepto respondía a la época en que uno buscaba una cama, no un hotel, como diría **Grunewald**.

En su libro "La rutina y la ruptura", **Alberto Levy**, expresa con firmeza

y desenfado, un concepto que nos dejó una marca en nuestro conocimiento. Nos decía que partiendo del objetivo básico y perenne de aumentar el valor económico de la empresa, la estrategia consiste en definir cual es la **misión** del negocio. Sintéticamente el problema estratégico consiste en definir en qué productos o servicios, se asignan recursos, con **qué** habilidades distintivas, para operar en **qué** mercados, con el objetivo de aumentar el valor del patrimonio neto de la empresa. Esto significa lisa y llanamente: atrevase a definir la misión del negocio y estará definiendo su estrategia.

Levy al igual que Serra, vuelve a mencionar a las capacidades esenciales; las llama habilidades distintivas, otros las denominan capacidades centrales. Es un tema de alta estrategia su tratamiento y adquieren gran importancia en las empresas de servicio, por su difícil interpretación. **Albarellos**, en el próximo capítulo trata con detenimiento la problemática y la complejidad del especial mundo de los "servicios", así se comprenderá mejor su relación con las capacidades centrales de una empresa.

Cornelis A. de Kluyver⁶ expresaba: "La estrategia tiene que ver con posicionarse a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Significa considerar opciones sobre cuales son las industrias de las que queremos participar, cuales son los productos y servicios que deseamos ofrecer y como asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja sustentable. Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y las demás partes interesadas brindando valor al cliente". Es la mejor síntesis que leí, es una joyita para enmarcar...

Dice **Jesús Felipe Gallego** (2005, p.123): "Estamos viendo que el concepto de estrategia —como sinónimo de planes a largo plazo— ha sido sustituido por otro que la determina como **una herramienta de trabajo**, muy necesaria para definir dónde estamos, quienes somos y hacia dónde vamos en cada momento conforme los cambios o las circunstancias así lo exijan".

Y terminamos con una definición de **Malfitano Cayuela**: "Qué es algo estratégico?. Un hecho estratégico es definido como algo que, si ocurre, produce un impacto importante en el futuro posicionamiento de la organización o empresa" (Malfitano Cayuela, O., 2004, p.240)

LAS DIEZ ESTACIONES DE LA ESTRATEGIA

Tomaremos este camino, para recorrer los puntos clave en el proceso

⁶ Pensamiento Estratégico, pág.5 (2001)

estratégico. Esta es solo una forma de avanzar. Un estilo ordenado. Este modelo fue presentado en la obra "Emprender el camino", (Fasiolo Urli y otros, 2006, p.77). El mismo pretende desagregar en etapas el recorrido de un camino imaginario que va desde el nacimiento hasta la puesta en acción de la estrategia.

Aquí nos servirá para ver como los empresarios hoteleros, especialmente los que se inician, están sobrellevando los temas significativos del camino a recorrer. Sin olvidos ni premuras, sin sofocaciones tardías.

El management operativo está inmerso en la problemática del día a día, se estaciona en la comodidad de la rutina y trata de que todo siga como está, de que nada cambie. El pensamiento estratégico, en cambio, intenta alejarnos de esta posición cómoda que implica dejar que la nave vaya según sople el viento. No sólo nos aleja, nos alerta y advierte.

Pensar estratégicamente significa sentirse incómodos, insatisfechos, inquietos, atentos, viendo lo que pasa a nuestro alrededor, innovando, moviéndonos permanentemente, pero a la vez con la mente tranquila y serena, sabiendo hacia dónde vamos. Esto no es fácil, es esforzado y fatigoso.

Y aquí corresponde hacernos algunas preguntas:

- ¿Dónde nace este pensamiento estratégico?
- ¿Por cuáles etapas atraviesa hasta llegar a la acción?
- ¿Cómo hacemos para concretar en hechos nuestros pensamientos?

Se pensaba —muchos todavía piensan así— que "hacer" estrategia era diseñar un plan estratégico, que por supuesto debía ser:

anual-acotado-numérico-preciso-estricto...

Y después de recaudar miles de datos, extrapolar cifras y hacer "participar" a mucha gente llenando formularios y confeccionando listados sin saber para qué, presentan orgullosamente "su" plan convencidos de cumplir con el manual avanzado de estrategia.

Afortunadamente muchos autores y formadores de opinión locales están luchando desde su conocimiento para inculcar y orientar a empresarios y ejecutivos hacia el verdadero sentido y origen del pensamiento estratégico.

Creemos firmemente en esta postura y la defendemos. La misma incluye el paso por un camino sinuoso, difícil, enmarañado, por el que el pensamiento estratégico debe avanzar desde su nacimiento hasta llegar a las fronteras de la acción.

Para ello deberá superar estaciones que intentamos clasificar de alguna

manera, conviniendo en que las primeras, son las menos terrenales, las que surgen de las profundidades de la mente y las últimas se encuentran entremezcladas con el fragor de los hechos y la acción diaria.

Estación / Nivel	Concepto	Etapas
Primera	Modelos mentales	Pre-formulación
Segunda	Valores, principios y creencias	
Tercera	Visión	Formulación
Cuarta	Análisis externo e interno	
Quinta	Misión	
Sexta	Políticas y objetivos estratégicos	Implementación
Séptima	Recursos	
Octava	Acción	Control
Novena	Medición / Evaluación	
Décima	Etapas de ajuste	

No todos tienen la fortuna de generar un negocio siguiendo estos pasos. Algunos dirán que no siempre es necesario. Otros, aún queriendo, no podrán.

Hay quienes lo hicieron intuitivamente, sin darse cuenta; esos pocos elegidos fueron visionarios de negocios exitosos.

Presentaremos en este libro breves comentarios de las características salientes de las estaciones que integran las etapas de preformulación y formulación, hasta llegar a la misión....

Considero que a los efectos de los objetivos deseados en esta obra, estos son los de relevancia.

Los demás pasos, si bien son tan requeridos como estos, entran en otra temática que se debe desarrollar oportunamente⁷.

Se agregan opiniones valiosas de diversos autores que fortalecen los mismos y relatos de emprendedores hoteleros que nos cuentan aspectos de sus historias.

MODELOS MENTALES

Es difícil que dos o tres amigos que deciden emprender, digan "bueno,

⁷ Algunas estaciones fueron desarrolladas con mayor intensidad en la obra citada "Emprender el camino".

vamos a analizar primero nuestros modelos mentales, luego si los mismos congenian seguimos con la idea, los recursos..."

Sin embargo ellos están allí, me refiero a los modelos mentales, con sus dueños, no se separan un solo instante, están presentes desde la primera reunión, influenciando en sus decisiones, en sus respuestas...

El tema es reconocer esto y saber que nuestras actitudes y las de mis socios, tendrán esas características siempre.

Fredy Kofman dice en su obra *Metamanagement*:

"Distintos modelos mentales pueden motivar distintas percepciones, sentimientos, opiniones y acciones. Las diferentes percepciones, sentimientos, opiniones y acciones, no constituyen un problema en sí mismas. Ellas se vuelven conflictivas sin embargo cuando cada persona cree que su manera de ver las cosas (de acuerdo con su modelo mental) es la manera de verlas; al menos la única razonable. Por supuesto, la razonabilidad es una opinión condicionada por el modelo mental de esa persona. Cada uno cree que su modelo mental es el válido".

A su vez **Peter Senge** en *"La quinta disciplina"* nos enriquece con esta definición:

"[Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente] ... [Como un cristal que sutilmente distorsiona nuestra visión, determinan lo que vemos]".

Después de este razonamiento general sobre modelos mentales, pensemos en su incidencia en las organizaciones, en las empresas. Ahí se originan los primeros desencuentros, allí nacen los motivos de choque de visiones desenfocadas (en lugar de compartidas, de enfocadas) entre los socios de una nueva empresa.

Existe una diferencia fundamental entre buscar una visión común, al intentar comprender y entender otros puntos de vista, y librar una lucha salvaje para imponer cada uno "su" razón.

Por último, debemos recordar que los modelos mentales tienen su origen en la biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal. Cada uno de estos elementos influyó severamente en la formación de nuestros modelos mentales y ellos allí están, para bien o para mal y los cargamos durante la vida, como una pesada (o liviana, según cada uno) mochila...

VALORES, PRINCIPIOS Y CREENCIAS

Valores, principios y creencias están fuertemente asociados a los modelos mentales antedichos, no puede ser de otra manera.

Representarán, incidirán, formarán parte de la futura "filosofía" de la organización, las cosas en las que creemos realmente.

Hoy más que nunca *debemos* hablar de valores. Lo necesitamos, lo necesita nuestra gente, la sociedad también. En cada momento, en cada oportunidad que tengamos, no como una moda, sino como algo espontáneo debemos resaltarlos, rescatarlos...

Según la Real Academia Española:

Valor: m. Fil. Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para cumplir el objetivo a que se destinan. Importancia de una cosa, acción, palabra o frase. Cualidad del valiente. Osadía.

Pero nosotros vamos a tomar para enriquecer nuestro conocimiento en los temas inherentes al capítulo, la definición que desde la dimensión ético-estratégica, nos presentan Dolan y García (2001, p.63), de la clásica expresión de Milton Rokeach:

"Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria"

Decía el filósofo y teólogo Maimónides hace 800 años: "todos elegimos cada día entre el bien y el mal y nuestra pequeña elección vuelca la balanza"

No es necesario tomar grandes decisiones para saber como actuamos; la línea entre el bien y el mal es muy delgada y tenemos oportunidad de probarnos a cada paso, todos los días...

- ¿Cuánto tiempo de nuestra vida dedicamos realmente, a pensar, a transmitir o a infundir valores?
- ¿Cuántas veces por semana, por mes, nos reunimos con nuestra gente a discutir los valores de la organización y a definirlos o redefinirlos?

Quién sabe para algunos es tarde. Los problemas operativos, financieros)

de producción, los bancos, el sindicato, ocupan nuestra mente todas las horas del día.

Pero para los demás, los emprendedores, los que están iniciando un negocio o para aquellos que teniéndolo ya en marcha, piensan que todavía están a tiempo, les dejo una sugerencia: Inviertan en esto de los valores, solo hace falta y no es poco:

- creer en ellos
- estar convencidos de su trascendencia
- dedicarles tiempo
- consensuarlos con su gente
- encarnarlos y transmitirlos

Nos dice Edward De Bono en "Las seis medallas del valor"

Si percibes que alguien actúa con miedo, en lugar de hacerlo por violencia tu percepción de su conducta será diferente. La percepción rara vez es neutral salvo que esté guiada por la rutina. En general, siempre hay algún valor que influye en la percepción. Si tienes hambre, percibes un bocadillo de forma diferente a una persona que no tenga hambre."... "La dificultad con los valores es que son reales, pero también son vagos e intangibles, por lo tanto no es fácil pensar en ellos. Este es en gran medida un problema de percepción. ¿Cómo "vemos" los valores? (DE BONO, 2004, p.31 y 221)

Muchas veces su "declamación" se transforma en un borbotón de palabras, sólo palabras bonitas bien expresadas o simples expresiones de deseo débiles, que la voracidad de lo cotidiano va carcomiendo hasta hacerlas desaparecer o fracasar y quedan estampadas en un afiche o en un folleto dentro del cajón de algún escritorio.

La trilogía de oro, visión-misión-valores, representa el alma de la organización.

• Conceptos como, recursos-procesos-imagen-tecnología son el cuerpo de la misma.

Cuerpo y alma van juntos por la vida. Uno sin otro no sobreviven.

• Un alma sin cuerpo es un espectro.

• Un cuerpo sin alma es un robot.

• Los valores son como señales que marcan el camino. Dentro de esa sen-

da transitan los procesos e indican una forma de ser con los clientes, los proveedores y con nuestra gente.

Sugerencias a la hora de implementarlas:

- No deben ser muchos.
- Deben ser fáciles de recordar
- Percibidos como algo por la cual vale la pena comprometerse
- Periódicamente reformulados
- Coherentes y alineados con la visión y misión
- Visibles en las acciones diarias

Presentamos ahora la clasificación de valores que elaboraron García y Dolan, desde sus **cuatro inteligentes preguntas**

Usted, si lo desea, si lo necesita, podrá trabajar con su gente en el conocimiento, convencimiento y divulgación de los valores para su organización, realizando una jornada de capacitación intensa utilizando las preguntas y las respuestas dadas por sus colaboradores; si lo hace, disfrutará de los resultados; eso sí, prepárese a conocer a su gente, en las facetas que nunca conoció. Con sus respuestas se pueden elaborar tablas de similitudes y diferencias, individuales o por equipos de trabajo o sectores.

Aquí van las cuatro preguntas:

1. Valores finales -objetivos existenciales:

- a) **Valores personales:** *¿Qué es para usted lo más importante en la vida? (pregunta 1).* Ejemplos: felicidad – salud – familia – amistad – bienestar económico – prestigio – sabiduría.
- b) **Valores ético-sociales:** *¿Qué quiere para el mundo? (pregunta 2).* Ejemplos: paz – defensa de la ecología – justicia.

2. Valores instrumentales -medios para obtener los finales:

- a) **Valores ético-morales:** *¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean? (pregunta 3).* Ejemplos: honestidad – sinceridad – lealtad – respeto – solidaridad.
- b) **Valores de competencia:** *¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida? (pregunta 4).* Ejemplos: cultura – dinero – inteligencia – belleza – simpatía – coraje – iniciativa – trabajo en equipo.

VALORES ORGANIZACIONALES

Una vez sorteadas las precedentes cuatro preguntas, que son individuales o personales, y analizados intensamente sus resultados se puede trabajar en los **valores de la organización**, que deben ser consensuados y por sobre todo tener el sustento de los personales y ser coherentes y alineados con estos.

Es otra mentira de los que piensan que lo de los valores es una "moda" trabajar en valores organizacionales, sin analizar los individuales de los integrantes de la organización. Es preparar un hermoso folleto cargado de falsedades y sin respaldo moral.

Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus **metas-fines** y de sus **principios-valores**.

Los valores organizacionales, al igual que los personales pueden ser también finales e instrumentales.

Por ejemplo: una cosa es que la misión de la organización sea "obtener el máximo de renta"(valor final) y otra que la "eficiencia" sea un medio para obtenerla(valor instrumental).

Por lo tanto existen **valores finales** relacionados con:

- a. **La visión(hacia donde vamos?):** "Ser Líderes en la región"
- b. **La misión(Para qué?):** Valores Económicos: "Rentabilidad"
Valores Sociales: "Crear empleo"

Y **valores instrumentales**, operativos o tácticos(**cómo?**): "Flexibilidad", "Creatividad", "Trabajo en equipo", "Respeto por las personas".

Es decir que los valores organizacionales pueden manejarse desde sus rangos o niveles.

En un trabajo presentado en el Congreso Argentino de Estrategia celebrado en la ciudad de Rosario, el profesor Eduardo Dalmaosso decía:

"Si usted valora la organización, entonces intentará que todas las cosas a su alrededor estén organizadas. Si uno de sus valores más importantes es el placer, entonces intentará rodearse de personas y cosas placenteras. Los valores reflejan una parte importante de lo que usted es. Es difícil tomar decisiones acerca del trabajo, el esparcimiento y el hogar sin saber qué es lo más importante para nosotros. Las personas que están confundidas o no tienen en claro sus valores tienen dificultades para tomar las decisiones importantes de la vida".

Para que una declaración de valores sea auténtica no debe parecer salida de una tarjeta de fin de año; algunas de las empresas orientadas abiertamente al tratamiento de los valores defienden valores *duros* y a veces muy discutidos, antes que aquellos a simple vista parecen simpáticos. La *profesionalidad* puede ser uno de ellos y si encabeza la lista de valores significa que a todos los integrantes se les exigirá que trabajen y rindan con gran sentido profesional. Esto es más difícil que defender valores comunes como el *trabajo en equipo* o la *eficiencia*.

Los emprendedores y las Pymes tienen más oportunidades que las grandes compañías para hacer del tratamiento de los valores una gran ventaja competitiva. No desaprovechen el desafío.

Y concluimos este tema con dos manifestaciones emanadas del deporte, un campo siempre propicio y generoso para darnos ejemplos inolvidables y envidiables para otras actividades.

La primera surge de las palabras de Sergio Vigil, otrora responsable técnico del equipo nacional de hockey femenino "Las Leonas", que tanta gloria cosecharon para el deporte argentino:

"La misión de un conductor es fomentar valores, transmitirlos..."

Después se enseñan las técnicas de juego.

Nuestros valores son el esfuerzo, la convicción, la solidaridad, la humildad, el espíritu de equipo y la perseverancia"

Estas no eran meras expresiones de deseo. Vigil transmitió esos valores, las jugadoras los practicaron y "Las Leonas" fueron campeonas del mundo...

La segunda tiene que ver con una nota publicada en el diario italiano "La Gazzetta Sportiva", del 9 de setiembre del 2007, donde el capitán del equipo argentino de rugby "Los pumas", Agustín Pichot, expresaba luego del triunfo sobre el equipo francés, en el comienzo del campeonato del mundo:

"Al final en el rugby como en la vida, lo que vale,

lo que hace la diferencia, es solo la pasión"

En cuanto a las creencias podemos decir que estas funcionan como un sistema de hábitos. Los hábitos pueden ser explícitos, con lo cual se transforman en políticas, ó implícitos, que son los que se transforman en mitos a través del tiempo. Mientras que los valores representan cómo deberían ser las cosas, los hábitos nos muestran cómo son en realidad.

La cultura de la organización hace que los hábitos condicionen la marcha

de la misma, es por ello que podemos afirmar la importancia de su construcción para el emprendedor.

VISIÓN

Cuando alguien habla de "visión" -lo mismo sucede con "misión"- la mayoría de los Empresarios-Pymes piensan que son conceptos demasiado teóricos que pueden utilizarse y aplicarse solo en grandes empresas o corporaciones, como si fueran atributos de ellas y porque las mismas tienen consultores profesionales, tiempo y recursos para dedicarse a esas cosas...

Nada más equivocado.

En relación a esto quiero hacer dos observaciones:

A) Cuando las organizaciones se encuentran en el momento "cero":

El que crea una empresa, el emprendedor, sin saber que sucederá en el futuro, lo imagina en su mente, en su sueño, tiene una visión, quizás nunca logre explicarla o escribirla, pero la tuvo. Por eso se los llama "visionarios", es su mirada del futuro al que espera alcanzar, fundamentado por supuesto en sus valores y creencias.

B) Cuando las empresas están "crecidas", con relativo éxito:

Aquí también es necesario, casi imperioso, replantearse la visión.

¿cómo queremos que nos vean dentro de diez años?

¿cómo queremos ser dentro de diez años?

¿qué pretendemos para dentro de diez años?

Desde los comienzos las cosas cambiaron, cambiaron los gustos, las fidelidades a ciertas costumbres, la competencia...

Podemos seguir igual?

No realizar esta inteligente, aunque fatigosa tarea, no replantearse el futuro, es comenzar a dormir la siesta que provoca inexorablemente, la inercia y el parate estratégico.

Aquí podríamos hacernos la enorme pregunta de *Peter Senge*, estrechamente ligada al tema de los valores: *¿qué es realmente importante para nosotros en la vida?*; seguidas de otras no menos trascendentales: *¿qué mirada tenemos del mundo? ¿tenemos miradas comunes con nuestros socios o colabo-*

radores?; ¿son las mismas de hace diez años o cuando comenzamos? . Definitivamente dice Senge, la definición de la visión es la respuesta a la pregunta:

Qué es lo que queremos crear ?

Las visiones que se comparten en una organización crean un sentimiento de comunidad y hacen que todas sus actividades tengan un alto grado de coherencia.

Una visión compartida no es una idea, es una fuerza muy poderosa en el corazón de la gente. Puede nacer en una idea, pero es tan convincente que dejan de ser una abstracción. La gente comienza a ver el sueño como si fuera realidad

Crear, imaginar, desarrollar una visión es un proceso en el que deben involucrarse el corazón y el cerebro.

¿Porqué reconocemos que cierta gente fue visionaria? ¿Qué los hizo visionarios?

La visión muestra la dirección hacia la cual debe apuntar la acción y la encamina, la motiva. Como mínimo, la visión debería ser: imaginable, creíble, viable, deseable.

Carlos Aimar (2000) nos dice que "...la visión es la que proporciona el objetivo al que la organización se orienta en el futuro. Aquello a lo que aspiramos a convertirnos. Genera una imagen compartida de lo que se quiere que la empresa sea o llegue a ser".

La visión es una de las fuentes más importantes de motivación.

Muchas veces la visión no deja de ser un sueño irrealizable, pero es innegable que es el disparador del proceso estratégico.

Por eso es importante la conversación entre los componentes de una sociedad para hacer pasar visiones desencontradas por un tamiz y llegar a la **visión conjunta o compartida** que debe ser construida por todos ellos.

Por supuesto que una visión sin acción posterior no deja de ser un sueño.

Es indiscutible que la acción impulsada por una visión clara, ofrece rendimientos en lo operativo, insuperables.

"Son muchos los autores que en la última década han escrito sobre la visión, no voy a caer en academicismos repetitivos, por lo tanto diré que es el punto de partida de cualquier organización. El emprendedor en un momento dado ve, percibe, siente algo que otros no han visto y a través de ello pueden hacer un negocio, es decir, buscan satisfacer una necesidad de mercado insatisfecha".
(MALFITANO CAYUELA, O., 2004, p.263)

Algunos ejemplos:

De **CIALCOTEL, CADENA HOTELERA COLONIAL**, de Ecuador:

"Ser la primera Cadena Hotelera Colonial y de servicios e nivel latinoamericano"

De **GHL HOTELES** de Colombia, Ecuador y Panamá:

"Participar en el desarrollo económico de nuestra región, promoviendo la industria hotelera y turística, consolidando la más importante cadena hotelera latinoamericana"

De **HOTEL SANTA FE BOUTIQUE** de Colombia:

"Ser distinguidos como uno de los mejores hoteles boutique a nivel latinoamericano, demostrado en el éxito de nuestra marca, la excelencia en nuestro servicio, la superación de las expectativas de nuestros clientes, siendo generadores de niveles de productividad apropiados que nos permitan ser la mejor opción"

Pero **no se perturbe** si en un momento confunde visión con misión. A veces se mezclan. Le pasa a los autores, a los consultores y a las empresas. No es lo ideal, pero sucede.

Quizás deberíamos apelar a una fórmula componedora que puede ayudarnos en el momento de mayor desorden; existe una jerarquía que podemos enunciar como si fueran niveles:

Nivel uno, **visión**: imagen compartida de lo que queremos ser, responde a la pregunta, cómo queremos que nos perciba la gente?. Es general, nada precisa.

Nivel dos, **misión**: enunciado simple de cómo nuestra organización hará los negocios. Es la síntesis del negocio. Es precisa, concreta.

No es sencillo traducir en palabras la visión de un emprendedor. Solo él podría hacerlo. Tampoco es obligatorio; pero por lo menos hay que intentarlo.

Las palabras acertadas de Malfitano Cayuela en su definición, concuerdan con el relato que recibí de la **Sra. Lidia López de Scarrone**, propietaria del Hotel Níken de Necochea.

En el mismo quedan entrelazadas las concepciones de los hacedores, de los emprendedores, acerca de los modelos mentales, los valores y la visión.

Nos decía Lidia:

"Corría el año 1990 ; de paseo por la playa del suave declive, mi esposo y yo tuvimos la idea de invertir en esta hermosa ciudad que ya nos había adoptado allí por el año 1970 cuando vinimos a veranear con Daniel, nuestro primer hijo.

Casi de inmediato se compraron los lotes y meses mas tarde comenzaban los trabajos de preparación para la obra.

Sabíamos que la inversión sería muy grande y por ello no podíamos decaer nuestra otra empresa familiar en la ciudad de Avellaneda, por lo tanto lo haríamos sin prisa.

El proyecto nos llevó casi diez años hasta su inauguración en diciembre de 1999, solo en una primera etapa hasta el segundo piso y para ello debimos recurrir a un préstamo bancario que luego de la crisis del 2000, se nos hacía imposible cancelar.

Con esfuerzo, trabajo y la ayuda de Dios cumplimos con nuestros compromisos y hoy ya estamos terminando el cuarto piso.

Debo destacar la importancia de nuestra gente, de nuestros colaboradores.

Hemos logrado tener un equipo de trabajo responsable y de una calidad humana de primerísimo nivel que el huésped percibe a través de nuestro servicio cordial y personalizado.

Para alegría nuestra, hoy el hotel está gerenciado por nuestra hija Gabriela que después de graduarse en Administración Hotelera, realizó una carrera brillante en el exterior en cadenas hoteleras de jerarquía lo cual la ha dotado de importantes conocimientos que aplicará en nuestro querido Ñiken.

En esa caminata mirando la edificación de Necochea, nos llamaba la atención que los hoteles eran todos casi iguales. No había una arquitectura llamativa como ocurría en Mar del Plata.

Mientras íbamos caminando pensábamos en nuestro futuro después del retiro tan deseado e imaginábamos una vida mas tranquila en una ciudad como ésta.

El saber que con nuestro esfuerzo todo lo podíamos superar nos motivaba. Porqué no ahora?.

Queríamos invertir en la ciudad que vio crecer a nuestros hijos cada verano.

Buscábamos intentar algo nuevo, diferente para la ciudad. Dedicarnos a la hotelería era un proyecto interesante y desafiante."

Los fundadores del Ñiken sin saberlo quizás, conjugaban en ese sueño los dos "ingredientes" básicos de la visión:

- ❖ Un futuro deseado, imaginado...
- ❖ Valores y creencias centrales

Ellos en esa caminata "vieron" el futuro, pero sus mentes estaban influenciadas por cierto en sus modelos mentales y los valores que los acompañaron durante toda su vida: esperanza, audacia, laboriosidad, paz, seguridad...

Y lo lograron. El futuro se imagina y después se construye. Nada es casualidad en este mundo que nos toca vivir.

ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

El análisis externo incluye el estudio minucioso de fuerzas externas clave como las económicas, sociales, políticas, tecnológicas, ambientales y las competitivas en general.

Todas ellas influyen poderosamente en los escenarios donde actuaremos y también en la mente de nuestros futuros clientes.

Las organizaciones exitosas poseen una gran capacidad para reconocer amenazas y oportunidades del mercado, antes que las demás.

Como resultante de estos análisis estaremos en condiciones de conocer el atractivo o no del sector.

En esta etapa se estudian además el mercado, la competencia, los proveedores, los clientes, sus necesidades.

El análisis interno, en cambio, es el estudio de las fuerzas internas clave. Aquellas que utilizaremos en el negocio y que sean difíciles de obtener por la competencia y duraderas en el tiempo, son las denominadas capacidades esenciales o competencias centrales, tema que se desarrollamos con mayor intensidad en próximos puntos de la carpeta.

El estudio incluye una mirada hacia el interior de la organización buscando fortalezas y debilidades, que nos darán el perfil competitivo de la misma.

La reconocida como matriz FODA, es una herramienta de fácil uso y que nos "obliga" a revisar variables estratégicas que nunca podemos olvidar: Veamos un poco esta técnica.

La utilización de la matriz FODA es un método ideal y de gran utilidad para confrontar aspectos que hacen a la capacidad estratégica de la organización y el ambiente o entorno que rodea al negocio.

La sigla universalmente conocida como FODA, proviene de las iniciales de las palabras inglesas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Siempre que hablamos de estrategia, mencionamos estas palabras, se las reconoce y analiza, lo que no se hace asiduamente es cruzar las mismas y aprovechar las combinaciones producidas.

El cruce producido por estas cuatro variables produce un impacto,

que puede ser positivo, neutro o negativo para la organización. Ésa es la tarea que hay que realizar. De allí saldrán luego las acciones estratégicas.

Es común que organismos y oficinas privadas o públicas que otorgan créditos o impulsan emprendimientos, exijan a los interesados dentro de su plan de negocios la presentación de un FODA actualizado y hecho con la mayor cantidad de variables analizadas.

Profundizando el tema decimos que las variables del FODA se dividen inicialmente en aquellas que tienen que ver con la organización interna, con su estructura y las que incursionan en los aspectos externos, el entorno.

Dentro de las primeras que definen nuestro *perfil competitivo*, encontramos:

- Las **fortalezas internas**, que representan habilidades, cualidades y capacidades administrativas, tecnológicas, financieras o comerciales, recursos humanos o infraestructura. En síntesis, sus capacidades centrales.
- Las **debilidades internas**, que por lo contrario, nos muestran déficits en estos temas.

En la mirada hacia el contexto que nos muestra el *atractivo del negocio* nos encontramos con:

- Las **oportunidades** que tienen que ver con condiciones ambientales, ventajas económicas, fiscales, sociales o políticas.
- Las **amenazas** que provienen de cambios en la legislación, desastres meteorológicos, falta de energía eléctrica, derrumbes económicos o aparición de nuevos y fuertes competidores.

El cruce de estas variables produce distintos tipos de situaciones que nos obligarán a tomar diferentes estrategias en cada caso. A su vez, para cada estrategia se deben tomar las acciones que correspondan. Las estrategias son:

- **Estrategias DA:** situación muy precaria del negocio. Enfrenta amenazas con debilidades manifiestas. La estrategia intentará disminuir debilidades para soportar las amenazas externas.
- **Estrategias DO:** pretende superar las debilidades aprovechando las oportunidades. La situación es que se perciben oportunidades interesantes y reales pero por las debilidades internas se las puede perder. La contratación de personal especializado o la compra de tecnología pueden ser la salida.
- **Estrategias FA:** se sostiene la situación con la fortaleza interna ante las amenazas crecientes y así disminuyen los riesgos de las mismas.

- **Estrategias FO:** se utilizan las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades que se le presentan a la organización. Es la situación ideal. Cuando la organización sigue estrategias DO, FA o DA, tratará de mejorar su performance y colocarse en situación FO.

Antes de la construcción de la matriz se debe preparar la información necesaria para que la misma sea realmente útil. Esto se debe realizar con la mayor intensidad y seriedad a sabiendas de que cuantos más datos y más certeros sean los mismos, mayor fidelidad tendrán los conclusiones a las que arribemos.

Los datos e información buscados serán entre otros:

- **Relacionados con el contexto:** descripción del segmento de la industria o sector en la que actuaremos, situación económica, legal, fiscal y socio-cultural; analizar posibles cambios en el entorno; situaciones o eventos regionales; características del mercado y sus consumidores, modas y gustos de los pasajeros.
- **Relacionados con las fuerzas internas:** análisis de competencias centrales capaces de originar ventajas competitivas; estudio de los puntos débiles de la organización. Nuevas posiciones en el organigrama del hotel y nuevas habilidades requeridas para el personal de hotelería.

Como dice **Raúl Herrera Labarca** acertadamente: "Un análisis FODA bien hecho nos permite identificar cursos prioritarios de acción que movilizan el equipo".

Algunas recomendaciones:

- ❖ EL FODA NO PUEDE HACERSE EN EL VACÍO
- ❖ DEBE HACERSE GRUPALMENTE NO "DESDE LA TORRE DE MARFIL"
- ❖ ES UN PROCEDIMIENTO QUE NO TERMINA NUNCA
- ❖ EL FODA ES UNA HERRAMIENTA QUE DEPENDE DE LA INFORMACION QUE LE AGREGUEMOS. NO LA ALIMENTES CON BASURA

Y una historia...

Una historia ejemplar y motivadora es la de cuatro jóvenes, que desafiando todas las adversidades, decidieron cambiar sus vidas clásicas por un sueño hotelero y turístico, un proyecto que lanzarían en Cafayate, Salta. **Malena Mazzoni**, integrante del grupo, me cuenta las peripecias vividas, los temores

, las horas intensas de trabajo, hasta hacer realidad sus objetivos y dar vida a "Viñas de Cafayate - Wine resort".

Este bellissimo establecimiento, fue construido en medio de una finca de viñedos y a los pies del imponente cerro San Isidro

Cuando un emprendedor te cuenta su historia, sus ojos se encienden, su voz te contagia, te muestra el corazón, todo esto nos regalaba Malena con su relato.

Gentilmente nos muestra como utilizaron el FODA, en el inicio de las cosas, y como lo desarrollan ahora con el negocio en marcha:

FODA I: Año 1

Análisis de Fortalezas y Debilidades

Hemos identificado las siguientes fortalezas:

- Diversidad profesional de los integrantes del equipo de trabajo/inversores
- Equipo acostumbrado al manejo de trabajos desafiantes en ambientes de coyunturas difíciles
- Exclusividad del servicio proyectado: relacionado directamente al turismo enológico
- Escasa competencia: casi inexistente oferta hotelera de categoría en Cafayate. La existente no alcanza para satisfacer la demanda actual y potencial.
- Zona de importantes viñedos y prestigiosas bodegas tradicionales y boutique
- En pleno desarrollo la Ruta del vino salteña, y Cafayate como un importante eslabón de la misma

Hemos identificado las siguientes debilidades:

- Poca experiencia del equipo de trabajo en el negocio hotelero
- Poca comercialización de los Valles Calchaquíes como producto unificado
- Mala imagen del servicio hotelero de Cafayate y Valles Calchaquíes en general por parte de los operadores de turismo de Buenos Aires
- Poca organización de la oferta hotelera
- Poca oferta en Cafayate de personal calificado/capacitado acorde a los requerimientos de nuestro emprendimiento.

Análisis de Oportunidades y Amenazas

Hemos identificado las siguientes oportunidades:

- La devaluación de la moneda argentina ha generado un gran desarrollo del turismo local y extranjero
- El turismo está llamado a constituirse en un sector de importancia vital en la estructura económica de nuestro país.
- Salta cuenta con una cantidad y variedad de atractivos turísticos, culturales y paisajísticos únicos
- Fuerte desarrollo de turismo enológico a nivel nacional e internacional
- Tendencia social de turismo creciente hacia "volver a la naturaleza". Esta tendencia se registra tanto a nivel nacional como internacional.
- Tendencia (moda) creciente internacional y nacional al consumo de vinos: sobre todo vinos de origen/de autor: en Salta: "de altura".
- Tendencia internacional en el mercado turístico de alto nivel al consumo de hotelería llamada "boutique": hoteles pequeños, servicio personalizado y flexible. Búsqueda de privacidad y productos originales y exclusivos por parte de turistas exigentes.
- Poca competencia en hotelería 3 y 4 estrellas en la provincia.
- Creciente promoción y posicionamiento de la Argentina a cargo de la Secretaría de Turismo de la Nación y de la región NOA y Salta a cargo de la Secretaría de Turismo de Salta.
- Ubicación estratégica de la provincia en relación al tránsito turístico hacia Chile, Bolivia, Perú. Estratégicamente ubicado Cafayate en relación al tránsito turístico de Tucumán.

Hemos identificado las siguientes amenazas:

- Mala imagen del país luego del 2001 a nivel internacional: inseguridad
- Débil estructura de transporte aérea como terrestre
- Poca oferta aérea a Salta
- Poca infraestructura y servicios de categoría en Salta
- La oferta aérea existente es cara

Este FODA fue decisivo a la hora de diseñar nuestro producto: del mismo derivamos en la categoría del hotel que debíamos construir, la ubicación ideal dentro de la provincia, la orientación al tema "vinos", de nuestra marca, el tipo de hotel "boutique" y la forma de comercializarlo, entre otros beneficios derivados de su preparación.

FODA II: Año 3

Análisis de Fortalezas y Debilidades

Hemos identificado las siguientes fortalezas:

- Experiencia del equipo de trabajo en el negocio hotelero
- Ambientes amplios, construcción tradicional de los Valles Calchaquíes: utilización de adobe, caña, etc
- Ambiente envolvente: tematización del hotel
- Lugar privilegiado en cuanto a paisajes y entorno: en medio de los viñedos
- Establecimiento atendido por sus dueños
- Gastronomía gourmet-fusión: casi inexistente en Cafayate
- Exclusividad del servicio
- Alto nivel de fidelidad por parte de los clientes y operadores
- Publicidad "boca a boca" positiva
- Búsqueda de excelencia por "servicio": personalizado y flexible
- Escasa competencia en nuestra categoría hotelera: 4 estrellas
- Concreción de proyectos turísticos de categoría en la zona
- Mejora de la imagen de Cafayate a nivel servicio turístico en general
- Buena imagen de Salta a nivel nacional e internacional: gente muy amable con el turista y lugar seguro para viajar
- Más afluencia de turismo exigente a la zona
- Zona de importantes viñedos y prestigiosas bodegas tradicionales y boutique
- Fortalecimiento de la zona como productora de vinos de altura, de autor
- Ruta del vino salteña en funcionamiento
- Señalización de la Ruta del Vino

Hemos identificado las siguientes debilidades:

- Poca organización y oferta de productos turísticos complementarios del hotelero: excursiones, transfers, paseos y actividades alrededor del vino
- Poca oferta en Cafayate de personal calificado/capacitado acorde a los requerimientos de nuestro emprendimiento
- Poco posicionamiento aún de Cafayate como zona importante vitivinícola, y sobre todo: productora de "vinos de altura"
- Insuficientes plazas de hotelería 4 estrellas en relación a la demanda existente y potencial

Coordinador: Fasiolo Urli

Análisis de Oportunidades y Amenazas

Hemos identificado las siguientes oportunidades:

- La devaluación de la moneda argentina sigue beneficiando la afluencia de turismo internacional
- El turismo se ha convertido en un sector de importancia vital en la estructura económica de nuestro país
- Posicionamiento positivo de la Argentina como destino
- Fuerte posicionamiento de Salta a nivel nacional e internacional.
- Provincia que cuenta con una cantidad y variedad de atractivos turísticos, culturales y paisajísticos únicos
- Tendencia social-de turismo creciente hacia "volver a la naturaleza". Esta tendencia se registra tanto a nivel nacional como internacional
- Fuerte tendencia (moda) internacional y nacional al consumo de vinos: sobre todo vinos de origen/de autor: en Salta: "de altura"
- Fuerte tendencia internacional en el mercado turístico de alto nivel al consumo de hotelería llamada "boutique": hoteles pequeños, servicio personalizado y flexible. Búsqueda de privacidad y productos originales y exclusivos por parte de turistas exigentes
- Poca competencia en hotelería 3 y 4 estrellas en Cafayate
- Creciente formación de cadenas de hotelería boutique
- Creciente promoción y posicionamiento de la Argentina a cargo de la Secretaría de Turismo de la Nación y de la región NOA y Salta a cargo de la Secretaría de Turismo de Salta
- Ubicación estratégica de la provincia en relación al tránsito turístico hacia Chile, Bolivia, Perú. Específicamente ubicado Cafayate en relación al tránsito turístico de Tucumán
- Gradual aumento de la oferta aérea a Salta

Hemos identificado las siguientes amenazas:

- Débil estructura de transporte aéreo como terrestre
- Problemas recurrentes con la oferta aérea a Salta que
- La oferta aérea existente es cara
- Llegada a Salta y Cafayate de las grandes competidores: cadenas hoteleras multinacionales tales como Sheraton (Starwood)

Editorial Osmar D. Buyatti

Este segundo FODA y su análisis nos llevó a estar actualmente diseñando diversos programas de actividades alrededor del tema "vinos" que llamamos pack de microservicios, para suplir la falencia que hay en Cafayate de actividades relacionadas al enoturismo tales como: degustaciones personalizadas, charlas explicativas con paseos por los viñedos, bike and tasting (paseos en bicicleta de montaña con una degustación de vinos al final del recorrido), participación de los huéspedes en la vendimia, cursos de iniciación a la cata, entre otros.

LO MAS IMPORTANTE: *después de analizar los cuatro elementos los cruzaron y tomaron las decisiones estratégicas en cada caso.*

La presentación de estas herramientas preparadas por la gente de Viñas de Cafayate - Wine Resort, es una muestra de la aplicabilidad de las mismas.

Hace pocos días Malena nos decía "Habiendo desarrollado el producto *Viñas de Cafayate Wine Resort*, desde cero y luego de 8 años de trabajo me doy cuenta de la importancia del uso de las diversas herramientas estratégicas para la toma de decisiones, herramientas que no se aplican de una vez y para siempre sino que deben re-utilizarse y actualizarse para adaptarnos a un entorno cada vez más cambiante". Este es un testimonio muy valioso para los noveles emprendedores y deberían registrarlo e imitarlo.

MISIÓN

Si buscamos en el diccionario la palabra "misión" encontramos que la misma tiene entre otras acepciones las siguientes: "acción de enviar" o "poder que se da a alguna persona para ir a desempeñar un cometido" o "tierra en que predicaban los misioneros...."

La palabra, se fue incorporando lentamente, pero cada vez con mayor fuerza dentro de la terminología moderna del *management*, con un sentido realmente bastante diferente al que presenta el diccionario. Hace veinte años no se nos hubiera ocurrido pensar en su inserción al hablar de temas de organizaciones, empresas o negocios. La palabra nos hacía pensar solamente en alguna cuestión religiosa o devota.

Sin embargo hoy es imprescindible incluirla al intentar conocer el mundo fascinante de cualquier organización, aunque el término no esté del todo definido. No hay autor que hoy no lo mencione. Todavía hay contradicciones, confusiones y disenso, aún entre los especialistas y estudiosos.

Es uno de las palabras más discutidas en *management*, ya que si realmente refleja el sentir y los valores de la gente de la organización, se transforma en

la bandera que guía todos los pasos de la misma. En cambio, si son sólo palabras huecas, serán la representación de la mentira y la hipocresía que rodean a una empresa.

Representa la razón de ser de las organizaciones, refleja el propósito de las mismas.

La visión refleja un sueño y se describe en la misión.

La misión debe comunicar hacia adentro y hacia fuera de la organización los valores y creencias de sus fundadores.

La misión nos debe indicar con cierta precisión a qué negocios se dedicará la empresa, con qué valores y habilidades llegará a los clientes y a qué mercado se dedicará. Por eso es inexacto y peligroso creer que la misión es una simple declaratoria de expresiones de deseo. Además, debe estar alineada con la visión de los integrantes de la empresa.

La misión por lo tanto, sirve de nexo entre los temas profundamente intelectuales y filosóficos del pensamiento empresario y la definición de cuestiones más terrenales, hasta llegar a la acción operativa. A partir de ella se plasma en algo material, lo que hasta aquí estuvo rondando en la mente y en la palabra.

La misión intenta acercar la visión y los valores al futuro inmediato (mañana a la mañana) y hacerlos realidad. La misión es para el empresario lo que representa la cancha de fútbol para el futbolista. Enmarca el lugar del juego, define los participantes, las reglas y sus movimientos o formas de entender ese juego. Cuando salen de la cancha pueden cometer el error de no interpretar otros juegos. Es el caso de la diversificación múltiple, criticada por Peter y Waterman con su inolvidable consejo: "zapatero a tus zapatos". La misión te obliga a decir qué zapatos, con qué cuero, para qué clientes...

La misión define el carácter de una organización, su actitud en el mercado y su perspectiva.

Se discute demasiado si debe ser amplia o específica, con muchos o pocos detalles. Creo que debe ser lo más sencilla posible, construirla con palabras entendibles y no confusas, que marquen un camino y sirvan de guía para los integrantes de la empresa. Debe servir para emocionar e involucrar a los interesados.

Entre otros elementos que pueden mencionarse en la declaración de la misión se encuentran:

- Clientes;
- Productos y/o servicios;
- Mercados;

- Tecnología;
- Interés por la supervivencia y la rentabilidad;
- Filosofía y valores;
- Interés por la imagen pública y el medio ambiente;
- Interés por los empleados;

Es complicado incorporar a todos ellos, por eso apostamos por la fórmula de Levy (la recuerda?), mencionada en este capítulo, simple y contundente.

La misión puede ser publicada o no, explicitada o no. Lo esencial es que una vez discutida, consensuada y transmitida se "vea" en acción a través de los hechos diarios, se refleje en los procesos, en los objetivos y en los planes.

A continuación presentamos algunos ejemplos de distintas latitudes, sólo para comparar. Al fin y al cabo la declaración de misión de su establecimiento surgirá de lo que su mente y su corazón le dicten y quiera transmitir, pero siempre es bueno un poco de benchmarking y aquí van...

La misión de **NH Hoteles**: "Comprometemos a ofrecer servicios de hotelería, con máximo cuidado en el detalle, consistentes y eficientes para nuestros cada vez más exigentes clientes, accionistas y empleados"

Complejo de cabañas: "Quienes constituimos la empresa orientamos nuestros esfuerzos para convertirnos en el complejo de cabañas líder en el destino, tanto en relación con sus clientes como por su compromiso con el cuidado del medio ambiente. Como empresa familiar de servicios brindaremos a nuestros huéspedes un trato cordial y directo, ofreciendo un clima de paz, privacidad y armonía con la naturaleza y su entorno"

El **Hotel Plaza Magnolias** presenta como misión: "Ofrecerle al huésped y comensal el mejor servicio con un trato personalizado para hacerlos sentir como en su propia casa, en un ambiente de tranquilidad, comodidad y confort, a través de colaboradores comprometidos que buscan la superación personal para obtener una mejor calidad de vida"

Hotel Santa Fé Boutique: "Somos una organización competitiva e innovadora, líder en brindar las mejores experiencias en alojamiento, alimentos, bebidas y eventos, ofreciendo un servicio personalizado. Nuestros esfuerzos siempre están encaminados a lograr superar las expectativas del cliente, basados en la competencia y valores de nuestro personal, el apoyo de nuestros proveedores logrando altos niveles de calidad, sostenibilidad y aprovechamiento de recursos; siendo responsables con nuestra sociedad, comunidad, juventud y niñez".

Hotel Parque del Lago: "Convertirnos en el primer hotel boutique de

categoría media-alta que busca satisfacer las necesidades de los viajeros de negocios, ya sea hombre o mujer, que vistan la ciudad de San José de Costa Rica".

Ulaa Spa Patagonia, de la cadena Ecotulum: "Encantar y armonizar a nuestros huéspedes es lo que nos hace únicos, por esta razón nos llamamos nosotros mismos *encantadores*. En nuestros hoteles creamos un ambiente de trabajo donde pensamos con energía; creatividad y compromiso se unen para alcanzar objetivos comunes desarrollando talentos individuales"

Hemos observado luego de leer los ejemplos que nada se copia, no tiene sentido; hacerlo es un paso al vacío, una sensación de falsedad. En cambio enunciarlo con palabras que uno siente, que salen del corazón y del alma de los integrantes de una organización dan guía a sus procesos. Claro, hay que hacer luego lo que se escribe...

Si nos detenemos en los ejemplos presentados más arriba vemos que cada uno expresa en sus contenidos sus objetivos, sus estrategias, su estilo, al tipo de huésped que esperan; cada una marca una identidad, una personalidad, una forma de ser y de hacer los negocios.

Por eso copiar es una hipocrecía, es una mentira hacia el cliente y hacia la misma gente de la organización.

En algunos tipos de organizaciones, por ejemplo en aquellas sin fines de lucro, es más fácil definir la misión de las mismas. Una cooperadora escolar, una sala de primeros auxilios vecinal o una biblioteca pública, tienen menos problemas para enunciarla que una estación de servicios o una fábrica de galletitas.

Peter Druker dice que uno de los errores más comunes consiste en transformar la enunciación de la misión en una especie de sandwich de buenas intenciones. No hay que olvidar que la misión tiene que ser simple y clara. Por último, Druker aconseja que todo enunciado de una misión debe reflejar *oportunidad, competencia y compromiso*, de lo contrario fracasará en su meta final.

Su definición tiene mucho que ver con realizaciones de tipo personal, pero mucho más con un compromiso hacia afuera de la organización, con la gente, con la comunidad en donde desarrolla sus operaciones, con la sociedad misma. Quizás "hacia adentro", el mayor impacto lo tiene al infundir a los integrantes de la organización un sentido de identidad, por ello debe ser creíble, entendible y conocida por los mismos. Si la misión está bien definida y debidamente comunicada a la gente de la organización, encenderá entusiasmo en la misma, generará energía, fuerza y ganas de hacer las cosas bien.

Muchos empresarios se encontraron con un negocio que fue creciendo, por necesidad, por accidente, por casualidad o por verdadera capacidad y nunca

podieron saber cuál era la esencia, la razón de la existencia del mismo. ¿Qué misión regía el destino de su negocio? y lo más importante, ¿cuál era la suya, personalmente, en la vida?

La misión definida en forma demasiado exigua puede dejar a la empresa fuera del mercado, pero muy extensa y difusa también puede llevarla a una diversificación mortal. No olvidemos que los cambios y alteraciones en el enunciado de la misma debilitan a la organización, partiendo de la base que todo esto se inicia en un proceso originado en principios y valores, siguiendo el proceso de las diez estaciones, que no deberíamos cambiar con tanta facilidad.

Para dejar el tema, a manera de cierre y con un verdadero salto de calidad, veamos lo que nos escribe **Jesús F. Gallego** (2005, p.33), en lo que parece una advertencia o mensaje a nosotros, los que escribimos esta obra:

“Sería atrevido escribir este libro sin hacer una breve reflexión sobre la verdadera misión y propósito de los hoteles o alojamientos turísticos, como empresas de servicios que se dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos.

Si esta es la misión encomendada a las empresas hoteleras —la que debe guiar las actuaciones de la dirección, ya que con arreglo a ella surgen multitud de actividades y servicios que se pueden ofrecer a los clientes—, nunca puede estar completo si falta el factor básico o cimiento de esta industria: la **hospitalidad**.

No hay nada que represente mejor la misión y propósito de la hotelería que la hospitalidad, es decir la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes. En este principio se encierra toda la sabiduría y conocimientos que podemos desarrollar en relación con los clientes/huéspedes.

Cualquier técnica o ciencia aplicada a la dirección hotelera no sirve de mucho si no conseguimos que todos adquieran el **hábito** de la hospitalidad. ¿porqué empezamos hablando de algo tan sencillo y obvio en una actividad como ésta?

Pues por la sola razón de que son muchos los que conocen el concepto, pero bastantes menos los que lo llevan a la práctica.

Cuando hoy en la mayoría de los países se habla del problema de la mala calidad del servicio o de los servicios que se prestan en la hostelería, podríamos reflexionar sobre si el origen del mismo no está en el desconocimiento del significado de la palabra hospitalidad. Cuántos problemas se solucionarían o cuántos clientes volverían si se ejerciera realmente la **hospitalidad** !”

MATRIZ DE FUERZAS COMPETITIVAS

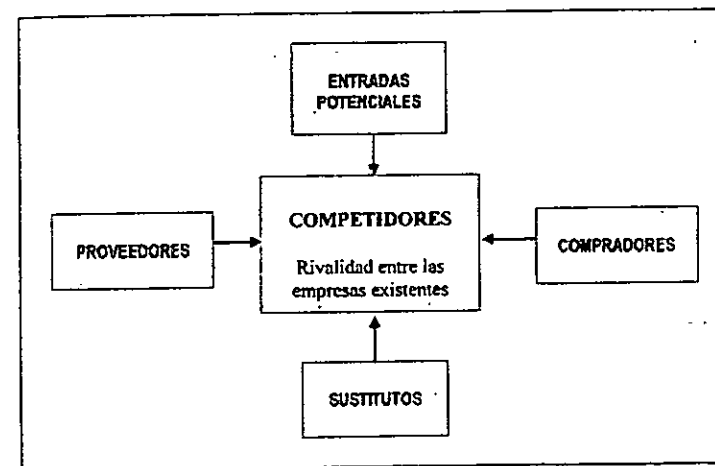
Si usted desea conocer a su competencia, aún aquella que está agazapada sin dar muestra por ahora de ser realmente competencia, como los sustitutos, desarrolle la “Cruz de Porter”. No se arrepentirá.

Cada vez que lo haga, encontrará un competidor nuevo, o algo que la vez anterior no había notado.

Inténtelo !!!

Michael Porter, desde que publica por primera vez “Estrategia competitiva” se convierte en el máximo exponente de la corriente del management estratégico. Pese a su éxito inicial, luego fue criticado por pretender comparar el campo competitivo con una guerra sin miramientos. Autores posteriores intentaron destrozarse sus teorías, sin embargo no hay libro de estrategia desde aquellos años que no nombre a Porter y a sus matrices.

El más reconocido de sus modelos de análisis es la **matriz de fuerzas competitivas** que se observó en el siguiente gráfico:



Fuente: PORTER, M. (1980), *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*.

Porter nos presenta los cinco tipos de competidores con los cuales deberemos “luchar” para imponer nuestros productos o servicios. Todos ellos se pueden convertir en fuerzas amenazantes o simplemente neutros espectadores,

según el análisis que hagamos de cada uno en relación a nuestro negocio; allí radica la importancia de este análisis. En general, se entiende por "competidor" a aquél que comercializa nuestros mismos productos o servicios en el mismo mercado que nosotros. Porter nos alerta diciendo que existen otras formas de competencia que muchos ignoran sin prestar atención a sus movimientos. Nos aconseja estudiar el vigor de esas fuerzas individualmente y en su conjunto.

- Primera fuerza competitiva: *La rivalidad entre las empresas existentes.*

Es lo que comúnmente se denomina "competencia". La competencia actúa en el mercado en el cual operamos u operaremos nosotros. Analizados los competidores se definirán estrategias o acciones para crear una posición sustentable y defendible. En este caso los campos competitivos pueden ser de precios, tecnológicos, de publicidad o de servicio. Hoteles similares al suyo, en su mismo mercado

- Segunda fuerza competitiva: *Los competidores potenciales.*

Son aquellos que pugnan por entrar al mercado, con los mismos productos o servicios que nosotros porque evidentemente lo ven atractivo. Su ingreso se producirá en función de las barreras de entrada existentes. Aquí el juego de las barreras es fundamental y las mismas dependen de usted. Usted las crea, usted las levanta

- Tercera fuerza competitiva: *Los productos sustitutos.*

Aquellos que intentan penetrar en el mercado con un producto o servicio que sustituya al nuestro. Puede ser sustituto el producto *turismo mar* del producto *turismo sierra*; o *casas de familias de residenciales*; o *turismo de aventura de turismo deportivo*

- Cuarta fuerza competitiva: *La capacidad de negociación de los proveedores.*

Éstos pueden ser poderosas fuerzas amenazantes cuando son pocos y se concentran presionando sobre los precios o son monopolistas; también cuando intentan integrarse hacia delante en la cadena de distribución saltando nuestra posición.

- Quinta fuerza competitiva: *La capacidad de negociación de clientes o compradores.*

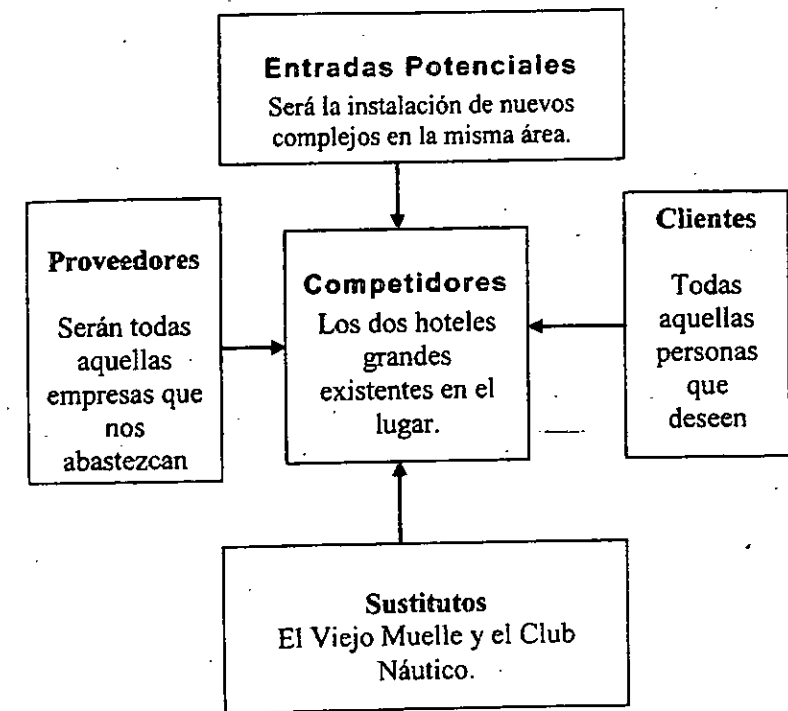
Al igual que los proveedores; éstos pueden presionar al ser monopolistas o estar concentrados o amenazar con integrarse hacia atrás.

En el análisis de su proyecto puede calificar cada una de las fuerzas como amenazantes o neutras. Si las cinco fuerzas se muestran como amenazantes, su negocio estará en peligro, tendrá demasiados frentes en los cuales deberá luchar.

Saber crear barreras de entrada altas para los competidores potenciales o sustitutos es una de las grandes ventajas competitivas que puede oponer nuestro negocio. Las barreras de entrada y salida han sido categorizadas de muchas maneras.

Fernando Alessandrelli, Gisela Almeida, Cecilia Puzzo y Alejandra Zobra, fueron consultores y artífices del emprendimiento, denominado *Bella Vista, Lodge de pesca.*

Ellos presentaron así su cruz de Porter, que sirvió, junto a otros estudios, para convencer a los inversores de la puesta en marcha del establecimiento mencionado:



Así lo cuentan los protagonistas:

Entradas Potenciales: se estipulará la posibilidad de nuevos emprendimientos en la zona, a raíz de la posible existencia de aguas termales. Otra opción puede ser que aumente el atractivo turístico de la zona. Ambas posibilidades tienen la limitación de las barreras de entrada al sector. Consideramos que las mismas son altas, ya que se requiere de una alta inversión, como así también contar con el terreno adecuado para el desarrollo de lodges. Cabe mencionar en nuestro caso el terreno fue concedido a préstamo de uso por la municipalidad de Bella Vista.

Proveedores: en un comienzo el poder de negociación de los mismos será alto, ya que no tenemos economías de escala ni experiencia en el mercado. Consideramos que en un principio el poder de negociación de los proveedores es negativo para nosotros ya que no contamos con un posicionamiento como así tampoco formamos parte de una cadena de complejos que realicen sus compras en conjunto y que permitan un mayor grado de negociación con los proveedores. Por lo tanto al inicio de la gestión intentaremos establecer fuertes relaciones comerciales y no diversificar la cantidad de proveedores, a futuro podría evaluarse la posibilidad de lograr acuerdos con otros complejos para efectuar compras en conjunto.

Competidores: consideramos como principales rivales a los 2 hoteles más importantes de la ciudad ya que poseen años de experiencia en el mercado y tienen el mejor servicio de alojamiento existente por ahora. Tanto el Hotel El Solar como el Hotel Victoria están afianzados en la mente de la gente que va a pescar a Bella Vista debido a que están instalados hace más tiempo en el lugar. Además ambos hoteles conocen a la gente que presta servicios como guías de caza y pesca.

Entre nuestras ventajas podemos citar:

- ☑ Complejo de cabañas único por su ubicación al lado del río y a sólo cinco cuadras del centro de Bella Vista.
- ☑ Personal capacitado para brindar un servicio cálido y profesional.
- ☑ Estacionamiento cubierto para dos autos por cabaña o un auto y una lancha.
- ☑ Restaurante con platos típicos de la zona
- ☑ Paisaje que puede apreciarse desde las cabañas.
- ☑ Bajada de lanchas propia (proyectada)
- ☑ Pileta y spa (proyectados)

Nuestra ventaja en resumen es que ofreceremos más servicio y enfocados a un público en particular (pescadores deportivos)

Cientes: Si bien su poder de negociación será alto por nuestra necesidad de atraer nuevos clientes; lo podemos contrarrestar con el nivel y variedad de servicios brindados, lo cual no se encuentra en la competencia.

En cuanto a la actitud del cliente consideramos que la percepción ubica a Cabañas Bella Vista como un producto funcional ya que los pescadores deportivos, público al que mayormente se dirigirá el emprendimiento, buscan la practicidad, no perciben a las cabañas como algo que les da status sino que las eligen por su cercanía a la zona de pesca, fácil acceso, servicios.

A futuro se intentará llegar a segmentos diferentes de nuestro mercado meta -los pescadores deportivos- como por ejemplo turismo de ocio, turismo familiar, etc. a través de acciones de marketing y ventas adecuadas.

Sustitutos: Consideramos entre los mismos a todo aquel que brinde algunos de nuestros servicios.

En cuanto a alojamiento, nuestros productos sustitutos principales son dos hoteles conocidos de la zona: "El Solar" y "La Victoria". Creemos no ejercen presión directa sobre nosotros, pero cuentan con tarifas accesibles y el reconocimiento de la gente del lugar. Es por eso que consideramos es de carácter negativo para nosotros.

En cuanto a las actividades de pesca, "El viejo muelle" que brinda actividades similares y ya es reconocido en la zona. Con respecto a la bajada de embarcaciones podemos citar a "El Náutico" por las mismas razones.

También podrían ser productos sustitutos cualquier tipo de establecimiento existente en la ciudad de Bella Vista que brinde servicios restauración. Nuestra diferencia es brindar todo en un mismo lugar y conocer las necesidades de los clientes.

Conclusión

Debido a los resultados que obtuvimos al analizar la cruz de Porter, consideramos que el negocio constituye una gran oportunidad de desarrollo. Si bien por un lado contamos con una competencia reconocida en el lugar y con amplia experiencia, debemos poner énfasis en el desarrollo de nuestras ventajas

competitivas, es decir, aquellas que nos convierten en un complejo único de la zona y que nos diferencian del resto: lodge de pesca deportiva que brinda todos los servicios de un establecimiento hotelero; recursos humanos altamente capacitados; emplazamiento inmejorable, etc. Creemos que nuestros futuros clientes percibirán estas ventajas logrando la fidelización de los mismos, como así también un adecuado posicionamiento frente a la competencia, los cuales pasarían a ser sólo sustitutos de nuestro producto”.

Esta herramienta puede ser utilizada para la determinación de las fuerzas que pueden competir con una gran empresa, con una Pyme, con una ciudad turística o una región. Tuve oportunidad de leer un estudio realizado por Gloria Patricia Mendoza Alvear sobre un estudio acerca de la internacionalización de la ciudad de Cartagena, digno de leer y muy ilustrativo, ya que se aprecia en el mismo la utilidad de la “Cruz de Porter”.

PROCESO DECISORIO DEL CONSUMIDOR

El proceso decisorio del consumidor, **PDC**, como lo llamaremos aquí, es una de las herramientas irremplazables para el análisis estratégico de un negocio y poder determinar dónde nacen las ventajas competitivas que harán sustentable al mismo.

Debemos recordar algunas premisas.

La competencia no existe entre productos o servicios objetivos, sino entre **estructuras de significado** de atributos diferenciados. Por lo tanto la estrategia competitiva es la guerra entre las **interpretaciones** que el consumidor hace acerca de dos productos, dos servicios, dos hoteles, dos complejos de cabañas...

La demanda es una estructura de significados y la oferta una estructura de **“signos”**. La cuestión es como la demanda “interpreta” esos signos, es decir que percibe de la cosa ofrecida. La mente del comprador procesa esos signos y obtiene significados, a través de “su” interpretación, que será diferente a la de otro comprador.

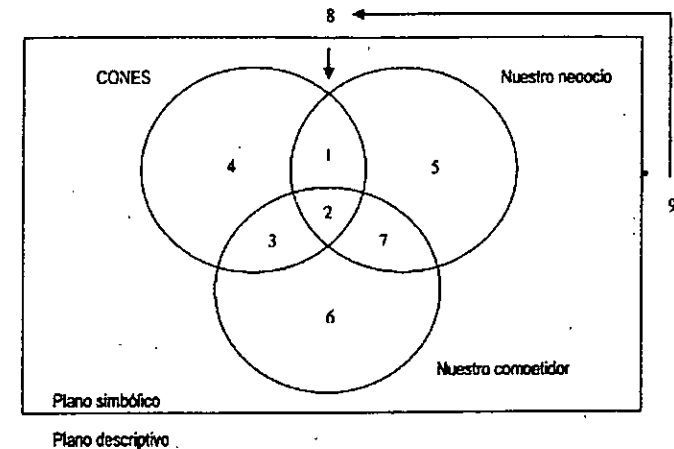
Para interpretar el proceso decisorio de un consumidor, del cliente de un hotel en este caso, debemos pensar cómo actúa la mente del mismo ante una decisión en la elección de su lugar de estadía, dependiendo por supuesto si la misma se produce por recreación, descanso, negocios...

El cliente percibe los productos o servicios, no como cosas tangibles, sino como percepciones surgidas de un proceso de interpretación.

Para ello, para dar valor a una marca o a un producto, el consumidor

define en su mente cuál es su producto ideal, integrado por todos los atributos esperados. Veamos el gráfico que presentamos al final del presente párrafo; los mismos son infinitos según cada consumidor y cada producto y podrían ser: precio, presentación, imagen, contenido, instalaciones físicas, ubicación, rendimiento, colores, comodidades, servicios adicionales, trato.

La suma de todos los esperados según de qué producto o servicio se trate, determina la calidad para cada cliente, cuando percibe que se los ofrecen.



Fuente: Levy, A. (2000). *Liderando en el infierno*.

En el gráfico se observan los siguientes elementos y campos.

Los círculos se encuentran en lo que denominamos “plano simbólico”. Todo es lo que se representa en la mente del consumidor. Pero todo es “Hoy”. Fuera de este plano se encuentra el mañana.

Aparece un círculo formado por los campos 1, 2, 3 y 4. Ése es el **CONES**, conjunto esperado de atributos de nuestro potencial cliente o también podríamos llamarlo “producto ideal”. En el caso de un hotel: un atributo puede ser el precio, la ubicación, la limpieza, los servicios secundarios, el desayuno, el trato de la gente, las comodidades del baño, folletería, regalos, promociones, decoración de la habitación, velocidad en el check-out, etcétera.

El círculo 1, 2, 5 y 7 representa nuestro hotel con sus atributos percibidos.

El círculo 2, 3, 6 y 7, el hotel u hoteles competidores y su sistema de atributos percibidos.

Los distintos campos y sus interpretaciones

Recuerde nuevamente que los atributos (componentes de lo que cada uno denomina calidad) son aquellos que percibe el cliente. Si no los percibe no existen, aunque existan en la realidad. O por lo contrario, si los percibe existen, aunque no existan; qué paradoja !!!

El grado de foco se produce en la intersección entre el conjunto esperado y el percibido. Es el verdadero concepto de "calidad".

El grado de foco con nuestro hotel se representa por los campos 1 mas 2.

El grado de foco con nuestra competencia se representa por los campos 2 y 3.

Allí se encuentran los atributos que esperan, encuentran y valoran los clientes.

Como se ve, hay un campo 2 común a ambas empresas. Allí se encuentran los atributos esperados, ofrecidos y valorados que tienen los dos hoteles para el cliente. Es decir percibe que tienen. Por ejemplo: ambos hoteles están ubicados en la zona deseada por el cliente. Si los atributos están en el campo 2, no producen desequilibrio, por lo tanto no generan ventajas competitivas. Son necesarios para competir, pero no alcanzan para decidir. El cliente los valora, pero los encuentra en los dos negocios.

¿Qué pasa con los campos 1 y 3? Nuestra ventaja competitiva es el conjunto de atributos del campo 1, que integran nuestro grado de foco, pero no el de la competencia, por ejemplo: está abierto todo el año.

La ventaja de la competencia se encuentra en los atributos del campo 3 que son su grado de foco y no el de nuestro negocio, por ejemplo: tiene piscina y gimnasio.

El grado de dominancia es expresado como el valor que el cliente le otorga a los atributos que encontró en 1 versus los que encontró en 3. El negocio que domina es aquél que logra que sus ventajas sean valoradas más que el de la competencia. El campo 1 es el fundamental, tenemos que lograr expandirlo, defenderlo y acrecentarlo.

Los atributos del campo 4 son esperados por el cliente, pero no son percibidos ni en nuestro negocio, ni en la competencia, por ejemplo: *business center*.

Los atributos del campo 5, son percibidos en nuestro negocio, pero no valorados, por ejemplo: un caro tapiz oriental en la recepción.

Los atributos del campo 6 son percibidos en la competencia pero no valorados. Por ejemplo: el gerente del hotel habla ruso.

Los atributos del campo 7 son percibidos tanto en nosotros como en nuestra competencia, pero no son valorados. Por ejemplo: hay una parada de taxis en la puerta.

EL campo 8 representa los atributos nuevos, las innovaciones prontas a entrar al mercado y el 9, las ideas aún en estado de proyecto.

Éstos dos últimos pertenecen al futuro. Todavía no compiten. Pero son necesarios y reforzarán nuestro foco y nuestra dominancia en el mañana.

El famoso campo de atributos tipo 1: este es el campo que debemos cultivar, debemos "engordarlo", para que nos elijan y nos vuelvan a comprar. Debemos sumarle atributos antes que lo haga la competencia en "su campo 3". La mente del consumidor valora estos atributos como la suma de los mismos y estos deben ser mas atractivos que los del campo 3, sino perdemos al cliente.

Por eso las preguntas que debemos hacernos, una vez que entendemos esta sencilla pero contundente metodología de Levy, es lo siguiente:

- ¿Cuántos atributos tipo 1 creemos que tenemos en ese campo?
- ¿Cómo los defenderemos?
- ¿Qué otros atributos tipo 1 pensamos incorporar?, ¿los tenemos ya en espera entre los atributos tipo 8?
- ¿Qué atributos tipo 5 todavía no valorados convertiremos en atributos tipo 1?
- ¿Cómo podemos satisfacer atributos tipo 4 y transformarlos en atributos tipo 1?

Si tenemos respuestas a estas preguntas estaremos garantizando la permanencia del negocio y su valor competitivo dentro del mercado. Si no tiene respuestas, comience a preocuparse...

Presentamos ahora un caso de utilización del PDC. realizado por el equipo del **Trendy Hotels Group**, a través de la mirada de uno de sus dueños, **Rodrigo Martín**, con quién tuve el gusto de conversar acerca de su estilo y del entusiasmo que volcaba en sus establecimientos:

"A la hora de evaluar las necesidades de nuestro mercado emergen las siguientes cuestiones derivadas de los atributos que requieren y exigen los clientes de este segmento del mercado hotelero:

- 1) Comodidad: El visitante que consume el producto Argentina es un viajero experimentado que compara las comodidades y facilidades de nuestro destino con las del mercado internacional.
- 2) Privacidad: Este decide no consumir lo masivo sino hoteles más pequeños y tranquilos sin mucho flujo de gente.
- 3) Novedad: El auge del Hotel Boutique nos habla de un atractivo extra en el área de la hotelería, la novedad y las experiencias nuevas en el área del hospedaje.

- 4) Trato personalizado: La idea de consumir un alojamiento mas pequeño es la necesidad de sentirse "como en casa", dejando el anonimato de ser un n° de habitación.
- 5) Espacio: El huésped busca no solo espacio en las habitaciones sino en el resto de las áreas del hotel para su mayor comodidad.
- 6) Ubicación: El hecho de Elegir Recoleta nos muestra que el viajante quiere un barrio que no sea céntrico pero que brinde muy buenos accesos a transporte, restauración y paseos de compras entre otros.
- 7) Calidez: La búsqueda de un Hotel Boutique que en su mayoría son viejas casonas restauradas le da un elemento cálido al hospedaje que los grandes edificios no poseen.
- 8) Precio: relación entre servicio y precio.
- 9) Prestigio Los antecedentes internacionales del hotel son fundamentales a la hora de su selección.
- 10) Exclusividad: La preferencia a un espacio de alojamiento reducido y un trato personalizado se remite al deseo de exclusividad a la hora de hospedarse en un Hotel Boutique.
- 11) Servicios Extras: Dada la similitud de un Hotel Boutique con un Hotel de 4 estrellas los huéspedes esperan el mismo numero y calidad de servicios que los mismos al menor costo posible, A saber, Laundry, room service, GYM, spa, swimming pool, etc.
- 12) Tecnología: Uno de los componentes más importantes a la hora de elegir un hotel de esta categoría es el acceso a Internet en todo el edificio.
- 13) Seguridad: este elemento es muy importante a la hora de la elección.
- 14) Desayuno: como está incluido en la tarifa buscan que el mismo sea variado, tradicional y abundante.
- 15) Swimming pool: muy solicitado en el verano
- 16) Gimnasio: un espacio para hacer ejercicio
- 17) Spa: tratamientos relacionados con belleza y salud
- 18) Hidromasaje: en las habitaciones de categoría superior
- 19) Estacionamiento: por la ubicación céntrica del Hotel

ANÁLISIS DE ONZE TRENDY HOTEL

El cliente percibe los siguientes atributos, anteriormente mencionados en el Hotel:

- 1) Comodidades: El diseño de cada espacio cumple con las comodidades esperadas por el huésped
- 2) Privacidad: El hotel solo posee Dos habitaciones por piso.
- 3) Novedad: El estilo Vanguardista unido a la incorporación de detalles en todo el edificio extraídos del FENG SHUI, los colores, estilos y decoración única de cada habitación incorpora un valor agregado importante para el huésped.
- 4) Trato personalizado: El número de huéspedes es proporcional al número de empleados. Los mismos son profesionales del área de la hotelería brindando al huésped un seguimiento desde el momento de la reserva hasta luego de la partida del mismo de forma exclusiva.
- 5) Ubicación: Ubicado en la zona céntrica de Recoleta
- 6) Prestigio: El hotel pertenece a la cadena Trendy Hotels Group, conocida mundialmente por la calidad de su servicio. Frecuentemente en el hotel se realizan producciones fotográficas para las revistas argentinas más importantes del país, eventos de marcas reconocidas en el medio y grabaciones de programas de TV por cable.
- 7) Calidez: El cuidado de las formas, colores y decoración junto a las relaciones interpersonales con el Staff le brinda al hotel un marcado sentido de calidez percibido inmediatamente por el huésped.
- 8) Tecnología: Posee acceso WI-FI en todo el edificio
- 9) Seguridad: Posee medidas de control claras y estrictas.

El cliente no percibe de nuestro hotel los siguientes atributos

- 1) Servicios Extras: Laundry, masajes, DDN y DDI, espacios comunes, etc.
- 2) Espacios: El hotel posee pocos espacios o áreas comunes.
- 3) Desayuno: Estilo Buffet.
- 4) Precio: la relación tarifa/servicio del hotel
- 5) Exclusividad:

DESARROLLO DE LA TÉCNICA PROPUESTA POR LEVY, EN NUESTRO CASO

Campo n° 4: Atributos esperados por el cliente, no satisfechos

- Swimming pool

- Gimnasio
- Spa
- Hidromasaje
- Estacionamiento

Campo n° 3: Atributos que el cliente percibe solo en la competencia

- Espacio
- Servicios Extras
- Desayuno

Campo n° 6: Atributos que el huésped no percibe en la competencia por lo tanto es como si no los tuviese:

- Capacitación de los RRHH
- Equipamiento al estilo departamento en las habitaciones
- Novedoso por ser un Hotel Boutique por su estilo tradicional
- Privacidad
- Trato Personalizado

Campo n° 1: Son aquellos atributos que el huésped solo percibe en ONZE y que valora realmente a tal punto de elegirnos

- Privacidad
- Novedad
- Trato Personalizado

Campo n° 5: Atributos que el huésped no percibe en ONZE

- Desayuno
- Espacio
- Servicios Extras

Campo n° 7: Atributos que el huésped no percibe en ambos

- Exclusividad
- Precio

Campo n° 2: Atributos que el huésped percibe en ambos Hoteles

- Comodidad
- Ubicación
- Calidez
- Prestigio
- Tecnología
- Seguridad

Como podemos ver el Campo n° 1 nos muestra cuales son nuestras ventajas competitivas y nos advierte la necesidad de defenderlas y mantenerlas en el tiempo

El campo n° 7 nos hace reflexionar sobre los atributos que el huésped no percibe en ninguno de los Hoteles por lo tanto se pueden evaluar para convertirlos en ventajas competitivas o en el caso de que sean bien explotados por la competencia que los mismos sean compartidos para que la competencia no genere nuevas ventajas competitivas.

El campo n° 5 nos muestra los atributos que el hotel posee pero no son percibidos por el huésped por lo tanto necesitan nuevas estrategias para convertirlos en ventajas competitivas o disminuir las pertenecientes a la competencia.

En conclusión este análisis nos sirvió para un mejor conocimiento de las debilidades de nuestros competidores, la evaluación de nuestras fortalezas como empresa a la hora de compararlas con la necesidad específica de nuestro mercado meta y tener un escenario mas claro para la toma de dediciones estratégicas de negocios a futuro”.

Estos fueron los comentarios que nos dejó en ese momento Rodrigo J. Martín, del Trendy Hotels Group.

En sus distintos campos se puede apreciar el estudio de los gustos y preferencias de los clientes de este tipo *de hoteles y como fue aprovechado por Rodrigo y su equipo de trabajo, para acercarse más a ellos.*

FIN DEL CAPÍTULO Y COMIENZO QUE NUNCA TERMINA...

Dos sugerencias que implican una práctica, un entrenamiento personal, una manera de capacitarse:

1. LEAN CON INTENSIDAD, NO A LA LIGERA, PROFUNDICEN LOS TEMAS...

2. TRATEN DE CONTESTAR LAS PREGUNTAS QUE SE FORMULAN EN EL CAPITULO

Recorrimos un camino. Opiniones, comentarios, lecturas, pequeños y grandes ejemplos, relatos.

Todo puede enriquecernos; el campo estratégico es interminable, saben porqué?, porque está en nuestra mente. Solo espera despertar para estallar, para salir, un estímulo quizás lo logre.

Me daría por satisfecho si ese estímulo se encontró en estas páginas que pasaron, si su lectura logró hacerlos pensar, reflexionar y preocupar; si los empujó a tomar por lo menos, una sola decisión estratégica que son muy distintas a las operativas...

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Aimar, Carlos (2000), Estrategias y realidades de negocios; Ugman Editor, Buenos Aires.
- Cerchiara, Silvia B. (2004), "La orientación al marketing de los pequeños hoteles - Caso Costa Atlántica", ponencia presentada en el I Congreso virtual americano sobre posicionamiento y competitividad de pequeños hoteles.
- De Bono, Edward (2004), "Las seis medallas del valor", Ediciones Urano, Barcelona
- Fasiolo Urli, Carlos Alberto, Fasiolo Valeria, Ledesma Juan y Silva Rodrigo(2006), "Emprender el camino", Editorial Buyatti, Buenos Aires.
- Gallego, Jesús Felipe (2005), "Gestión de Hoteles, una nueva visión", Thomson Editores, Madrid
- García, S. Y Dolan, S. (1997), Dirección por valores, McGraw Hill, Madrid.
- Grunewald, Luis(2004), "Los modelos de desarrollo de pequeños hoteles", ponencia presentada en el
- I Congreso Virtual americano sobre posicionamiento y competitividad de pequeños hoteles.
- Hermida, Jorge, Serra, Roberto y Kastika, Eduardo (1992), Administración y Estrategia, Ediciones Macci, Buenos Aires.

- Kluyver, Cornelis A. de (2001), "Pensamiento Estratégico", Pearson, Buenos Aires
- Kofman, Fred (2001), "Metamanagment", Granica, Buenos Aires.
- Levy, Alberto(1998), "Mayonesa, la esencia del marketing", Editorial Granica, Buenos Aires.
- Levy, Alberto (1990), "La rutina y la ruptura", Editorial Tesis, Buenos Aires.
- Levy, Alberto (2000), "Liderando en el infierno", Editorial Granica, Buenos Aires.
- Levy, Alberto (2013), "Estrategia, la razón y la emoción", Editorial Edicon, Buenos Aires
- Malfitano Cayuela, Oscar (2004), Recreando empresas 21, Ediciones Eudecor, Buenos Aires.
- Mintzberg, Henry (1999), "Safari a la estrategia", Editorial Granica, Buenos Aires.
- Mintzberg, Henry (1984), "La estructura de las organizaciones", 1ra. Edición, Editorial Ariel, España.
- Porter, Michael (1980), Estrategia competitiva, tecnicas para el analisis de los sectores industriales de la competencia, Compañía Editorial Continental, Mexico.
- Porter, Michael (1987), "Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior", Compañía Editorial Continental, Mexico.
- Sebastián, José Luis, (2004) "Del negocio hotelero a la empresa hotelera", ponencia presentada en el
- I Congreso Virtual americano sobre posicionamiento y competitividad de pequeños hoteles.
- Senge, Peter (1992), "La quinta disciplina", Editorial Granica, Barcelona.
- Serra, Roberto(2000), "El nuevo juego de los negocios". Grupo Editorial Norma, Buenos Aires.

Al lector que quiera acercarnos sus opiniones o comentarios acerca de esta obra puede hacerlo, enviando las mismas a: cfasiolo@yahoo.com.ar
Agradecemos las mismas, como fuente permanente de sana crítica, enriquecimiento y mejora del conocimiento.