

QUILMES, 16 de agosto de 2007

VISTO la propuesta de realización del “Taller Permanente sobre Competitividad en las Mipymes Hoteleras y Turísticas” organizado conjuntamente por la Licenciatura en Administración Hotelera, el Área de Organización Hotelera y el proyecto de I+D “La problemática de la gestión organizacional en las Mipymes hoteleras”, y

**CONSIDERANDO:**

Que el desarrollo del Taller está dirigido a egresados, alumnos avanzados de la Carrera de Licenciatura en Administración Hotelera y a miembros de la comunidad hotelera en general.

Que la relevancia de los invitados propuestos garantiza un resultado alentador en la calidad y pertinencia de las reflexiones.

Que la Comisión de Asuntos Académicos del Departamento de Ciencias Sociales ha emitido despacho con criterio favorable.

Por ello,

**EL CONSEJO DEPARTAMENTAL  
DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES**

**R E S U E L V E :**

ARTICULO 1º.- Aprobar la realización del “Taller Permanente sobre Competitividad en las Mipymes Hoteleras y Turísticas”, tal como se detalla en el Anexo que forma parte integrante de la presente Resolución.

ARTICULO 2º.- Regístrese, comuníquese y archívese.

RESOLUCIÓN (C.D.) N° 097/07

Firmado por: Dra. Sabina Frederic  
Directora del Departamento de Ciencias Sociales.

## **“TALLER PERMANENTE SOBRE COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES HOTELERAS Y TURÍSTICAS”**

ORGANIZAN:

**Licenciatura en Administración Hotelera**

**Área de Organización Hotelera**

**Proyecto de I+D “La Problemática de la Gestión Organizacional en las MiPyMES hoteleras”**

Coordinan:

**Ariel Barreto**

**Luis Grunewald**

**José Luis Sebastián**

Colabora

**Mabel Méndez**

### **Presentación de la propuesta**

El desarrollo del negocio 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. Este tipo de objetivo, si fuera posible de plantearse, no tiene relación alguna con el tipo de inversión que significa poner en funcionamiento un hotel.

Esta caracterización básica del negocio hotelero permite introducir algún análisis respecto de su competitividad. Queda claro, si se analiza la oferta hotelera hasta ese momento, que no era necesario implementar un esquema de competitividad, dado que no había en gran medida necesidad de competencia. Era suficiente un enfoque hacia las ventas y la conformación del mercado, permitían pagar altas tasas por comisiones, transfiriendo el nivel de comercialización a las agencias de viajes ya sean mayoristas o minoristas. En realidad eran ellas quienes vendían el mayor porcentaje de las plazas en los hoteles.

Es muy común el planteo de que el núcleo central del negocio hotelero este dado por la relación RECEPCIÓN-AMA DE LLAVES, y en segunda instancia, mencionar la alta importancia de la función gastronómica en el hotel. Aun hoy, un planteo cotidiano es, que el hotel es un negocio de pequeña escala manejable intuitivamente por el propietario-dirigente.

Por lo anterior entre otros motivos, es que se ha mencionado hasta aquí el concepto **de negocio hotelero**, negocio, por que en el mismo el concepto preponderante es el de

despacho. En definitiva el circuito queda reducido a DESPACHAR-COBRAR. Es por esto que quizás, en muchos hoteles la **recepción** es la figura principal predominante, pues en ella es donde se despacha y se cobra. En este sentido el principal control que han tenido los establecimientos hoteleros es precisamente el control de caja. En algunos casos el único instaurado, restando los demás controles a personal de línea. Históricamente el control sobre el hotel estaba dado por el procedimiento de auditoría nocturna.

Pues bien **¿Qué ha sucedido con este negocio?**

Lamentablemente para muchos, el mercado del turismo se ha expandido y de hecho lo seguirá haciendo. La región comenzó a ser una buena oportunidad de negocios para otro tipo de hoteles; ya no establecimientos familiares sino representantes de empresas con un alto grado de especialización. Comenzaron a instalarse en el mercado con fuertes inversiones de capital y una clara plataforma de **COMPETITIVIDAD** formulada a través de una sólida plataforma de administración profesional.

De esta manera se inicia un cambio de comportamiento del mercado; pasando del concepto de NEGOCIO HOTELERO al de EMPRESA HOTELERA.

**¿En qué se diferencian estos dos conceptos?**

Entre otros:

**Operatividad versus competitividad.**

Está claro que el **cliente** comienza a tener capacidad de elección y se inclina hacia aquella opción que satisfaga de mejor manera sus necesidades.

**Experiencia del negocio versus profesionalismo con experiencia.**

Aquí los hoteles que fueron instalándose en el negocio contaban con una gerencia profesional al frente de los mismos, quienes además de tener una amplia trayectoria internacional hotelera eran profesionales altamente calificados para responder a las demandas tanto del negocio como del mercado. Esta referencia no es válida sólo para el gerente general sino que además de este, la organización cuenta con una línea de gestión como soporte en el proceso de toma decisiones (Gerentes Departamentales y Jefes de Sector).

**Administración familiar intuitiva versus administración profesional.**

Directamente relacionado con lo anterior. Estas empresas se instalaban con un pormenorizado sistema que incluía todos los aspectos de gestión empresarial, administración, comercialización, servicios complementarios de apoyo.

**Enfoque de atención versus enfoque de satisfacción.**

El cliente ahora elige, entonces se debieron implementar acciones adecuadas a fin de que este cliente elija un determinado hotel y no a la competencia, en este sentido se han ido instaurando una serie de servicios dirigidos a cautivar y a fidelizar al cliente.

La lista podría continuar pero lo mencionado resulta suficiente para plantear en definitiva las principales herramientas de competitividad marcadas desde un primer momento, fueron dadas por:

- Una fuerte inversión de capital (requerido en la instalación de todo negocio hotelero)
- La modernización de instalaciones.
- Una adecuada estructura de RRHH
- La aplicación de modernas herramientas de gestión

De esta manera el mercado toma una nueva configuración, en la cual conviven en la misma ciudad, en el mismo mercado; establecimientos hoteleros de supuestamente la misma categoría, tomando como referencia la legislación vigente en los diferentes países, pero con características de infraestructura y de prestación de servicios muy difíciles de comparar.

Este fenómeno desequilibró la armonía en la que se desarrollaban los tradicionales establecimientos, dado que estas nuevas inversiones se posicionaron firmemente y amenazantes de desplazarlos del negocio.

Lentamente se fue tomando conciencia que la cantidad de establecimientos aumentarían y que el apoyo gubernamental no alcanzaría para mantener una oferta inferior a la demanda.

A similares tarifas y a una oferta de productos de muy diferente calidad el panorama era muy amenazante, sería preciso ponerse a la altura de esta nueva competencia. Aquí se instaura un punto de inflexión, ya que se tendió a imitar lo físico y lo estético (EL EDIFICIO-LA DECORACIÓN-LAS INSTALACIONES). Elementos todos los mencionados de altísimo costo de inversión. Esta actitud no fue suficiente para mantener el mismo nivel de ocupación e incluso no disminuyó significativamente la brecha competitiva.

En una segunda etapa de toma de conciencia se observa que lo físico y visible es sólo una parte de la capacidad competitiva de estos nuevos establecimientos.

En los 90 y sobre todo hacia sus finales, hubo un gran avance en la aplicación de nuevas tecnologías sobre todo en lo referente a aplicaciones informáticas. Comenzó generalizarse como tema de discusión todo lo referido a modelos de administración en especial Administración Estratégica.

Propietarios y dirigentes de los establecimientos familiares iniciaron la incorporación de tecnología en sus establecimientos; esto ya se venía haciendo desde la década anterior. Lamentablemente para muchos casos esta incorporación fue anárquica, y de la mano de supuestos "expertos" quienes sabían mucho más de informática que de hotelería.

Ante esta realidad y considerando que la formación de Recursos Humanos para el logro de la excelencia en la prestación de los servicios, estamos proponiendo la creación del presente taller permanente, dirigido a egresados y alumnos avanzados de la carrera de hotelería de esta Universidad y a miembros de la comunidad hotelera gastronómica que deseen participar del mismo (empleados, mandos medios, altos mandos y propietarios). En el cual se propondrá un tema, bajo la modalidad semipresencial, dentro de cada ciclo lectivo, que se desarrollara en cuatro reuniones presenciales mensuales de 4 horas cada una bajo la modalidad de taller y un seguimiento a través de medios virtuales.

Al finalizar cada periodo se cerrara el ciclo con la elaboración de un documento con las conclusiones arribadas en los tres meses de trabajo para la difusión de las mismas.

Para su lanzamiento en el ciclo 2007 el tema seleccionado es:

## **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS Y TURÍSTICOS**

**Año 2007 - CREATIVIDAD E INNOVACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS HOTELEROS Y TURÍSTICOS**

Las reuniones presenciales están programadas bajo el siguiente cronograma:

| <b>Fecha</b>        | <b>Actividad</b>  | <b>Horario</b>       |
|---------------------|---|----------------------|
| <b>29 de Agosto</b> | <b>Presentación del taller y del ciclo 2007</b>   | <b>17.30 a 18.00</b> |
|                     | <b>Disertación:<br/>Originalidad en la oferta hotelera - Presentación de experiencias nacionales e internacionales<br/>Luis Grunewald</b> | <b>18.00 a 20.30</b> |
|                     | <b>Receso -</b>   | <b>20.30 a 20.45</b> |
|                     | <b>Taller<br/>Barreras para el Desarrollo de un Producto Hotelero Turístico Original</b>  | <b>20.45 a 22.00</b> |
|                     | <b>Puesta en común - presentación del plan de trabajo virtual para el desarrollo de las conclusiones</b>                                  | <b>22.00 a 22.30</b> |

| <b>Fecha</b>            | <b>Actividad</b>   | <b>Horario</b>       |
|-------------------------|--|----------------------|
| <b>12 de Septiembre</b> | <b>Presentación de las conclusiones de la jornada anterior</b>   | <b>17.30 a 18.00</b> |
|                         | <b>Disertación:<br/>"Introducción a la Creatividad e Innovación en la Producción y Prestación de los Servicios Turísticos"<br/>Horacio Stering</b> | <b>18.00 a 20.30</b> |
|                         | <b>Receso -</b>  | <b>20.30 a 20.45</b> |
|                         | <b>Taller:<br/>La necesidad de creatividad e innovación en el mercado</b>  | <b>20.45 a 22.00</b> |
|                         | <b>Puesta en común<br/>Presentación del plan de trabajo virtual</b>  | <b>22.00 a 22.30</b> |

| <b>Fecha</b>         | <b>Actividad</b>   | <b>Horario</b>       |
|----------------------|--|----------------------|
| <b>10 de Octubre</b> | <b>Presentación de las conclusiones de la jornada anterior</b>   | <b>17.30 a 18.00</b> |
|                      | <b>Disertación:<br/>La calidad aplicada en la producción y prestación de servicios turísticos y hoteleros Originales e Innovadores<br/>Ariel Barreto</b> | <b>18.00 a 20.30</b> |
|                      | <b>Receso -</b>  | <b>20.30 a 20.45</b> |
|                      | <b>Taller<br/>Armado de un sistema de buenas practicas en la producción y prestación de servicios turísticos y hoteleros Originales e Innovadores</b>    | <b>20.45 a 22.00</b> |
|                      | <b>Puesta en común - presentación del plan de trabajo virtual para el desarrollo del documento de cierre del ciclo</b>                                   | <b>22.00 a 22.30</b> |

| <b>Fecha</b>     | <b>Actividad</b>  | <b>Horario</b>       |
|------------------|---|----------------------|
| <b>Noviembre</b> | <b>Presentación del documento del cierre del ciclo</b>                    | <b>17.30 a 18.00</b> |
|                  | <b>Taller<br/>Discusión sobre los resultado presentados</b>               | <b>18.00 a 19.00</b> |
|                  | <b>Receso -</b>   | <b>19.30 a 20.45</b> |
|                  | <b>Presentación y discusión de las discrepancias</b>                      | <b>20.45 a 21.30</b> |
|                  | <b>Cierre de contenido para la elaboración del documento final</b>        |                      |
|                  | <b>Cierre del ciclo 2007 y presentación de actividades del ciclo 2008</b> | <b>22.00 a 22.30</b> |