



**Gurruchaga, Gisele**

*La cadena de valor como generadora de ventajas competitivas en los hoteles 3 estrellas de la ciudad de Neuquén*

**Tesina presentada para la obtención del título de  
Licenciada en Turismo**

**Directora:** *Mg. Lorena Lombardo*

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

#### **Licenciamiento**

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE  
FACULTAD DE TURISMO**



**TESINA:  
“LA CADENA DE VALOR COMO GENERADORA DE  
VENTAJAS COMPETITIVAS EN LOS HOTELES 3  
ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE NEUQUEN”**

**Tesista: Gurruchaga, Gisele**

**Tutora: Mg. Lorena Lombardo**

**Abril 2013**



## INDICE

---

1- INTRODUCCION.....	3
2- FUNDAMENTACION.....	5
3- DEFINICION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
3.1- Contexto ambiental del problema.....	7
3.2- Definición del problema.....	11
4- OBJETIVOS.....	13
4.1 Objetivo General.....	13
4.2 Objetivos específicos.....	13
5- MARCO TEORICO.....	14
5.1 Competitividad y ventajas competitivas.....	14
5.2 Empresas de servicios turísticos.....	16
5.3 Cadena de valor.....	18
5.3.1 Eslabones primarios controlables.....	22
5.3.2 Eslabones primarios no controlables.....	23
5.3.3 Eslabones de apoyo .....	23
.6- MARCO METODOLOGICO .....	25
6.1 Unidades de Análisis y Relevamiento.....	25
6.2 Categorías de Análisis.....	26
6.3 Técnicas de Recolección de Datos.....	27
7- ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	31
7.1 Eslabones primarios y de apoyo .....	53
7.2 Indicadores generadores de valor .....	61
7.3 Cadena de valor genérica para hoteles 3 estrellas de la ciudad de Neuquén .....	68
8- CONCLUSION.....	83



9 - PROPUESTAS DE LA INVESTIGACION .....	87
10- BIBLIOGRAFIA.....	90

## INDICE DE GRAFICOS Y CUADROS

Grafico N°1: Evolución anual de la cantidad de establecimientos hoteleros de la ciudad de Neuquén.....	9
Grafico N°2: Evolución anual del número de plazas habilitadas en la ciudad de Neuquén .....	10
Gráfico N°3: Porcentaje de hoteles en la ciudad de Neuquén según categorización.....	10
Cuadro N°1: Modelo de cadena de valor de M. Porter.....	20
Cuadro N°2: Cadena de valor de los servicios.....	21
Cuadro N°3: Unidades de análisis y relevamiento.....	26
Cuadro N°4: Categorías de análisis iniciales y dimensiones en función de los eslabones de la cadena de valor .....	26
Cuadro N°5: Preguntas guía en función de las categorías de análisis iniciales .....	29
Cuadro N° 6: Eslabones generadores de valor .....	54
Cuadro N° 7: Eslabones generadores de valor e indicadores.....	62
Cuadro N°8: Cadena de valor para hoteles 3 estrellas de la ciudad de Neuquén .....	67
Cuadro N° 9 Modelo de cadena de valor aplicada a hoteles 3 estrellas de la ciudad de Neuquén .....	72
Cuadro N° 10: Ejemplo de aplicación de cadena de valor.....	81



## 1- INTRODUCCIÓN

---

La búsqueda de ventajas competitivas de una empresa es un proceso que se puede plantear como un esfuerzo desde tres grandes líneas de actuación: la búsqueda centrada en la empresa, en el entorno y en los competidores.

Si bien la búsqueda de ventajas competitivas está estrechamente interrelacionada y vinculada entre las tres líneas, la presente tesis se centrará en la primera de ellas, es decir al *interior de la empresa*, sin perder de vista la relación que tienen las empresas con su entorno o mercado, mediante la aplicación de la *cadena de valor* de Michael Porter (1985) adaptada a las empresas hoteleras de categoría 3 estrellas que operan en la ciudad de Neuquén Capital.

Es importante destacar que casi no existen estudios de este tipo en el sector mencionado en nuestro país, pero en otros sectores productivos, la cadena de valor ha demostrado su *utilidad como tecnología de reflexión estratégica* para generar valor en el cliente y dirigir los esfuerzos de la empresa hacia la consolidación o creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo

El interés por el desarrollo de la temática surge a partir de la participación en trabajos realizados dentro del proyecto de investigación. “Capital Intelectual en el Sector Hotelero: Un Modelo para su Medición”<sup>1</sup>, a partir de los cuales se pudieron visualizar los acelerados cambios en la sociedad y la economía que llevan a que las empresas tengan que adaptarse constantemente a nuevas condiciones y requerimientos del mercado para lograr subsistir, modificando y generando de esta forma nuevas ventajas y estructuras competitivas.

Por otra parte, se considera que el desarrollo de la oferta hotelera en la ciudad de Neuquén en los últimos años, ha generado un interesante escenario para un estudio de estas características.

A través de la investigación se buscó conocer los eslabones e indicadores generadores de valor en las empresas hoteleras neuquinas, y así generar una propuesta de implementación de una cadena de valor que sirva como instrumento de análisis para la hotelería de 3 estrellas de la ciudad.

Como aporte del trabajo se pretende mejorar el nivel de conocimiento que poseen los dueños/gerentes de los alojamientos acerca de las fortalezas y debilidades en la prestación de los servicios, una mejor evaluación de la conveniencia a la hora de

---

<sup>1</sup> Proyecto: “Capital Intelectual en el Sector Hotelero: Un Modelo para su Medición” . Directora: Mg Maria Alejandra Gazzera. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue.



Universidad Nacional del Comahue  
Facultad de Turismo  
Licenciatura en Turismo

asignar fondos para inversiones, gastos y costos, y generar mayor conocimiento para el desarrollo de estrategias y ventajas competitivas.



## 2- FUNDAMENTACIÓN

---

El contexto actual en que los empresarios llevan adelante sus negocios se caracteriza principalmente por ser versátil y dinámico.

Los cambios económicos, sociales, tecnológicos, el mayor acceso a la información, las nuevas tendencias, gustos y preferencias de los usuarios, los clientes cada vez más informados y menos fieles a las empresas que deciden probar y comparar nuevas alternativas de productos y servicios y la velocidad de “copia” de los competidores, son algunos de los aspectos que forman parte del escenario actual.

Es así, que la globalización en los últimos años ha generado mercados cada vez mas competitivos y exigentes a los que las empresas deben adaptarse generando ventajas que lleven al cliente a elegir su producto frente a la amplia oferta disponible en el mercado.

Es decir, que existe una necesidad de generar ventajas competitivas sostenibles a través de la innovación, el mejoramiento de los productos/servicios, la reducción en los costos, entre otras cosas, porque básicamente de la única manera que logran subsistir las empresas a mediano y largo plazo es superando a sus competidores.

Es por estos motivos que se considera relevante la temática en estudio, dado que el análisis de la cadena de valor, es una importante herramienta que permite identificar aquellas actividades generadoras de valor para la empresa, es decir aquellas potenciales ventajas competitivas.

Adhiriendo a los conceptos de Porter (1999)<sup>2</sup> quien afirma que: “*la unidad fundamental de la ventaja competitiva es la actividad*”, una forma de generar ventajas competitivas es en principio indagar acerca de cuáles son las actividades que desarrollan las empresas hoteleras de Neuquén que agreguen un valor añadido al cliente. El enfoque de la *cadena de valor*, si bien tiene muchas aplicaciones para el análisis de la empresa y su gestión estratégica, a los efectos del presente trabajo será el punto de partida para la generación de ventajas competitivas. Considerado como un *instrumento metodológico y estratégico fundamental* para el análisis interno de la empresa, permite desagregar las actividades de la misma en forma separada y de esa manera conocer cómo cada actividad contribuye a alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de las empresas involucradas en el sector turístico, se decide trabajar con el sector hotelero de la ciudad de Neuquén.

---

<sup>2</sup> Porter, Michael, E (1999) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.



Esta decisión se debe al desarrollo que ha tenido este sector en el último tiempo, favorecido por el crecimiento turístico-recreativo de la ciudad como un centro de paso y distribución. Esto se evidencia en el aumento del número de plazas año a año, los nuevos establecimientos y nuevos proyectos aun no concluidos.

Dentro de la hotelería de la ciudad de Neuquén, que va desde establecimientos sin categorizar hasta hoteles 5 estrellas, se decide trabajar con hotelería 3 estrellas, ya que se considera que a partir de esta categoría las empresas cuentan con una estructura organizacional que permite el tipo de análisis propuesto, no así en categorías inferiores, por tratarse de alojamientos con menor estructura y con muy poca cantidad de personal.

Por otra parte la hotelería de 4 y 5 estrellas, no resulta representativa ni permite realizar comparaciones debido a que la ciudad actualmente solo cuenta con un establecimiento en cada una de estas categorías, al momento de este trabajo de investigación.

Por ultimo, si bien hay evidencia a través de la literatura de algunos trabajos que abordan cuestiones relacionadas a la temática cadena de valor y su aplicación, en Neuquén, existe una ausencia de conocimiento acerca de los indicadores adecuados, y es por ello que resulta valioso realizar un análisis de los mismos en los establecimientos hoteleros.



### **3 – DEFINICION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

---

#### **3.1. - Contexto ambiental del problema**

La presente tesina se desarrollará en la ciudad de Neuquén, capital de la homónima provincia, localizada en la confluencia de los ríos Limay y Neuquén.

Actualmente es la ciudad mas importante y con mayor crecimiento demográfico de la Patagonia, con una población que de acuerdo a los datos del censo realizado en el año 2001, ascendía a los 203.190 habitantes y según los datos del último censo 2010, la población en el departamento Confluencia alcanza los 361.840 habitantes siendo el departamento mas poblado de la provincia<sup>3</sup>.

Neuquén, por su característica de capital de provincia, es sede administrativa y concentra los principales organismos gubernamentales. Cuenta además con importantes empresas vinculadas principalmente a las actividades frutícolas e hidrocarburíferas que se desarrollan en la zona, instituciones bancarias, de salud, educativas, universidades, entre otras.

Así mismo, cuenta con una actividad comercial importante, que incluye diversidad de restaurantes, alojamientos, centros comerciales, paseos de compras, confiterías, discotecas, bares, etc.

Respecto al desarrollo turístico-recreativo, Neuquén puede encuadrarse dentro de los denominados “centros de escala” y “centros de distribución”.

En el primer caso debido a que por su localización, la ciudad se encuentra ubicada en un punto intermedio entre los centros emisores y los principales destinos turísticos de la región, siendo paso obligado para quienes arriban al Aeropuerto de Neuquén, o quienes transitan por las rutas 22, 237 y 151.

En el segundo caso, se considera centro de distribución dada la presencia de diversos atractivos turísticos localizados en un radio de influencia que se calcula en 2 hs distancia/tiempo aproximadamente y que justifican la estadía en la ciudad.

La actividad recreativa neuquina se concentra por un lado en la oferta cultural de la ciudad que incluye museos, entre los que se destaca el Museo Nacional de Bellas Artes, teatros, salas de exposiciones, cines y variados eventos, presentaciones y ferias. Por otro lado, las características naturales de la zona, a partir de la presencia de los ríos Limay y Neuquén, conforman un atractivo aprovechado para la realización de actividades deportivas y recreativas al aire libre en general.

---

<sup>3</sup> Datos extraídos del censo 2010 en <http://w2.neuquen.gov.ar>



Es importante destacar que en los últimos años se han desarrollado una serie de acciones que dan cuenta de la intención e interés de posicionar a Neuquén turísticamente, como son el Desarrollo del Plan de Marketing Turístico de la Provincia 2008-2011, el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011 – 2015, la creación de la Asociación de Municipios de los valles y la Confluencia, donde participan 13 municipios de la región entre los cuales se encuentra Neuquén Capital, la creación de Bureau de Congresos, Convenciones y Visitantes de la Ciudad que intenta posicionar a la ciudad como un centro para el desarrollo de eventos a nivel nacional e internacional.

En lo que respecta específicamente al sector hotelero, la oferta de alojamientos en la provincia de Neuquén puede clasificarse en dos tipos:

- Oferta Formal u Oficial, constituida por aquellos establecimientos habilitados por los organismos oficiales de turismo y reglamentados bajo el decreto Provincial 2790/99 que clasifica y categoriza a los mismos.
- Oferta Informal no registrada, constituida por los establecimientos que no se encuentran registrados en los organismos de turismo, como pueden ser casas de segunda residencia, establecimientos de alquiler a través de inmobiliarias, entre otros.

De acuerdo al ente oficial de Turismo de la Provincia de Neuquén<sup>4</sup>, en cuanto a la oferta formal, que es la que se analizará en este trabajo, a nivel provincial la misma ha tenido una evolución positiva, manteniendo entre 2007 y 2011 un crecimiento continuo. El incremento durante este período corresponde al 19,38% del número de plazas, lo que equivale a un aumento de 3400 plazas durante este período. Y en término de establecimientos hoteleros el aumento corresponde durante el mismo período a un 25,40%, que en valores absolutos representan 144 establecimientos.

Así mismo, desde el punto de vista de la demanda, la evolución hotelera en la provincia también ha sido positiva. El estudio de Oportunidades de Inversión Privada, realizado por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia<sup>5</sup>, indica un incremento en el número de pernóctes, del 84,57% durante el período que va entre los años 2000 a 2009, lo que equivale a un total de 2.367.340 pernóctes.

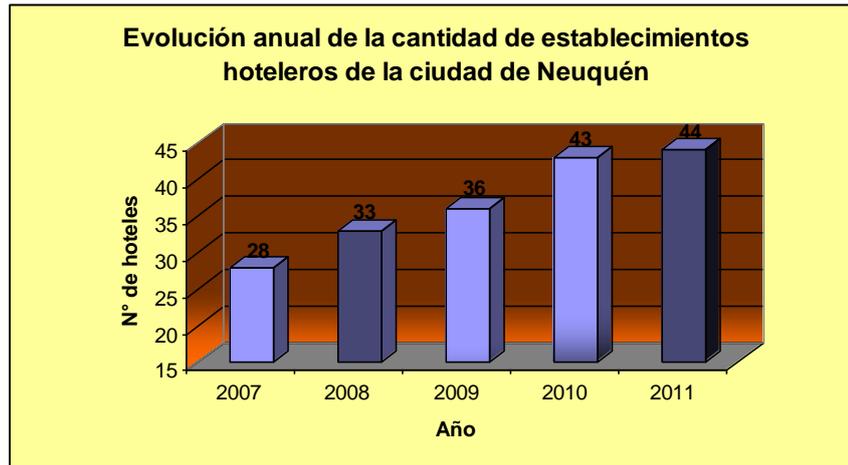
---

<sup>4</sup> Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén. 2011. “Oferta Provincial de Alojamiento Turístico”. En [www.neuquentur.gob.ar](http://www.neuquentur.gob.ar).

<sup>5</sup> Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén. 2010. “Oportunidades de Inversión Privada 2010”. En [www.neuquentur.gob.ar](http://www.neuquentur.gob.ar)

A nivel ciudad, en Neuquén capital, de acuerdo a los datos recabados por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén, y presentados en el informe de Oferta Provincial<sup>6</sup>, desde 2007 a 2011 el número de establecimientos turísticos habilitados se ha incrementado de 28 a 44, como puede observarse en el gráfico N°1

Gráfico N°1



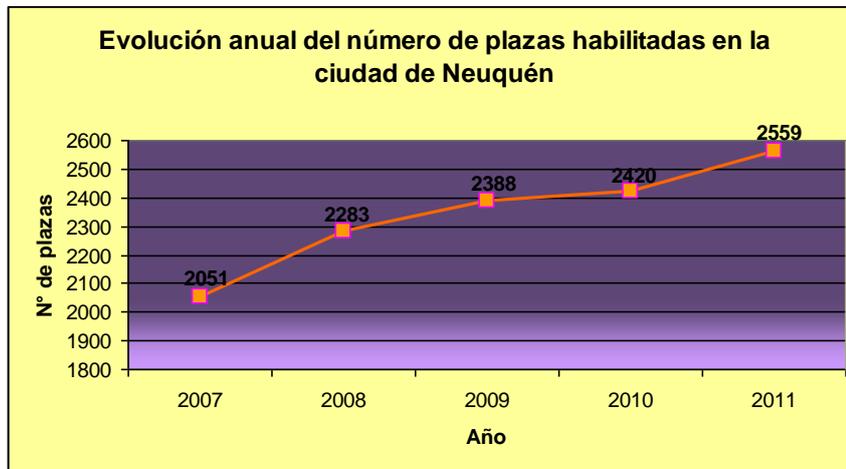
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe “Oferta Provincial de Alojamiento Turístico 2011” de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén.

Actualmente, existen 45 establecimientos habilitados que brindan alojamiento en la ciudad, en todas sus categorías, hoteles, hosterías, residenciales, hostel, apart hotel y cabañas.

Por su parte el número de plazas habilitadas pasó de ser 2051 en 2007 a 2559 en el año 2011. Esto habla de un crecimiento sostenido en la actividad durante este período analizado. (Ver gráfico N°2)

<sup>6</sup> Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén. 2011. “Oferta Provincial de Alojamiento Turístico”. En [www.neuquentur.gob.ar](http://www.neuquentur.gob.ar).

Gráfico N°2

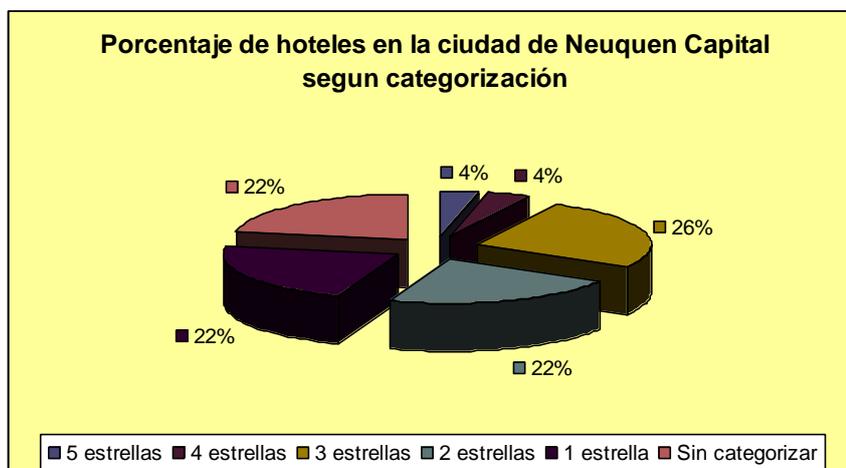


Fuente: elaboración propia a partir de datos del Informe “Oferta Provincial de Alojamiento Turístico 2011” de la Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Neuquén.

La categorización de los hoteles en la Provincia de Neuquén la establece la Subsecretaria de Turismo provincial, dependiente del Ministerio de Desarrollo Territorial. Actualmente en la ciudad existen siete establecimientos hoteleros que cumplen con los requisitos para categorizarse como tres estrellas: Amucán, Arrayán, El Olivo, El Prado, Hostal del Caminante, Land Express y Suizo.

La hotelería 3 estrellas de la ciudad conforma el 26 % del total de la hotelería de la ciudad y en su mayoría se trata de establecimientos que ya poseen una trayectoria y reconocimiento en el mercado (ver gráfico N°3).

Gráfico N°3



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Neuquén. Año 2011



### **3.2 Definición del problema**

El contexto turbulento en el que se encuentran inmersas las empresas en la actualidad, esta dado básicamente por el acelerado ritmo del mercado. La innovación tecnológica y la información han sido las principales herramientas que dieron origen a un nuevo tipo cliente cada vez más difícil de captar, satisfacer y fidelizar y en consecuencia, generaron la necesidad de que las empresas se vuelvan cada vez mas exigentes y dispuestas a adaptarse a ellos.

Los cambios en las organizaciones no surgen a partir de la iniciativa del empresario, sino de los requerimientos de los consumidores. Y de allí radica la importancia de que las empresas se planteen a partir de estructuras más flexibles, dispuestas a adaptarse, que analicen e interpreten las necesidades, demandas y exigencias de los clientes para direccionar sus esfuerzos y estrategias y así, garantizar la competitividad en el mercado.

El entorno, los competidores y el cliente son tres aspectos básicos, externos a la propia organización, con gran influencia sobre ella, y sobre los cuales no se posee control, que deben estar siempre presentes en la mente del empresario a la hora de pensar y diseñar su servicio. No se puede estar ajeno a la realidad que se plantea alrededor, sino que por el contrario es inevitable adaptarse a las condiciones y demandas del mercado para permanecer en él.

Existe otra dimensión de análisis, que es la propia empresa; es fundamental y decisiva ya que sobre la propia organización el empresario tiene control, puede decidir y actuar según su criterio. Frente al contexto actual, donde la globalización como principal protagonista ha forjado un escenario cada vez más competitivo, el análisis interno de la organización se vuelve una herramienta valiosa para maximizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa y generar estrategias basadas en la creatividad y la innovación.

Es sobre esta dimensión, la propia empresa, que el empresario debe tener especial atención, ya que sobre ella puede decidir y poseer control. El análisis de la cadena de valor permite reconocer fortalezas y orientar esfuerzos y recursos, detectando aquellas actividades generadoras de valor para el cliente, que son en definitiva las que permiten concretar uno de los objetivos fundamentales de una empresa, lograr captar la atención del cliente y su preferencia frente a la oferta de la competencia al tomar la decisión de compra.



Por lo general las empresas suelen realizar análisis o balances relacionados a costos, ganancias o aquellos elementos tangibles de la misma. Sin embargo, en una empresa se desarrollan una gran cantidad de actividades, que aportan valor al servicio y cuando este es apreciado por el cliente se convierten en ventajas competitivas. El análisis de la cadena de valor permitirá mayor eficacia y eficiencia en las estrategias de la empresa y una mayor satisfacción del cliente.

A partir de lo expuesto, se planteó un estudio de la realidad empresarial hotelera basado en el supuesto de que existe una ***falta de conocimiento acerca de las actividades generadoras de valor en las empresas hoteleras neuquinas, por lo cual se busca generar una cadena de valor que se adapte a dicho sector.***



## 4 - OBJETIVOS

---

### 4.1 Objetivo general:

*“Generar una propuesta de implementación de cadena de valor que ayude a mejorar la competitividad de las empresas hoteleras de tres estrellas en la ciudad de Neuquén”*

### 4.2 Objetivos específicos:

- Determinar los eslabones primarios y de apoyo en los establecimientos hoteleros de tres estrellas de la ciudad de Neuquén
- Identificar los principales indicadores que generan valor para cada uno de los eslabones.
- Adaptar una cadena de valor genérica para el sector alojamiento



## 5 – MARCO TEORICO

---

Para abordar el presente trabajo se desarrollan una serie de conceptos y cuestiones que se consideran de relevancia para dar sustento teórico y enmarcar la propuesta de trabajo.

### 5.1 Competitividad y ventajas competitivas

La tesis focaliza su estudio en las empresas del sector hotelero, concepto que ha sido definido por innumerables autores. Por empresa se entiende a las agrupaciones o coaliciones de personas que se relacionan para desarrollar un plan con un objetivo determinado, ya sea producir bienes o prestar servicios. Las empresas se desarrollan bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente y tienen además un fin económico, que es el de generar ganancias que aseguran su rentabilidad para permanecer en el mercado.

Es por esto que toda empresa busca lograr una mayor participación en el mercado, es decir, abarcar el mayor numero posible de consumidores o clientes que existen para un determinado producto / servicio, para lo cual deberán generar un producto / servicio acorde a las preferencias de la demanda. Dentro de las opciones que ofrece el mercado, el cliente optará por la que mejor logre satisfacer sus deseos, necesidades y expectativas.

Y es a la capacidad de alcanzar, mantener y mejorar esta posición en el mercado a lo que nos referimos cuando se habla de competitividad empresarial. La misma no depende del tamaño de la empresa, sino de la capacidad de planificar y gestionar el negocio.

Tal como la define Porter, "...La competitividad es la capacidad que tiene una empresa, o el conjunto de empresas ubicadas en un espacio geográfico determinado, de alcanzar sus objetivos de forma superior al promedio del sector de referencia de forma sostenible..." (Porter, M. 1986)

Existen dos niveles de análisis de la competitividad

Por un lado la competitividad interna, que refiere a la capacidad que posee la propia empresa para lograr el mayor rendimiento de los recursos propios de la misma, tales como recursos humanos, materiales, capital, ideas, etc.

Y por otro lado la competitividad externa, que se orienta al logro de los objetivos de la empresa en relación al contexto en el cual se encuentra inmersa, es decir, generar ventajas competitivas a partir de variables ajenas a la empresa, como



pueden ser la innovación del sector, el dinamismo de la industria, cambios económicos, sociales, tecnológicos, etc.

Tal como lo plantea Koenes<sup>7</sup>, la ventaja competitiva es un importante concepto definido como una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Su creación es lo que permite a una empresa ofrecer un elemento diferenciador o una característica particular que la distinga de sus competidores y genere interés en el cliente.

El factor que genera dicha ventaja debe ser único y a su vez determinante en la decisión de compra del cliente. La empresa debe lograr que el cliente perciba ese elemento diferenciador que lleve a optar por su producto antes que por el de la competencia.

Sin embargo, para que una ventaja competitiva sea realmente útil debe ser además, sostenible en el tiempo. El mercado es dinámico, cambia y se transforma constantemente, por lo tanto las ventajas competitivas pueden ser superadas o copiadas por otras empresas. Es por esto que las mismas, para consolidarse como tales, deben en principio fundamentarse en una fortaleza de la propia organización, y deben actualizarse, generando nuevas estrategias que les permitan mantener la posición de privilegio en el mercado.

En este punto es importante rescatar el concepto de estrategia, como un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de aquellas características particulares que diferencian a la organización.

Cuando una empresa constituye la visión y la misión empresarial, esta marcando el punto al que desea llegar, planteando una serie de objetivos a cumplir que permitirán alcanzar esta situación ideal.

Tener en claro hacia donde se quiere ir, es decir, “qué” se quiere lograr, permite luego poder determinar el “cómo”. Y es aquí donde la estrategia juega un rol importante ya que determina y guía la toma de decisiones.

Para que una fortaleza de la empresa logre transformarse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, debe estar fundada en decisiones estratégicas que contemplen tanto factores internos como externos de la organización.

---

<sup>7</sup> Koenes, Avelina (2002) “*La Ventaja Competitiva*”. Colección: Guías de gestión para la pequeña empresa.



## 5.2 Empresas de servicios turísticos

En el caso de las empresas turísticas, en general no venden productos sino que son empresas de servicios, que tal como las define Philip Kotler (2003)<sup>8</sup>, ofrecen una prestación, actividad o beneficio en la que intervienen elementos básicamente de naturaleza intangible y no tienen como resultado la posesión de algo.

Siguiendo al autor, las características distintivas y fundamentales que deben considerarse al hablar de empresas de servicios y las diferencian de los bienes son cuatro:

**Intangibilidad:** se refiere a que los servicios no se pueden percibir con los sentidos antes de comprarse, lo que genera gran incertidumbre al comprador quien no puede determinar el grado de satisfacción con el servicio hasta consumirlo. Por lo tanto las empresas deben lograr hacer tangible lo intangible para generar confianza en el cliente.

**Perecimiento:** los servicios no se pueden almacenar, lo que no se vende se pierde.

**Heterogeneidad:** la prestación de un servicio es única para cada cliente e irrepetible. Es muy difícil estandarizar los servicios debido al factor humano que interviene en su producción. Cada experiencia va a ser diferente según quien consuma el servicio, quien lo preste, como, cuando y donde.

**Simultaneidad:** el servicio se consume al mismo tiempo que se produce, no se puede realizar un control previo del mismo, solo pueden prevenirse los errores o inconvenientes.

El proceso de “fabricación del servicio”, Eiglier y Langeard (1987)<sup>9</sup> lo definen a través del término “servucción”, neologismo que hace referencia a la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para brindar un servicio.

Desde el punto de vista de la empresa hotelera, el proceso de servucción requiere para su diseño y puesta en práctica tener presente los cuatro elementos básicos que son, el cliente, el soporte físico, el personal en contacto y el sistema de organización interna.

Por su parte, el cliente, cuando se encuentra frente a la necesidad de adquirir un servicio, opta de todas las opciones que le ofrece el mercado la que mejor satisface

---

<sup>8</sup> Kotler P. y otros (2003). Marketing para Turismo.

<sup>9</sup> Eiglier, P y Langeard, E (1987). Servucción: el marketing de servicios



sus necesidades, deseos y expectativas. Gran parte de las decisiones de compra de productos o servicios dependen no del precio, sino del valor que puede aportar ese producto o servicio al cliente.

Cuando un cliente compra un producto o servicio tiene una expectativa. El valor que ese producto/servicio tenga para el cliente será la diferencia entre lo que percibe esa persona y las expectativas que tenía del mismo.

Valor, se puede definir como la relación entre lo que reciben los clientes y los costos que conlleva la adquisición del producto o servicio.

En términos competitivos, se lo define como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar, en términos de dinero, tiempo y energía, por lo que una empresa les proporciona.

Si las empresas logran identificar los medios apropiados para agregar valor a los servicios, podrán de esta manera, diferenciarse de los competidores. Ese valor agregado es el que dará un posicionamiento y reconocimiento a la empresa en el mercado, lo que se traduce en términos de competitividad. Es decir, que las actividades generadoras de valor, pueden convertirse en ventajas competitivas.

Uno de los medios para identificar ventajas competitivas a partir de la identificación de actividades generadoras de valor es el análisis de la Cadena de valor que a continuación se desarrolla.

### 5.3 Cadena de valor

M. Porter (1987)<sup>10</sup> desarrolla el concepto de cadena de valor, partiendo de que las actividades de una empresa son como una cadena de eslabones que van añadiendo valor al producto a medida que este pasa por cada una de ellas.

Siguiendo al autor, se considera a la cadena de valor como un instrumento metodológico que permite realizar un análisis interno de una empresa, con el fin de identificar fuentes de generación de valor para el cliente.

*“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes mas barato o mejor que sus competidores.”* (Porter, M. 1999)

Estas actividades que conforman la cadena de valor de una empresa pueden clasificarse en **actividades primarias y actividades de apoyo**

**Las Actividades Primarias** son todas las que tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización de los productos o servicios ofrecidos esenciales para la existencia de una empresa, a su vez dependerán del sector industrial o de la estrategia de la empresa en particular. Son las generadoras de valor para el mercado.

- ⇒ **Logística interna (ó logística de entrada):** son las actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y distribución de insumos de productos, control de inventarios, pagos a proveedores, etc.
- ⇒ **Operaciones:** son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto o servicio: equipos y maquinarias, energía, embalaje, mantenimiento, etc.
- ⇒ **Logística Externa ( ó logística de salida):** Son las actividades asociadas con la distribución física del producto o servicio a los compradores; operación de

---

<sup>10</sup> Porter, Michael, E. (1987) “Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”



vehículos de entrega, sucursales, puntos de ventas, recepción y procesamiento de pedidos, etc.

- ⇒ **Mercadotecnia y Ventas:** son las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio, investigación de marketing etc .
- ⇒ **Servicios:** son las actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, luego que el comprador lo adquirió como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto, garantías, formación de los clientes, etc

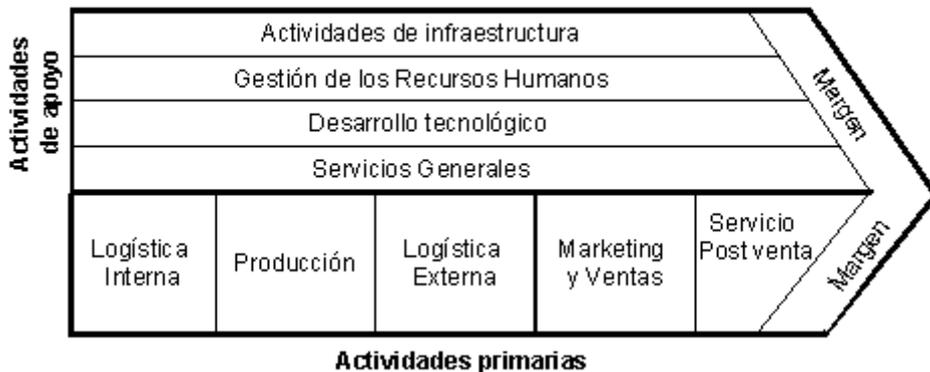
**Las Actividades de Apoyo** son aquellas que tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de forma más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e infraestructuras requeridos para tal fin.

- ⇒ **Abastecimiento:** se refiere a la función de incorporar los in puts que se utilizan en la Cadena de Valor. No sólo se refiere a la compra de materias primas sino a todos los elementos que se “consumen” dentro de la empresa como maquinarias, equipos de laboratorio, equipos de oficina y edificios, contratación de empresas de servicios, etc
- ⇒ **Desarrollo de Tecnología:** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de tecnología que está relacionada al producto y sus características apoya a la cadena entera, mientras que otros desarrollos en tecnología se asocian con actividades particulares de apoyo o primarias
- ⇒ **Administración de Recursos Humanos:** son las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo del personal de la empresa.
- ⇒ **Infraestructura de la empresa:** consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad, como también al lugar físico donde funciona la empresa. Edificios, plantas, oficinas, etc.

**El Margen** es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El concepto de margen es una idea global más cualitativa que cuantitativa. La ecuación conceptual que se plantea es la siguiente:

$$\text{Margen} = \text{“valor total generado - costo en generar valor total”}$$

Cuadro N°1: Modelo de cadena de valor de M. Porter



Fuente: Porter, Michael, E. (1987) "Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior"

Es posible encuadrar todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa dentro de las actividades primarias o de apoyo. Sin embargo, es necesario aclarar que la cadena de valor no se conforma de una serie de actividades independientes, sino que se trata de un sistema de actividades interdependientes.

Existe una estrecha relación entre los "eslabones" de la cadena que puede llevar a que una actividad de la empresa pueda encuadrarse en diferentes ítems de la clasificación establecida, debiendo optarse por la opción que mejor identifique la actividad. Así mismo, es necesario mantener una visión global de las relaciones que se dan entre dichas actividades ya que también puede ocurrir que por ejemplo al aplicar una estrategia para reducir costos en actividades de operación pueden verse afectadas las actividades de servicio, produciendo mayores costos en esta área.

La ventaja competitiva generalmente proviene de la relación entre las actividades, por lo cual en el análisis de la cadena de valor, si bien se analizan las actividades individualmente, no deben perderse de vista el resto de la cadena que conforma la empresa.

Cada organización a partir de este modelo, puede crear su propia cadena de valor en función de sus características, identificando actividades primarias y de apoyo, que permitan realizar el análisis interno de la empresa.

Sin embargo, este modelo aportado por M. Porter se encuentra orientado hacia las empresas que se dedican a la fabricación de productos, no siendo plenamente aplicable en el caso de las empresas prestadoras de servicios, dadas las características ya descriptas de los mismos.

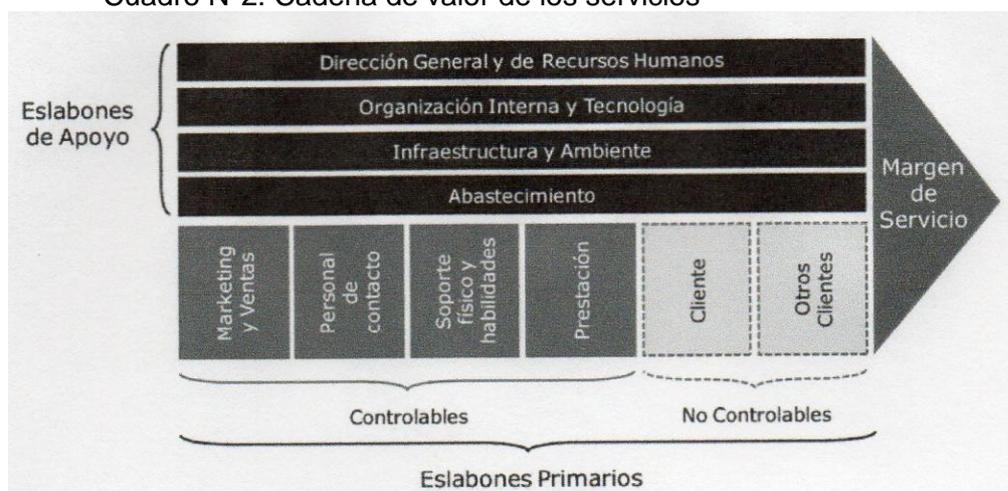
Una de las principales dificultades que plantea el modelo esta dada por la simultaneidad entre la producción y la prestación de los servicios, que no permite analizar la logística interna, las operaciones y la logística externa como 3 etapas que se suceden en este orden e individualmente. Así mismo la heterogeneidad del servicio y el alto grado de participación del factor humano impiden una estandarización del mismo, siendo cada prestación diferente al resto.

En vista de dichas dificultades, el autor Gustavo Alonso (2008)<sup>11</sup> plantea un modelo de Cadena de Valor adaptado a empresas de servicios, en el cual se modifican ciertos elementos de la cadena de valor de Porter, a fin de lograr un modelo mas acorde a la realidad que se esta analizando.

Las principales diferencias que plantea Alonso radican básicamente en la organización de los eslabones primarios, donde las actividades tradicionales de las empresas de productos, se ven sustituidos por los elementos que conforman el proceso de fabricación de servicios.

El autor toma como base los elementos identificados por Eiglier y Langeard en su obra “Servucción” (1987) y a partir de ellos replantea el modelo de cadena de valor, quedando definido como se muestra en el grafico N°2

Cuadro N°2: Cadena de valor de los servicios



Fuente: Alonso, G. 2008. “Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”

<sup>11</sup> Alonso, Gustavo (2008).Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor”.



Como se puede observar, el gráfico mantiene el mismo formato que el planteado por Porter, donde se destacan los eslabones primarios, los eslabones de apoyo y el margen de servicio. Cabe destacar que el término actividades fue sustituido por el de eslabones, dado que durante la prestación de un servicio, se valoran no solo actividades, sino que existen procesos, actitudes y características que no son estrictamente una actividad propiamente dicha, pero son generadores de valor, como puede ser por ejemplo el caso de la ubicación de un hotel.

En el caso de los eslabones primarios, que son los que sufren los cambios más importantes cabe destacar la división entre eslabones controlables y no controlables. Esta clasificación, hecha en función de la capacidad de control que tiene la empresa sobre determinados procesos, hace referencia a la importancia del factor humano en las empresas de servicios, el cual pasa desapercibido en el modelo de cadena de valor de Porter.

### **5.3.1 Eslabones primarios controlables**

Marketing y ventas: hace referencia a las acciones de promoción, publicidad, propuestas comerciales, etc. Y se ubica en el primer lugar debido a que por su característica de perecederos, los servicios no se prestan hasta que el cliente los contrata, por lo cual para concretar la prestación el marketing y las ventas son fundamentales.

Personal de contacto: el personal que interviene e interactúa de forma directa con el cliente es uno de los elementos más importantes en la cadena de valor de los servicios ya que, en la mayoría de los casos, es el principal responsable de la percepción global que tenga el cliente del servicio y responsable de la calidad del mismo. Son quienes reciben y atienden al cliente, además de ser su principal referente en cuanto a dudas, consultas, solicitudes, etc.

Soporte físico y habilidades: por un lado hace referencia a la infraestructura y equipamiento necesarios para brindar una prestación. Por ejemplo en un hotel lo conformarían las habitaciones, tipo de camas, ropa de blanco, televisores, acceso a Internet, decoración, ambientación, entre otras que hacen también la calidad del servicio que se ofrece por la capacidad que tienen los mismos de satisfacer las necesidades del cliente, que en este caso puede ser la necesidad de descanso.

Por otra parte se hace referencia a las habilidades del recurso humano, que tiene que ver con cuestiones tales como conocimientos, capacidades, información,



idoneidad, competencias acerca de todo lo relativo a la prestación que se esta brindando.

Prestación: se refiere a la solución que se ofrece frente a los deseos y necesidades de los clientes. El servicio deberá adaptarse a los requerimientos de los consumidores para así lograr satisfacer sus expectativas, generando cada vez mayor valor en sus experiencias

### **5.3.2 Eslabones primarios no controlables**

Clientes: Así como el personal en contacto, los clientes, consumidores del servicio, resultan imprescindibles para que se concrete la prestación que ellos esperan recibir. El accionar y la conducta de las personas no se puede preveer ni estandarizar, por eso conforman un elemento no controlable que va a influir en la calidad del servicio y la satisfacción de las expectativas del consumidor.

Otros clientes: tal como ocurre con los clientes y el personal en contacto, el factor humano es una variable fundamental que influye en la experiencia del cliente. Durante la prestación de un servicio se da la convivencia de varios clientes compartiendo un mismo espacio al mismo tiempo, ya sea en el loby de un hotel, en una excursión, o en un restaurante. En la medida que la empresa logre segmentar la clientela logrando que esta sea lo mas homogénea posible, la convivencia entre los clientes será mas armoniosa.

### **5.3.3 Eslabones de apoyo**

Dirección general y de recursos humanos: las actividades que conforman este eslabón, se refieren a aquellas que tienen que ver con la formación e implementación de la visión y la cultura organizacional. Estas tareas delineadas desde la dirección general deben junto con la gestión de recursos humanos alcanzar a todo el personal. Tal como afirma Alonso, la cultura empresarial debe ser encauzada en una visión compartida, comprendida y comprometida por toda la empresa, ya que allí se establecen los pilares de la organización, el “hacia donde” se quiere ir.

Organización interna y tecnología: tiene que ver con la estructura o departamentalización de la empresa. La organización de las diferentes áreas de acuerdo a sus funciones y tareas debe ser lo mas coherente y coordinada posible para mayor orden, dinamismo y fluidez en las actividades a realizar.

Infraestructura y ambiente: Se refiere al espacio físico, a la infraestructura, estilo arquitectónico, instalaciones, y demás elementos que acondicionan el ámbito



donde se desarrolla la prestación y en el cual se deben ver reflejadas todas las características del servicio ofrecido.

Abastecimiento: hace referencia a las actividades que tienen que ver con la adquisición de materiales, soporte físico, insumos, equipamientos, tecnología, capacitaciones, publicidades, entre otras.

Finalmente el margen de servicio, es el resultado o la diferencia que surge, tal como se expreso anteriormente, de la formula: Margen = "valor total generado - costo en generar valor total"

En la ciudad de Neuquén, el marco legal que encuadra y regula la actividad hotelera son la Ley Nacional de Hotelería 18828/70, donde se establecen los requisitos de los alojamientos turísticos, las características de la infraestructura, las funciones, inscripciones y habilitaciones, etc. Y el decreto provincial 2790/99, allí se establecen los parámetros para establecer el tipo y la categorización de los establecimientos de alojamiento turístico de la provincia, que en este caso se realiza a través de un sistema de puntuación, cuya evaluación esta a cargo de la Subsecretaria de Turismo de la Provincia. Esta aclaración vale destacarla ya que no todas las provincias aplican el mismo sistema de categorización de alojamientos turísticos, siendo el de la provincia de Neuquén muy similar al sugerido por la OMT (Organización mundial del Turismo).

Tomando como referencia esta clasificación se determinaron para esta tesina los establecimientos categorizados por el ente responsable del área de turismo de la provincia como hoteles de tres estrellas.



## **6 – MARCO METODOLOGICO**

---

Para responder a los objetivos del presente trabajo se seleccionó para su desarrollo un esquema exploratorio-descriptivo de tipo cualitativo, que permitió un acercamiento al tema. Dado que casi no existen en el país antecedentes de experiencias de aplicación de cadena de valor en empresas hoteleras, no se pretende que los datos vertidos en el presente trabajo sean concluyentes.

En un primer momento fue necesario trabajar a partir de un diseño exploratorio mediante un proceso inductivo que permitió conocer la realidad del fenómeno desde la perspectiva de los actores implicados, lo cual permitió detectar tanto eslabones primarios y de apoyo, como los indicadores generadores de valor para cada una de ellas.

Posteriormente la función descriptiva permitió condensar y resumir los datos de las características enumerables o mensurables de una serie de indicadores, permitiendo generar una caracterización del fenómeno en estudio que responde a los objetivos planteados e identificar indicadores generadores de valor a partir de la información recabada que surgió del análisis de la recolección de datos.

Finalmente, una vez detectados los eslabones e indicadores, se logró adaptar una cadena de valor genérica que sirva como modelo, pudiendo adaptarse de acuerdo a las características de cada establecimiento hotelero.

### **6.1 Unidades de Análisis y Relevamiento**

Las unidades de análisis de la tesina las conformaron las empresas hoteleras de categoría tres estrellas de la ciudad de Neuquén y las unidades de relevamiento, es decir, quienes brindaron la información necesaria para el análisis, fueron los gerentes/dueños de las mismas.

Se decidió tomar como Unidad de Relevamiento a los dueños o gerentes de los alojamientos, ya que se considera que por su posición jerárquica en la empresa, son las personas que tienen una visión mas amplia de la organización, es decir que pueden brindar información acerca de todos los aspectos a analizar ya que por su posición poseen conocimiento acerca de las principales decisiones, problemáticas y cuestiones que afecten al desarrollo de la empresa. Así como también por ser los encargados en la toma de decisiones a la hora de aplicar un modelo de análisis que permita mejorar las ventajas competitivas del hotel.

Por otra parte, dado que el número de casos a analizar era solo de 7 hoteles, se decidió abarcar el total del universo para este estudio.

Cuadro N°3: Unidades de análisis y relevamiento

Unidad de Análisis	Unidad de Relevamiento
1- Hotel Amucan	Dueño / Gerente
2- Hotel Arrayan	Dueño / Gerente
3- Hotel El Prado	Dueño / Gerente
4- Hotel Land Express	Dueño / Gerente
5- Hostal del Caminante	Dueño / Gerente *
6- Hotel Suizo	Dueño / Gerente
7- Hotel El Olivo	Dueño / Gerente

\* Hotel no relevado

Es importante aclarar que del total del universo, uno de los hoteles, el Hostal del Caminante, no pudo ser relevado dado que su dueño manifestó no estar interesado en brindar ningún tipo de información, por lo tanto el total de establecimientos analizados fue de 6 hoteles.

## 6.2 Categorías de Análisis

Previo a la etapa de recolección de los datos primarios, se identificaron una serie de categorías de análisis iniciales, que a su vez se subdividen en múltiples dimensiones, con el fin de guiar el trabajo de campo.

Dichas categorías se definieron en función de los elementos que conforman el modelo de cadena de valor de servicios planteado por Gustavo Alonso, ya desarrollado en el marco teórico; por lo que surgen del análisis bibliográfico y de casos, es decir desde la teoría y experiencias anteriores. Una vez recopilada la información del campo se sumaron aquellas categorías de análisis emergentes que surgieron del plano empírico.

Cuadro N°4: Categorías de análisis iniciales y dimensiones en función de los eslabones de la cadena de valor

Eslabones	Categorías de análisis iniciales	Dimensiones
Eslabones de Apoyo	Dirección general y de recursos humanos	Visión Misión Cultura empresarial Participación del personal Motivación
	Organización Interna y Tecnológica	Estructura interna Departamentalización Innovaciones /

		sistemas
	Infraestructura y Ambiente	Instalaciones / Infraestructura / Ambientación
	Abastecimiento	Servicios propios/tercierizados Calidad de insumos
<b>Eslabones Primarios</b>	Marketing y Ventas	Promoción / publicidad
	Personal de Contacto	Características / conocimientos / Habilidades del Pec
	Soporte Físico y Habilidades	Equipamientos / Recursos humanos
	Prestación	Satisfacción de las necesidades del cliente
	Clientes	Satisfacción de las expectativas del cliente
	Otros clientes	Segmentos de demanda

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 Técnicas de Recolección de Datos

En una primera instancia, se realizó a través de la revisión bibliográfica un primer acercamiento a la temática donde se pudieron detectar las categorías de análisis iniciales. Esta tarea se llevó a cabo durante los meses de febrero, marzo y abril de 2012

Posteriormente, una vez detectadas las categorías de análisis iniciales, se utilizó como instrumento de recolección de datos primarios, una entrevista semiestructurada, que se realizó a los dueños / gerentes de cada establecimiento hotelero. Este tipo de entrevista permitió por un lado guiar las respuestas hacia los objetivos en estudio, pero otorgando libertad a los entrevistados para explayarse en el tema y de esta manera poder detectar las categorías de análisis emergentes que pudieran surgir.

Para dar inicio a la entrevista se realizó una pregunta disparadora, cuyo objetivo es contextualizar a la empresa y su dueño o gerente, según cada entrevista, basándose en el hecho de que conocer los orígenes y evolución de las organizaciones ayuda a comprender el funcionamiento actual.

Pregunta disparadora: *¿Cuándo y cómo surge el proyecto de un hotel en Neuquén y como fue evolucionando hasta hoy en día?*



Durante la dinámica de la entrevista, se utilizó como herramienta para guiar la misma una serie de preguntas en función de las categorías de análisis iniciales planteadas. En el cuadro N°5, se detalla la guía utilizada.

El trabajo de campo para la recolección de los datos se llevó a cabo durante los meses de junio a agosto de 2012. Las entrevistas se realizaron en cada uno de los establecimientos hoteleros relevados, según la disponibilidad de tiempo de los entrevistados.

La metodología utilizada puede resumirse en la concreción de cuatro etapas:

- Primera etapa: a través de búsqueda de datos en fuentes secundarias, se indagó acerca de posibles indicadores de las actividades primarias y de apoyo.
- Segunda etapa: Realización de entrevistas semiestructuradas a los dueños/gerentes de los establecimientos hoteleros, para generar una exhaustiva lista de indicadores de actividades primarias y de apoyo.
- Tercera etapa:
  - a) Conocer la forma en que pudieran ordenarse y agruparse un conjunto de eslabones generadores de valor, unidos desde la percepción de los dueños/gerentes de los establecimientos hoteleros.
  - b) Conocer la presencia de cada indicador en las empresas, así como el grado de importancia de cada uno de ellos desde la visión de los entrevistados.
- Cuarta etapa: concreción de una Cadena de Valor genérica a partir de los eslabones e indicadores detectados.

Cuadro N°5: Preguntas guía en función de las categorías de análisis iniciales.

<b>Eslabones</b>	<b>Categorías de análisis iniciales</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas guía</b>
<b>Eslabones de Apoyo</b>	Dirección general y de recursos humanos	Visión Misión Cultura empresarial Participación del personal Motivación	¿La empresa posee una visión, una misión y una cultura empresarial explícitamente establecidas? ¿Como se transmite la cultura de la empresa a los empleados? ¿El personal forma parte o tiene conocimiento acerca de la toma de decisiones, implementación de nuevos objetivos, o cambios en la empresa? ¿Se realizan reuniones periódicas con el personal para evaluar el cumplimiento de los objetivos o realizar un seguimiento de las tareas? ¿Existe algún tipo de incentivo o motivación del personal? ¿Se realizan capacitaciones para el personal?
	Organización Interna y Tecnológica	Estructura interna Departamentalización Innovaciones / sistemas	Respecto a la organización interna y la departamentalización: ¿Existe algún organigrama establecido? ¿Poseen manuales de procedimientos? ¿Considera que serían útiles? ¿Han incorporado algún tipo de innovación tecnológica, ya sea sistema de reservas, contables, control de insumos etc? ¿Poseen una base de datos de sus clientes? En que consiste?
	Infraestructura y Ambiente	Instalaciones / Infraestructura / Ambientación	¿Que cambios / modificaciones realizaron en la empresa/ prestación del servicio en el último tiempo para adaptarse a los cambios / dinámica del mercado? ¿Qué cambios le gustaría realizar?
	Abastecimiento	Servicios propios/tercierizados Calidad de insumos	¿Que servicios o actividades dentro del hotel son propias y cuales se terciarizan? ¿Considera que la terciarización es beneficiosa? ¿Por qué? ¿Cómo evalúan los servicios terciarizados?
<b>Eslabones Primarios</b>	Marketing y Ventas	Promoción / publicidad	¿Cuales son los principales medios de promoción/publicidad que utilizan para hacer conocer su oferta en el mercado? ¿Por qué elijen utilizar estos medios? ¿Que importancia tienen para su empresa las acciones promoción del hotel?
	Personal de Contacto	Características / conocimientos / Habilidades del Pec	¿Cuales son las principales características que debe tener en su hotel el personal que esta en contacto con el cliente (repcionistas, mucamas, mozos del restaurante, etc.)? ¿Por qué? ¿Cómo transmiten y evalúan estas características en los empleados?



	Soporte Físico y Habilidades	Equipamientos / Recursos humanos	¿Cuáles son los principales elementos que conforman la infraestructura, los equipamientos, el soporte físico del hotel, que el cliente valora y que definen también la calidad del servicio y a satisfacción de las expectativas del cliente? ¿Qué tipo de conocimiento o habilidad considera necesaria dentro del staff del hotel, para mejorar el servicio al cliente?
	Prestación	Satisfacción de las necesidades del cliente	¿Cuáles son los principales aspectos que el cliente destaca del servicio que le ofrecen? ¿Cuales deberían mejorar? ¿Cómo evalúan la calidad del servicio?
	Clientes	Satisfacción de las expectativas del cliente	¿Poseen una base de datos de los clientes? ¿Existen estrategias para fidelizar al cliente? ¿Cuáles?
	Otros clientes	Segmentos de demanda	¿Tienen identificados diferentes segmentos de clientes? ¿Cuáles? ¿Existen servicios diferenciados para cada tipo de segmento? ¿Los considera necesarios? ¿Por qué?
<b>Margen de Servicio</b>	Competitividad	Costos/Beneficios	¿Está conforme con la relación costos/beneficios que posee?
		Proyección	¿Cómo cree que puede mejorar la competitividad de la empresa? ¿Cree que el modelo de cadena de valor es una herramienta útil?

Fuente: Elaboración propia

## **7- ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

---

En esta nueva etapa del proceso de desarrollo de la tesina se presenta el análisis de los datos recopilados a través de las entrevistas realizadas, dando respuesta a los objetivos inicialmente planteados.

En la ciudad de Neuquén, nos encontramos frente a una oferta hotelera muy heterogénea, si bien se analizaron hoteles de igual categoría, existen dentro de la misma diferencias muy amplias en cuanto a las características de las empresas analizadas, que van desde establecimientos familiares con muy bajo nivel de organización interna, hasta establecimientos con estructuras claramente definidas y organizadas. En todas ellas se posee un claro conocimiento desde la teoría de lo que implica un análisis interno y la importancia del mismo, pero hay falencias o carencias a la hora de llevarlo a la práctica.

Esta heterogeneidad, generó un amplio abanico de respuestas y perspectivas acerca de las variables analizadas, que se desarrollan más adelante.

Haciendo referencia al contexto en que se encuentran inmersas las empresas en cuestión, en principio se consideró la zona geográfica de las mismas, donde se puede observar una dispersión muy amplia en la ciudad, existen hoteles en la zona centro de la ciudad, en la zona de la terminal de ómnibus, sobre la Ruta Nacional N° 22 y en la zona del aeropuerto. Así mismo, a pesar de la ubicación, todos los hoteles se manifiestan trabajar con un segmento de demanda corporativo como principal cliente. Resulta muy habitual para los hoteles la realización de convenios o acuerdos con determinadas empresas para mantener la fidelidad, ya que se trata de demanda repetitiva.

Actualmente, si bien los hoteles no trabajan con una ocupación del 100 %, se manifiestan conformes con los niveles actuales, aunque reconocen que sería bueno lograr aumentarlos. La inestabilidad en la economía, debido a la inflación, ha llevado a que las tarifas deban modificarse mas de una vez por año, dado que han aumentado tarifas de impuestos, insumos y salarios.

En lo referente a la relación entre los empresarios los mismos se encuentran agrupados a través de la Asociación Hotelera y Gastronómica del Neuquén, cuya figura se encuentra muy presente como organismo de referencia, consulta y capacitador. No se manifiesta la misma relación con los organismos municipal y provincial de turismo, con los cuales si bien no existe ningún tipo conflicto, no se mantiene contacto (mas allá de los datos solicitados a diario de ocupación de plazas y habitaciones) ni se realizan proyectos en común de manera frecuente.



Respecto a la demanda que arriba a la ciudad por motivos turísticos, se la considera como un segundo segmento de demanda, siendo el principal el corporativo como ya se mencionó, y no se manifiesta mayor interés en que se fomente el turismo local. Si bien reconocen que las actividades culturales que se realizan en la ciudad y la zona y las temporadas turísticas atraen visitantes, por tratarse de un número menor y solo en fechas puntuales, los principales esfuerzos se direccionan hacia el mercado corporativo, ya que con los beneficios que este otorga logran satisfacer sus expectativas.

En esta primera etapa de análisis se realiza una descripción de los resultados obtenidos de cada una de las categorías de análisis estudiadas para luego establecer las actividades primarias y de apoyo valoradas por los entrevistados.

### **Dirección General y de Recursos Humanos**

En este aspecto, en principio se consideró importante rescatar los antecedentes y los inicios de las empresas analizadas, ya que dentro del rango 3 estrellas, existen empresas con más de 30 años en el mercado y otras muy nuevas que no llegan a los 5 años de antigüedad. Por lo tanto pudieron existir diferencias a la hora de plantear un proyecto de negocio, una visión, misión y cultura empresarial, dado los cambios en el contexto.

Sin embargo más allá de las diferencias en el tiempo de permanencia en el mercado, en todos los casos analizados existe una ausencia de proyectos formales por escrito. No hay una visión, una misión ni una cultura empresarial formalmente establecida. A pesar de ello, sus gerentes/dueños afirman saber hacia donde va la empresa, aunque no lo tengan por escrito, ya que es algo que intrínsecamente está establecido.

En el único caso donde se encuentran en vías de desarrollo los elementos formales de la empresa es en el Hotel Suizo, dado que actualmente están en proceso de certificación e implementación de las normas ISO, las cuales exigen este requisito, para certificar las mismas.

Otro punto a destacar es que excepto uno de hoteles (Land Express), el resto de las empresas se definió como “empresa familiar”, haciendo referencia al origen y manejo de la empresa. Es decir, que las mismas fueron heredadas de familiares directos, o surgieron como un emprendimiento de una familia sin personas externas y la gerencia y administración la lleva algún miembro de la familia.



Esta aclaración es muy importante ya que al analizar aquellos aspectos que tienen que ver con la visión, misión, y cultura empresarial, la ausencia de un proyecto formal, por escrito, se justifica en el tipo de empresa, es decir que no existe un proyecto formal, una visión ni misión empresarial por tratarse de empresas chicas, familiares, PYMES, que surgieron como emprendimientos, de a poco y por eso no se consideró necesario.

*“esto en realidad era la casa originaria de ellos y entre que hacemos, que no hacemos, lo vendemos, vino un amigo de él [dueño del hotel] y le dijo porque no haces un residencial, que por acá no hay nada ... No hay un proyecto formal, por escrito de cómo se iba a hacer, le fuimos dando forma” (Hotel El Olivo)*

*“Ella lo toma como un emprendimiento, así como hicieron muchos otros emprendimientos, este fue uno de ellos” (Hotel Suizo)*

*“tenemos en claro nuestros objetivos como empresa pero no, por escrito no hay nada”. (Hotel Amucán)*

Respecto a la dirección general del hotel, los dueños se encuentran presentes y al tanto de la actividad del hotel, y en varios casos trabajando a la par del resto de sus empleados. En el caso particular del Hotel Land Express, su dueño/gerente no se encuentra permanentemente en la ciudad, ya que es el único caso en que se trata de una cadena, con 2 hoteles en la provincia, por lo tanto su dueño parte del tiempo se encuentra en la localidad de Rincón de los Sauces, donde está establecido el otro hotel Land Express.

En el resto de los hoteles analizados, sus dueños participan activamente de la actividad diaria de la empresa.

*“... acá hay una realidad, vos ves mi tarjetita y dice gerente, pero vos vas desde una reunión a sacar una fotocopia, es una pyme familiar, no es el hotel del Comahue.” (Hotel Amucán)*

*“[los dueños] No tienen gran permanencia de tiempo aquí, vienen a la mañana un rato, al mediodía, hacen gestiones, van, vienen al banco, pero de alguna manera están palpando de cerca, porque también interactúan con el cliente.” (Hotel Suizo)*

*“... yo estoy por la experiencia, por los años y por la imagen, porque a mi me conoce todo el mundo, me paso el día entero acá” (El Prado)*

El hecho de que los dueños participen en el trabajo diario de la empresa es considerado una ventaja por ellos, dado que les permite estar informados de lo que ocurre diariamente en la empresa, y es así más fácil de evaluar el trabajo realizado, por otra



parte, no se genera una brecha tan amplia entre jefe y empleados, lo que permite, mayor contacto, mayor confianza, mejor clima laboral y compromiso con el trabajo.

Los recursos humanos dentro de la empresa tienen un rol fundamental, que fue muy destacado por gran parte de los entrevistados. El trabajo que realiza el personal, principalmente el que se encuentra en contacto con el cliente, es muy valorado ya que reconocen que mas allá de la necesidad de una buena habitación, el cliente debe sentirse cómodo en todo sentido, y el servicio y la atención del personal son imprescindibles para ello. Incluso se considera el servicio como una ventaja competitiva que los diferencia de otros hoteles, y principal motivo de la elección del hotel por parte de los clientes.

Los hoteles que mas destacan la necesidad de generar una vocación de servicio en el empleado son el Amucán, el Olivo y el Land Express y concordante con esto, son a su vez quienes manifiestan una mayor participación en cursos y capacitaciones. Cabe destacar que en este aspecto la asociación hotelera organiza y ofrece la participación gratuita a cursos y capacitaciones de sus miembros.

*“Porque mas allá de que uno ponga el mejor blanco, el mejor shampoo, el tema de los recursos humanos en esta actividad es fundamental, sin ellos no hacemos nada. Nosotros tenemos un plan de capacitaciones con la asociación hotelera, se hacen cursos de marketing, de conserjería, de mucamas, y ahí tienen espacio los chicos el que lo quiere hacer, hay gente que quiere seguir capacitándose hay gente que no, eso pasa en todos lados” (Hotel El Olivo)*

Según los entrevistados, la mayor parte de las capacitaciones del personal se encuentran orientadas al área de recepción y mucamas. Y destacan la necesidad de capacitaciones en idiomas extranjeros, ya que es la principal falencia del personal. En algunas empresas se maneja el ingles pero en un nivel básico y solo uno o dos empleados lo hacen. Si bien es un porcentaje bajo el de demanda extranjera, a la hora de atender este tipo de clientes, la comunicación es dificultosa.

*“... nosotros no tenemos personal que hable ni el ingles ni el portugués y es fundamental. Acá un mozo nada mas que maneja el ingles, pero nos paso el año pasado por ejemplo un señor que se quedo mucho tiempo, y el mozo de la noche solo sabe ingles, entonces pobre, cuando almorzaba, la carta esta en castellano y en ingles pero no te puedes comunicar, y allá (señala la recepción) tampoco te puedes comunicar porque no saben nada de ingles, ni lo básico, y el portugués también, hay mucha gente brasilera por trabajo, en las petroleras hay mucho brasilero.” (Hotel Amucán)*

Todos los hoteles relevados manifiestan participar de las capacitaciones que se ofrecen desde la Asociación Hotelera, siendo la gente joven la mas predispuesta a



hacerlo. A su vez, todos los entrevistados destacan la utilidad y necesidad de capacitar al personal, excepto en el hotel Arrayán, donde si bien participan, no consideran que las capacitaciones resulten aplicables al trabajo diario.

*“Los cursos por ahí sirven, esta bien, pero son por ahí como una guía, no son tan así las cosas. ... por ahí yo no les encontraba explicación, les digo pero esto para que les sirve? La verdad que no se para que les sirve. Cosas que la verdad no se para que les puede servir y hay que ver si se puede adaptar. Yo siempre digo, no sería mas sencillo ir a lo que mas se necesita, a la atención, al saber mas del lugar, en un lugar turístico saber todos los lugares que hay, estudiar mas eso...”* (Hotel Arrayán)

Así mismo, en el caso del hotel El Prado, no existe una política clara respecto a la capacitación del personal. Su dueña manifiesta participar en todos los cursos y capacitaciones que le es posible, motivada por su deseo de aprender mas de esta profesión, pero solo en algunos casos asiste el personal del hotel, no otorgándole mayor importancia a la asistencia de los empleados que trabajan en contacto con el cliente.

Dentro de las políticas de recursos humanos, las reuniones de personal, no están establecidas con una determinada regularidad, sino que se realizan cuando se consideran necesarias. En todos los casos los gerentes o dueños están en contacto permanente con los empleados, y en el caso del Land Express, que posee una estructura mayor, el jefe de cada área, por lo tanto al estar en contacto permanente con los empleados, se van solucionando o hablando ciertas cuestiones durante la rutina diaria y en caso de ser necesario se hace una reunión general.

*“[reuniones de personal] Si se hacen, pero no son con fecha determinada. De pronto por ahí pasan situaciones o uno ve que ellas necesitan porque uno va viendo que algún sector esta funcionando mas o menos, se necesita un empujoncito, entonces uno va acumulando todas esas cosas y después se larga todo junto, y todos, porque para mi en un hotel todos tienen que estar enterados de todo”* (Hotel Arrayán)

Por otra parte, el clima laboral se manifiesta como muy bueno, siendo raro que surja algún inconveniente entre los empleados.

### **Organización interna y tecnología.**

Los organigramas de las empresas están definidos, aunque no se encuentra la división plasmada por escrito. El personal se identifica claramente con un área del hotel, pero al tratarse de empresas con no mas de 30 empleados aproximadamente, los organigramas son sencillos. Se identifican las siguientes áreas: gerencia y administración, recepción / conserjería, ama de llaves, alimentos y bebidas, lavandería



(en los hoteles con lavadero propio: El Olivo, Suizo, El Prado y Arrayán), eventos (en los hoteles con salones de eventos: Land Express y Suizo) y mantenimiento.

Al no existir un área de recursos humanos, cualquier inquietud se resuelve directamente con la administración/gerencia o jefe de área.

Otra dimensión sobre la cual se indagó fue la organización interna a mediano y largo plazo. En lo que refiere a las actividades a corto plazo, diarias y semanales de rutina, no existen mayores dificultades. Ya están pactadas explícita e implícitamente las tareas a realizar, ya sea horarios de proveedores, sus fechas y medios de pago, facturaciones, actividades bancarias, contables, rutinas del personal, entre otras.

En el caso de las actividades de mediano (dentro del año) y largo plazo (mayores a un año) no se encuentran preestablecidas en todos los casos y no es un aspecto al que se le otorgue mayor importancia. El ejemplo mas claro y concreto de que se manifestó fue el Hotel Amucán, donde su gerenta considera que proyectar a largo plazo le permite anticiparse y estar preparada para afrontar mejor las tareas que se deban realizar en el hotel.

*“si la proyección a fin de año, ya sabemos como va a estar el hotel a fin de año y por ejemplo ya sabemos las cosas que se van a hacer, que se va a pintar, que no se va a pintar, que se va a cambiar en las habitaciones, que no se va a cambiar, eso si esta todo programado te diría que de acá a tres años, lo mas importante. Este año esta mes por mes lo que se va a hacer, el objetivo planteado, desde se cambian las cerraduras de las puertas que es algo chiquitito hasta se cambian las aberturas completas.”* (Hotel Amucán)

Paralelamente, el hotel El Olivo, plantea objetivos a mediano plazo, aunque sin contar con un cronograma de tareas a realizar específicamente establecidas. Una vez finalizadas las temporadas altas ejecutan las tareas de mantenimiento generales mas importantes, en función de las prioridades y estado del hotel, siempre con mayor preponderancia en aquellas que tienen que ver con la infraestructura y el estado edilicio del hotel.

*“Y en lo que hacemos mucho hincapié es en el mantenimiento preventivo, nosotros permanentemente estamos arreglando, ordenando, limpiando, pintando, es un mantenimiento exhaustivo. Eso ya esta programado, después de las temporadas fuertes se hace una repasada por todo el hotel.*

*Queremos cambiar los lcd de las habitaciones por unos mas grandes, pero como están las cosas no se si vamos llegar”* (El Olivo)

Y por último, en el caso de El Prado, no se realiza ningún tipo de planificación, sino que a medida que surgen las necesidades se evalúa como responder a ellas.



*“No tenemos nada pautado porque en realidad lo vamos haciendo como ya te digo, nosotros nos reunimos todas las semanas y charlamos, vemos que faltan acolchados, hay cambiar las cortinas de baño, comprar no se, almohadas por decirte, y lo charlamos y vemos, cuando disponemos del dinero llamamos y lo encargamos, ya tenemos proveedores.” (El Prado)*

En lo que refiere a los recursos humanos cabe destacar la utilización de manuales de procedimientos. Si bien no todos los hoteles los poseen, se destaca la necesidad de mantener ciertos procedimientos, especialmente en el sector de mucamas, ya que como afirman los entrevistados, en una habitación se debe eliminar cualquier evidencia de que allí se alojó otra persona, cada vez que un nuevo huésped se aloja y no se debe olvidar ningún detalle.

*“Tengo una especie de manual de procedimiento que yo se lo doy a los chicos cuando llegan, de cómo tienen que presentarse al trabajo, el tema de la prolijidad, tienen un manual para recepcionista, mucamas ... Con el tema de las mucamas yo las hago ver un video que yo lo trabajé en la universidad, ven el video, hacemos una capacitación juntos y dos por tres, cuando veo alguna irregularidad, chicas paremos un poquito, vengan, veamos el video, vamos a hacer la habitación juntos, porque uno entra en la rutina de trabajo diaria y se empieza a mandar macanas y si vos no seguís un procedimiento y te va a quedar sucio atrás del lavatorio por ejemplo” (El Olivo)*

En el caso del hotel Amucán, si bien no se les hace entrega por escrito de un manual a las mucamas, se realiza una capacitación con la encargada del sector de pisos, en la cual se les enseñan los procedimientos para hacer una habitación check out (cuando el cliente ya se retiró del hotel) y para realizar el servicio de habitación (durante la estadía del pasajero). Dicho procedimiento deberá aplicarse luego en el momento de realizar el trabajo.

El hotel Land Express es donde se encuentra mejor aplicada la utilización de los manuales de procedimientos, ya que los mismos están por escrito e impresos para entregárselos a todos los empleados.

*“Cuando entra un empleado se le da el perfil del puesto y un manual de procedimientos, tiene que estudiarlo, aprenderlo y llevarlo a cabo.*

*Da buenos resultados porque a alguien nuevo que ingresó se le pone bien en claro textualmente y verbalmente como queremos que trabaje y se le deja en claro a través de un manual que es lo que tiene que hacer y que no ... como está el manual bien detallado, nosotros les pedimos cuando ingresan que lo estudien, que lo aprendan y en base al manual y a lo que nosotros les damos en la práctica todos los días sale adelante”. (Land Express)*

Por último, dentro de las innovaciones y sistemas, los resultados son muy variados. Por un lado, hoteles como el Land Express y Suizo, buscan a través de la



certificación de normas ISO, aplicar sistemas de organización, gestión y calidad, que les permitan lograr estándares internacionales.

Y a su vez, hay establecimientos que manejan programas de reservas y otros que aún mantienen sistemas de reservas manuales, a través de planillas impresas, o ambos sistemas como en el caso del Hotel Amucán, que si bien posee un sistema de reservas, también se completan las planillas manuales. Esto ocurre al igual que en el hotel Arrayán debido a que las dueñas de ambos hoteles poseen mas de 30 años en el hotel, y prefieren mantener algunos procedimientos, dada la complejidad que les presentan los programas en computadoras.

### **Infraestructura y Ambiente**

En principio se consideraron como 2 puntos importantes la ubicación y accesibilidad a los hoteles, siendo en todos los casos un punto a favor que se destacó por los empresarios. Los hoteles ubicados en el centro (Suizo, El Prado y Amucán), lo consideran una ventaja por la cercanía a los principales puntos de interés de los clientes. En el caso del Land Express y El Olivo, resulta favorable dado que se ubican a solo 200 mts del Aeropuerto y la terminal de Ómnibus respectivamente, siendo este un gran beneficio por tratarse de importante puntos de arribo a la ciudad. Y en el caso del Arrayán, se considera muy ventajosa la ubicación por la tranquilidad del lugar, la distancia al centro, que mucha gente prefiere evitar y la facilidad de acceso por estar sobre la Ruta Nacional N° 22.

Otra característica común, que se mencionó en la mayoría de los hoteles es la falta de espacio físico para ampliar u ofrecer nuevos servicios, dado que muchos de ellos surgieron como proyectos de establecimientos con estructuras mas pequeñas y luego se ampliaron como es el caso del Amucán, el Land Express y el Suizo, y en el caso de El Olivo, que inicialmente iba a ser un residencial y luego ampliaron el proyecto a un hotel 3 estrellas.

*“Hoy quiero modificar el tema de los estacionamientos. Brindar algún servicio mas respecto a eso y me gustaría ampliar y tener un salón pero hoy es imposible, nuestra capacidad edilicia no nos da de ninguna manera. Es algo que por ahí sería una falencia nuestra, un punto negativo en nuestro servicio. Tenemos mucha gente que me pide un salón para reunirse, para esto o lo otro y por ahí tenemos casos que no nos elijen por estas cosas” (El Olivo)*



Excepto en este último caso, la falta de espacio físico, no es considerada una problemática, si bien reconocen que sería de gran utilidad contar con mayor espacio físico, no está entre los objetivos de las empresas ampliar su infraestructura.

Otro aspecto importante a considerar en la infraestructura es la calefacción, aire acondicionado y agua caliente, que si bien son puntos que el cliente no tiene presentes a la hora de elegir un hotel, son básicos para garantizar una estadía confortable.

*“...la calefacción, el agua corriente, bueno en eso, tenemos un equipo que es espectacular, tenemos 10 mil litros de agua en el patio, tenemos 2 mil litros mas arriba, una bomba, son 2 bombas pero puede funcionar todo el hotel con una sola, son un montón de cosas que no se ven pero que están atrás en el “back of the house”, que el agua caliente por ejemplo tenemos 600 lts de agua constante que sobra para las 21 habitaciones, pero no queremos tener ese tipo de problemas.” (El Olivo)*

Los hoteles con mayor antigüedad en la ciudad, aún poseen sistemas de calefacción y aire acondicionado centrales. Esto ha sido motivo de sugerencias de los pasajeros por lo que actualmente por ejemplo en el hotel Suizo, se están modificando las habitaciones del sector mas antiguo que aún posee este sistema, colocando calefacción individual en cada una de ellas. A pesar de considerarse aspectos importantes a modificar, la dificultad para hacerlo es muy alta dados los costos que exige dicha inversión.

Al mismo tiempo, lo relativo al mantenimiento de la infraestructura ocupa un lugar significativo en las prioridades de las empresas. Ya se encuentran establecidas ciertas tareas a realizar cada determinado período de tiempo, según se requiera, donde se destacan principalmente las tareas de pintura y limpieza.

*“Y en lo que hacemos mucho hincapié es en el mantenimiento preventivo, nosotros permanentemente estamos arreglando, ordenando, limpiando, pintando, es un mantenimiento exhaustivo.” (El Olivo)*

*“El jefe de mantenimiento tiene un plan de mantenimiento, donde cada una semana revisan las cerraduras por ejemplo, cada un mes revisan pintura si hay que hacer pintura y demás. Está establecido y se lleva adelante, el jefe de mantenimiento en lo que es piscina que es algo que se necesita todos los días, esta todos los días en la piscina con el tema de la limpieza, lleva productos químicos y demás” (Land Express)*

Por su parte, en el caso de la ambientación y decoración de los hoteles no ocurre lo mismo. No fue un aspecto considerado por los empresarios. Ningún



establecimiento presenta una temática o estilo que los caracterice, y solo en una entrevista se hizo un breve comentario acerca del estilo sobrio del hotel como un aspecto positivo del mismo. Paralelamente, se pudo detectar que las áreas comunes de los hoteles no poseen mayor importancia dentro de las instalaciones, los loby de los hoteles son en general pequeños, no cuentan con espacios amplios, excepto en el caso del Hotel Arrayán. En parte se debe a la falta de espacio físico, pero principalmente al tipo de demanda que concurre al hotel, ya que se trabaja con un alto nivel de demanda corporativa, que básicamente se caracteriza por tener poco tiempo y poseer largas jornadas laborales, por lo que se valora mayormente la comodidad de las habitaciones, buen descanso y el acceso a Internet ante las comodidades de las áreas comunes que no se les otorga mayor uso.

### **Abastecimiento**

En este apartado existen opiniones contradictorias al respecto. El principal punto a analizar refiere al abastecimiento de insumos y la terciarización de servicios.

Por un lado, algunos hoteles prefieren la terciarización porque facilita las tareas, se delegan responsabilidades y es la única salida ante la falta de espacio físico y recursos humanos. Contrariamente hay empresas que consideran este sistema como un problema y prefieren tener el control y manejo de las tareas ya que manifiestan falta de profesionalismo en algunos proveedores.

*“El hotel se encarga de todo, lo único que terciarizamos son los equipos para los eventos, por ejemplo en caso que me pidan un evento con sonido, el sonido lo alquilamos, o con algo en particular. Antes alquilábamos los proyectores y ahora ya los hemos incorporado al hotel, tratamos nosotros de satisfacer todas las necesidades que se presenten, pero hay que terciarizar básicamente lo que tiene que ver con equipamiento. Tenemos lavandería propia y con la alimentación como no tenemos restaurante, es solo la confitería,” (Suizo)*

*“Nosotros hacemos todo acá, no terciarizamos nada, el restaurante lo manejamos acá, la lavandería es propia, terciarizamos y así nos fue, así que compramos la maquina y listo. Yo prefiero así, aparte trabajamos con productos johnson de primera calidad, son hipoalergénicos, de primera calidad, y te ahorras dolores de cabeza. Lamentablemente en Neuquén, por ahí en Bs As tienen mayores alternativas, pero acá, no podes terciarizar esos servicios” (El Olivo)*

*“Además del restaurante, el lavadero esta terciarizado, y la parte de proveedores, de lo que es alimentos y bebidas esta todo terciarizado, acá se arma si el desayuno en alimentos y bebidas, pero no se elabora absolutamente nada. El hotel no tiene infraestructura para hacer fabricación, ni la cantidad de recursos humanos necesarios, si bien a la vez es mucho más cómodo y mas rápido terciarizar.*

*Lo que si es difícil equilibrar el servicio que nosotros brindamos en el hotel con el servicio que se brinda en el restaurante, que es una concesión” (Land Express)*



Las visiones respecto a la terciarización son contrapuestas. El hecho de hacerse cargo de mayor número de tareas, requiere mayores responsabilidades para el hotel, pero garantizan según los hoteleros la buena prestación del servicio, ya que las actividades se hacen tal como ellos las pretenden.

Los hoteles que contratan servicios a terceros, no consideran esto como una problemática ya que aseguran tener una buena relación con sus proveedores, los mismos supieron adaptarse a los requerimientos de los hoteles. Reconocen que en algunas oportunidades se presentaron inconvenientes y en algunos casos debieron cambiar de proveedor, pero no es algo para nada habitual.

Poseen además horarios de entrega preestablecidos con la mayoría de las entregas de insumos, especialmente cuando se trata de alimentos que deben estar preparados en un horario específico (por ejemplo la panificación para servir los desayunos) y días de pagos también acordados para una mejor organización.

En ambos casos, quienes prefieren no terciarizar y quienes si optan por esta opción, los empresarios valoran la tranquilidad de saber que el servicio se prestará en tiempo y forma, solo que los primeros prefieren evitar cualquier factor externo que pueda interferir en ello, mientras que los segundos confían en el trabajo de los proveedores.

### **Marketing y Ventas**

La herramienta de marketing utilizada, que surge como elemento común en la totalidad de la hotelería relevada, es Internet. Todos los hoteles poseen una página web propia y se reconoce como el principal medio de consulta por parte de los pasajeros. Este medio resulta masivo y de bajo costo, a diferencia de otros como las publicaciones en diarios o revistas.

*“La mejor promoción hoy en día, vos lo sabes muy bien, es Internet, grafica hoy es imposible, los costos de las graficas para sacar un aviso un domingo, no esta a nuestro alcance y tampoco nos mueve las agujas como para justificar sacarlo ... nosotros apuntamos mucho a lo que es Internet, realmente el 90 % de las consultas llegan través de Internet, tenemos interpatagonia, ruta cero, welcome argentina, todas las guías de hoteles nos inscribieron, booking.com ...” (El Olivo)*

Los hoteles El Olivo, El Prado y Arrayán solo publicitan a través de su página web, no realizan otro tipo de promoción o publicación, y coinciden en que promocionar hoy en día en diarios o radio resulta muy caro, y la gente se maneja mucho por internet. Sin embargo hay actitudes contrapuestas respecto al manejo de este medio de publicidad.



El hotel Arrayán reconoce que su único medio de promoción es la web, pero no le otorga importancia al mantenimiento de la misma, parte de la información de la página esta desactualizada, dado que se promocionan servicios que no se están prestando actualmente, como el servicio de baby sitter. Por su parte consideran que la mejor promoción que existe es el “boca a boca”, valoran las recomendaciones que puedan hacer los clientes del hotel.

Algo similar ocurre en El Prado, no manifiestan ningún interés en hacer publicidad, ya que con los comentarios de sus pasajeros a través del “boca a boca” están conformes. Si bien poseen página web, no se la consideró al momento de hablar de los medios de promoción del hotel.

Mientras que en el caso de El Olivo la actitud es mas activa, la página se encuentra actualizada y poseen un apartado titulado “Noticias” con las novedades del hotel. Así mismo, están al tanto de los comentarios que realizan los viajeros acerca de su experiencia en el hotel en las páginas de asesoramiento a viajeros como trip advisor y booking, donde dan respuesta a las criticas de los clientes y controlan a su vez las puntuaciones propias y de la competencia para tener una perspectiva de donde están ubicados en función de las experiencias de sus huéspedes, ya que un buen comentario es una publicidad positiva para la empresa y viceversa, un mal comentario genera publicidad negativa.

Los hoteles Amucan y Land Express también poseen sus páginas web con información actualizada y cuando consideran necesario alguna modificación la realizan, se cargan nuevas fotos o renuevan el diseño, pero no es algo que este pactado con fechas determinadas. Por su parte el Hotel Suizo reconoce que no poseen la página web actualizada, las fotos que allí se muestran no son recientes, pero actualmente se encuentran en proceso de renovación.

En menor medida se menciona la radio y alguna publicación en diarios de la región, en suplementos o fechas especiales, aunque no es habitual.

Otra herramienta que se utiliza para captar clientes son los convenios. Los mismos se realizan con las empresas de la zona, ya que el principal segmento de demanda con el que se trabaja es el corporativo, y consiste en ofrecer promociones especiales, descuentos y beneficios. Si bien no poseen alcances masivos, están dirigidos a los clientes específicos que se desean captar, que son a su vez los principales clientes en los hoteles de la ciudad.

De la misma manera el Hotel Suizo utiliza esta modalidad haciendo acuerdos con agencias de viajes, clubes locales o los organizadores de algún evento particular,



para que realicen la promoción del hotel en sus páginas web, durante las presentaciones o eventos deportivos a cambio de descuentos en estadías o una habitación free para algún participante, árbitro, etc.

*“en tantos años muy poca publicidad. Para las empresas por ahí de la zona si, se ha hablado con algunas empresas, se ha mandado alguna carta, ofreciendo el servicio, pero después propagandas no.” (Arrayán)*

*“[Promoción] estamos haciendo en este momento en Lan, después hacemos convenios por ejemplo con la gente del Tennis Club, con el Club Pacifico, o sea a nivel local. Después estamos haciendo por ejemplo promociones con las agencias de viaje, hacemos algún convenio donde ellos nos publicitan el hotel y nosotros les hacemos algún descuento en estadías.” (Suizo)*

Las acciones marketing son escasas y pueden resumirse en la presencia de páginas web, aunque con algunas falencias y en convenios comerciales con empresas como las principales actividades. También se consideran relevantes las recomendaciones de los pasajeros o publicidad “boca a boca”, por ser una publicidad sin costos económicos y con alto nivel de eficacia.

### **Personal de Contacto**

El personal que se encuentra en contacto con el cliente es uno de los principales responsables de la calidad del servicio que se ofrece, ya que es la cara visible en el hotel y quien debe dar respuesta a los requerimientos de los huéspedes.

La selección del personal se vuelve por lo tanto muy significativa y desde el punto de vista de los gerentes, se presenta un dilema a la hora de contratar el personal principalmente del área de recepción y restaurante, basado en las características que debe tener la persona que este al frente de éstas áreas, en contacto con el cliente.

Los hoteleros se cuestionan el peso que posee el hecho de tener estudios en las áreas de turismo y hotelería, ya que por un lado los estudios generan un perfil del empleado que simplifica mucho las tareas al empresario, dado que la persona se incorpora a un trabajo que ya sabe como se maneja, pero por otro lado consideran que la vocación de servicio es indispensable y que muchas veces por mas que la persona a contratar posea estudios si no tiene vocación de servicio no es útil para el puesto. En consecuencia, suele contratarse personal no capacitado, que genera un doble trabajo para el empresario ya que deben capacitarlo en el puesto.



*“Generalmente lo que busca son personas con vocación de servicio, con actitud de servicio, que sea una persona activa y esto lo evalúa él [dueño]. Si es para atención generalmente se busca gente que tenga estudios” (Suizo)*

*“Es muy difícil elegir gente, porque de pronto decís voy a elegir a una persona que tiene mas estudios, que tiene mas cursos, que tiene mas experiencia y no te resulta, y por ahí tomas una persona que no trabajó nunca y no tiene experiencia en esto y vos la formas como vos quieres y si tiene ganas, voluntad, ganas de aprender y un montón de cosas ante todo y de pronto sale mejor esa que la otra.” (Arrayán)*

*“Y con respecto a los valores, yo valoro mucho a mi gente, creo que es primordial para llevar un buen servicio ... Dedicación ganas de trabajar y esto es algo que si no tenés vocación de servicio no lo hacés. Esto sin vocación de servicio es algo imposible de hacer, si bien es buenos trabajar con gente idónea, hay puestos que si lo requieren” (El Olivo)*

*“... lo que mas tomamos en cuenta es la proactividad y la actitud, también presencia y educación y sobre todo las ganas de trabajar, de aprender y de ir para adelante, eso se toma muy en cuenta y en las entrevistas el que viene muy relajado, queda descartado prácticamente. Y el título tiene mucha importancia, muchísima, yo de los curriculums que veo, la mayoría que llamo es de gente que ha estudiado turismo, esta estudiando, se recibieron, o en hotelería, después también en la parte de alimentos y bebidas, se busca alguien que tenga conocimientos de gastronomía, algún terciario, curso, algo que ayude, porque desde cero, podes tener la suerte de encontrar a alguien que aprenda rapidísimo, y capas que trabaja mejor que alguien que estudió 5 años, pero es difícil y formar de cero te implica muchísimo mas tiempo” (Land Express)*

En el caso particular del hotel El Prado, ellos si prefieren contratar personal sin experiencia, ya que se valora en primer lugar la confianza en el empleado, antes que las capacidades para el puesto de trabajo, es así que dentro del personal con el que cuentan hoy en día ninguno de ellos posee título terciario o universitario, ni experiencia previa en el rubro, dado que se contrataron por ser amigos o familiares de algún conocido. Esto se justifica en el hecho de que el pasajero al alojarse en un hotel debe dejar sus pertenencias allí y para evitar cualquier tipo de problemas prefieren gente conocida, de confianza antes que gente capacitada, para formarla luego, al ingresar al trabajo.

Este tipo de decisiones a la hora de contratar a los empleados, son muy importantes y traen aparejadas sus consecuencias luego. La falta de personal capacitado o con experiencia en el rubro generó mayor confianza en el hotel El Prado, por tratarse de gente conocida, pero por otra parte, implica para los dueños y encargados seguir más de cerca el trabajo de los mismos, para que no se escapen detalles importantes.



*“Los chicos por ahí tienen mucho trabajo, o se distraen, entonces se acaba de ir, hay que ir o ver, nosotros tenemos todo con cámaras, vemos todo desde la oficina, entonces se fue tal?, mandaste a tal a esa habitación? Llamalo y volvela a vender. Es un trabajo que es así, es un trabajo de agilidad, que hay que estar despierto todo el día” (El Prado)*

Un término que surgió prácticamente en todas las entrevistas y se destaca en este punto es el de “vocación de servicio”. Al hacer referencia a las características del personal en contacto se valora que el personal posea vocación de servicio casi como un requisito básico.

La vocación de servicio la definen como una actitud innata, que poseen algunas personas para atender de manera especial al cliente, que implica dedicación, predisposición y compromiso con la actividad que se está realizando, para lograr que el cliente se sienta tan cómodo como en su casa. También se hace referencia a características tales como las ganas de trabajar y de aprender, la voluntad y proactividad, que no son virtudes comunes y fáciles de encontrar en los empleados. La vocación de servicio en un empleado, se ve reflejada directamente en la satisfacción del cliente, en lo que respecta a la atención y resolución de problemas.

La buena presencia es otro aspecto considerado, haciendo referencia básicamente a la prolijidad, al igual que la educación, vocabulario y cordialidad para con los clientes, que permita generar una buena imagen al pasajero.

Así mismo, dado que la mayor parte de la clientela es repetitiva, llega un momento que ya se conoce mucho al pasajero, por lo que se genera una relación de mayor confianza con el mismo. Esta situación se reconoce como positiva, debido a que al conocer más al pasajero, se logra satisfacer mejor sus necesidades a través de alguna atención especial, atendiendo a algunas “mañas o caprichos” particulares, pero no se debe perder de vista la relación comercial que atraviesa esta relación.

Con algunos pasajeros se genera una relación casi de amistad, principalmente con los recepcionistas, que son con quienes más contacto tienen, lo que lleva a que en ocasiones se generen charlas, comentarios o bromas con los pasajeros. Estas situaciones no son negadas mientras hagan sentir cómodo al pasajero, pero deben ser medidas y no pasar los límites de la relación comercial. En el hotel Land Express por ejemplo, no se le permite al personal tutear a ningún cliente, por más que se trate de un pasajero de hace años. En El Olivo, reconocen que los clientes más frecuentes del hotel, con quienes existe mayor confianza, tienen el número de teléfono celular particular del gerente del hotel por cualquier inconveniente, pero fuera del hotel no existe ninguna relación.



Por último, se evaluó la importancia de que el personal posea conocimientos en idiomas extranjeros, donde los resultados demuestran que no es un requisito indispensable para el trabajo pero si necesario. Si bien no es lo habitual, cuando se presentan turistas extranjeros, se debería poder atenderlos como a cualquier cliente, y muchas veces las diferencias idiomáticas no lo permiten.

Los empleados mas jóvenes y con estudios en turismo y hotelería, son los que habitualmente manejan idiomas, ya que es una materia dentro de las carreras mencionadas. Y dentro del segmento que no poseen estudios, la edad es una variable que incide en este punto, ya que la gente mas joven es la que cuenta con conocimientos en idiomas. Los mas habituales son el ingles y el portugués en orden de importancia.

### **Soporte Físico y Habilidades**

Dentro del soporte físico, el principal elemento valorado son las camas. Garantizar la comodidad y buen descanso de los pasajeros esta dentro de las prioridades en esta variable.

Los entrevistados señalan que los pasajeros cada vez exigen mayores comodidades y que hoy ya se deben ofrecer habitaciones con sommiers, lo que llevó a que algunos hoteles deban renovar el mobiliario.

*“lo confortable de sus habitaciones, que es algo muy difícil de mostrar antes, cuando son clientes que nunca se alojaron, pero es algo muy importante, el cliente que se alojó una vez vuelve por lo general por las habitaciones, descansan muy bien, duermen bien, al cliente que esta por trabajo le gusta eso”* (El Olivo)

*“... el tema de las camas, que todas las del sector viejo son camas estándar, de una plaza o de dos plazas, y por ahí la gente esta demandando mucho sommiers grandes, entonces se están haciendo cambios de a poco. Así como el sistema de wi-fi, ahora tenemos wi-fi en todo el hotel. De acuerdo a como va evolucionando todo se va cambiando”* (Suizo)

*“hicimos una renovación en las habitaciones, cambiamos las camas que estaban mas viejitas por sommiers, y el próximo mes vamos a poner en las habitaciones secadores de pelo”* (Amucán)

Además de las comodidades, los hoteles buscan renovarse y modernizarse. Cinco de los seis hoteles relevados poseen Internet Wi-fi y cuatro de ellos han incorporado televisores LCD, en algunos casos en la totalidad de las habitaciones y en otros solo en las habitaciones de categoría superior.

En lo que refiere a las habilidades del personal, solo en los puestos puntuales como el sector contable se requiere personal con conocimientos específicos, en este



caso contabilidad, liquidación de sueldos, etc. En las áreas de atención al público no es imprescindible tener algún conocimiento o capacidad específica que sea indispensable para realizar las tareas, ya que a través de los manuales de procedimiento o con una capacitación se puede aprender a realizar las tareas diarias, utilizar el sistema de reservas, incorporar procedimientos de rutina, de limpieza, entre otras cosas. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, se pretende que los empleados posean vocación de servicio, para proporcionar excelencia en la atención.

Por otra parte, los conocimientos en idiomas extranjeros, si bien tampoco los consideran requisitos excluyentes, son valorados por la utilidad que representa a la hora de trabajar con segmentos de demanda extranjera.

### **Prestación**

Para lograr la excelencia en la prestación de un servicio, se deben lograr satisfacer las necesidades de los clientes, para ello los prestadores del servicio deben poder reconocer las mismas y lograr explotar al máximo las fortalezas que poseen.

Para analizar este punto se les consultó a los entrevistados acerca de lo que el cliente busca y espera al tomar los servicios del hotel y las principales fortalezas que poseen, por las cuales los clientes los elijen.

Los resultados indican que principalmente los clientes valoran y destacan la ubicación, la comodidad y la calidad en la atención, a la hora de seleccionar el hotel para hospedarse. Estos aspectos fueron los 3 mas mencionados entre los entrevistados.

En el caso de la ubicación, a pesar de que algunos de los hoteles relevados se encuentran en puntos muy alejados entre si, todos califican su ubicación como estratégica. Desde el punto de vista de los hoteles de la zona centro, por la cercanía al área bancaria y administrativa de la ciudad y desde el punto de vista de los hoteles ubicados en la zona de la terminal y aeropuerto, por la lejanía del área céntrica, que siempre esta muy congestionada, es ruidosa y por la comodidad para trasladarse ya sea al aeropuerto, ruta o terminal o a las empresas en las cuales trabajan, que en su mayoría se encuentran alejadas del centro.

*“La verdad que en el verano es por el lugar, el fresco, no es el centro como te decía antes, es la tranquilidad, porque es un lugar tranquilo, no estas en el medio de la Avenida Argentina, es un lugar que tiene mucho espacio verde cuando hay chicos, gente con familias que es por lo general lo que viene mas.” (Arrayán)*

*“Para nosotros el lugar que tenemos, la ubicación es estratégica, una de las cosas que utilizamos para vender cuando una persona te llama pidiéndote tarifa, lo*



*primero en que hacemos hincapié para venderle nuestro servicio es en la ubicación ... Y después ya te digo, al servicio en sí, apuntar a lo que el cliente realmente necesita. Una persona de negocios necesita una habitación donde este cómodo, donde tenga señal de Internet, eso ya es fundamental, que la señal sea buena y el tema de las camas, que es importante” (Suizo)*

En el caso de la comodidad, se hace referencia al buen descanso del pasajero, ya que al ser en su mayoría personas que viajan por trabajo, al final de la jornada laboral, buscan relajarse y descansar. Por lo tanto ofrecer comodidad en las habitaciones es básico para garantizar la satisfacción del cliente.

Y por último, la calidad en la atención, es una de las principales características que el cliente busca en los hoteles y a su vez es considerada por la mayoría de los hoteles como su principal fortaleza, que conlleva en muchos casos a la fidelización de los clientes. Para muchos de los hoteleros entrevistados, es a través de la calidad y atención de los recursos humanos que hacen la diferencia. Varios coinciden en que es posible encontrar otros hoteles de similares características en cuanto al servicio, la ubicación y la tarifa, pero la atención que recibe ese pasajero es lo que marca la diferencia y por lo que deciden volver. Cuando se conoce el perfil y las necesidades del segmento de demanda con el que se trabaja y mejor aún de cada huésped en particular, se puede personalizar mejor la atención en función de los requerimientos del mismo y así lograr la excelencia del servicio.

*“hay gente que les gusta ese lugar por alguna característica, porque ya conoces la gente, porque ya sabes, porque capas tienen alguna maña y te la reconocen. Acá, justamente por que son clientes ya sabes, que si viene determinada persona, siempre se tiñe el pelo, entonces aparte de las toallas, cuando decís mira que la habitación es para fulanito, listo, le ponen aparte la toalla viejita porque saben que se tiñe el pelo por ejemplo, que son pavadas pero que hacen a la calidad del servicio. O en el restaurante, quien quiere comer tostadas, quien quiere tomar tal vino...” (Amucán)*

*“El corporativo quiere llegar y que el check in sea no en 5 minutos, en 5 segundos, y es así, el check in es un doble click y ya esta y la mayoría es un como estuvo, firma la ficha, le da llave y el check out lo mismo... La habitación es confortable, duermen bien, descansan bien, desayunan bien, la cuenta la tienen preparada, pagan y en 2 minutos esta el transfer sin cargo para el aeropuerto.” (Land Express)*

*“No tendremos el mejor hotel pero yo creo que tenemos el mejor servicio, tratamos dentro de nuestras posibilidades como hotel 3 estrellas, de ofrecer un servicio de 5 estrellas ... La calidad del servicio, y su ubicación, la ubicación es muy buena, hoy en día la gente ya no quiere estar mas en el centro” (El Olivo)*



Otro aspecto que también se destacó, aunque en menor medida es el acceso a Internet, que en realidad es muy importante para los clientes corporativos y ya se considera en muchos casos como un servicio básico, que no puede faltar en el hotel, razón por la cual se interpreta que no fue valorado como una ventaja competitiva que distinga al establecimiento de otros hoteles.

### **Cientes**

El análisis de esta variable se basa en conocer la percepción acerca de las conductas y críticas tanto positivas como negativas de los clientes a la hora de consumir el servicio.

La demanda que concurre a los hoteles 3 estrellas de Neuquén, no manifiesta según la percepción de los dueños / gerentes de los establecimientos ninguna conducta inapropiada, se respetan los horarios y reglas establecidas y no se han presentado graves inconvenientes. A pesar de que han tenido que afrontar problemas no es lo habitual.

Dentro de los inconvenientes relacionados a la conducta se mencionaron situaciones relacionadas a los horarios de check out, y late check out y el ingreso a la habitación con acompañantes.

Por otra parte, en cuanto a las críticas recibidas, es raro que los clientes soliciten un libro de quejas, por lo general se manifiestan las quejas en recepción, y desde allí se trasladan al sector que corresponda para solucionar los inconvenientes. Dentro de las problemáticas que percibieron los clientes se mencionan las siguientes.

Hotel Amucán: a partir de una encuesta realizada se recibieron críticas acerca de la música del restaurante que resultaba molesta para los huéspedes, las alfombras que en algunos sectores está manchada, y el ascensor que es muy lento. Además el sistema de calefacción central en ocasiones ha sido cuestionado ya que es muy difícil coincidir que todas las habitaciones estén conformes con la misma temperatura.

Hotel Arrayán: la principal crítica al hotel es la falta de restaurante, al estar alejado del centro los clientes muchas veces no tienen ganas de salir a buscar un lugar para comer. También la falta de Internet y en algunas ocasiones han recibido comentarios por las cocheras, dado que al no estar asignadas los lugares se toman por “orden de llegada”

Hotel El Olivo: las disconformidades han tenido que ver con cuestiones edilicias, por habitaciones, baños o placares que resultan chicos, principalmente para



estadías largas. Además la falta de una sala de reuniones o una oficina destinada a ello.

Hotel El Prado: el hecho de que la mayoría de las habitaciones tengan sistema de calefacción central es la principal queja recibida, por la disconformidad en la temperatura seleccionada. Así mismo, la capacidad de las cocheras es otro inconveniente, principalmente en temporada de verano, que muchos pasajeros que van de paso hacia la zona de la cordillera se desplazan en auto y no hay disponibilidad de cocheras para todas las personas alojadas. Y por último se menciona el ascensor del hotel que fue centro de muchas críticas, pero actualmente se encuentra renovado, por lo tanto dejó de ser un inconveniente.

Hotel Land Express: el principal problema es la conexión a Internet. La capacidad de la red no da a basto y la conexión se vuelve lenta o no permite entrar a algunos sitios. Por otra parte, la calidad del restaurante también ha sido cuestionada, y a pesar que no depende directamente del hotel, por tratarse de una concesión, es quien brinda el servicio de alimentación a los pasajeros del hotel.

Hotel Suizo: las críticas recibidas en este caso fueron sobre el sector viejo del hotel, donde se cuestionó la falta de camas tipo sommier y el sistema de calefacción central, que no permite al pasajero regular la temperatura de su habitación. El servicio de Internet también fue cuestionado ya que los pasajeros no tenían conexión desde las habitaciones, y a causa de esto se modificó el mismo, existiendo conexión wi-fi en todo el hotel actualmente.

### **Otros Clientes**

Toda la hotelería 3 estrellas de Neuquén, trabaja con los mismos segmentos de mercado. En todas las entrevistas coincidieron que el principal segmento de demanda que se aloja corresponde al corporativo. Solo en temporada de vacaciones de verano (enero y febrero) y de invierno (julio) reciben turistas de paso, que solo se alojan una noche y continúan viaje con destino a alguna ciudad cordillerana.

Por lo general en temporada de vacaciones de verano, la demanda del corporativo baja y se compensa con el turismo de paso.

Si bien la hotelería busca adaptarse a las necesidades del turista que viaja por razones laborales, no manifiestan mayores inconvenientes con la demanda de tipo familiar, ya que no requieren de ningún servicio especial, que genere complicaciones en el servicio.



### **Evaluación de la Prestación del Servicio**

Con el objetivo de conocer si actualmente se utiliza alguna herramienta de análisis interno de la empresa, y la eficacia de la misma, se consultó por la existencia y práctica de evaluaciones de calidad internas y hacia el pasajero.

Los resultados obtenidos en este punto demuestran una falta de rigurosidad a la hora de evaluar el trabajo realizado y la percepción del turista.

Todos los hoteles manifiestan controlar el servicio prestado y la calidad percibida por cliente, pero no existen herramientas formales para hacerlo en la mayor parte de los casos.

En lo que respecta a la evaluación del cliente interno, solo en el hotel Land Express existen evaluaciones formales de personal y proveedores.

*“Nosotros tenemos un sistema de calidad que es la ISO 9001, estamos certificados y tenemos evaluaciones internas ... Después las evaluaciones se ponen en común cada 6 meses mas o menos. Si vienen las evaluaciones normales, no es necesario sentarse a ver si cambiar de proveedor...” (Land Express)*

En lo referente a los demás hoteles, son los mismos dueños y gerentes quienes afirman ocuparse de la evaluación de la prestación, a partir de su propia percepción del trabajo diario, por lo que pueden observar y hablar con el personal. A partir de ello, si perciben alguna actitud o procedimiento incorrecto, actúan en consecuencia.

Y en lo concerniente a las evaluaciones al pasajero, las mismas se realizan en el Land Express y en El Olivo. En los hoteles Amucán y Arrayán, aseguraron que en algún momento se hizo una encuesta al pasajero, pero hace mucho tiempo y no fue algo prolongado en el tiempo, se hizo en un momento particular, no se repitieron y actualmente no se realizan.

*“Y con la evaluación del cliente lo que hacemos es mandarle a todos los clientes que hacen el check out en el día, les llega a su mail personal, una evaluación del hotel para que la completen ... y si hay alguna queja grande se trata de llamar enseguida al cliente, se lo llama, se le dice que estamos en conocimiento, se trata de revertir la situación y después se trabaja en profundidad en cada sector para resolverlo.*

*... la mayoría no responde porque se tienen que tomar 5 minutos y no se, no tiene ganas, pero tenemos respuesta mas o menos en un 50%” (Land Express)*

Lo que es importante destacar en el caso citado, es que si bien desde el hotel reconocen que no reciben un alto número de respuestas, no se plantean modificar el cuestionario o el medio para evaluar la percepción del cliente.



En el hotel El Olivo, también se realiza un pequeño cuestionario al pasajero, de 6 ítems que se deja en las habitaciones para que completen, donde se pide una evaluación general de las diferentes áreas del hotel, evaluación de la limpieza de las habitaciones y de la actitud del personal en recepción y restaurante.

Cabe destacar en este caso, que si bien se realizan encuestas, no existen estadísticas, informes, o un análisis de las mismas, ya que solo las miran para ver si hay alguien realizó alguna crítica importante.

*“ Y las encuestas las vemos con mi mujer, es mas de entrecasa el análisis, de estas no tengo estadísticas por ejemplo, miramos por ahí si hubo algún problema mas que nada ... Yo miro mucho los comentarios en la web, mucha gente te elije hoy por trip, por booking” (El Olivo)*

### **Margen de servicio**

El margen de servicio, tal como se detalló en el marco teórico, refleja la relación entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Dado que la evaluación de costos de cada una de las empresas no se encontraba dentro de los objetivos de la investigación, no se analizaron los mismos de manera detallada. Sin embargo, en lo referente a la competitividad de las empresas en su mayoría manifestaron “no estar mal” o estar conformes con su situación actual en el mercado, aunque consideran que se podría y les gustaría mejorar.

La cadena de valor, a pesar de no ser una herramienta conocida por los empresarios, fue considerada como una posible oportunidad para mejorar la competitividad, pero para ello, es necesario conocer como aplicarla.

Actualmente no se perciben lineamientos específicos para trabajar sobre la competitividad. Así mismo, tampoco se identifican claramente en varios hoteles cuales son las ventajas competitivas, por las cuales los clientes deciden elegir la empresa, dado que las respuestas son variadas en opciones, considerándose un listado amplio de características ya mencionadas anteriormente, como la ubicación, el servicio, la atención al cliente, la comodidad de las habitaciones, entre otras, donde no están establecidas las prioridades entre ellas.



### **7.1 Eslabones primarios y de apoyo**

A partir de la descripción realizada de cada una de las variables analizadas de la cadena de valor, se pueden detectar cuales son los eslabones primarios y de apoyo generadores de valor para las empresas analizadas y a las que se les otorga mayor importancia como posibles generadores de ventajas competitivas.

Para mantener un orden coherente en el análisis, se clasificaron las actividades generadoras de valor, según los eslabones antes detallados, del modelo de cadena de valor de Gustavo Alonso.

A continuación se muestran en el cuadro N°6 los principales eslabones generadores de valor

Cuadro N° 6: Eslabones generadores de valor

CATEGORIA DE ANALISIS	GENERADORES DE VALOR	DETALLE
Dirección General y de Recursos Humanos	Tipo de la empresa	Se valora el origen de la empresa, las bases del proyecto que dieron origen al hotel. La denominación de “empresa familiar”, como se define la mayoría de los hoteles otorga una imagen de calidez y servicio personalizado.
	Presencia de los dueños / gerentes:	La presencia de los gerentes en la actividad cotidiana del hotel es valorada por los mismos ya que acorta distancias en la relación con los empleados, genera una imagen de responsabilidad y seriedad ante el pasajero y permite mejor control del servicio ofrecido.
	Relación con la Asociación Hotelera y Gastronómica de Neuquén:	Las relaciones con dicha asociación se destacan básicamente por los beneficios que genera la misma en cuanto a apoyo, acuerdos y capacitaciones para el personal.
	Capacitaciones del personal	Son necesarias para generar mayor crecimiento profesional del personal, que se reflejará en mayor eficiencia en el puesto de trabajo y una mejor atención al cliente.
	Diálogo con el personal	Se refiere al diálogo del personal con los encargados de área y gerentes para mantener control de las actividades, dudas, inconvenientes y para mantener una relación mas cercana con los empleados.
	Generar buen clima laboral	Refiere a la ausencia de conflictos entre el personal que genere un ambiente agradable en el lugar de trabajo
	Incentivos	Permiten generar motivación en el empleado y satisfacción por el reconocimiento de logros y esfuerzos
Organización Interna y Tecnológica	Planificación a corto y mediano plazo	Permite programar y proyectar acciones, anticipar gastos e inversiones, en las acciones mas importantes en cuanto a mantenimiento, insumos, renovación de equipamientos y mobiliario.
	Procedimientos (reservas, limpieza, administración)	Seguir procedimientos, permite disminuir márgenes de error, principalmente en el orden y la limpieza y estandarizar el



		servicio.
	Estadísticas	Principalmente se consideran los datos de ocupación, para evaluar épocas de mayor y menor demanda, que derivarán en mayores o menores ingresos. En menor medida se consideran datos de evaluación del servicio por parte del cliente.
	Utilización de sistemas computarizados	Permiten recuperar rápidamente los datos, agilizando el proceso de check in, la búsqueda de datos y control de stocks
Infraestructura y Ambiente	Acciones de mantenimiento preventivo	Permiten mantener una buena imagen del hotel y evitar inconvenientes durante la prestación del servicio. Se refiere principalmente al mantenimiento de pintura, aberturas, sistemas y equipamiento en general.
	Modernización y renovación	Dadas las exigencias de los clientes, se requieren básicamente en sistemas de calefacción y aire acondicionado individuales (en muchos hoteles hay calefacción central), servicio de Internet wi-fi, camas somniers, televisores lcd, que son las principales exigencias de los clientes.
	Tamaño de habitaciones	El tamaño de la habitación incide en la comodidad del pasajero
	Servicio de cocheras	La capacidad de las cocheras incide en la satisfacción del cliente principalmente en temporada de vacaciones
Abastecimiento	Calidad de los insumos/equipamientos	Se valora si la calidad de insumos utilizada o tipo de equipos logra adecuarse a los requerimientos del hotel.
	Cumplimiento de horarios y prestación	Se fundamenta en la necesidad de cumplir en tiempo y forma con las necesidades del pasajero.
	Relación costo / beneficio	Las actividades propias, no terciarizadas generan costos de insumos, personal y equipamiento que pueden ser mayores al beneficio generado
	Supervisión de la prestación	El grado de control que se posee sobre el trabajo a realizar, puede generar mayor o menor confianza en los resultados esperados



Marketing y Ventas	Análisis de tarifas de publicidades	Los altos costos que exigen para las empresas las publicaciones gráficas, televisivas y radiales son el principal motivo por el cual los hoteles prácticamente no realizan publicidades en estos medios.
	Aplicación de convenios tarifarios con empresas	En función del segmento de demanda principal de los hoteles, se realizan acuerdos ofreciendo promociones a las empresas de la zona, quienes son los principales clientes.
	Aplicación de convenios publicitarios	Esta herramienta permite promocionar el hotel a través de acuerdos que permitan "canjear" publicidad a cambio de descuentos o estadías para eventos especiales.
	Publicaciones en Internet	Es una herramienta de llegada masiva al cliente, ya sea por la propia página web o a través de las páginas de consulta de viajeros, donde se publican opiniones de los hoteles, que pueden ser persuasivas.
	Recomendaciones "boca a boca"	La opinión de los viajeros es la publicidad mas eficiente que poseen las empresas.
Personal de Contacto	Vocación de servicio	Es la característica mas valorada e importante que se destaca del PEC. Se refiere a una actitud innata que implica dedicación, predisposición y compromiso con la actividad que se esta realizando, para lograr que el cliente se sienta tan cómodo como en su casa.
	Nivel de estudios del personal	El valor de esta categoría radica en la relación aprendizaje / tiempo. Cuanto mayor es el nivel de estudios del personal, menor es el tiempo de aprendizaje para adaptarse a la empresa y a los requerimientos específicos del puesto.
	Experiencia	La experiencia tiene valor en cuanto reduce el tiempo de aprendizaje y adaptación al puesto de trabajo.
	Conocimientos de idioma extranjero	Los idiomas extranjeros, principalmente el ingles y el portugués son los mas valorados, dada la importancia que presentan frente a la demanda extranjera que se pueda alojar en los establecimientos hoteleros.
	Rotación del personal	En algunos casos es considerado una problemática, ya que un empleado que deja



		su puesto de trabajo, implica capacitar a una nueva persona.
Soporte Físico y Habilidades	Garantizar comodidad del huésped	El soporte físico del hotel debe estar orientado a satisfacer el buen descanso y comodidad del huésped, a través de equipamientos adecuados para tal fin. Así como también a través de personal capacitado en el desarrollo de sus tareas.
	Generar ambientes agradables	Mantener en buen estado y aspecto del mobiliario y equipamiento de habitaciones y áreas comunes genera buena imagen del lugar.
Prestación	Ubicación	La localización del hotel es una característica que rescatan todos los establecimientos, dado que la cercanía a diferentes puntos de la ciudad es una ventaja que determina la selección del alojamiento por parte de los clientes.
	Conocimiento del perfil del cliente	Conocer las principales características del pasajero permite satisfacer las necesidades específicas del huésped.
	Atención al cliente	Se valora la atención al cliente como una característica diferenciadora, principalmente en la cordialidad, amabilidad y predisposición para atender las consultas, así como la flexibilidad ante los requerimientos especiales.
	Atención a los detalles	Trabajar con alto porcentaje de demanda repetitiva y conocer gustos, hábitos y preferencias de los clientes permite prever atenciones acordes a estas características, para que se sienta halagado y así fidelizar clientes.
	Proceso de Check in y Check out	Es importante la agilidad en estos procesos, dada las características de la demanda, quienes valoran mucho el tiempo.
	Garantizar la comodidad del pasajero	Los turistas cuya motivación de viaje es el trabajo valoran la comodidad en el alojamiento dado que necesitan un buen descanso para afrontar sus jornadas laborales.
	Limpieza	La limpieza de habitaciones son actividades básicas para lograr la satisfacción de la demanda, ya que quien se aloja en un hotel, no debe percibir ningún rastro de que en



		ella se alojó otra persona anteriormente.
	Internet	El segmento de demanda corporativa valora mucho el servicio de Internet dadas las actividades laborales que motivan su viaje. Es fundamental garantizar acceso a las redes y velocidad en la navegación.
Clientes	Encuestas al cliente	Son una de las formas de conocer la percepción y opinión de los pasajeros acerca del servicio prestado. Se las valora por brindar la visión del cliente aunque no posean un gran porcentaje de respuesta.
	Contacto con el cliente	Se valora como la principal fuente de información sobre la prestación del servicio el contacto directo con el cliente a través del diálogo diario, los comentarios y sugerencias que se realizan durante la estadía.
Otros Clientes	Segmentar demanda	La hotelería 3 estrellas de la ciudad valora mucho el segmento corporativo por ser el principal cliente, por lo que buscan adaptar el servicio a las necesidades del mismo. Si bien atienden turistas de vacaciones, la prioridad esta puesta en el mercado corporativo.

Fuente: Elaboración propia en base entrevistas año 2012



Los eslabones generadores de valor detectados ya permiten comenzar a visualizar la propuesta de cadena de valor.

De acuerdo a la tabla presentada, en principio es dable destacar que la hotelería de Neuquén de categoría 3 estrellas otorga gran importancia al factor humano, como rasgo distintivo y principal generador de valor en muchas de las categorías analizadas. Es así que las actividades sobre las que se aplicó mayor énfasis, son aquellas que tienen que ver con las características del personal y en la atención hacia el cliente. Lograr que el huésped se sienta “como en su casa” es el denominador común entre muchos de los eslabones detectados.

Los aspectos relacionados a la dirección general de los hoteles no se asociaron a actividades netamente administrativas, de planificación y gestión o proyectos de negocios, tal es así que, como se menciono con anterioridad, ningún hotel consideró la visión, misión y cultura empresarial como una actividad generadora de valor en la categoría Dirección General y de Recursos Humanos, ni tampoco surgieron a partir de un estudio de mercado o con un plan de negocios.

Como puede observarse en el cuadro N°6 prevalecen las actividades que tiene que ver con las relaciones tanto con el cliente interno como con el externo. En parte esto puede deberse a que por las estructuras de las empresas, no se cuenta con un organigrama muy amplio, y el numero de empleados no supera los 40 en ningún caso, lo que permite una relación mas personalizada entre el personal y con el cliente, que al tratarse de clientela repetitiva, ya conocen al quien los atenderá, generando mayor confianza con este.

En concordancia con lo anterior expuesto en la organización interna y tecnológica, si bien se reconoce el valor de una serie de actividades por los empresarios, las mismas no se evidencian en la práctica, vale decir que se detectan falencias en lo referente a planificación, estadísticas, procedimientos, sistemas y tecnología. Pero lo rescatable en este punto es que a pesar de las falencias que pudieran existir es un aspecto que consideran de importancia como generador de valor y sobre el cual es necesario trabajar.

En lo que refiere a Infraestructura y soporte físico, el valor esta dado por la comodidad que representen para el pasajero y nuevamente volvemos al hecho de que el pasajero debe sentirse “como en su casa”.

Este punto es dable de destacar ya que las empresas hoteleras de la ciudad lograron detectar una necesidad básica para el segmento de demanda que concurre al



lugar. A diferencia de lo que ocurre en los centros vacacionales donde ofrecer un espacio diferente al pasajero, la ambientación, estilos y decoración ocupan un lugar mas importante como generadores de valor, a fin de lograr que el pasajero se olvide de su rutina diaria de trabajo y disfrute de las vacaciones. En el caso de Neuquén se valoran las comodidades que ofrece el establecimiento, acordes a una demanda corporativa, por sobre la ambientación, estilos arquitectónicos, decorativos, espacios comunes, etc

Por su parte los eslabones del personal en contacto y la prestación, son los que mayor numero de generadores de valor presentan y los que se consideran, en consecuencia, como mayores generadores de ventajas competitivas, dado que implican por un lado el contacto directo con el cliente y a su vez la satisfacción de las expectativas del mismo al consumir el servicio.

Esta claro que las actividades del día a día en las organizaciones son fundamentales y se pone especial atención en ellas para atender todos los requerimientos del pasajero, desde la gestión de las reservas, el proceso de check in, el servicio de desayuno, la limpieza de habitaciones y áreas comunes, el funcionamiento de los equipamientos y servicios, etc. Estos eslabones se encuentran íntimamente relacionados con los eslabones de la organización interna, ya que para garantizar un servicio homogéneo y que las actividades se desarrollen de manera organizada, es necesario considerar en principio la aplicación de manuales de procedimientos y así generar que la información y el conocimiento sea compartido por todo el personal.

Otro punto que vale destacar de la tabla anteriormente presentada son las acciones de Marketing, ya que todo lo relativo a publicidades no se considera en función de la ventaja competitiva que pueda generar, sino en función de las tarifas de las mismas, dado que publicitar en los diferentes medios resulta muy oneroso para las empresas de esta categoría, excepto para el caso de internet. Es por este motivo que se valoran en mayor medida los convenios tarifarios como una herramienta para llegar a los clientes.

Por último, dentro de las categorías no controlables, es decir, clientes y otros clientes, se consideran generadores de valor en el primer caso el contacto con los clientes con mayor frecuencia que las encuestas, ya que estas últimas tienen en general un bajo nivel de respuesta y en el caso de otros clientes, vale aclarar que si bien es necesario tener identificados los segmentos de demanda hacia quienes se brinda el servicios en las empresas hoteleras de Neuquén, esto no genera mayores



inconvenientes ya que el segmento de demanda al que se apunta esta muy bien definido y por el numero de pasajeros frecuentes prácticamente se conoce a la mayoría de los pasajeros.

## **7.2 Indicadores generadores de valor**

Para completar la propuesta de cadena de valor, se identificaron indicadores que permiten analizar los eslabones primarios y de apoyo antes descriptos. A partir de estos se podrá realizar el análisis interno de la empresa. Al igual que en el caso de los eslabones generadores de valor, los indicadores propuestos no son únicos, ni irremplazables. Los mismos pueden adaptarse, suprimirse y modificarse en función de la realidad de cada empresa.

A continuación se detallan los indicadores en el cuadro N° 7 de acuerdo a cada uno de los eslabones de la cadena de valor identificados.

Cuadro N° 7 Eslabones generadores de valor e indicadores

CATEGORIA DE ANALISIS	GENERADORES DE VALOR	INDICADORES
Dirección General y de Recursos Humanos	Tipo de empresa	Años de trayectoria en el rubro Conformación de la empresa (familiar / comercial) Amplitud del organigrama
	Presencia de los dueños / gerentes	Nivel de participación en las actividades cotidianas Tiempo de permanencia en el hotel Existencia de contacto y relación con los clientes Grado de conocimiento de las necesidades, reclamos y agradecimientos de los clientes internos y externos del hotel
	Relación con la Asociación Hotelera y Gastronómica de Neuquén:	Inscripción como miembro/socio de la Asociación Hotelera y Gastronómica de Neuquén Nivel de participación en eventos y capacitaciones de la Asociación
	Capacitaciones del personal	Existencia de cursos/capacitaciones organizados por el hotel para el personal Nivel de participación del personal en cursos / capacitaciones organizados por el hotel Nivel de participación del personal en cursos / capacitaciones organizados por entes externos al hotel Grado de predisposición de los empleados a la participación en capacitaciones
	Diálogo con el personal	Existencia y periodicidad de reuniones de personal Existencia de comunicación abierta entre todos los niveles y miembros Grado de participación del personal en la definición de políticas empresariales
	Generar buen clima laboral	Existencia de conflictos entre empleados Existencia de políticas para la resolución de conflictos Existencia de espacios de dialogo para resolver conflictos
	Incentivos al personal	Oportunidad de desarrollo personal y profesional en la organización Reconocimientos por el trabajo realizado



		Premios incentivo económicos o profesionales
Organización Interna y Tecnológica	Planificación a corto y mediano plazo	Existencia de planes de trabajo / capacitación / inversión a corto plazo Existencia de planes de trabajo / capacitación / inversión a mediano plazo
	Procedimientos	Existencia de manuales de procedimientos para las diferentes áreas del hotel Aplicación de procedimientos para las tareas cotidianas del hotel
	Estadísticas	Existencia de datos estadísticos e informes de ocupación Existencia de datos estadísticos e informes del perfil del cliente Existencia de datos estadísticos e informes del servicio brindado
	Utilización de sistemas computarizados	Existencia y uso de sistemas computarizados de reservas Existencia y uso de sistemas computarizados para control de compras y stocks Predisposición a incorporar nuevas tecnologías
Infraestructura y Ambiente	Acciones de mantenimiento preventivo	Existencia de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo Frecuencia con que se realizan tareas de control del estado del hotel Frecuencia con que se realizan tareas de mantenimiento de mobiliario, aberturas, pintura, jardinería, sistemas informáticos, piscinas, equipamientos, etc Calidad de insumos utilizados
	Modernización y renovación	Frecuencia en renovación de mobiliario Frecuencia en renovación de equipamientos Existencia de servicio de internet wi-fi en habitaciones Existencia de LCD en habitaciones Existencia de sistemas de calefacción y aire acondicionado individuales en las habitaciones Existencia de camas sommier en las habitaciones
	Tamaño de habitaciones	Dimensión de las habitaciones
	Servicio de cocheras	Existencia de cocheras en el hotel Capacidad acorde a las habitaciones del hotel
Abastecimiento	Calidad de los insumos/equipamientos	Cumplimiento de la prestación según las expectativas de la empresa
	Cumplimiento de horarios	Horario de entrega de insumos



	y prestación	Estado de los productos / insumos
	Relación costo / beneficio	Análisis comparativo entre diferentes empresas de costos de la prestación Análisis comparativo entre diferentes empresas de beneficios de la prestación
	Supervisión de la prestación	Existencia de planillas de control de la prestación Existencia de encargado de control de la prestación
Marketing y Ventas	Análisis de tarifas de publicidades	Tarifas de publicaciones en diarios regionales días de semana
		Tarifas de publicaciones en diarios regionales fines de semana
		Tarifas de publicidades radiales
		Tarifas de creación y mantenimiento de pagina web
	Aplicación de convenios tarifarios con empresas	Existencia de convenios tarifarios con empresas Cantidad de empresas que tienen tarifas convenio Eficacia de la aplicación de convenios tarifarios para atraer clientes
	Aplicación de convenios publicitarios	Existencia de convenios publicitarios Cantidad de convenios anuales Eficiencia de la aplicación de convenios publicitarios para atraer clientes
Publicaciones en Internet	Existencia de pagina web Nivel de atractividad en el diseño de la pagina web Existencia de información actualizada del servicio Existencia de información adecuada a las necesidades del cliente Nivel de facilidad para la navegación Presencia de la web del hotel en buscadores Presencia de la web en paginas de recomendaciones de viajeros	
	Recomendaciones "boca a boca"	Cantidad de pasajeros que eligieron el hotel por recomendación de un hoesped
Personal de Contacto	Vocación de servicio	Nivel de compromiso y predisposición de los dueños y empleados con la actividad Existencia de voluntad y proactividad Capacidad para la resolución de problemas Nivel de simpatía y cordialidad en la atención



		Valoración por parte del cliente de la atención recibida
	Nivel de estudios del personal	Nivel de estudios alcanzado Presencia de estudios / cursos / seminarios, etc. específicos del rubro Predisposición para realizar capacitaciones dentro de la empresa
	Experiencia	Tipo de trabajos anteriores y permanencia, en el rubro hotelería
	Conocimientos de idioma extranjero	Idiomas extranjeros que conoce Nivel de conocimiento oral y escrito de idiomas extranjeros
	Rotación del personal	Tiempo promedio que permanece un empleado en la empresa Numero de empleados que dejan la empresa anualmente Motivos de las renunciaciones del personal
Soporte Físico y Habilidades	Garantizar comodidad del huésped	Eficiencia y eficacia del personal en el desarrollo de sus tareas Estado del mobiliario Comodidad del mobiliario Estado de las herramientas de trabajo del personal Presencia de esfuerzos en innovación de servicios
	Generar ambientes agradables	Tipo de decoración del hotel Presencia de un estilo homogéneo en la decoración del hotel Nivel de limpieza de áreas comunes y habitaciones
Prestación	Ubicación	Cercanía a lugares de interés Accesibilidad
	Conocimiento del perfil del cliente	Existencia de base de datos de clientes Conocimiento de las características básicas del cliente (horarios, rutinas, preferencias)
	Atención al cliente	Nivel de amabilidad y cordialidad en la atención Nivel de respuesta ante los requerimientos del pasajero Capacidad para solucionar inquietudes de los pasajeros Predisposición en la atención ante requerimientos del pasajero
	Atención a los detalles	Predisposición a la atención ante pedidos



		especiales Conocimiento de gustos y preferencias del cliente Atenciones especiales a clientes frecuentes
	Proceso de Check in y Check out	Tiempo en la realización del proceso de check in Tiempo en la realización del proceso de check out
	Limpieza	Numero de personas del área de limpieza Calidad de limpieza en áreas comunes Calidad de limpieza en habitaciones Calidad en los productos de limpieza
	Internet	Existencia de servicio de Internet en el hotel Sector de alcance de la conexión (sala de Internet – áreas comunes – lobby – habitaciones) Velocidad y capacidad de la conexión
	Garantizar seguridad y tranquilidad al huésped	Presencia de conserje/encargado del hotel las 24 hs Presencia de ruidos molestos en habitaciones
Clientes	Encuestas al cliente	Existencia de evaluaciones de calidad del servicio por el cliente (limpieza, atención, alimentos, comodidad, servicios, equipamientos, etc) Existencia de libros de quejas y sugerencias Análisis de encuestas al cliente
	Contacto con el cliente	Existencia de mailing con promociones / publicidad / novedades / encuestas Existencia de envíos de salutación por fechas o eventos especiales Existencia de invitaciones a eventos en el hotel
Otros clientes	Segmentar demanda	Identificación de diferentes tipos de clientes Presencia de prestaciones diferenciadas para cada segmento de demanda Presencia de conflictos en la convivencia de diferentes segmentos de demanda (segmentos no compatibles)

Fuente: Elaboración propia en base entrevistas 2012



A partir de los indicadores identificados, se puede realizar un análisis de la empresa que permitió evaluar como se están desarrollando las principales acciones generadoras de valor y en base a ello poder tomar decisiones para modificarlas o no y así lograr diferenciarse de la competencia generando nuevas ventajas competitivas, es decir, lograr que las acciones se desarrollen mejor o de manera más económica que la competencia.

A la hora de evaluar una acción dentro de la empresa que implique modificar un aspecto importante de ella, es necesario evaluar los costos de la misma antes de tomar la decisión. A lo largo de la presente investigación se indagó acerca de los eslabones generadores de valor y sus indicadores, pero no se trabajó sobre los costos que genera cada eslabón. Esta decisión se debió a la incomodidad que presentó para los entrevistados hablar de costos y ganancias, quienes prefirieron evitar el tema.

Es así que no se puede evaluar un margen de servicio sin conocer los costos de las actividades evaluadas. Pero sin embargo, a la hora de aplicar una cadena de valor, dentro del análisis va a entrar en juego la variable costos, previo a la toma de una decisión.

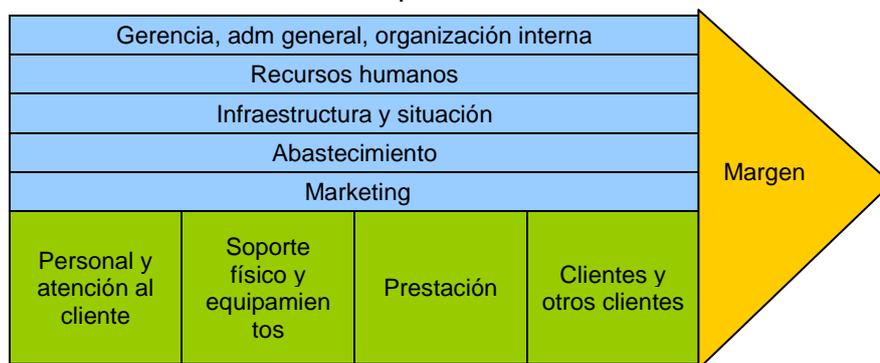
### 7.3 Cadena de valor genérica para hoteles 3 estrellas de la ciudad de Neuquén.

Como tercer objetivo para esta investigación se planteó adaptar una cadena de valor para el sector alojamiento de 3 estrellas de la ciudad de Neuquén.

El modelo de G. Alonso de cadena de valor de servicios, fue el primer paso para detectar los eslabones e indicadores que deben considerarse en una empresa de servicios. Sin embargo analizando la realidad de las empresas hoteleras neuquinas, se busca adaptar un modelo lo mas próximo a su realidad.

Para ello se consideraron las principales características de las empresas de la ciudad, así como también los eslabones que poseen mayor valor para ellas y se propone como modelo de cadena de valor el siguiente:

Cuadro N°8: Cadena de valor para hoteles 3 estrellas de la ciudad de Neuquén



Fuente: Elaboración propia

En el modelo propuesto se mantienen los eslabones antes descriptos pero se reorganizó el orden y el modo de agruparlos, a fin de simplificar el modelo y que no existan superposiciones en el análisis. Esto es así ya que los hoteles de la ciudad no poseen estructuras demasiado amplias o complejas, dado que se trata de empresas con pocos empleados, de tipo familiar, con organigramas sencillos, donde no existen numerosas divisiones en áreas o sectores. Es decir que existen diferentes actividades dentro de la empresa que se centralizan en una misma persona o sector y se analizan de forma conjunta.

La gerencia es en general quien se encarga de la administración general, los recursos humanos y la organización de la empresa. Estas áreas no se desarrollan por separado, sino que se encuentran centralizadas en los dueños (en la mayoría de los casos) y gerentes. Dada la relación entre los eslabones de Dirección General y Organización Interna, se decide agrupar ambos en un solo eslabón, Gerencia, Administración General, Organización Interna.



El segundo eslabón, de recursos humanos, depende directamente de la gerencia, ya que ningún hotel posee un área o departamento de Recursos Humanos, sin embargo se considera un apartado único para su análisis dada la importancia que presenta como generador de valor.

Al eslabón Infraestructura, se le adiciona la situación del hotel ya que si bien no se encontraba dentro de las categorías de análisis iniciales, se destacó por poseer gran valor a la hora de la selección del hotel por parte del cliente y como potencial ventaja competitiva.

El eslabón abastecimiento, se mantiene sin modificaciones haciendo referencia a aquellos servicios que pueden terciarizarse dentro de la empresa.

El eslabón de marketing se lo ubica dentro de las actividades de apoyo a diferencia de lo planteado por Alonso, en su modelo. Esto se debe a que en el caso de la hotelería en análisis el marketing no posee la importancia que le otorga el autor como eslabón primario. Los hoteles neuquinos no poseen en ningún caso un área de marketing, es una actividad mas dentro de la administración general y coinciden en su mayoría en los escasos medios de promoción utilizados. Como ya se mencionó, se destacan entre ellos las páginas web y los acuerdos tarifarios con empresas.

El marketing si bien es el primer eslabón para concretar la prestación, requiere una importante inversión durante los primeros meses, luego de inaugurado el hotel, luego dado el tipo de demanda repetitiva que concurre a la ciudad, el nivel de ocupación y el posicionamiento que tienen actualmente las empresas en el mercado, solo consideran acciones de publicidad mínimas, por los costos de las mismas, como necesarias para concretar la prestación. Es por esto que se considera actualmente un eslabón de apoyo, que funciona como soporte no imprescindible para concretar la prestación.

Dentro de los eslabones primarios, se consideran en primer término al personal y la atención al cliente, ya que es el primer contacto que tiene el cliente al llegar al hotel, así mismo no se realiza la distinción entre el personal que se encuentra en contacto con el cliente y el que no lo esta, dado que como se manifestó en varios casos, prácticamente todo el personal entra en contacto con el cliente de una u otra forma, tanto la gerencia y los dueños, como los empleados de recepción, restaurante y cocina, mucamas, etc. Por lo tanto, el personal y la atención que estos brinden, en especial la vocación de servicio, que fue tan destacada, son no solo el primer eslabón sino también uno de los mas importantes en la cadena de valor.



En segundo término se encuentra el soporte físico y todos los equipamientos necesarios para desarrollar la prestación del servicio. En este caso no se incorporan las habilidades, ya que las mismas se evalúan dentro de las características del personal.

El eslabón prestación se mantiene tal como lo plantea el modelo original y se incorpora en un mismo eslabón el análisis de clientes y otros clientes. Esto último se consideró de esta manera dado que ambos eslabones están muy relacionados entre sí. Por un lado dentro de la demanda que concurre a los establecimientos analizados no se presentan gran variedad de segmentos de demanda, todos los hoteles tienen bien identificado el principal segmento que corresponde al corporativo y un bajo porcentaje a turistas de paso durante el período de vacaciones escolares. Y por otro lado dado que al realizar un análisis del perfil de los clientes se puede identificar si existiesen diferentes segmentos de mercado.

Una vez identificados los principales eslabones generadores de valor, los indicadores correspondientes a cada uno de ellos y el esquema de la cadena de valor adaptado a las empresas hoteleras de 3 estrellas de la ciudad de Neuquén, se puede aplicar el modelo de medición de estos eslabones para realizar el análisis interno de la empresa.

El modelo de cadena de valor propuesto, es un modelo genérico que recopila los principales eslabones de los hoteles en estudio. Como ya se mencionó en la definición y planteamiento del problema de esta tesina la cadena de valor propuesta busca que los dueños / gerentes de las empresas logren reconocer las fortalezas y debilidades que poseen y puedan reorientar esfuerzos y recursos hacia aquellos aspectos más relevantes para la generación de ventajas competitivas. Y al tratarse de un modelo genérico, de ser necesario luego podrá ser adaptado de acuerdo a la realidad y necesidades de cada hotel en particular.

Cabe destacar que dentro de lo que implica a la Gerencia, Administración General y Organización Interna se incorporaron nuevos eslabones de análisis. A partir de los resultados obtenidos, se detectaron importantes falencias en los eslabones de apoyo referidos a los elementos estratégicos de la empresa, estos son visión, misión, objetivos y cultura empresarial. Estos elementos marcan la razón de ser la empresa y el rumbo de la misma, hacia donde se quiere llegar y como hacerlo. Son elementos que deben encontrarse presentes en toda la estructura de la organización para marcar el rumbo de la misma.



A pesar de la importancia que representan a la hora de planificar las acciones y proyectos de la empresa, en los hoteles analizados no se valoraron como tales o solo se manifestó conocer los objetivos de la empresa, pero sin necesidad de plasmarlos por escrito y hacerlos conocidos al personal de la organización.

En consecuencia, como pudo observarse en los eslabones generadores de valor detectados, estos aspectos no se vieron reflejados en el cuadro N°5. Sin embargo se decide incorporarlos dentro del modelo de cadena de valor, ya que se consideran elementos esenciales que conforman las bases de una empresa y la guían en sus decisiones.

En el cuadro N°7 se presenta el modelo de medición completo propuesto para la hotelería de la ciudad en categoría 3 estrellas



Cuadro N° 9 Modelo de Cadena de Valor aplicada a hoteles 3 estrellas de la ciudad de Neuquén

CATEGORIA DE ANALISIS	ESLABONES	INDICADORES	VALOR	RESULTADO	PROPUESTA	COSTO
Gerencia, Adiministracion General y Organización Interna	Elementos estructurales	Existencia de visión, misión, objetivos, cultura empresarial formalmente establecidos				
	Tipo de empresa	Años de trayectoria en el rubro				
		Conformación de la empresa (familiar / comercial)				
		Amplitud del organigrama				
	Presencia de los dueños / gerentes	Nivel de participación en las actividades cotidianas				
		Tiempo de permanencia en el hotel				
		Existencia de contacto y relación con los clientes				
		Grado de conocimiento de las necesidades, reclamos y agradecimientos de los clientes internos y externos del hotel				
	Relación con la Asociación Hotelera y Gastronómica de Neuquén:	Inscripción como miembro/socio de la Asociación Hotelera y Gastronómica de Neuquén				
		Nivel de participación en eventos y capacitaciones de la Asociación				
	Planificación a corto y mediano plazo	Existencia de planes de trabajo / capacitación / inversión a corto plazo				
		Existencia de planes de trabajo / capacitación / inversión a mediano plazo				
	Procedimientos	Existencia de manuales de procedimientos para las diferentes áreas del hotel				
		Aplicación de procedimientos para las tareas cotidianas del hotel				



	Estadísticas	Existencia de datos estadísticos e informes de ocupación				
		Existencia de datos estadísticos e informes del perfil del cliente				
		Existencia de datos estadísticos e informes del servicio brindado				
	Utilización de sistemas computarizados	Existencia y uso de sistemas computarizados de reservas				
		Existencia y uso de sistemas computarizados para control de compras y stocks				
		Predisposición a incorporar nuevas tecnologías				
Recursos Humanos	Capacitaciones del personal	Existencia de cursos/capacitaciones organizados por el hotel para el personal				
		Nivel de participación del personal en cursos / capacitaciones organizados por el hotel				
		Nivel de participación del personal en cursos / capacitaciones organizados por entes externos al hotel				
		Grado de predisposición de los empleados a la participación en capacitaciones				
	Diálogo con el personal	Existencia y periodicidad de reuniones de personal				
		Existencia de comunicación abierta entre todos los niveles y miembros				
		Grado de participación del personal en la definición de políticas empresariales				
	Generar buen clima laboral	Existencia de conflictos entre empleados				
		Existencia de políticas para la resolución de conflictos				
		Existencia de espacios de dialogo para resolver conflictos				
	Incentivos al	Oportunidad de desarrollo personal y profesional				



	personal	en la organización				
		Reconocimientos por el trabajo realizado				
		Premios incentivo económicos o profesionales				
Infraestructura y situación	Acciones de mantenimiento preventivo	Existencia de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo				
		Frecuencia con que se realizan tareas de control del estado del hotel				
		Frecuencia con que se realizan tareas de mantenimiento de mobiliario, aberturas, pintura, jardinería, sistemas informáticos, piscinas, equipamientos, etc				
	Modernización y renovación	Calidad de insumos utilizados				
		Frecuencia en renovación de mobiliario				
		Frecuencia en renovación de equipamientos				
		Existencia de servicio de internet wi-fi en habitaciones				
		Existencia de LCD en habitaciones				
		Existencia de sistemas de calefacción y aire acondicionado individuales en las habitaciones				
		Existencia de camas sommier en las habitaciones				
	Tamaño de habitaciones	Dimensión de las habitaciones				
	Servicio de cocheras	Existencia de cocheras en el hotel				
		Capacidad acorde a las habitaciones del hotel				
Ubicación	Cercanía a lugares de interés					
	Accesibilidad					
Abastecimiento	Calidad de los insumos/equipamientos	Cumplimiento de la prestación según las expectativas de la empresa				
	Cumplimiento de	Horario de entrega de insumos				



	horarios y prestación	Estado de los productos / insumos				
	Relación costo / beneficio	Análisis comparativo entre diferentes empresas de costos de la prestación				
		Análisis comparativo entre diferentes empresas de beneficios de la prestación				
	Supervisión de la prestación	Existencia de planillas de control de la prestación				
		Existencia de encargado de control de la prestación				
	Marketing	Análisis de tarifas de publicidades	Tarifas de publicaciones en diarios regionales días de semana			
Tarifas de publicaciones en diarios regionales fines de semana						
Tarifas de publicidades radiales						
Tarifas de creación y mantenimiento de pagina web						
Aplicación de convenios tarifarios con empresas		Existencia de convenios tarifarios con empresas				
		Cantidad de empresas que tienen tarifas convenio				
		Eficacia de la aplicación de convenios tarifarios para atraer clientes				
Aplicación de convenios publicitarios		Existencia de convenios publicitarios				
		Cantidad de convenios anuales				
		Eficiencia de la aplicación de convenios publicitarios para atraer clientes				
Publicaciones en Internet		Existencia de pagina web				
		Nivel de atractividad en el diseño de la pagina				



		web				
		Existencia de información actualizada del servicio				
		Existencia de información adecuada a las necesidades del cliente				
		Nivel de facilidad para la navegación				
		Presencia de la web del hotel en buscadores				
		Presencia de la web en paginas de recomendaciones de viajeros				
	Recomendaciones "boca a boca"	Cantidad de pasajeros que eligieron el hotel por recomendación de un hoesped				
Personal y al Atención Cliente	Vocación de servicio	Nivel de compromiso y predisposición de los dueños y empleados con la actividad				
		Existencia de voluntad y proactividad				
		Capacidad para la resolución de problemas				
		Nivel de simpatía y cordialidad en la atención				
		Valoración por parte del cliente de la atención recibida				
	Nivel de estudios del personal	Nivel de estudios alcanzado				
		Presencia de estudios / cursos / seminarios, etc. específicos del rubro				
		Predisposición para realizar capacitaciones dentro de la empresa				
	Experiencia	Tipo de trabajos anteriores y permanencia, en el rubro hotelería				
	Conocimientos de idioma extranjero	Idiomas extranjeros que conoce				
		Nivel de conocimiento oral y escrito de idiomas extranjeros				



	Rotación del personal	Tiempo promedio que permanece un empleado en la empresa				
		Numero de empleados que dejan la empresa anualmente				
		Motivos de las renunciaciones del personal				
Soporte físico y equipamientos	Garantizar comodidad del huésped	Eficiencia y eficacia del personal en el desarrollo de sus tareas				
		Estado del mobiliario				
		Comodidad del mobiliario				
		Estado de las herramientas de trabajo del personal				
		Presencia de esfuerzos en innovación de servicios				
	Generar ambientes agradables	Tipo de decoración del hotel				
		Presencia de un estilo homogéneo en la decoración del hotel				
		Nivel de limpieza de áreas comunes y habitaciones				
		Conocimiento del perfil del cliente	Existencia de base de datos de clientes			
Conocimiento de las características básicas del cliente (horarios, rutinas, preferencias)						
Atención al cliente		Nivel de amabilidad y cordialidad en la atención				
		Nivel de respuesta ante los requerimientos del pasajero				
		Capacidad para solucionar inquietudes de los pasajeros				
		Predisposición en la atención ante requerimientos del pasajero				



	Atención a los detalles	Predisposición a la atención ante pedidos especiales				
		Conocimiento de gustos y preferencias del cliente				
		Atenciones especiales a clientes frecuentes				
	Proceso de Check in y Check out	Tiempo en la realización del proceso de check in				
		Tiempo en la realización del proceso de check out				
	Limpieza	Numero de personas del área de limpieza				
		Calidad de limpieza en áreas comunes				
		Calidad de limpieza en habitaciones				
		Calidad en los productos de limpieza				
	Internet	Existencia de servicio de Internet en el hotel				
		Sectores de alcance de la conexión (sala de Internet – áreas comunes – lobby – habitaciones)				
		Velocidad y capacidad de la conexión				
	Garantizar seguridad y tranquilidad al huésped	Presencia de conserje/encargado del hotel las 24 hs				
		Presencia de ruidos molestos en habitaciones				
	Clientes y otros clientes	Encuestas al cliente	Existencia de evaluaciones de calidad del servicio por el cliente (limpieza, atención, alimentos, comodidad, servicios, equipamientos, etc)			
Existencia de libros de quejas y sugerencias						
Análisis de encuestas al cliente						
Contacto con el cliente		Existencia de mailing con promociones / publicidad / novedades / encuestas				
		Existencia de envíos de salutación por fechas o				



		eventos especiales				
		Existencia de invitaciones a eventos en el hotel				
	Segmentar demanda	Identificación de diferentes tipos de clientes				
		Presencia de prestaciones diferenciadas para cada segmento de demanda				
		Presencia de conflictos en la convivencia de diferentes segmentos de demanda (segmentos no compatibles)				

Fuente: Elaboración propia en base entrevistas 2012



La tabla N°3 presenta en principio los eslabones e indicadores que permiten analizar las empresas hoteleras de 3 estrellas de la ciudad. Luego se incorporan valor, resultados, propuesta y costos.

El valor se refiere al nivel de importancia que representa la actividad generadora de valor para la empresa como potencial ventaja competitiva. Otorgarles un valor permite identificar aquellas de mayor prioridad para ser tratadas. Si bien se trata de una valoración subjetiva, es necesaria para lograr un orden de prioridades, dado que se trabaja con gran cantidad de indicadores y eslabones. El valor se puede establecer en un rango numérico (1 a 10) o nominal (poco importante a muy importante) y el mismo dependerá de la implicancia que posea en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Por ejemplo el indicador limpieza en habitaciones, tendrá mayor ponderación que el indicador presencia de libro de quejas y sugerencias, ya que el primero tiene mayor impacto en la satisfacción del cliente.

El resultado se plantea en función del análisis de cada indicador, describiendo la situación para luego poder tomar una determinación. Siguiendo con el ejemplo anterior, la limpieza de las habitaciones puede considerarse de muy mala a muy buena u operacionalizarse aún mas y evaluarse de acuerdo al procedimiento de limpieza en diferentes etapas, limpieza de pisos, vidrios, desempolvar muebles, cambio de blancos, etc. y ponderar individualmente cada proceso para obtener resultados mas específicos.

Una vez que se visualizan los resultados del análisis, es posible identificar fortalezas y debilidades y realizar las propuestas para mejorar las acciones o actividades generadoras de valor. Por ejemplo, mejorar la calidad en los productos de lavandería puede mejorar el aspecto de los blancos y generar mayor sensación de limpieza, o aumentar la frecuencia semanal en la limpieza de vidrios, si no se alcanzara el resultado deseado en este proceso.

Y finalmente se debe establecer el costo de dicha propuesta, ya que la misma debe adaptarse a un presupuesto y se deberá evaluar este costo en función de la importancia que presente dicha propuesta como generadora de valor. Es decir, que se debe evaluar si el costo realmente se justifica, por ejemplo, si los blancos del hotel representan un alto nivel de importancia, por la sensación de limpieza que genera en el pasajero, esta inversión generará un valor positivo en el cliente.

Existe una inversión de tiempo también, por ejemplo si se aumenta la frecuencia semanal de limpieza de vidrios, ese tiempo adicional que debe dedicarse a



esta actividad, puede estar perjudicando otras actividades o deberán contabilizarse como tiempo extra de las mucamas.

A modo de graficar un ejemplo se plantea el siguiente caso:

Cuadro N° 10: Ejemplo de aplicación de cadena de valor.

<b>Eslabón</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>	<b>Resultado</b>
Vocación de Servicio	Nivel de compromiso y predisposición de los empleados con la actividad.	Muy importante. Por tener un alto impacto en la satisfacción de las necesidades del cliente. Se mide en una escala nominal comprendida con los valores: Inexistente – Muy bajo – Bajo – Medio – Alto – Muy Alto.	Medio. Los empleados están comprometidos con la actividad, realizan las tareas asignadas de manera satisfactoria, son puntuales en sus horarios, y dan respuesta a los requerimientos de los clientes. El trabajo es correcto, aunque solo se limitan a las tareas que se les asignan y no se preocupan por conocer si el cliente se siente a gusto con el servicio ofrecido, o las respuestas ante sus requerimientos, ni manifiestan predisposición ante pedidos especiales de los clientes. No consideran la “atención a los detalles”.
<b>Propuesta</b>			<b>Costo</b>
<p>Capacitar al personal en atención al cliente, haciendo hincapié en la importancia de la vocación de servicio. La misma puede realizarse a través de la Asociación Hotelera.</p> <p>Establecer los objetivos de trabajo claramente por escrito y de manera verbal en las reuniones de trabajo.</p> <p>Establecer incentivos de tipo económico o premios para aquellos empleados cuyo compromiso y predisposición al trabajo se destaque.</p>			<p>Bajo.</p> <p>Valor de la capacitación, que consta del valor de la inscripción de cada empleado.</p> <p>Formulación de los objetivos que se pretenden que logren los empleados en su trabajo.</p> <p>Valor del premio o incentivo según se defina.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo como se realizó este ejemplo se podrán analizar el resto de los eslabones de las empresas, siempre estableciendo el valor de las mismas para luego priorizar las acciones a llevar a cabo en primer lugar.

Una vez aplicadas las acciones detalladas en la propuesta se podrá establecer el margen de servicio, es decir, realizar la comparación entre el costo de las acciones y los beneficios obtenidos a partir de ello.

En este caso analizado como ejemplo, si a partir de las propuestas se logra obtener una actitud de vocación de servicio y a consecuencia de ello se logran fidelizar clientes, generar una crítica positiva, recomendaciones y una mayor satisfacción de las



necesidades de los huéspedes, se establecerá un margen de servicio positivo/negativo que contablemente se establecerá en función de los beneficios económicos que se obtengan y de los costos incurridos de las propuestas.

## 8 – CONCLUSIÓN

---

Llegado este punto de la tesina, se puede afirmar en principio que se logró cumplimentar la totalidad de los objetivos planteados inicialmente, siendo los resultados obtenidos muy positivos e interesantes. Por un lado permitieron reconocer un gran número de generadores de valor de naturaleza tangible e intangible que inciden en el proceso de decisión de compra del cliente; y a su vez, consecuentemente, identificar potenciales ventajas competitivas que posibilitan enfocar y direccionar las decisiones y proyectos para las empresas hoteleras.

Conocer el funcionamiento, fortalezas y debilidades de la empresa es el primer paso para la generación de ventajas competitivas. La ciudad esta creciendo y en materia hotelera existen nuevas empresas y proyectos en desarrollo, por lo cual aumenta la relevancia en el hecho de que las empresas conozcan y posean herramientas que les permitan competir en un mercado que se esta ampliando.

El hecho de llevar adelante un hotel implica considerar una gran cantidad de variables y elementos en muchos casos intangibles. Como se presentó en el análisis realizado, las características de naturaleza intangible ocupan un lugar muy importante dentro de la organización y son los principales generadores de valor, aunque no siempre son los más fáciles de evaluar por ser heterogéneos y depender en gran medida del factor humano, es decir, de quien brinda el servicio y de la percepción de quien toma ese servicio. Sin embargo la evaluación a partir de una serie de indicadores permite establecer un análisis de los mismos para poder otorgarles un valor y guiar la toma de decisiones.

Haciendo una triangulación entre la teoría y la realidad, es decir, entre el marco teórico planteado y los resultados obtenidos, se evidenció una brecha entre ambas, por un lado el planteo de los elementos estructurales de la organización, los conceptos de visión, misión, objetivos, estrategias, etc. siendo tan destacados e importantes para establecer el rumbo de la empresa, no se consideran en la práctica. Y por otro lado, al trabajar con hoteles de estructuras organizacionales relativamente chicas, se notó una superposición entre las diferentes áreas de trabajo, dado que una persona se ocupa de diferentes sectores de la empresa, como es en el caso de la administración, la gerencia, el área de recursos humanos y la organización interna, donde todas estas áreas no se encuentran sectorizadas.

A su vez, respecto a la competencia, resulta interesante que si bien todos los hoteles pertenecen a una misma categoría, con servicios y tarifas similares, solo consideran competidores a aquellos que se encuentran en la misma zona geográfica.



Un hotel del centro no es competencia para un hotel que esta sobre la ruta, y este último tampoco lo es para quien se encuentra en el aeropuerto. Por lo tanto al hablar de competitividad, el número de competidores que se consideran es muy bajo, solo consideran 2 o 3 hoteles.

A partir de los eslabones e indicadores identificados durante el análisis se puede concluir en que los principales eslabones destacados fueron aquellos que tienen que ver con que el pasajero “se sienta como en su casa”, es decir que hagan a la comodidad de este. En primer lugar, a partir de la atención, siendo fundamental la presencia en los empleados de una vocación de servicio. Esta característica se consideró de fundamental importancia y difícil de hallar en los empleados. Y en segundo término se valoraron los equipamientos del hotel, específicamente la comodidad de las camas y el acceso a Internet.

En todos los hoteles relevados, se demostró un claro conocimiento de las características y necesidades de la demanda, que en el caso de la plaza neuquina, lo compone el segmento corporativo, definido por los propios hoteleros como una demanda repetitiva que arriba a la ciudad por cuestiones laborales. La comodidad del cliente se encuentra entre las prioridades como generador de valor, haciendo referencia no solo a las condiciones de infraestructura y equipamientos, sino principalmente a la atención y prestación del servicio por parte de los empleados de la empresa.

En lo que refiere al trabajo de campo, que hizo posible la recolección de la información, a pesar de las dificultades que presentó la concreción de las entrevistas, vale destacar la buena predisposición de los empresarios para brindar la información.

La cadena de valor como metodología de análisis es una herramienta que resultó desconocida para la totalidad de los hoteles con los cuales se trabajó. La falta de conocimiento de la temática en estudio por parte de los entrevistados, así como la ausencia de análisis internos en las empresas, en principio se consideró como una posible dificultad para lograr detectar los eslabones generadores de valor, sin embargo, no existió mayor dificultad para la comprensión y otorgamiento de la información. Solo en algunos casos, principalmente a la hora de identificar posibles indicadores, se detectaron dificultades para operacionalizar los mismos en categorías mensurables, ya que las respuestas resultaron muy generales.

Sin embargo, la principal dificultad detectada que se pudo evidenciar en los casos analizados, no tuvo que ver con la recolección de la información, sino con el profesionalismo con que se desarrolla la actividad. La heterogeneidad en la oferta



hotelera de 3 estrellas de la ciudad, expone una amplia brecha respecto a este tema, desde quienes poseen conocimiento del rubro hotelero, la administración de empresas y poseen iniciativa para innovar y adaptar su oferta hasta quienes solo ven el hotel como un negocio mas, donde no se puede hacer mas que esperar que lleguen clientes para poder lograr un beneficio económico.

En este segundo caso gran parte de los empresarios, no tienen relación alguna en cuanto a estudios, conocimientos previos o experiencia con el rubro del turismo, la hotelería, ni con la administración de empresas. Los emprendimientos hoteleros surgieron por herencia, o como una posibilidad de negocio, pero sin conocimiento de la actividad, por lo cual desconocen herramientas y actividades básicas para la gerencia y administración de un hotel. Estas características además de generar desinterés en la aplicación de herramientas como la cadena de valor que se propone, generan para algunos empresarios una mala imagen de la actividad en la ciudad.

Por otra parte, la ausencia de una visión empresarial y de una capacidad de adaptarse e innovar da cuenta de la imposibilidad de generar y mantener ventajas competitivas sostenibles. Considerar que ante una crisis económica o ante un evento natural como ocurrió en 2011 con la erupción del volcán Puyehue, no se puede hacer nada más que esperar que los clientes quieran viajar, fueron algunas de las manifestaciones de los empresarios hoteleros.

Y por último, justificados en la falta de tiempo, y en el hecho de tratarse de PYMES, con poco personal, las empresas analizadas no realizan ningún tipo de análisis interno de las características de la cadena de valor, solo se hacen algunos controles básicos, a través de la observación sin procedimientos establecidos, que no se manifiestan por escrito por lo tanto no queda registro de ello, exceptuando el caso del hotel Land Express, donde manifestaron realizar encuestas de calidad, en varias áreas del hotel.

Es por esto que el modelo adaptado para la hotelería 3 estrellas de la ciudad, resultará de gran utilidad para comenzar a incorporar nuevas herramientas y profesionalizar la actividad. El modelo que se plantea es sencillo, de fácil aplicación y adaptación y pretende que los empresarios reconozcan sus fortalezas y debilidades para trabajar en ellas, a partir de los eslabones generadores de valor que ellos mismos identificaron.

Lograr mayor competitividad en las empresas permite mayor seguridad y permanencia en el mercado al mismo tiempo que fortalece las barreras de entrada de nuevos competidores al mercado.



Finalmente, es importante destacar la importancia del factor humano en la satisfacción de las necesidades del cliente, en especial cuando se habla de vocación de servicio, característica que fue destacada entre los principales generadores de valor de los hoteles 3 estrellas que por tratarse de una capacidad del personal implica que cuando un empleado deja la empresa se lleva consigo una importante ventaja competitiva.

## 9 - PROPUESTAS DE LA INVESTIGACIÓN

---

La tesina generó además de interesantes resultados y un modelo de medición de cadena de valor, una serie de propuestas y nuevos puntos de partida e interrogantes para continuar profundizando.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de la hotelería neuquina, se reconocen una serie de necesidades y falencias, que fundamentan las propuestas que se presentan a continuación:

- **Constituir una visión y una misión formalmente establecidas, donde se puedan plantear claramente los objetivos de la empresa.** Esto permitirá mantener claros los lineamientos de la empresa, en cuanto a las actividades a llevar adelante y el perfil de la misma. Si bien es una tarea que debe resolver la gerencia del hotel, involucra a la totalidad de la empresa, ya que todos aportan desde su función, el trabajo necesario para brindar el servicio. Establecer los elementos estructurales del hotel implica que sus dueños / gerentes, fijen una meta a largo plazo través de la visión y el camino para llegar a ella. Una vez claro esto, se transmite a la totalidad de la empresa para que todo el personal pueda acompañar desde su lugar los objetivos planteados, enfocando sus esfuerzos en una misma dirección.

- **Impulsar la capacidad de adaptarse e innovar en los empresarios.** Esta carencia en parte se encuentra ligada a la falta de una clara visión empresarial, y es necesaria la capacitación de los empresarios para que logren comprender la importancia de implementar herramientas que permitan afrontar la competitividad en el mercado, los cambios de la demanda y la satisfacción de las necesidades del cliente. En general las capacitaciones del rubro, se orientan a los empleados de recepción y mucamas y no suelen capacitar al nivel gerencial. La propuesta consiste en generar espacios de capacitación para el nivel gerencial de los hoteles, donde se consideren como principales tópicos la administración de empresas hoteleras (dado que existen empresarios hoteleros sin estudios ni experiencia previa en el rubro) y la necesidad de adaptarse a las exigencias y necesidades de la demanda.

- **Capacitación en vocación de servicio.** Esta característica, la mas importante y destacada para los hoteleros, se considera difícil de encontrar en un empleado, pero sumamente importante. Si bien en algunos casos se la considera una característica intrínseca de cada persona, la capacitación genera conocimientos y brinda herramientas para que los empleados comprendan y puedan adquirir esta actitud.



- **Promover la cadena de valor como herramienta de análisis interno, generadora de ventajas competitivas.** La cadena de valor resultó una herramienta desconocida para la totalidad de los empresarios hoteleros, por lo cual para poder aplicarla, es necesario primero conocer de qué se trata y los beneficios que aporta. La promoción de la misma se puede realizar a través de la Asociación Hotelera de la ciudad, ya que funciona como el principal referente de consulta y capacitaciones para los empresarios.

La presente tesina se considera el primer paso para trabajar la cadena de valor en empresas de servicios y a partir de los resultados obtenidos se sugieren, además de las propuestas antes presentadas, nuevos planteos para continuar profundizando esta temática

Para futuros proyectos a trabajar se plantean como posibles disparadores:

- Extrapolar el modelo para adaptarlo a categorías de alojamiento de 4 y 5 estrellas y analizar que resultados se obtienen de su aplicación. Trabajar con hoteles de mayor categoría con un número de personal y una departamentalización mayor, implicará una cadena de valor mas detallada, con un abanico de eslabones más amplio.

- Extrapolar el modelo para adaptarlo a otro tipo de empresas de servicios, ya sean de alimentación, transporte o agencias de viajes. Así como se puede aplicar el modelo en empresas hoteleras, es válido para cualquier empresa de servicios y permitiría fomentar el uso de esta herramienta en otras empresas prestadoras de servicios.

- Realizar un análisis comparativo de la cadena de valor de hoteles 3 estrellas de otros destinos del país, que permita conocer en función del tipo de destino y demanda del lugar cuales son los principales generadores de valor en ellos.

- Realizar un análisis de costos, en función de los eslabones planteados en el modelo de cadena de valor para hotelería, para lograr obtener valores concretos de los beneficios que se obtienen, es decir, el margen de servicio.

A su vez surgen nuevos interrogantes, que permitirían complementar los resultados obtenidos para una mayor profundización de la temática:

¿En qué medida influye la vocación de servicio en la decisión de compra del cliente?

¿Cuáles son los principales generadores de valor desde la perspectiva del cliente?



Universidad Nacional del Comahue  
Facultad de Turismo  
Licenciatura en Turismo

¿Cuál es la brecha existente entre los eslabones generadores de valor identificados por el cliente y por el empresario hotelero?



## 10 - BIBLIOGRAFIA

---

- ☞ Bueno, Eduardo (2007). *“Organización de Empresas. Estructura, Procesos y Modelos”*. Segunda Edición. Editorial Pirámide. Madrid.
- ☞ Eiglier, P y Langeard, E (1987). *“Servucción: el marketing de servicios”*. Mac Graw Hill. Madrid. España.
- ☞ Gazzera, M. Alejandra; Lombardo, Lorena et all (2010) *“Las Empresas Turísticas y su Administración”*. Educo. Neuquén, Argentina.
- ☞ Gilli, Juan Jose (2001). *“Diseño y efectividad organizacional”*. Ediciones Machi SA. Buenos Aires. Argentina.
- ☞ Koenes, Avelina (2002) *“La Ventaja Competitiva”*. Colección: Guías de gestión para la pequeña empresa. Ediciones Diaz de Santos. Madrid, España.
- ☞ Kotler P. y otros (2003). *“Marketing para Turismo”*. Tercera edición. Editorial Pearson - Prentice Hall. España.
- ☞ Mendicoa, Gloria E. (2003) *“Sobre Tesis y Tesistas. Lecciones de enseñanza-aprendizaje”*; Espacio Editorial; Buenos Aires.
- ☞ Porter, Michael, E. (1987) *“Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”* Piramide. Madrid, España.
- ☞ Porter, Michael E. (1999) *“Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia”*. Compañía Editorial Continental. México.
- ☞ Sabino, Carlos A. (1996) *“El proceso de investigación”*. Editorial Lumen. Argentina.



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA A TRAVES DE PÁGINAS WEB

- ☞ Alonso, Gustavo (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. En [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)  
Fecha de consulta: Abril 2011.
- ☞ Gallego, Javier. "Cadena de valor y modelos de negocio en Turismo" en [www.eoi.com.es](http://www.eoi.com.es). Fecha de consulta: Septiembre 2011.
- ☞ Hurtado, Jonas et all. "Cadena de valor en el sector empresarial de servicios de ingeniería de consulta". Revista Multiciencias, Vol. 11, Nº 2, 2011 (153 - 158) en <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/mc/article/viewFile/9278/8934> . Fecha de consulta Diciembre 2011.
- ☞ Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Neuquén. 2010. "Oportunidades de Inversión Privada". En [www.neuquentur.gob.ar](http://www.neuquentur.gob.ar). Fecha de consulta Marzo 2011.
- ☞ Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Neuquén. 2009. "Oferta de Alojamiento Turístico". En [www.neuquentur.gob.ar](http://www.neuquentur.gob.ar). Fecha de consulta Marzo 2011.
- ☞ Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Neuquén. 2011. "Oferta de Alojamiento Turístico". En [www.neuquentur.gob.ar](http://www.neuquentur.gob.ar). Fecha de consulta Enero 2013.
- ☞ Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Neuquén. 2008. "Plan de Gestión de Turismo 2008/2011". En [www.neuquentur.gob.ar](http://www.neuquentur.gob.ar). Fecha de consulta Marzo 2011.
- ☞ Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Neuquén. 2010. "Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015". En [www.neuquentur.gob.ar](http://www.neuquentur.gob.ar) Fecha de consulta Enero 2013.



- ☞ Venegas, Braulio; Loredó, Néstor (2008). “El empleo de la cadena de valor en la búsqueda de la competitividad.” En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/emcadvalcompe.htm> Fecha de consulta: Agosto 2011
  
- ☞ Zarazúa, Gloria. “Ventaja Competitiva y Cadena de Valor”. En [webccee.url.edu.gt](http://webccee.url.edu.gt). Fecha de consulta: Septiembre 2011.