

Temas de gestión en

Hotelería & Gastronomía



Semana del Turismo
UNQ 2014



Universidad
Nacional
de Quilmes

Temas de gestión en

Hotelería & Gastronomía

Semana del Turismo

UNQ 2014

Temas de gestión en hotelería & gastronomía / Luis A. Grünewald ... [et.al.]. - 1a ed. - Bernal :
Universidad Nacional de Quilmes, 2014.
100 p. ; 29x21 cm.

ISBN 978-987-558-313-9

1. Gestión Hotelera. 2. Gastronomía. I. Grünewald, Luis A.
CDD 647.94

Fecha de catalogación: 10/09/2014

Material de difusión realizado para su
distribución gratuita para los alumnos de la
Licenciatura en Administración Hotelera en el
marco de la semana del turismo 2014



Rector

Dr. Mario Lozano

Vicerrector

Dr. Alejandro Villar

Departamento de Economía y Administración

Directora

Prof. María Elisa Cousté

Vicedirector

Mg. Miguel Giudicatti

Licenciatura en Administración Hotelera

Director

Lic. Ariel Barreto

Índice

Presentación

María E. Couste / Pág. 7

Tres reflexiones sobre la actividad turística y hotelera

Antonio Torrejón / Pág. 11

Las encuestas como herramientas de calidad, seguridad y competitividad

Luis Grünewald / Pág. 21

Turismo accesible. Atención al cliente con capacidades restringidas

Agueda Fernández / Pág. 29

Gestión estratégica de precios. Estrategias de precios para Pymes Hoteleras

Walter Zanchetti / Pág. 37

Gastronomía. El dilema de las propinas en locales gastronómicos

Mariano Calgaro / Pág. 53

La lógica del gobierno organizacional en las corporaciones hoteleras.

Análisis del caso: La corporación hotelera Hilton

José L. Sebastián; Christian Philbert; Julieta Godoy / Pág. 63

Ong's: una herramienta estratégica para la gestión competitiva de destinos turísticos

Laura Andrea Mari; Aldana Consigliere; Bárbara Consigliere / Pág. 75

El contrato de hospedaje. Responsabilidad civil del hotelero

Marta Dolores Pérez / Pág. 81

Departamento de Economía y Administración

Temas de gestión en

Hotelería & Gastronomía

Introducción

La hotelería, o para decirlo con más precisión, el alojamiento turístico es parte del sistema turístico. Pertenece al subconjunto de empresas que ofrecen servicios a los turistas, junto con el transporte, gastronomía, agencias y otros. El turismo constituye una de las principales actividades económicas a nivel mundial, generando aproximadamente el 9% del empleo. Datos similares se verifican en nuestro país.

Mil millones de personas se desplazan internacionalmente cada año. Mil millones que requieren, entre otros servicios, los de alojamiento. De allí que la hotelería sea parte de los sectores que festejan el 27 de septiembre el día mundial del turismo. Desde una institución educativa, la mejor forma de hacerlo es generando un espacio que permita reflexionar sobre algunos temas clave de la actividad, y sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta.

En nuestro país el alojamiento ha seguido similar derrotero que en el resto del mundo. Partiendo de los alojamientos, básicamente refugios, para los viajeros del tiempo de la colonia, las postas en las zonas rurales, a pequeños establecimientos en las incipientes ciudades, a la gran hotelería de lujo de fines del siglo XIX y principios del XX, que emulaban los hoteles europeos, la hotelería para los sectores medios que se conforman a partir de los años 1920 y 1930, y finalmente la inclusión de los sectores menos favorecidos, con la hotelería sindical y la hotelería desarrollada o administrada por el estado en sus distintos niveles - nacional, provincial- a partir de los años 1940. Promediando el siglo XX, el turismo queda incorporado como un derecho y la hotelería en sus diversas manifestaciones presentaba opciones para todos.

Hasta aquí todo el alojamiento turístico era nacional. En el año 1972 se inaugura el Hotel Sheraton y durante 20 años fue el único hotel de cadena internacional presente en el país, hasta que en 1992 se abre el hotel Hyatt. Es que en la década del 90, con los cambios que se produjeron en el plano económico internacional, básicamente la globalización y la concentración económica, los negocios en el plano global y las políticas de apertura económica que implementó la Argentina, produjeron un profundo cambio en el escenario del turismo en general y la hotelería en particular en nuestro país. Sólo para graficar lo dicho, vemos que en 1992 se produjeron 1.703.910 llegadas de turistas internacionales, y en el año 2008 la cifra registrada fue de 4.700.494.

Por supuesto que este crecimiento fue necesariamente acompañado de un crecimiento del alojamiento turístico, tanto en el aumento de la oferta, como en el perfil de la misma.

Las cadenas hoteleras fueron desembarcando en Argentina, primero las marcas de 5 estrellas, seguidas por las de 4 y luego de las 3 estrellas. La hotelería nacional tuvo que actualizarse, tanto para poder competir con estos nuevos jugadores, como para satisfacer las expectativas de un turista muy experimentado y exigente. La oferta hotelera se expandió notablemente, y la calidad de los servicios hoteleros se fue mejorando. La profesionalización del sector se planteó como una necesidad impostergable, dando origen a la formación específica a nivel de la educación superior, con una clara ampliación de la oferta educativa en el campo del turismo y de la hotelería.

A su vez, al tradicional turismo masivo de sol y playa, se fueron agregando nuevos intereses por parte de los turistas, dando lugar a alternativas de turismo no tradicional, los que a su vez van dando forma a nuevas formas de alojamiento. Podríamos decir que para cada tipo de turismo o de turista surgen nuevas formas de alojamiento. Así, en Argentina veremos el surgimiento y desarrollo de estas nuevas formas, como el alojamiento rural, hostels y hoteles boutique.

El inicio del nuevo siglo será testigo del surgimiento de nuevos destinos turísticos en distintas provincias del país y en muchos casos como una alternativa de desarrollo local, tanto para complementar sus actividades productivas tradicionales, como para generar una actividad económica donde no existía prácticamente ninguna. Esto posibilitó la incorporación de nuevos actores en la actividad, a partir de pequeñas inversiones en establecimientos de alojamiento, como las cabañas, que permiten una inversión progresiva en la medida en que la actividad se va consolidando.

Lo expresado permite entender el crecimiento que el alojamiento turístico ha tenido en los últimos 10 años. En el año 2003 contábamos con 8.083 establecimientos y en el año 2009, ese número se había elevado a 12.227. Se incluye tanto el alojamiento denominado hotelero (hoteles 1 a 5 estrellas, hoteles boutique, apart y otros sin categorizar), y los parahoteleros (sindicales, colonias, tiempos compartido, pensiones, cabañas). Si lo comparamos desde las plazas, entonces tenemos que en el 2003 contábamos con 434.421, y en el 2009 con 564.368. Estas cifras dan cuenta por sí mismas del crecimiento registrado. Es interesante resaltar que el mayor número de establecimientos corresponde al segmento parahotelero: para las cifras del 2009, 5.107 establecimientos corresponden a los hoteleros y 7.120 a los parahoteleros. Para concluir con estos datos, vemos claramente que la mayoría de los alojamientos turísticos en nuestro país son empresas pequeñas y medianas (Pymes).

Un dato interesante para resaltar es que a partir de la evolución que se ha descrito, Argentina cuenta ya con cadenas nacionales, algunas nuevas como el caso de Amerian, Che lagarto en el segmento hostels, o el Grupo Fen con sus marcas Dazzler y Esplendor, y otras como resultado de la reorganización de empresas pre-existentes como el caso del grupo Solanas, que desarrolló la marca Design Suites. Esto da cuenta de un importante nivel de desarrollo de la hotelería como negocio estratégico, cuando vemos que los casos mencionados han iniciado su expansión a otros países. Si bien, se ha avanzado, aún queda tarea por hacer, sobre todo en muchos de los alojamientos más pequeños donde el grado de profesionalización no ha alcanzado todavía los niveles requeridos para enfrentar una dura competencia y para satisfacer demandas de creciente exigencia.

Por ello es importante acompañar esta fecha en que se festeja el Día Mundial del Turismo para repasar, analizar, discutir, sobre algunos de los temas de actualidad vinculados a la actividad hotelera, desde la mirada más general y estratégica, hasta cuestiones organizacionales, de administración, de gestión, de normativas, de herramientas que ayuden a lograr la calidad y la competitividad, hasta los que se relacionan con la continuidad de la ampliación de derechos en turismo, como lo representa la cuestión de la atención de turistas con capacidades restringidas. El desafío del sector, el de siempre, pero el de hoy más que nunca, es convertir al hotel en parte de la experiencia turística. Que el hotel no sea únicamente un lugar para dormir y reponerse, sino el lugar que complementa, amplíe y profundice la experiencia global del turista en el destino elegido.

Prof. María Elisa Cousté

Directora

Departamento de Economía y Administración
Universidad Nacional de Quilmes

Tres reflexiones sobre la actividad turística y hotelera

Antonio Torrejón

Primera reflexión:

El turismo no es una “disciplina”, sino que es una “interdisciplina”

El éxito de la “actividad turística”, también en el país, en los últimos años, ha originado una serie de percepciones o caracterizaciones que tratan de encuadrar al mismo, con mucha improvisación, que termina perjudicando su aporte.

País y turismo, deben ser conceptualizados, hoy, como “sistemas”, porque un sistema, no implica la sumatoria de partes, sino la interacción de las mismas.

Hay que comprenderlo con sus particularidades desde la clara individualización de sus partes, entre otras cosas, para entender el "TODO".

Entre las disciplinas o partes implicadas en el sector turismo, cabe destacar:

a) La Política. Considerada esta ciencia como "la búsqueda del bien común" en lo particular del Turismo, se debe procurar la forma de prever mecanismos desde la administración del Estado hasta lo privado de atenderlo en su condición de un servicio -no almacenable- que requiere respuestas ágiles en tiempo y forma. Desde allí lo imprescindible, que donde exista la posibilidad turística, el turismo, esté en la línea directa con la decisión (Gobernadores, Intendentes, Dueños de Empresas, gerencias generales, etc.). Al manejar variables de ocio y recreación para todas las edades, es una actividad de respuestas simples, de bajo costo y mucha oportunidad en la gestión política.

b) La Economía. Como actividad económica, el turismo se "redescubre" a partir de los años sesenta con la aparición del turismo de masas o turismo fordiano, cuando los países occidentales se dan cuenta de la potencialidad de las actividades implicadas en él. Actualmente, la valoramos por la cuantificación de los flujos turísticos y su efecto en las balanzas de pagos nacionales. En las últimas décadas, el interés también se ha centrado en estudiar las posibilidades de desarrollo que ofrece esta actividad para los países emergentes (en su condición de generador privilegiado en muchos lugares de empleo, desarrollo de infraestructuras, sustitución de actividades tradicionales etc.). Es decir, la perspectiva de análisis que ha predominado ha sido la macroeconómica. Sin embargo, los estudios que se realizan desde la Economía tropiezan con un problema: atendiendo a la tradicional clasificación de las actividades económicas, ya que el turismo no constituye estrictamente un sector económico: queda ubicado, a efectos de análisis y cuantificación, dentro del sector servicios.

c) La sociología. Desde el campo de la sociología, la dirección de la investigación gira en torno a las condiciones sociales que posibilitan o facilitan

desplazamientos, es decir, el turismo como fenómeno social y en continuo crecimiento. Trataría aspectos como las condiciones que apoyan el turismo en las sociedades avanzadas, el surgimiento del turismo de masas, en cambio, en los destinos de preferencia debido a "modas" en el sector, etc. Para ello, se centra en la consideración del comportamiento de distintos grupos objeto de estudio en función de la nacionalidad, formación, edad, religión, sexo, etc. Desde la perspectiva económica, la investigación se fija en el análisis de los recursos y servicios turísticos, en las potencialidades o debilidades de los mercados, etc. La aplicación del análisis económico al estudio de esta actividad, ha dado lugar al surgimiento de la Economía Turística como rama especializada de investigación.

d) El Derecho. Los estudios sobre los derechos de los consumidores y la calidad de los servicios ofrecidos constituyen un campo de desarrollo cada vez más importante, respondiendo a la tendencia a mejorar la atención al cliente, que cada vez se vuelve más exigente. La gran competencia a que está sometida esta actividad, no solo en el contexto nacional sino también internacional, determina una mayor preocupación por este tipo de cuestiones. Además, la creciente globalización de la economía y la mayor complejidad de relaciones que implica, exige la armonización y aproximación de las legislaciones nacionales y su puesta al servicio de las necesidades de la cada vez más importante actividad turística.

e) La Educación. La transmisión de conocimientos se convierte en elemento fundamental a la hora de ilustrar al visitante, vía programas que ayuden a interpretar los procesos y a entender mejor el resto de las disciplinas que toman contacto los viajeros en el más elemental de los itinerarios; o formar al personal que va a enfrentarse al complejo mundo de la comunicación turística. Así, la labor a desarrollar en este campo se centraría en detectar que conceptos deben apoyar la formación básica en turismo y determinar en qué dirección debe ir la educación superior, diseñar el grado de especialización, evaluar los cambios y tendencias para ajustar tanto cursos como currícula, vincular investigación con formación, optimizar el uso de nuevos procesos y técnicas pedagógicas más apropiadas y apoyarse en la experiencia científica, es decir, utilizar las teorías del conocimiento más actuales. El contacto internacional de los expertos en estas cuestiones resulta imprescindible para contrastar experiencias y diseñar tendencias.

f) La Psicología. Es indudable el interés del estudio de las motivaciones, preferencias y conductas del turista de cara a implementar una política turística adecuada. Estas pueden ser: por adquirir conocimientos, formación, diversión o evasión, por motivos religiosos, culturales, de salud, por esnobismo, etc. En definitiva, se pretende conocer la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?

Los cambios, por ejemplo, en las preferencias de los consumidores del producto turístico, pueden tener un efecto muy negativo en una región si no se han previsto o detectado con suficiente antelación. En los últimos tiempos, la preocupación por los problemas ecológicos y medio ambientales está afectando al comportamiento de la población. También es evidente la necesidad creciente de viajar en las sociedades avanzadas, como "escape" del acelerado ritmo de trabajo en las grandes ciudades. Un mejor conocimiento de aquellos elementos que "molestan"

o, por el contrario, que "prefieren" los turistas, puede ser de gran utilidad tanto para la actividad turística como para las Administraciones implicadas en la misma.

g) La antropología. La antropología que estudia la cultura apoyándose en otras disciplinas afines para descubrir las complejas condiciones de la vida humana; el contexto institucional y de comportamiento de una sociedad, las estructuras significativas de la misma y su sistema de símbolos. Estudia, por tanto, las condiciones socio-económico-culturales que determinan la necesidad humana de viajar, así como los efectos que provocan en el comportamiento de la población receptora y emisora la interacción social y las relaciones interpersonales en distintas situaciones. La intensidad de los contactos nacionales e internacionales que se vienen produciendo en los últimos tiempos no ha tenido precedente en la historia de la humanidad.

h) La geografía. La Geografía ofrece un análisis desde la perspectiva del espacio. La distribución regional, nacional o internacional de los mercados turísticos, la localización de los núcleos turísticos y los flujos de visitantes, sus efectos sobre las redes de transporte, la decadencia o el auge de las áreas turísticas, la relación entre asentamientos turísticos y el entorno ambiental, regiones, productos, marcas, corredores, comarcas, etc., constituyen los elementos de atención para la geografía.

Tampoco hay que olvidar que la actividad turística se apoya en subsectores como el del transporte, alojamiento, comidas, recreación, etc. Desde la perspectiva de la empresa implicada en el hecho turístico, debe ser prioritaria la atención a los aspectos de gestión empresarial (estructura de costos, márgenes de beneficio, etc.), la creación y venta del producto, detectando aquellos aspectos que determinarán una mayor atracción por parte del cliente (papel del marketing turístico en la planificación turística, promoción, etc.). También es fundamental el estudio del tipo de trabajo que genera (cualificados o no cualificados, estacional o no estacional, etc.) a efectos de detectar las necesidades.

Además de las anteriores disciplinas, podemos identificar otras materias o disciplinas de investigación estrechamente vinculadas con el turismo. La estadística constituye una técnica instrumental de apoyo a la investigación en materias como: economía, psicología, sociología, etc. Se puede ir más lejos todavía. Los avances tecnológicos en los medios de comunicación y transporte, determinan la expansión y difusión del fenómeno turístico. La Ecología, como campo también multidisciplinario, centra su interés en la capacidad de regeneración de los recursos, agotamiento de los mismos, posibilidad de recuperación, etc., lo que implica una visión diferente, de allí el espacio que tomó "el ecoturismo".

Aunque se ha intentado describir brevemente las principales áreas de interés para las diferentes ciencias implicadas en el fenómeno turístico, hay que tener en cuenta que los temas señalados no están "asignados" exclusivamente a cada una de ellas. En ocasiones coinciden los temas citados en varias disciplinas, si bien tratados con una visión diferente. Así, por ejemplo, dentro de la Economía Urbana, preferentemente aquellos relacionados con la planificación y el desarrollo regional, coinciden con los estudiados dentro de la geografía o incluso de la Economía Turística.

En definitiva, debe tenerse en cuenta que la investigación de las cuestiones relacionadas con la actividad turística tiene una característica importante: la multidisciplinariedad. *La posibilidad de aproximación al fenómeno turístico desde diferentes perspectivas puede constituir a su vez su principal debilidad.* Así, aunque la investigación realizada sobre esta actividad en los últimos años ha sido importante, los investigadores siguen trabajando estrictamente dentro de los límites de las disciplinas científicas tradicionales. Esta circunstancia estrangula la posibilidad de aproximaciones interdisciplinarias y genera esfuerzos intelectuales fragmentados y dispersos. En este contexto, la colaboración científica tiene lugar y se mantiene dentro del mismo campo científico, ya sea desde la economía, la Sociología, la Psicología, la Política, etc.

Espero agregar, algunos elementos, esclarecedores, que ayuden a respetar un moderno sector, que quizá por lo joven, se lo ha tratado con mucha improvisación. Algunos dirigentes políticos se darán cuenta, porque este sector eminentemente Multidisciplinario, necesita estar junto al que decide, por lo perecedero, de no tener la instancia del almacenaje (como la industria) y liberado por su flexibilidad de poder entender y ayudar a gran parte de las disciplinas en las que es concurrente.

Segunda reflexión: Conducir con una adecuada participación

La refundación, que tenemos que hacer de las Instituciones turísticas (públicas y privadas) nos obliga rápidamente, a adaptarnos a las nuevas realidades.

Peter Drucker (1993) plantea agudamente: "El líder del pasado era una persona que sabía cómo ordenar. *El del futuro tiene que saber "cómo preguntar".* Necesita ineludiblemente de los otros. Como resalta Goldsmith (1996), entre las habilidades de los ejecutivos exitosos se hallan ahora las de escuchar, hacer "feedback" continuo, no caer en el usual sesgo de las estructuras jerárquicas tradicionales de "matar" al que dice la verdad sino, por el contrario, estimularla, reflexionar.

En la identidad básica del ser humano se halla la necesidad de la participación. Un profundo conocedor del tema, Juan XXIII, resaltó en su encíclica "Mater et Magistra" (1961) que "*el designio divino ha creado a los seres humanos de tal modo que en la naturaleza de los hombres se halla involucrada la exigencia de que en el desenvolvimiento de su actividad productora tengan posibilidad de empeñar la propia responsabilidad y perfeccionar el propio ser.*" El involucramiento es una exigencia interna de la naturaleza misma del ser humano.

La participación comunitaria es un instrumento fuerte, como se ha reiterado a la hora de las decisiones de hoy; pero nunca debe perderse de vista que es, al mismo tiempo, un fin en sí mismo. Hace a la naturaleza del ser humano *participar*. La participación eleva su dignidad y le abre posibilidades de desarrollo y realización. Trabajar por la participación es, en definitiva, hacerlo para restituir a los menos favorecidos uno de los derechos humanos más básicos.

El modelo deseado para este "tercer milenio" es el de organizaciones inteligentes, que aprenden, con sinergias innovadoras. En la búsqueda de caminos para construirlas, líderes, gerentes, expertos e investigadores llegaron permanentemente en los últimos años a la participación. La revalorización de la partici-

pación en el campo social se inscribe en un proceso más generalizado, donde están cambiando fuertemente las percepciones respecto de los aportes de la participación a la conducción del Estado y las iniciativas privadas.

Está en marcha, al promediar esta segunda década de este milenio, un cambio de paradigma de amplias implicancias en cómo obtener eficiencia en las organizaciones. Las ideas que dominaron los liderazgos, la gerencia o conducción durante casi todo el siglo pasado, siguen ejerciendo influencia. Antes asociaban conducción gerencial con aspectos como organigramas precisos, división de funciones, manuales de cargos, descripción de tareas detalladas, procedimientos, formularios. La visión era que "ordenada" formalmente la organización y poniendo bajo control de las normas y procesos la mayor parte de su funcionamiento, se obtendrían resultados exitosos.

El análisis científico de algunas de las organizaciones con mejores resultados actuales indica que los estilos gerenciales que han adoptado se hallan totalmente distantes del paradigma tradicional. Estudios pioneros, como los de Kotter en Harvard (1989) y Mintzberg (1996), coinciden en identificar que el éxito se asocia con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detección de los problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización, construcción de redes de contactos y otros semejantes. Se ha descrito la transición paradigmática en desarrollo como el "paso de la administración a la gerencia".

Como ha sucedido normalmente en la historia, los cambios de paradigma no se dan a instancias de personas exclusivamente. Tienen que ver con modificaciones profundas en la realidad que plantean nuevas demandas. Los cambios simultáneos en dimensiones fundamentales de la realidad, como las tecnologías, la geopolítica, la geoeconomía y otros producidos en períodos cortos y en medio de un sistema mundial cada vez más interconectado, generaron un contexto de umbrales de complejidad inéditos. Uno de sus rasgos centrales lo constituyen los grados de incertidumbre pronunciados. Los impactos sobre la gerencia son múltiples. Sus contextos son ahora, como se dice en gestión estratégica, "*un mundo de entrometidos*" donde variables intrusas de todo orden aparecen sorpresivamente, e influyen. Asimismo, el tiempo ha mutado sus características. En gerencia tradicional se entrenaba para proyectar las realidades pasadas y para tomar decisiones sobre la base de esas proyecciones. Se extrapolaban cifras presupuestarias, participaciones en el mercado, etc. Actualmente, en una época donde las demandas son ultra-aceleradas, el pasado puede ser una guía engañosa. El presente difiere radicalmente del pasado. A su vez, el futuro no se halla a gran distancia, como sucedía antes. El presente se transforma muy velozmente, convirtiéndose rápidamente en futuro. Las fronteras entre ambos son cada vez más cercanas. La gerencia no puede apoyarse en la proyección del pasado, ni en cuidadosas planificaciones de mediano y largo plazo. Tiene que ser de una fuerte mente adaptativa y tener gran capacidad para innovar.

El medio sumariamente descrito exige otro tipo de diseños organizacionales, de estilos gerenciales y de habilidades en sus miembros. Las organizaciones que han conseguido desenvolverlos están a la vanguardia en logros en diversos campos. La imagen ideal de la organización cambió. No es más la de rigurosamente ordenada: la necesidad pasa por la creación de "organizaciones inteligentes", con capacidad para tener una relación estrecha con el contexto, entender las "señales de la realidad" y actuar en consecuencia. Para ello deben ser necesariamente "organizaciones que aprenden". Entre sus capacidades esenciales estará la de saber "gerenciar conocimiento". Este tipo de organizaciones no son viables sin un personal comprometido.

La inteligencia, el aprendizaje, la administración del conocimiento y la innovación no se hallan al alcance de una sola persona por mayores que sean sus calidades. Sólo pueden ser generadas desde el conjunto del personal, a través de equipos de trabajo. Por último, recordemos que la participación se halla en la naturaleza misma del ser humano.

El Informe sobre Desarrollo Humano de las Naciones Unidas centrado en la participación señala: *"Una participación mayor de la población no es más una vaga ideología basada en los buenos deseos de unos pocos idealistas. Se ha convertido en un imperativo, una condición de supervivencia."*

Tercera reflexión:

Las reglas de juego en el sector del alojamiento

Desde la antigüedad, el viaje está relacionado al alojamiento y el pernocte, por lo que al institucionalizarse los desplazamientos y los servicios, con una oferta cuantitativa, resultó imprescindible establecer la normativa que llevara a un orden, que diera cierta credibilidad a la propuesta comercial, ayudando a las definiciones y elecciones correctas de los clientes.

A finales del siglo pasado se estimaban en el planeta, según datos de la OMT, cerca de 28.86 millones de plazas-cama, es decir, cerca de 990.000 hospedajes factibles para el turismo. Uno de los extremos visibles del "iceberg del turismo", más visibles, que consolidan al sector como uno de los tres factores más relevantes de lo socio-económico del planeta.

Prácticamente no hay un solo país en el que no existan, en el sentido amplio del término, normas específicas para encuadrar su oferta de alojamiento turístico y en el que la ley o fuertes intereses sectoriales, no las impongan.

Ha quedado comprobado y ratificado, que hasta el 40% de los viajeros, concurren sobre ciertos destinos e itinerarios *por recomendación de amigos o de gente confiable*, de allí la importancia de satisfacer, a quién llega a un Establecimiento de hospedaje, con calidades, que estén acordes al precio y con servicios, que hagan al adecuado recuerdo.

La imagen de un país, comarca, o Centro Turístico también se acrecienta o deteriora en función de satisfacciones o contrariedades encontradas en los servicios de pernocte, de allí lo imprescindible también de las respuestas que se brinden, evitando riesgos que más allá de involucrar a un prestador de servicio,

los corre toda una comunidad. Y las consecuencias, las acredita o debita, quizá “el país en su conjunto”. Esas normas, que se pueden considerar comunes a todos los servicios públicos, pretenden definir unas condiciones mínimas también para el buen funcionamiento del establecimiento en relación con el entorno (tanto natural como humano), los consumidores y los empleados. Por eso se refieren a aquellos aspectos fundamentales como son los de seguridad, la higiene, el orden y la adecuación a las reglas generales vigentes en la comunidad, en que está ubicado el establecimiento.

La existencia de normas para la calificación de los medios de alojamiento turístico, que en algunos casos llegan a estar muy detalladas y a ser muy exigentes, no se debe confundir con la existencia de clasificaciones o de criterios que conduzcan, naturalmente a una normatización de las instalaciones de alojamiento turístico. Por supuesto, esa clasificación resulta imposible si no existen normas específicas y criterios precisos de clasificación.

Por lo que respecta al movimiento de personas, las necesidades de protección del comercio y del consumidor han convertido en una necesidad la clasificación oficializada de las instalaciones de alojamiento turístico. En las pasadas décadas, en todo el mundo, se ha notado una tendencia creciente a adoptar normas y sistemas de clasificación, mientras que, simultáneamente, se hacen continuos esfuerzos por coordinar internacionalmente esas normas y esos sistemas. A nivel nacional, se debe hacer una distinción entre varias formas de clasificación normalizada según la manera en que esas normas específicas se hacen públicas y vinculantes.

Se entiende por clasificación oficial aquella que es promulgada y controlada por un organismo administrativo oficial. La existencia de esa clasificación oficial no implica necesariamente que resulte universal y obligatoria en el área en cuestión. Eso se determina mediante estipulaciones legales complementarias que suele incluir la clasificación. En muchos casos, cuando una clasificación normalizada de los establecimientos de alojamiento turístico es oficial, también resulta obligatoria. Sin embargo, eso no significa que todas las instalaciones de alojamiento, física y legalmente existentes, deban quedar al amparo de la clasificación en cuestión; algunas instalaciones aún pueden quedar fuera de la clasificación en cuestión, exigidas para quedar normatizadas en categorías específicas para quedar clasificadas en una categoría específica. Esto tampoco se debe confundir con aquella situación en que algunas instalaciones de alojamiento existen y funcionan, pero no están legalmente reconocidas. La sumisión a la clasificación normalizada oficial también puede darse por motivos prácticos, pero normalmente es un organismo nacional no oficial no perteneciente a la administración y relacionado con los movimientos de personas quien establece un sistema de clasificación voluntaria, por ejemplo un automóvil club, una asociación hotelera o una organización privada de comercio. Algunas guías turísticas, muy populares y prestigiosas, también establecen sus propias clasificaciones y sus propios grados de preferencia. Por eso, en algunos países, especialmente en aquellos en los que el sector del alojamiento está bien desarrollado y diversificado, coexisten ambos sistemas de clasificación, la oficial y la voluntaria complementaria.

Una clasificación normalizada de hoteles y de otras instalaciones de alojamiento da nacimiento a símbolos normalizados o a información hotelera normalizada para los clientes, aunque esa información también se puede dar sin que se adopte ni se ponga en marcha una clasificación normalizada. Para el consumidor, el acceso a esa información hotelera normalizada puede resultar incluso más importante que la propia existencia de categorías hoteleras.

Para completar este somero repaso de las formas de clasificación existentes, se deberían aún mencionar los requisitos específicos que imponen los grupos hoteleros, con vistas a crear y mantener una imagen reconocible, fácil de identificar, y dar así adecuada respuesta a ciertas demandas del mercado.

La República Argentina, no ha sido ajena a los devenires aquí enumerados. Llevamos no menos de 50 años, con clasificaciones y de nomencladores de distintas formas, con Categorías dadas, en letras, números, soles, estrellas y marcas (esto particularmente a través de lo que se auto identifican las Grandes Corporaciones Hoteleras)

En 1976-78, siendo el subscripto, Autoridad Turística Nacional, y al presentarse el compromiso de trascendencia trasnacional del “Mundial de futbol 1978”, le tocó la compleja responsabilidad de conciliar 42 formas de calificación de hoteles y alojamientos que había en vigencia en el país (Municipios, Provincias, Nación) en una normativa, que diera una imagen de país medianamente creíble, en sus enunciados de oferta turística.

La tarea al exigir una conciliación federal, fue llevada a cabo, a través de largos trabajos participativos, público-privadas, los que se remataron con el acuerdo federal de la Reunión Nacional de Turismo realizado en resistencia, Chaco, en 1977.

Desde esa fecha al presente, se han intentado muchas formas y replanteos, con inversiones de diferente costo, pero sin mayor éxito, ya que entre otras cosas, cambiaron las formas de medir instalaciones y evaluar calidades.

Yo creo que hoy, en la situación del país y ante la evolución de las variables que existen para medir la oferta, el tema debe tomar un nuevo perfil, separando claramente, los principios de calificación.

Comenzando por dar una calificación de los espacios físicos, a partir de la ordenanza que autoriza los planos de los establecimientos de servicios de alojamiento turístico, yendo luego a mecanismos que se conciliaran con las Asociaciones Hoteleras Nacionales, Regionales y locales, con una referencia en estrellas, en lo macro, pero a través de mecanismos modernos que tendrán a las “certificadoras de las ISO” como cuestión esencial. Para arribar a la valoración externa de la imagen de la oferta.

Si desde 1977, no hemos cambiado la normativa clasificadora de la hotelería, hoy cambiaron los tiempos y lo que debemos ajustar, son reglas de juego, que respondan al sentido común “de abajo hacia arriba”, orientando en encuadres al inversor, desde el mismo momento en que comienza a construir, para llegar a un final flexible, donde lo califica el mecanismo moderno y actual de “certificación transparente y eficiente”.

En la responsabilidad final recordemos, que: ***nada menos, que... la imagen turística del país, está en juego.***

ANTONIO TORREJÓN

- Asesor de Gabinete de la Secretaria de Turismo de la Nación
 - Doctor "Honoris Causa" Universidad de Morón
 - Medalla de Oro al Merito Turístico Panamericano de la "Conpeth"-1997
 - Medalla de Oro al Merito Turístico Nacional, Secretaria de Turismo de la Nación 1993
- Se ha desempeñado como:
- Miembro de la Comisión de Ética por las Américas de la Organización Mundial del Turismo.
 - Fundador e impulsor del Sistema de Conservación del Patrimonio Natural Turístico del Chubut, incluida la Península Valdés "Patrimonio Natural de la Humanidad".
 - Secretario de Turismo de la Nación 1976-1979
 - Fundador del Organismo Turístico y Autoridad Provincial: en la Provincia del Chubut. 1964-1976/ /1996-2000
 - Ministro de Turismo de la provincia de Río Negro (1989-1996).
 - 1979-82 Autoridad turística de la Gobernación de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur
 - Presidente en dos periodos del Ente Oficial Patagonia Turística.
 - Organizador y Asesor del Plan turístico de la Provincia de Jujuy-1981-1982.
 - Asesor honorario de la Comisión de Turismo de la Cámara de Diputados de la Nación (1984-1986),
 - Asesor honorario-designado- del Secretario de Turismo de la Nación, 1985-87
 - Elaboración y Asesoramiento Institucional de los planes y proyectos turísticos de las Provincias de Misiones y Corrientes (1980-1981-1988 y 1989).
 - Presidente electo por las provincias del Consejo Federal de Turismo de la República Argentina (1991-93 / 1993-95)
 - Asesoramiento de: Organización Institucional y Marketing Turístico a la Provincia de Santa Cruz (1979--1984)
- Email: torrejon2010@gmail.com

Las encuestas como herramientas de calidad, seguridad y competitividad

Luis Grünewald

Con relación a la calidad, en su programa de trabajo, la OMT entiende la calidad en el turismo como "el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural¹".

La definición que se describe tiene un criterio amplio que implica una forma integral de plantear y resolver las pautas necesarias para establecer un negocio turístico.

La calidad debe ser un proceso continuo por parte de la empresa prestadora de servicios u organismo promotor de la actividad, debe mejorar en todos los niveles del servicio permanentemente a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes en forma eficiente y efectiva.

No debemos olvidar que la calidad se mide por el grado de satisfacción alcanzado por el turista, y que esta percepción está condicionada tanto por elementos tangibles como intangibles y que podemos sintetizar a través del siguiente cuadro comparativo:

Calidad esperada > Calidad percibida = es un turista insatisfecho.

Calidad esperada = Calidad percibida = es un turista satisfecho.

Calidad esperada < Calidad percibida = es un turista entusiasmado.

Por último, el éxito de un sistema de calidad descansa en su necesidad de una mejoría continua, y como observamos siempre el siguiente paso en la evolución está siempre justo por encima del horizonte.

El conjunto de actividades que se desarrollan cuando hacemos turismo nos plantean que la calidad requerida se basa fundamentalmente en cinco variables:

- 1- confiabilidad en el prestador del servicio,
- 2- el grado de interés que presta a sus clientes,

¹ Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, Cuba 9 y 10 de mayo de 2003)

- 3- el equipamiento que cuenta durante el desarrollo de la actividad turística en cualquiera de sus instancias (alojamiento, gastronomía, etc.),
- 4- la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas y por último,
- 5- el conocimiento que demuestra de las necesidades de sus clientes.

Se denota en el campo del turismo una ausencia de estudios sobre las distintas variables de esta actividad. Es claro que el crecimiento de cualquier estructura empresaria se produce a través de la investigación, herramienta clave en el actual esquema de desarrollo turístico, ya que ésta posibilita afianzar e incrementar el mercado así como satisfacer las necesidades del cliente por conocer sus requerimientos.

Paralelamente encontramos a la actual sociedad inmersa en un proceso de cambio en el cual, se están modificando los patrones de comportamiento, hábitos de consumo y de conducta, la cultura y los valores de la última década; se suma a esto, una disociación en la comunicación turística ya que antiguamente se consideraba la promoción teniendo en cuenta el destino turístico y no la real necesidad de conocer los requerimientos del consumidor para cada tipo de producto. Los estilos, sistemas y procedimientos que han sido capaces de asegurarnos éxitos hace muy poco tiempo, hoy no son eficientes y de persistir con ellos nos llevaría a salir del mercado. Lo único permanente es el cambio, por lo cual será conveniente partir de la necesidad de aprender a convivir con este nuevo modelo de competitividad.

Las encuestas como herramienta de conocimiento cualitativo

La base de toda estrategia de desarrollo es el estudio del mercado, este estudio parte del conocimiento de la demanda turística y recreativa y de la necesaria segmentación de la misma. Se deben realizar estudios motivacionales y de grado de satisfacción de la demanda que apuntan a explorar y analizar estos temas en profundidad. Así surge la necesidad de satisfacer las necesidades de una demanda, no considerando al mismo como “un cliente” sino que se subdivide en tantos clientes como motivaciones encontremos; cada una de ellos con necesidades comunes (precio justo, calidad del producto, servicio en el menor tiempo, seguridad, respeto, confiabilidad) y distintas (las características del comportamiento y conductas de cada segmento).

La actual política empresaria basada en la segmentación de la demanda permite desarrollar distintas matrices de análisis. Una propuesta de investigación para un mejor conocimiento de la demanda real o potencial es el **estudio motivacional** y sobre el **grado de satisfacción** del huésped.

Desde el punto de vista teórico el **estudio motivacional**, apunta a explorar y analizar determinados temas en profundidad: hábitos de consumo en relación a distintos bienes o servicios, imagen de empresas o marcas, etc. Desde el punto de vista técnico a través de encuestas o entrevistas grupales se determinan los emergentes más relevantes. El objetivo de este tipo de estudio no es obtener cifras relativas a tendencias u orientaciones de la población ni porcentajes de

opiniones, sino que se analizan contenidos que apuntan a identificar problemas, describir costumbres, preferencias y ahondar en las motivaciones (razones, impulsos) que explican los comportamientos y actitudes de la demanda.

En el caso de los estudios de **grado de satisfacción** del cliente, el objetivo es medir la satisfacción de la demanda luego de visitar el establecimiento, en la prestación de los servicios como alojamiento, gastronomía, transporte, etc. Este estudio permite evaluar la calidad de las prestaciones, orientar al empresario en el mejoramiento de las prestaciones y tener un diagnóstico de cómo percibe el huésped la oferta del hotel.

Ambas investigaciones, la motivacional y del grado de satisfacción, requieren de estudios permanentes o mejor dicho de una política a largo plazo ya que los hábitos y costumbres de la demanda se van modificando con el paso del tiempo, por influencia de modas y de la consolidación de las tendencias, lo que requerirá adecuar la oferta a dichos cambios desde el punto de vista de la calidad y variedad de los atractivos y servicios.

Encuestas como herramienta de medición de calidad para la hotelería. Grado de satisfacción del cliente

La aplicación de instrumentos de medición que nos reporten datos sobre la calidad de los servicios que entrega una determinada empresa, en este caso hotelera, nos servirá de guía para encontrar un camino hacia una atención de excelencia.

Construir una empresa hotelera orientada hacia el cliente exige instaurar una "cultura de la satisfacción" que exige una transformación en todas las áreas de la empresa, con especial énfasis en las políticas de profesionalización del propietario y del recurso humano.

Una forma de medir la satisfacción es preguntarle al huésped sobre la calidad del servicio entregado, y el instrumento para esto son las encuestas. Lo expuesto, me lleva a reflexionar sobre la importancia de esta herramienta estadística y cualitativa, por lo que comenzaré planteando el tema sobre su utilidad para la hotelería.

Las encuestas como herramientas de conocimiento cualitativo

La actual política empresarial basada en la segmentación de la demanda permite desarrollar distintas matrices de análisis. Una propuesta de investigación para un mejor conocimiento de la demanda real o potencial es el estudio motivacional y sobre el grado de satisfacción del huésped.

Desde el punto de vista teórico el estudio motivacional, apunta a explorar y analizar determinados temas en profundidad: hábitos de consumo en relación a distintos bienes o servicios, imagen de empresas o marcas, etc. Desde el punto

de vista técnico a través de encuestas o entrevistas grupales, se determinan los emergentes más relevantes.

El objetivo de este tipo de estudio no es obtener cifras relativas a tendencias u orientaciones de la población ni porcentajes de opiniones, sino que se analizan contenidos que apunten a identificar problemas, describir costumbres, preferencias y ahondar en las motivaciones (razones, impulsos) que explican los comportamientos y actitudes de la demanda.

En el caso de los estudios de grado de satisfacción del cliente, el objetivo es medir la satisfacción de la demanda luego de visitar el establecimiento, en la prestación de los servicios como alojamiento, gastronomía, transporte, etc. Este estudio permite evaluar la calidad de las prestaciones, para orientar al empresario en el mejoramiento de los servicios y tener un diagnóstico de cómo percibe el huésped la oferta del hotel.

Ambas investigaciones, la motivacional y de grado de satisfacción, requieren de estudios permanentes o mejor dicho de una política a largo plazo, ya que los hábitos y costumbres de la demanda se van modificando con el paso del tiempo, por influencia de modas y de la consolidación de las tendencias, lo que requerirá adecuar la oferta a dichos cambios desde el punto de vista de la calidad y variedad de los atractivos y servicios.

Características de la encuesta

Tenemos dos tipos:

- Estructurada -utilizando listas formales de preguntas (cuestionarios) que se plantean del mismo modo a todos los encuestados-
- No estructurada (permiten al encuestador ir armando las preguntas de acuerdo con las respuestas que van dando las personas).

La modalidad tradicional es hacer una encuesta impresa, a partir de un cuestionario, que se distribuye en las habitaciones y espacios públicos (recepción). También se emplea en muchos establecimientos una encuesta verbal encubierta. En una charla informal se comienza a preguntar sobre el servicio y la atención en el establecimiento.

En los últimos años se han implementado las encuestas virtuales generalmente en establecimientos de 4 y 5 estrellas.

¿Sirven realmente las encuestas?

Sí y no. Sirven si son correctamente elaboradas y utilizadas. No sirven si no tienen continuidad en el tiempo y no se procesan y retroalimentan.

Un punto de vista

Hace un tiempo he leído este artículo que comparto con ustedes:

“Conocer al cliente es una de las grandes prioridades de cualquier empresa. Todos los años, miles de millones de dólares se destinan a la implementación de programas de CRM, estudios de mercado y demás herramientas. En gran medida, todos estos métodos suelen apoyarse sobre las tradicionales encuestas de satisfacción del consumidor.

Sin embargo, según el artículo Be Careful What You Ask Your Customers de Stanford Graduate School of Business, mejor tener muchísimo cuidado con esta herramienta. Nuevos estudios están demostrando que las encuestas no sólo podrían generar resultados engañosos sino hasta conducir a la pérdida de clientes.

Las encuestas tradicionales de satisfacción apuntan a conocer qué piensa el cliente sobre el servicio de la compañía. ¿Qué le gusta? ¿Qué le desagrada? ¿Qué aspectos podrían mejorarse? A través de ellas, los ejecutivos de marketing pretenden averiguar tanto lo positivo como lo negativo.

No obstante, advierte el estudio de Stanford, es muy probable que las encuestas terminen sobreestimando los aspectos negativos y minimizando los positivos. Es probable que ofrezcan un panorama distorsionado de lo que el cliente realmente piensa sobre el servicio. ¿Cómo se explica este fenómeno?

Básicamente, cuando el cliente sabe que lo están encuestando, suele enfocar sus respuestas sobre los aspectos negativos de la compañía, pasando por alto las ventajas del servicio. Incluso, cuando el cliente sabe por anticipado que será sometido a una encuesta de satisfacción suele volverse aún más pesimista.

Los investigadores dividieron un grupo de clientes de una misma compañía en varios subgrupos. A algunos se les avisaba con gran anticipación que serían sometidos a una encuesta, a otros se les advertía con menos tiempo y al resto ni siquiera se les avisaba. Así, descubrieron que a medida que se incrementaba el tiempo de preaviso también crecía la percepción negativa sobre el mismo servicio.

En algunos casos, los relevamientos pueden tener efectos mucho más nefastos (llegando incluso hasta la pérdida del cliente).

Este es el caso de las típicas encuestas que piden a los consumidores que comparen el producto propio con el de la competencia. En estos estudios, se pide al cliente que explicita las razones que lo llevan a comprar a esa empresa en lugar de elegir el producto del competidor.

Y esto puede tener efectos indeseados. De hecho, muchos clientes terminan descubriendo que el producto de la competencia es mejor y que sólo compraban el bien de la empresa que ordenó el estudio por pura costumbre.

Pero lo curioso es que si el cliente hubiera realizado este análisis fuera del marco de la encuesta, probablemente no habría llegado al mismo

resultado. Posiblemente habría realizado una evaluación más objetiva de las ventajas y desventajas de cada marca.

Sin embargo, en un marco donde sabe que su respuesta está siendo evaluada, inmediatamente se pone a la defensiva y atribuye al producto características negativas que éste no tiene realmente.

¿Esto significa que no hay que realizar encuestas de satisfacción?

Quizá no haya que llegar tan rápido a una conclusión tan pesimista (y, de todos modos, impracticable). Por ahora, hasta que se profundicen las investigaciones sobre el fenómeno, habrá que mantener una actitud un poco más escéptica hacia esta tradicional herramienta del marketing corporativo².”

Experiencias propias

Creo que si algo sirve realmente son las experiencias, tanto positivas como negativas, que uno ha tenido. Veamos junto a mis opiniones un conjunto de casos y experiencias:

1- Los pequeños hoteles no tienen la cultura de hacer encuestas de ningún tipo. Se excluyen aquellos establecimientos que siguen el nuevo modelo “Hotel Boutique”.

2- La gente no tiene el hábito o costumbre de contestar encuestas si no se le motiva y si no se le plantea su llenado en el tiempo y lugar oportuno.

3- Las tradicionales encuestas en las habitaciones del hotel no sirven. Este, creo, es uno de los mayores fracasos en la gran mayoría de las empresas hoteleras por los resultados y los costos.

En la gran mayoría de los establecimientos ningún empleado se ocupa de generar una estrategia para que cada huésped antes de retirarse realice la encuesta. Menos las procesa y le da continuidad en el tiempo.

Puede ocurrir que algún cliente responda una encuesta si ha tenido una experiencia muy positiva o muy negativa, generalmente se materializa en la segunda instancia. La culpa de esta realidad es del gerente/propietario.

4- Las tradicionales encuestas en las recepciones del hotel. Este es otro fracaso de las Mipymes hoteleras ya que se sigue el mismo camino que las realizadas en las habitaciones, un papel en este caso sobre el mostrador junto a un conjunto de ofertas de recreación propia o de terceros, que puede realizar el huésped durante su estadía. Al empleado no le interesa el llenado del documento, ya que es otro trabajo más que tiene que hacer y no motiva al cliente para su realización. Aquí la culpa es también del gerente/propietario.

5- ¿Cual es la cultura del empleado ante las encuestas recibidas?

² Encuestas de marketing: ¿una forma de perder clientes? <http://materiabiz.com/encuestas-de-marketing-una-forma-de-perder-clientes/> 2003

En varias oportunidades hemos realizado auditorias a establecimientos hoteleros y un eje de trabajo han sido las encuestas.

Hemos implementado una evaluación de 4 áreas del hotel: recepción, habitaciones, gastronomía y mantenimiento. Hemos hablado mal del servicio y de la atención en la encuesta de cada área.

De las cuatro opiniones sólo llegó al gerente/propietario la realizada del área de mantenimiento. ¿Por qué? Porque se filtran las respuestas. Si al recibirse en recepción la encuesta habla mal del sector, el recepcionista hace "desaparecer" esta opinión. Si pasa el primer escollo que es el recepcionista y llega al gerente, este hace desaparecer esta opinión porque en una reunión de gerentes nadie debe hablar mal de su área.

6- ¿Qué pasa cuando un huésped contesta una encuesta?

Es una experiencia en general enriquecedora y alentadora, ya que en muchas oportunidades cuando se compromete en sus opiniones, identifica problemas y hasta nos da la solución al mismo.

Conclusión

Podemos hacer un libro sobre el tema, pero con lo expuesto podemos decir:

- La encuesta es una herramienta de posicionamiento y competitividad.
- La encuesta es una herramienta para la mejora continua de la empresa.
- La encuesta es una herramienta de medición de la satisfacción o insatisfacción del cliente.

Construir una empresa hotelera orientada hacia el cliente exige instaurar una "cultura de la satisfacción" que exige una transformación cultural en todas las áreas de la empresa, con especial énfasis en las políticas de profesionalización del propietario y del recurso humano.

Bibliografía

- Barrios M. (2007). Calidad por valor agregado. Costa Rica. Editor: Programa de Asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica OEA-CCT/SICA
- Grünwald L., Barrios M. (2000). Gestión de negocios turísticos. Argentina. Editorial Universidad libros.
- Organización Mundial del Turismo (2010). Normas y sistemas de calidad en el turismo y su relación con la sostenibilidad y las leyes de turismo. La experiencia de las Américas. España.
- Organización Mundial de Turismo -OMT-, (2003), Sexto encuentro del Comité de apoyo a la Calidad Varadero, Cuba, 9-10, disponible en <http://www.world-tourism.org/quality/E/main.htm> [17 de mayo 2005]

- Organización Mundial del Turismo (1999). Agenda para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Edición para América Latina y El Caribe. España.

Luis Alberto Grünewald

- Consultor, Investigador y Capacitador especializado en seguridad turística y hotelera
 - Arquitecto
 - Especializado en Seguridad turística y hotelera. Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina, Facultad de Ciencias de la Seguridad.
 - Especializado en Planeamiento del tránsito, transporte, seguridad y educación vial en el Instituto de planeamiento del tránsito, seguridad y educación vial de la Universidad de Morón. 2001
 - Director Programa de Extensión Universitaria Universidad, gobierno y empresa para el desarrollo de destinos turísticos sustentables. Gestión de la seguridad, salud, derechos humanos e inclusión social en el tiempo libre destinado al turismo y la recreación
 - Director. Proyecto de Investigación "Seguridad, Derechos humanos e inclusión social en el turismo. Análisis de la seguridad y la accesibilidad para las personas con capacidades restringidas". Universidad Nacional de Quilmes
- Email: info@turismoaccesible.com.ar

Turismo accesible. Atención al cliente con capacidades restringidas

Águeda Fernández

Introducción

Todos sabemos lo importante que es la Primera Impresión. El primer contacto que establecemos con el público tiene que ser sólido. La información y la atención al cliente resultan instrumentos decisivos para la creación de la imagen de una empresa, o destino. En este sentido, para atender a las personas con capacidades restringidas debemos contar por un lado con el compromiso de la dirección de la organización y por otro con la adecuada formación del personal.

La atención al cliente es un componente básico en el turismo accesible, principalmente cuando hablamos de personas con capacidades restringidas. Por esta razón, capacitar al personal es imprescindible para ampliar el ejercicio de su profesión y brindar un servicio de calidad a los clientes.

Cuando el personal aprende y respeta ciertas reglas de etiqueta, los huéspedes, comensales, visitantes o turistas con capacidades restringidas se sienten más cómodos y generan beneficios no solo económicos, sino que mejora la competitividad en la empresa. Poner en práctica estas reglas es una forma sencilla de contribuir a la captación y satisfacción de nuevos clientes con capacidades restringidas.

Este artículo ofrece algunas sugerencias básicas a seguir, en donde cualquier solución que se produzca, en relación a la atención de los clientes, deberá apoyarse en criterios básicos como la diversidad, la autonomía, la dignidad, la seguridad y la compatibilidad.

Necesariamente las empresas turísticas han de tener en consideración aspectos como la autonomía, la seguridad y la comodidad, información amplia y pertinente antes y durante el servicio y personal competente.

El turismo accesible

Diversas disciplinas afirman que nos dirigimos hacia una civilización del ocio donde la utilización correcta del tiempo libre del hombre adquiere una importancia fundamental para su desarrollo psíquico y social, lo que se convierte en un gran desafío para las instituciones públicas y privadas en la búsqueda de la igualdad de oportunidades para el aprovechamiento del tiempo libre, en este caso el turismo. Entendemos el ocio como una experiencia integral de la persona y un derecho humano fundamental. Hoy el turismo tiene un peso notable en la

economía de muchos países y es uno de los primeros capítulos del comercio internacional. En este sentido, se propone desarrollar y promover el Turismo Accesible, que se entiende como "el complejo de actividades originadas durante el tiempo libre orientado al turismo y la recreación que posibilitan la plena integración desde la óptica funcional y psicológica de aquellas personas con capacidades restringidas, obteniendo durante las mismas una plena satisfacción individual y social del visitante del destino turístico"³. Apuntamos a una oferta turística que pueda ser utilizada por cualquier persona, independientemente de las habilidades, capacidades o necesidades que presente.

El turismo accesible lleva a establecer pautas de integración durante la actividad para el conjunto de personas con capacidades restringidas que lleva a establecer principalmente pautas de accesibilidad, calidad y seguridad integrales para este colectivo que involucra entre otros segmentos de la demanda al grupo de la tercera edad, al grupo familiar con niños pequeños, niños y niñas, adolescentes y personas pequeñas, personas con discapacidad temporal (mujeres embarazadas, personas accidentadas o en procesos de rehabilitación, etc.) y personas con discapacidades permanentes (motrices, sensoriales, mentales y múltiples); que según las estadísticas generales conforman un segmento de aproximadamente el 40% de la población mundial; por lo que se requiere una particular atención al tema durante el proceso de planificación de actividades turísticas y recreativas.

Algunas de las razones por las cuales se fomenta el turismo accesible para las personas con capacidades restringidas son según la Organización Mundial del Turismo (OMT) y Fundación ACS, "un segmento emergente de la demanda turística. Hay un amplio consenso en que es una demanda que se caracteriza por ser: creciente, multi-cliente, ya que cada persona discapacitada suele viajar acompañada, potenciadora de la imagen del destino, no estacional especialmente en el turismo de playa, y capaz de generar ingresos por encima de la media del turismo convencional"⁴. Asimismo es un derecho básico que garantiza la no discriminación por razones de edad, discapacidad o características funcionales, favorece la participación social y económica en igualdad de oportunidades y es un elemento básico de calidad de la oferta turística.

El turismo accesible considera variables de gran significación como son en primer lugar, la accesibilidad al medio físico entendida bajo el enfoque de que "cualquier persona debe poder disponer y utilizar las edificaciones, servicios o productos en igualdad de condiciones que los demás. Y esto implica algo más que eliminar u ofrecer una alternativa a un escalón en la entrada de un edificio, implica tener las mismas oportunidades y beneficios y disfrutar de los mismos programas o servicios que los demás"⁵.

³ Grünewald L., Sanjuanbenito Aguirre, R., y Pantano, L., (2007), Manual de pautas de calidad de atención para personas con capacidades restringidas, Fundación Turismo para Todos.

⁴ Organización Mundial del Turismo (OMT) y Fundación ACS, (2014), Manual sobre turismo accesible para todos Alianzas público-privadas y buenas prácticas, OMT, Madrid.

⁵ Instituto de Mayores y Asuntos Sociales (IMSERSO) (2003), Plan de Accesibilidad 2003-2010. ACCEPLAN. Libro Blanco. "Por un nuevo paradigma, el Diseño para Todos, hacia la plena igualdad de

En segundo lugar la calidad de atención al cliente, donde la OMT en su sexta reunión del Comité de Apoyo a la Calidad realizada en Varadero, entiende a la calidad del turismo como “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural⁶”. Aquí se tiene en cuenta que, para el pleno desarrollo de un individuo se necesita potencializar principalmente tres variables: la confianza en uno mismo, la independencia y sentimiento de solidaridad en las distintas fases de su desarrollo (individual, de pareja, grupal o social). En el siguiente punto se desarrollarán las pautas de atención al cliente como un componente básico en un turismo accesible de calidad.

Pautas de Atención al cliente con capacidades restringidas

Para atender correctamente a las personas con capacidades restringidas, la cuestión clave es hacerlo con naturalidad. Se deben evitar los prejuicios y dejarse llevar por las indicaciones que la persona haga, ya que ningún individuo es igual a otro y cada uno conoce mejor que nadie sus propias necesidades.

Según la Plataforma Representativa Estatal de Discapacitados Físicos, se exponen a nivel general una serie de principios que es preciso tener en cuenta cuando atendemos a clientes con capacidades restringidas:

Diversidad: las situaciones y necesidades personales de los clientes son múltiples.

Autonomía: favorecer la máxima autonomía posible de los clientes en el uso de instalaciones y servicios, especialmente de aquellos que tengan alguna limitación en su movilidad y/o comunicación, evitando así que dependan de otras personas.

Dignidad: en ningún caso debe atentarse contra la dignidad de la persona y su derecho a la privacidad.

Seguridad: el uso de las instalaciones y servicios turísticos deberán ser seguros para todos los clientes, por tanto cualquier ayuda técnica que se brinde o solución de accesibilidad debe velar por la integridad de quienes las utilizan y de quienes no las necesitan.

Compatibilidad: la accesibilidad ha de ser una cualidad integrada en los servicios e instalaciones turísticas, que garantice la posibilidad de uso y disfrute de todo tipo de clientes, sin perder la esencia propia o naturaleza de las mismas.

De la misma manera, existen pautas generales que hay que tener en cuenta y que pasamos a enumerar:

oportunidades”. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de Mayores y Asuntos Sociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid. pp 19

⁶ Organización Mundial del Turismo (OMT) (2003), Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, Cuba, 9 y 10 de mayo de 2003)

- Preguntar antes de ayudar

No dar por sentado que una persona necesita ayuda sólo porque tenga una capacidad restringida. Si el entorno es accesible, las personas con capacidades restringidas se suelen manejar sin dificultad. Por ejemplo, los adultos mayores desean ser tratados como personas independientes. Ofrecer ayuda sólo si la persona parece necesitarla. Y si acepta la ayuda, preguntar cómo ayudar antes de actuar.

- Ser cauto con el contacto físico

Algunas personas con capacidades restringidas dependen de sus brazos para mantener el equilibrio. Tomarlas del brazo — incluso si la intención es ayudar — podría hacerles perder el equilibrio. Evitar dar palmadas a las personas en la cabeza o tocar su silla de ruedas, escúter o bastón ya que éstas consideran que los elementos son parte de su espacio personal.

- Pensar antes de hablar

Siempre dirigirse directamente a la persona con alguna capacidad restringida, no a su acompañante, ni a su ayudante o intérprete de lenguaje de señas.

- No dar nada por sentado

Las personas con capacidades restringidas saben mejor que nadie lo que pueden o no hacer. No decidir por ellas acerca de su participación en cualquier actividad.

- Responder con gentileza a las solicitudes

Cuando las personas con capacidades restringidas piden un lugar o una adaptación en el establecimiento o destino, no se están quejando, demuestran que se sienten lo suficientemente cómodas como para pedir lo que necesitan. Y si se les responde de manera positiva, es probable que vuelvan y comenten a sus amigos el buen servicio que recibieron.

- Brindar información veraz

La información correcta y veraz es fundamental. Se debe conocer el nivel de accesibilidad del establecimiento para poder ofrecer datos ajustados a la realidad. Además, debe aprender y saber describir el establecimiento o destino para transmitirlo con precisión y claridad.

Estas son algunas de las indicaciones para que su comunicación con personas con capacidades restringidas sea fluida. Recordar su condición de **persona** por encima de su situación, respetando su dignidad.

Ahora bien, la Convención Internacional de Derechos de Personas con Discapacidad aprobada en 2006 en su artículo primero expone que “las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás⁷”. A continuación se detallan pautas de atención que

⁷ Organización de Naciones Unidas -ONU-, (2007), “Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad”, ONU, Nueva York.

aconseja el Comité de Entidades Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) y PREDIF para el grupo de personas con discapacidad.

Personas sordas o con discapacidad auditiva

- No hablarle nunca sin que lo estén mirando.
- Situarse en un lugar donde lo puedan ver con claridad: hablarles de cerca, de frente, a su altura y con el rostro suficientemente iluminado.
- Hablarles con naturalidad, ni muy rápido ni muy despacio. Vocalice bien sin exagerar ni gritar. Puede ayudar con gestos naturales y/o del uso de escritura si es necesario.
- Si no lo entienden, repita el mensaje o constrúyalo de otra forma más sencilla, pero correcta y con palabras de significado similar.
- No hablar de modo rudimentario o en argot. No se comunique con palabras sueltas.
- Cuando le hablan no trate de aparentar que ha entendido si no es así. Si es necesario pídale que le repitan. Tenga en cuenta que el ritmo y la pronunciación no son los acostumbrados.
- Si, además, son personas sordas usuarias de la Lengua de Señas, utilícela directamente, o bien cuente con la presencia de un profesional de la interpretación.

Personas ciegas o con discapacidad visual

Las diferencias individuales, aptitudes personales, nivel de autonomía, etc., hacen que cada persona tenga niveles diferentes de funcionamiento.

- Preguntar antes de ofrecer ayuda, evitando la imposición de la misma y la sobreprotección.
- Al principio puede ser aconsejable acompañar y mostrar el espacio en el que se va a desenvolver.
- Al acompañar a una persona con discapacidad visual debe ofrecer el brazo y caminar un paso delante de ella.
- Identificarse y asegurarse de que sabe que el interlocutor se dirige a ella.
- No ausentarse sin avisar.
- Ser precisos y específicos en el mensaje y no sustituir el lenguaje oral por gestos.
- Mantener un entorno ordenado, evitando puertas entreabiertas, objetos fuera de su lugar, etc.
- Pequeñas modificaciones ambientales pueden favorecer la autonomía: buena iluminación, contraste, algún sonido indicador, etc.
- No todas las personas con discapacidad visual acceden de la misma forma a la información. Según su resto visual, sus habilidades precisarán Braille, textos impresos en tinta, herramientas informáticas, macrotipo, etc., y cada uno adaptado a sus necesidades.
- Si el cliente lleva un perro guía, debe dejarlo acceder a las mismas estancias que dicho cliente. Los perros guías tienen según la Legislación Argentina el derecho de acceder a los mismos espacios que el cliente con discapacidad visual.

Personas con enfermedad mental

- Tratar a una persona con enfermedad mental de forma similar que al resto de las personas: de forma natural, con respeto y discreción.
- Mantener una comunicación clara, sin ambigüedades, evitando confusiones.
- Mostrarnos francos en la relación para evitar suspicacias, situaciones de tensión o rivalidad.
- Cuando se dé una situación de nerviosismo o desconcierto, comenzar tranquilizándonos nosotros mismos.
- Respetar sus silencios y su espacio vital.
- Escuchar a las personas y no juzgarlas, estando a su lado aún cuando no se les comprenda o no se esté de acuerdo con ellas y aceptando las diferencias.
- Comprender que, como en otras discapacidades, la enfermedad no es algo que se elige sino que llega sin pedir permiso. Aceptar la enfermedad no implica pensar que no hay solución. Precisamente los problemas se pueden solucionar cuando uno es consciente de que existen.
- Obtener información. Si comprendemos lo que le pasa al enfermo le podremos ayudar más y mejor.
- Fomentar la integración de las personas con enfermedad mental en actividades normalizadas mejorará su autoestima y el concepto social que el resto de la sociedad tiene de ellas.

Personas con discapacidad intelectual

- Tratémosle de acuerdo a su edad, pero adaptándonos a su capacidad.
- Seamos naturales y llanos en nuestra manera de hablar a una persona con dificultades de comprensión por su limitación intelectual. Expresarse usando un vocabulario sencillo, asegurándose de que nos ha comprendido.
- En una conversación pueden responder lentamente, por lo que hay que darles tiempo para hacerlo. Sea paciente, flexible y muestre siempre apoyo.
- Si se le tiene que explicar algo, dirigirse a ella con instrucciones claras y concisas, acompañadas, si podemos, de modelos de acción (ejemplos, demostraciones, guiar con la mano, etc.).
- Procura estar atento a sus respuestas, para que puedas adaptar la comunicación si fuera necesario.
- Ayudar solo en lo necesario, dejando que se desenvuelva sola en el resto de las actividades.
- Facilitar su relación con otras personas.

Personas con discapacidad física

- Ofrece tu ayuda para alcanzar o levantar objetos, abrir puertas o ventanas, usar máquinas expendedoras y otro tipo de equipos.
- En compañía de alguien que camina despacio y/o utiliza muletas, ajustemos nuestro paso al suyo.
- Si desconocemos el manejo de alguna ayuda técnica (silla de ruedas, andador, teclados especiales...), preguntar al usuario cómo ayudarlo.

- Si conversa con una persona durante un paseo procure no situarse detrás de la silla sino a un costado de la misma, dentro de su campo visual.
- Esté atento a las capacidades del usuario. Algunas personas pueden caminar con algún elemento de ayuda pero utilizan la silla para desplazarse más rápido y no realizar grandes esfuerzos.
- Para hablar con una persona en silla de ruedas, siempre que sea posible, situémonos de frente y a su misma altura.
- Procure que las personas que usan muletas o sillas de ruedas las puedan dejar siempre al alcance de la mano. Lo más adecuado sería que pudieran permanecer en la propia silla de ruedas, no cambiarles a otro asiento. Pero cuando el usuario de la silla la deje por cualquier circunstancia, no la aleje de su alcance.
- Si el saludo a una persona discapacitada mediante un apretón de manos no es posible o resulta muy delicado realice cualquier otro gesto que denote un acercamiento según el grado de cercanía que corresponda, desde una breve palmadita en el brazo hasta Un abrazo. Si la persona tiene amputado el brazo derecho no dude en saludarle estrechando su brazo izquierdo por lo que usted también deberá hacerlo con esta mano.
- No se apoye en la silla de ruedas de una persona que la está utilizando, es parte de su espacio corporal.

El trato adecuado forma parte de las variables a tener en cuenta en lo que se denomina turismo accesible, turismo para todos, turismo sin barreras y/o turismo sin restricciones. Esta concepción teórica de la temática, es necesaria que se entienda para todos aquellos que son parte de la actividad turística. Se requiere una conciencia colectiva que permita transitar sin barreras por la vida a todas las personas que tienen capacidades restringidas a fin de mejorar la calidad de vida del turista y generar una integración real en cada una de las actividades que el hombre realiza cuando hace turismo.

Bibliografía

- Barón, C., Franco P., et all, (2004), Curso de turismo accesible. Diagnóstico y bases para un plan integral de supresión de barreras, editor IMSERSO, España.
- Comité de Entidades Representantes de Personas con Discapacidad -CERMI-Aragón- (2009), Consejos para un trato adecuado a las personas con discapacidad, CERMI-Aragón, España.
- Domínguez Vila, T., Fraiz Brea, J. A., y Alén González, E., (2011), "Turismo y accesibilidad. Una visión global sobre la situación de España", Cuadernos de Turismo, N° 28, Universidad de Vigo, España, pp. 23-45
- Grünwald L., Sanjuanbenito Aguirre, R., y Pantano, L., (2007), Manual de pautas de calidad de atención para personas con capacidades restringidas, Fundación Turismo para Todos.
- Instituto de Mayores y Asuntos Sociales (IMSERSO) (2003), Plan de Accesibilidad 2003-2010. ACCEPLAN. Libro Blanco. "Por un nuevo paradigma, el Diseño para Todos, hacia la plena igualdad de oportunidades". Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de Mayores y Asuntos Sociales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) y Fundación ACS, (2014), Manual sobre turismo accesible para todos Alianzas público-privadas y buenas prácticas, OMT, Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2003), Definición preparada y modificada por el Comité de Apoyo a la Calidad en su sexta reunión (Varadero, Cuba, 9 y 10 de mayo de 2003)

- Organización de Naciones Unidas -ONU-, (2007), "Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad", ONU, Nueva York.
- Plataforma Representativa Estatal de Discapacitados Físicos (PREDIF), (2011), Atención al cliente con discapacidad y otras necesidades especiales, PREDIF, Madrid.
- Suárez Sandomingo, J. M., (coord.), (2009), "La pedagogía del ocio: Nuevos desafíos", Colección Perspectiva Pedagógica N.º 4, Editorial Axac, Lugo.

AGUEDA FERNANDEZ

- Docente, Investigadora y Capacitadora especializada en Turismo Accesible y Seguridad para personas con capacidades restringidas.
 - Licenciada en Administración Hotelera. Universidad Nacional de Quilmes
 - Docente de la Carrera de la Lic. en Administración Hotelera. Universidad Nacional de Quilmes
 - Investigadora. Proyecto de Investigación "Seguridad, Derechos humanos e inclusión social en el turismo. Análisis de la seguridad y la accesibilidad para las personas con capacidades restringidas". Universidad Nacional de Quilmes
 - Maestranda en Desarrollo y Gestión de Turismo, Universidad Nacional de Quilmes
 - Coordinadora Programa de Extensión Universitaria Universidad, gobierno y empresa para el desarrollo de destinos turísticos sustentables. Gestión de la seguridad, salud, derechos humanos e inclusión social en el tiempo libre destinado al turismo y la recreación
 - Coodirectora Proyecto de Extensión Universitaria Turismo accesible. Accesibilidad e inclusión social para personas con capacidades restringidas en el turismo y la recreación.
- E-mail: nagueda@unq.edu.ar

Gestión estratégica de precios. Estrategias de precios para Pymes Hoteleras

Walter Zanchetti

Introducción

La definición del precio es una de las decisiones más complicadas que se debe hacer en las empresas. A partir del "Pricing" se analizan estrategias de precios en el contexto de su integración con las demás estrategias de marketing orientadas hacia la consecución del valor en la gestión avanzada de clientes.

El cliente en la actualidad debe ser el centro de todas las estrategias y parámetros de la toma de decisiones empresariales. Las estrategias de marketing han evolucionado a partir de un giro que pasa de enfoques del marketing transaccional hasta un marketing relacional e inclusive en esta etapa, es el cliente quien participa activamente en la definición del producto.

En este contexto, debe considerarse como una cuestión central, definir una metodología para la fijación y revisión sistemática de los precios. Seguido de ellos definir tácticas para su aplicación y seguimiento. En el presente trabajo se presentarán tanto estrategias como tácticas de pricing.

Desarrollo

En primera instancia debemos comprender que significa pricing: A partir del conocimiento de los objetivos de una empresa, definir una estrategia de precios, para cada producto/servicio, con un diseño óptimo del conjunto de productos. Optimizando los niveles de tarifas, a partir de un adecuado sistema de descuentos y/o bonificaciones, que parte de una comunicación inteligente del precio y su consecuente implementación.

Consideraciones generales para comprender la gestión de precios

Con la finalidad de comprender el alcance de la gestión de precios, utilizaremos una serie de conceptos y/o modelos. A partir del desarrollo de cada uno de ellos, recorreremos un camino donde se abordará el conocimiento de la gestión de precios desde diversas perspectivas. Veamos entonces a continuación los mismos:

- 1. Modelo de las 3c**
- 2. Las tres palancas del beneficio**
- 3. 12 Pilares para lograr la excelencia en Pricing. Modelo (Simon – Kucher & Partners)**
- 4. Customer Equity Accounting**
- 5. La gestión estratégica de los precios**
- 6. Aplicación de estrategias de precios interpretando la estrategia de la compañía**

7. La estructuración del proceso de gestión de precios en la organización
8. La gestión táctica de los precios
9. La toma de decisiones empleando el CLV y el PLV
10. Las técnicas de estudio del valor percibido por el comprador
11. Pricing en función de la competencia
12. El pricing en la gestión de clientes (CRM)
13. El pricing y el marketing relacional
14. La segmentación por la satisfacción del cliente
15. La fidelización de clientes y las estrategias de pricing
16. Pricing en función del canal de ventas

1. Modelo de las 3c

El modelo de las 3c, pertenece al gurú japonés, famoso en temas de estrategia Kenichi Ohmae. Este modelo indica que para crear una ventaja competitiva sostenible, se debe integrar un triángulo estratégico compuesto por **empresa, cliente y competencia** donde:

- Estrategias basadas en la empresa: Ohmae nos plantea que se deben fijar estrategias que apunten a maximizar las fuerzas de la corporación, respecto a su competitividad en las áreas funcionales que son críticas para lograr el éxito de la empresa, estas estrategias están dirigidas a:
 - Estrategia de selectividad y secuenciamiento, se trata de enfocarse en ganar posiciones expectantes en una función dominante, mejorando eventualmente aquellas funciones en las que el desempeño es mediocre, sin centrarse en liderar cada proceso para ganar.
 - Posibilidades de subcontratación de las operaciones simples, cuando el factor salarial sea una decisión crítica para la empresa, además de los costos involucrados en el aumento de la capacidad instalada, especialmente con una demanda fluctuante, esta posibilidad genera ventajas frente a una competencia lenta con una estructura de costos rígida, con implicaciones estratégicas muy importantes.
 - Mejorar la rentabilidad, utilizando tres estrategias básicas:
 - Reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia
 - Implementar mayor selectividad en:
 - Ventas que se acepten
 - Productos/servicios que se ofrecen
 - Funciones que se realicen
 Esto significa elegir operaciones de alto impacto, de modo que cuando se eliminan otras operaciones, los costos operativos bajan más rápidamente que los beneficios provenientes de las ventas.
 - Compartir cierto proceso central con otros negocios de la corporación o a un con otras compañías. La experiencia indica que hay muchas

situaciones en las cuales se comparten recursos, en uno o más procesos básicos de la comercialización, puede ser ventajoso.

- Estrategias basadas en el cliente: Los clientes son la base de cualquier estrategia según Ohmae, no hay duda de que la primera preocupación de una empresa debe ser velar por los intereses de sus clientes, más que por la de sus accionistas o de otros terceros relacionados. A largo plazo, la empresa que esta genuinamente interesada en sus clientes, será a su vez interesante para sus accionistas. La segmentación es recomendable, buscando:
 - Segmentación por grupo de clientes objetivo de consumo.
 - Segmentación por cobertura. (Estrategia correcta de selección de canales).
 - Dividiendo el mercado en segmentos una vez más. (Trabajar sobre cuentas clave).

- Estrategias basadas en la competencia: Según Ohmae, estas estrategias se pueden construir observando fuentes posibles de la diferenciación en procesos de compras, producto, procesos, ventas, etc., la forma de hacer esto es:
 - El poder de la imagen. Sony y Honda venden más que sus competidores porque invirtieron más fuertemente en relaciones públicas y publicidad manejando estos procesos más cuidadosamente que sus competidores. Cuando el funcionamiento del producto y el modo de distribución son muy difíciles de distinguir la imagen puede ser la única fuente de diferenciación positiva.
 - Reinversión de utilidades y diferenciación en su estructura de costos.
 - En primer lugar la diferencia en el origen de la utilidad, puede ser explotada para el margen de ventas de productos nuevos.
 - En segundo lugar una diferencia en el cociente del costo fijo y del costo variable también se pueden explotar estratégicamente, porque una compañía con bajos costos fijos puede afrontar precios bajos en un mercado inactivo, de esta manera puede ganar participación del mercado.
 - Hito-Kane-mono. Una frase preferida de los planificadores de negocio japoneses es hito-kane-mono, o gente-dinero-infraestructura (costos fijos), ellos creen que logran una gerencia corporativa ágil, cuando estos tres recursos críticos están en equilibrio sin ningún exceso o desperdicio, por ejemplo, o ausencias de liquidez que gente competente podría invertir inteligentemente, muchas veces es desperdiciada, demasiados gerentes sin suficiente dinero agotarán tres recursos críticos, la empresa debe primero asignar el talento de la gestión, basado en el mono disponible, infraestructura, tecnología, conocimientos técnicos de proceso de servicio y fortalezas funcionales y los fondos se deben asignar de estos últimos.

2. Las tres palancas del beneficio

Beneficio = precio x volumen – costes (fijos y variables)

El adecuado manejo de la fórmula en la relación precio volumen debe analizarse con mucha atención. Considerando las variaciones de la demanda en función del precio. Por tanto, es importante entender la elasticidad del precio de acuerdo al tipo de producto. La estrategia estará entonces basada en función de cada producto. Resulta casi improbable lograr la optimización en cuanto a las tres variables: facturación, volumen y beneficios, quedando siempre una supeditada a las otras dos.

3. 12 Pilares para lograr la excelencia en Pricing. Modelo (Simon – Kucher & Partners)

Los doce pilares se dividen en Estratégicos y Tácticos, a continuación se enuncian los mismos:

Estratégicos:

- Valor de la marca /posicionamiento: donde el desarrollo de marca resulta la estrategia de posicionamiento.
- Cuantificación del valor /pricing basado en valor: el precio se mide de acuerdo al valor que otorga el mercado meta.
- Liderazgo en pricing y dinámicas competitivas: estrategia de adecuación de pricing a partir de tarifas dinámicas tendientes a optimizar los recursos disponibles en función de la demanda.
- Previsiones de precio: de acuerdo a historiales y calendarios, sumado al análisis del entorno macro y microeconómico determinan una previsión que deberá ajustarse y readecuarse, en función del comportamiento de las variables consideradas.
- Segmentación del cliente/ diferenciación por segmento de cliente
- Pricing de servicios / ofertas específicas por segmentos

Tácticos:

- Diferenciación de producto: definir ajustes y posterior comunicación para que el producto se perciba de forma diferencial.
- Lógica de la tarifa/ tabla de precios: precios coherentes en función de temporadas, mercado y condiciones de contratos
- Estructura de precios/ revisión de descuentos: precios y descuentos configurados de acuerdo al nivel de negociación de cada canal.
- Huecos en la cascada de precios: los saltos entre márgenes de tarifas implican que la organización absorba márgenes de distribución altos o bien beneficios reducidos por el alto porcentaje en aplicación de descuentos. El

equilibrio en el esquema de tarifas determinará el éxito de implementación y distribución adecuada para que resulte competitivo el producto para cada tipo de cliente.

- Herramientas de pricing para negociaciones individuales: las grandes cuentas o negocios especiales requieren de tratamientos especiales. Debe considerarse un margen y libertad de negociación tanto para grandes negocios como para cierre de pequeñas ventas de último minuto. En ambos extremos se requiere de libertad para acelerar la gestión comercial y de tal modo aumentar la posibilidad de que la venta se realice. En estos casos debe determinarse los límites, criterios y procedimientos sobre los cuales se aplican los beneficios.
- Habilidades de negociación y comprensión de efectos colaterales: finalmente debe considerarse a las personas que llevan adelante la comercialización tanto como los posibles resultados a los cuales podrá llegar. Los responsables de la dirección comercial deben tener en cuenta la importancia de un adecuado sistema que permita brindar las herramientas y conocimientos adecuados a quienes se ocupan de gestionar las ventas.

4. *Customer Equity Accounting, influencia en los procesos de gestión estratégica y táctica de los precios*

Para alcanzar el equilibrio entre el costo de adquisición de cuentas y el beneficio que aportan las mismas debemos considerar lo siguiente:

- a. Equilibrio: Es necesario considerar una relación equilibrada en la captura y retención de cuentas de una empresa. No obstante tanto retener como capturar cuentas no solo implica beneficios, sino que trae aparejado un costo. El equilibrio costo beneficio debe considerarse al momento de utilizar tácticas de pricing, considerando entonces de manera particular el caso que aplica a cada cuenta.
- b. Posicionamiento de la marca: la marca y su correcto posicionamiento y desarrollo implican un costo importante, aunque también una fuerte influencia en la gestión estratégica del precio. Una marca que logra posicionarse definitivamente pasa a ser una alternativa de consideración independientemente del precio. En tal sentido en la medida que la misma se consolida el factor precio pasa de ser condicionante a condición. O sea que es el precio quien determina una barrera y logra diferenciar al público meta.

5. *La gestión estratégica de los precios: ciclo de vida, segmentos, canales, regulación, oferta y demanda*

Dentro de las consideraciones, el **ciclo de vida** de cada producto debe considerarse al momento de establecer estrategias de precios. En tal sentido, dependiendo del momento en que se encuentre, determinará el margen de beneficios esperado y la cuota de mercado a cubrir, siendo la tarifa el efecto

bisagra en tal ecuación. En cuanto a la **segmentación**, un criterio apropiado permite llegar con un producto conformado a medida de cada segmento, tal producto es acompañado con un precio que guarda relación y equilibrio. En lo que respecta a **canales** como herramienta para llegar al cliente, resultan fundamentales para la distribución, aunque con su costo y margen representan una considerable fuga de beneficios dependiendo del nivel al cual corresponden. Una equilibrada utilización de canales permite mantener beneficios considerables para la organización. Más adelante se desarrollará este punto. Lo respectivo a **regulación** implica considerar cuestiones relacionadas a normativas vigentes en cada destino y/o territorio. Las influencias externas a la organización que provenientes por parte del estado, determinan la forma de operar como también impuestos y condiciones que determinan al negocio en particular. Aquí la observancia y cumplimiento resultan importantes para que la organización opere dentro de las condiciones establecidas en cada comunidad. Finalmente lo respectivo a la **oferta y demanda**, debe considerarse en tal punto el análisis respectivo por producto y segmento. De otro modo resulta una mirada generalista que impide llegar al verdadero volumen que genera la ecuación. A partir de la determinación de tal volumen, entra en juego la posición de cada empresa y la habilidad del manager al momento de colocar una posición de privilegio. En el presente trabajo se han analizado herramientas para lograr tal posición.

6. Aplicación de estrategias de precios interpretando la estrategia de la compañía:

Toda estrategia de precios debería buscar incluir las siguientes consideraciones:

- a.** Maximizar la satisfacción del cliente.
- b.** Maximizar las opciones que se ofrecen al cliente.
- c.** Buscar la maximización del consumo del cliente.
- d.** Buscar una mejor calidad de vida.

A continuación se describen algunas estrategias:

- Fijación psicológica de precios: el precio dice algo acerca del producto. Por ejemplo, muchos consumidores usan el precio para juzgar la calidad. Al usar la fijación de precios psicológica, los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no solo los económicos, dando a entender que el precio sugiere algo más acerca del producto. Si los consumidores no juzgan la calidad de un producto porque carecen de la información necesaria, el precio se convierte en un fuerte indicador acerca de la calidad del mismo. Los precios siempre dependerán de la actuación que los compradores tengan hacia los precios de venta y de la actuación que en el mismo mercado tengan los competidores. Las reglas del mercado enseñan

que lo que determina finalmente el precio no es el coste de fabricación del producto ni la cantidad de beneficios que la empresa quiera obtener, sino la percepción que tengan los consumidores del valor de dicho producto.

- El rol estratégico del mercadólogo: su rol es bastante amplio y sus funciones son de gran importancia para que una empresa tenga éxito, teniendo en cuenta que maneja un factor externo decisivo para la “vida” de una organización pues dependiendo de las decisiones de éste, ésta puede triunfar o por el contrario llegar a la quiebra y ese factor es el cliente.

A continuación las variables que maneja:

- Variables independientes (causas)
- Variables dependientes (efectos)
- Modelo de mercadeo (controlable)
 - Decisiones de precios
 - Decisiones de promociones
 - Decisiones de distribución
 - Decisiones de productos
- Respuesta del comportamiento
 - Conocimiento
 - Comprensión
 - Gusto
 - Preferencia
 - Intención de compra
- Factores Situacionales (no controlables)
 - Demanda
 - Competencia
 - Legal / Política
 - Clima económico
 - Tecnológico
 - Regulación gubernamental
 - Recursos internos de la organización
 - Ventas
- Medidas del desempeño
 - Participación de mercado
 - Costo
 - Ganancia
 - Rendimiento sobre la inversión
 - Flujo de caja
 - Ingresos / acción
 - Imagen

7. La estructuración del proceso de gestión de precios en la organización: no puede hablarse de aplicar estrategias de precios o técnicas de pricing si

previamente no se parte de una estrategia de marketing en la que la estrategia de precios forme parte integrada de las demás estrategias de producto, gestión de clientes, de distribución e incluso de comunicación comercial.

El enfoque del pricing responde a una doble necesidad: fijar precios que ofrezcan valor al cliente y fijar precios de venta rentables para la empresa.

El pricing debe contemplarse como un proceso que supone la coordinación de las decisiones de marketing y ventas y de las decisiones financieras, asegurando el equilibrio entre valor y costes de los productos.

Para que el pricing sea efectivo y cumpla las condiciones indicadas será conveniente que en el proceso de fijación de precios se cumplan como mínimo las siguientes exigencias:

- Se diseñe y desarrolle entre marketing y ventas de forma estructuradamente integrada.
- Se busquen vías creativas de fijación de precios.
- Se entienda la relación entre costes de productos y servicios y los precios.

El pricing debe plantearse como un proceso de actuación metodológico, compuesto de las siguientes fases:

- Identificación de las variables de referencia.
- Análisis estratégico de las variables o factores de referencia.
- Gestión de precios en la práctica.

Lo que diferencia al pricing de otros métodos menos científicos de fijar precios es el intentar combinar los costes con el valor para los clientes, único método para conseguir que los precios de ventas alcancen su objetivo final de ser rentables.

Veamos los tipos de costes que forman el precio de venta:

Establecer la doble distinción entre: costes directos e indirectos y costes variables y fijos.

- La diferencia entre los costes directos e indirectos. Esta clasificación de los costes parte del criterio de su facilidad de imputación al coste final. Los costes directos más usuales y representativos son las materias primas y materiales, la mano de obra directa y otros servicios directos (energía, alquileres...). Dentro de los costes indirectos se distinguen los gastos generales de producción, los gastos de comercialización y los gastos de administración.
- La diferenciación entre costes variables y fijos. Esta clasificación parte de un criterio eminentemente económico y se basa en cómo se comporta cada factor de coste cuando varía el nivel o volumen de fabricación, actividad o ventas.

Veamos los costes relevantes para el pricing:

Los costes que puedan variar con las decisiones de precios son los costes relevantes para el pricing, mientras que los que se mantengan fijos sin variación

por el efecto de cambios en los precios se deberán considerar costes irrelevantes a estos efectos.

En la clasificación de los costes para el pricing debe distinguirse claramente entre costes directos a las ventas y costes evitables por los cambios de ventas.

- Costes directos a las ventas. Se incluirán en esta categoría exclusivamente aquellos conceptos de costes, sea cual sea su clasificación previa, que aumenten o disminuyan cuando cambien los precios de venta y que afecten, en consecuencia, a las distintas estrategias de determinación de precios. Habrá que incluir los costes directos variables y los costes directos fijos.
- Costes evitables por las ventas. Para la toma de decisiones sobre precios, también hay que considerar si los costes serían o no evitables, si se han producido o no se producirían de no hacer cambios en los precios, o en última instancia, se podrían revertir. Estos costes deben ser contrapuestos a aquellos otros costes estructurales o costes hundidos (sunk cost) que la empresa se ve irremisiblemente comprometida a asumir. Sería el caso típico de los gastos de I+D+i asumidos en el pasado o los costes de mantenimiento de los activos materiales, como edificios, instalaciones, etc.

8. La gestión táctica de los precios

Fijación y revisión táctica de los precios

Según los diferentes tipos de beneficios que valora cada consumidor y el diferente grado de información que tiene, el precio dependerá de:

- a) La percepción del valor que concedan a los precios.
- b) La sensibilidad a los precios.
- c) La propia elasticidad de los precios.

a) La percepción del valor/precio. El valor percibido representa un compromiso entre los beneficios que el consumidor espera recibir del producto o servicio y el sacrificio que tiene que hacer al pagarlo. Estos beneficios pueden ser de dos tipos diferentes: beneficios tangibles (representados por características físicas del producto, como funcionamiento, fiabilidad, durabilidad y ahorro de gastos) y beneficios intangibles (como prestigio, identificabilidad, estatus, estilo de vida y de situación).

b) La sensibilidad del valor/precio. Es la diferencia entre precio y valor en las decisiones de compra de los consumidores. Dichas diferencias pueden surgir por muy diferentes motivaciones, siendo las más típicas: la sensibilidad al "precio de referencia", la sensibilidad al valor económico y la sensibilidad al valor de la diferenciación.

c) La elasticidad demanda/precio. Los diferentes niveles de sensibilidad a los precios motivados por las distintas percepciones del valor que tengan los

consumidores afectarán a lo que en las estrategias de precios se viene denominando la elasticidad del precio.

9. La toma de decisiones empleando el CLV (Customer Lifetime Value) y el PLV (Prospect Lifetime Value)

El mayor activo que disponen las organizaciones son las cuentas. El seguimiento pormenorizado de la producción en cuanto a facturación y producción, determinan que parte del volumen de transacciones de la empresa representa. Asimismo las mismas se organizan por segmentos. Las cuentas que representan el potencial de ventas de la organización, deben tener un valor cuantificable y como contraposición un costo tanto de adquisición como de mantenimiento. Esto implica beneficios que se conceden, créditos y financiaciones, marketing de relaciones, horas asignadas por vendedor, comunicación, etc.

Al momento de considerar el presupuesto anual, las empresas deben analizar que decisiones llevarán adelante para retener y adquirir cuentas. En tal sentido, determinar un plan de acción que de manera cuanti-cualitativa exprese recursos asignados y resultados esperados de la gestión.

En esta línea y una vez aclarado el punto anterior, resulta importante llevar adelante un análisis de relación entre el consumidor y el precio:

La comprensión de las diferencias de sensibilidad permite clasificar a los consumidores potenciales en base a dos referentes que resumen sus reacciones ante las percepciones del valor y la sensibilidad del precio: valor de la diferenciación y sacrificio por el precio.

a) La estrategia de precios con los compradores de PRECIOS. Los compradores de precios son muy difíciles de cambiar y convertir en compradores de valor o de relaciones. El objetivo deberá ser el de conseguir que en la negociación los precios resulten rentables, pues de no conseguirlo lo mejor sería renunciar a este tipo de compradores.

b) La estrategia de precios con los compradores de RELACIONES. La lealtad a las marcas o a determinados proveedores está determinada por el riesgo y la incertidumbre asociada a los proveedores desconocidos. Si el precio de su marca preferida no queda por encima de lo que los compradores consideran un intervalo razonable, la comprarán sin evaluar las alternativas potenciales. Sólo la pérdida de confianza en sus proveedores habituales les hará considerar otras alternativas.

c) La estrategia de precios con los compradores de COMODIDAD. Ante este tipo de compradores las estrategias de precios no tendrán relevancia y hay que considerar otros elementos del marketing.

d) La estrategia de precios con los compradores de VALOR. Estos consumidores potenciales toman sus decisiones de compra evaluando con mucho cuidado los atributos de cada producto y comparando sus valores diferenciales y de referencia

entre competidores, tomando como referencia última de sus decisiones el valor económico del producto, siendo compradores muy bien informados.

10. Las técnicas de estudio del valor percibido por el comprador

El análisis de atributos o conjoint analysis es utilizado como herramienta para determinar las relaciones que los consumidores realizan entre precio y valor percibido. La base conceptual del método consiste en relacionar las opiniones de cada consumidor consultado y su sistema de valoración y calcular dicha relación de manera aislada.

El producto debe ser desglosado en una serie de atributos. A través del análisis se obtienen juicios generales sobre preferencias e inferir de ellas las valoraciones subyacentes de cada atributo por parte de los consumidores. Con el análisis conjunto se pueden identificar segmentos de clientes con distintas sensibilidades a los precios y, en la medida en que esas diferencias provengan de diferencias del valor económico de los atributos del producto, también pueden identificar los atributos específicos del producto que generan esas diferencias.

11. Pricing en función de la competencia:

Hablar de estrategias de precios y de competencia es hablar de precios competitivos y de competencia de precios, en ambos casos, no debe hablarse exclusivamente de si la empresa debe reaccionar ante el precio que ofertan y modifican los competidores, sino que hay que hablar también de cómo la empresa debe adaptar su estrategia competitiva global a la nueva situación. La competencia en precios hace que cuanto más fuerte sea, más se mine el valor del mercado en que se está compitiendo. Bajo el enfoque del pricing el objetivo nunca debería ser ganar batallas a corto plazo mediante la competencia de precios, sino convertir el juego en una suma positiva, a través de otro tipo de estrategias de marketing, basadas en la creación de nuevos productos, la creación de nuevos servicios complementarios, mejor comunicación del valor añadido de la empresa, o incluso, en última instancia, reducir los costes operativos.

A continuación desarrollamos las siguientes formas de relacionarse con la competencia:

- a. Las ventajas competitivas de la diferenciación
- b. Las ventajas competitivas de la eficiencia en costes
- c. Las ventajas competitivas combinadas de costes y valor
- d. La competencia y la guerra de precios

a. Las ventajas competitivas de la diferenciación: la diferenciación consiste en que el producto ofrecido por la empresa sea, de algún modo, único para sus clientes, o al menos singular.

- i. Las ventajas competitivas de la innovación tecnológica. Esta innovación puede centrarse bien en la calidad tecnológica del producto, bien en los servicios complementarios que el mismo ofrece.
 - ii. Las ventajas competitivas de la marca. Siendo un activo intangible, puede ser mucho más valiosa que las infraestructuras de producción y las tecnologías de proceso. Es crucial ser el dueño de una palabra que identifique a los productos o servicios de la empresa de una forma diferencial y preferente, respecto de otras que también ofrecen algo igual o parecido y que además permita ser la primera opción en la lista de los consumidores potenciales a los que se quiere atraer.
 - iii. Las ventajas competitivas de los servicios complementarios. Estos servicios que se ofrecen para su consumo pueden ser: entrega a tiempo, asesoramiento, fiabilidad en los plazos, servicios postventa, garantías y servicios interpersonales.
- b. Las ventajas competitivas de la eficiencia en costes: Otra fuente relevante de ventaja competitiva está en la posibilidad de obtener costes inferiores a los de la competencia. La eficiencia en los costes no puede ser una situación temporal sino que lo importante es que sea sostenible en el tiempo y ello sólo puede conseguirse a través de la utilización eficiente de los recursos de la empresa. Esta utilización eficiente permite que si la empresa mantiene una situación competitiva de costes bajos, sin merma de la calidad, los beneficios de la venta de los productos pueden ser reinvertidos en incrementar aún más su ventaja competitiva. Si la ventaja no es sostenible porque los competidores pueden imitar fácilmente las acciones que llevan a las reducciones de costes, la empresa no obtendrá resultados positivos a largo plazo.
- c. Las ventajas competitivas combinadas de costes y valor: Se trata de "ofrecer más valor por menos precio", frente a la estrategia más tradicional de "a menor precio menos valor". La estrategia de ventajas combinadas consiste en buscar fuentes de diferenciación y gestionar los precios con eficacia para mantener a raya los costes. El pricing debe estar fundamentado en conseguir precios que permitan a los consumidores tener la percepción de que las empresas basadas en el valor siempre son comparativamente más baratas.
- d. La competencia y la guerra de precios: ante una guerra de precios, una empresa puede optar por diferentes alternativas de reacción, teniendo en cuenta por un lado cuál es la posición del competidor en términos estratégicos frente a la propia empresa y, por el otro lado, el coste que supondría una reacción por parte de la empresa a través de la reducción de sus propios precios de venta. Estas alternativas son la reacción de ataque, ignorar la amenaza, el ajuste a la amenaza y la reacción de defensa activa a la amenaza. La mejor respuesta será aquella que evite lo más posible la confrontación, salvo que se adopten ventajas competitivas que hagan que a largo plazo se pueda ganar y que el beneficio probable de ganar exceda a su coste. La respuesta exclusiva en precios sólo estaría justificada cuando la misma cueste menos de lo que costaría acomodarse al comportamiento del consumidor.

12. El pricing en la gestión de clientes (CRM)

Las empresas aumentarán su valor si son capaces de combinar el ofrecer más valor con el "yo gano-tú ganas", efectos que para alcanzarse deberán estar basados en:

- Conocer el valor actual y potencial de los clientes.
- Segmentar adecuadamente a los clientes.

Frente a los criterios de segmentación tradicionales como la demografía, la edad y otros conceptos similares, para la segmentación de valor deben incorporarse otros criterios como: la segmentación psicográfica y la comportamental.

13. El pricing y el marketing relacional

Para retener a los clientes, las estrategias de marketing tienen que cambiar radicalmente asentándose en criterios de valor del cliente, donde además de la atracción y la venta habrá que conseguir su satisfacción y fidelización, que es el objetivo del marketing relacional. Cada cliente estará satisfecho por unas y otras razones que habrá que descubrir y potenciar, pero sin olvidar que el coste de mantenimiento de un cliente satisfecho es muy inferior al coste de captación de un nuevo cliente.

14. La segmentación por la satisfacción del cliente

Puede establecer una clasificación de los clientes según su relación de satisfacción, tanto con los productos y servicios que suministra la empresa como con la atención que percibe que le dedica la empresa y el grado de vinculación que mantienen con la misma: clientes de alto riesgo (gran insatisfacción), clientes con mayor potencial (perciben una buena imagen de la empresa pero no tienen la misma opinión de la calidad global de los productos o servicios) clientes con mayor vinculación (están satisfechos con la calidad pero no mantienen relaciones de vinculación permanente) y clientes de alta relación (relación óptima con la empresa en todos los sentidos).

15. La fidelización de clientes y las estrategias de pricing

Debería segmentarse a los clientes por su doble relación entre el nivel de fidelización y su rentabilidad para la empresa, estableciéndose cuatro categorías: clientes de pricing transaccional, clientes de pricing competencial, clientes de pricing promocional y clientes de pricing colaborativo.

a) Segmento de pricing transaccional. Recordar que quien entra por el precio se marcha por el precio.

b) Segmento de pricing competencial. Posicionarse sólo por precio debe ser una estrategia a largo plazo. No hay que olvidar que precio competitivo no es sinónimo de mal servicio.

- c) Segmento de pricing promocional. El precio puede ser clave para captar clientes, pero no para retenerlos.
- d) Segmento de pricing colaborativo. El precio justo es el que más se ajusta al valor del cliente.

16. Pricing en función del canal de ventas

La transparencia de la información es el hilo conector de los retos a que se enfrentan las empresas en el ámbito de los canales. A continuación consideraciones que se aplican al pricing de canales:

- Conocer cómo afecta los canales a las estrategias de la empresa.
- Las alternativas de canales a utilizar.
- Las estrategias de canal a utilizar en cada caso.
- Integrar las estrategias de canal en la estrategia de precios.

Los canales de ventas o distribución no son neutros con respecto a las estrategias que aplican las empresas puesto que influyen de forma decisiva sobre:

- La imagen que los consumidores finales pueden recibir de los productos o servicios de la empresa.
- La imagen que los consumidores pueden recibir de los productos competidores.
- Las estrategias de la empresa sobre inventarios de productos posicionados para su venta.
- Las estrategias de precios finales interviniendo con la aplicación de descuentos y promociones.

Para comunicar la creación de valor, la empresa proveedora debe elegir entre dos alternativas estratégicas: la estrategia de empujar o la estrategia del tirar.

a) La estrategia de empujar. La comunicación se orienta hacia el canal de distribución para que a lo largo del mismo se haga llegar a los consumidores finales. Esta estrategia requiere que el canal esté preparado para transmitir adecuadamente dicha creación de valor y que además quiera hacerlo sin entrar en la dinámica competitiva de intentar hacerlo para varios productos competidores.

b) La estrategia de tirar. Se centra en el cliente final, con el fin de tirar de la oferta de la empresa proveedora a lo largo de todo el canal de distribución. Con esta estrategia se hace llegar la oferta al cliente final, que es el que toma la iniciativa de acudir al canal solicitando el producto o la marca.

La elección del pricing en función de la estrategia de canal: Definida la estrategia de canal queda entonces como última fase la decisión sobre el pricing a establecer. Esta decisión deberá tomarse en función de dos factores relevantes:

- a) Capacidad de transmisión del valor por cada canal.
- b) Libertad de fijación de precios finales por cada canal.

a) El pricing de canal en función de la transmisión del valor. La colaboración y alianza con uno u otro canal sólo puede justificarse desde la perspectiva de que el mismo sea capaz de ayudar a la transmisión del valor del producto para el cliente final y su reforzamiento ante los competidores.

b) El pricing en función de la libertad de precios del canal. Otro aspecto a considerar es quién fija el precio de venta al consumidor final, pudiendo seguirse dos alternativas de gestión: el precio es fijado por el canal y el precio final viene establecido directamente desde la empresa fabricante.

Conclusiones finales

La gestión de precios resulta de ser parte de una estrategia que abarca considerar la necesidad de generación valor para el cliente, sin perder de vista la creación de una imagen que permita diferenciar e identificar el servicio de la empresa. Por su parte resulta importante considerar en el análisis las 3 C (empresa, cliente y competencia). La relación precio beneficio como ecuación central. Este último como resultado de la ecuación, precio, volumen y costo. Finalmente, identificar y gestionar cada cuenta, y comunicarse con las mismas por medio de los diferentes canales representa una estrategia clave para una correcta aplicación del pricing.

Bibliografía:

Kotler, Philip – Dirección de Mercadotecnia, Ed Prentice Hall, 8va Edición 1996
José Jaime Eslava – Pricing Nuevas estrategias de precios, Esic Editorial, 2007
John Shank y Vijan Govindarajan – Gerencia Estratégica de Costos – Editorial Norma 1995
Ian –Yeoman and Una McMahon-Beatti – Revenue Management and Pricing – Ed Prentice Hall, 2010
Kenichi Ohmae – El próximo escenario Global – Ed Norma, 2005
Reed Holden and Mark Burton – Pricing with Confidence: 10 Ways to Stop Leaving Money on the Table, Ed John Wiley & Sons, 2008
Otras fuentes:
<http://www.simon-kucher.com/es/content/pricing>
<http://www.netmba.com/marketing/pricing/>
<http://javierortego.com/curso-de-gestion-estrategica-de-precios>

WALTER ZANCHETTI

Especialista en Desarrollo de Empresas Turísticas y Licenciado en Administración. Hotelera, bilingüe en inglés, orientado hacia el área Marketing y Ventas, con destacada experiencia en planificación y presupuesto comercial, así como conocimientos de herramientas y sistemas de gestión electrónica de ventas. A lo largo de mi carrera he tenido a cargo las áreas de: Marketing, Ventas, AABB y Banquetes.

Destacada experiencia en conformación, capacitación y control de equipos de trabajo, debido a mi experiencia tanto en el orden interno como de manera externa en carácter de consultor, capacitador y docente universitario. Armado, creación y dictado de cursos de capacitación para la Asociación de Hoteles de Turismo, asociación que nuclea hoteles 4 y 5 estrellas a nivel nacional.

E-mail: wzanchetti@unq.edu.ar

Gastronomía. El dilema de las propinas en locales gastronómicos

Lic. Mariano Calgaro

Prólogo

Centavos

En los días en que un helado costaba mucho menos que ahora, un chico de 10 años entró en un establecimiento y se sentó a una mesa. La moza puso un vaso de agua en frente de él.

- "¿Cuánto cuesta un helado de chocolate con pasas?", preguntó el niño.

- "Cincuenta centavos," respondió la mesera.

El chico sacó la mano de su bolsillo y examinó sus monedas.

- "Y... ¿cuánto cuesta el helado solo?", volvió a preguntar.

Algunas personas estaban esperando y la chica ya estaba un poco impaciente.

- "¡Treinta y cinco centavos!", dijo ella bruscamente.

El niño volvió a contar las monedas y pidió: - "Quiero el helado solo...".

La moza, desganada, le trajo el helado y puso la cuenta en la mesa.

El niño terminó el helado, pagó en la caja y se fue. Cuando la mesera volvió, empezó a limpiar la mesa y entonces le costó tragar saliva con lo que vio: allí, puesto ordenadamente junto al plato vacío, había veinticinco centavos... su propina.

Autor: desconocido

Introducción

La Real Academia Española define a la propina como un "agasajo que sobre el precio convenido y como muestra de satisfacción se da por algún servicio". Sin embargo, cada país trata este tema de manera diferente, al punto tal que en aquellos en donde es obligatoria (incluida en la cuenta como un porcentaje del total a pagar) contradice a la misma definición.

En Argentina, aunque hubo ya varios intentos de convertirla en obligatoria, aún es voluntaria y se estima que debe ser aproximadamente de un 10% del monto a pagar. De todas maneras, nos encontramos ante personas que no consideran que este monto sea el apropiado y tienen su propia filosofía a la hora de analizar cuánto dejarle al camarero que los ha atendido.

El origen de la palabra es incierto, pero lo que sí es cierto es el debate que se abre a la hora de tratar el tema de las propinas. Un tema controversial que no sólo abarca a la gastronomía y que hasta es considerado un insulto en determinadas culturas. Curiosidades y cosas que parecen poco creíbles suceden en torno a esta palabra.

Origen y Definición

Hablar de propinas, sin duda alguna, es una materia un tanto controversial. Cada vez que llega el momento de dejarla comienzan a surgir las preguntas acerca de cuánto dejar. Sin embargo, cada país trata este tema de manera diferente e incluso no es algo que afecte solamente a la gastronomía, ya que hay trabajadores de diversos rubros que dependen de esta “remuneración” extra para hacer de sus ingresos un monto que les permita tener un pasar económico aceptable.

De todas maneras, antes de adentrarnos en el interesante debate que este tema propina, valga la redundancia, avanzaremos en la definición de este concepto a fin de entender de qué estamos hablando. La palabra “propina” deriva del latín *propinare*, que significa “dar de beber”. Por su raíz, la acción denota un sentido ético, lo que transforma en ético el acto de brindarla. Sin embargo, veremos más adelante que no todos coinciden con esta definición cuando van a cenar a un restaurante.

Según la Real Academia Española, la propina es una “gratificación pequeña con que se recompensa un servicio eventual” o, en otra definición un tanto más completa, un “agasajo que sobre el precio convenido y como muestra de satisfacción se da por algún servicio”⁸. Pero claro, el “tamaño” de tal agasajo puede dejar al comensal en una situación por la que puede pasar como un jeque árabe o un miserable sin escrúpulos, exagerando la situación. Inclusive, hay casos donde el ofrecer propina puede ser tomado como una falta de respeto.

Si bien se puede creer que esta humana costumbre es practicada desde hace apenas un par de siglos, se sorprenderán al saber que hay versiones que aseguran que dicha práctica viene desde tiempos de la antigua Roma. Sin embargo, la teoría más aceptada sostiene que se arraigó en Inglaterra, allá por el siglo XVI, cuando en las cafeterías se colocaban urnas donde los clientes iban introduciendo de antemano las monedas. Existen muchas hipótesis al respecto, pero si esto fuese así, pensemos un poco en lo controversial que es el tema que después de 5 siglos aún seguimos debatiendo y filosofando al respecto.

Antes de culminar con este apartado etimológico de la palabra propina cabe destacar que en el idioma inglés se le dice “tip” (acrónimo de *To Insure Promptness*, o *para asegurar prontitud*). De esto se desprende que la propina puede estar asociada a la celeridad con la que el camarero atiende a sus comensales. Aunque no debemos olvidar que por definición es una recompensa generalmente económica que se otorga como agradecimiento por un buen servicio y por el producto consumido. Sin embargo, hay países en los que se establece obligatoriamente el cargo en la cuenta final, lo que se contrapone a la definición porque pierde importancia si el camarero brindó o no una buena atención

⁸ <http://lema.rae.es/drae/?val=propina>

La propina en Argentina

Haremos foco ahora en lo que sucede en la Argentina en torno a las propinas. Podríamos llegar a convenir que existen tres tipos de consumidores frente al dilema de cuánto dejar: los que conciben la propina como una obligación, los que la entienden como un premio, y los que no creen en ella. A continuación veremos las características de cada uno de ellos.

Los integrantes del primer grupo siempre dejan el 10% por convicción. No se cuestionan si está bien o mal dejar propina porque ven ese acto como una norma de urbanidad y de buen gusto. Son capaces de discutir con alguien que no quiere dejar lo suficiente porque la atención no fue tan buena como esperaba. Sus argumentos se basan en que en muchos países del primer mundo está incluida en el ticket y que es necesaria para garantizar un sueldo digno para trabajadores de clase baja. Para ellos, lo único opcional es dejar más del 10% de propina, que dependerá de la performance del mozo.

En segundo término, encontramos a aquellos cuya opinión no es tan estricta. Suelen dejar unos pesos, pero para ellos la propina no es una obligación, sino algo que se gana, una suerte de condimento extra cuando el servicio es realmente bueno y amerita un premio. Es decir, que es directamente proporcional al servicio, atención y amabilidad recibidos. Además, si el restaurante cobra servicio de mesa es probable que no dejen nada, porque sostienen que en ese importe -junto con el lavado de mantel, de los cubiertos y servicio de panera- se incluye la parte del camarero, aunque esto no sea cierto. Sin embargo, este tan mentado premio rara vez asciende al 10%. Consideran que la propina es voluntaria y como todas las mesas dejan propina al final del día los mozos deben duplicar su sueldo.

Por último, están aquellos que están en contra de dar propina. Alegan que ellos no deberían pagarle propina a alguien que sólo está haciendo su trabajo porque a ellos nadie les deja propina en la labor que desarrollan. Refuerzan su postura alegando que la propina le corresponde sólo a un servicio gratuito, como cuando un muchacho entrega el diario gratuito del subte. Además, según ellos, salir a comer está cada vez más caro y si encima hay que dejar un 10% de propina es imposible ir a un restaurante. Otros argumentan que la propina sólo beneficia al empleador, que se ahorra parte del sueldo del mozo.

Como resultado de este increíble mix de criterios, los camareros dicen que salvo algunos extranjeros y clientes generosos, casi nadie les deja un 10%. Que en promedio reciben el 5%, pero suele variar de acuerdo al target del bar o restaurante. Sin embargo, el número no está directamente relacionado con la clase social o el poder adquisitivo de los clientes, aunque es evidente que un camarero de un restaurante 5 tenedores recibirá mucha más propina que uno que trabaja en una pizzería de barrio basado en el monto final de las cuentas en cada caso.

Ahora, en general se puede saber quiénes son los más “propineros”: los galanes que quieren impresionar a una chica y aquellos que tienen requerimientos especiales, como los que van a trabajar con la notebook y necesitan enchufes, claves de wifi o una mesa especial. Del mismo modo, se puede saber quiénes son los que menos dejan: los estudiantes que se quedan muchas horas estudiando en un café y los jóvenes de clase media que salen los sábados por la noche.

Si volvemos a ver la definición de la palabra propina, el monto de la gratificación está relacionado con la calidad del servicio. Pero en Buenos Aires depende de otras variables: los turnos (día o noche), la lluvia, si hay partido de fútbol, y si el lugar está o no dentro del circuito turístico, pues ahí la cifra sube, ya que se percibe en dólares o euros o cuando los extranjeros no entienden el cambio, suelen dejar un billete de cincuenta pesos por un café con leche.

Por ello, y por considerar a los porteños poco generosos, muchas veces los camareros prefieren a los extranjeros. De hecho, una recorrida por algunos lugares de la ciudad permite inferir que si los porteños dan una gratificación, ésta nunca supera el 10% del precio final. Igualmente, según una encuesta de Expedia.com, los norteamericanos, rusos y japoneses son los más generosos del mundo a la hora de entregar propinas. En el otro extremo de la lista figuran los alemanes, los franceses y los israelíes.

Es entonces que, la propina en Argentina no es una obligación y no está incluida en la cuenta. Es totalmente voluntaria y, aunque el mozo no vaya a reprocharlo, es considerada una buena práctica la de dejar una propina aproximada del 10% del valor total de la cuenta. En definitiva, muchas veces es el camarero el que en un momento especial del cliente (de entretenimiento, de negocios, de espera mientras transcurre una operación quirúrgica de un familiar, de lectura, de meditación, de festejo, etc.) contribuirá al éxito del evento.

Se piensa que un proyecto de ley de propinas obligatorias sería algo positivo que evitaría las dudas sobre cuánto dejar, pero no todos están de acuerdo. Mientras que los mozos respondieron positivamente a la iniciativa, por supuesto, los dueños de restaurantes creen que desalentará el consumo, y los clientes, que los camareros atenderán desgastados porque saben que de todas formas van a cobrar un 10% al final de la cena. Desde 1984 se presentaron cinco proyectos en el mismo sentido. La idea de todos ellos fue restablecer el laudo gastronómico que garantizaba a todos los trabajadores una comisión no inferior al 10% de la facturación bruta del establecimiento que alguna vez supo existir, pero ninguno prosperó.

Si bien el artículo 113 de la Ley de Contratos de Trabajo tiene incorporada la propina siempre que ésta sea habitual y permitida, pero aquellos que presentaron los proyectos opinan que para que la propina contemplada en dicho artículo tenga relevancia salarial tendría que haber una expectativa de su percepción razonable. Las leyes sociales dicen que corresponde dejar el 10% de propina en bares y restaurantes, pero la realidad demuestra que la mayoría de las veces ese porcentaje es 2 ó 3 puntos menor.

Una de las probables causas de ello puede ser el ya conocido servicio de mesa, uno de los hábitos establecidos en la mayoría de los restaurantes argentinos -y principalmente en los porteños-. Este monto adicional que los clientes deben pagar no está regulado y queda a criterio de cada local gastronómico. Es decir que, de aprobarse alguna vez la ley de propina obligatoria, a la hora de abonar la cuenta en un restaurante, la gratificación del 10% impuesta por ley deberá sumarse al pago extra del servicio de mesa.

Además, este hábito de cobrar el cubierto trae consigo varias ironías, y una de ellas es que suele aplicarse en lugares donde ni siquiera se usan, como los de comida oriental. Inclusive, la mundialmente conocida guía para viajeros *Lonely Planet*, en su última edición sobre Buenos Aires, ubica este punto entre las tres peores cosas de la ciudad, junto con el excremento de perros y la constante falta de cambio. De todas formas, aunque algunas asociaciones de defensa al consumidor consideran que el servicio de mesa es una forma de aumento encubierto, éste no es un invento argentino: también se utiliza en ciudades europeas desde hace muchos años

Otros países, otra historia

Como ya hemos mencionado, el tema de las propinas es tratado de distintas maneras en el resto del mundo. Dependiendo de la cultura, la historia y la situación económica la propina puede existir o no, estar incluida en la cuenta o ser voluntaria y hasta puede ser considerada como una ofensa. A continuación, viajaremos alrededor del globo para conocer lo que sucede en otras naciones.

Comenzando por Europa, en Francia los restaurantes cargan un 15% en la factura y dan por sentado que el comensal tendría que agregar algo más como cosa suya. Lo mismo sucede en Holanda, sobre todo en Amsterdam, donde los restaurantes y cafés suelen incluir en la cuenta un adicional del 15% en concepto de "servicio". Pero los mozos siempre esperan que los clientes "redondeen" las pequeñas facturas o agreguen algo más en las de sumas mayores. Algo similar ocurre en Grecia.

Por otro lado, en Inglaterra, salir a comer implica contemplar una propina que oscila entre el 10% y el 15% del consumo. Entre los ingleses, una negativa a dejar propina puede terminar en una desagradable discusión. Muy diferente es el caso de Escocia, donde nadie pensaría que tiene un cocodrilo en el bolsillo por no dejar un porcentaje adicional a la cifra indicada en el ticket. Allí la propina se abolió en 1760.

En Madrid (España), por su parte, no hay un porcentaje fijo y es razonable que se deje en la mesa un plus — no mayor del 10% — si el comensal quedó satisfecho. En este caso, ningún camarero se molestará si no recibe nada, pero todos la estarán esperando. Ahora, con el fantasma de la inestabilidad económica, el tambaleo del euro ha ido generando un cambio en Europa occidental, la más habitual para los turistas latinoamericanos. Hace algunos años, si se dejaba una

propina en dólares no era muy de su agrado, sin embargo, hoy en día aceptan lo que se les deje.

Dejando atrás el viejo continente, en los Estados Unidos, en Florida y California suelen cargar la propina directamente en la cuenta y, a veces, excede hasta el propio consumo. En otros estados no está incluida pero los mozos esperan que el cliente deje entre un 15% y 20% del total. Por eso, es recomendable siempre consultar antes, sobre si los precios incluyen o no la propina.

También hay excepciones a la regla, siendo el caso más notorio el de Japón, donde la propina no sólo no es obligatoria, sino que directamente se la considera una ofensa. En Indonesia está totalmente prohibido dejar sumas adicionales y en la Cuba revolucionaria de Fidel Castro, la consideraron durante mucho tiempo como un insulto. Sin embargo, hoy no ofende a los cubanos, más bien gratifica.

Pero los tiempos han cambiado y lejos queda el recuerdo que en la antigua URSS (Unión de las Repúblicas Socialistas Soviéticas), los empleados tenían prohibido aceptar una gratificación, pero quien se preciara de ser un caballero debía introducir las monedas en el bolsillo de la chaqueta del empleado como al descuido.

La prestigiosa revista *Condé Nast Traveler* publicó recientemente un artículo denominado "Guía para acertar con la propina"⁹ sobre los hábitos de propinas en más de 40 países. Clasifica a los países en cinco categorías según la importancia que le dan: de los sitios que la rechazan a los lugares donde es casi una obligación.

1- Altamente desaconsejable dejar propina (No está bien vista)

- **Japón:** el camarero puede tomárselo como un insulto y sentirse ofendido. Basta con agradecer verbalmente al pagar.
- **China:** es algo inusual y en cierto modo ofensivo, ya que puede interpretarse como una forma de infravalorar el trabajo del camarero.
- **Paraguay:** tiene una connotación negativa y puede llegar a considerarse un soborno.
- **Singapur:** tradicionalmente ha estado prohibida por ley y mal vista aunque el turismo está introduciendo la costumbre en algunos restaurantes del país.

2- Innecesaria (no la esperan ni la necesitan)

- **Grecia:** está incluida en la cuenta por ley (15%), pero si el comensal queda muy satisfecho, puede incrementarla entre un 5% y un 10%.
- **Australia y Nueva Zelanda:** es opcional, ya que los sueldos son elevados. De todas maneras, se puede dejar aproximadamente un 10% de la cuenta.

⁹ <http://www.traveler.es/viajes/mundo-traveler/articulos/dar-propina-si-o-no/4495>

- **Islandia, Dinamarca y Finlandia:** está incluida en la cuenta y ningún camarero la espera aunque tampoco se ofende si le dejan entre un 5% y un 10% extra.
- **Noruega:** nunca son esperadas y es algo mucho más voluntario y discrecional que en otros países de la UE. Suele dejarse un 10%.
- **Indonesia:** el pago extra está incluido en la cuenta y convierte cualquier gratificación en algo innecesario. Se puede dejar entre un 5% y un 10%.

3- Recomendable (no hay obligación, pero la esperan)

- **Alemania:** no hay que dejarla encima de la mesa, hay que dársela al camarero en la mano o pagar con un billete de denominación alta y decirle que guarde el cambio.
- **Holanda, España, Italia y Portugal:** no es obligatoria ni hay una fórmula para calcular la cifra. Se tiende al redondeo y basta con dejar unas monedas encima de la mesa.
- **Hungría:** nunca debe dejarse encima de la mesa, hay que darle al camarero entre un 10% y un 15% del total, siempre y cuando se compruebe que la cuenta no incluya un precio del servicio.
- **Francia:** suele estar incluida, pero siempre se completa con un 10%. En casos de que no se cobre este servicio se eleva al 15%.
- **Rusia y Ucrania:** prohibidas durante el régimen comunista, la creación de la CEI (Comunidad de Estados Independientes) las ha popularizado en sus estados miembros. Debe ser de entre un 5% y un 10% del total.
- **Rumania:** basta con completar la cuenta con un 10%.
- **Austria, Polonia y Suecia:** la cuenta ya incluye un pago extra aunque los camareros están acostumbrados a recibir un 10% más por sus servicios.
- **Turquía:** es una institución. Basta que sea del 10% al 15% de la cuenta y si es un restaurante de lujo, mejor aplicar el 20%. Recomendable: darla en la mano.
- **Tailandia y Filipinas:** los autóctonos no tienen por qué pagarla pero sí esperan de un turista un 10%.
- **Egipto, Marruecos, Sudáfrica y Túnez:** son los únicos países de África donde la propina es costumbre. No hay una norma fija aunque un 10-15% asegura no fallar.
- **Brasil:** la cuenta ya incluye un pago del 10% en concepto de servicio, aunque los camareros se han acostumbrado a recibir un 10% extra.
- **Argentina, Chile y Uruguay:** se espera que se deje aproximadamente un 10% extra.

4- Necesaria (para evitar conflictos)

- **Inglaterra:** suelen cargarla como servicio incluido, pero no es obligatoria y se puede pedir que la anulen a riesgo de ganarse una mala cara. Si se considera que el camarero merece más, basta con decirlo.
- **México:** no es una ley u obligación, pero no es de buen gusto no dejarla. Solo se entiende si el servicio haya cometido una falta grave. Suele ser de entre el 10% y 15% y sirve para completar los sueldos bastante bajos.

- **Cuba:** en esta isla ha pasado de estar prohibida a ser una especie de norma. Suele ser del 10%.

5- *Pseudoobligatoria (necesaria para completar sueldos)*

- **Estados Unidos:** más que costumbre es una norma porque la propina representa una buena parte del sueldo de los camareros y eso se nota en el trato que recibe el cliente. Hay restaurantes (en California y Florida) que ya la incluyen en la cuenta y en otros sugieren cuánto dejar (15- 20%).

- **Canadá:** el sueldo de los camareros depende en parte de estas gratificaciones que deben ser de entre el 10% y 15%. Es recomendable darla en efectivo.

- **India:** no es obligatoria pero es esperada por ser una parte importante de los ingresos de los camareros. Se la puede dar en mano o dejarla en la mesa, lo aconsejable es que sea del 10%.

- **República Checa:** existe la obligación moral de dejarla (5-15%) ya que completa el sueldo del camarero, aunque antes de hacerlo se debe revisar bien la cuenta porque a veces está incluida.

Debido a esta gran diversidad de realidades, para evitar situaciones embarazosas, se debe averiguar y adaptarse a las costumbres de cada lugar en particular. De todas maneras, hoy existen aplicaciones para teléfonos celulares que pueden facilitar la tarea a la hora de hacer el cálculo o para saber lo que se estila hacer en cada sitio.

Como datos de color, podemos mencionar que las propinas no se dan sólo en el ámbito gastronómico. Existen muchas otras labores que generalmente están ligadas a ellas. La propina es una costumbre muy antigua y, en un restaurante, la gente sabe que incluida en la cuenta o de manera voluntaria, se deja propina para los camareros. Pero posiblemente se ignore el frasco para propinas en el mostrador de ciertas tiendas. Y pensar en darle más dinero a la persona del servicio de televisión por cable puede parecer absurdo, pero en realidad no es tan insólito en determinados lugares.

En la Argentina hay cerca de una docena de oficios que prácticamente viven de ella: mucamas de hotel, mozos, maleteros, valets parking, motoqueros, cadetes que entregan el pedido del supermercado, manicuras, los chicos de la entrega a domicilio los pedidos de delivery, el croupier del casino y hasta los peluqueros del barrio. Además, el portero del edificio, el cartero y el barrendero, esperan una propina cuando llega fin de año.

El viajero debería saber que esta costumbre da para todo, por ejemplo, en Hungría, hasta los médicos y los dentistas esperan que sus pacientes paguen el servicio y dejen propina. En ciertos lugares, por ejemplo en el guardarropa de un restaurante o un teatro, las propinas no son obligatorias aunque recomendables. En Praga, Budapest y Viena invariablemente se debe dejar propina por este servicio.

En varios países las personas encargadas de los estacionamientos de autos dependen y viven de la propina, pero lo más curioso para el viajero argentino son los choferes de taxis, que en muchos lugares esperan o exigen propinas, lo que no sucede en Buenos Aires. En Francia, los taxistas exigen la propina, aunque ya no es obligatorio dejar el 10 por ciento como en los restaurantes.

En la India, los hoteles cargan un 10% en calidad de servicios, pero mucamas y botones esperan, sonrientes, una gratificación extra. En Irán, por otro lado, se recomienda dejar pequeños obsequios en los hoteles — una remera o una gorra, por ejemplo —, que serán incluso más valorados que el efectivo. También en Yemen, si se visita la casa de algún líder tribal, se aconseja dejar libros o crayones para los chicos. Y si esto no es posible, lo mejor es entregar dinero al hombre de la casa -jamás a una mujer- y decir que es para los niños, a fin de no ofender.

Además, hay propinas con códigos propios, como la ficha que se alcanza al croupier después de un golpe de suerte, la que se deja a un caddie de golf, la que reciben los quinieleros que han vendido el número ganador, el porcentaje que se suma sin consulta previa en la cuenta de los cruceros (para repartir entre los miembros de la tripulación que atendieron al pasajero), etc.

En fin, un mundo aparte que al día de hoy sigue generando controversia alrededor del mundo. Dar o no dar propina es algo que no se puede estandarizar aún.

Bibliografía

- Barrios Encarnación, R.; Soriano Martínez, A. M. (2005), Percepción de propietarios de restaurantes en la relación propinas - calidad en el servicio. Capítulo 2. Tesis Licenciatura Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas, Puebla. - http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/soriano_m_am/capitulo_2.html
- Clarín.com - <http://www.clarin.com/suplementos/viajes/2007/01/07/v-01501.htm>
- ElSolQuilmes.com - http://www.elsolquilmes.com.ar/noticias.php?n_id=24579&edicion=587
- Hein Online - <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/rvdpo20&div=23&id=&page=Infobae>
- Infobae - <http://www.infobae.com/contenidos/472103-101275-0-Los-empresarios-califican-como-un-mamarracho-el-proyecto-que-hace-obligatorio-el-pago-propinas>
- LaGaceta.com - http://www.lagaceta.com.ar/nota/266054/Informacion_General/pesar_ley_contempla_nadie_esta_obligado_dar_propina.html
- Lanacion.com - http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1319852
- Organización sin fines de lucro AARP - <http://www.aarp.org/espanol/dinero/presupuesto-y-ahorro/info-11-2012/propina-consejos-dinero.2.html>
- Parlamentario.com - <http://www.parlamentario.com/noticia-24175.html>
- Planeta Joy - http://planetajoy.com/?Mucho%2C_poquito%2C_o_nada%3A_cuanto_dejar_de_propina_en_el_restaurante%3F&page=ampliada&id=1975
- Protocolo.org - http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=218&arefid=766
- Real Academia Española - <http://lema.rae.es/drae/?val=propina>
- Revista Condé Nast Traveler - <http://www.traveler.es/viajes/mundo-traveler/articulos/dar-propina-si-o-no/4495>
- Revista Restaura - <http://www.revistarestaura.com/contenido/con-propina-el-barcelona>
- Snopes.com - <http://www.snopes.com/language/acronyms/tip.asp>
- VidaPositiva.com - <http://www.vidapositiva.com/La-propina.html?deldia=1>

MARIANO CALGARO

- Licenciado en Administración Hotelera. Universidad Nacional de Quilmes.
 - Maestrando en Desarrollo y Gestión del Turismo. Universidad Nacional de Quilmes.
 - Investigador. I+D Seguridad, Derechos humanos e inclusión social en el turismo. Análisis de la seguridad y la accesibilidad para las personas con capacidades restringidas.
 - Codirector del Proyecto de Extensión Universitaria UNQ "Universidad, gobierno y empresa para el desarrollo de destinos turísticos sustentables. Seguridad y Derechos humanos en el turismo.
 - Integrante del Programa de Extensión Universitaria UNQ "Universidad, gobierno y empresa para el desarrollo de destinos turísticos sustentables.
- E-mail: marianocalgaro@yahoo.com.ar

La lógica del gobierno organizacional en las corporaciones hoteleras.

Análisis del caso: La corporación hotelera Hilton.

José L. Sebastián; Christian Philbert; Julieta Godoy

Introducción

Es una cadena hotelera, con sede en California, Estados Unidos. Conrad Hilton inició la actividad hotelera alquilando las habitaciones de la casa de su familia en México. Para el año 1925 luego de la compra de siete hoteles adquiere "The Hilton Hotel".

Durante la Gran Depresión perdió varios de sus hoteles pero posteriormente recuperó su negocio a partir de la compra de hoteles en Nuevo México y México.

La estrategia de internacionalización conformó la compañía "Hilton International" que fuera la primera cadena americana en expandirse al continente europeo.

Hacia fines de los 80 la corporación Hilton lanzó su programa de fidelización. A fines de los 90 adquiere la totalidad de la cadena hotelera Promus Hotel Corporation; entrando de esta manera en competencia directa con las cadenas Marriot y Starwood y continúa con su estrategia de penetración en el mercado europeo. También hacia fines de los 90 la compañía lanza su central de reservas y en el contexto de la marca Hampton Inn abre su establecimiento número 1000.

La diversificación del grupo se realizó a través de diferentes marcas cada una de ellas orientada a un segmento de mercado en particular.

- Los **hoteles Hilton**, establecimientos de categoría alta situados en grandes centros de negocios de importantes ciudades.
- Los **Conrad Internationals Hotels**, similares a los anteriores pero situados fuera del mercado estadounidense.
- Los **Hilton Gardens Inns**, ofrecen alojamiento a un precio adecuado al cliente del segmento medio.
- Los **Hampton Inns & Suites**, combinan las habitaciones de hotel tradicional con suites de estilo residencial.
- Los **Embassy Suites**, destinados al segmento de mercado alto y como su nombre indica todas sus habitaciones están compuestas por suites.
- Los **Homewood Suites by Hilton**, son hoteles situados en el segmento alto del mercado con estilo residencial, dirigidos a viajeros de estadías prolongadas.
- Los **hoteles Doubletree**, orientados al público vacacional, se encuentran posicionados como una marca complementaria.

- Los **Red Lion Hotels & Inn**, se trata de hoteles de precios moderados y de servicios completos.
- Los **Harrison Conference Center**, se trata de una de las mayores empresas de gestión de centros de conferencias.

Estrategias de crecimiento de la corporación

- Se ha conformado una compañía de marca conjunta para promocionar y desarrollar la marca Hilton.
- Se extendió al programa de clientes frecuentes a todas las marcas de la corporación.
- Se promueve el desarrollo conjunto de las compañías que forman parte de la corporación en el desarrollo de nuevos proyectos.

Objetivos principales

- Conseguir sinergias entre todas las compañías integrantes.
- Maximizar las retribuciones de los activos.
- Incrementar los Royalties proveniente de los contratos de gerenciamiento.

Un análisis regional de los movimientos de la corporación indica que:

- En el mercado norteamericano sostiene un ritmo de crecimiento de casi ocho hoteles mensuales. En el periodo de referencia 1998-2001.
- Para Latinoamérica y Caribe se observa un ritmo de crecimiento de un hotel por cada trimestre.
- En Europa el ritmo observado es de un hotel cada nueve meses.
- En África cuenta en el período observado en la incorporación de dos hoteles.

La estrategia de marketing

Entre los aspectos más importantes del desarrollo comercial se puede observar lo siguiente.

- Posicionamiento de marca única.
- Imagen única para los hoteles Hilton.
- El desarrollo de un prototipo arquitectónico que identifica a los hoteles de la compañía.
- La integración global de las fuerzas de ventas.
- El desarrollo del sistema de reserva centralizada.
- Una única página web, para todo el conjunto de hoteles.
- El lanzamiento de un programa de fidelización para todos los hoteles de la compañía.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO GENERAL (MACRO-ENTORNO)

Respecto del posicionamiento de los destinos turísticos

Las Administraciones Nacionales de Turismo (ANT) están intensificando su actividad promocional. Ha aumentado de forma significativa la promoción de uniones temporales con el sector privado. En destinos turísticos desarrollados se están diversificando los productos turísticos para alentar la creación de nuevos mercados, ampliando la demanda más allá de las zonas más tradicionales como las ciudades o las regiones costeras.

Hay cada vez más ANT que están desarrollando y utilizando sitios Web como medio de promoción.

Hay una tendencia hacia la promoción de la conservación, así como a la restauración del arte y la cultura nacional, y de los recursos turísticos. Las ANT también están intentando sensibilizar al sector privado en estos asuntos de sostenibilidad medioambiental, con el fin de proporcionar productos que sean más viables económicamente y más aceptables desde el punto de vista social, sin reducir la calidad del producto, lo que precisa un planteamiento estratégico a largo plazo.

Respecto de las variables económicas

El proceso sostenido de Internacionalización de los negocios permite inferir un tráfico turístico sostenido y creciente a lo largo de la década vigente.

Se observan economías locales en creciente desarrollo, lo que posibilita enfocar el producto turístico hotelero a segmentos de mercado específico.

Se percibe un crecimiento de los ingresos personales y la disponibilidad de tiempo libre -factores fundamentales para participar en el turismo, es decir, tiempo y dinero-.

Mirando al futuro, las principales instituciones económicas y financieras mundiales prevén a largo plazo tasas prolongadas de crecimiento de la economía mundial entre moderadas y buenas. Los antiguos “tigres” económicos se recuperarán y surgirán nuevos “tigres” (China, India, Brasil, Federación Rusa). Los factores económicos se mantendrán por lo tanto positivos para el turismo.

El cambio en las prácticas de trabajo implica más vacaciones pero más cortas, y una distinción menos clara entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio.

Respecto de las variables tecnológicas

El desarrollo clave está en la tecnología de la información y de la comunicación. Nuevas posibilidades, disponibles como parte de tecnologías nuevas o que ya existen, están transformando sustancialmente tanto la oferta (reservas, gestión,

marketing, comunicación de empresa a empresa y de empresa a cliente, etc.) como la demanda.

Se cuenta con que los procesos de investigación y el desarrollo sigan afectando positivamente al campo de la tecnología de transportes. Aviones con menor consumo de combustible reducen los costes reales del viaje internacional.

También se espera una mejora considerable en la tecnología de gestión disponible a las organizaciones.

El acceso a infraestructura y equipamiento se verá facilitado a través de nuevas innovaciones.

Respecto de las variables de facilitación

Se están implementando esfuerzos destinados a suprimir las barreras a los viajes internacionales mediante la liberalización del transporte y otras formas de desregularización en curso.

Respecto de las variables de seguridad

El turismo no prosperará en destinos con perturbaciones sociales, la seguridad en los viajes se debe incluir como un elemento fundamental

Respecto de variables demográficas

Continuará la tendencia al envejecimiento de las poblaciones en los países industrializados. Asociado a esto está la contratación de trabajadores en estos países.

Otra tendencia demográfica es la erosión del tradicional hogar occidental por las tasas crecientes de divorcios y los matrimonios tardíos y la formación tardía de familias. La implicación para el turismo es que existen más tipos diferentes de familias o de segmentos familiares lo que implica una revisión de la oferta turística hacia estos nuevos segmentos de mercado.

Respecto de las variables Socio-Culturales

La concienciación medioambiental seguirá aumentando, los problemas principales como la amenaza a las selvas tropicales, la contaminación, el calentamiento mundial, la desaparición de los arrecifes de coral y problemas como la disminución de los suministros de agua en todo el mundo, lo que provoca que parte de la población mundial viva en condiciones difíciles, impulsará a las corporaciones a emprender directrices políticas en pos de la salvaguarda del medioambiente.

Los niveles crecientes de “estrés” en grandes grupos de la población global, dan lugar a una importancia mayor de las maneras de “escapar”, mediante las vacaciones, entre otros, en particular a destinos lejanos y exóticos.

Análisis del caso

Al tratarse de una corporación con presencia global, la problemática que se plantea es multidimensional. Mientras que por un lado se deben resolver cuestiones en relación al tamaño y complejidad de la estructura organizativa de una entidad de estas dimensiones, por el otro se deberán abordar aspectos relacionados con las particularidades de los modelos organizativos en cada uno de los espacios territoriales en los cuales esta organización tiene representación.

Otro elemento crítico relacionado con el anterior, y no de menor relevancia, resulta ser la complejidad cultural no solamente en relación a la cultura requerida por la propia organización, sino también por las características de comportamiento y conductuales de las poblaciones con las que esta organización interactúa.

A lo largo del presente trabajo recorreremos estas dimensiones a la luz del encuadre teórico metodológico de las diferentes racionalidades enfocadas en el curso.

La estructura organizacional de las Cadenas Hoteleras

Antes de iniciar el análisis de las diferentes racionalidades resulta importante comprender la lógica estructural de una corporación de estas características.

Por lo general se trata de un esquema mixto donde se centralizan un conjunto de sistemas organizativos y se descentralizan otros.

La sede del gobierno corporativo es responsable de dirección política-estratégica de la corporación y las subsedes regionales se encargan de la adaptación local de esas políticas y estrategias dejando a las representaciones locales la adecuación de las políticas y estrategias y de traducirlas en directrices operativas de cada una de las unidades de negocios.

En este sentido se trata de una estructura mixta bajo el modelo piramidal-matricial.

- En el caso Hilton gobierno central está conformado por:
- Presidente y Consejero Delegado (CEO)
- Presidente, Marcas y Servicios Comerciales
- Presidente de Operaciones Globales
- Presidente de la Compañía, Hilton Grand Vacations, LLC
- Vicepresidente Ejecutivo y Director Financiero
- Vicepresidente Ejecutivo y Asesor General
- Vicepresidente Senior de Comunicaciones Corporativas Globales
- Vicepresidente Senior, Estrategia Corporativa y Tesorero

- Director Internacional de Arquitectura, Diseño y Construcción, Jefe de Bienes Raíces

La forma de gobierno regional está constituido por:

- La regional Américas
- La regional Europa & África
- La regional Oriente Medio y Asia-Pacífico

Cada una de ellas a cargo de un Vicepresidente Ejecutivo y Directores subregionales o por país según la cantidad de hoteles en cada uno de estos.

A su vez cada hotel cuenta con un Director Ejecutivo (Gerente General) y un cuerpo directivo por áreas de operación.

Análisis desde la Racionalidad y Viabilidad Política

Una de las problemáticas fundamentales que se da en este tipo de organizaciones complejas está determinada por la dinámica de grupos presente en los grupos tanto en los formales como en los informales.

Por lo general las estructuras de gobierno están planteadas desde lo formal como sistemas rígidos pero en la práctica se dan una serie de mecanismos de interacción social en red multidimensional, que interconectan los diferentes espacios organizacionales.

En este sentido los sistemas de influencia informales pueden operar tanto de forma positiva como negativa. Los principales conflictos grupales que se pueden observar en estas entidades están fuertemente vinculados a espacios de interdependencia laboral, diferencia de objetivos, o diferencias de percepción.

En este sentido es responsabilidad de la Alta Dirección (AD) de establecer parámetros de eficiencia (Marcos Políticos) que sean capaces de cohesionar los diversos niveles corporativos.

La construcción de un conjunto de mensajes tendientes a lograr una identificación de todos y de cada uno de los miembros con aquellos principios básicos que regirán la lógica de funcionamiento colectivo.

Esta comunicación deberá contener el sistema de metas y valores corporativos, los cuales deben de corresponderse con el modelo cultural de los diferentes grupos sociales contenidos por la empresa. La medida de esta correspondencia otorgará el nivel de legitimidad a las decisiones implementadas por la Alta Dirección.

Resulta de importancia para el logro de un adecuado funcionamiento y el correcto ejercicio del poder, el desarrollo de un sistema de información que posibilite no solo la construcción de los mensajes adecuados, sino que además permita que

estos mensajes lleguen a sus destinatarios con el menor nivel de interferencia posible (ruido).

En particular considerando los problemas derivados del propio ejercicio del poder en niveles subordinados de dirección. Las compañías de estas características requieren la construcción y el permanente seguimiento del mapa del poder, sus actores y sus repercusiones.

Las líneas políticas de base están determinadas por un conjunto de herramientas que operan como elementos desencadenantes de líneas de coalición.

La visión de la Corporación Hilton

Llenar la tierra con la luz y la calidez de la hospitalidad.

La misión de la Corporación Hilton

Ser considerada la principal compañía global de hospitalidad, la primera elección de los Huéspedes, de los empleados y de los propietarios por igual.

Los valores de la Corporación Hilton

Hospitality	Nos apasiona entregar a los huéspedes experiencias extraordinarias
Integrity	Hacemos lo correcto todo el tiempo
Leadership	Somos líderes en nuestra industria y en nuestras comunidades
Teamwork	Jugamos en equipo en todo lo que hacemos
Ownership	Somos los dueños de nuestras acciones y decisiones
Now	Operamos con un sentido de urgencia y disciplina

De esta manera se busca lograr un mensaje único de fácil comprensión y que permita a la totalidad de la comunidad organizativa interpretar claramente los objetivos fundamentales que la corporación persigue.

Es necesario plantear una vigilancia permanente que monitoree los diferentes espacios de construcción de poder y verificar que esta construcción permanezca a lo largo del tiempo congruente con los lineamientos planteados por la AD.

En el caso planteado esto resultaría en estos términos:

- Que existe coherencia de los mensajes políticos de todas las presidencias.
- Que el sistema de relaciones de poder de las regionales y subregionales no se oponga a las formulaciones de la casa central.
- Que la interpretación de las políticas sea correcta y consistente.
- Que la implementación de las políticas siga los parámetros formulados a tal efecto.
- Que se concrete efectivamente la legitimación del poder en todos los espacios formales.

- Que la estructura de liderazgo cuente con los atributos necesarios para ejercer el sistema de poder instaurado.
- En organizaciones de estas características, resulta muy importante el proceso de integración y sociabilización de los individuos a la cultura organizativa.

Los planes de carrera que se ponen en juego, están orientados a generar conductas individuales en función de los roles organizativos. Aquellas personas que llegan a ocupar altos cargos ejecutivos y de dirección han pasado por múltiples procesos de selección, capacitación, formación, que tienden a garantizar su correcto comportamiento político en función de los resultados corporativos. Podemos identificar estos procesos con técnicas de manipulación tendientes a lograr la maximización de la eficiencia del comportamiento individual subordinado a las expectativas de la AD.

Análisis desde la Racionalidad y Viabilidad Económica

Mientras que en la AD el foco de preocupación se centra en la cartera de negocios; cada uno de estos debe instrumentar acciones estratégicas (tácticas, operativas), a fin de concretar y sostener la viabilidad económica de la corporación en el tiempo.

En el caso particular de la Corporación Hilton, esta cartera de negocios se enfocó a lograr una cobertura en el mercado de la hospitalidad, abarcando segmentos significativos. Con una política clara de marcas y una diversificación de productos al interior de las mismas. El pasaje de lo político-estratégico a lo táctico-estratégico, marca una clara división en la estructura de gobierno corporativo.

El plantel de RRHH encabezado por ejecutivos, quienes están al frente de cada una de las unidades de negocios, se encargan de la concretización de los planes estratégicos regionales-locales y del desarrollo e instrumentación de los planes de gestión de la producción de las unidades a su cargo. Con un altísimo grado de exigencia y de motivación estos ejecutivos en conjunto con los directores regionales son los responsables de vincular cada operación con el sistema de la red de gobierno de la corporación.

Si bien muchas de las decisiones se encuentran tomadas de antemano por la AD, como ser aquellas relacionadas con ambientaciones y equipamientos, políticas genéricas de RRHH, imagen corporativa, etc. Los responsables de las unidades de negocios son los encargados del correcto desempeño de la unidad a su cargo con amplios márgenes de maniobra siempre que mantengan una comunicación fluida con los responsables regionales.

Están a su cargo entre otras las siguientes actividades:

- Adaptación de las políticas generales a políticas específicas de su operación.
- Evaluación de necesidades específicas del mercado local y de las interacciones del micro entorno con el que se vincula su operación.

- Desarrollo de la adaptación de la cadena de valor de la corporación a fin de que se pueda aplicar en el ámbito de influencia.
- Gestión integral de los productos a su cargo tomando en consideración el estado en el que se encuentran en su momento de ciclo vital del producto.
- Análisis estratégico en relación a su escenario inmediato y comunicación de las variables distintivas a la regional a fin de establecer un marco político particular de ser necesario. En este caso participará activamente en su desarrollo junto con su cuerpo directivo.
- Adaptación de la estructura organizativa respecto del estándar corporativo en función de las realidades locales de perfiles disponibles en el mercado de empleo.
- Desarrollo e implementación de planes comerciales.
- Optimización del volumen de producción.

Las corporaciones de estas características cuentan con un plantel de directivos altamente especializados para afrontar diferentes realidades organizativas.

Es preciso contar con ejecutivos expertos en procesos de instalación de unidades y en procesos de aperturas y lanzamientos como así también expertos en procesos de cambio profundo institucional (Reingeniería de productos, procesos), o especialistas en distintos tipos de públicos, capaces de adaptar las peculiaridades del hotel a ese particular nicho de mercado.

Es habitual como política de la compañía que los cargos ejecutivos roten de operación en lapsos de entre tres y cinco años a fin de lograr un control desde lo político y que permita un ejercicio efectivo del poder corporativo sobre lo instrumental.

El modelo de estructura organizativa de una unidad de negocios Hilton está genéricamente constituido por una plana mayor conformada por el Gerente General y los Gerentes de comercialización y financiero. Cuentan con una segunda línea de mando conformada por un grupo de gerentes y/o subgerentes, responsables de las operaciones de alojamiento, de alimentos y bebidas, quienes no participan de los procesos de decisiones ejecutivas pero resultan centrales en su implementación. Este cuerpo jerárquico comúnmente forma parte de la administración central (son empleados de Hilton Internacional). El resto de los niveles jerárquicos están constituidos por agentes locales a nivel de jefaturas y puestos intermedios de conducción.

Otro aspecto relevante desde lo estratégico-táctico resulta ser el enfoque a la calidad con seguimiento muy pormenorizado de los costos operacionales. Este tipo de organizaciones ejercen un complejo sistema de seguimiento de costos apoyados en soporte informático corporativo, que relaciona, en tiempo real, las variables de costos con el nivel de eficiencia de la producción y los estándares de calidad. De esta manera el sistema de información resultante permite un soporte suficiente, adecuado y oportuno a los procesos de toma de decisiones tanto a nivel de la operación individual como para las regionales y casa central.

Análisis desde la Racionalidad y Viabilidad Social

Las declaraciones sobre Responsabilidad Social Empresaria que la Corporación Promueve está en el marco de lo siguiente:

Contamos con las prácticas que administran el uso de los recursos naturales y maximizan el valor económico, todo ello respaldado por nuestra propia herramienta LightStay™.

Consideramos que la sostenibilidad global debe estar al mismo nivel que el enfoque al producto. Somos la primer multimarca de empresas de hospitalidad en monitorear en sus propiedades el nivel de sostenibilidad.

LightStay™, nuestro sistema patentado de medición de la sostenibilidad, está diseñado para ayudar a mejorar el rendimiento y la rentabilidad del hotel, mientras que la gestión eficaz de uso de nuestra empresa es la de los recursos naturales.

En 2009, Hilton propiedades en todo el mundo ha reducido:

- el uso de energía en un 5 por ciento
- de carbono de salida de un 6 por ciento
- residuos de producción en un 10 por ciento
- el uso del agua en un 2,4 por ciento

Cada año, se contratan auditores externos para validar nuestro progreso. Estamos orgullosos de nuestros resultados hasta ahora, pero seguiremos innovando en beneficio del medio ambiente, miembros de nuestro equipo, y las partes interesadas.

Nuestras áreas de enfoque

Creación de oportunidades mediante la entrega de grandes experiencias a los huéspedes, el fomento de una cultura diversa e inclusiva, y apoyo a las oportunidades de crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo, socios comerciales y comunidades locales.

Fortalecimiento de las comunidades, prestando nuestro tiempo, talento y recursos para hacer frente a los problemas sociales y ayudar a las comunidades a prosperar, donde operamos.

Celebrando las culturas mediante el apoyo a las iniciativas locales y patrimonio a las oportunidades de intercambio de enriquecimiento cultural para nuestros clientes, los miembros del equipo, y organizaciones comunitarias.

Vivir de manera sostenible, centrándose en productos y programas que no sólo deleiten a nuestros clientes, sino también que protejan el mundo en que vivimos es cómo satisfacer las necesidades de hoy, mientras que influimos positivamente en el futuro.

De esta manera y en línea con lo planteado en los análisis anteriores, la corporación Hilton cuenta con una clara estrategia en los aspectos vinculados a la sostenibilidad integral de sus negocios en el mundo.

Se promueve una integración del negocio con la comunidad local con el fin de lograr su aceptación y la legitimación de su accionar.

La compañía promueve el desarrollo sustentable de sus negocios, articulando sus objetivos económicos, con los sociales y ambientales.

Comentarios Finales

El sistema de gobierno de las organizaciones es un sistema complejo que requiere de una conducción clara, precisa y consistente.

El responsable que se encuentre al frente del mismo deberá articular medios y fines tomando en consideración múltiples variables y deberá someterse en cada decisión tomada a un complejo sistema de riesgos que provienen tanto del interior de la propia compañía como del medio en el cual la compañía se desenvuelve.

Será requisito ineludible en conformar una estructura de gobierno sólida con expertos que puedan sustentar el mando a través del entramado de la estructura de poder vigente.

Los directivos deberán contar con el conjunto de cualidades que les permitan desenvolverse en los escenarios multiculturales que se da en organizaciones globales.

Se deberán instrumentar mecanismos de negociación a fin de lograr un equilibrio organizativo que posibilite la gobernabilidad.

Bibliografía

- Amat, J. (1998). *Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Gestión 2000.
- Aranda Hipólito, A. W. (1994). *Gestión Técnico económica de Hoteles*. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces SA.
- Bayon Marine, F., & Martín Rojo, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid, España: Síntesis SA.
- Casanueva Rocha, C. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1996). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Irein.
- Daft, R. (2004). *Administración*. D.F., Mexico: Thomson.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. D.F.: Thomson.

Dorado, J. A. (1996). *Organización y control de empresas en hostelería y turismo*. Madrid, España: Síntesis.

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires. McGraw Hill

Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles: Una nueva visión*. Buenos Aires: Thomson Paraninfo.

Gonzalez, L., & Talon, P. (2003). *Dirección hotelera, operaciones y procesos*. Madrid, España: Síntesis.

Kotler, P., Bowen, J., & Donnelly, J. (1994). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. D.F., Mexico: Prentice Hall.

Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1992). *Mercadotecnia de Localidades*. DF, Mexico: Diana.

Laudon, K., & Laudon, J. (1996). *Administración de los sistemas de información*. D.F., Mexico: Prentice Hall.

Martorell Cunill, O. (2002). *Cadenas Hoteleras: Análisis de las top 10*. Madrid: Ariel Turismo.

Mestre Soler, J. R. (1995). *Técnicas de gestión y dirección hotelera*. Barcelona, España: Gestión 2000.

OCDE. (1995). *Las pequeñas y medianas empresas: Tecnología y competitividad*. Madrid: Mundi Prensa.

Perel, V. (1976). *El control de Gestión*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Depalam.

Perel, V., Lopez Cascante, J. D., Messuti, D., & Magdalena, F. (1996). *Administración General. Organización, planeamiento y control*. Buenos Aires: Macchi.

Pérez Alfaro, A. (2000). *Control de gestión y tablero de comando*. Buenos Aires: Depalma.

Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. D.F., Mexico: Prentice Hall.

Rojo Martin, I. (2000). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid, España: Pirámide.

Santini, G. (2000). *La empresa integrada*. Buenos Aires: New Press Grupo Impresor.

JOSÉ L. SEBASTIÁN

Egresado y en la actualidad docente adjunto ordinario de la Universidad Nacional de Quilmes, cuenta con estudios de posgrado en temas referidos al turismo rural en la UBA. Cuenta con trayectoria profesional en empresas reconocidas en el sector hotelero nacional e internacional. Actualmente dirige el Observatorio en Sistemas de Gestión Organizacional y varios proyectos de investigación y extensión radicados en la misma universidad. Ha participado en diferentes programas de capacitación empresarial. Desarrollo de la presentación y la ejecución del programa de formación laboral de la Consejería de Asuntos Sociales y Laborales de la Embajada de España. Es miembro del comité de expertos externos de la CONEAU para la evaluación y acreditación de carreras de posgrado desde noviembre de 2004. Forma parte del Banco de Evaluadores de Extensión Universitaria de la REXUNI.

CHRISTIAN PHILBERT.

Estudiante avanzado en Administración Hotelera de la Universidad Nacional de Quilmes. Actualmente es integrante del Proyecto de Extensión Universitaria "Gestión del Patrimonio para la revalorización de la identidad de las comunidades" y del Proyecto de Investigación "La Dirección y Gestión en Establecimientos MiPyMEs de Alojamiento", que se encuentra integrado al Observatorio en Sistemas de Gestión Organizacional, dentro del cual es becario con la beca de Docencia e Investigación.

JULIETA GODOY

Estudiante avanzada en Administración Hotelera de la Universidad Nacional de Quilmes. Actualmente es integrante del Proyecto de Extensión Universitaria "Gestión del Patrimonio para la revalorización de la identidad de las comunidades" y del Proyecto de Investigación "La Dirección y Gestión en Establecimientos MiPyMEs de Alojamiento", que se encuentra integrado al Observatorio en Sistemas de Gestión Organizacional, dentro del cual es becaria con la beca de Docencia e investigación y desarrolla su actividad profesional en el sector de RRHH del Hotel Caesar Park

ONG'S: “Una Herramienta Estratégica para la Gestión Competitiva de Destinos Turísticos”

Laura Andrea Mari; Aldana Consigliere; Bárbara Consigliere

Introducción

En la actualidad, se considera de gran importancia el incentivo político y económico, ya sea por parte de organismos públicos o privados, a las MiPyMEs turísticas, por poseer una participación destacada en el desarrollo local. Con el fin de garantizar una dirección y gestión eficiente, sustentable y competitiva en este sector empresarial de vital importancia, es conveniente, la implementación de capacidades para la obtención y utilización de información científica y tecnológica apropiada, que posibilite el posicionamiento competitivo de estas empresas.

Para la consecución de estos propósitos, se considera beneficiosa la realización de estudios del micro y macro entorno, que posibiliten ampliar los conocimientos en relación a los recursos turísticos que posean los destinos; la infraestructura destinada a la actividad turística; y los actores sociales que intervienen y que integran el contexto en el cual las MiPyMEs se encuentran inmersas. Tanto el estudio de los atractivos turísticos, como el de la infraestructura básica y los actores sociales, favorecerá el análisis del sector turístico en su totalidad, a partir de la actualización y la sistematización de la información.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, proponemos afrontar la dimensión de los actores sociales del turismo, específicamente del denominado tercer sector para caracterizarlo y determinar cómo el mismo se convierte en una herramienta estratégica para la gestión competitiva de destinos turísticos.

Finalmente, tomaremos como ejemplo el caso de la ciudad de Victoria, perteneciente a la provincia de Entre Ríos, y a su principal ONG vinculada con la actividad, el Ente Victoria Turismo (ENVITUR).

¿Por qué debemos tener en cuenta a los actores sociales?

Actualizar la información en relación al sistema turístico de actores de la región, y de las ONG's en particular, determinando su identidad y rol dentro del sistema turístico, permitirá llevar adelante el proceso de planificación y gestión futuro del destino. De igual manera, brindará la información de contexto que concederá en última instancia, garantizar la dirección y gestión de las MiPyMEs gracias a la evaluación, identificación y sistematización de las relaciones sistémicas que intermedian en los modelos de dirección y gestión.

El sistema turístico y el tercer sector

Hoy, la mayoría de destinos turísticos ha ido evolucionando en relación al mercado, numerosos autores han planteado la presencia de una demanda cada vez más exigente no sólo en cuanto a calidad y servicio sino también en cuanto a diversificación de productos - (Pastor Alfonso, 2003), (Santana Talavera, 2003) y (Fernández y Guzmán Ramos, 2002), entre otros-, esto ha ocasionado una complejización del sistema turístico que ha dado lugar a la aparición de nuevos actores sociales y a nuevas interacciones entre los mismos.

Generándose de esta manera, nuevos “Clusters” turísticos, los cuales son la localización concentrada de empresas u organizaciones públicas, privadas o mixtas, ligadas directa o indirectamente a la misma industria, es decir, la turística, que se encuentran interconectadas y cooperan entre sí, como por ejemplo universidades, agencias gubernamentales o asociaciones empresariales. Estas nuevas redes de alianzas, aparecen de forma espontánea ante la necesidad de varios actores empresariales de enfrentar un mercado cada vez más competitivo, promoviendo un crecimiento económico sostenido. En otras palabras, *“los clusters son sistemas empresariales que funcionan mediante relaciones complejas y que están conformados por un elevado número de actores”* (Sáez; Martín y Pulido, 2006:420).

Según estos autores, los *clusters* poseen diferentes niveles, en cada uno de los cuales pueden encontrarse diversas categorías de actores: en un primer nivel, están los recursos o atractivos turísticos, los cuales representan la base sobre la cual se establecerá la actividad turística y el resto de los actores; en el segundo nivel aparecen todos aquellos actores turísticos relacionados con la infraestructura básica del área geográfica (hoteles, restaurantes, agencias de viaje, etc.); en el tercer nivel del cluster se encuentran los actores sociales, públicos, privados, del *“tercer sector”* o mixtos, relacionados de forma directa a la actividad turística de la zona (municipio, asociaciones de empresarios, sindicatos, cooperativas, ONG’s, etc.) y finalmente, se encuentra un cuarto y último nivel conformado por organismos supranacionales encargados de diseñar políticas de apoyo. Por lo tanto, se generarán relaciones sistémicas horizontales y verticales entre los actores que conforman cada nivel y entre los distintos niveles, fomentando el eslabonamiento productivo del sector turístico.

Las organizaciones no gubernamentales se encuentran entonces dentro del tercer nivel de éstos sistemas empresariales, dado que se hallan estrechamente vinculadas a las actividades económicas, pero no buscan un beneficio monetario a partir de ello. Es por este motivo que son denominadas el *“tercer sector”*, si bien están integradas al sistema, no son parte del gobierno ni del mercado. Son organizaciones públicas o privadas que tienen la finalidad de velar por los intereses de la sociedad, intentando mejorar algún aspecto de la comunidad y que se encuentran basadas en el voluntariado.

Existe una amplia clasificación de las ONG’s, de acuerdo a su orientación y a su nivel de operación, es decir, en función de las actividades que realiza y a la escala en la que la organización trabaja. A pesar de estas diferencias, de acuerdo a

Tomio Dreher y Baechtold (2013), todas ellas pueden contribuir a la aproximación entre diferentes segmentos de la sociedad civil prestando servicios sociales, promoviendo el desarrollo económico local, impidiendo la degradación ambiental, defendiendo los derechos civiles e identificando las demandas sociales no atendidas, contribuyendo en definitiva al desarrollo de la ciudadanía.

Dentro del sistema turístico, el accionar de las ONG's será indispensable, debido a que ofrecen una mirada más atenta de las comunidades vinculadas con la actividad turística. Brindando a su vez un espacio de debate y negociación de los límites en los cuales el turismo pueda desarrollarse beneficiando tanto a los emprendedores como a la sociedad. *“Es oportuno destacar que los debates entre los promotores del turismo y la sociedad deberían superar los problemas meramente organizacionales de sustentación económica del sector, logrando reflexiones más amplias como los efectos de este fenómeno como provocador de cambios de las relaciones sociales y ambientales. Estos debates representan las luchas de las ONG's que buscan equilibrar las demandas sociales en un esfuerzo en pro de la justicia política, económica y ambiental (Gorni, Dreher & Machado, 2009)”* (Tomio Dreher y Baechtold, 2013:382).

Por último, según Tomio Dreher y Baechtold (2013), las acciones de las organizaciones no gubernamentales precisan ser articuladas para que el desarrollo del sector alcance los intereses de los sujetos que residen en el destino turístico y no sólo de los que lo visitan. Es indispensable que se asegure un ámbito de reflexión acerca de todas las organizaciones, ya sean privadas, públicas o del tercer sector, con el objetivo de generar políticas adecuadas a las necesidades de las organizaciones, que permitan en última instancia generar el desarrollo competitivo del destino turístico.

Otro concepto que se debe tener en cuenta en conjunto con lo planteado anteriormente, es el de *responsabilidad social empresaria*, por cuanto los emprendimientos turísticos mantienen una relación directa con su entorno, al ser el mismo parte del producto turístico que se comercializará. Se denota entonces la importancia de reflexionar sobre las diferentes responsabilidades y el rol de la empresa en la sociedad. Es necesario *“...lograr un equilibrio entre la satisfacción de las necesidades humanas y la actividad económica lo cual se puede lograr mediante la implementación de conductas éticas y responsables quedando entonces como gran desafío para los empresarios turísticos de este siglo, la implementación de negocios sostenibles e inclusivos a través de un desempeño ético y responsable.”* (Alicia Ledesma, 2010: 4). Para la consecución de estos objetivos, las empresas turísticas deberán ser concebidas holísticamente, reconociendo sus responsabilidades para con su entorno, elaborando estrategias fundamentadas en valores éticos, económicos y sociales, que favorezcan el análisis de aspectos sociales, históricos, culturales y medioambientales, necesariamente presentes en la consolidación de un destino turístico exitoso.

El accionar de las ONG's supone la generación de vínculos entre las empresas que conforman el sistema turístico y las comunidades, tanto receptoras como visitantes, esto se une al concepto de turismo que según varios autores como

Prats (2005), Pastor Alfonso (2003), Santana Talavera (2003) y Fernández y Guzmán Ramos (2002), entre otros, es entendido como una actividad que no sólo posibilita el intercambio cultural, sino que también representa una herramienta generadora de beneficios económicos, convirtiéndose en un importante factor de desarrollo, si es gestionado correctamente.

Destino: Victoria, Entre Ríos y el Ente Victoria Turismo

El potencial turístico que ofrece la ciudad de Victoria en Entre Ríos se encuentra dado por la variedad y belleza de sus atractivos naturales y culturales junto a la hospitalidad de sus habitantes.

La topografía del departamento de Victoria presenta dos regiones principales bien diferenciadas: las lomadas y el delta; los cursos de agua son numerosos y están dispersos por toda la región, los considerados más importantes son los ríos Victoria y Paraná Pavón. La presencia de islas, lagunas, bañados y esteros se dan con frecuencia, siendo los más importantes aquellos que se encuentran en el Delta del Paraná.

En cuanto a la flora y la fauna, la vida vegetal se reparte entre una vegetación abundante de árboles, arbustos y enredaderas; y una pradera herbácea con pastos de escasa altura. Los ejemplares que se divisan son: sauce criollo, ceibo, espinillo, paraíso, algarrobo, eucalipto y camalote.

La fauna, al igual que la flora, ha sido modificada por la acción del hombre y muchas de sus especies se encuentran en vías de extinción. Entre los ejemplares que aún pueden verse se encuentran: guazuncho o corzuela pálida, zorro, zorrino, liebre, vizcacha, carpincho, nutria, martineta, perdiz, garza, carancho, tero, pato, chajá, tortuga, culebra, yacaré, boga, dorado, amarillo, patí, surubí, entre otros.

En relación con el recurso cultural, la ciudad de Victoria presenta un importante patrimonio arquitectónico, histórico y cultural, por la presencia de las construcciones y monumentos que conforman la zona urbana, especialmente por sus trabajos de herrería artesanal.

De acuerdo al estudio realizado por Lima (2008), sobre la ciudad de Victoria, este potencial comenzó a ser aprovechado a partir de la apertura del enlace vial Rosario – Victoria, que permitió conectar a la ciudad con el resto del país, dando lugar a un proceso de desarrollo de la industria turística victoriense.

El crecimiento de la actividad estuvo acompañado por la administración local, a través de la elaboración de políticas provinciales de turismo, que tuvieron como finalidad afianzar a Victoria como una marca en el mercado nacional. Como consecuencia, la dinámica de la ciudad se vio transformada: fueron incorporados una gran cantidad de bienes, nueva infraestructura y servicios de apoyo, por parte de diversos agentes económicos relacionados, con el fin de satisfacer las necesidades de una demanda cada vez más numerosa.

Dentro del sistema turístico victoriense, es posible destacar la participación de su principal ONG, estrechamente vinculada con la actividad: el Ente Victoria Turismo (ENVITUR).

La conformación de esta organización significó un importante indicio de cooperación y coordinación entre prestadores turísticos, aglutinando a la gran mayoría de los prestadores de servicios turísticos de la ciudad en los rubros: alojamiento, gastronomía, recreación, entre otros.

El ENVITUR se encuentra trabajando, bajo el análisis y el estudio de la planificación, proyección e instrumentación de estrategias de turismo y marketing sobre varios proyectos integrados, realizados y en formación, relacionados al turismo, en cuanto a la historia, arquitectura, identidad cultural, acontecimientos programados, accesos, cartelería, recreación, preservación y protección del medio, recepción e información turística, capacitación, integración y concientización turística de la sociedad victoriense.

Otros objetivos del ente están destinados a ofrecer servicios específicos al conjunto de los prestadores que lo conforman tales como promoción, capacitación, organización de eventos, etc.

El trabajo del ente se manifiesta en la capacitación a más de cinco mil personas en busca de inserción laboral y mejora de la calidad de los servicios turísticos; la realización de convenios y talleres de capacitación específicos con instituciones públicas y privadas; la participación en eventos sociales, culturales y de promoción turística de carácter provincial, nacional e internacional; la colaboración en la organización y participación en eventos realizados en la ciudad y la elaboración y presentación de proyectos destinados al desarrollo y cuidado del patrimonio turístico local.

Conclusiones

El desarrollo sustentable de los destinos turísticos necesita un enfoque multidisciplinario y de participación social, por esta razón es importante que cada sector involucrado cumpla con su rol.

De este modo, el Estado debe generar políticas públicas, ordenar las acciones y comprometerse con su ciudad y su gente, las empresas promover la oferta de productos y servicios teniendo en cuenta el acceso, la recepción y el cuidado y puesta en valor de los atractivos turísticos y por último el tercer sector (ONG's), representar los intereses de la comunidad, promoviendo la participación y el bienestar socio ambiental.

Siguiendo el planteamiento anterior, las organizaciones del tercer sector ofrecen la posibilidad de transformarse en una herramienta estratégica para lograr la articulación entre los diferentes elementos del sistema turístico, a través de un doble papel: por un lado reuniendo a los diversos sectores de la iniciativa privada (hotelería, agencias, alimentación, entre otros), para consensuar sobre sus

necesidades; y por otro lado, el de representar a todos estos sectores ante los organismos oficiales y la comunidad.

Bibliografía

- Fernández, Guillermina y Guzmán Ramos, Aldo. (2002). "Turismo, Patrimonio Cultural y Desarrollo Sustentable". En: Caminos de Geografía. Revista on line 3(7) pp. 1-19. Instituto de Geografía (UFU).
- Gorni, P. Dreher, M. & Machado, D. (2009). "Colaboración y cooperación intersectorial en una organización del tercer sector: el caso del Balneario Camboriú a la Vida Oficina de Convenciones y Visitantes". Turismo Visión y Acción.
- Ledesma, Alicia (2010): "La empresa turística y su entorno: un modo diferente de gestionar negocios". Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
- Lima, Martín. (2008). "Industria Turística Victoriense: Análisis económico periodo 1998-2007". Tesina, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Inédita, Rosario.
- Pastor Alfonso, María José. (2003). "El patrimonio cultural como opción turística". En: Horizontes Antropológicos. Porto Alegre, Brasil.
- Prats, Lloren. (2005). "Concepto y gestión del patrimonio local". En: Cuadernos de Antropología Social. Nº 21. FFyL – UBA ISSN: 0327-3776.
- Sáez, A. Martín, P. & Pulido, J. I. (2006). Estructura económica del turismo, Madrid.
- Santana Talavera, Agustín. (2003). "Turismo Cultural, Culturas Turísticas". En: Horizontes Antropológicos. Año 9 N°20 pp. 31-57. Porto Alegre.
- Tomio Dreher, Marialva, Baechtold, Emilye. (2013). Prácticas e intenciones de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) en el desarrollo del turismo en Blumenau -Brasil. Fundação Universidade Regional de Blumenau - Brasil.
- Universidad Nacional de Rosario; Instituto Gestión de Ciudades. (2011). "Agenda Victoria: Estrategia de desarrollo 2021".

LAURA ANDREA MARI

Licenciada en Ciencias Antropológicas con orientación en Arqueología de la UBA. Ha trabajado en investigación en el Programa de Estudios Prehistóricos del CONICET y en el Centro de Arqueología Urbana del Instituto de Arte Americano e Investigaciones Estéticas "Mario J. Buschiazzi" de la UBA. Ha colaborado en el Proyecto Plano del Potencial Arqueológico de la ciudad de Buenos Aires, bajo la dirección del Dr. Daniel Schávelzon. Tiene varios trabajos de investigación publicados incluida su tesis. Actualmente es docente de la Universidad Nacional de Quilmes, dirige el Proyecto de Extensión Universitaria "Gestión del Patrimonio para la revalorización de la identidad de las comunidades", integra el Proyecto de Investigación "La Dirección y Gestión en Establecimientos MiPyMEs de Alojamiento", que se encuentra integrado al Observatorio en Sistemas de Gestión Organizacional. Es directora del Instituto de Patrimonio y Arqueología de la Fundación Turismo para Todos. Mail: lmari@unq.edu.ar

ALDANA CONSIGLIERE

Licenciada en Administración Hotelera de la Universidad Nacional de Quilmes. Fue becaria del Departamento de Sociales de la Universidad Nacional de Quilmes con la beca de formación en docencia y extensión. Ha asistido a numerosos eventos científicos y realizado publicaciones académicas. Actualmente es integrante del Proyecto de Extensión Universitaria "Gestión del Patrimonio para la revalorización de la identidad de las comunidades" y del Proyecto de Investigación "La Dirección y Gestión en Establecimientos MiPyMEs de Alojamiento", que se encuentra integrado al Observatorio en Sistemas de Gestión Organizacional, dentro del cual es becaria con la beca de Iniciación a la Investigación. Mail: aldanaconsigliere@hotmail.com

BÁRBARA CONSIGLIERE

Licenciada en Administración Hotelera de la Universidad Nacional de Quilmes. Fue becaria del Departamento de Sociales de la Universidad Nacional de Quilmes con la beca de formación en docencia y extensión. Actualmente es integrante del Proyecto de Extensión Universitaria "Gestión del Patrimonio para la revalorización de la identidad de las comunidades" y del Proyecto de Investigación "La Dirección y Gestión en Establecimientos MiPyMEs de Alojamiento", que se encuentra integrado al Observatorio en Sistemas de Gestión Organizacional, dentro del cual es becaria con la beca de Iniciación a la Investigación. Desarrolla su actividad profesional en el Hotel Caesar Park. Mail: barbaraconsigliere@hotmail.com

El contrato de hospedaje. Responsabilidad civil del hotelero

Marta Dolores Pérez

Introducción

El turismo ha crecido de manera exponencial en los últimos tiempos y sin duda una de las actividades directamente vinculada al mismo es la referida a los servicios de alojamiento, que juntamente con el transporte y todas aquellas vinculadas a visitas y recreación constituyen el pilar de esta actividad.

La OMT ha elaborado la clasificación internacional uniforme sobre las actividades directa o indirectamente relacionadas con el turismo incorporando el servicio de alojamiento en primer término.

La ley 25.997 -Ley Nacional de Turismo-, en su artículo 1, luego de declarar al turismo de interés nacional como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país, adhiere a la OMT al considerar las actividades vinculadas con el turismo y así adopta en el Anexo I la clasificación internacional de la OMT.

Es dable observar que sin duda el alojamiento se trata de una de las cuestiones importantes para todo viajero ya que requiere cubrir la necesidad de hospedarse durante los días que dure su viaje, sea que esté motivado en cuestiones de placer, negocios, etc.

Pero aparte si se trata de viajes de placer o vacaciones adquiere este servicio una importancia de gran trascendencia ya que no solo se busca un lugar para dormir y cubrir sus necesidades sino que además se busca una estadía cómoda, placentera, cada vez más requiere el turista lugares con múltiples servicios que obligan al empresario a actualizarse, mejorar la prestación del servicio y cumplir pautas de calidad y seguridad en el servicio a prestar.

En la actividad turística el servicio de alojamiento puede concretarse con distintas variantes, algunas de ellas denominadas hoteleras, y otras extra hoteleras.

A nivel Nacional la Ley Nacional 18.828, reglamentada por Decreto 1818/76, crea el Registro Hotelero Nacional en el cual deben inscribirse los alojamientos turísticos, indicando que quedan comprendidos los hoteles, moteles, hosterías, residenciales, cabañas, apart hoteles.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la Ley 4631, sancionada el 4 de julio de 2013, regula los Alojamientos Turísticos y los clasifica en Hoteleros, (hoteles,

apart hoteles y hoteles boutiques); Para-hoteleros, (hostal, bed & breakfast, albergue turístico, hostel, hospedaje turístico, residencial turístico) y Extra hoteleros (campamentos turísticos y camping).

Por su parte en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, se ha dictado recientemente la Resolución 23/2014 de la Secretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires que además de crear el Registro de Hotelería y Afines, aprueba el reglamento de Clasificación y Categorización de los Alojamientos Turísticos.

Esta normativa provincial menciona dentro de los alojamientos turísticos hoteleros a hoteles, apart hoteles, hotel boutique, hosterías, residenciales, hostal, albergues juveniles, cama y desayuno (bed & breakfast), cabañas, casas o departamentos con servicios y alojamientos turísticos rurales. Entre los alojamientos Extra hoteleros incluye: casas o departamentos y casas de familia entre otros.

El alojamiento en hoteles es el que será motivo de análisis en esta oportunidad por la importancia que tiene en los usos y costumbres de todo viajero y la importancia que ha tomado en los últimos tiempos a raíz del fenómeno del turismo. Quedan excluidos los campings, casas o departamentos de alquiler turístico.

Desde el punto de vista jurídico la relación entre el hotelero o empresa hotelera y el huésped, viajero, turista o usuario, da nacimiento al denominado contrato de hospedaje, que genera obligaciones a cargo de cada una de las partes, cuyo incumplimiento traerá aparejado el nacimiento de responsabilidad para ellas, adquiriendo una importancia especial la que le compete al hotelero frente a su huésped, que será motivo de análisis en el presente.

Contrato de Hospedaje

Como se expresara la relación entre el hotelero o empresa hotelera y el huésped, viajero, turista o usuario, da nacimiento al denominado contrato de hospedaje.

Por hospedaje se entiende la explotación de un inmueble o parte del mismo destinado a dar ocupación temporaria de una o más habitaciones, con o sin baño y con o sin cocina, constituya o no una unidad funcional de vivienda, siempre que dicha actividad reúna las siguientes características: 1) estar debidamente habilitada o tener el correspondiente permiso de la respectiva autoridad administrativa. 2) dar a los ocupantes o huéspedes además del uso y goce de la habitación los servicios de luz, agua corriente, mucama, teléfono, moblaje, útiles de toilette, ropa de cama, portería y limpieza. (1)

El hotelero asume no solo la obligación de otorgar al cliente una habitación para su permanencia, sino también que la misma es acompañada por una serie de prestaciones accesorias que en rigor son parte fundamental del contrato: limpieza de la habitación, servicio de mucama, suministro de electricidad, ropa de cama, custodia de los efectos. (2)

Por otra parte, y según las modalidades contractuales o clasificación del establecimiento, puede asumir otras prestaciones adicionales: alimentación, servicios telefónicos, piscina, calefacción, televisión, estacionamiento, servicios de internet o Wi-Fi, etc.

Consecuentemente en el contrato de hospedaje encontramos prestaciones esenciales, aquellas que deben ser prestadas por el hotelero cualquiera sea la clasificación que detente el hotel y que tuvo en mira el viajero al contratar. Y también podrán surgir prestaciones accesorias del convenio celebrado entre las partes.

Autores como Saúl Argeri lo define como el acuerdo de voluntades que se celebra entre el empresario hotelero que actuando profesionalmente en esa cualidad, presta habitualmente y de manera organizada a otro denominado huésped o viajero que paga un precio el servicio de uso de habitación y demás servicios complementarios (ropa de cama, radio, televisión, luz, teléfono, baño, distribución de correspondencia, etc.) incluido la utilización de lugares comunes, con o sin prestación del servicio de comida. (3).

Régimen Legal en Argentina

El contrato de hospedaje no está definido en el código civil, ni en el código de comercio argentino, de allí que se lo califica como contrato atípico o innominado, pero sí se lo menciona en el código civil al regularse la responsabilidad civil, y remitiendo el art. 1120 C.C. a las disposiciones relativas al depósito necesario.

Así es que podemos decir que le son aplicables principalmente los siguientes artículos del Código Civil Argentino:

- Art. 1143 C.C: Contratos innominados.
- Art. 1118, 1120, 1121 C.C: Referidos a responsabilidad por daños y perdidas.
- Art. 2227 a 2239 C.C y sig.: Referidas a depósito necesario y aplicable a la figura.
- Art. 1198 CC que contiene la denominada obligación de seguridad.
- Art. 1113 CC que refiere a la responsabilidad civil por daños que se ocasionen con las cosas o por el riesgo y vicios de las cosas.

Hemos presenciado en los últimos años que las legislaciones han incorporado fuertemente normas de protección a los consumidores, y el turismo ha encontrado en estas normas una importante fuente de protección en especial para el turista, parte débil en la relación, consolidándose cada vez más la tendencia de considerar al turista como un consumidor.

Esta circunstancia tiene importantes efectos jurídicos ya que adquieren trascendencia el cumplimiento de deberes por parte de los prestadores de servicios turísticos como el de información, el de seguridad, el de veracidad en la publicidad, puesto que de incumplirse tales deberes el proveedor del servicio turístico es responsable y esa responsabilidad involucra a todos los integrantes

que se encuentran en la cadena de comercialización y prestación del servicio quedando todos ellos vinculados de manera solidaria frente al consumidor–turista.

A partir del dictado de la ley 24240 (Ley de Defensa del Consumidor) se ha incorporado en el ordenamiento jurídico normas de protección para los consumidores de bienes y servicios y ello ha implicado la aplicación de estas normas a las relaciones contractuales que se generan en la actividad turística. En el caso de la hotelería también es un servicio que se entiende comprendido dentro del marco legal de la ley 24.240.

Se entienden aplicables en especial los siguientes artículos:

- Deber de Información (art. 4)
- Deber de Seguridad (art. 5)
- Deber de Advertencia sobre cosas y servicios riesgosos (art.6)
- Deber de cumplir las prestaciones en las condiciones pactadas (art.19) y tiene que ver con la publicidad.
- Nulidad de cláusulas abusivas (art. 37)
- Responsabilidad objetiva y solidaria a toda la cadena de comercialización (art. 40).

Esta normativa debe completarse con las disposiciones legales provinciales y municipales que dicten las Provincias y Municipios en uso de sus competencias y atribuciones específicas.

Deberes a cargo de las partes en el contrato de hospedaje

De la celebración del contrato de hospedaje resultan obligaciones a cargo de cada una de las partes.

La obligación principal por parte del huésped como es lógico será el pagar el precio por el alojamiento y los servicios que utilice, además de cumplir todas las reglas establecidas en reglamentos establecidos por la Administración Pública como por el hotelero, como no introducir personas ajenas a la habitación, mantener silencio en determinado horario de descanso, facilitar al hotelero la limpieza de la habitación entregando las llaves de la misma cuando se ausente, justificar su identidad y otros datos que hacen a su persona. Asimismo deberá responder de los daños y perjuicios que ocasione al excederse en la utilización normal de las cosas puestas a su servicio y de que hiciere uso. (4)

En cuanto a las obligaciones del hotelero, en primer lugar se encuentra el otorgar el uso de la habitación prometida con todas las instalaciones y comodidades conforme a la clase y categoría del establecimiento otorgando todos los servicios, por el tiempo pactado y ello conforme a lo prometido al contratar o conforme a lo ofertado en la publicidad del mismo.

Cada vez son más los servicios que se brindan en los hoteles, sobre todo aquellos destinados al alojamiento de turistas, que buscan lugares originales,

confortables y con servicios variados, tornándose el cumplimiento de esos servicios que se ofrecen muy importantes ya que en ocasiones son el motivo que llevan al huésped a contratar con esa empresa hotelera y no con otra, generando el incumplimiento total o parcial de estos servicios ofertados y no cumplidos el nacimiento de responsabilidad en el hotelero por los daños que se ocasionen al huésped.

Como se ha referido a este contrato le son aplicables las normas de la ley 24240 ley de derechos de consumidores, y en ese sentido la misma en su art. 19 en relación a la modalidad de la prestación de servicios expresa que: *“Quienes presten servicios de cualquier naturaleza están obligados a respetar los términos, plazos, condiciones, modalidades, reservas y demás circunstancias conforme a las cuales hayan sido ofrecidos, publicitados o convenidos.”*

De modo que el incumplimiento total o parcial de servicios ofrecidos convenidos, publicitados y no cumplidos generan el nacimiento de responsabilidad en el hotelero por los daños que se ocasionen al huésped.

Un deber propio de este tipo de contrato que pesa sobre el hotelero y al cual ha dedicado el Código Civil varios artículos es el deber de custodia respecto de los efectos introducidos por el pasajero en el establecimiento (art. 1118, 2230, 2231, C.C.), y que le entregue para su guarda (art. 2229 C.C) configurándose un supuesto de depósito necesario (art. 1120 C.C).

Asimismo debe velar por la seguridad del huésped, cuidando que todas las instalaciones del establecimiento se encuentren en debidas condiciones, y que los servicios sean prestados de modo que no ocasionen daños ni a la persona ni a los bienes del huésped, este denominado deber u obligación de seguridad, así como lo encontramos en otro tipo de contratos, existe también en el contrato de hospedaje, habiendo en la jurisprudencia gran cantidad de casos que refieren a las consecuencias que genera para el hotelero el incumplimiento de este deber. En nuestro ordenamiento esta obligación está contenida en el art. 1198 del C.C. También encontramos esta obligación en el art. 5 y 6 de la Ley 24240.

Otra obligación que ha adquirido mucha importancia es el deber de información sobre las condiciones y modalidades de la prestación del servicio, de acuerdo a lo previsto en el art. 4 de la ley 24240.

Esta norma prevé que quien preste un servicio debe suministrar a los consumidores o usuarios, en forma cierta y objetiva, información veraz, detallada, eficaz y suficiente sobre las características esenciales de los mismos.

En términos amplios puede definirse la información como un elemento de conocimiento suministrado espontánea u obligatoriamente por una parte, la que se haya informada (deudor) a la otra, que por desinformación, en principio se constituye en acreedora de la información.

Informar es que un contratante comunique a otro el alcance, medida o entidad de las obligaciones que habrá de afrontar, y así éste puede decidir contratar o no de acuerdo a la información recibida. (5) Este deber de información existe en todo contrato y permite la formación del consentimiento.

Este deber de información ha alcanzado reconocimiento universal. Las Directivas sobre protección del consumidor aprobadas por la ONU en 1985 afirma “el derecho del consumidor de recibir una información adecuada” (res. 39/248 de la Asamblea General, 16/4/85, art. 3).

Se ha previsto que la información que se brinde al turista debe caracterizarse por ser cierta y veraz en cuanto a las características de los bienes o servicios que se ofrecen, es decir, ajustada a la realidad; objetiva; detallada no de carácter general; suficiente, que no quede lugar a dudas al usuario; eficaz, de modo que la información resulte útil para el mejor aprovechamiento de la cosa o servicio, y para la seguridad del consumidor.

Otro deber a cargo del hotelero es que en caso de enfermedad del huésped el hotelero debe auxiliarlo, requiriendo en su caso asistencia médica, y en caso de muerte comunicar la noticia a sus familiares como dar intervención a las autoridades que pudieran corresponder (6). No es éste un mero deber moral, esta diligencia se deriva del principio de que el viajero debe hallar en el albergador la misma asistencia, vigilancia y cuidados familiares que recibiría si se hallare en su casa. Si se omiten estas diligencias y resultan daños será responsable de indemnizar, y si se dan los requisitos incurrirá en responsabilidad penal. (7)

Es necesario indicar que los prestadores de servicios hoteleros, deben prestar especial atención para tomar las diligencias y medidas necesarias para dar estricto cumplimiento a los deberes que nos ocupan, atento que la violación de ellos, les generara responsabilidad, que podrá estar en la órbita administrativa (cuando deba responder ante organismos del estado, generalmente las autoridades de aplicación de ciertas leyes, que reglamentan y controlan la actividad del prestador de servicio, fijando obligaciones a su cargo, siendo pasibles de sanciones como multas, clausuras, etc.) o en la órbita judicial, cuando su actuación genere un daño susceptible de ser reparado.

Se encuentran así en la jurisprudencia gran cantidad de fallos que aplicando estos principios hacen responsable a los prestadores de servicios por el incumplimiento de ellos.

Supuestos de responsabilidad civil del hotelero

La responsabilidad del hotelero puede generarse por: 1) Incumplimiento en las prestaciones a su cargo (deber de alojamiento, alimentación, etc.). 2) Daños o pérdidas que sufra el pasajero en sus efectos 3) Daños o lesiones personales.

1) Para el caso de **incumplimiento en las prestaciones**, si el hotelero actuó sin intermediarios no cabe duda de que tendrá que responder por su incumplimiento contractual.

Si el hotelero ha actuado por intermediario de una empresa de viajes, sólo se encuentran las normas previstas en el Decreto 2128/72 reglamentario de la ley 18.829 de Agencias de Viajes que en virtud de aplicar el criterio de agencias de viajes intermediaria hace recaer la responsabilidad por falta de cumplimiento en el hotelero.

Pero si la agencia actúa como organizadora de viajes, podría ésta también ser responsable frente al pasajero por aplicación de la convención de Bruselas sobre contrato de Viajes.

2) En relación a los **daños o desaparición que sufra el pasajero en sus efectos**, el Código Civil Argentino en su art. 1118 expresa que *“Los dueños de hoteles... son responsables del daño causado por sus agentes o empleados en los efectos de los que habiten en ellas, o cuando tales efectos desapareciesen, aunque prueben que les ha sido imposible impedir el daño”*.

El art. 2230 del Código Civil expresa: *“El posadero y todos aquellos cuya profesión consiste en dar alojamiento a los viajeros, responden de todo daño o pérdida que sufran los efectos de toda clase introducidos en las posadas, sea por culpa de sus dependientes o de las mismas personas que se alojen en la casa, pero no responden de los daños o hurtos de los familiares o visitantes de los viajeros.”*

De la normativa referida resulta que el hotelero es responsable por la pérdida, desaparición, sustracción, daños parciales o totales que sufra los efectos de toda clase que se introduzcan en el establecimiento.

Esta responsabilidad del hotelero alcanza a todos aquellos cuya profesión consiste en dar alojamiento a los viajeros, de modo que quedan comprendidos no sólo los hoteles, sino también todos aquellos establecimientos que cuenten servicios similares.

Los dueños de hoteles no solo responden por los hechos personales, sino también responden por los hechos de sus dependientes y por terceros que se alojan o introducen en el establecimiento, pero no responden de los daños o hurtos de los familiares o visitantes de los viajeros.

Así acreditada la existencia del contrato, los deterioros o sustracción de los efectos el hotelero debe responder.

El Art. 2229 C.C. expresa que *“el depósito en las posadas se verifica por la introducción en ellas de los efectos de los viajeros, aunque expresamente no se hayan entregado al posadero o sus dependientes y aunque ellos tengan la llave de las piezas donde se hallen los efectos.”*

Esa responsabilidad comienza con la introducción de los efectos al establecimiento, siendo indiferente quien los introduce (hotelero, empleados, auxiliares, dependientes o el mismo viajero)

La jurisprudencia por su parte ha interpretado ampliamente el momento en que el hotelero asume dicha responsabilidad considerando que la entrega del equipaje en el aeropuerto, estación, etc. al personal del hotel, genera desde ese entonces el deber de garantía y custodia.

Este deber de custodia se extiende a todo el tiempo que dure la estadía del pasajero, aún después de entregar la habitación y efectuar el pago, si es que se ha dejado el equipaje y/o sus efectos en el hotel.

Se ha expresado en la jurisprudencia que “si bien el hurto del equipaje dejado por el viajero, al retirarse del hotel y luego de pagada la estadía, en depósito frente a la recepción con consentimiento del empleado del hotel, no es un supuesto típico sobre la “extraordinaria” responsabilidad del posadero” ... “y no obstante que jurídicamente y strictu sensu, el pasajero había dejado de serlo, dadas las particularidades de la situación, no hay duda que no medió “culpa del viajero” según expresa el art. 2236 del C.C., sino asunción de responsabilidad por parte del hotelero.”

Ahora bien, si el pasajero ha dejado el equipaje sin custodia en el hall, el hotelero se exonera de responsabilidad. “Si el pasajero al retirarse deja su equipaje en el hall del hotel o en lugares de acceso general, alejándose del establecimiento sin advertirlo al hotelero, y sin que ésta asumiera su custodia, es obvia la imprudencia del dueño de la valija, quien no la “deposita” sino simplemente la deja en sitios donde entra y sale mucha gente, cuya in conducta no puede comprometer la responsabilidad del posadero.” (8)

La mayoría de la doctrina entiende que en el caso de la responsabilidad por los efectos depositados en los hoteles el código consagra una responsabilidad amplia, respondiendo más allá de toda culpa, aunque pruebe que le ha sido imposible impedir el daño -o que se produzco sin culpa- es la suya una responsabilidad contractual objetiva imputable al riesgo creado por su actividad. Solo se exime de responsabilidad el hotelero demostrando la culpa de la víctima – viajero-, o la falta de relación causal adecuada entre el riesgo hotelero y el daño (fuerza mayor) (9)

En este sentido se ha expresado en la jurisprudencia “el factor de atribución de la responsabilidad del hotelero por los daños o pérdidas causados en los efectos introducidos por el huésped es objetivo -en el caso, se hizo lugar a la demanda de daños y perjuicios iniciado por un huésped a quien le había sustraído dinero en efectivo que dejara en la caja de seguridad-, pues aquél no se libera aunque tales efectos sean guardados en cajas de seguridad individuales que la moderna hotelería suele ofrecer en cada habitación, ni aunque pruebe que le ha sido imposible impedir el daño o que se produjo sin culpa y aunque no se pueda atribuir imputación subjetiva a persona determinada, instituyéndose únicamente como causales

genéricas de exoneración la fuerza mayor extraña a la actividad hotelera y la culpa del huésped, o bien mediante la demostración de una causa ajena productora del daño, pesando sobre el hotelero la carga de la prueba de tales eximentes”.

“A los fines de la cuantificación del daño por la responsabilidad de la empresa hotelera debido a la sustracción del dinero que la actora había dejado en la caja de seguridad del hotel, parece incontrovertible que si el establecimiento hotelero explotado por la demandada ofrece un servicio de cajas de seguridad dentro de las habitaciones, una vez comprobada la apertura injustificada de la caja de la habitación ocupada por la actora, no cabe exigirle a ésta una demostración rigurosa e inequívoca sobre la veracidad del contenido que se dice sustraído, adquiriendo un valor fundamental la prueba de indicios que, junto con la prueba directa que pueda reunirse, debe ser valorado con base en los criterios de credibilidad y razonabilidad del reclamo, procurando formar convicción y razonabilidad del reclamo -en el caso, se hizo lugar al reclamo por la totalidad del dinero que se dijo sustraído-, procurando formar convicción mediante una disminución del margen de duda, antes que exigir una acabada y completa comprobación que resultaría inalcanzable. (10)

Es importante señalar que se trata de una obligación contractual de resultado donde debe cumplirse la satisfacción del pleno interés del acreedor. En el caso los deberes de custodia que son propios de la contratación de referencia y en ello reside el verdadero fundamento de esta clase de responsabilidad. (11)

Las normas que regulan la responsabilidad del hotelero son de orden público, es decir, que no pueden ser dejadas de lado por pacto entre las partes (art. 2232 C.C).

En virtud de esta norma tampoco podrá limitarse la responsabilidad en el contrato.

El Art. 2232 C.C. expresa: *“El posadero no exime la responsabilidad que se le impone por las leyes de este capítulo, por avisos que ponga anunciando que no responde de los efectos introducidos por los viajeros, y cualquier pacto que sobre la materia hiciese con ellos para limitar su responsabilidad, será de ningún valor.”*

No se exime de responsabilidad el empresario con avisos que anuncien que no responde por los efectos introducidos por el viajero y no tendrán ningún valor aquellos pactos que sobre la materia se hicieren con ellos a fin de limitar la responsabilidad. Es decir, que toda cláusula por la que se pretenda la exoneración de responsabilidad será considerada nula, y considerada abusiva en los términos de lo dispuesto en el art. 37 de la Ley de Defensa del consumidor (Ley 24249).

Es necesario tener en cuenta que de acuerdo a lo previsto en el art. 2231 del C.C. el hotelero también responde por los daños que sufran los automotores o vehículos que hayan entrado en las dependencias del hotel, ya que es habitual que los viajeros dejen sus vehículos en los garajes o espacios de estacionamiento de los hoteles.

El Art. 2231 C.C. dice: *“El posadero responde de los carros y efectos de toda clase que hayan entrado en las dependencias de las posadas.”*

Cuando se trata de objetos de valor o gran valor, para poder imputar responsabilidad al hotelero es necesario que el huésped haga saber a éste de esa circunstancia a fin que éste pueda tomar las medidas de seguridad pertinente.

El Art. 2235 dispone: *“El viajero que trajese consigo efectos de gran valor, de los que regularmente no llevan consigo los viajeros, debe hacerlo saber al posadero, y aun mostrárselos si éste lo exige, y de no hacerlo así, el posadero no es responsable de su pérdida...”*

Se entiende que la referencia a objetos de gran valor quiere hacer mención a los efectos que normalmente los viajeros no llevan consigo, y mucho menos deposita en las habitaciones de hoteles sin tomar recaudo alguno. Por ejemplo, sumas importantes de dinero, las alhajas, joyas, o elementos raros o valiosos como un cuadro de un pintor famoso, o una escultura.

La noción de “gran valor” es relativa y, en general, la jurisprudencia para evaluar si nos encontramos en presencia de objetos de gran valor o no ha tomado en cuenta las circunstancias personales del huésped, la categoría del establecimiento hotelero y el tiempo de estadía.

Entre los efectos que lleva el huésped al hotel se encuentra el dinero. En relación a ello existen posiciones encontradas, algunos autores sostienen que integran los efectos que lleva el huésped y por consiguiente quedan bajo la custodia del hotelero, generando su pérdida responsabilidad en el mismo.

Otros autores consideran que la persona hospedada debe dar aviso al dueño del hotel sobre el dinero que lleva consigo, debiendo éste o bien recibir el dinero y hacerse responsable de estas sumas o bien tomar los recaudos para evitar la desaparición del mismo, existiendo en este caso responsabilidad del hotelero. Pero si la persona hospedada nada avisa ni dice, y deja dinero en la habitación, en ese supuesto se excluye la posibilidad del reclamo, quedando eximido de responsabilidad el hotelero (por ser aplicable lo dispuesto en el artículo 2235 del C.C.). (12)

Una tercera posición que se observa en la jurisprudencia diferencia si las sumas son de aquellas que normalmente el pasajero lleva consigo son asimilables a los efectos que normalmente el pasajero introduce en el hotel y su pérdida o sustracción genera responsabilidad en el hotelero. Si por el contrario se entendiera que se trata de sumas que merecen el calificativo de “efecto de gran valor”, deberá el pasajero hacer saber esa circunstancia al hotelero, si nada avisa se excluye la posibilidad de reclamo, siendo de aplicación lo dispuesto en el art. 2235.

Ha expresado la jurisprudencia que: en un caso en que una persona demandó al propietario de un hotel por la sustracción de dinero en efectivo que se encontraba

guardado en la caja de seguridad de la habitación en la que se alojaba, se resolvió hacer responsable al dueño del hotel por la totalidad del dinero sustraído, expresando el fallo que: “no resulta de aplicación al caso el artículo 2235 del Código Civil puesto que no parece que las sumas reclamadas puedan ser consideradas de gran valor o que excedieran las necesidades del viaje, teniendo en cuenta las circunstancias personales de la huésped, la categoría del establecimiento hotelero y el tiempo de estadía (cfr. Zunino, ob. cit.; Garrido, ob. cit.; López Mesa, ob. cit.; CNCom. Sala D, 19.06.2002, "Zamacona c. Master en Hotelería S.A.", Lexis N° 30011950; CNCiv. sala E, 14.04.1967, "Miler c. Termine Hotel", El Derecho 21-348).” (13)

En otro caso, en cambio, en el que el huésped reclamó por la sustracción de la habitación de una importante suma de dinero, además de otros objetos de menor valor no se hizo responsable al dueño del hotel porque atentó que el huésped no hizo saber al hotelero esa circunstancia, no le cabe a éste responsabilidad. Se expresó en el caso que: “Cuando se trata de objetos de gran valor, tales como joyas, sumas de dinero muy importantes, etcétera, el viajero debe hacer saber al posadero que los tiene en su poder, y aún, mostrárselos si éste lo exige y, de no proceder así, el posadero no responde de su pérdida. Para que el posadero responda por la pérdida de dinero, la introducción de esa suma de dinero en efectivo de gran valor debe ser puesta en conocimiento del personal del hotel. No existe incongruencia en una sentencia cuando responsabiliza al dueño del hotel por la sustracción de efectos de escaso valor y exime de responsabilidad por un monto dinerario de gran valor, pues se aplica un régimen legal distinto para cosas distintas en cuanto a su valor. Importa una evidente imprudencia del pasajero dejar un monto de dinero guardado en una valija dejada en un hotel, sin avisar de ello al hotelero. Cuando el hotelero ofrece cajas de seguridad para la guarda de dinero no se autoexime de responsabilidad, sino que la no aceptación de ese ofrecimiento -de uso gratuito por el pasajero- conduce a la aplicación de la previsión del art. 2236 del Cód. Civil, según la cual el posadero no responde cuando la pérdida se produce por culpa del viajero. Es doblemente imprudente el pasajero que deja una suma de dinero en una valija dejada en un hotel, cuando podía guardar ese dinero en un lugar más seguro -cajas de seguridad ofrecidas por el hotelero- y sin costo alguno para él. (14)

Como se expresara más arriba a partir del dictado de la Ley de Defensa del Consumidor (Ley 24240), muchos de los reclamos y acciones que se interponen se fundan en dicha normativa, de la que resulta una fuerte protección para el turista -usuario de servicios turísticos-.

Los fallos que se han dictado más recientemente han expresado que “no debe perderse de vista que como la hotelería constituye además un servicio (en los términos del art. 1 de la ley 24.240), el contrato también puede ser calificado como de consumo, encontrándose el huésped amparado por dicha legislación” (15)

Dentro de este esquema normativo se prevé que las cosas y servicios deben ser suministrados o prestados en forma tal que, utilizados en condiciones previsibles

o normales de uso no presenten peligro alguno para la salud o integridad física de los consumidores o usuarios (art. 5 LDC). Se consagra en el marco de esta normativa la obligación de seguridad.

En este orden de ideas se ha sostenido que: “El hotel resulta responsable en los términos de la Ley de Defensa del Consumidor por la sustracción de gran cantidad de pertenencias de una habitación, pues, incumplió con su obligación de seguridad -indemnidad del huésped- en tanto se encuentra acreditado que las medidas de seguridad implementadas además de ser escasas no resultaron eficientes, ya que no parece plausible que una única persona afectada a tareas de vigilancia en la puerta de ingreso pudiera impedir la intromisión de personas extrañas en una habitación.”

“Si la utilización de cajas de seguridad es solo voluntaria, el posadero no puede argüir para excusarse de responsabilidad su falta de uso por los pasajeros, pues, si consintió que los damnificados no se valieran de ellas para resguardar las pertenencias que les fueron sustraídas de la habitación no puede exigir al viajero un mayor cuidado que el que él mismo no prestó, máxime tratándose de un empresario especializado” (16)

En el caso los huéspedes demandaron a un hotel por los daños derivados de la sustracción de gran cantidad de pertenencias que advirtieron al regresar de cenar y observar que la puerta de su habitación había sido violentada, al igual que la cerradura de la valija en la que se hallaban las pertenencias.

3) Daños o lesiones personales: Cuando a raíz de la celebración del contrato de hospedaje se ocasionan daños en la persona del huésped, los mismos se rigen por los principios generales en materia de responsabilidad civil. Pudiendo ser aplicables las disposiciones del Código Civil como así también las normas contenidas en la Ley de Defensa del Consumidor.

Como se ha señalado el hotelero debe velar por la seguridad de su huésped, estando a su cargo el denominado deber u obligación de seguridad que se lo ha conceptualizado como “aquella obligación en virtud una de las partes del contrato se compromete a devolver al otro contratante ya sea en sus personas o en sus bienes sanos y salvos a la expiración del contrato (definición de Roberto Vázquez Ferreira) (17).

Esta obligación resulta del art. 1198 del C.C. y del art. 5 y 6 de la Ley 24240 (LDC), debiendo tenerse en cuenta que el incumplimiento de la obligación de seguridad puede traer aparejado daños a la persona o bienes del huésped, dando nacimiento a la necesidad de reparar el perjuicio que se ocasione.

Este deber de seguridad conlleva un factor de atribución de responsabilidad objetiva, por lo que el prestador del servicio hotelero para eximirse de responsabilidad debe demostrar culpa de la víctima, caso fortuito o culpa de un tercero por el que no deba responder.

La responsabilidad del hotelero también puede derivar de defectos o vicios en instalaciones, o cosas riesgosas de las que se vale el empresario para llevar adelante su actividad, haciéndose así aplicable el art. 1113 del C.C.

Encontramos en la jurisprudencia gran cantidad de casos en que se ha hallado responsable al hotelero por los daños ocasionados al huésped. Mencionaremos a título ejemplificativo solo alguno de ellos.

Se estableció la responsabilidad de un hotelero por los daños generados a un huésped al caer por una escalera del inmueble en virtud de la obligación de seguridad que debe brindar en sus instalaciones a quien en ellas hospeda, quedando la relación hotelero-huésped atrapada en la órbita de la responsabilidad contractual .

En el caso se dispuso que si bien la escalera no es en sí misma una cosa riesgosa, adquirió tal carácter por el deficiente estado de seguridad en el que la mantuvo el hotelero, quien debe responder al no poder demostrar haber realizado acciones de poca o mínima monta (colocación de pasamanos, bandas antideslizantes en los escalones que tiendan a preservar la integridad física de los pasajeros que allí vivan. (Raffo Leonor c/ González José y otros/ DAÑOS Y PERJUICIOS- CNCIV. Sala G. 15/02/2006.EIDial-AE21F8)

Se hizo responsable a la Empresa Hotelera por la descarga eléctrica recibida por una persona en los salones del hotel que le provocó la muerte en tanto el hecho obedeció al vicio en la cosa imputable al dueño. (LOYOLA LAURA S. C/ BAHUEN SACIC S/ DAÑOS Y PERJUICIOS.CNCIV. Sala L).

El dueño de un hotel debe responder en los términos del art. 1109 del Cód. Civil por el fallecimiento de un cliente ocasionado por las emanaciones tóxicas de un calefón con defectos de funcionamiento e instalado antirreglamentariamente, ya que no podía ignorar la situación provocada con dicho artefacto, en función de la actividad a la que se dedicaba -arts. 509 y 512, cuerpo legal citado- y el riesgo en que colocaba a los concurrentes a su establecimiento comercial. (Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil y Comercial Federal, sala I • Madueño Molina, Carmen y otro c. Díaz, José M. y otros • 19/10/2004 • LA LEY 21/03/2005

Debe hacerse lugar a la acción de daños y perjuicios entablada contra el propietario de un establecimiento hotelero en virtud del homicidio de uno de los huéspedes ocurrido dentro del hotel, toda vez que no había en las instalaciones sereno ni alarma y el teléfono se encontraba descompuesto, en tanto ello pone de manifiesto el incumplimiento de la obligación de seguridad a su cargo, tornando previsible que los huéspedes pudieran ser objeto de daños en su vida o bienes por el obrar delictual de terceros. (Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de 6a Nominación de Córdoba • Ruggeri, Aldo S. y otra c. Lebeau, Hugo A. • 24/06/2004 • RCyS 2005, 367 con nota de Marcelo Hersalis; Eduardo O. Magri; Josefina Rita Sica • LLC 2004 (octubre), 929)

En un caso más reciente se estableció la responsabilidad del hotel sobre la base del incumplimiento al deber de seguridad, como así también al deber de información que debe brindarse al huésped, así se sostuvo que: “Acreditado que el hijo de los reclamantes sufrió quemaduras en el lavatorio de la habitación del hotel demandado - en el caso, mientras era higienizada por su madre- y que el agua fluía a una temperatura más alta de lo normal, por lo que la provisión de agua caliente que el hotel ponía a disposición de sus huéspedes era susceptible de causar daños, debe concluirse que incumplió con el deber de seguridad que deriva del contrato de hospedaje, debiendo responder por las lesiones que padeció la pequeña, máxime cuando no probó ninguna eximente de responsabilidad. (Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala F • Onorato Viviana Antonia y Otro c. Llao Llao Resorts S.A. s/ordinario • 03/04/2012• LA LEY 26/04/2012)

Indicándose también que: “El hotel demandado es responsable por las quemaduras que sufrió un menor mientras era higienizado por su madre en el lavatorio de la habitación donde se alojaban, pues, habiéndose probado que la temperatura del servicio de agua caliente era mayor a la normal, constituía su obligación advertir a los huéspedes de tal situación a través de informaciones o señalizaciones adecuadas” (Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala F • Onorato Viviana Antonia y Otro c. Llao Llao Resorts S.A. s/ordinario • 03/04/2012 LA LEY 26/04/2012)

Causas de exención de responsabilidad

Como se ha expresado la responsabilidad del hotelero es objetiva, de modo que la demostración de la falta de culpa no lo exime de responsabilidad.

Las únicas causas de exención que prevé la ley son: 1) culpa del mismo viajero (art 2236 C.C.); 2) caso fortuito o fuerza mayor (art. 2236); 3) cuando las autoridades del daño son los miembros de la familia o visitantes del viajero.; 4) cosas valiosas no denunciadas

1) Culpa del viajero

La regla general que resulta del art. 1111 del C.C. establece que la víctima debe asumir los daños cuando se deben a su propia culpa. En esta misma línea el art. 2236 del C.C. establece que *“El posadero no es responsable cuando el daño o la pérdida venga de fuerza mayor o de culpa del viajero”*

Un ejemplo de la aplicación de este principio lo encontramos en un caso en que se entendió que no había responsabilidad en el hotelero por la muerte de una persona a raíz de un incendio ocurrido en el cuarto del hotel en que se encontraba durmiendo, ya que de las pruebas producidas se concluyó que existía culpa de la víctima debido a que el estado de alcoholización que presentaba, sumado a que era habitual que fumase mientras se hallaba recostado, hace verosímil que no advirtiese que la cama había comenzado a prenderse fuego y que fuera imposible rescatarlo cuando la habitación ya ardía en llamas. (Cámara Nacional de

2) Caso Fortuito o Fuerza mayor

Otra de las causas de eximición de responsabilidad que menciona el art. 2236 CC es la fuerza mayor. El C.C. no brinda definición de fuerza mayor, lo que define el C.C. es el caso fortuito expresando el art. 514 CC. Que : “*Caso fortuito es el que no ha podido preverse o que previsto no ha podido evitarse*”. La doctrina considera que ambos conceptos (caso fortuito y fuerza mayor) son sinónimos con iguales efectos jurídicos

El hecho para ser considerado caso fortuito debe ser imprevisible, irresistible, actual, insuperable, se trata en el caso de hechos extraordinarios.

Debe tomarse en cuenta que el art. 2.237 C.C expresa que el supuesto de robo no es considerado un caso de fuerza mayor. Se entiende que el hotelero debe tomar todas las medidas preventivas necesarias para que ello no ocurra y si el evento dañoso se produce será responsable.

Distinto es el supuesto en que la introducción de ladrones es a mano armada o escalonamiento, caso en el cual si constituye fuerza mayor y trae aparejada la eximición de responsabilidad en el hotelero.

La doctrina plantea si en caso de daños generados por incendio se trata o no de un caso fortuito. Se ha entendido que no constituye un supuesto de caso fortuito o fuerza mayor, debiendo el hotelero acreditar que el mismo le fue impredecible o que previsto no lo pudo evitar. Al ser este un riesgo asegurable debería contar con un seguro que cubra el evento. (18)

Se cita un caso de jurisprudencia donde se juzga la imposibilidad de alegar caso fortuito por el depositario cuyo local carecía de elementos para combatir el incendio, tenía una instalación eléctrica deficiente y no había cuidador permanente en el local.

3) Miembros de su familia o visitantes

El art. 2230 C.C. in fine indica que el hotelero “*no responde de daños o hurtos de los familiares o visitantes de los viajeros*”

Es ésta una causal de eximición de responsabilidad específica en este tipo de contrato, ocurriendo lo mismo en el caso de cosas de gran valor no denunciadas por el huésped.

Los familiares y visitas del huésped ingresan en el ámbito privado del alojado con su confianza y presunta autorización, por lo que escapan al poder de vigilancia del hotelero (19) convirtiéndose en un tercero por el que el hotelero no debe responder.

4) Cosas valiosas no denunciadas

Cabe recordar que el art. 2235 C.C. prevé que cuando el viajero lleva consigo objetos de gran valor debe hacer saber de esa circunstancia al hotelero, en caso de no hacerlo y de producirse la pérdida o robo de esos efectos el hotelero no será responsable. Se ha entendido que éste se trataría de un supuesto más de “culpa de la propia víctima” que excluye la responsabilidad del hotelero. (16)

REFERENCIAS

1. MOSSET ITURRASPE. Contratos pág. 73.
2. CELI ANDREA, El contrato de Hotelería. Turismo, Derecho y Economía Regional, Rubinzal- Culzoni, pág. 122.
3. ARGERI SAUL A., Contrato de Hospedaje. L:L. T° 1985-D, pág. 927 y sig.
4. ARGERI SAUL A., Contrato de Hospedaje. L:L. T° 1985-D, pág. 927 y sig.
5. STIGLITZ, Rubén S. “El Deber de información y los vicios del consentimiento”. La Ley Tomo 2005- C. Buenos Aires. Argentina
6. ARGERI., Contrato de Hospedaje. L:L. T° 1985-D, pág. 927 y sig.
7. TALE CAMILO, El contrato de hospedaje....Revista de Derecho Privado y Comunitario, T° 2005-1 pag. 272.
8. Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, sala E • González, Rubén c. Sarmiento Palace Hotel • 18/05/1979 • LA LEY 1979-C , 238
9. MOSSET ITURRASPE JORGE, Responsabilidad por daños, Parte Especial, T° II,pág. 400, Ediar.
10. Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Rosario, sala Benfield, Helena E. c. Plaza Real S.A. • 15/06/2010 Publicado en: LLLitoral 2010 (noviembre) , 1151 Cita online: AR/JUR/36314/2010
11. CAMPAGNUCCI DEL CASO RUBEN. Responsabilidad de los Hoteleros, Revista de Derecho Privado y Comunitario N° 18, pág.154.
12. CAMPAGNUCCI DEL CASO RUBEN, Responsabilidad de los Hoteleros, Revista de Derecho Privado y Comunitario N° 18.
13. Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Rosario, sala Benfield, Helena E. c. Plaza Real S.A. • 15/06/2010 Publicado en: LLLitoral 2010 (noviembre) , 1151 Cita online: AR/JUR/36314/2010
14. Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala D Melnyk, Miguel E. c. Esmeralda Palace Hotel. • 24/04/1997 Publicado en: LA LEY 1998-D pág. 268
15. Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Rosario, sala Benfield, Helena E. c. Plaza Real S.A. • 15/06/2010 Publicado en: LLLitoral 2010 (noviembre) , 1151 Cita online: AR/JUR/36314/2010
16. • Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, sala F • S., D. M. I. y otros c. Plaza San Martín S.A. s/ ordinario • 13/05/2014 • La Ley Online • AR/JUR/20611/2014
17. Roberto Vázquez Ferreira, La Obligación de Seguridad. Suplemento Especial Septiembre 2005. La Ley, pág 3.
18. LOPEZ MESA M.J., Hospedaje y Responsabilidad Civil, LA LEY, 2006-C, 932.; CAMPAGNUCCI DEL CASO RUBEN. Responsabilidad de los Hoteleros, Revista de Derecho Privado y Comunitario N° 18, pag.163; MOEREMANS, Daniel E, Responsabilidad del Hotelero, LA LEY 2010-E, 1136.
19. ZUNINO JORGE OSVALDO. Depósito y Otras relaciones de guarda. Astrea. 2006, pág. 261.
20. CAMPAGNUCCI DEL CASO RUBEN, Responsabilidad de los Hoteleros, Revista de Derecho Privado y Comunitario N° 18

MARTA DOLORES PÉREZ

Abogada. Procuradora.

Jueza de Faltas. Municipalidad de Villa Gesell

Asesora legal de Unión de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos de la República Argentina – UTHGRA- de los municipios de Villa Gesell, Pinamar y Gral Madariaga

Docente en Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Atlántida Argentina desde 1997

Ex Asesora Legal Municipalidad de Villa Gesell

Ex Asesora Legal de la Secretaria de Turismo de la Municipalidad de Villa Gesell.

Docente en Legislación turística de la Tecnicatura Superior Universitaria en Turismo, Universidad Nacional de La Plata.

Ex docente en Derechos Reales de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires

Ex docente en Derecho Privado Profundizado en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Belgrano.

Dicta cursos sobre Capacitación Turística a prestadores de servicios de transporte público. Módulo Legislación Turística y Transporte. Secretaria de Turismo y Cultura de Villa Gesell.

Disertante en cursos y eventos sobre Seguridad y Responsabilidad de los Prestadores de Servicios Turísticos en Argentina y Ecuador.



Universidad
Nacional
de Quilmes

Universidad Nacional de Quilmes
www.unq.edu.ar
t.: 4365 7100
Roque Sáenz Peña 352 / Bernal
Buenos Aires / Argentina



Universidad
Nacional
de Quilmes

www.unq.edu.ar

R. Sáenz Peña 352 / Bernal / Buenos Aires / Argentina