

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

Estructura organizativa y creación de valor transgeneracional en empresas familiares. El caso del Hotel Barnard

Juan Pablo Cobos Vela

Fabrizio Noboa, Ph.D, Director de tesis.

Tesis de grado presentado como requisito para la obtención del título de Licenciado en Marketing

Quito, Mayo 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de administración para el desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Estructura organizativa y creación de valor
transgeneracional en empresas familiares. El caso del
Hotel Barnard

Juan Pablo Cobos Vela

Fabrizio Noboa, Ph.D
Director de Tesis

Magdalena Barreiro, Ph.D
Decana del colegio de administración
Para el desarrollo

Quito, Mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Juan Pablo Cobos Vela

C. I.: 1714983630

Quito, Mayo 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como fin, la obtención de premisas que puedan especificar el vínculo que existe entre la estructura organizativa y la creación de valor transgeneracional en empresas familiares que compiten en mercados emergentes. Se estudio el caso específico del Hotel Barnard, empresa familiar con varios años de existencia. En base a la investigación y análisis realizados, se pudo llegar a las siguientes premisas:

En mercados emergentes, empresas familiares con bajo nivel de especialización en sus puestos de trabajo, tienen un alto potencial de creación de valor transgeneracional

En mercados emergentes, empresas familiares con altos niveles de interrelación departamental, tienen un alto potencial de creación de valor transgeneracional

ABSTRACT

The following research work, is intended to reach premises that can specify the link between organizational structure and transgenerational value creation in family firms competing in emerging markets. The specific case of Hotel Barnard was, family business with many years of existence, was studied. Based on the research and analysis conducted, it could reach the following premises:

In emerging markets, family businesses with low levels of expertise in their jobs, have a high potential for transgenerational value creation.

In emerging markets, family businesses with high levels of departmental interrelation have a high potential for transgenerational value creation.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Las empresas familiares	10
2.2 Desafíos de una empresa familiar	11
2.3 Creación de valor transgeneracional en las empresas familiares	14
2.4 La estructura organizacional	15
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	18
3.1. La Empresa.....	18
Producto:	26
3.2 Recolección de información.....	28
CAPITULO 4: RESULTADOS	35
REFERENCIAS:.....	36

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

En el campo de las empresas familiares se ha investigado bastante sobre creación de valor transgeneracional, por ejemplo los profesores Thomas Markus Zellweger, Robert S. Nason, y Mattias Nordqvist, sostienen que cambiando el foco de análisis, de la empresa a la familia empresaria, se gana mayor profundidad en la comprensión de las habilidades de las empresas familiares para sobrevivir y crear valor a través de las generaciones. Argumentan que poniendo el foco en la familia se revela la actividad empresarial extendida, que se pierde cuando se enfoca exclusivamente en la empresa (Zellweger, Nason, Nordqvist, 2012). Además David Wong señala que este tipo de sociedades son la columna vertebral en la mayoría de mercados emergentes. Sin embargo, es importante que se tomen en cuenta factores como la organización interna de la familia y la importancia de los aportes innovadores y económicos que se pueden lograr si se lleva a la empresa por una buena dirección los desafíos que se presentan para las empresas familiares de hoy se basan en el constante cambio del mercado y el manejo que se haga en el protocolo familiar; en qué tan preparadas están las nuevas generaciones para mantener o mejorar a la empresa, el sentido de liderazgo y la institucionalización. La toma de decisiones, renovación de recursos y sentido empresarial son herramientas que no deben de faltar para el crecimiento de una sociedad familiar. (Wong, 2012). Por otro lado, existe abundante investigación sobre estructura organizativa y desempeño. Las decisiones tomadas por los altos directivos y altos cargos afectan al rendimiento global de la empresa. Las mediciones de desempeño estratégico están dirigidas a controlar la eficacia de las estructuras de la organización. (Summers, 2011). Sin embargo, no se conoce un estudio que haya combinado esta literatura dispersa. Este esfuerzo es interesante por varios motivos: Entre ellos esta el determinar la importancia de una estructura organizacional en una empresa familiar, también es interesante determinar que tan importante es tener una estructura organizacional para implementar un plan de sucesión eficiente y que tan ligado esta la estructura organizacional a la creación de valor transgeneracional dentro de una empresa familiar.

El Hotel Barnard es una empresa familiar que se creó hace más de 30 años. En sus inicios buscó satisfacer la demanda de estudiantes de provincias que no tenían un lugar para vivir en la ciudad de Quito que, y fuera cercana al sector de las universidades. Desde entonces,

la empresa ha crecido mucho y actualmente está a manos de la segunda generación, la familia Vela Martínez.

De hecho, la tercera generación de la familia se está involucrando en la empresa y la intención es seguir creciendo el negocio y ganando participación en el mercado. Sin embargo, todavía no se ha logrado establecer una estructura organizativa que pueda generar resultados eficientes ya que las decisiones que se toman en la gerencia, son basadas en la experiencia, incluso a la hora de designar o distribuir funciones entre los familiares que son parte de la empresa.

Se realiza la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe una relación entre estructura organizacional y creación de valor transgeneracional en empresas familiares?

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Las empresas familiares

El concepto de empresa familiar se aplica al gran emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar (Granata, 2007). Donnelley considera a una empresa familiar cuando aquella ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una misma familia, y cuando esta vinculación ha ejercido una “influencia mutua” sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia.

Según el mismo autor, para que una empresa sea familiar, deben presentarse, al menos, alguna de las siguientes circunstancias: la relación familiar como un factor de importancia a la hora de determinar la sucesión gerencial, es decir que al momento de elegir una persona para que se haga cargo de la gerencia, una vez cumplido el ciclo de un gerente anterior, al momento de tomar la decisión, el que un candidato a la gerencia sea miembro de la familia, tenga bastante peso al momento de tomar la decisión; esposa e hijos de ejecutivos formando parte del directorio; valores institucionales de la empresa identificados con los de la familia, esto quiere decir que a la empresa se le quiere dar la misma imagen en cuanto a valores, que tiene la familia dueña de la empresa; la actuación de los miembros de la familia se identifica, o se cree identificar, con la reputación de la empresa, por ende, los miembros de la familia procuran conservar una imagen impecable ante los demás, creyendo así, que su empresa ganará la misma imagen; los parientes se sienten involucrados a retener las acciones por factores afectivos aun cuando la empresa esté con pérdidas, la posición de los funcionarios familiares en la empresa influencia su posición en la familia, esto quiere decir que si un miembro de la familia, ocupa un lugar alto en la empresa, de cierta manera, ocupa el mismo lugar en el ambiente familiar. (Donnelley, 1974).

Según Romero “Lo que distingue a una empresa como “familiar” es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de familiares trabajando en una empresa; y a mayor concentración de las decisiones, más “familiar” será ésta, y mayor el potencial de conflictos a su interior” (Romero, 2005)

Es decir que Romero plantea que mientras más miembros de la familia trabajan en una empresa y, mayor concentración de poder en la empresa, es mayor el potencial de conflictos. **Es por eso que se concluye que una empresa con un organigrama muy jerárquico, con poder concentrado en pocas personas, probablemente tenga problemas a la hora de crear valor transgeneracional.**

En esencia, los autores comparten la idea de que una empresa familiar viene definida por una concentración de poder mayoritaria en un solo grupo familiar, donde el ser familia, incide directamente en las decisiones, acciones y valores de la misma. Además, mientras mayor sea la concentración de poder en la familia, mayor es el potencial de conflictos.

2.2 Desafíos de una empresa familiar

De acuerdo a Martínez Nogueira (1996: 33), los problemas específicos de las empresas familiares están asociados al entrelazamiento de las cuestiones familiares con las decisiones inherentes al ámbito empresarial. Es decir que en la empresa familiar, se toman decisiones relacionando el beneficio de la familia y de la misma empresa, sin analizar a la empresa como una institución independiente de la familia. Esto puede causar disminución en la eficiencia de la toma de decisiones.

Granata argumenta que “los problemas que pueden presentarse para las empresas familiares, suelen clasificarse en externos e internos. Cabe recalcar que los problemas externos no son exclusivos de las empresas familiares y entre estos se cuenta con: falta de crédito, recesión, desocupación, interrupción de la cadena de pagos, cargas impositivas y previsionales, costo elevado de los insumos, el proceso de globalización en sí mismo. Los problemas internos pueden presentarse en cualquier tipo de empresa, pero su incidencia aumenta en las empresas familiares y estos son: escasa organización y profesionalización, carencia de organigrama, descripción de funciones y una política de remuneraciones vinculada a la productividad, falta de control del flujo de caja, carencia de ciertas habilidades gerenciales como la toma de decisiones racionales y otras de índole interpersonal” (Granata, 2007).

Para Leach, “las desventajas de este tipo de empresas, estarían dadas a partir de la rigidez del fundador, esto debido a que puede resultar difícil para una persona que inició una empresa desde cero, tener que cambiar algo dentro de la empresa que, a su parecer, funciona

suficientemente bien y a través de la existencia de la empresa, ha dado resultados positivos. Es por eso que alrededor de dos tercios de los fundadores no delega el poder de decisión ni de mando en sus hijos u otros subordinados. Además existe un rechazo al cambio y problemas al enfrentar los desafíos comerciales, a parte de la modernización de las técnicas ya obsoletas. Otras desventajas que se presentan en las empresas familiares son: la problemática de un plan de sucesión, porque al tratarse de la familia, es bastante difícil determinar de manera objetiva, quien es el más apto para asumir una nueva gerencia; los conflictos emocionales, porque en la familia, existen siempre ocasiones con sentimientos positivos y negativos y estas mismas emociones, acompañan a los miembros de la familia en el ámbito laboral, lo cual impide la absoluta concentración en el ejercicio de sus funciones. Además se encuentra al liderazgo y su grado de legitimidad como otra desventaja, causada, entre otras cosas, por la mezcla de intereses” (Leach, 1991). Esto quiere decir que es cuestionable la legitimidad con la que una persona dentro de una empresa familiar, haya obtenido liderazgo porque es posible que ese liderazgo haya sido alcanzado por afinidad con un determinado miembro de la familia, en facultad de otorgar ese liderazgo, mas no, por haberse ganado ese liderazgo por parte de sus pares y/o subordinados.

La problemática de la carencia de un plan de sucesión en una empresa familiar es un factor que debe ser analizado independientemente de las otras desventajas, porque, a pesar de estar relacionadas, la carencia de un plan de sucesión es determinante en la continuidad de una empresa familiar. Entre las causas más frecuentes para esta problemática se encuentran: resistencia del fundador a aceptar el paso del tiempo y la declinación natural ya que usualmente los fundadores de las empresas familiares se resisten a prescindir de sus funciones a pesar de que sus condiciones físicas y/o mentales, por el paso natural del tiempo, le impidan ejercer sus labores de manera plena. Adicionalmente, puede existir una fuerte competencia con sus hijos y subordinados porque constantemente intentan demostrar que son imprescindibles para la empresa y ven a sus hijos y subordinados como amenaza. También existe temor a la pérdida de status y de poder, causadas por el cese de sus funciones dentro de la empresa, lo cual también origina desconfianza en que los sucesores mantengan el nivel económico del fundador luego del retiro y molestias por posible dependencia de estos sucesores una vez que hayan perdido el poder sobre la empresa.

El contar con las desventajas antes descritas, dificulta el enfrentar situaciones del mercado de la misma manera que las empresas no familiares, por ejemplo el bloqueo de la formación de equipos eficaces, capaces de afrontar las exigentes condiciones actuales como una elevada presión tributaria, demandas de calidad y diferenciación por parte del mercado, avances tecnológicos acelerados, competencia interna y externa, necesidad de mejora de los procesos y disminución de los costos, opciones de tercerización, falta de créditos accesibles, entre otras cuestiones.

Todas las desventajas antes mencionadas pueden contrarrestarse con las ventajas propias del hecho de ser empresa familiar.

Leach reseña las ventajas de este tipo de empresa enumerando los siguientes puntos: “el compromiso, formado por el hecho de trabajar para algo propio y para su familia; seguido por el conocimiento de todos los aspectos de la empresa, dado que se está involucrado con ella; la flexibilidad en el trabajo debido a que los miembros de la familia dueños de una empresa estarían dispuestos a hacer sacrificios extras por la empresa, el tiempo y el dinero” (Leach, 1991). Esto hace referencia a que pueden ofrecer mucho tiempo a la empresa y esperar que esta se capitalice antes de pensar en los beneficios económico individuales; la planeación a largo plazo ya que se realizan planes en la empresa mirando a futuro; la rapidez en la toma de decisiones porque los familiares solo se rinden cuentas a ellos mismos; los valores de la confiabilidad y el orgullo personal que en su mayoría, son parte de la cultura familiar.

En general, las desventajas se concentran en la toma de decisiones relacionando el beneficio de la familia y de la misma empresa, escasa organización y profesionalización, carencia de ciertas habilidades gerenciales como la toma de decisiones racionales y otras de índole interpersonal, la rigidez del fundador, rechazo al cambio, problemática de un plan de sucesión.

Por otro lado las ventajas son menores en cantidad, pero significativas y se pueden resumir en el compromiso por parte de los familiares integrantes de la empresa, el conocimiento de todos los aspectos de la empresa, la flexibilidad en el trabajo

2.3 Creación de valor transgeneracional en las empresas familiares

En cuanto a supervivencia de las empresas familiares, estas han sobrevivido al mundo globalizado, pero éste impele a una adaptación constante de sus propias perspectivas históricas. Cambio y continuidad se presentan así como las variables a tomar en cuenta ante esta situación mundial. Las mismas se enlazan con el factor previsión; debido a que desde esta óptica, solo logran sobrevivir a los cambios, aquellas empresas en las cuales la previsión está a la orden del día, la determinación en la organización de las esferas intra-empresarias, que a la vez son familiares, se presenta como necesario para la continuidad de la misma.

“Existen seis dimensiones estratégicas para conseguir la creación de valor transgeneracional y buenas relaciones dentro de la familia, cada una de ellas ha de responder a una pregunta:

1. Dimensión desempeño: ¿quiere proyectar y mantener en el tiempo la capacidad de crear valor de su empresa familiar?
2. Dimensión Visión: ¿Cuenta con una visión inspiradora para proyectarse competitivamente en sus mercados futuros?
3. Dimensión Estrategia: ¿entendemos las ventajas y desventajas de ser parte de una empresa familiar? Familiness-conjunto de recursos con el que cuenta una empresa familiar, debido a la interacción y a las sinergias entre la familia, sus integrantes y la compañía.
4. Dimensión Gobierno: ¿Contamos con estructuras y órganos para crecer y realizar estratégicos? Aquí destaca que los accionistas están siempre presentes mientras directores pueden ser externos.
5. Dimensión Liderazgo: ¿Contamos con un liderazgo sistemático que desarrolle el equipo familiar requerido para el futuro?

6. Dimensión Relaciones: ¿tenemos el capital relacional para sostener nuestros emprendimientos de manera transgeneracional?" (Jiménez, 2012).

Las primeras cuatro dimensiones generacionales apuntan a la creación de valor transgeneracional. Pero las dimensiones más destacadas son la dimensión de liderazgo y la dimensión relacional. Ellas hablan sobre como interactuar y agregar el valor en las relaciones interpersonales.

Según el profesor Jiménez "dentro del marco transgeneracional en el primer lugar esta el espíritu emprendedor y en el segundo lugar está el rol de la Familia Empresaria como familia transgeneracional, como dueño de efectivos, el grupo que es capaz de organizar sus activos comunes y crear valor a lo largo de las generaciones. Pero el profesor también apunta que este rol "hace entender la empresa como conjunto de activos humanos, como parte fundamental de ello y también como el vehículo para la creación de valor en el momento determinado".

Una de las claves para el buen rendimiento de la empresa es la profesionalización. Pero, tal como afirma el profesor, no hay que profesionalizar solamente la empresa sino también el propio rol del accionista. "La profesionalización de la empresa familiar es cuando se potencia la sinergia entre la familia y los externos"(Jiménez, 2012).

2.4 La estructura organizacional

Según Mitzberg la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. (Mitzberg, 2005). Esto quiere decir que la estructura organizacional en una empresa pone en orden funciones y capacidades que hacen que la empresa funcione con sinergia entre los distintos departamentos para así, llegar a cumplir las metas.

Para Robbins, la estructura organizacional tiene diferentes propósitos, entre los que se encuentran:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales

- Coordinar diversas tareas organizacionales
- Agrupar puestos en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- Asignar y utilizar recursos de la organización

(Robbins, 2010)

Para cumplir con los distintos propósitos, Robbins plantea 6 elementos claves para el diseño organizacional.

El primero de estos es la especialización del trabajo. Este consiste en dividir las tareas laborales en tareas separadas y cada colaborador se especializa en hacer una parte de una actividad para aumentar los resultados.

El siguiente elemento clave es la departamentalización que es la forma en la que se agrupa las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada.

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos a los niveles más bajos de la organización, lo cual especifica quien le reporta a quien.

Otro elemento es el tramo de control, el cual determina a cuantos colaboradores puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz.

El siguiente elemento es la centralización y descentralización, el cual indica el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto, toman decisiones clave con poca información proveniente de niveles inferiores, entonces la organización esta más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores, mas descentralizada esta la organización.

El ultimo elemento es la formalización, la cual se refiere a qué tan estandarizados están los los de la organización. (trabajos de una organización y hasta que grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los colaboradores. (Robbins, 2010)

Con la estructura organizacional se establece la mejor manera de lograr los objetivos de una empresa. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.

Una buena estructura organizacional evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad, así se mejora el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material).

También se logra realizar procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos. (Vizoso, 2009)

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para este caso de estudio se realizará una investigación cualitativa para recolectar información sobre el caso particular del Hotel Barnard. Con este método se espera investigar el por qué y el como de la toma de decisiones. Se usara este método porque es propicio para proporcionar información sobre casos estudiados particulares como éste y las conclusiones más generales solo serán proposiciones.

El método que se utilizara para la recolección de información será la observación participante donde el investigador será miembro del entorno de la empresa donde se alcanzará una visión estrecha de como son las practicas del grupo investigado.

Para la codificación se usara el método de abstracción recursiva donde los conjuntos de datos se resumen; estos resúmenes luego son resumidos y así sucesivamente.

Posteriormente se clasificarán los datos en patrones como la base principal para organizar y comunicar los resultados.

3.1. La Empresa

El Hotel Barnard lleva en funcionamiento más de 30 años. Se creó cuando se identificó la necesidad que existía en el sector de un lugar de hospedaje para estudiantes sobre todo debido a la cercanía con universidades (Católica, Politécnica, Salesiana). Así empezó como un pequeño hostel que fue creciendo según la demanda del mercado. En la actualidad el Hotel Barnard ofrece 36 habitaciones entre individuales, dobles, triples y suites familiares con varias instalaciones para asegurar la comodidad del cliente, además de salones para eventos donde se realizan seminarios, talleres y capacitaciones y próximamente se construirán más salones de eventos y parqueadero. Su principal consumidor son las personas pertenecientes al segmento corporativo ya que representan un 80% de las ventas totales, estos son hombres y mujeres de 28 a 45 años, que trabajan en empresas nacionales, muchas veces estas empresas tienen sedes en varias ciudades del país por lo que se movilizan a Quito para capacitaciones, entrenamientos y demás. Ocupan cargos operativos y administrativos medios. Tienen un ingreso mensual promedio de \$400 a \$800, son de clase media y media alta. La competencia en la industria hotelera es bastante dura por lo que hoteles 5 estrellas ofrecen tarifas bajas que llegan a competir con el Hotel Barnard con el fin de aumentar su ocupación.

Su personal es muy amigable y bien entrenado, brindando un servicio de excelencia. El servicio del Hotel Barnard es bien reconocido por sus clientes y esto lo demuestran las encuestas en portales web como xperia.com, donde clientes que han visitado el hotel en distintas épocas del año, reconocen el buen servicio del Hotel Barnard. La estructura organizacional es vertical, aunque mantiene un trato horizontal, lo cual ayuda a que los empleados se acerquen al gerente de una manera informal y comuniquen sus inquietudes o dudas, lo cual ha resultado en un mejor desempeño de los empleados al sentir el respaldo y buena comunicación que existe con sus superiores.

Análisis situacional:

Interno

La empresa nació en 1978 con la idea de Ela Martínez y Marcelo Vela, que en ese entonces, eran esposos. Ellos notaron la necesidad de un lugar de hospedaje para estudiantes de las universidades aledañas y es así como empezó con 12 habitaciones y cafetería, donde se ofrecía servicio básico de alimentación. Los principales huéspedes eran estudiantes de la Universidad Politécnica y Católica que debido a su cercanía rentaban habitaciones por meses.

Tras el divorcio de Marcelo Vela y Ela Martínez, en el año 1985, su hija Marcela Vela, paso a administrar el hotel junto con su esposo Edison Cobos. Ellos pagaban un arriendo mensual a Ela Martínez como parte del convenio al que llegaron. Por conflictos con Marcelo Vela, el copropietario del Hotel Barnard, Marcela Vela y Edison Cobos dejaron la administración del hotel en el año 1988 y la asumió nuevamente Ela Martínez, con la ayuda de su hijo Jaime Vela.

Por problemas de la salud y posterior muerte de Ela Martínez, Marcela Vela vuelve a la administración del hotel junto con Jaime Vela en el año de 1990, como dueños del 50% del hotel, correspondiente a la herencia dejada por Ela Martínez. El mismo año, se llega a un acuerdo con el copropietario del hotel, Marcelo Vela, para comprarle el 50% restante del Hotel Barnard.

Por diferencias entre los socios, en el año 2005, Marcela Vela compra a su hermano Jaime Vela, su parte del Hotel Barnard para ser dueña del 100% de la empresa.

Desde el Enero del 2013, la hija de Marcela Vela, Andrea Cobos Vela, ingresó al departamento administrativo del Hotel Barnard, tras haber culminado sus estudios superiores en Administración de empresas hoteleras. En su ingreso, se le delegaron funciones de tipo operacionales, pero poco a poco, está adquiriendo mayores responsabilidades.

Ha sido un crecimiento constante y paso a paso, se logró que todo el edificio sea adecuado para hotel, restaurante y salones para eventos. En la actualidad se adquirió una propiedad aledaña al hotel, en la que se realizará la construcción de salón para eventos, habitaciones y parqueadero para los clientes, satisfaciendo así la demanda existente.

Para el futuro tiene grandes aspiraciones, ya que actualmente el hotel está creciendo con la construcción de salones para eventos y parqueadero. Es un área de aproximadamente 700 metros cuadrados donde se espera contar con dos salones para eventos con capacidad para 100 personas cada uno, para eventos sociales y 180 personas para seminarios. También 60 parqueaderos que serán necesarios para los asistentes a dichos eventos y 2 pisos adicionales para habitaciones, lo cual incrementaría el número total de habitaciones a 50.

Actualmente cuenta con 20 empleados, entre house keeping, restaurante, recepción, administrativo, cocina y mantenimiento. La mayoría han tenido cross training y pueden rotar entre las diferentes áreas del hotel. Una situación particular del Hotel Barnard, es que varios de sus empleados son familia. Existen parejas de esposos, primos, hermanos, hijos, sobrinos y demás. En contra de toda predicción, en el hotel esto ha funcionado a la perfección. Ha sido mejor ya que colaboran entre ellos y mantienen la familiaridad para realizar un buen trabajo. En asuntos de cambios de turno y remplazo es mucho más sencillo, colaboran más entre ellos y saben cómo distribuirse el trabajo de la mejor manera ya que conocen las aptitudes y debilidades de cada uno. En la actualidad hay un crecimiento de la demanda por lo que se ha visto la necesidad de contratar a más personal capacitado sobre todo en el área de la cocina y restaurante. Para esto se realiza un proceso de reclutamiento y selección empezando por referidos de los mismos empleados, de ahí el parentesco entre los empleados, y luego con anuncios y demás métodos de reclutamiento. Pasan por una entrevista con la persona de recursos humanos y luego con la gerente para ver si el perfil de la persona encaja con el puesto que se requiere. Después de esto se pone a la persona en el puesto en el que se va desempeñar

en un periodo de prueba de una semana, donde se ve si su conocimiento y destrezas rinden en el puesto. Si pasa esta semana se realiza el respectivo contrato y entra a la nómina de empleados del hotel.

En cuanto a proveedores el hotel cuenta con varios que le suplen de productos primarios para la cocina, amenities para las habitaciones e implementos de las mimas (colchones, sábanas, lámparas, camas, veladores, televisores, mini bars, y más).

La mayoría de víveres se compran en “Supermaxi” y mercados mayoristas y algunos productos como carnes, pulpas de fruta, bidones de agua son distribuidos directamente al hotel.

El hotel está ubicado en la calle Queseras del Medio E11-205 y Av. Gran Colombia.

Debido a su ubicación y cercanía con varias puntos turísticos e instituciones de la ciudad, varios clientes optan por hospedarse en el Hotel Barnard y caminar a los lugares cercanos como son el Parque El Ejido, Alameda, la Av. Amazonas, Zona Rosa de Quito, Centro de Convenciones Eugenio Espejo, La Asamblea, El Palacio de Crista, Mercado Artesanal, Centro Histórico, Coliseo Rumiñahui y Casa de la Cultura.

Análisis externo

Competencia directa:

Dentro de la competencia directa, es decir hoteles que cuentan con instalaciones similares están:

- Tambo Real: ofrecen una tarifa similar aunque los precios en alimentación son más altos, incluye en la tarifa desayuno buffett, las instalaciones son más antiguas, en especial las habitaciones. Para grupos es más atractivo ya que cuentan con mayor número de habitaciones dobles, a diferencia del Hotel Barnard que cuenta con pocas habitaciones dobles y más familiares (es decir para 4 personas o más)
- Hotel Reina Isabel: su ubicación es más cerca del centro financiero de la ciudad, es un hotel más nuevo y más grande, por lo que su capacidad de

alojamiento es mayor. La tarifa es más alta y ofrecen desayuno americano incluido en la tarifa.

- Hotel Sebastián: está ubicado cerca de la Zona Rosa de Quito (Almagro), esto en principio era un atractivo para sus clientes, pero ahora es una desventaja debido a la inseguridad de la zona, su tarifa es más alta, cuenta con salón de eventos, parqueadero.
- Hotel Quito: infraestructura mucho más grande, con piscina, salones varios y habitaciones amplias. A nivel corporativo tarifas muy especiales siendo estas bajas para la categoría y el tamaño del hotel.

Competencia Indirecta:

- Villas Olímpicas: ubicadas dentro de la Concentración Deportiva de Pichincha, donde alojan a los deportistas muchas veces sin costo y otras con un costo muy reducido debido a que cuentan con servicios muy básicos, baños compartidos, comedor y les incluye la alimentación dentro de la tarifa.
- Universidad Salesiana: tienen villa estudiantil, donde rentan sus habitaciones por semestres para los estudiantes de provincia que asisten a la universidad.
- Hostales: hay varias por el sector, que brindan servicios y acomodación muy básica, con tarifas reducidas, son de segunda categoría, no ofrecen servicio de alimentación, básicamente son lugares para dormir.
- Pensiones: ofrecen alojamiento en mini departamentos para estadías prolongadas, sea para estudiantes o por trabajo, no ofrecen servicio de restaurante ni adicionales.

Análisis FODA de la empresa:

Fortalezas:

- El hotel ofrece un servicio cálido y personalizado logrando que sus clientes se sientan cómodos y bien atendidos, lo que hace que quieran repetir la experiencia y vuelvan al hotel.
- Tarifas a un precio competitivo, ya que para el valor pagado y los servicios que el cliente recibe, brindan satisfacción y fidelidad hacia el hotel.
- Capacidad de respuesta eficiente y rápida: tanto en las necesidades de los clientes como en la solicitud de información general del hotel, logrando así una ventaja competitiva al concretar ventas en el menor tiempo posible, ganando a otros hoteles que no cuentan con un servicio tan eficiente.
- Instalaciones renovadas y cómodas, que continuamente son innovadas cubriendo las necesidades de los clientes. Por ejemplo ventanas anti ruido, cerraduras electrónicas, televisores LCDs. Son pequeños detalles que los huéspedes notan y prefieren el Hotel Barnard porque se nota la preocupación por la comodidad de ellos.
- Desayuno incluido en la tarifa, con variedad de frutas, cereales, lácteos, opciones calientes, sin costo adicional. La mayoría de hoteles no lo incluye en la tarifa o es un desayuno muy básico que no cumple las expectativas del cliente.
- Menú corporativo a un precio cómodo, el cual cuenta con varias opciones a elección del ejecutivo, brindándole variedad y calidad en la comida.
- Higiene: capacitan al personal de la cocina especialmente en higiene alimentaria cuidando la salud de los clientes.
- Limpieza: se realiza una limpieza rigurosa en habitaciones y demás áreas del hotel para mantener un alto estándar en la calidad.
- Alianzas estratégicas con hoteles pertenecientes a AHOTEC (Asociación Hotelera del Ecuador) donde cuentan con varias ventajas al ser miembros, desde constar en las páginas web de Quito Turismo, Visita Ecuador y demás, hasta obtener tarifas especiales en los hoteles afiliados.

- El reconocimiento de la trayectoria del hotel por más de treinta años por parte de clientes antiguos, ha hecho que nuevos lleguen buscando el servicio personalizado que ha caracterizado al hotel por todo este tiempo.
- Estar acreditados por el INCOP para participar en compras públicas, incrementando el mercado objetivo al sector público, consiguiendo un nuevo ingreso para el hotel.
- Tener experiencia en hospedar a deportistas de alto rendimiento, dándoles la alimentación adecuada según sus requerimientos, las instalaciones para salas de masaje, terapias, rehabilitación y distracción. Esto ha atraído a un segmento importante debido a la ubicación con el Coliseo Rumiñahui.
- Supliendo la necesidad del mercado de un lugar amplio para realizar eventos y convenciones en la zona, se está realizando una ampliación del hotel que cuenta con salones para eventos, cocina que abastezca lo requerido y parqueaderos suficientes para los eventos a realizarse.

Oportunidades:

- Cercanía a la Concentración Deportiva de Pichincha, siendo accesible para deportistas que vienen a participar en competencias y a realizar entrenamientos en altura por tiempo definido.
- Cercanía al Coliseo Rumiñahui y Casa de la Cultura, ya que los asistentes a eventos culturales y artísticos se hospedan en el hotel y no tienen la necesidad de transportarse en vehículo, solo caminar un par de cuadras para llegar.
- Cercanía al Centro de Convenciones Eugenio Espejo e Itchimbía donde se realizan exposiciones artísticas, culturales y seminarios que atraen a gente de todo el país y buscan hospedarse un lugar cómodo y que no este lejos.
- Ubicado en vías que conducen al sur de la ciudad y al Valle de los Chillos, al haber empresas en estos destinos, les conviene hospedar a sus empleados en el hotel al ser un punto céntrico entre la ciudad y estos puntos, ahorrando así en tiempo y transporte.

- Cercanía a universidades donde se realizan seminarios y conferencias donde asisten personas de todo el país y buscan un lugar cercano para hospedarse, a un precio cómodo y con las instalaciones adecuadas.
- El Restaurante del hotel, Quinta El Girón al estar cerca del Hospital Militar, atrae a personas que buscan un lugar cercano para desayunar, almorzar o cenar, que no les quite tiempo y que sea de buena calidad con un servicio amable.
- La Casa de la Cultura está pensada en convertirse en Centro de Convenciones en un futuro, lo cual traería mayor ocupación ya que se realizarían ferias y diferentes eventos con mayor recurrencia y no solo conciertos y presentaciones esporádicas como es en la actualidad.
- Existe la opción de ampliar gradualmente el hotel, empezando con salones para eventos y parqueaderos, para en un futuro continuar con mayor número de habitaciones de distintos tipos.
- Capacidad de ampliar las líneas de negocio prestando servicios a personas externas al hotel. Como de lavandería, parqueadero, desayunos, almuerzos y cenas.

Debilidades:

- Está ubicado en un sector muy congestionado, que dificulta el arribo de los clientes
- Las edificaciones aledañas son antiguas y sin mantenimiento, esto hace que el sector se vea deteriorado y poco agradable a la vista.
- La infraestructura del hotel está pasando a ser insuficiente, ya que la demanda de clientes es cada vez mayor, por lo que se está realizando una ampliación para tener espacio suficiente para la realización de eventos de todo tipo y una cocina industrializada.
- Salones para eventos que nos son totalmente adecuados para seminarios ya que en principio no fueron construidos con ese fin, principalmente el espacio no es suficiente. Cabe recalcar que con el proyecto se espera tener una capacidad para 200 personas en seminario y 60 parqueaderos adicionales.
- No estar a la vanguardia en cuanto a tecnología.

- No todo el personal es bilingüe, esto afecta cuando grupos del extranjero quieren hospedarse, ya que no se les puede atender de la mejor manera. Es muy difícil conseguir personal capacitado que cumpla con el perfil para trabajar en un hotel, ya que se requiere de disponibilidad de horarios, buena presencia, estudios en algo relacionado y un segundo idioma.

Amenazas:

- En la zona se puede encontrar terrenos disponibles donde se podrían construir nuevos hoteles, quitándole al hotel participación de mercado y creando una mayor competencia.
- El mercado esta formado por clientes que no buscan calidad ni servicio, nada más un precio bajo.
- El nuevo aeropuerto, al encontrarse tan lejos del centro de la ciudad va a hacer que menor cantidad de turistas que están en transito, lleguen al hotel.
- Una amenaza crucial son las cadenas hoteleras que están ingresando al país. Tienen nombre con prestigio y ofrecen tarifas buenas en comparación a los servicios que brindan. La gente siempre va a preferir un hotel con renombre ya que cumplen con mayores estándares de calidad.
- Según las nuevas ordenanzas no se podrán realizar espectáculos públicos en el coliseo Rumiñahui, lo que si hará que se reduzca cierto segmento que se hospedaba en el hotel debido a la cercanía con el coliseo en ocasiones que hubieran espectáculos públicos.

Producto:

Debido a su ubicación y cercanía con varias puntos turísticos e instituciones de la ciudad, varios clientes optan por hospedarse en el Hotel Barnard y caminar a los lugares cercanos como son el Parque El Ejido, Alameda, la Av. Amazonas, Zona Rosa de Quito, Centro de Convenciones Eugenio Espejo, la Asamblea, el Palacio de Cristal, Mercado Artesanal, Centro Histórico, Coliseo Rumiñahui y Casa de la Cultura.

Lo que le da valor al hotel es el precio en comparación con los servicios que se ofrece, los cuales son:

- El hospedaje: el hotel cuenta con 36 habitaciones, entre individuales, dobles, triples y suites familiares. Cada una cuenta con televisión por cable LCD, discado directo internacional, tina de baño, secador de cabello, amenities, room bar, cerradura electrónica, servicio de ama de llaves y lavandería, internet inalámbrico, room service entre otros.
- Alimentación: cuenta con el Restaurante Quinta el Girón, donde se ofrecen desayunos bufete, platos a la carta con opciones de comida nacional e internacional, menú ejecutivo.
- Salones para eventos y seminarios: amplios salones para realizar este tipo de reuniones, se sirven coffee breaks, almuerzos, bufetes, cocteles, banquetes. Cuenta con equipos para seminarios como in focuss, pantallas de proyección, pizarras de tiza líquida, paleógrafo, amplificación de sonido y variado menaje según el evento.

Marca:

El nombre de la marca es “Hotel Barnard” y el logotipo es sencillo pero moderno utilizando los colores característicos del mismo que son el turquesa y el blanco, y las cuatro estrellas en la parte inferior que indican su categoría dentro de la industria (Primera clase). Ha tenido transformaciones durante el tiempo hasta llegar al actual. El nombre de la marca hace referencia al Doctor Christian Barnard quien había realizado el primer trasplante de corazón, por lo que se tomó el nombre de este médico para el hotel y una farmacia que funcionaba en las mismas instalaciones, debido a la trascendencia mundial de la hazaña realizada en esa época.

3.2 Recolección de información

Como se mencionó en la sección de metodología, para la realización de esta investigación, se utilizó el método cualitativo donde por un periodo de 2 meses, quien realiza esta investigación, realizó una observación participante en la cual fue miembro del entorno de la empresa y así, se logró alcanzar una visión estrecha de cómo son las prácticas del Hotel Barnard.

Las variables de interés para esta investigación fueron la creación de valor transgeneracional y la estructura organizacional.

Creación de valor transgeneracional:

La observación se la realizó identificando las 6 dimensiones estratégicas de Jiménez, para conseguir la creación de valor transgeneracional.

La primera dimensión es la de desempeño, la cual consiste en formular y responder la pregunta: ¿quiere la empresa, proyectar y mantener en el tiempo la capacidad de crear valor de su empresa familiar? En cuanto a esta dimensión, se pudo observar repetidamente a lo largo de esta investigación, que sí se presentan esfuerzos por mantener la capacidad de crear valor para la empresa familiar. Esto porque constantemente están interesados en expender su mercado, por ejemplo, mediante la participación en el portal de compras públicas para lograr constantemente nuevas adjudicaciones de contratos con empresas públicas. En este sentido, incluso se está pensando en crear un nuevo puesto de trabajo dentro de la empresa para que se dedique exclusivamente a buscar contratos que le convengan al hotel y sea factible ganarlos, para participar en ellos con todo lo que esto significa, que es armar pliegos, presentar propuestas, participar en concursos y subastas inversas.

Otro factor a considerar es que la empresa está haciendo grandes esfuerzos por implementar en sus instalaciones nuevos salones de eventos y habitaciones. Esto significa mayor crecimiento de la empresa y mayor responsabilidad debido a la deuda adquirida que se utilizó para financiar ese proyecto. Todo esto deja en evidencia que la empresa desea mantener la capacidad de crear valor.

La segunda dimensión es la visión. Para analizarla se debe contestar a la siguiente pregunta: ¿Cuenta con una visión inspiradora para proyectarse competitivamente en sus mercados futuros? Después de haber hecho la investigación a esta empresa, se pudo determinar que no tienen en ningún lugar escrito cual es la visión de la empresa, tampoco se hace ningún tipo de esfuerzo por comunicar al personal cual es la visión de la empresa. Es por eso que al preguntarle a ciertos miembros del personal, si conocían cual era la visión de la empresa, contestaron que no.

La siguiente dimensión es la de la estrategia, la cual consiste en contestar la siguiente pregunta: ¿entienden las ventajas y desventajas de ser parte de una empresa familiar? La gerencia del Hotel Barnard comprende completamente cuales son las ventajas y desventajas de una empresa familiar. Se refleja que comprende las ventajas de una empresa familiar en la delegación de funciones cada vez más importante al recientemente integrado miembro de la familia, Andrea Cobos. La gerencia comprende que la entrega y el compromiso aumentan si es que se incluye a un miembro de la familia en la empresa. También comprende que el conocimiento de todas las áreas del Hotel Barnard y la flexibilidad que ofrece, le generan grandes ventajas y las trata de aprovechar. En cuanto a las desventajas, son conscientes que existen amenazas constantes por el hecho de ser una empresa familiar. Se dan cuenta que existe falta de organización en cuanto a la distribución de las funciones y nota que en ocasiones existe falta de profesionalización, esto en cuanto a asumir funciones y responsabilidades que puedan parecer no tan agradables por parte de la reciente integración de la tercera generación, antes mencionada.

La siguiente dimensión que se analizó es la del Gobierno corporativo, para la cual se analizó la siguiente pregunta: ¿Se cuenta con estructuras y órganos para crecer y realizar estrategias? En este punto, se puede mencionar que no existe una estructura u órgano que permita crecer al personal. Sin embargo, sí existe la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. El personal de servicio puede ir rotando por las distintas áreas. Es el caso del personal de habitaciones que pueden rotar como meseros, incluso llegar a recepción. En el caso del personal de cocina, el colaborador que demuestra compromiso con la empresa se lo envía a capacitaciones y cursos de cocina fría o caliente. Como conclusión, no existe un

órgano que regule el crecimiento del personal del Hotel, pero sí existe la posibilidad de crecimiento y esas decisiones pasan estrictamente por gerencia, así como las decisiones para implementar cualquier tipo de estrategias.

A continuación se analizará la dimensión de liderazgo, para la cual se realiza la siguiente pregunta: ¿Se cuenta con un liderazgo sistemático desarrollado por el equipo familiar requerido para el futuro? Para esta pregunta se puede mencionar que si existe un liderazgo por parte del equipo familiar, para cubrir las posibles necesidades en el futuro. Sin embargo, este liderazgo no es desarrollado sistemáticamente, sino que sigue la filosofía y valores de la familia y ese liderazgo se implementa en la empresa.

La última dimensión es la de las relaciones, y para analizarla es necesario preguntar: ¿Tiene la empresa el capital relacional para sostener los emprendimientos de manera transgeneracional?” La empresa sí cuenta con el capital para sostener proyectos de emprendimiento transgeneracional. Además de contar con el capital, cuenta también con la estructura para hacerlo. Los estados financieros de la empresa dan fe de su solidez económica, tanto así que fueron el aval para que la empresa tuviera acceso a un crédito, con el cual se financiará la ampliación de habitaciones y salones antes mencionada. Con esto se tendrá una estructura que tendrá una capacidad máxima de hospedaje de hasta 150 personas.

Como conclusión a la variable de la creación de valor transgeneracional, y después de analizar las 6 dimensiones tras haber pasado por el periodo de observación en el Hotel Barnard, se puede decir que está bien encaminada a conseguir creación de valor transgeneracional al cumplir positivamente con cuatro de las 6 dimensiones de creación de valor transgeneracional, estas son: desempeño, estrategia, liderazgo y relaciones. Las dimensiones con las que no cumple son: Visión y Gobierno Corporativo.

Estructura organizacional:

Para el estudio de esta variable, durante el periodo de observación en el Hotel Barnard, se estudiaron de manera independiente las siguientes variables: grado de especialización de los puestos de trabajo, tipo de departamentalización, cadena de mando y nivel de centralización.

La primera variable que se estudio fue la de grado de especialización de los puestos de trabajo. Para determinar el grado de especialización se observaron los distintos departamentos o áreas del hotel, las cuales se dividen en: Cocina, servicio, habitaciones, recepción, contabilidad y gerencia.

En cuanto al área de cocina, se puede decir que el grado de especialización es medio. Esto porque una vez contratado el personal de esta área, se invirtió a lo largo del tiempo en capacitaciones y cursos de cocina para mejorar el servicio y elevar su grado de especialización, sin embargo, este, no llega a ser alto.

En el área de servicio de restaurant, el grado de especialización es bajo. Esto debido a que se necesita de personal que solo haya culminado estudios secundarios y se le puede enseñar a servir la comida, que no es una tarea complicada, y capacitarlo en cuanto a servicio básico de atención al cliente, lo cual no es demasiado costoso.

En cuanto al área de habitaciones, se determinó que el grado de especialización es bajo. Esto considerando que dar el servicio de habitaciones no requiere de estudios más allá de los secundarios, además el personal de habitaciones tiene muy poco contacto con el cliente, por lo que una capacitación en servicio al cliente no es indispensable en esta área.

El área de recepción cuenta con un grado medio de especialización. El personal de recepción requiere conocimientos básicos en computación, en su mayoría, requiere el ingles como segundo idioma, además tiene trato directo con el cliente, por lo que necesita saber de atención al cliente y administra una caja chica, por lo que requiere un nivel básico de registro y manejo de dinero. Además, el personal de ésta área tiene 5 años o más, lo cual les ofrece una amplia experiencia, lo cual eleva su grado de especialización.

El departamento contable tiene un medio grado de especialización. Se lo considera así porque lleva la contabilidad de la empresa y muchas veces tiene trato con clientes y proveedores, sin embargo; no es complejo conseguir contadores en el mercado y su capacitación para el puesto no tomaría demasiado tiempo o dinero.

El departamento de gerencia tiene un alto nivel de especialización. Esto debido a que el gerente cumple con muchas funciones que solo él está en capacidad de ejercer, además ejerce

funciones que solo esa persona las sabe llevar a cabo, maneja al personal, domina el inglés como segundo idioma y mantiene las relaciones de manera activa con clientes a nivel nacional e internacional y estas relaciones son las que impulsan los ingresos de la empresa al generar las ventas. El factor que más influye en el alto grado de especialización de esta área es que el gerente lleva vinculado al negocio alrededor de 30 años, ocupando siempre cargos administrativos importantes, por lo que cuenta con una amplia experiencia en todas las áreas del hotel.

Como conclusión de esta variable, obtenemos que en términos generales, el grado de especialización en la empresa, salvo el departamento de gerencia, es bajo. Esto debido a que la naturaleza de esta industria no demanda grados altos de especialización, y el contar con grados bajos, ofrece la flexibilidad al personal, de rotar por las distintas áreas del hotel, según se lo requiera.

La siguiente variable a estudiar será el tipo de departamentalización, para el cual se hará un análisis de las distintas áreas antes mencionadas, de la empresa. Cabe recalcar que la departamentalización del Hotel Barnard se la realizó acorde a las funciones que cada área desempeña dentro de la empresa.

El área de cocina está compuesta por dos cocineros principales, los cuales se encargan del diseño de menús y preparación de los platos, es decir, de cocina caliente. Además está un cocinero especializado en cocina fría o postres. Este interviene en el diseño de los menús en la parte de postres. Después están los posilleros, cuyo número varía acorde a las necesidades del hotel y cumplen con funciones básicas como lavar platos o ser auxiliares de los cocineros.

El área de servicio de restaurant está constituido por 6 meseros, los cuales se dividen en turnos y se encargan de tomar el pedido de los clientes y servir lo preparado en cocina, además están siempre atentos a cumplir los requerimientos de los clientes en cuanto a comidas.

El área de habitaciones está constituido por 5 personas las cuales se encargan del aseo de todas las habitaciones. Además se encargan de satisfacer en la medida de lo posible, los requerimientos que los clientes pudieran tener, relacionado a la comodidad de la habitación.

En el área de recepción se encuentran la mayoría de tiempo 2 personas, las cuales se encargan de recibir, cobrar y despedir a los huéspedes del hotel. También comparten funciones de control de personal. Además manejan un sistema de reservaciones para comodidad de los clientes. En esta área se encuentra también la persona responsable del marketing del hotel.

El departamento contable está formado por un contador y dos asistentes. Este departamento se encarga también del control interno del personal y cumple con funciones de recursos humanos, además de llevar la contabilidad y los aspectos legales de la empresa.

El departamento de gerencia, conformado por una sola persona, tiene varias funciones entre las que se encuentra el control de los distintos departamentos del hotel y el aspecto comercial. Además dirige los distintos proyectos que la empresa llegue a tener y comparte las funciones del manejo del personal.

Como conclusión a este análisis, obtenemos que todos los departamentos están interrelacionados y existen ciertos departamentos que comparten funciones importantes. Es el caso del control de personal, función a cargo del departamento de contabilidad y recepción, donde a su vez, se maneja el Marketing y ventas de la empresa.

Otra variable que se investigó fue la cadena de mando. En este aspecto, se observó que el Hotel Barnard cuenta con una estructura vertical, donde la gerencia está a la cabeza de la empresa. Le sigue el departamento de contabilidad, donde también se realiza el control interno, el siguiente nivel en la cadena de mando es la recepción, donde se encuentra también la persona encargada del marketing y ventas del hotel, finalmente están los departamentos de cocina, servicio de restaurant y habitaciones, que ocupan el nivel más bajo de la cadena de mando del Hotel Barnard.

En cuanto al nivel de centralización, se llegó a la conclusión de que la empresa tiene un alto nivel de centralización. Se llegó a esta conclusión porque mediante la observación se determinó que el departamento de contabilidad, que está en el segundo nivel de la cadena de mando, después de la gerencia, no tiene mayor poder en la empresa más que controlar al personal, y aun así, consulta cualquier tipo de acción con gerencia. El departamento de recepción tiene casi nulo nivel de empoderamiento, ya que consulta con gerencia casi todos

los casos en los que se tenga algún tipo de problema con un cliente. No tiene poder para ejercer un servicio de recuperación en caso de fallar el servicio del hotel y cualquier decisión que se salga de lo estructurado, necesita autorización previa de la gerencia. Los departamentos de cocina, servicio de restaurante y habitaciones tienen nulo poder.

Para resumir esto, podemos ver que el grado de centralización en el Hotel Barnard es bastante alto al tener muy poco poder el resto de áreas de la empresa.

Como conclusión a la variable de estructura organizacional, se determino que en el Hotel Barnard, el grado de especialización de los distintos puestos es bajo, salvo el puesto de gerencia. Además se concluyó que la departamentalización del hotel presenta una situación particular en la distribución de funciones, esto porque existen las áreas de gerencia, contabilidad, recepción, cocina, servicio de restaurante y servicio de habitaciones, pero el departamento de contabilidad y recepción comparten funciones de recursos humanos, control interno del personal y departamento legal de la empresa, además el marketing y ventas del hotel, forma parte del área de recepción, lo cual genera interrelación entre los distintos departamentos. En cuanto a la cadena de mando, se identificó una estructura de tipo vertical donde los niveles inferiores, acatan las disposiciones del nivel superior que es la gerencia. Por ultimo, se obtuvo como resultado que el Hotel Barnard tiene un alto grado de centralización, donde el poder de acción y decisión está casi por completo, concentrado en la gerencia, y los niveles inferiores poseen muy poco empoderamiento, lo cual limita sus acciones como el ejecutar servicio de recuperación con los clientes.

CAPITULO 4: RESULTADOS

Después de analizar y observar las variables de creación de valor transgeneracional y estructura organizacional, se identificó que, en cuanto a la estructura organizacional, el Hotel Barnard, desea mantener un grado de especialización bajo porque entiende que una de las ventajas de las empresas familiares es que los integrantes puedan conocer todos los aspectos de la empresa, argumento corroborado por Leach, es por eso que la gerencia desea fortalecer esa ventaja. El entendimiento y fortalecimiento de las ventajas que se obtienen por el hecho de ser empresa familiar, fomentan la creación de valor transgeneracional, según la dimensión de estrategias, una de las 6 dimensiones que impulsan la creación de valor transgeneracional.

Es por eso que se sugiere la siguiente premisa para futura comprobación empírica: **“En mercados emergentes, empresas familiares con bajo nivel de especialización en sus puestos de trabajo, tienen un alto potencial de creación de valor transgeneracional”**.

Continuando con el análisis de creación de valor transgeneracional y estructura organizacional, se determinó que la departamentalización de la estructura organizacional funciona con interrelación entre departamentos, como el de contabilidad con el de recepción, ya que estos, tienen funciones individuales y compartidas. Esto favorece al crecimiento personal de los colaboradores del hotel, ya que tienen la oportunidad de rotar por varias áreas e ir ganando enriquecimiento personal y profesional, lo cual forma parte de la dimensión de gobierno corporativo, una de las 6 dimensiones que impulsan la creación de valor transgeneracional

Después de este análisis se pudo llegar a la premisa de que **“En mercados emergentes, empresas familiares con altos niveles de interrelación departamental, tienen un alto potencial de creación de valor transgeneracional”**.

REFERENCIAS:

Granata. (2007); “La empresa familiar: el eterno dilema de la supervivencia” en: www.eumed.net

Romero, L. (2005); “La sucesión de los negocios en familia: un reto a su supervivencia” en: <http://www.gestiopolis.com> [recuperado: 15/06/2007].

Leach, P. (1991); La Empresa familiar. Buenos Aires: Editorial Vergara

Bolaños, R. (2005); “Empresas familiares” en: <http://www.gestiopolis.com> [recuperado: 10/06/2005].

Vegas, P. (2005); “El Protocolo, un salvavidas para las empresas familiares” en: <http://www.expansionyempleo.com> [recuperado: 14/06/2007].

Donnelley, R. G. (1974); “La empresa familiar”. Harvard Business Review, N° 21.

Martínez Nogueira, R. (1996); Empresas familiares. Buenos Aires: Editorial Macchi.

Mintzberg (2005); Diseño de organizaciones eficientes.

Ayala, J (2003); “Aprendiendo a manejar la empresa familiar: Algunos retos pendientes”

Zellweger, Nason, Nordqvist (2012); “La Orientación Emprendedora de la Familia Empresaria”

Wong, (2012); “Empresas Familiares: Camino de exportación competitiva en mercados emergentes”

Summers, (2011); “¿Cómo afecta la estructura organizacional a la medición del desempeño?”

Jiménez (2012); “Dimensión estratégica de la Creación de Valor Transgeneracional”

Robbins (2010); “Administración” 10ma Edición. México: Editorial Pearson.

Vizoso, José (2009); “Organización y dirección de la empresa”.