

Gestión Estratégica de Las Posadas

María C. Alcántara¹
Omaira B. Longa²

RESUMEN: Este artículo presenta la gestión de las posadas en el sector de la hospitalidad, debido a que dicha modalidad ha tenido un gran auge en los últimos años en Venezuela. Considera los parámetros del actual escenario económico, derivado de la intensa competencia y de la necesidad de diversificar la oferta, con el fin de potenciar el posicionamiento de los destinos y disminuir alteraciones en los ecosistemas y en la población, donde la dimensión humana de la hospitalidad prevalezca y asegure el éxito en la ejecución de este planteamiento. Al considerar los lineamientos de una estrategia de gestión de las posadas, éstos se ubicaron en dos vertientes: en una integración horizontal o cadena de servicios y en su acción como unidad de negocio.

PALABRAS CLAVES: gestión posada, dimensión humana hospitalidad, integración horizontal, unidad de negocio, Venezuela.

ABSTRACT: *This article examines the inns in the hospitality sector because in Venezuela this concept has been very successful in the last years, so it plays a very important role. This study is enmarked within the new parameters of the economic field, this situation has derived of the intense competence and the need of offer diversification, and the purpose to enhance the market position of the destination an cut down alterations of the ecosystem and in the population, where the human dimension of hospitality plays a leading role to ensure the success on this proposal. The strategic aspects of inns' management were established. These aspects were viewed in two ways: from the point of view of a*

sustainable development which promote a horizontal integration or a chain of services in the destination, and it's action as a business unit.

KEYWORDS: *Inns' management, human dimension of hospitality, horizontal integration, business unity, Venezuela.*

Introducción

El actual escenario de desarrollo turístico en Venezuela demanda formas alternativas e innovadoras en la gestión de empresas vinculadas con la hospitalidad. Este trabajo aborda la gestión de la posada como modalidad de alojamiento turístico, la cual, en los últimos años ha experimentado un gran desarrollo dada sus características en cuanto a los niveles de inversión, adecuación al medio ambiente, promoción de los valores culturales, bajos costos de operación y su inserción en la comunidad como ente generador de empleo. El enfoque de gestión que se presenta considera en primer lugar la dimensión humana de la hospitalidad y en segundo lugar, la gestión de la posada en dos vertientes: como parte de un destino turístico y como unidad de negocio.

Este estudio está tipificado como una investigación documental, dado que se apoyó principalmente en fuentes bibliográficas y documentales (Barrios, 1990; Hernández et al., 1994; Hurtado, 1996) y refleja los criterios y pensamientos de las autoras. El nivel seleccionado obedeció a la necesidad de plantear una plataforma conceptual, criterios y enfoques que permitan desarrollar a futuro otras investigaciones en el área.

Hospitalidad

La palabra "hospitalidad" deriva del latín *hospitium*, está relacionada con los términos "anfitrión", "hospedería", "hostelería" y "hotel" (Lundberg, 1986). En la actualidad, el turismo como actividad es un complejo de servicios interrelacionados y es posible mediante la presencia de al menos cuatro elementos:

- alojamiento;
- alimentación;
- transporte;
- recreación.

Estos deben interactuar en forma armónica para lograr que la experiencia del turista sea satisfactoria. Es decir, todos estos elementos tienen una relación simbiótica y de mutual dependencia. Estos componentes, se han desarrollado a partir de los años

1. BS. Gerencia Hotelera. Maestría en Gerencia de los Servicios Hoteleros y Alimentarios. Profesora de la Carrera Administración Hotelera, Universidad Simón Bolívar, Sede del Litoral, Venezuela.
2. Licenciada en Contaduría Pública. Especialista en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General. Profesora de las Carreras del área administrativa de la Universidad Simón Bolívar, Sede del Litoral, Venezuela.

50, logrando hoy en día una gran especialización, evidenciando una significativa diversificación en los servicios.

Frente a este desarrollo y diversificación, definir la hospitalidad con exactitud resulta un hecho complejo de lograr, tal como lo señalan entre otros autores Morrison (1996) y Angelo y Vladimir (1991), por lo que no existe una concepción universalmente aceptada. Algunos tratadistas, han presentado a la industria de la hospitalidad compuesta por cuatro sectores:

- alojamiento;
- alimentación;
- entretenimiento;
- viajes.

Sin embargo, asumimos lo expuesto por los autores Angelo y Vladimir (1991), donde la hospitalidad está conformada principalmente por alojamiento y servicios de alimentos y bebidas. Esta posición no desvirtúa la complejidad del sector. Por ejemplo, el área de producción y servicio de alimentos y bebidas incluye empresas tales como: restaurantes, establecimientos de comida rápida, cafeterías, comedores institucionales, “catering”, agencias de festejos, autoservicio de alimentos, máquinas dispensadoras de alimentos, vendedores ambulantes de alimentos, bares, clubes privados, etc. Adicionalmente, cada uno de estos tipos de empresa tienen diferentes objetivos, atienden diferentes segmentos de mercado, ofrecen diferentes productos, tipos y estilos de servicios y tienen diferentes requerimientos para su funcionamiento. De igual manera, estas empresas operan en un mercado intensamente competitivo afectado por los cambios externos y la dinámica del escenario económico (Kotschevar, 1987). Aunado a esto, la utilización del término *industria de la hospitalidad* en el mundo ha originado una polémica importante entre economistas, estadísticos, empresarios, entre otros, por tratar de incluir en este caso, establecimientos institucionales sin fines de lucro y de carácter público dentro de esta categorización tales como: comedores en escuelas, sistema carcelario, hospitales y hogares de cuidado diario para niños y ancianos. Sin embargo, estos establecimientos señalados no deben considerarse como parte de la industria de la hospitalidad, porque en primer lugar no generan lucro y rentabilidad y en segundo lugar no pertenecen al sector de alimentación que apoya a la actividad turística.

Una visión integral pudiera sintetizarse desde un enfoque sistémico, tal como lo señala Morrison (1996), quien establece que la *hospitalidad* es un conjunto de organizaciones interrelacionadas entre sí, con objetivos y propósitos comunes, los cuales, convergen en la satisfacción de las necesidades de los clientes mientras éstos se encuentran fuera de su casa o de su ambiente normal.

Frente a estas definiciones de industria vinculada fundamentalmente al negocio, rentabilidad, especialización, productividad, satisfacción del cliente entre otros aspectos, subyace una dimensión netamente humana, la cual es parte indisoluble del concepto de la hospitalidad.

Desde su origen, la hospitalidad ha sido entendida como la acción de recibir

o albergar al extranjero o a un peregrino agasajándolo con agrado. Esta dimensión es la que debe prevalecer a cualquier escala, debido a que son empresas en las cuales, el recurso humano es técnicamente parte del producto y éste, al satisfacer al cliente, a su vez debe lograr una satisfacción propia al prestar el servicio, es decir, la hospitalidad está conformada por empresas de *hombres al servicio del hombre*.

Proceso Evolutivo en la Hospitalidad

El proceso evolutivo al cual han estado sometidas las empresas que integran el sector de la hospitalidad, como lo señala Molina (1994), ha estado determinado por transformaciones notables acordes con los cambios culturales y de mercado en aspectos tales como producto-servicio-experiencia, liderazgo, valores y filosofía empresarial, calidad, organización y relaciones con los clientes y el entorno, generándose la *desestandarización, la calidad y la descentralización*.

Tradicionalmente, en el diseño de los hoteles se omitían los rasgos culturales y naturales que enmarcaban a estas empresas y se edificaban hoteles similares en regiones, culturas, países y continentes diferentes. Esto trajo como resultado, la similitud entre empresas en diferentes destinos con poca diferenciación entre ellos y perdiéndose las ventajas comparativas (Porter, 1985). Es decir, bajo esta perspectiva se propiciaba la estandarización de los productos/servicios.

En la actualidad, una gran mayoría de las empresas de la hospitalidad enfocan sus objetivos hacia la *desestandarización* del producto/servicio, promoviendo la diversificación de la oferta con el objeto de satisfacer las necesidades de un mayor número de clientes, sin soslayar el entorno cultural y natural de la empresa. Sin embargo, existen cadenas de comida rápida, tales como McDonald, cuyo éxito está vinculado con la utilización de sistemas estandarizados (Nogueira y Zwarg, 1991).

Este proceso evolutivo, ha situado en un lugar relevante, el concepto de *calidad*, lo cual implica un cambio profundo en el comportamiento empresarial, dado que las empresas deben lograr una orientación dirigida al consumidor y un camino hacia la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor, en contra posición, con premisas que perseguían fundamentalmente la obtención de utilidades a través del incremento de las ventas obviando las expectativas del consumidor. En otras palabras, hoy, como lo señala Juran (1990), la medición de la calidad estará dada por el resultado positivo entre las expectativas del consumidor, frente a la percepción obtenida a través de la experiencia ofrecida por la empresa.

Asimismo, es necesario entender que calidad es un proceso continuo y las empresas que así lo asuman tendrán como filosofía el “continuo perfeccionamiento”. En este sentido, un ejemplo importante es el de la cadena The Mandarin Oriental mencionado por Jon Gornstein durante su intervención en la Conferencia Internacional de Calidad y Servicio en su ponencia: “Evaluando la Competitividad de su Empresa” (1994), cuyo hotel en Bangkok ha sido seleccionado en múltiples ocasiones como el mejor hotel del mundo por la estrategia sostenida de diferenciación en calidad del servicio.

Si bien es cierto, que la calidad se enfoca hacia la satisfacción del cliente, como lo evidencian los ejemplos anteriores, es importante destacar que por el otro lado debe estar la satisfacción de quien presta el servicio. Por consiguiente, la calidad estará dada por la igualdad entre la *satisfacción del cliente* y la *satisfacción de quien presta el servicio* (Alcántara y Longa, 1997).

Otro efecto del proceso evolutivo, al cual han estado sometidas las empresas del sector de la hospitalidad, es la *descentralización*, la cual se ha derivado de la desestandarización y se dirige a incrementar la participación de los involucrados en el desarrollo turístico, donde el sector de la hospitalidad juega un papel de alta significación. Es decir, la calidad exige del compromiso y participación activa de los integrantes de la organización, demandando un proceso de decisión en el cual cada persona aporte ideas y experiencias valiosas que aumenten la capacidad competitiva de la empresa (Molina, 1994; Brocka y Brocka, 1994).

Esta participación entre los integrantes de la organización promueve la sinergia en acción y por lo tanto, estimula un trabajo en equipo. A través de esta interacción de los miembros del equipo se conjugan una serie de hechos que permiten potenciar al personal hacia los niveles más altos de desarrollo (Van Der Erve, 1990). Por lo tanto, la gestión de calidad depende del personal e involucra a todos los trabajadores, representando el cimiento de una organización de la hospitalidad en constante mejoramiento, el fundamento de todos los procesos dentro de ella y el nivel de respuesta presente y futuro a las necesidades y deseos en equilibrio, tanto de los consumidores como de quienes prestan el servicio, lo cual concilia a los actores de la hospitalidad desde la perspectiva de su dimensión humana.

La Posada

El *Código de Hamurabi*, el cual data de 1800 años a.C., hace referencia al oficio de tabernero, el cual ofrecía en su vivienda comida y bebida y a veces una cama, dándole posada al visitante (Lundberg, 1986). Desde ese entonces, se establecieron las posadas. En el enfoque actual de la hospitalidad, la denominación de pequeña y mediana empresa referida a los alojamientos turísticos (hoteles, moteles, posadas, campamentos, pensiones, entre otros), se orienta hacia la capacidad del establecimiento, aspecto vinculado al número de habitaciones o plazas que posea.

La dimensión de la planta física, el volumen de las ventas, las utilidades netas, número de empleados, son entre otros, criterios que se relacionan con la magnitud, dada por el número de habitaciones. Internacionalmente, se considera que 100 habitaciones o menos caracteriza a un alojamiento pequeño, entre 100 y 300 habitaciones a uno mediano y por encima de 300 habitaciones se considera un alojamiento de grandes dimensiones (Vallen y Vallen, 1991). Así como también existen alojamientos por encima de 1.000 habitaciones denominados mega-desarrollos. En la norma venezolana COVENIN 2030-87 sobre *Clasificación de Empresas de Alojamiento Turístico Vigente* (1987) no se especifica el número de habitaciones para ninguna de las modalidades de alojamiento turístico clasificadas en dicha norma.

En Venezuela, bajo el enfoque de pequeña empresa, en el sector de la hospitalidad se ha destacado la posada. Estos alojamientos han sido clasificados en: tipo A (de 2 a 8 habitaciones) y tipo B (de 9 a 15 habitaciones), pudiéndose administrar bajo alguna de estas modalidades: particular o privada, cooperativas o asociaciones (incluso con la participación de la propia comunidad). En el Programa de Posadas oficializado por la Corporación de Turismo de Venezuela (1993), ésta ha sido definida, como

una instalación receptiva de pequeña escala localizada en centros poblados, áreas rurales, playas y carreteras en rutas o circuitos turísticos administrados por una familia o pequeños empresarios, destinadas a satisfacer la demanda de los servicios de alojamiento y alimentación.

La Corporación de Turismo de Venezuela (1993) ha planteado como objetivos de las posadas lo siguiente:

- satisfacer el déficit de alojamiento turístico especialmente en el segmento de mercado nacional;
- facilitar el aprovechamiento del potencial turístico de los centros poblados en las diferentes regiones del país;
- rescatar y valorizar el patrimonio cultural de las comunidades;
- incentivar las manifestaciones folklóricas y la artesanía típica de la zona;
- preservar elementos importantes de la arquitectura popular;
- contribuir con el desarrollo económico y social de grupos familiares, pequeños empresarios y promotores.

Nacionalmente, el auge del concepto de posada se ha evidenciado en los últimos tres años particularmente en el año 1995.

Para 1997, el número de posadas registradas en Corpoturismo por entidad federal ascendía a 427 establecimientos (4.924 habitaciones y 15.505 plazas/camas).

Este desarrollo está relacionado con el hecho de que Venezuela posee atracciones naturales de gran relevancia para el turismo. Aún cuando, Venezuela no ha encontrado formas eficaces para manejar sus recursos turísticos. Específicamente, en el sector hotelero entre 1990 y 1993, la inversión privada en nuevas instalaciones hoteleras y resort, ya operando o en construcción sobrepasó los 600 millones de dólares. Sin embargo, esta inversión en bienes inmuebles es solo una parte del negocio hotelero, dado que al ser estas empresas eminentemente de servicios lo más

importante es la calidad del mismo para el logro de la satisfacción del cliente (Enright et al., 1994). En este sentido, Venezuela no ha podido posicionarse en los mercados turísticos internacionales y no ha podido encontrar una estrategia válida para contrarrestar los comentarios negativos que se han suscitado en relación con la calidad de los servicios turísticos (Ascanio et al., 1996).

Aunado a esto, la tendencia ha estado dirigida hacia un turismo masivo, fomentando polos de desarrollo, con una mínima diversidad de actividades que lo complementen (como ocurre en los polos del Caribe de Puerto Plata, San Juan, Providencia o Margarita). Los polos masivos no tienen opciones de insertarse en las economías que buscan un modelo de desarrollo sustentable, debido a que deforman el mercado de la fuerza de trabajo y generan una dinámica de auge incontrolable que luego tiene una caída significativa para terminar en un modelo masivo de turismo con poco beneficio. Actualmente, la tendencia es hacia la formación de áreas reducidas de turismo que no logran polarizar la economía, como es el caso de Belize en contraposición con Cancún (Arnaiz, 1996).

Dado este escenario, podemos señalar que la posada, destaca como una alternativa viable de desarrollo en el sector de los alojamientos turísticos, debido a su gran capacidad de innovación vinculada con los conceptos y prácticas en forma directa con: la estructura (arreglo y especificaciones técnicas de los componentes), función (usos) e impactos (individuales, colectivos, económicos, sociales y culturales) como un producto/servicio turístico.

La Gestión de la Posada en la Hospitalidad

La gestión de una empresa de alojamiento, concebida como la administración de sus recursos, está limitada por siete características, cuyo impacto se acrecienta en atención a las dimensiones de la planta física, a saber:

- lo perecedero del producto;
- la localización fija;
- el equipamiento fijo;
- los altos costos de operación;
- la estacionalidad;
- altas inversiones;
- alto número de empleados (Vallen y Vallen, 1991).

Estas empresas de alojamiento han evolucionado como producto de notables transformaciones, las cuales han estado vinculadas a la *desestandarización*, *calidad* y *descentralización* como se ha referido anteriormente. Dicha evolución se ha relacionado con la innovación como búsqueda de respuestas viables, explicaciones y manejos distintos a los que generalmente se habían establecido.

A nivel mundial, se aprecia claramente el surgimiento de nuevos bloques con ofertas turísticas diversificadas y regionalizadas que se están posicionando en el mercado global con una visión estratégica del beneficio de la integración de los productos/servicios desestandarizados y diversificados (Molina, 1994).

Por lo tanto, podemos señalar que las posadas, concebidas bajo un enfoque que considere los aspectos anteriormente expresados, representan una alternativa que responde a las actuales condiciones del mercado. Es decir, con una inversión menor en cuanto al terreno, planta física y equipamiento, bajos costos de operación, menor número de empleados, entre otros. Asimismo, representan un beneficio a la región, dado que al no contar con instalaciones complejas y diversidad de servicios, los huéspedes, buscan satisfacer sus necesidades a través de otras organizaciones establecidas en el entorno inmediato. De igual forma, al promover la personalización del servicio, mayor control de los procesos y con la combinación de un recurso humano formado, tendremos las bases para lograr que la gestión de las posadas, logre tener un impacto positivo en forma global.

Lo primordial en este escenario está impulsado por el factor humano, lo que significa que los clientes quieren ser tratados o considerados "como un miembro más de la familia", es decir que quienes prestan el servicio deben estar atentos al cuidado y confort de los huéspedes durante todas las horas del día (Gee, 1994). Retomando el significado de la dimensión humana de la hospitalidad, quien presta el servicio al ser el otro actor en el proceso, también logra su satisfacción al promoverse tal interacción, motorizando las acciones para el logro de los objetivos planteados, en un mercado de intensa competencia y con valores humanos que privan su desempeño.

Por lo anteriormente expresado, la gestión de las posadas como modalidad de alojamientos turísticos debe atender hacia dos vertientes:

- *como parte de un destino:*
 - integración horizontal en una cadena de servicios/productos/experiencias, donde cada eslabón incrementa el valor de la misma;
 - interrelación con organizaciones complementarias (proveedores, agencias de viajes, mayoristas, compañías proveedoras de transporte hacia el destino);
 - conceptualización local del destino: atractivos y eventos locales, facilidades recreativas, de entretenimiento, alimentación, infraestructura, transportación en el destino, alojamientos turísticos;
 - interacción entre visitantes y residentes: generación de actitudes positivas biunívocas que le incorpore un valor agregado al destino entre los actores del proceso.
- *como unidad de negocio:*
 - diferenciación del producto/servicio/experiencia a través de bajos costos con la mejor calidad (*productividad*);
 - concientización de la *calidad* bajo el enfoque de la dimensión humana de la hospitalidad (satisfacción del cliente = satisfacción de quien presta el servicio);
 - atención a las demandas del mercado con *flexibilidad*: propiciando con un

- producto individualizado e inteligente, el interés e interacción de los actores del proceso;
- reacción rápida a las demandas de los clientes (*agilidad*);
 - selección de un recurso humano polivalente o con multihabilidades que apoye a los dueños-gerentes, a quienes se le oferte un adiestramiento continuo con el fin de reducir la rotación y potenciar su competitividad;
 - definición estratégica de aquellas actividades donde conviene la subcontratación o *outsourcing* (contabilidad fiscal, mantenimiento de equipos, fumigaciones, seguridad, etc.) como eslabón de la cadena en el destino turístico, o de aquellas que conviene internalizar como actividades medulares de la posada.

Conclusiones

Los sectores público y privado, vinculados al turismo, deben considerar la alternativa de desarrollo que representan las pequeñas empresas de alojamiento turístico, como respuesta a las necesidades de diversificación, la distribución más equitativa del gasto del turista en las distintas regiones, la necesidad de resaltar las ventajas comparativas de cada destino y su aporte al bienestar general de la economía del país.

La gestión empresarial en la pequeña empresa dedicada al alojamiento en la hospitalidad requiere de un enfoque innovador, donde la calidad sea el resultado de un trabajo sostenido, estableciéndose altos valores de desempeño, bajo un clima laboral apropiado, sin dejar de lado las condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales, sin soslayar la dimensión humana de la hospitalidad por tanto, el éxito estará dado por la satisfacción del cliente y la satisfacción de quien presta el servicio simultáneamente.

Estos pequeños empresarios deben afrontar la gestión de su negocio con una mentalidad audaz, conscientes de que su capacidad comunicativa es la clave fundamental para el éxito del planteamiento de la dimensión humana, propio de la hospitalidad, ya que el cliente de hoy, lejos de preocuparse por el precio del servicio y la infraestructura, está más atento al valor del producto y a la experiencia, que como parte de un destino éste representa.

Es necesario aprovechar el conocimiento de las tendencias, aprender de la tecnología de lo obvio, considerar aspectos tales como el achatamiento de las pirámides jerárquicas, las alianzas estratégicas para potenciar la posición de la empresa en el mercado, la búsqueda de un recurso humano polivalente, lo cual implica un perfil muy distinto de habilidades y actitudes del personal.

La posada como unidad de negocio debe reconocer que su valor competitivo está vinculado a su inserción como eslabón de la cadena en el destino turístico, dado que esta integración horizontal representa un valor agregado como producto en un mercado de intensa competencia.

Referencias Bibliográficas

- ALCÁNTARA, M. y LONGA, O. 1997. Posadas turísticas y medioambiente. In: IV CONGRESO INTERAMERICANO DE MEDIO AMBIENTE CIMA 97. Caracas: Equinoccio.
- ANGELO, R. y VLADIMIR, A. 1991. *Hospitality today. An introduction*. USA: Educational Institute.
- ARNAIZ, Stella M. 1996. Turismo en el Caribe Continental. *Estudios y perspectivas en turismo*, Buenos Aires: CIET, v.5, n.2.
- ASCANIO, A., MENDOZA, A. y CAMMARATA, J. 1996. Demanda Turística de Venezuela. *Estudios y perspectivas en turismo*, Buenos Aires: CIET, v.5, n.2.
- BARRIOS, Maritza 1990. *Manual de trabajos de grado de maestría y tesis doctorales*. Caracas: U.P.E.L.
- BROCKA, B. y BROCKA, S. 1994. *Quality management gestión de calidad*. Argentina: Bergara.
- CORPORACIÓN DE TURISMO DE VENEZUELA. 1987. *Clasificación de empresas de alojamiento turístico vigente*. Norma Venezolana COVENIN 2030-87. Caracas.
- _____. 1993. *Temas para un manual de turismo*. Caracas.
- ENRIGHT, M., FRANCES, A. y SCOTT, E. 1994. *Venezuela: El reto de la competitividad*. Caracas: IESA.
- GEE, Chuck. 1994. *Resort development and management*. USA: AH&MA.
- GORNSTEIN, Jon. 1995. *Evaluando la competitividad de su empresa*. In: CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CALIDAD y SERVICIO. Caracas.
- HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. 1994. *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- HURTADO, Jaqueline. 1996. *El anteproyecto y el marco teórico un enfoque*
- JURAN, Juran. 1990. *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- KOTSCHEVAR, Lendal H. 1987. *Management by menu*. USA: Educational Foundation.
- LUNDBERG, Donald. 1986. *Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes*. New York: CENTRUM.
- MOLINA, Sergio. 1994. *Modernización de empresas turísticas. un enfoque*. México: Diana.
- MORRISON, Alastair. 1996. *Hospitality and travel marketing*. USA: Delmar.
- NOGUEIRA, M. y ZWARG, F. 1991. *Marketing de servicios. Conceptos y estrategias*. Colombia: McGraw-Hill.
- PORTER, Michael. 1985. *Ventajas competitivas: creando y manteniendo un desempeño superior*. USA: Macmillan.
- VALLEN, J. y VALLEN, G. 1991. *Chek in check out*. USA: WCB.
- VAN DER ERVE, M. 1990. *El futuro de la gerencia*. Colombia: Legis.

Recebido em 3/8/98
Aprovado em 10/9/98