



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS DE UNA EMPRESA EN ALASKA. COMO EL ENTORNO PUEDE DAR
ÉXITO A UN NEGOCIO QUE TIENE UNA DÉBIL ADMINISTRACIÓN.

Autor

PÍA NATALIA GONZÁLEZ ACUÑA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: GALO LOPEZ Z.

VIÑA DEL MAR, JULIO DE 2012

Agradecimientos

En mi travesía por Alaska tuve la dicha de encontrar a una familia maravillosa quienes me abrieron las puertas su hogar y me acogieron como una más de la familia. Mis sinceros agradecimientos a The Alta House Vacations: Tanya Lee, Simon Evans y Skye Evans.

A las mujeres más importantes de mi vida, las que sin cansancio estuvieron siempre entregando su apoyo incondicional, ánimo y consejos de perseverancia. Sin ellas no sería lo hoy soy.

Gracias infinitas Luisa Vega Mora y Cristina Acuña Vega.

Contenido

Introducción.	6
Capítulo I: La empresa The Alta House.....	8
1. Alaska.....	8
i. Ubicación.	8
ii. Características.	10
iii. Bondades del lugar.....	12
iv. Turismo.	18
1.2. La industria del turismo y la hospitalidad	20
i. Demanda turística.	20
ii. Oferta Turística.	26
1.3 La empresa The Alta House.....	30
1.4 Análisis Estratégico de la empresa.....	42
i. Análisis Externo.	42
ii. Análisis Interno.....	45
1.5 Conclusiones del análisis estratégico.....	47
Capítulo II: Práctica profesional y reflexiones profesionales.	49
2.1. ¿Cómo se gestiona la experiencia?	49
2.2. Funciones Desarrolladas.	51

2.3. Detección del problema y propuesta de solución.....	53
i. Problemáticas presentadas.....	53
ii. Propuesta de solución.	55
2.4 Una experiencia que se confronta con la formación profesional.	59
2.5 Conclusiones.	62
Capitulo III: Mi reconciliación con la Administración.	63
3.1 Importancia de la Administración.....	63
i. Funciones Administrativas:.....	64
3.2 Administración y Operación.	67
3.3 Administración por objetivos.....	68
3.4 Modelos Administrativos. Recorriendo la Administración desde los Clásicos hasta el día de hoy.	71
i. Clásicos como Taylor y Fayol.....	72
ii. Elton Mayo. Descubrimiento del Factor Humano.....	79
3.5 Importancia de la Negociación.....	82
3.6 El conflicto.	83
3.7 Administración de Recursos Humanos. ARH.....	85
3.8 Liderazgo y trabajo en equipo.	89
3.9 Trabajo en equipo.....	91

3.10	Incertidumbre.....	93
3.11	Planificación Estratégica.....	95
3.12	Marketing.....	99
3.13	Ventaja Competitiva, Comparativa y Externalidades.....	102
3.14	Conclusiones.....	106
3.14	Bibliografía.....	107

Introducción.

El presente informe expone el análisis de una empresa situada en Girdwood Alaska, la cual desempeña sus labores en el rubro de los Accommodations, es decir en el área de hotelería.

Dicho análisis esta basado en la práctica profesional realizada por la alumna de administración de negocios internacionales, la que desempeñó sus labores en el área administrativa de una empresa familiar cuyo objetivo principal es ganar dinero sin hacer ningún esfuerzo administrativo, de marketing y organizacional, los dueños de este negocio llamado The Alta House Vacations Rentals and Gifts solo esperan a que los clientes lleguen por si solos a alquilar sus Accommodations de lujo.

Durante la practica profesional, la alumna se da cuenta que esta empresa tiene mucho éxito con respecto a los demás competidores de la localidad en donde esta inserta, e incluso a nivel de Estado ya que mientras su estadía la empresa fue publicada en la revista de la National Geographics citándola como el mejor “Luxury Accommodation of Alaska”, junto con esto gana el premio al mejor Accomodation, el cual es otorgado por la cámara de comercio del Estado de Alaska, sin embargo, en la practica y en el diario quehacer de la empresa las cosas no marchaban con un orden, no habían objetivos específicos y generales, tampoco contaban con un plan de marketing y menos una estrategia para ser los mejores del mercado de los Accommodation en Alaska.

Esto llevó a la alumna a cuestionarse como es que una empresa que no aplica nada de administración tenga un éxito como el que viene demostrando en los últimos años, y mas aun la alumna se cuestiona si es o no de importancia y utilidad estudiar una carrera universitaria para lograr el éxito de una empresa, preguntándose que factores influyen en este tipo de resultados, mientras que por otra parte, durante cuatro años de estudio se forman profesionales para crear estrategias competitivas, modelos de administración y gestión, metas y objetivos a corto y largo plazo, planes de marketing, estrategias de recursos humanos y mas importante aun, se hace comprender el sentido de la administración y sus beneficios para alcanzar el éxito.

Esta incongruencia lleva a la alumna a desarrollar un análisis de la empresa de Alta House Vacation Rentals and Gifts, pero por sobre todo al entorno en cual esta inserta, ya que como se muestra en el presente informe de practica el entorno si puede dar el éxito a una empresa, mas adelante se concluirá por cuanto tiempo podrá durar este éxito y cuales son las propuestas para mantenerlo durante el tiempo.

Finalmente y después de hacer sus conclusiones, la alumna se reconcilia con la administración y la evolución de sus modelos a través del tiempo desde los clásicos hasta hoy, con el fin de afirmar que la admiración si es importante para cualquier tipo de negocio.

Capítulo I: La empresa The Alta House.

A continuación se dará a conocer en que consiste el negocio de la empresa The Alta House Vacations Rentals, comenzando principalmente por describir el entorno en el cual se desarrolla y sus características, siguiendo con un análisis turístico del sector, para luego finalizar con el análisis de la empresa y conclusiones del capítulo.

1. Alaska.

i. Ubicación.

Alaska es el estado número cuarenta y nueve de los Estados Unidos desde el 3 de enero de 1959, está situada en el extremo noroeste de América del Norte con capital en Juneau. Fue el penúltimo estado en incorporarse a los Estados Unidos, sustituyendo a Texas como el más grande de la nación con una superficie total de 1.717.854 km², sin embargo, es el más pequeño con respecto a su población, ya que según el censo del 2010 Alaska presenta una población de

Alaska está rodeada por los océanos Ártico y Pacífico, comparte frontera con Canadá y está separada de Rusia por el estrecho de Bering.

El Estado se encuentra dividido por tres grandes regiones, siendo estas; las montañas del Pacífico, el interior, y la zona ártica septentrional.

A pesar de que su capital es Juneau, su acceso por tierra es imposible, ya que ninguna carretera la conecta con el sistema de autopistas Estadounidense, pudiéndose acceder solo a través de vía aérea. Sin embargo, la ciudad más poblada es Anchorage con un total de 291.826 habitantes según el Censo del año 2010¹. Lo cual corresponde al 41,08% de la población total de Alaska.

Anchorage está situada en la parte central del estado de Alaska a 61° latitud norte, misma latitud que las ciudades de Estocolmo y San Petersburgo.

¹ Alaska Census 2010. <http://live.laborstats.alaska.gov/cen/redistr.cfm>. 30.09.2011. 17:00 hrs.

ii. Características.

Se le conoce como “La Última Frontera” por las oportunidades que encierra y las pocas zonas pobladas que posee, también es conocida como “Tierra del Sol de Medianoche” ya que durante el verano el sol brilla durante las veinticuatro horas del día.

Debido a su gran extensión, el clima varía considerablemente según la estación y la región. El sureste recibe la mayor cantidad de lluvia, en tanto el clima soleado es común al interior de la región. El clima se denomina como templado ártico, con áreas sumamente secas.

Dadas las condiciones climatológicas, la agricultura es prácticamente inexistente, sin embargo, alrededor de un millón de hectáreas son dedicadas a los productos lácteos y de invernadero. Por otra parte, en la región se ha desarrollado una potente industria pesquera, basada sobre todo en la captura del Halibut y el Salmon, siendo esta la tercera industria más grande del estado.

Desde los años 70, la industria del petróleo se ha convertido en la mayor fuente de riqueza para Alaska, lo cual ha generado que este estado cuente con una de las medias más elevadas en cuanto al ingreso per cápita, ya que solo en este estado se produce el 20% del petróleo total de la nación. Asimismo es el estado en donde existe uno de los mayores índices de empleo gracias a la industria petrolera.

La industria del turismo se ha desarrollado enormemente en los últimos años gracias a los paisajes escasamente alterados por la presencia del ser humano. Se ha potenciado la riqueza de la naturaleza, los animales exóticos y los deportes de montaña.

Cabe mencionar que Alaska tiene la carga de impuesto individual más baja de los Estados Unidos, es uno de los cinco estados sin impuestos a las ventas y uno de los siete que no imponen a los trabajadores. Para financiar sus funciones, el gobierno del estado de Alaska depende principalmente de los créditos obtenidos por el petróleo, la pesca industrial, y el fuerte incremento que se ha producido en la industria turística y hotelera.

En el sector centro sur de Alaska se encuentra el aeropuerto principal, el Stevens Anchorage International Airport, el cual es el centro de carga más usado en todo Estados Unidos, lo que ha provocado que sea en este aeropuerto en donde se ha realizado la mayor inversión en infraestructura y tecnología.²

² http://enciclopedia.us.es/index.php/Alaska_%28Estados_Unidos_de_Am%C3%A9rica%29

iii. Bondades del lugar.

Se le conoce por sus enormes extensiones de tierras no explotadas e impresionantes bellezas naturales. De su territorio total el 15% se ha declarado parque nacional, con hermosos e imponentes glaciares junto con refugios de fauna salvaje en donde habitan animales tales como el alce americano y osos polares entre otros.

Entre lo más destacado, se puede mencionar:

Denali



Denali National Park is home to the tallest mountain in North America and an impressive array of wildlife.

Denali cuyo nombre significa “el alto” ya que se encuentra a 20.320 pies sobre el nivel del mar, lo que lo hace la punta mas alta de América del Norte este es el famoso monte McKinley, junto con esto, Denali posee un parque nacional y reserva que es mucho mas que la montaña ya que se extiende por nada mas que 9.492 km cuadrados, lo cual atrae a casi medio millón de visitantes cada año.

Este parque y la reserva se establecieron en 1917 con el fin de proteger la vida salvaje a lo largo de laderas y en los valles de la cordillera de Alaska.

Dentro de la vida silvestre que se puede apreciar en Denali se puede encontrar grandes mamíferos como los alces, osos, osos pardos, ovejas de Dall, caribúes y los lobos, quienes son los favoritos de la prensa. junto con esto, el parque nacional Denali es también el hogar de numerosos glaciares entre ellos Peters Glacier.

Glacier Bay National Park



Parque Nacional Glacier Bay es un refugio de la edad del hielo ya que existen cientos de glaciares entre los fríos mares y acantilados de Alaska, este bloque de 24 millones de hectáreas es tierra protegida ya que es Patrimonio de la Humanidad.

El parque cuenta con una gran bahía e incluso con una parte de la costa del golfo de Alaska, su ubicación se creó por el retroceso de los glaciares durante la pequeña edad del hielo.

Se dice que este parque es el sueño de un amante de la fauna ya que se pueden encontrar ballenas jorobadas, las cinco especies del salmón del Pacífico, lobos marinos, nutrias y focas de mar además de las aves migratorias, en el interior se observan osos marrones y negros además de alces, ciervos y lobos.

Kenai Fjords National Park

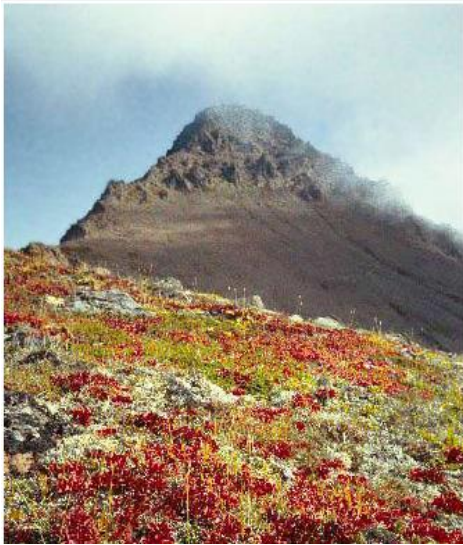


Anchorage Daily News

Exit Glacier, in Kenai Fjords National Park, provides a stunning backdrop for a group of picnickers. The glacier, just outside of Seward, is accessible by car and then by foot to the face of the glacier and a short overlook trail or a longer trail to the Harding Icefield from which the glacier flows.

Fiordos de Kenai abarca 587.000 hectáreas de la montañosa Península de Kenai , la cual se encuentra al Oeste y Sur de Seward y a 127 Km de Anchorage, este parque y su bahía son conocidos por sus especies marinas, focas, nutrias, ballenas como las orcas y ballenas jorobada. Además de los osos que habitan el bosque.

Alaska's state parks



Anchorage Daily News
The end of summer brings red patches to the tundra vegetation in the valley along Chugach State Park's Rabbit Creek. Ptarmigan Peak is the in the background.

119 son los lugares de interés histórico y de la vida silvestre de cientos de turistas cada año. Alaska tiene 119 parques estatales distribuidos en el sudeste, centro sur, el interior y el oeste del estado, los cuales se dividen en las categorías de parques estatales, sitios de recreación, parques estatales históricos, parques naturales, parques marinos y reservas estatales.

La mayoría de los parques tiene acceso por carretera a excepción de los parques marinos, lo que solo se puede acceder en barcos o en aviones.

Entre los parques más populares se destacan: Chugach State Park, al este de Anchorage que cubre 495.204 hectáreas, Kachemak Bay State Park que cubre 328.240 hectareas de la península de Kenai, al sur de Homer. Entre otros.

National forests



Anchorage Daily News

Bicyclists Melissa DeV Vaughn and Mark Wedeking roll down the trail between Resurrection Pass and Devil's Pass on the Kenai Peninsula trail. In late August vegetation was just beginning to take a turn toward fall colors in this part of the Chugach National Forest.

Alaska posee dos bosques nacionales el Chugach y Tongass. Los que se utilizan ampliamente para todo tipo de recreación como la pesca y la caza, bicicleta de montaña y paseo en moto.

El bosque Nacional Chugach cubre gran parte de la costa centro sur de Alaska, incluyendo parte de la península de Kenai y la montaña Chugach de Anchorage. Abarca aproximadamente 9.300 millas cuadradas.

El bosque Nacional Tongass abarca las islas tierra firme del interior del paso del Sudeste de Alaska. Abarca aproximadamente 26.500 millas cuadradas.

Son innumerables las maravillas que se pueden encontrar en el estado de Alaska, sin duda son sus atractivos naturales los que reciben a cientos de visitantes cada año, los cuales son catalogados como místicos y especiales. Sin embargo, Alaska tiene algo para todos los gustos y preferencias, por una parte, posee hermosas e imponentes montañas que se han convertido en destacados centros de Ski atrayendo a cientos de amantes del deporte blanco en la temporada de invierno, y a los amantes de caminatas y excursiones en la temporada de verano, su gran variedad de especies marinas hace además que el estado sea atractivo en el ámbito gastronómico, y por último no se puede dejar de mencionar la cultura nativa del estado, la cual se encuentra reflejada en cada rincón de las ciudades con enormes murales, centros de artesanía y museos, entre otros.³

³ <http://www.alaska.com/about>

iv. Turismo.

El turismo en Alaska es el segundo empleador más importante del sector privado representado por el 12,5% dentro de los trabajos en el estado.⁴

La industria del turismo es la de mayor crecimiento en Alaska y se está convirtiendo rápidamente en una parte clave de la economía del estado, ya que esta industria ha llegado para incentivar y ayudar al mundo a apreciar la belleza tan única de este sector.

Alaska tiene atractivos y lugares para todo tipo de personas, esto ha llevado a que el estado sea protagonista de interesantes reportajes televisivos, revistas reconocidas mundialmente como por ejemplo la National Geographic.

En los últimos años la industria ha presentado un gran crecimiento, ya que son cada vez más las compañías de cruceros las que se atreven a explorar los interesantes caminos que llegan a los glaciares Alaskeños, por otra parte hay un gran incentivo en fomentar los deportes en el área, tanto en invierno como en verano, lo cual atrae a cientos de fanáticos en busca de nuevas pistas de Ski, o rutas para el Hiking

En la localidad de Girdwood se puede encontrar uno de los mejores centros de Ski de Estados Unidos, en donde al llegar cada temporada de invierno se organizan variadas actividades y competencias destacando el deporte blanco.

⁴ <http://commerce.alaska.gov/ded/dev/tobus/research.htm>

El Ski no es el único atractivo que esta localidad ofrece a los turistas, además, cuenta con una pista de vuelo en donde se puede acceder a helicópteros y avionetas, su nombre es el Alpine Air Alaska, en este lugar las personas pueden tomar un tour y conocer la localidad vía aérea. Y, por otra parte para quienes buscan un poco de historia, en Girdwood se encuentra la mina de Oro llamada Crow Creek Mine, en la cual hasta hoy en día se pueden obtener pequeñas pepitas de oro.⁵

En el ámbito gastronómico, la localidad cuenta con uno de los pocos restaurant 7 estrellas de Alaska, su nombre es The 7 Glaciers, y se encuentra en el top de una de las pistas de Ski mas altas de Girdwood, en donde para poder acceder se debe tomar un transfer, el cual demora 20 minutos en llegar a la cima de la montaña ofreciendo una hermosa e inigualable vista hacia el océano Pacifico.

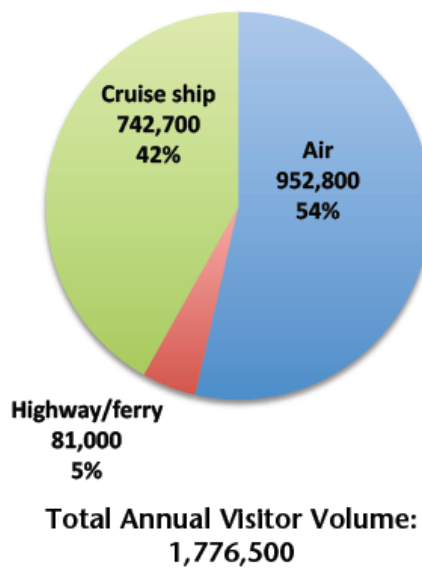
⁵ <http://www.arqhys.com/arquitectura/turismo-alaska.html>

1.2. La industria del turismo y la hospitalidad

i. Demanda turística.

Alaska tiene una alta demanda turística, la que cada año se ve incrementada dado las facilidades de ingreso que se han presentado en los últimos años. Se estima que entre el año 2010 y 2011 ingresaron 1.776.500 personas al estado, a través de distintos medios de transporte. El medio de ingreso que representa el número más significativo de entradas es a través de avión con un 54% correspondiente a 952.400 personas, en segundo lugar están los cruceros con un 42% lo que representa a 742.700, y en tercer lugar están las personas que entran a Alaska a través de carretera y tren con un 5% correspondiente a 81.000 personas.

Alaska Visitor Volume, May 2010-April 2011
By Exit Mode



Según un estudio realizado por el departamento de comercio y turismo de Alaska, el volumen de visitantes en la última temporada de invierno considerado desde octubre de 2010 hasta abril de 2011, es un estimado de 244.100 personas, de las cuales un 95% de ellas ingresa al estado vía aérea, es decir por la ciudad principal, Anchorage, y solo un 5% por carretera o ferrocarril.

En comparación con la temporada 2009-10, el volumen de visitantes incrementó en un 3%. Lo cual se atribuye al aumento de personas que ingreso a Alaska vía aérea, mientras que por otra parte las entradas por carretera disminuyeron en un 5,7%.

Visitor Volume, by Exit Mode, Fall/Winter 2007-08 to 2010-11

Exit Mode	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	% change 09-10 to 10-11
Air	235,900	231,300	225,000	232,600	+3.4%
Highway	10,100	9,700	10,600	10,000	-5.7%
Ferry	1,400	1,500	1,400	1,500	+7.1%
Total	247,400	242,500	237,000	244,100	+3.0%

Por otra parte, este importante indicador hizo que la municipalidad de Anchorage aumentara en un 5,8 % los impuestos hoteleros en relación al año 2010.

2nd and 3rd Quarter Bed Tax Revenue Trends, 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Anchorage	\$115,108,885	\$123,432,676	\$132,873,921	\$103,482,576	\$112,909,476	\$121,956,765
% change		+7%	+8%	-22%	+9%	+8%
Fairbanks (City)	\$2,117,215	\$2,164,649	\$2,250,939	\$1,838,652	\$1,983,472	\$1,906,361
% change		+2%	+4%	-18%	+8%	-4%
Fairbanks (Bor.)	\$1,196,991	\$1,336,276	\$1,346,969	\$1,085,851	\$1,298,242	\$1,224,402
% change		+12%	+1%	-19%	+20%	-6%
Denali	\$2,518,755	\$2,641,409	\$1,372,902	\$1,185,078	\$1,329,372	\$1,876,244
% change		+5%	-48%	-14%	+12%	+41%
Mat-Su	\$293,101	\$335,522	\$356,123	\$330,644	\$280,722	\$345,345
% change		+14%	+6%	-7%	-15%	+23%
Sitka	\$361,925	\$405,308	\$331,230	\$237,042	\$260,660	\$262,797
% change		+12%	-18%	-28%	+10%	+1%
Juneau	\$775,472	\$889,313	\$897,324	\$616,223	\$738,118	\$718,868
% change		+15%	+1%	-31%	+20%	-3%

Sources: Municipality of Anchorage, Fairbanks Convention and Visitors Bureau, Denali Borough, Matanuska-Susitna Borough, City and Borough of Sitka, City and Borough of Juneau.

Como se muestra en la tabla anterior, la municipalidad de Anchorage recaudó una importante suma de impuestos hoteleros en el año 2008, lo que por efecto de la crisis económica que sufrió Estados Unidos en la época hizo decaer la recaudación fiscal en el año 2009. Sin embargo en la medida que la situación económica de del país fue mejorando, se puede ver que en los años 2010 y 2011 hay un aumento considerable de impuestos recaudados por el fisco. Lo que viene nuevamente a demostrar que el turismo es el segundo recaudador de dinero mas importante de Alaska después de la industria petrolera.

Estadía promedio en Alaska.

Los visitantes gastan un promedio de 8.8 noches en el estado de Alaska en la temporada de invierno. El total de los turistas que entran a Alaska se reparte en los distintos sectores del estado, según el propósito del viaje. Los propósitos más comunes de más a menos son; la visita de familiares y amigos (40%), vacaciones y turismo (32%), negocios (25%), turismo y negocios (3%).

A continuación la tabla muestra la estadía promedio de las personas en relación al propósito del viaje.

**Length of Stay in Alaska
By Trip Purpose**

	All Visitors	Vacation/ Pleasure	Visiting Friends/Rel.	Business
Three nights or less	24%	29%	11%	34%
Four to seven nights	45	51	49	41
Eight to 14 nights	17	17	23	12
15 to 21 nights	6	1	8	5
22 or more nights	7	2	9	8
Average number of nights	8.8	5.6	10.4	8.2

Con respecto al lugar que las personas eligen para hospedarse, la tendencia en la temporada de invierno es hacia los Hotel/Motel, y las casas privadas como es el caso de Alta House Vacation and Gift.

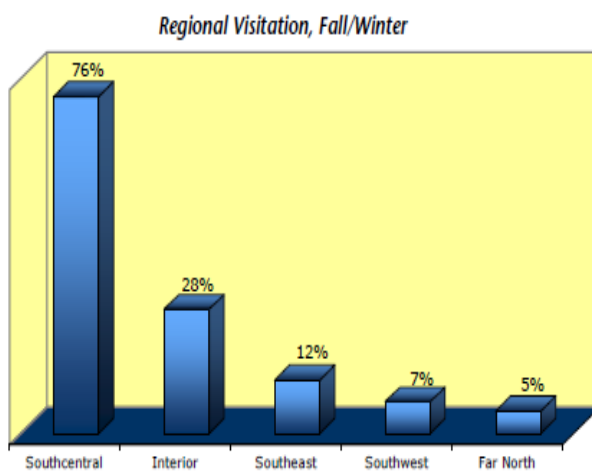
La siguiente tabla muestra las tendencias con respecto al porcentaje de los visitantes en la temporada de invierno.

**Lodging Types Used
By Trip Purpose**

	All Visitors	Vacation/ Pleasure	Visiting Friends/Rel.	Business
Hotel/motel	57%	77%	23%	84%
Private home	44	23	84	14
Lodge	3	13	2	2
B&B	2	4	1	3
Wilderness camping	1	2	1	1
State/national campground	1	<1	1	-
Commercial campground	<1	1	<1	<1
Other ¹	9	11	3	14

¹ Other lodging types included company-owned housing, college dormitories, and youth hostels.

Una vez que los turistas deben elegir el sector geográfico en donde pasaran su estadía, la tendencia es clara, es el sector centro sur el que acoge a la mayor parte de los turistas que ingresan a Alaska.



Este gráfico, demuestra un importante indicador, el 76% de los turistas que ingresan a Alaska en invierno se quedan en el sector central sur del estado, lo cual coincide con la ciudad más importante y en donde, además está el aeropuerto principal, el cual es el de la ciudad de Anchorage.

Esta información, indica que la competencia en la industria de la hotelería y de hospedaje es cada vez más estrecha, viéndose en la obligación, las empresas del rubro, de encontrar el factor diferenciador dentro del mercado para lograr ser los mejores dentro de su categoría.

ii. Oferta Turística.

La localidad de Girdwood presenta una gran Oferta de Hospedajes y Accommodations, siendo la mayoría de ellos, casas privadas como es el caso de Alta House Vacation And Gifts, Sin embargo, la Localidad cuenta con un gran Hotel, Resort y Centro de Ski, el cual es uno de los más importantes y reconocidos en el área centro sur de Alaska, su nombre es Alyeska Resort.

Según La cámara de Comercio de Girdwood podemos encontrar 24 Lugares en donde hospedarse (incluyendo a Alta House Vacations).⁶

⁶ <http://www.girdwoodchamber.com/>

Alaska Heavenly Lodge



Alpenglow Condo



Alpina Inn Bed & Breakfast



Alpine Aria Chalet Bed & Breakfast



Alyeska Accommodations



Asian Motif Lodge



Alyeska Getaway Lodging



Alyeska Girdwood Accommodations Association



Alyeska Hideaway



Alyeska Hostel



Alyeska Mountain View



Bird Ridge Motel



Bud & Carol's Bed and Breakfast



Carriage House B&B/Suite



Girdwood Getaways



Girdwood Guest House



Girdwood Rentals & Accommodations



Glacier View BnB



a Girdwood Garden inn



A Slope Side Apartment



Alta House Vacations and Gifts



Hidden Creek Bed & Breakfast



Hotel Alyeska



Timberline Drive Vacation Rentals



La oferta hotelera en Girdwood es alta, es decir hay bastantes lugares y distintas alternativas en donde alojar en una localidad pequeña. Si se deja de lado al Hotel Alyeska, el cual se encuentra inserto en una categoría distinta a la de Alta House, y solo se pone la atención en los Accommodation, la empresa que se ha llevado los premios al mejor hospedaje según la cámara de comercio de Anchorage durante los últimos tres años es The Alta House Vacation Rentals and Gift.

1.3 La empresa The Alta House.

The Alta House Vacation Rentals and Gifts es una empresa que geográficamente está ubicada en Girdwood, una pequeña localidad ubicada al sureste de Alaska, Estados Unidos.

Esta compañía nace en el año 2003 con la finalidad de conceder a los turistas que llegan a Alaska un lugar en donde puedan descansar y disfrutar de la paz y tranquilidad que brinda esta localidad luego de haber tenido un día lleno de actividades.

Está conformada por una sociedad entre marido y mujer, en la cual Latanya Lee (la esposa y directora) tiene a su poder el 51% de la compañía, y por su parte Simon Evans (esposo) tiene a su poder el 49% restante de la misma.

La compañía cuenta con diez casas totalmente equipadas de manera lujosa en donde los clientes tienen la posibilidad de arrendarlas por una noche o más, según su estadía en Girdwood.

Los precios de arriendo son los siguientes por noche.

THE ALTA HOUSE CHATEAU.

Su valor es de 350 US por noche considerando a dos personas. Por cada persona adicional son 35 US adicionales, se pueden hospedar un máximo de ocho personas.



ALTA HOUSE CHALET.

Su valor es de 295 US por noche considerando a dos personas. Por cada persona adicional se cobran 35 US adicionales, se pueden hospedar un máximo de seis personas.



TMBERLINE CHALET.

Su valor es de 275 US por noche considerando a dos personas. Por cada persona adicional se cobran 25 US adicionales, se pueden hospedar un máximo de siete personas.



VILLAGE CHALET.

Su valor es de 225 US por noche considerando a dos personas. Se cobrarán 25 US adicionales si la pareja lleva mascotas, se pueden hospedar máximo dos personas.



GUESTHOUSE APARTMENT.

Su valor es de 225 US por noche considerando a dos personas. Se cobraran 25 US adicionales por cada persona extra, se pueden hospedar máximo cuatro personas.



SLOPE SIDE CONDO.

Su valor es de 175 US por noche considerando a dos personas. Se cobraran 25 US adicionales si la pareja viene acompañada de mascotas, se pueden hospedar máximo dos personas.



OLYMPIC STUDIO CONDO.

Su valor es de 175 US por noche considerando a dos personas. Se cobraran 25 US adicionales por cada persona extra, se pueden hospedar máximo cuatro personas.



BRIGHTON STUDIO CONDO.

Su valor es de 175 US por noche, solo se pueden hospedar dos personas.



VILLAGE COTTAGE.

Su valor es de 150 US por noche considerando a dos personas. Se cobraran 25 US adicionales si la pareja viene acompañada de mascotas.



VILLAGE CABIN.

Su valor es de 135 US por noche considerando a dos personas. Se cobraran 25 US adicionales si la pareja viene acompañada de mascotas.



Junto con el alquiler de los Accommodations la compañía cuenta con una Online Gift Shop, en donde se venden souvenirs y recuerdos de Alaska, idea que nace y se implementa en el año 2007. Se puede acceder al catalogo de artículos a través de la misma página web de la empresa.



En estos dos últimos años 2009 y 2010 The Alta House Vacation Rentals and Gifts ha obtenido el premio the best of Anchorage award in the Hotels category por la asociación de comercio de Estados Unidos (US commerce Association, USCA). Por su calidad en servicio, ganándole a sus dos competidos directos los cuales son; *Alyeska Resort* y *The Alyeska Accommodations*.

Alta House Vacation Rentals Receives 2009 and 2010 Best of Anchorage Award



"For the second consecutive year, we are pleased to announce that Alta House Vacation Rentals has been selected for the 2010 Best of Anchorage Award in the Hotels category by the U.S. Commerce Association (USCA).

i. Modelo de negocio y Operación.

En realidad, la empresa The Alta House no posee un modelo de negocio específico, sin duda, toda persona cuando quiere crear un nuevo negocio está viendo una oportunidad de satisfacer a un grupo de personas determinadas dentro del mercado en el cual se quiere desarrollar. Este es un caso muy particular, en donde los creadores deciden abrir un negocio no con el fin de cubrir una necesidad que se estaba generando, sino, que su motivo fue “queremos ganar dinero” y de una forma “fácil”.

Girdwood es un pueblo que turísticamente se está desarrollando y haciéndose popular rápidamente. Se dieron cuenta de que las personas que rotaban por el pueblo es cada vez mayor y su estadía más prolongada. De acuerdo a esto, ya a pesar de que el hotel Alyeska ya se encontraba operando desde hace varios años, prueban con el arriendo de casas, lo que en realidad para ellos no suponía de mucho trabajo, ni tampoco el contratar a un gran número de personal, ya que la idea era que el negocio se operara por ellos mismos. A medida que comienzas a obtener buenos resultados, deciden invertir en más propiedades.

Ellos se dan cuenta de que les está siendo rentable el negocio, pero sin embargo nunca han creado un plan de negocio específico es donde hayan establecido su Misión, Visión, lineamientos y políticas, no cuentan con una filosofía de negocio, siendo su única meta el ganar dinero.

Siguiendo con lo anterior, el negocio no tiene una dirección en el orden de hacia dónde quieren llegar, no cuentan con un plan de marketing y tampoco con una propuesta de valor para sus clientes. En su estructura, los dos como dueños no tienen designada cual es la labor específica de cada uno por separado.

En cuanto a la operación del negocio, los clientes realizan sus reservaciones a través de vía telefónica, o bien a través de la página web en internet. El medio de pago que se utiliza es mediante tarjeta bancaria, Visa, o Mastercard, lo que será cobrado al final del periodo de estadía de los huéspedes, una vez que ya se ha revisado la casa y las condiciones en la que ha sido entregada. En el caso de que la casa o los adornos y artículos que dentro de ella se encuentren presenten daños o exceso de basura, serán cobrados automáticamente y recargados al valor de la estadía.

Una vez que los huéspedes se han ido, no hay una comunicación con ellos para saber si realmente quedaron satisfechos con el servicio entregado o si hay algo que se debiese mejorar.

El negocio no cuenta con una oficina propia, por lo que sus operaciones son desde la casa particular de los dueños, es aquí en donde se reciben las llamadas para reservaciones y en donde se comunican además con el personal de limpieza.

Para organizar a los clientes y las casas que se han reservado, utilizan un simple sistema de calendarización en Excel.

En el primer piso de la casa tiene implementada tres habitaciones que son del negocio propiamente tal, la primera vendría siendo la lavandería, que cuenta con una lavadora y una secadora para limpiar los artículos de hotelería ya sean, sabanas, cobertores, toallas, etc. Es aquí en donde una vez limpiadas se guardan ordenadamente en estantes, sin embargo no hay un inventario de cuantos juegos de sabanas tiene el negocio o de cuantas toallas tienen, lo cual es importante ya que cada casa tiene un color determinado de toallas y un número según los huéspedes.

En la segunda habitación, es donde se almacenan todos los artículos para la limpieza como detergentes, artículos de limpieza de baño y cocina, jabones y shampoo, confort, bolsas de basura, máquinas aspiradoras y traperos, etc. Lo cual tampoco cuenta con un inventario o un registro de lo que se ocupa semanalmente, solo cuando el personal del aseo les informa que ya no cuentan con un artículo en particular o que está por acabarse, es cuando hacen las compras respectivas para reponerlo.

La tercera habitación y última, es donde se almacenan todos los artículos destinados a la tienda on-line que posee The Alta House. Los artículos no se encuentran ordenados en estantes y repisas, además tampoco están en un inventario la cantidad de ítems que hay por cada uno, al momento de recibir una solicitud de compra vía online no se sabe si el producto está disponible hasta que lo van a buscar a la habitación, en el caso de que no estuviera a disposición es ahí cuando se dan cuenta que deben hacer un pedido nuevo o ir a comprarlo por ellos mismos.

Personal de la limpieza, cuando los clientes han dejado la casa en la que se hospedaron, el personal se debe dirigir a la casa particular de los dueños para recoger los implementos que necesita para reponer y limpiar. El negocio cuenta con una camioneta especialmente para lo que es el negocio en donde una vez que la persona que va a limpiar tiene listos todos sus artículos, se utiliza este vehículo para movilizarse a través de Girdwood y llegar a las casas con mayor facilidad.

En resumen, son un matrimonio joven que tiene un negocio con el fin de ganar dinero sin preocupaciones mayores, una débil y casi nula administración, sin un plan de negocios y sin preocupación por el cliente en cuanto a su posicionamiento.

1.4 Análisis Estratégico de la empresa.

A continuación, un análisis FODA de la empresa The Alta House Vacacion Rentals and Gifts. El cual nos indicará en qué condiciones se encuentra la organización con respecto al entorno en el cual se desarrolla.

i. Análisis Externo.

Oportunidades

- Alaska es el segundo estado con más recursos económicos de Estados Unidos, después de California.
- Alaska presenta una de las mejores economías de Estados Unidos, ya que es ahí donde se encuentran los principales yacimientos de petróleo.
- En el sector privado, es la pesca uno de los principales factores económicos del Estado.
- En Alaska se encuentran las mas importantes y renombradas cadenas hoteleras a nivel mundial, como por ejemplo, la cadena Hilton, Marriot, Sheraton, etc.
- Gran desarrollo turístico en Alaska, especialmente en el sector centro sur.
- Alaska, sinónimo de santuario de la naturaleza.
- Alaska es un estado exento de impuestos al consumidor.
- Aeropuerto principal de Alaska se encuentra a 40 minutos de Girdwood.

- El porcentaje de personas que ingresan al estado de Alaska va en incremento año tras año.
- El 44% de las personas que ingresan al estado prefieren hospedarse en casas privadas.
- La estadía mínima promedio de las personas es de 3 noches.
- Alyeska Resort está permanentemente realizando actividades como competencias de Ski y de Snowboard, además de conciertos y recitales de reconocidas bandas de Estados Unidos. Lo cual atrae a cientos de personas a Girdwood cada temporada.
- Los competidores de Alta House Vacation aun no se han dado cuenta de cómo sacar provecho turístico del sector en el cual se encuentran insertos.
- En Girdwood se encuentra uno de los centros de Ski más importante de Alaska.
- En Girdwood se encuentra el famoso restaurant *Seven Glaciers*, el cual, ha ganado el premio de los cuatro diamantes por ser uno de los mejores de Alaska, atrae a cientos de turistas cada temporada ya que una de sus cualidades es que se encuentra situado en el top de una de las montañas más altas de la localidad.

Amenazas.

- Los competidores están remodelando sus casas e implementando tecnología.
- Los accommodations se están dando cuenta que deben incorporar el factor diferenciador en sus negocios.
- En cualquier momento los competidores pueden decidir tomar seriamente el negocio del turismo e implementar fuertes planes estratégicos y de marketing para levantar sus negocios.
- Alyeska resort tiene un fuerte plan de Marketing, además de ofrecer comodidad, gastronomía, entretenimiento, y descanso en un solo lugar, lo que hace que la mayor parte de los turistas que quieren ir a Girdwood prefieran Alyeska, ya que el resort está en todas las páginas de turismo de Alaska, inclusive en la página oficial del Gobierno de Alaska.
- En Alaska el valor de las propiedades es muy elevado en comparación al resto de los estados (a excepción de California), lo cual hace difícil que la empresa adquiera más propiedades en un corto plazo, para así poder abarcar un mayor número de turistas en cada temporada.

ii. Análisis Interno

Fortalezas.

- The Alta House Vacation Rentals ha sido nombrada por tres años consecutivos el mejor accommodation de Girdwood por la cámara de comercio de Anchorage. De todos sus competidores en Girdwood, ninguno de ellos eha logrado obtener dicho título.
- La empresa ha salido publicada como una de las mejores de Alaska por la revista de turismo de National Geographics Edicion Alaska.
- Cuenta con 6 hermosas casas, lo que le permite acaparar un mayor número de clientes en comparación de sus competidores directos exceptuando al hotel Alyeska.
- Todas las casas que posee Alta House se encuentran ubicadas a pasos del centro de Girdwood, siendo de fácil acceso a restaurantes, supermercado, oficina de correos, y por supuesto cercanas a las pistas de ski.
- Cuenta con su propia lavandería y suficiente personal de limpieza para dejar cada propiedad limpia y en perfecto orden para recibir a los nuevos huéspedes.
- El elemento que los diferencia de los demás es el lujo y la delicadeza en la decoración de cada casa.
- Cuenta con una página web que habla claramente de lo que la empresa ofrece, superando además gráficamente al resto de sus competidores.

Debilidades.

- La empresa The Alta House tiene una débil administración. Ya que al ser un negocio familiar no hay una claridad en los roles administrativos.
- No cuenta con objetivos claros, no tiene una misión ni una visión definida, siendo el fin principal ganar dinero sin tomar mayores riesgos ni responsabilidades.
- Al no contar con un objetivo a corto, mediano o largo plazo, la empresa no posee una estrategia competitiva ni un plan de Marketing para afrontar de manera más preparada los cambios que se pueden producir en el mercado.
- No posee una oficina dedicada solo al funcionamiento y administración de la empresa, todo se realiza desde la casa del matrimonio, lo cual no separa la vida de personal del trabajo.
- La empresa no cuenta con controles internos, es decir, no saben cuántos huéspedes reciben a diario, cuantas casas se alquilan por semana, etc, lo cual no permite tener una estadística, ni tampoco una expectativa de lo que se puede esperar para una próxima temporada.
- Al ser una empresa familiar no hay retroalimentación sobre las decisiones que se han tomado y sus resultados.

1.5 Conclusiones del análisis estratégico.

Sin duda Alaska es un hermoso lugar, el cual tiene el privilegio de tener paisajes, naturaleza y fauna distintos a los demás lugares del resto del mundo, además de contar con una de las economías más importantes de Estados Unidos, seguridad y tecnología tan avanzada como el resto del país, son unas de las tantas cualidades que hacen que este estado tenga una alta demanda turística temporada tras temporada, sin invertir millonarias sumas de dinero por parte del gobierno para promocionar y vender los atractivos de este lugar.

Lo anterior hace que la competencia turística sea cada día mas estrecha, lo cual hace necesaria la implementación de estrategias Administrativas, Competitivas y de Marketing por parte de cada uno de los negocios insertos en la industria turística de Alaska. Dado el análisis estratégico anterior, la empresa The Alta House Vacations tiene la suerte de ser una compañía bien posicionada a los ojos del mercado, por ahora no tienen la necesidad de buscar clientes o de hacer un esfuerzo exhaustivo por conseguirlos ya que el entorno, y más aun el solo hecho de estar en Alaska es una fuerte atracción para los turistas. Sin embargo, en el ámbito interno la empresa tiene un débil o nulo concepto de administración, no presenta proyecciones dentro de la industria de la hotelería, lo cual se refleja al no estar preparados frente a lo que pueda venir, o a los cambios que el entorno pueda presentar. ¿Qué sucederá con Alta House si los competidores toman real conciencia del turismo y proyectan sus negocios creando

estrategias para enfrentar al mercado? Los dueños de la compañía no se han dado cuenta o no quieren enfocar su tiempo a pensar estratégicamente en el día de mañana. Es de suma importancia hacer una reestructuración organizacional, crear un ambiente de trabajo fuera del hogar familiar, establecer metas y objetivos, y sobre todo tener en cuenta que el mercado está cambiando a cada instante, por lo que si la empresa quiere perdurar a través del tiempo, esta debe avanzar tan rápido como el ambiente en el cual se encuentra.

Capítulo II: Práctica profesional y reflexiones profesionales.

2.1. ¿Cómo se gestó la experiencia?

Como llegue a realizar la Práctica Profesional en el otro extremo del mundo es la interrogante más común a la que me ha tocado responder en este último año.

La primera vez que estuve en Alaska por motivos de trabajo, tuve la oportunidad de conocer a una familia muy bien conocida en la localidad de Girdwood, quienes viven de su propio negocio de Accommodations llamado The Altha House Vacations Rentas and Gifts.

Tuve la suerte de que en aquel momento la dueña de Alta House necesitaba a una asistente, ya que la alta temporada hacía que el negocio estuviera la mayor parte de la semana con un nivel de ocupación mayor al 80%. Por mi parte, tenía grandes intenciones de aprender todo lo que pudiese en el periodo por el cual estaría en Estados Unidos, me presente en su casa y le manifesté mi interés por trabajar en su compañía.

Cuando comencé con mi trabajo, me di cuenta de que ese negocio era un caso interesante, solo tenían 6 casas de lujo, su competidor directo posee 20, y sin embargo el más exitoso, conocido por la mayoría de los turistas y premiado por la cámara de Hospitality de Anchorage es The Alta House.

Como asistente en el primer año me dedique a observar y evaluar de cómo se iba desarrollando el negocio y como influían en él los factores externos a la compañía, a medida que el tiempo transcurría se generó una relación mucho más estrecha y de confianza con Tanya Lee, la dueña de la compañía, lo que me permitió expresarle la impresión que tenía acerca del manejo del negocio, generar nuevas ideas y propuestas, lo que se tomo como un Feedback.

Al final de la temporada Tanya no quería que yo volviera a Chile, fue ahí en donde ella manifestó la idea de que regresara una vez más, pero esta vez a trabajar de lleno en lo Administrativo y Operativo de la compañía, siendo su mano derecha. La idea me llamo mucho la atención, ya que sería parte de un negocio en crecimiento y que tiene éxito, extrañamente, sin aplicar ninguna técnica y conocimientos administrativos, sin una estructura y sin Marketing. Acepté hacer mi Internship, con una interrogante a la que encontraría respuesta mientras la desarrollaba, ¿Cómo un negocio que no sabe nada de Administración puede tener tanto éxito? ¿Qué factores inciden en esto?

2.2. Funciones Desarrolladas.

En este apartado se detallan las funciones realizadas en el periodo de la practica profesional realizada en la Empresa The Alta House Vacations.

Entre las principales funciones se encuentran:

- Preparar todo los artículos de hotelería necesarios para que las propiedades estuvieran en perfectas condiciones al momento de la llegada de los huéspedes. Lo que significa verificar si el personal de limpieza ha lavado sábanas y toallas, si se han planchado y guardado correctamente. Además, se preparan insumos tales como, jabones, shampoo, acondicionador, según lo requiera cada propiedad.
- Preparar Kit de limpieza para ser entregado al personal de aseo. El kit va integrado con insumos de recambio, tales como confort, toalla nova, lavalozas, Además de lo necesario para limpiar la propiedad una vez que esta ya ha sido usada por los clientes.
- Supervisar al personal de limpieza. Organizar el calendario de trabajo, días y horarios y verificar que estos se cumplan. Además, supervisar la adecuada limpieza de las casas.
- Responder a las reservas telefónicas que los clientes realizan a diario, y agendar sus reservas en la base de datos de la empresa (Excel)

- Concretar visitas a las propiedades cuando los potenciales clientes desean verlas antes de adquirir el servicio. En definitiva vender las propiedades creando una imagen seria y confiable de la compañía.
- Llamar a los clientes que se registraron en la página Web de Ata House, y concretar la reservación que han hecho.
- Al final de cada quincena se debe entregar las horas trabajadas del personal a la contadora, para así generar sus paychecks.
- Revisar constantemente la bodega de insumos, en el caso de faltar algo, se envía un reporte a la dueña de la empresa para que haga el pedido.
- Revisar que la tienda virtual de souvenir tenga los productos actualizados. Modelos y stock., además hacer un informe de la mercadería que se ha vendido para que así la dueña del negocio la despache a la brevedad.
- Revisar que la mercadería nueva venga en perfectas condiciones, además de la cantidad que ha sido pedida.

Todas estas funciones Realizadas en la práctica profesional, permitieron a la alumna conocer como se opera una empresa, ya que aunque esta sea un negocio familiar de todas formas requiere tiempo y dedicación si se quiere llegar al éxito.

2.3. Detección del problema y propuesta de solución.

i. Problemáticas presentadas.

1. La empresa tiene una débil administración.
2. No presenta una estrategia competitiva, plan de Marketing, ni tampoco metas ni objetivos claros.
3. Los dueños de la compañía no tienen claridad con respecto al comportamiento del mercado, y tampoco de los avances y cambios que están presentando sus competidores.
4. Al ser una compañía entre esposos, no se presenta ningún orden en las labores diarias del negocio, es decir ninguno de los dos tiene tareas específicas en cuanto a la administración, servicio a los clientes y mantención de las propiedades.
5. La empresa no posee un espacio independiente de la casa de los dueños, no cuentan con una oficina dedicada única y exclusivamente a los quehaceres de *Alta House*. El trabajo es realizado desde su casa particular. En donde además mantienen los artículos de limpieza y los insumos requeridos por las propiedades. El lugar no es en una bodega debidamente ordenada y en donde dichos artículos debiesen estar contabilizados.
6. La lavandería de la casa se ocupa además para necesidades de la empresa.

7. Si bien se hace un registro de los clientes cuando realizan una reservación, dicho registro no se extiende para saber su comportamiento, es decir cuál fue la casa que alquilo, cuantos días se hospedó, y si es que su visita se ha repetido y en que periodo/temporada.
8. No están entregando una propuesta de valor para el negocio, lo que trae consigo una no fidelización y recuerdo de lo que es el concepto The Alta House en los clientes.
9. The Alta House incluye en su página web una tienda online, la que prácticamente no toman en cuenta y tampoco la dan a conocer a sus clientes una vez que han hecho sus reservas.

Como se demuestra, son numerosos los problemas que puede presentar una empresa familiar cuando no tienen al menos nociones de lo que es en sí la administración, en este negocio los dueños han puesto todo su empeño en hacer lo mejor que pueden para generar dinero, sin embargo aun no han previsto lo que puede suceder en el futuro si es que no evolucionan con la rapidez del mercado.

ii. Propuesta de solución.

Para comenzar, los dueños de la compañía se deben asesorar por un especialista en negocios y administración con el fin de ayudarlos a definir cual es el negocio o servicio que quieren poner a disposición de los clientes para satisfacer una necesidad. En este caso, la alumna de Administración de Negocios Internacionales crea una propuesta para la empresa The Alta House Vacation Rentals and Gifts.

¿Cual necesidad que se quiere satisfacer? Ofrecer alojamiento a las personas que se encuentran temporalmente en Alaska, siendo su visión la de entregar el mejor alojamiento de Girdwood, en donde los clientes pueden encontrar el lujo y la comodidad que necesitan en un solo lugar, por medio de diez Accommodations completamente equipadas con todo lo que las personas necesitan para despreocuparse y desconectarse de la rutina, siendo el lujo su factor diferenciador con respecto a los competidores.

Este negocio esta dirigido a clientes quienes tienen los medios económicos para hospedarse en este tipo de casas, por lo tanto, el negocio esta dirigido a personas de clase media y alta que se encuentran en Alaska temporalmente, ya sea por la temporada de vacaciones, negocios, visitas, etc.

Una vez definidos los objetivos se debe comenzar a dar forma al negocio, creando una estructura con respecto a los quehaceres y funciones de cada uno de integrantes de este negocio, se crearan departamentos tales como dirección, finanzas y contabilidad, área de personal, área clientes y ventas de retail. Junto con esto se arrendará un inmueble separado de la casa del matrimonio dueños de la empresa en donde su objetivo y fin será solo la empresa The Alta House, el cual será dividido por los departamentos antes mencionados, además, en este inmueble se encontrará la tienda de souvenirs que la compañía posee por una parte, y por otra parte será aquí en donde será ubicada la lavandería y bodegas tanto de la tienda de recuerdos de Alaska como la de materiales e insumos de aseo y recambios hoteleros. Cabe recalcar que este inmueble será destinado solo a funciones que tengan relación con la empresa, quedando en el pasado la mezcla contante entre la familia y el negocio.

Junto con lo anterior se contratará a personal especialista en computación e informática, quienes serán los encargados de crear un programa computacional de registro de clientes, Accommodations que fue ocupado, cuantas personas se hospedaron, por cuantos días, y finalmente si la reservación fue realizada vía telefónica o a través de internet. Con el fin de tener un orden de ocupación de los Accommodation, y mas aun, para poder realizar estadísticas según temporadas e ir analizando constantemente cuales son los cambios que esta presentando el mercado día a día.

Además el personal de informática deberá crear un sistema para ordenar el inventario de materiales e insumos que tiene la compañía, lo que contemplará tanto los artículos de hotelería, aseo y tienda de recuerdos, lo que permitirá a la dirección llevar un control de lo que se tiene y lo que no se tiene en stock, además de tener un pronostico estimado sobre el tiempo de recambio de los mismos, por ejemplo en los artículos de aseo, lavandería, y hotelería, y por otra parte, en el caso de la tienda, con el inventario se podrá hacer una estadística de que es lo mas vendido, en que cantidades comprar y cada cuanto tiempo, según la temporada.

Además, será creado un plan de marketing con el fin de que los clientes recuerden a la compañía, la recomienden y más aun se vuelvan a hospedar en alguno de los Accommodations de la empresa. Se crearan convenios con los restaurantes destacados de Girdwood, tales como Seven Glaciers, Double Musky, y Jack Sprat Restaurant. Junto con lo anterior, se dará mayor énfasis en la página web que la empresa posee destacando la variedad de recuerdos de Alaska que la Gifts Shop posee.

En este plan se Marketing, se contemplará el como fidelizar a los clientes creando una estrategia diferenciadora de sus competidores directos, tomando el máximo provecho de las ventajas que la compañía posee y las debilidades de sus competidores.

Cabe mencionar que es de suma importancia tomar en cuenta el comportamiento del mercado, si bien Alaska es un lugar sumamente privilegiado en donde los turistas llegan prácticamente solos, la empresa de Altha House no se debe confiar, ya que vivimos en

un estado constante de incertidumbre. La compañía debe estar alerta a los cambios que están haciendo sus competidores y de los nuevos que entraran al mercado, junto con esto, además la compañía debe proyectarse en el futuro y cuestionarse como se quieren ver en cinco o diez años mas y como lo logrará.

En resumen, la empresa The Alta House ya no puede seguir funcionando en base a “queremos generar dinero de manera fácil”, solo con el hecho de pertenecer a uno de los lugares mas hermosos del mundo es una ventaja, deben tomar esa oportunidad pensando que esta empresa es un negocio separado de la familia.

2.4 Una experiencia que se confronta con la formación profesional.

Llegar a realizar mi práctica profesional al estado de Alaska fue una experiencia inolvidable y sin igual, para comenzar me siento muy dichosa de haber tenido la oportunidad de haber vivido en uno de los lugares mas hermosos del mundo y haber conocido a un familia que me integró como a una mas de ellos.

Mi practica profesional fue realizada en un empresa que presta servicios de hotelería, turismo y aunque en pequeñas cantidades ventas de artículos de Alaska mediante una Gift Shop. The Alta House Vacations es una empresa Familiar, sin embargo cuando comencé mi practica pensé que los dueños de esta compañía tenían un negocio completamente estructurado, organizado y ordenado ya que la demanda de clientes era muy alta, según mis antecedentes recopilados por lo menos de un 80% a un 85% de ocupación, lo cual es muy bueno en comparación con los otros Accomodations del sector, junto con esto me sorprendí de la cantidad de llamados que recibían los dueños en su casa preguntado sobre casas, precios y disponibilidad y reservaciones.

A pesar de esto, la empresa presentaba muchas debilidades en cuando su Administración y organización, el solo hecho de tener su negocio, oficina, lavandería y Gift Sop en su propia casa creaba un gran problema ya que las funciones y labores de un matrimonio no son separadas de un negocio.

Me sorprendía que los llamados de clientes queriendo hacer reservaciones se contestaran justo en el momento en que su pequeña bebe lloraba o cuando el matrimonio recibía sus visitas. Además de escuchar contantemente a los dueños decir nuestro objetivo es ganara dinero de la manera mas fácil posible, a través de hermosas casas lujosas en donde las personas vienen, duermen, luego se van y la casa se limpia para ser nuevamente arrendadas. No me convencía que ese era el ciclo del negocio, siendo que durante cuatro años durante mi carrera de Administración de negocios Internacionales me enseñaran lo importante que es la Administración. Me empecé a cuestionar como era que esta empresa podía tener tanto éxito. La respuesta fue muy fácil y es que son casos muy poco comunes su éxito es gracias al entorno en el cual esta inserta la compañía en el estado de Alaska.

Se me paso por la mente, porque haber estudiando tanto tiempo si según el modelo de esta empresa no es para nada necesario estudiar para obtener el éxito de una compañía, según mi formación, las empresas deben tener estructuras, metas y objetivos claros, y obviamente saber con claridad cual es el servicio que se le quiere entregar a los clientes, viendo como nos diferenciamos del resto para sacar ventajas, sin embargo mientras comencé a elaborar este informe me di cuenta de que el factor entorno es muy importante para determinar el éxito. Definitivamente la empresa The Alta House habría probablemente muerto en otro escenario como por ejemplo en un lugar como Santiago de Chile.

Sin duda, Alaska fue un gran desafío, creo que fui muy afortunada por haber tenido la oportunidad de ver este caso que es tan poco común, sobre todo en nuestro país. La idea de la práctica es aprender y sacar el mayor provecho posible de tus conocimientos, es el momento de poner a prueba todo aquello adquirido en la universidad.

2.5 Conclusiones.

Con este capítulo la alumna se pudo dar cuenta de que muchas veces el entorno no es considerado como prioridad al momento de montar un negocio, sin duda en el caso de la empresa The Alta House Vacations, el entorno es uno de los factores más importantes para el éxito de esta compañía. El solo hecho de estar situados en un lugar como Alaska, el cual está lleno de maravillas naturales, animales exóticos y un clima muy particular hace que esta zona sea muy atractiva para los turistas, además de las personas que van en busca de nuevos negocios ya que es uno de los estados de Estados Unidos que posee una economía estable gracias al petróleo.

Es muy importante destacar que a pesar de estar situados en un lugar privilegiado, la empresa debe estar preparada para los cambios que el entorno pueda presentar, ya que es una industria en donde se debe estar al tanto del comportamiento del mercado ya que es muy competitiva. Es por ello que la compañía debe proyectarse en el futuro y preguntarse si Alaska en diez años más será tan atractiva como lo es el día de hoy, para eso es muy importante crear una estrategia competitiva y estructurar el negocio.

Por otra parte, es importante que los negocios familiares separen sus funciones de la vida personal ya que como vimos anteriormente se tiende a la confusión de deberes y quehaceres. La idea es estar completamente enfocados en el negocio para así, a través de los objetivos y metas que se han propuesto alcanzar el éxito y ser el mejor y más reconocido Accommodation en Alaska.

Capítulo III: Mi reconciliación con la Administración.

A continuación, se definirán conceptos que a lo largo de tiempo han ido creando y dando forma a la Administración, viendo principalmente como ha ido evolucionando e integrando nuevas tendencias a través de los años, desde la Revolución Industrial hasta el día de hoy.

3.1 Importancia de la Administración.

La administración es una de las actividades humanas más importantes desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.⁷

Es una ciencia social que se ocupa de planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos de la organización, tanto humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc, los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales, por lo que la administración se aplica de igual forma a organizaciones grandes y

⁷ **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.6.

pequeñas, lucrativas y no lucrativas, industrias de manufactura y de servicios, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.

i. Funciones Administrativas:

- **Planificar:** Se definen misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, es decir, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.
- **Organizar:** Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de roles que los individuos deberán desempeñar dentro de una organización. La estructura es intencionada en el sentido de que se debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar dichas tareas en la organización.
- **Integración de Personal:** Implica llenar y mantener ocupados los puestos determinados por la estructura organizacional, se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, reclutamiento, compensación y capacitación, entre otros, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de tareas.
- **Dirigir:** Es la capacidad de conducir al personal para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces, así, las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades,

anhelos y deseos, por lo tanto, es comprensible que la administración suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y contribución a la corrección de éstas.⁸

-

Todos los administradores ejercen funciones administrativas, no obstante el tiempo que dedican a cada función puede diferir, así, los administradores de alto nivel dedican más tiempo a la planeación y la organización, la dirección a su vez consume gran parte del tiempo de los supervisores de primera línea, y el control varía solo ligeramente entre los administradores de distintos niveles.⁹

- **Eficiencia:** Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.¹⁰
- **Eficacia:** Es el cumplimiento de objetivos¹¹.

⁸ **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.35-36

¹⁰ **Iván Thompson**, Definición de Eficiencia, <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>, 03.01.2011, 10:40 PM

¹¹ **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.12.

En síntesis se puede decir que la Administración es:

- Una disciplina: En tal sentido, es una acumulación de conocimientos que incluye teorías, principios, conceptos, etc.
- Un proceso, pues comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr objetivos.
- Una coordinación de recursos, ya que la administración requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

la administración se ha preocupado de crear una forma de hacer los procedimientos para alcanzar el éxito organizacional, así como desde la proposición de objetivos y metas, la formas en que se llevarán a cabo, y además de una retroalimentación para responder a la interrogante de si es que están haciendo las cosas y los procesos de manera adecuada

3.2 Administración y Operación.

El enfoque operacional de la administración recoge los conocimientos administrativos pertinentes para relacionarlos con las labores administrativas, es decir, lo que los administradores hacen. Pretende integrar los conceptos, principios y técnicas que se encuentran en la base de las tareas de la administración.

Este proceso parte del reconocimiento de que existe un núcleo central de conocimientos administrativos, los cuales son relacionados a la evaluación de administradores, departamentalización, y diversas técnicas de control administrativo. Además este enfoque se apoya y adopta en conocimientos de otros campos, tales como, conceptos de calidad, teorías de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y grupal, los sistemas sociales, la cooperación y las comunicaciones.¹²

¹² **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.30.

3.3 Administración por objetivos.

Objetivos: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

En una organización, se establecen objetivos para toda la empresa, y posteriormente para cada una de las distintas unidades de trabajo. Es en los objetivos en donde se especifica los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se pondrá mayor énfasis y lo que se va a cumplir a través de las estrategias, políticas, procedimientos y programas.

Los objetivos de una organización orientan los planes principales, para luego definir los objetivos de cada uno de los departamentos más importantes. Así, los objetivos de los departamentos principales controlan los objetivos de los subsectores, y así sucesivamente. Los objetivos forman una jerarquía, los objetivos de los departamentos menores serán más precisos si los administradores de subdivisiones comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas que se derivan de ellos.¹³

¹³ **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.129 - 136.

La administración por objetivos (APO)¹⁴ surge como un método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones. Se basa en el principio de que para alcanzar los resultados, la organización debe antes definir en qué negocio está actuando y hacia donde pretende llegar.

Es un proceso por el cual se identifican objetivos comunes, definiéndose las responsabilidades para cada uno de los integrantes dentro de la pirámide organizacional, en términos de resultados esperados, en donde se emplean dichos objetivos como guías para una acertada operación de la empresa.¹⁵

Sus características principales son:

- Establecimiento de objetivos para la organización.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento, área o posición.
- Elaboración de planes estratégicos y operacionales para el cumplimiento de metas y objetivos.
- Continúa medición, evaluación y control de la operación.
- Activa participación de la dirección y alta gerencia.

¹⁴ **APO:** Es un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

¹⁵ **Isaac Gómez,** Administración por Objetivos, http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionporobjetivos/, 03.01.2011, 11:00PM.

Dentro de la administración por objetivos, generalmente son los administradores y subordinados quienes están encargados de llevar a cabo e implementar este sistema, así como de realizar los cambios y modificaciones que consideren pertinentes y necesarios para conseguir mejores resultados.¹⁶ Cuando un ejecutivo no está funcionando bien, es la alta gerencia la que debe ocuparse. De esta manera los directivos juegan un papel importante en el desempeño de un empleado, pues aunque un hombre puede ser funcional por sí mismo, la empresa puede evaluarlo preguntándose ¿Qué cosas puede hacer mejor?, para así proceder a ayudarlo a mejorar, con el establecimiento de metas alcanzables, para así verse beneficiada tanto la empresa como el empleado.¹⁷

Las ventajas principales que tiene un buen programa de objetivos, están en que presentan mejoras en la administración gracias a la planeación orientada a resultados, dan precisión de las funciones y estructuras organizacionales y de la delegación de autoridad en consonancia con los resultados esperados de las personas que ejercen sus funciones respectivas, y por último, estimula el compromiso personal tanto con los objetivos propios como con los objetivos organizacionales.

Como en todos los demás tipos de planeación, una de las necesidades decisivas de la APO es el desarrollo y difusión de premisas de planeación congruentes, es decir, no se puede esperar que un administrador fije metas sin contar con puntos de referencia.

¹⁷ **Ricardo Jasso Arias**, Administración por Objetivos, http://www.univdep.edu.mx/descargas/boletin_enero.pdf, 03.01.2011, 11:00 PM

3.4 Modelos Administrativos. Recorriendo la Administración desde los Clásicos hasta el día de hoy.

En el campo de la administración es función de la teoría brindar un medio para la clasificación de conocimientos administrativos significativos y pertinentes. En el área de diseño de estructuras organizacionales eficaces, priva un buen número de principios relacionados entre sí y con valor predictivo para los administradores. Algunos principios ofrecen pautas para la delegación de autoridad, entre ellos, el principio de delegación por resultados esperados, el principio de igualdad de autoridad y responsabilidad y el principio de unidad de mando.

En administración, los principios son verdades fundamentales (o lo que se considera verdades en un momento dado) que explican las relaciones entre dos o mas conjuntos de variables, generalmente una variable independiente y una variable dependiente. Pueden ser descriptivos o predictivos, lo que significa que describen la relación de una variable con otra, es decir, lo que ocurrirá cuando estas variables interactúen.¹⁸

¹⁸ **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.15.

Numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado resultado a diferentes enfoques de la administración. A continuación se destacará la administración científica de Frederick Taylor, la teoría administrativa operacional moderna de Henri Fayol y los aportes administrativos de Elton Mayo.¹⁹

i. Clásicos como Taylor y Fayol.

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la llamada escuela de la administración científica; y el otro fue un europeo, Henri Fayol quien desarrolló la llamada teoría clásica.

A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes y aun mas, opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo XX.

Teoría de la administración científica por Frederick Taylor.

Antes de las propuestas de Taylor, los obreros eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba “libertad” de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. Para Taylor, el hombre es, por naturaleza, perezoso e intenta escudarse en ello para realizar lentamente su trabajo haciendo creer al empresario que está dando lo mejor de sí. De ahí que se deben medir

los tiempos y los movimientos de estos trabajadores para estudiarlos y encontrar la mejor combinación de movimientos musculares para elevar la producción y, también, dar uniformidad a los procesos, lo que no ocurría en el antiguo sistema.²⁰

Para ello era necesario dividir entre quienes piensan las mejores maneras de hacer el trabajo y quienes tienen las fortalezas físicas para ejecutarlo, a los primeros se les daba la responsabilidad de adiestrar a los segundos hasta obtener de ellos el mayor rendimiento que su cuerpo pudiera dar.

Además habla de la especialización de tareas, pues de esta manera, el trabajador gana más tiempo y destreza haciendo lo mismo todos los días.

En su libro titulado *The Principles of Scientific Management* se encuentran los principios fundamentales que Taylor determinó como la base del enfoque científico de la administración.

1. Sustitución de reglas prácticas por modelos científicos (conocimientos organizados).
2. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
3. Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
4. Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.

²⁰ No especificado, Frederick Winslow Taylor, http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor, 03.01.2011, 11:30 PM

5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.²¹

Quizás ninguna otra persona haya ejercido mayor impacto que él en el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de ingeniería de una compañía acerera le ofrecieron la gran oportunidad de conocer de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores y de descubrir las grandes posibilidades para la elevación de la calidad de la administración.

Teoría clásica de la administración por Henri Fayol.

Tras los aportes de Taylor, Fayol utilizando una filosofía positivista²², y utilizando un método cartesiano consistente en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias si corresponde y extraer reglas, desarrolla una teoría administrativa y un modelo administrativo, muy acogido en su época.

²¹ **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.19.

²² **POSITIVISMO**; El positivismo se basa en el método experimental, rechaza los conceptos universales y las nociones a priori. Para los positivistas, el único conocimiento válido es el conocimiento científico que surge de la afirmación positiva de las teorías tras la aplicación del método científico.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.²³

Fayol identificó las funciones básicas de una empresa como las siguientes:

- **Administrativas o de gerencia:** Previsión, mando, organización, coordinación y control.
- **Funciones técnicas de producción:** Fabricación, transformación de insumos.
- **Comerciales:** Compras, ventas y búsqueda de mercados.
- **Financieras:** Administración de capitales.
- **Contabilidad:** Registro de ingresos y egresos, inventarios, balances y estadísticas.
- **Seguridad:** Protección de las personas y los bienes.²⁴

Como se puede observar, es Fayol quien dio forma a la administración como proceso que hasta hoy tiene vigencia.

²³ No especificado, Henri Fayol, http://es.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol, 03.01.2011, 11:40 PM

²⁴ **Alejandro Jáuregui**, Principios de la Administración Industrial y general de Fayol, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%207/AdminFayol.htm>, 03.01.2011, 11:40 PM

La administración clásica de Fayol plantea 14 principios, sobre los cuales se debe sustentar el trabajo de los administradores.

1. **División del trabajo:** El obrero que fabrica todos los días la misma pieza, adquiere una habilidad, seguridad y precisión que aumentan su rendimiento. Si se produce un cambio de ocupación o de tarea, esto implica un esfuerzo de adaptación, lo que conlleva a una disminución en la producción; por lo tanto, mientras más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien su autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal, lo que se denomina liderazgo.
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización deben respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos y sanciones para las infracciones, aplicándolas con justicia.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente el cual está especializado en ese plan.

5. **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular, que vienen directamente de su jefe.
6. **Subordinación del interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe prevalecer sobre los intereses de la organización.
7. **Remuneración:** Constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa, para los empleados como para los empleadores.
8. **Centralización:** Los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.
9. **Jerarquía:** Es la línea de autoridad que está representada en la organización a través de su organigrama, representando un orden desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la organización.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado y en el momento adecuado.
11. **Equidad:** Para Fayol, la justicia es la realización de los convenios adquiridos; anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.
12. **Estabilidad de personal:** El personal necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, si es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.

13. **Iniciativa:** Debe darse a los empleados libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
14. **Espíritu de equipos:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.²⁵

Considerado como el verdadero padre de la teoría administrativa moderna, el cual advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. Identificó catorce principios, en donde hizo notar que se trataba de normas flexibles, no absolutas y utilizables de cualquier modo más allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes.

²⁵No especificado, Los 14 principios de Administración de Fayol,
<http://tinpan.fortunecity.com/dreadlock/898/apuntes/oym/fayol.html>, 03.01.2011, 11:50 PM

ii. Elton Mayo. Descubrimiento del Factor Humano.

Elton Mayo, fundador de la teoría de las relaciones humanas, se preocupó, prioritariamente, por estudiar en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción, derivado de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y la tecnología. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores.

Los investigadores llegaron a la conclusión que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial.

La lógica de los sentimientos y las normas grupales no estaban en la lógica de la administración clásica. La vida grupal llega a ser una fuente de satisfacción social para el individuo de tal manera que incrementa la satisfacción del trabajador y disminuye la rotación de personal y el ausentismo. Así, los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, muchas veces en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Esos grupos informales definen las reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus creencias y expectativas, que cada participante va asimilando e integrando en sus actitudes y comportamiento.

Los efectos de los grupos informales llevó a Mayo y sus colaboradores a reconocer que:

1. La cantidad de trabajo desarrollada por un obrero (y por lo tanto el nivel de eficiencia y la racionalidad de la organización) no viene solo determinada por su capacidad física, sino por su capacidad social.
2. Las consideraciones no económicas desempeñan un papel central en la determinación de la motivación y en la felicidad del obrero.
3. La más alta especialización no es de ninguna manera la forma más eficiente de la división del trabajo.
4. Los obreros no reaccionan a la administración, sus normas y consideraciones como individuos, sino como miembros del grupo.²⁶

²⁶ **Emeterio Guevara**, Los Experimentos de Hawthorne,
<http://www.eumed.net/libros/2008c/438/Los%20Experimentos%20de%20Hawthorne.htm>, 04.01.2011, 00:10 AM

Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores, tendrían un efecto dramático en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación de un grupo de prueba, la realización de cambios en los sistemas de descanso, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos, no parecieron explicar los cambios en la productividad. Así pues, Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que eran otros los factores explicativos. Descubrieron que, en general, la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre miembros de un grupo de trabajo y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación.²⁷

²⁷ **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.21.

3.5 Importancia de la Negociación.

¿Por qué La negociación atrae tanta atención? ¿Por qué los cursos de negociación se han vuelto tan populares en La última década? Una respuesta posible seria que los cambios sociales y económicos recientes hacen que el arte de negociar sea no sólo más importante, sino también más difícil de dominar.

Ya sea el acuerdo sobre un contrato, la discusión sobre las posibles soluciones a un conflicto laboral, un convenio de alcance internacional, o el plazo para la terminación de un trabajo con un colaborador de la oficina, los directivos se encuentran diariamente comprometidos en negociaciones.

Actualmente se asume el conflicto como un elemento más en la vida en la Organización. Al directivo de hoy no se le pide que evite el conflicto, más al contrario se le pide que lo haga constructivo y que aprenda a manejarlo.²⁸

La negociación es el proceso de buscar la aceptación de ideas, propósitos o intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal modo que las partes envueltas terminen la negociación consientes de que fueran atendidas, de que tuvieron oportunidades de presentar toda su argumentación y que el producto final sea mayor que la suma de las contribuciones individuales. Es un proceso que cada día se necesita perfeccionar, especialmente cuando la crisis parece estar siempre presente y cuando las personas están en una permanente postura de negociadores.

²⁸ José Antonio Carrión, *Técnicas de Negociación*, <http://www.ua.es/es/congresos/protocolo/6encuentro/ponencias/docs/negociacion.pdf>, 04.01.2011, 00:30 AM

3.6 El conflicto.

El conflicto se desarrolla en un proceso dinámico en el que las partes influyen mutuamente, las condiciones antecedentes crean las condiciones para que se presenten conflictos. Una de las partes percibe que existe una posible situación de conflicto y empieza a desarrollar sentimientos de conflicto hacia la otra y a observar un comportamiento conflictivo. La acción de una de las partes conduce a la otra parte a alguna forma de defensa o reacción, a partir de esa reacción, la cual puede ser positiva o negativa, el conflicto se intensifica o se presenta una forma de resolución.

En el interior de las organizaciones existen ciertas condiciones que tienden a generar conflictos, se trata de condiciones inherentes a la naturaleza de las organizaciones y suelen crear percepciones en las personas y los grupos que las predisponen al conflicto.

Básicamente existen cuatro condiciones antecedentes a los conflictos:

1. Ambigüedad de la función: cuando las expectativas poco claras y confusas, además de otras incertidumbres, aumentan la probabilidad de provocar que las personas sientan que trabajan para propósitos incompatibles.
2. Objetivos encontrados: los grupos, como consecuencia del crecimiento de la organización, se especializan cada vez más en la persecución de sus objetivos, así cada grupo realiza tareas diferentes y se enfoca en objetivos diferentes, es así como surge la diferenciación, es decir, objetivos e intereses distintos de los demás grupos de la organización.

3. Recursos compartidos: Los recursos de la organización son limitados y escasos. Si un grupo quiere aumentar su cantidad de recursos, el otro tendrá que perder o ceder una parte de los suyos.
4. Interdependencia de actividades: Cuando los grupos son muy interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de los demás.

Existen varios estilos para administrar los conflictos, por una parte, están los que resaltan el deseo de satisfacer los intereses propios, y por otra, los que toman en cuenta los intereses de la otra parte. A partir de esto, se propone un modelo que presenta cinco estilos para administrar los conflictos.²⁹

El conflicto produce resultados constructivos o negativos para las personas y los grupos, pero sobre todo, para la organización como un todo. Es importante subrayar que la reacción de las partes ante el conflicto y la manera en que lo resuelvan tendrán una gran influencia en las percepciones, los sentimientos y los comportamientos siguientes, así como en la calidad de la comunicación entre los grupos dentro de la organización.³⁰

³⁰ **Idalberto Chiavenato**, Gestión del talento Humano, Editorial McGraw-Hill, año 2009. Pág. 460 - 465.

3.7 Administración de Recursos Humanos. ARH.

La administración de recursos humanos es el área que constituye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base del éxito.³¹

A lo largo de la historia ha habido avances de la actividad laboral del ser humano. El siglo XX trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas, sin duda, los cambios y las transformaciones que registró marcaron la manera de administrar los recursos humanos.³²

Hoy en día las organizaciones son auténticos seres vivos, ya que crecen, logran el éxito e intentan sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, etc. Por otra parte provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que estas apliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas, las que son indispensables para mantener la competitividad del negocio. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización.

³¹ **Idalberto Chiavenato**, Gestión del talento Humano, Editorial McGraw-Hill, año 2009. Pág. 9.

En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que hay en el mercado.

El contexto de la administración de recursos humanos lo conforman las personas dentro de la organización. Las personas pasan una gran parte de sus vidas trabajando en organizaciones, de modo que dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones.

La administración de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar las funciones administrativas, ya que éste no trabaja solo, sino que a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

Para administrar el trabajo de las personas, la ARH:

1. Integra personas a la organización.
2. Socializa y orienta a las personas en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseña el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a las personas, como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida.
9. Mantener excelentes relaciones con las personas, los sindicatos y la comunidad.
10. Aumentar la competitividad de las personas para incrementar el capital humano.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización. Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más consientes de sus trabajadores y les presten más atención.

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.³³

³³ **Idalberto Chiavenato**, Gestión del talento Humano, Editorial McGraw-Hill, año 2009. Pág. 4 – 15.

3.8 Liderazgo y trabajo en equipo.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz.

Liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal es que se aliente a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con empeño y seguridad en sí mismos. El empeño es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo, la seguridad es el reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que esta seguirá. Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo. Esta aptitud se compone de cuatro características:

1. Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
3. Capacidad para inspirar a los demás.
4. Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas.

El primer componente se refiere al poder, y se define como la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. Un líder en conocimiento por lo menos del estado prevaleciente de la teoría de la motivación y de los elementos de la motivación se halla más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas y, por ende, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y para administrar en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas. El tercer componente del liderazgo es la capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. La inspiración proviene de quienes encabezan a grupos, estos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción, y un intenso deseo de promover sus anhelos. El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. La intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, la percepción que se tenga de las recompensas, y de la tarea que se está por desarrollar.

La esencia del liderazgo son los seguidores, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados, si se entiende la motivación se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.³⁴

³⁴ **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.532 – 534.

3.9 Trabajo en equipo.

La organización jerárquica compuesta por departamentos y puestos esta en extinción. El mundo de los negocios exige el cambio y la innovación de las organizaciones, las cuales migran rápidamente hacia un nuevo concepto de trabajo: en lugar de separar a las personas en puestos individuales y fragmentados, hoy en día se juntan a las personas en equipos o células de producción y en actividades conjuntas, lo que da un resultado totalmente diferente y mejor.

Un equipo se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Una definición de equipo es: “número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.”³⁵

Los equipos son mucho más que simples grupos humanos y tienen características tales como:

- Las personas tienen y comparten los mismos intereses.
- Las personas deciden de forma conjunta.
- Las personas actúan de manera conjunta.
- Tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas.
- Existe una fuerte interacción emocional y afectiva.

³⁵ **Harold Koontz**, Administración una perspectiva Global, Editorial Mcgraw-hill, México, 2003, pág.576.

Para la formación de equipos no existen reglas específicas, sin embargo, los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia de su propósito. Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades, tales como, funcionales o técnicas, para la solución de problemas y toma de decisiones, y por supuesto, habilidades para las relaciones humanas.

Los equipos son especialmente potentes en la modificación de conductas, actitudes, valores y en el disciplinamiento de sus miembros. Influyen en los patrones de comunicación, ya que el trabajo en equipo implica una comunicación abierta entre todos los miembros del grupo. Asimismo, cuando las interacciones grupales son eficaces pueden influir en la motivación, así, cuando los miembros de un grupo participan en el establecimiento de objetivos, es probable que se comprometan más profundamente con el cumplimiento de las metas grupales. Finalmente, el liderazgo debe considerarse en el contexto de los procesos grupales ya que la comprensión de los conceptos referidos a los grupos contribuye al entendimiento de las interacciones entre líderes y seguidores. La posesión de conocimientos sobre los grupos es importante para el ejercicio de todas las funciones administrativas, y en particular para la dirección.

3.10 **Incertidumbre.**

En la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren hoy. Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad.

La incertidumbre es aquella falta de consistencia, precisión o exactitud de la información que no permite predecir la realidad que rodea a la organización, causando por tanto inseguridad y duda. Además puede presentarse cuando no se obtiene una retroalimentación que solucione las necesidades de información.

La incertidumbre significa el hecho de no poder predecir las alternativas que se pueden tener en un evento dado. La información, entonces, reduce la incertidumbre. Es decir, en la medida que se tenga una mayor información sobre un acontecimiento que sea coherente entre sí, menos incertidumbre existirá. Por ello las organizaciones buscan respuestas a sus interrogantes en cualquier situación que puedan interpretar como un signo o un mensaje que sea coherente con una información previa y que indique cambios probables o tendencias del entorno competitivo.³⁶

³⁶ **Jorge Aguilera**, Comunicación Organizacional y el Manejo de la Incertidumbre, <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=807>. 11.09.2011. 17:40 PM.

La gestión de la incertidumbre está en la gestión de los procesos y no en el desarrollo de elementos aislados. La gestión de la incertidumbre está en las relaciones y en los vínculos, ya que el entorno de la organización es un continuo de sucesos emergentes e imprevistos que aparecen en la cotidianidad de los hechos corporativos a partir de las relaciones con los diferentes públicos. La concepción de un mundo estático y objetivo, se derrumbó a principios del siglo XX³⁷. Este punto de vista operativo cambia la concepción de la estrategia corporativa, ya no se está trabajando sobre un territorio seguro de interpretación de mensajes, donde la fuerza o la amplitud de medios controlados por el emisor desarrollan un significado certero en los públicos; sino que las organizaciones se encuentran en un territorio inestable conformado por una trama de significados que se van generando a partir de la interacción de los públicos con la organización.

Como la dualidad de ondas y partículas, que intercambian su comportamiento evitando así la predicción futura, la incertidumbre lleva a adaptarse a entornos y circunstancias cambiantes, a ser creativos para poder encarar lo impredecible y explorar nuevas vías insospechadas, en definitiva, la incertidumbre lleva a sumar esfuerzos.

³⁷ **El Principio de Incertidumbre**, <http://www.biopol.cat/es/editorial/el-principio-de-incertidumbre/> 14.09.2011. 18:00 PM

3.11 Planificación Estratégica

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. Su propósito es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento”.³⁸

Hoy día, la meta principal de la planeación estratégica es ayudar a una empresa a seleccionar y organizar sus negocios al objeto de mantener la empresa saludable, incluso cuando sucesos inesperados afectan de forma adversa a cualquiera de sus negocios o líneas de productos específicas. Para cada uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego que le permita alcanzar sus objetivos a largo plazo, así mismo, determinar qué es lo más sensato con respecto a su posición en la industria, objetivos, oportunidades, aptitudes y recursos.

Las organizaciones realizan actividades de planeación como las que se mencionan a continuación:

a. Misión Corporativa.

Toda organización existe para lograr algo. Su misión o propósito específico suele estar debidamente aclarado cuando se inicia el negocio, con el tiempo, la misión podría perder sentido, debido a posibles cambios en las condiciones del mercado.

³⁸ Philip Kotler, Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, Editorial Prentice Hall, México 2002, pág. 64.

Cuando la gerencia detecta que la organización se está apartando de su misión, debe renovar su búsqueda de un propósito.

Las declaraciones de misión no deben modificarse cada pocos años en respuesta a cada nuevo giro de la economía, sin embargo, una empresa debe redefinir su misión si ésta ha perdido credibilidad.

Una declaración de misión bien pensada proporciona al personal de la organización un sentido común de propósito, rumbo y oportunidad.

b. Unidades Estratégicas de Negocios. (UEN)

La mayor parte de las empresas opera en varios negocios, Levitt recomendó a las empresas redefinir su negocio en términos de necesidades, no de productos.³⁹. El propósito de identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa es crear estrategias individuales y asignar financiamiento adecuado.

Una UEN tiene tres características:

1. Es un solo negocio o un conjunto de negocios afines que se puede plantear con independencia del resto de la empresa.
2. Tiene su propio conjunto de competidores.
3. Tiene un gerente responsable de la planeación estratégica y utilidades que controla la mayor parte de los factores que influyen en las utilidades.

³⁹ **Philip Kotler**, Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, Editorial Prentice Hall, México 2002, pág. 67.

Con el paso del tiempo una UEN puede cambiar según su crecimiento y participación en el mercado, es por ello que cada negocio se debe estudiar desde la perspectiva de donde estuvo en tiempos pasados y donde irá probablemente en el futuro. Si la trayectoria esperada de una UEN no es satisfactoria, compañía debe pedir a su gerente que proponga una nueva estrategia y la consiguiente trayectoria probable.

c. Formulación Estratégica.

Las metas indican lo que el negocio quiere lograr, una estrategia es un plan para alcanzar metas. Aunque hay muchos tipos de estrategias, Michael Porter los ha condensado en tres tipos, los cuales son un buen punto de partida para el razonamiento estratégico: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.⁴⁰

1. Liderazgo en costos: El negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante en el mercado.
2. Diferenciación: El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte del mercado valora. El negocio cultiva las fuerzas que contribuirán a la diferenciación que se busca. Así, la empresa que busca el liderazgo en calidad debe usar los mejores componentes para comunicar eficazmente su calidad.

⁴⁰ Philip Kotler, Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, Editorial Prentice Hall, México 2002, pág. 80

3. Enfoque: El negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos de mercado, llegando a conocerlos profundamente y buscando el liderazgo en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

Según Porter, las empresas que adoptan la misma estrategia dirigida al mismo mercado meta constituyen un grupo estratégico. La empresa que mejor pone en práctica dicha estrategia es la que obtendrá más utilidades, por otro lado, las empresas que no siguen una estrategia clara son las que peor les va.

d. Retroalimentación y Control

Al implementar su estrategia, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. La empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará, y cuando eso suceda la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategia e incluso en algunos casos sus objetivos. La clave para tener una organización saludable es que la organización esté dispuesta a examinar el entorno cambiante y adoptar nuevas metas y comportamientos apropiados.

Los planes de negocios están adquiriendo una orientación cada vez más cara hacia los clientes y los competidores, están mejor pensados y son más realistas que en el pasado. Los planes reciben más aportaciones de todas las funciones y se preparan en equipo. La planeación se está convirtiendo en un proceso continuo para responder a los rápidos cambios en las condiciones del mercado.

3.12 **Marketing**

La administración del Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

Según Peter Drucker ⁴¹ “El propósito del Marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del Marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o el servicio.”

Conceptos centrales de Marketing.

a. Mercado Meta y Segmentación.

Segmentar el mercado, es identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de Marketing. Para cada mercado meta seleccionado, la organización desarrolla una oferta de mercado. La oferta se posiciona en la mente de los compradores meta como algo que proporciona beneficios.

Mercado: Conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto en específico. Sin embargo, para los mercadólogos quienes venden constituyen la industria, y quienes compran constituyen el mercado

⁴¹ **Philip Kotler**, Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, Editorial Prentice Hall, México 2002, pág. 8

b. Necesidades, deseos y exigencias.

Las necesidades describen a las cosas básicas que la gente requiere (alimentos, agua, etc.) Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad (una persona que necesita alimento, pero desea una hamburguesa), Los deseos son moldeados por la sociedad en que se vive. Las exigencias son deseos de productos específicos respaldados por la capacidad de pagar, muchas personas quieren un Ferrari, pero solo unas cuantas pueden y están dispuestas a pagar por ello.

c. Producto.

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos. Un producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

d. Valor y satisfacción.

El producto u oferta tendrá éxito si entrega valor y satisfacción al comprador meta. El comprador escoge entre diferentes ofertas con base en el valor que, según él, proporciona la oferta. Valor se entiende como el cociente entre lo que el cliente obtiene y lo que da.⁴²

⁴² Philip Kotler, Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, Editorial Prentice Hall, México 2002, pág.

e. Competencia.

La competencia incluye todos los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar.

Se pueden distinguir distintos niveles de competencia:

1. Competencia de marca: Una empresa ve como competidores a otras empresas que ofrecen productos o servicios similares a los mismos clientes.
2. Competencia de industria: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan el mismo producto o clase de productos.
3. Competencia de forma: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan productos que proporcionan el mismo servicio.
4. Competencia genérica: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo dinero de los consumidores.

En definitiva, el marketing sostiene que la clave para alcanzar las metas de la organización radica en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores. El concepto parte de un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectan a los clientes y produce utilidades satisfaciendo a los clientes.

3.13 **Ventaja Competitiva, Comparativa y Externalidades.**

Ventaja Competitiva: La ventaja competitiva resulta de la habilidad que tiene una empresa para ejecutar un conjunto de actividades a un costo menor que sus competidores o en una forma única que crea mayor valor para el cliente. La empresa al tener una ventaja competitiva, versus sus compradores, ya sea de costos o de diferenciación, posee una oferta que desde la perspectiva del consumidor, y en relación a las otras ofertas que existen en el mercado, es la que agrega más valor, ya que su relación Beneficio/Precio es la más valorada por parte del consumidor.

La ventaja Competitiva se caracteriza porque esta se crea, es decir, no es algo innato que la compañía posee, esta ventaja se puede crear en base a la diferenciación o a los costos. Cuando una empresa decide desarrollar una ventaja competitiva en base a los costos, esta se propone ser un productor de bajo costo dentro del mercado en el cual opera. Por otra parte, una empresa desarrollará una ventaja competitiva de diferenciación si esta se busca ser la única del mercado en algún o algunos aspectos y atributos que son ampliamente valorados por los consumidores, y por lo tanto, están dispuestos a pagar un precio mayor

Ventaja Comparativa: La ventaja comparativa es algo innato, es decir que una compañía o un país la tienen desde un principio sin haberse visto en la necesidad de crearla para poder sobresalir en el mercado. La ventaja comparativa se trata de especializarse en las actividades en donde más ventaja se tiene.

Esta ventaja muestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo, en los que son comparativamente más eficientes que los demás y que tenderán a importar los bienes en los que son más ineficaces y que por tanto producen con unos costes comparativamente más altos que el resto del mundo.⁴³

⁴³ http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_comparativa

Externalidades: Una externalidad existe cuando la producción o el consumo de un bien afectan directamente a las empresas o a los consumidores que no participan directamente en su venta o su compra, y cuando dichos efectos no se reflejan completamente en el precio de mercado.

Un ejemplo de una externalidad negativa es en la producción de energía nuclear trae beneficios para el generador de la electricidad pero trae impactos negativos sobre el medio ambiente con la creación de desechos radioactivos que son perniciosos para la sociedad. Un ejemplo de una externalidad positiva puede ser si mi vecino arregla su casa y la pinta para que quede mejor a su coste y esta labor beneficia el valor total del barrio para todos.

Las externalidades son rigideces del mercado donde los impactos, positivos y negativos, no están reflejados en los precios, es decir, los beneficios los llevan terceros y los costos los incurren terceros y, como ni los beneficios ni los gastos están reflejados en los precios, el desarrollo del equilibrio económico los excluye impidiendo la aproximación al Optimo de Pareto teórico.

Como los precios no tienen en cuenta estas externalidades, las decisiones económicas no pueden estar basadas en la plena eficiencia ya que excluyen partes de los costes y beneficios. Por otra parte, como actividades incurren en costes y beneficios ajenos, el objetivo es minimizar estas externalidades para que, así, los que causan externalidades negativas pagan por ello y los que causan externalidades positivas se benefician de ellas.

Si suponemos que todos los gastos y beneficios deben tenerse en cuenta en toda decisión económica, de comprar y vender, de invertir y desinvertir, debemos minimizar las externalidades. Si suponemos que el objetivo es maximizar el Óptimo de Pareto que nos dará la tarta más grande, debemos minimizar las externalidades.

Con las externalidades que quedan, cuando unos se benefician por externalidades y otros son perjudicados por externalidades se puede tener esto en cuenta a través de ajustes como impuestos a los que se benefician y pagos a los que pierden. Con el Optimo del Pareto, el objetivo es llegar a su punto máximo y, si algunos pierden y otros ganan, los que ganan pueden subvencionar a los que pierden.⁴⁴

44 **¿Que son las Externalidades?** . <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-externalidades>. 29.09.2011. 16:00 hrs.

3.14 Conclusiones.

Gracias a la práctica profesional realizada en Alaska por la alumna de Administración de Negocios Internacionales se puede dar a conocer que no solo una empresa puede tener éxito si aplica la administración como una base para el negocio que se está llevando a cabo en este caso, queda claro que el éxito que la empresa está teniendo por ahora es dado gracias al factor entorno. Se demostró que la compañía presenta una débil administración, sin embargo The Alta House es reconocida como el mejor accommodation de Alaska en el año 2009 y 2010.

A pesar de que la alumna en un principio se confundió pensando que cualquier empresa podía tener éxito y solo eran necesarias las ganas de llevar a cabo un negocio y que más aún tiene el éxito que se ha demostrado con esta compañía, se da cuenta que esto no solo basta, ya que hay un factor muy importante, el futuro. Es necesario proyectarse en el futuro para mantener una empresa en un entorno tan incierto como el hoy, y para ello es necesario contar con el conocimiento para tener las herramientas suficientes para enfrentar al mercado. Es por ello que la Administración y la organización son muy importantes.

Una vez que la alumna se ha convencido nuevamente que la administración sí es importante, se reconcilia con ella y sus modelos administrativos más importantes a través de la historia hasta el día de hoy.

3.14 Bibliografía

- Alaska Census 2010. <http://live.laborstats.alaska.gov/cen/redistr.cfm>.
- <http://enciclopedia.us.es/index.php/Alaska>
- <http://www.alaska.com/about>
- <http://commerce.alaska.gov/>
- <http://www.arqhys.com>
- <http://www.girdwoodchamber.com/>
- Harold Koontz, Administración una perspectiva Global, Editorial McGraw-hill, México, 2003
- <http://www.promonegocios.net>
- <http://www.elprisma.com/>
- <http://www.univdep.edu.mx/>
- Idalberto Chiavenato, Gestión del talento Humano, Editorial McGraw-Hill,
- <http://www.degerencia.com/>
- <http://www.ua.es/>
- <http://www.biopol.cat/>
- Philip Kotler, Dirección de Marketing: Conceptos esenciales, Editorial Prentice Hall,

