

CAPÍTULO 2

MODELOS PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TURISMO APLICABLE A LOS MUNICIPIOS DE TOLÚ Y COVEÑAS

Contexto

El Golfo de Morrosquillo localizado en el Caribe colombiano, en jurisdicción de municipios de los Departamentos de Córdoba y Sucre. Es una zona de alta vocación para el desarrollo turístico. (Departamento Nacional de Planeación, 2010).

El producto turístico de sol y playa es el de mayor preferencia, imagen y posicionamiento en los mercados nacionales, pero este ha presentado diversas problemáticas, como son: la baja calidad ambiental, principalmente por contaminación de aguas de baño, con problemas en su uso primario; el retroceso de la línea de costa como resultado de las dinámicas físico naturales; el déficit en el ordenamiento y planificación de las playas; y la ocupación ilegal de las zonas de playa por construcciones inmobiliarias, infraestructura, invasiones y demás usos no autorizados en el bien de uso público (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2011).

En el sector empresarial es evidente la poca proyección estratégica y los bajos niveles de competitividad de las empresas turísticas ubicadas en el Golfo. Las condiciones del entorno no han permitido promover el dinamismo económico regional, sumergiéndose en una problemática relacionada con la baja capacidad de gestión de los empresarios, la falta de sensibilización de los actores, especialmente el poco compromiso de los habitantes, como principales jalonadores de la vocación turística con la que cuenta el departamento. También es muy notoria, la deficiente provisión de recursos que limitan la búsqueda del fortalecimiento del sector de una manera integral hacia la participación en terrenos internacionales. La presencia en la región de organizaciones de escala internacional es escasa, por no decir nula, pues las condiciones con las que se cuentan son fuertes limitantes para afrontar los retos y las exigencias de un mercado mundial. No hay inversión en áreas de investigación y desarrollo que propendan por la incursión de productos y servicios recreativos y culturas que hagan más

atractivo el destino, al tener aspectos que marquen la diferencia al competir ante otros sectores turísticos tanto del país como del mundo (Cluster Development : Comisión regional de competitividad, 2014).

El abordaje de la problemática del turismo en el Golfo de Morrosquillo, históricamente se ha hecho con orientaciones basadas en los factores sociales y políticos, dejando de lado el estudio de un mundo globalizado con condiciones cambiantes y de creciente interacción del sector con la cultura, la historia y enfoques organizacionales vanguardistas que impactan en el bienestar de las regiones turística. Muchos autores han evidenciado en sus trabajos que las perspectivas de modelos de determinantes internos son el input para garantizar una reingeniería que impacte en el posicionamiento de los sectores. (Rodríguez, 2009)

El análisis de los problemas del sector turismo desde este enfoque es un tema importante en la OMT; tanto así, que se emitió desde la conferencia de ciudad del cabo en el año de 2002, directrices para trabajar sobre los determinantes culturales y enfoques organizacionales vanguardistas, con el fin de buscar las mejoras estructurales de las problemáticas de estos sectores.

De este modo, la consolidación de un territorio en lo que respecta al turismo, implica una serie de mutaciones en las estructuras organizacionales, que más que dar a conocer un punto geográfico atractivo, requiere potencializar las bondades de la región en cuanto a la historia, cultura, gastronomía y recursos naturales. Es de aprovechar el factor diferenciador innato de cada región para proyectarse a mercados nacionales e internacionales que impacten en la economía, ya que el “turismo puede considerarse sin lugar a dudas en el instrumento más eficaz para mejorar la resistencia de las economías en los pequeños Estados en desarrollo”, declaró el Secretario General de la OMT, Francesco Frangilli (Organización Mundial del Turismo OMT, 2011) .

El turismo es un sector considerado motor de crecimiento regional, por lo que se hace indispensable aprovechar sus riquezas naturales, paisajísticas y su ubicación favorable para convertirlo en una región con un gran potencial de desarrollo a escala internacional. Para lograr niveles de competitividad turística es fundamental conocer las fortalezas y los factores del entorno que determinan el dinamismo del mercado y estructurar una

imagen de la región cada vez más atractiva al cumplimiento de mercados de estándares mundiales.

Composición de la competitividad del turismo según Hong

Hong (2009:109) define la competitividad del turismo como “la capacidad de un destino para crear, integrar y ofrecer experiencias turísticas incluidos los productos de valor añadido y servicios considerados importantes por los turistas”. Según Hong (2009:109), estas experiencias turísticas sostienen los recursos de un destino y contribuyen a conservar una buena posición en el mercado con respecto a otros competidores.

Propone un modelo de análisis de la competitividad de un destino turístico que tiene en cuenta “las ventajas comparativas de Ricardo, incluyendo las condiciones de los recursos naturales (ventajas comparativas exógenas) y el grado de cambio tecnológico (ventajas comparativas endógenas), las ventajas competitivas de Porter, que explican el aumento del comercio entre países con similares dotaciones de factores; la gestión del turismo, ofreciendo una educación de calidad y formación para mejorar las ventajas comparativas y las competitivas; y, por último, las condiciones del entorno, tanto doméstico como global” (Dièguez, Guelmonde, Sinde, & Blanco, 2011).

Modelo conceptual de la competitividad del destino (Crouch y Ritchie)

Con este modelo sus autores ofrecen un marco de referencia con la finalidad de ayudar al destino a competir de un modo más eficaz. Además, matizan que un destino turístico competitivo debe contribuir a aumentar el bienestar de la población local (Flórez , 2008).

Establecen que para entender la competitividad de un destino en el largo plazo es apropiado considerar dos elementos (Crouch y Ritchie, 1999:142): la ventaja comparativa (recursos endógenos): recursos del destino (recursos humanos, recursos físicos, conocimiento de los recursos, disponibilidad de capital, infraestructura turística, recursos históricos y culturales y tamaño de la economía) y la ventaja competitiva (recursos desplegados): capacidad de utilizar esos recursos de manera eficaz a largo

plazo (auditoría e inventario, mantenimiento, crecimiento y desarrollo y eficiencia y eficacia).

Crouch y Ritchie (2003:62) consideran que el sistema turístico está condicionado constantemente por influencias y presiones que surgen fuera del propio sistema. Identifican como macroentorno los factores económicos, tecnológicos, medioambientales, políticos, legales, socioculturales y demográficos. Por lo cual, proponen un modelo cuya clave son los recursos, puesto que funcionan como factores de atracción, atrayendo inicialmente a los turistas hacia el destino.

Contemplan la existencia de una política de planificación y desarrollo del destino, así como de factores determinantes limitadores o amplificadores que influyen en la competitividad. El modelo conceptual no es un modelo “predictivo ni causal”, sino únicamente explicativo.

En este modelo se han identificado debilidades, puesto que es un modelo descriptivo y conceptual, en la práctica muchos destinos no poseen bases de datos ni indicadores para valorar todos los factores que se presentan en el modelo. También plantean factores de competitividad abstractos o de difícil medición cuantitativa.

Modelos de gestión de los sistemas de indicadores de sostenibilidad turística.

Los modelos de gestión de los sistemas de indicadores de sostenibilidad turística están asociados a denominaciones como “observatorios”, “sistemas de información” o “centros de información”, que pueden ser iniciativas públicas, privadas o mixtas, incluyendo la academia, con todas las ventajas que esto último significa para la buena marcha de una organización que manejará cifras de orden técnico y series de carácter estadístico.

Tomando como ejemplo de modelo de gestión de un observatorio, en este caso para el trabajo, éste puede ser “un instrumento, una unidad de trabajo, un órgano, un servicio de información, una herramienta, un sistema...” (Farné, 2010), lo cual significa que los modelos de gestión para los indicadores de sostenibilidad turística para su funcionamiento realmente no necesitarían de personería jurídica, o sea que pueden funcionar como una alianza entre entidades públicas y privadas, en la que se incluye la academia por derecho propio.

Sobre lo que hace un sistema de información turística, es deseable que éste no se dedique únicamente al levantamiento de información, al diseño de indicadores de competitividad y sostenibilidad, o a su seguimiento y monitoreo, sino que también produzca suficiente investigación, que ésta sea pertinente, además, y que desde su interior se motiven iniciativas de innovación a partir del conocimiento generado. La producción del Sistema servirá de base para la formulación de la política pública turística en el territorio y para la toma de decisiones estratégicas, reduciendo niveles de incertidumbre.

Estas instancias cuentan con recurso humano idóneo y con el conocimiento suficiente. En cuanto a la capacidad de procesamiento y generación de resultados, se trata de plataformas tecnológicas adaptadas a las necesidades de información del mundo globalizado del Siglo XXI, preferiblemente de última generación. Sus productos e informes son generados con la periodicidad requerida y adecuadamente difundidos a través de diferentes estrategias de comunicación.

Variables de referencia y requerimientos de información de interés turístico local

Variables de referencia.

Las normas técnicas sectoriales de sostenibilidad turística para destinos turísticos (NTS-TS-001-1) y para destinos turísticos de playa (NTS-TS-001-2), establecen una serie de requerimientos que deben ser tenidos en cuenta por todo destino si se desea certificarse como sostenible. Son estos requisitos los que orientan la identificación de las que se han denominado variables de referencia, obtenidas a partir de la información generada por instituciones públicas y privadas, autorizadas y confiables con presencia en el territorio, que puedan convertirse en insumos para la construcción de los indicadores del proyecto.

La responsabilidad de elaborar estas normas técnicas estuvo a cargo de la Unidad Sectorial de Normalización para los temas relacionados con el turismo sostenible, que por delegación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo está bajo el liderazgo de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia. En el proceso de elaboración de las normas se convoca al Gobierno

nacional, la academia, representantes del sector turismo y hotelero, y en general cualquiera que haga parte del sector.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS-001-1: Destinos Turísticos de Colombia. Requisitos de sostenibilidad. “Especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica, aplicables a los destinos turísticos colombianos” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, 2006). Establece como requisitos de sostenibilidad, aspectos relacionados con la delimitación territorial del destino turístico, un sistema de gestión para la sostenibilidad, y el cumplimiento de exigencias de orden legal, ambiental, sociocultural y económico.

La delimitación territorial del destino tiene que ver con la identificación de atractivos del inventario turístico, planta turística, infraestructura básica, superestructura y demanda turística, la delimitación cartográfica del área certificada, y un programa de zonificación y uso turístico de acuerdo al ordenamiento territorial vigente.

El sistema de gestión para la sostenibilidad se constituye a partir de una política de sostenibilidad, programas de gestión para la sostenibilidad, acciones de monitoreo y seguimiento, definir la autoridad y designar responsables del sistema, contar con un plan de capacitación y entrenamiento, establecer programas de información y sensibilización, promover acciones sobre el uso turístico sostenible en el desarrollo territorial, documentar lo relacionado con el proceso de certificación, prevenir y dar respuesta a emergencias, y contar con un sistema de mejora continua.

El cumplimiento de los requisitos legales obliga al destino a verificar el acatamiento de la legislación que le sea aplicable en los aspectos ambientales, socioculturales y económicos.

El cumplimiento de los requisitos ambientales tiene que ver con la protección de la flora y la fauna; una adecuada gestión del agua, la energía, los residuos sólidos y el uso de productos químicos; y el adecuado manejo de la contaminación atmosférica, auditiva, visual y de otros impactos ambientales.

El destino debe cumplir con requisitos socioculturales tales como establecer códigos de conducta; preservar, conservar, promover y aprovechar adecuadamente el patrimonio cultural; medir los niveles de satisfacción de

la comunidad en relación con la actividad turística; prevenir el comercio sexual de menores relacionado con el turismo; apoyar a comunidades que elaboran productos, prestan servicios o desarrollan actividades folclóricas o artísticas; hacer cumplir la legislación relacionada con comunidades indígenas, negras y raizales; establecer instrumentos para el adecuado manejo de impactos socioculturales; prevenir la mendicidad; organizar y formalizar a vendedores ambulantes; prevenir la drogadicción; y llevar registros del número de turistas y la capacidad de carga en los principales atractivos turísticos.

En lo relacionado con requisitos económicos, el destino turístico debe adelantar acciones sobre la imagen y la promoción turística; medir y registrar el grado de satisfacción de visitantes y turistas; promover la generación de empleo y el desarrollo de las capacidades de emprendimiento local; velar por la seguridad de comunidad, visitantes y turistas; capacitar a las comunidades locales; promover la adquisición de bienes y servicios por parte del sector turismo, elaborados o suministrados por la comunidad local; y llevar indicadores de control del desarrollo turístico.

Se han dispuesto como otros requisitos, contar con programas de conservación y mantenimiento de la infraestructura y el espacio público; implementar la señalización turística; divulgar y sensibilizar en lo relacionado con áreas de interés turístico y sus indicaciones de conservación y uso responsable de esas áreas; y finalmente, promover acciones para la adopción de las normas técnicas sectoriales de calidad turística por parte de los prestadores de servicios turísticos.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS-001-2: Destinos Turísticos de Playa.

Requisitos de sostenibilidad. Esta norma, publicada por el ICONTEC (2007), debe aplicarse en conjunto con la anterior, es decir, que para certificar en sostenibilidad turística a un destino de playa, debe cumplir con los requisitos establecidos en ambas normas técnicas. En razón a lo anterior, estos requisitos también son obligatorios y complementarios: legales, programas de gestión para la sostenibilidad de las playas, delimitación territorial del destino turístico de playa, ambientales, socioculturales, económicos, y de seguridad.

Los requisitos de orden legal exigen el cumplimiento de la legislación vigente, incluyendo la relacionada con las zonas costeras.

Los programas de gestión para la sostenibilidad de playas deben contar con responsables de su ejecución, medios y plazos, y acciones de monitoreo y seguimiento.

La delimitación territorial del destino turístico de playa debe hacerse mediante el uso de la cartografía oficial apropiada, que incluya la identificación y delimitación de zonas de acuerdo a los usos: servicios turísticos, enlace y articulación del espacio público, de transición, de reposo, activa, de bañistas, para deportes náuticos, y para tránsito de embarcaciones (ilustración 4).

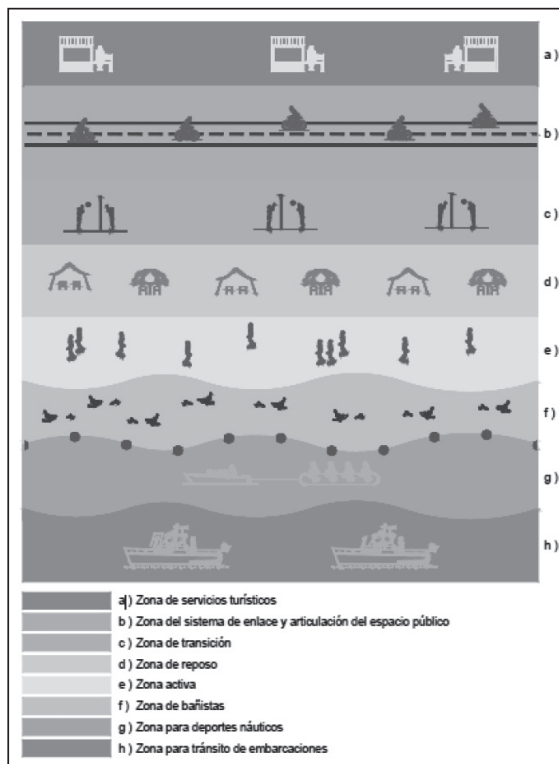


Ilustración 4. Zonificación de playas en Colombia.

Fuente: Norma Técnica Sectorial para Destinos Turísticos de Playa (NTS-TS-001-2)

Los requisitos ambientales están encaminados a hacer cumplir la normatividad sobre vertimientos y el establecimiento de planes de monitoreo para evaluar la calidad del agua de mar; el manejo adecuado de residuos sólidos y la calidad de la arena de la playa; el uso eficiente del agua y de la energía; manejo adecuado de ecosistemas de playa; el control de otros impactos ambientales; y la prevención y atención de desastres.

Los requisitos socioculturales implican contar con programas y códigos de conducta para el buen uso de las playas, y la organización de vendedores ambulantes. Sobre los requisitos económicos, debe medirse el grado de satisfacción del turista y realizar acciones de capacitación para los prestadores de servicios turísticos.

El cumplimiento de requisitos de seguridad tiene que ver con la existencia de un plan de seguridad turística y vigilancia para las playas, instalación de señalización preventiva en las playas, información al público sobre las condiciones meteorológicas y del mar, y la instalación de amoblamiento urbano e infraestructura sanitaria y para la accesibilidad de personas en condición de discapacidad, y un cuerpo de salvavidas capacitado con el equipo indispensable.

El modelo de Michael Porter

Michael Porter, actualiza la teoría clásica de Adam Smith sobre la riqueza de las naciones, así como la preponderancia de los factores tradicionales de esa riqueza: tierra, recursos naturales y el trabajo. En la economía actual, globalizada y cada vez más competitiva, esos factores ya no pueden producir y explicar por sí mismos las razones de por qué ciertos países generan mayor riqueza que otros. La clave está en la competitividad y particularmente en la productividad de las naciones y de sus industrias en particular, la que se expresa en diversas exportaciones a diversos lugares y en una sólida inversión fuera de las propias fronteras. (Porter M. , 2007)

En un estudio de cuatro años de duración efectuado en 10 naciones, se examinan los patrones del éxito competitivo en los países más importantes y concluyen que las empresas logran obtener una ventaja competitiva mediante actos de innovación. La capacidad de una nación para innovar es afectada por cuatro características amplias, el diamante de la ventaja nacional:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas.

Basándose en este análisis, los gobiernos deberían actuar como catalizadores y provocadores, pero no deberían involucrarse directamente en la competencia.

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y cómo interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.

A continuación, se explican los rasgos principales de las cuatro fuentes que, según el modelo conceptual de Porter, determinan la ventaja competitiva de las industrias en ubicaciones geográficas específicas. (Porter M. , 2007).

- Condiciones de los factores: Los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como la infraestructura física, hasta la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten. Para aumentar la productividad, los insumos de factores deben mejorar su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas particulares del cluster.
- Condiciones de la demanda: tienen mucho que ver con el hecho de que las empresas puedan y quieran pasarse de productos y servicios imitadores y de baja calidad, a una competencia basada en la diferenciación. Las economías de poca productividad se enfocan fuertemente en los mercados extranjeros. Para progresar, se deben desarrollar mercados locales más exigentes. La presencia o surgimiento de clientes nacionales sofisticados y exigentes presiona a las empresas para que mejoren y permite discernir

sobre las necesidades existentes y futuras, lo cual es difícil de hacer en los mercados externos. La demanda local también puede revelar segmentos del mercado donde las empresas se pueden diferenciar. En una economía mundial, la calidad de la demanda local importa mucho más que su tamaño.

- Industrias relacionadas y de apoyo: La ubicación dentro de un clúster puede brindar un acceso superior o de menor costo a insumos especializados, tales como componentes, maquinaria, servicios a empresas y personal. El clúster puede ser un medio inherentemente más eficaz de reunir insumos, siempre que se disponga de proveedores locales competitivos. Si no se cuenta con ellos, puede que sea necesario abastecerse fuera del clúster, aunque éste no sea el resultado ideal.

- El acceso a insumos suministrados por integrantes del clúster puede implicar menores costos de transacciones que si se obtienen de fuentes distantes. Abastecerse dentro del clúster minimiza los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras de la importación.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: El contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas tiene que ver con las reglas, los incentivos y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local.

Las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca rivalidad local.

En esas economías la mayor parte de la competencia, si es que siquiera está presente, proviene de las importaciones.

Para pasar a una economía adelantada es necesario que se desarrolle una vigorosa rivalidad local, la cual debe desplazarse de los salarios bajos al costo total bajo, lo cual exige mejorar la eficiencia de manufactura y la prestación del servicio. Con el tiempo, ese tipo de rivalidad también debe evolucionar, partiendo de las estrategias de reducción de costo hacia estrategias de diferenciación de productos. (Bravo, 1997) .

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la conformación del cluster, permite incrementar la eficiencia colectiva a partir de interacciones basadas

en el conocimiento, aprendizaje y desarrollo de nuevas tecnologías. No basta el simple agrupamiento de actividades productivas o empresariales en un espacio geográfico determinado. Los clusters van más allá: involucran una gama importante de actividades y actores que escapan de las tradicionales vinculaciones horizontales y verticales, de ahí su gran importancia en el crecimiento económico.

Finalmente, el crecimiento de las empresas depende en gran medida de las limitaciones del entorno y de las influencias que tienen los sistemas económicos y políticos en la toma de decisiones estratégicas; sin embargo, no es una restricción absoluta para no arriesgarse en nuevos mercados. Mucho menos en el sector turismo, que se ha desarrollado de forma sorprendente aportando significativamente a las economías.

La complejidad de la globalización aumenta la rivalidad entre competidores e implica un desafío para incursionar en mercados diferentes con las capacidades desarrolladas a escala internacional. Aunque el proceso de internacionalización empresarial se ha dado en los países desarrollados y en hoteles de cadenas multinacionales (SELA, 2008).

Para muchas empresas de desarrollo turístico afrontar un reto de esta índole será una herramienta de crecimiento que requiere de la gestión de los recursos, con la finalidad de generar ventajas competitivas más exigentes, con estrategias eficaces, creando y entregando valor a sus productos y servicios.

De este modo, el enfoque está en desarrollar las capacidades para competir en nuevos escenarios económicos e institucionalizando modelos que sirvan de referente para la generación de valor en todo el sector. Además, estar dispuestos a romper paradigmas y a ser capaces de proyectarse al nivel de las grandes cadenas hoteleras, incursionando en mercados de escala internacional. Implementar la gestión basada en el conocimiento, y valorar las riquezas de las regiones que pueden ser explotadas para generar mayor número de empleos, sostenibilidad y progreso.

Modelos gerenciales

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del

sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surgen temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales. (Serna, G, 2014).

Igualmente, el mismo autor muestra y define algunos modelos gerenciales:

Planificación estratégica.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Calidad total:

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente. (Matiz, s.f).

Kaizen (mejoramiento continuo)

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. (Ayub, 2012).

Justo a tiempo

El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/16/mejora-de-la-productividad-just-in-time-y-lean-manufacturing/>

Reingeniería

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido. Hay tres elementos importantes en un proceso: Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente. Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos. http://www.ongei.gob.pe/estudios/publica/estudios/t02_opt_negtic_dic2010.pdf

Benchmarking

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro

aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/benchmarking.htm>

Empowerment

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”. <http://olapereira.blogspot.com.co/2012/04/modelos-gerenciales.html>. 2012. <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com.co/>

Por otra parte, se referencian otros Modelos de Gerencia tales como:

Outsourcing

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.

Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima. El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com.co/2008/07/modelos-gerenciales-y-tecnicas-modernas.html>