

Resumen
8

Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales

El argumento:

Hay muchas maneras de desarrollar vínculos con la economía local: incluyendo a los comerciantes locales en la cadena de suministros, organizando excursiones sobre la vida y la cultura local, forjando alianzas con la vecindad (favor referirse al Gráfico 1 del Resumen 1). Sea cual sea el tipo de vínculo que una empresa seleccione, siempre implica que las cosas se hagan de una manera distinta y es probable que genere cambios en la gestión de la misma. La planificación de la gestión del cambio es tan importante como la planificación de la colaboración con los aliados locales.

Teniendo en cuenta las opciones

Muchas empresas aportan buenas ideas para generar beneficio a nivel local a través de la comercialización. Sin embargo, a menudo se limita a la etapa de planificación; o las nuevas iniciativas se estancan por limitaciones operacionales. La gestión interna del cambio dentro de la empresa puede ser la clave entre una buena idea y el impacto real.

Generar beneficio a nivel local supone ajustar la administración del negocio a las prácticas operacionales. Logrando un desempeño comercial normal, pero generando, al mismo tiempo, mayor impacto. A diferencia de la filantropía, este concepto se basa en el uso de las capacidades fundamentales de la empresa. Íntimamente ligado a las operaciones diarias. Los vínculos locales sólo se mantienen si se incluyen en la agenda corporativa y las operaciones. Sin embargo, al igual que con todos los cambios operativos, la gerencia ejecutiva debe garantizar que el cambio sea planificado y coordinado.

Asumiendo los retos

Por lo general resulta más fácil poner algo en marcha, ante un impulso entusiasta, que mantenerlo funcionando con el transcurso del tiempo. El reto radica en incorporarlo a la práctica diaria.

Si las alianzas locales exigen que el personal haga su trabajo de forma diferente, es probable que, inicialmente, se registre cierta resistencia. Si el personal tiene que comprar los vegetales en un lugar, a una hora o una cantidad diferentes, variar la ruta del autobús, o volver a digitar la información del huésped, deben de estar al tanto de que lo hay que hacer y por qué.

La falta de apoyo de la gerencia ejecutiva puede provocar que una nueva iniciativa se descarte al surgir otras prioridades, o al momento de asumir un riesgo con nuevos aliados o dedicar tiempo adicional a la concretización de una alianza local. Los gerentes deben tener claro cual es el beneficio a largo plazo para llevarlo a cabo.

¿Qué se puede hacer?

Propuestas de buenas prácticas

- ✓ **Buscar** nuevos enfoques de negocios: cómo puede la empresa cumplir su objetivo comercial y fomentar el impacto local en el proceso. Deténgase a pensar en la variedad de opciones de alianzas locales, desde la compra hasta la colaboración con las comunidades aledañas (Gráfico 1 de la Introducción).
- ✓ **Evaluar** la situación comercial de su empresa: ¿cuáles son las prioridades estratégicas a largo plazo (consolidación, cambio de marca, incremento del consumo medio por visitante o del plazo de estadía, mejora del entorno local, reducción de costos, etc.) y en qué medida contribuyen las alianzas locales? Los vínculos con la economía local pueden suponer ciertos costos a corto plazo, sobre todo en términos de tiempo, pero pueden contribuir en el logro de las metas a largo plazo. Dé prioridad a lo más importante.
- ✓ **Buscar** el apoyo de la alta gerencia. De lo contrario, si a raíz de una alianza se requiere de un ajuste empresarial, es probable que ésta fracase.
- ✓ **Ser innovador**, pensar de forma horizontal y estar abierto a nuevas formas de hacer negocios. Promoviendo una mentalidad más abierta entre colegas.
- ✓ **Convertir** los retos de la empresa en oportunidades de cambio. Por ejemplo, si surge un problema de contaminación en la playa, utilizarlo como catalizador para las alianzas locales creando empleo para subsanarlo, o como elemento de acción conjunta que aporte beneficios a los vendedores o los pescadores locales.
- ✓ **Designar** en un coordinador en la empresa, con recursos y autonomía, que gestione el cambio. Quizás como parte de las responsabilidades de un puesto gerencial, pero ejecutado por una persona con autoridad sobre los distintos departamentos para la puesta en marcha de nuevas alianzas.
- ✓ **Garantizar** que las alianzas estén integradas a las operaciones diarias, como parte de la rutina del personal. Por ejemplo, el coordinador o una agencia externa podrían identificar un nuevo proveedor local de mantelería, pero debe integrarse a través del procedimiento de compras a cargo del gerente de compras, para asegurar su permanencia futura.
- ✓ **Facilitar el acceso** de los productos locales a las acciones de marketing y de imagen de marca. Elaborar un folleto sobre productos locales, facilitando información a los turistas (léase, tabloneros de anuncios y exposiciones de fotos en las recepciones de los hoteles anunciando los proveedores y servicios de las comunidades locales, o folletos para colocar en las habitaciones). Si se coloca artesanía local en las paredes, explicar su origen y su concepto. Amplíe el aporte de su alianza al explicarlo a los turistas.
- ✓ **Fomentar la estrategia** sin limitar la flexibilidad, para que ‘una cosa lleve a la otra’. Una pequeña iniciativa de un gerente de hotel de comprar artesanía local para una noche temática puede generar muchas más cosas: interacción continua entre el Gerente de Servicio al Cliente y los artesanos; provisión de ideas de negocios, información sobre precios y material de embalaje; promoción para los artesanos para otras actividades del hotel; y nuevas oportunidades de marketing, un contrato de suministro continuo o la inclusión de una parada adicional en las excursiones.
- ✓ **No menosprecie** el valor de las iniciativas innovadoras propuestas por individuos. Los líderes de opinión son útiles, tanto para el turismo contra la pobreza como para los negocios.

Pie de página:

Se han elaborado guías para la gestión interna del cambio empresarial en la implementación de alianzas locales para empresas sudafricanas. Favor dirigirse a: www.odi.org.uk/propoortourism.toolsandtips.internalchange.pdf

Acerca de los resúmenes...

Los ocho resúmenes incluidos en esta serie proveen sugerencias prácticas sobre cómo desarrollar diferentes tipos de alianzas locales, basadas en la experiencia de varios países del Caribe ▶

Favor dirigirse a la siguiente dirección para la búsqueda de otros resúmenes de la serie y mayor información:

www.propoortourism.org.uk/caribbean

Resumen 1: *Antecedentes: El turismo y la economía local, creando alianzas*

Resumen 2: *Incorporando a los productores locales en la cadena de suministro*

Resumen 3: *Creando alianzas con los agricultores locales*

Resumen 4: *Contratando personal local*

Resumen 5: *Involucrando a la gente y al producto local en las visitas, los paquetes y las excursiones*

Resumen 6: *Fomentando que los turistas consuman de la economía local*

Resumen 7: *Creando alianzas con las comunidades aledañas*

Resumen 8: *Gestionando el cambio interno para el desarrollo de alianzas locales.*

En el Anexo se incluyen más detalles, ejemplos adicionales, fuentes y una lista de contactos útiles.

Los resúmenes recopilan algunos de los beneficios y los retos que afrontan las alianzas locales, para luego enfocarse en qué hacer al respecto. Proveyendo sugerencias sobre buenas prácticas principalmente para los hoteleros, pero también para otros operadores turísticos de los sectores privado, gubernamental y no gubernamental.