



TURISMO

Una perspectiva empresarial

Regina G. Schlüter - Gabriel Winter



**Centro de Investigaciones
y Estudios Turísticos**

El Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos al igual que los autores han tomado todos los recaudos disponibles para asegurarse que el contenido de esta publicación sea correcto. Por lo tanto no asume ninguna responsabilidad por las consecuencias derivadas de una interpretación no adecuada o que induzca al engaño.

La presentación y disposición de esta publicación son propiedad del Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos [CIET] y de los autores. Queda prohibida la transmisión y reproducción total o parcial por cualquier sistema de recuperación o método –incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información- sin autorización escrita del editor.

ISBN 987-20540-1-0

Primera edición: febrero de 2003

Primera reimpresión: noviembre de 2003

Segunda reimpresión: enero de 2007

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Diseño de tapa: Edgardo Cantarelli

Fotografías: Archivo Ciet

Es una publicación del
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos
Avenida del Libertador 774 – 6 "W"
C1001ABU Buenos Aires – Argentina
Teléfono / Fax (54-11) 4815-3222
E-mail: cietcr@sinectis.com.ar
www.ciet.org.ar

Impreso en Talleres CPC
Santiago del Estero 338
Lanús Oeste (Prov. Buenos Aires)
ARGENTINA

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO 1: CONCEPTUALIZACIÓN Y DEFINICIONES

Concepto de turismo y turista (7). El turismo como sistema (11). Espacio emisor (15). Espacio receptor (16). Espacio de tránsito (17). Turistas (18). Industria turística (19). El Estado como superestructura turística (2).

CAPÍTULO 2: PERSPECTIVAS DE DIFERENTES DISCIPLINAS

Antropología (23). Ciencia Política (24). Ecología (26). Economía (29). Geografía (30). Marketing (33). Psicología (34). Sociología (36). La Ciencia Social de los Viajes (38).

CAPÍTULO 3: EVOLUCIÓN DEL TURISMO

Primeras formas de turismo (41). Del arte a la naturaleza (41). La *Belle Epoque* y el período entre guerras (43). Surgimiento del turismo masivo (49). Aspectos socioculturales (51). El turismo en la era Postmoderna (54).

CAPÍTULO 4: LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

Concepto de empresa (57). Las empresas turísticas (61). Producción de servicios o servucción (62). Características generales del transporte turístico (66). Transporte por agua (69). Importancia del ferrocarril (72). Transporte por carretera (76). Transporte aéreo (80). Alojamiento y restauración (88). Restauración (94). Funciones de las agencias de viajes (97).

CAPÍTULO 5: GESTIÓN EMPRESARIAL

Principios de gestión (101). Estrategias (102). Ciclo de vida de productos o servicios (103). Matriz BCG (105). Cuadro de Mando Integral (105). Gestión

de recursos humanos (109). Competencias (109). Desarrollo de recursos humanos (110). Compensaciones y beneficios (111). Rotación de personal (112). Cultura organizacional y cambio cultural (113). El marketing como estrategia de gestión (114). Motivaciones y estilos de vida del consumidor (115). Marketing mix (118). Plan de marketing turístico (119).

CAPÍTULO 6: CALIDAD EN TURISMO

Concepto de calidad (129). Calidad y competitividad (131). La satisfacción del cliente y la calidad del servicio (134). Implementación de un servicio de calidad (137). Proceso de certificación (139).

CAPÍTULO 7: LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TURISMO

Tecnología de la información (141). Impactos de las tecnologías de la información en los usuarios (144). Evolución de los equipos (145). Otras aplicaciones (154). Condiciones de contratación de software (154). Sistemas centralizados de reserva en hoteles (154).

CAPÍTULO 8: EMPRESAS Y MEDIO AMBIENTE

Principios básicos del desarrollo sostenible (157). Capacidad de carga (162). Estrategias empresariales y medio ambiente (165). Marketing ecológico (171). Ecoetiquetas (174). Códigos de conducta ambiental (176).

BIBLIOGRAFÍA

PRESENTACIÓN

A pesar del corto tiempo transcurrido desde que el turismo se convirtió en objeto de estudio sistemático, mucho se ha avanzado en la comprensión de sus características, causas y consecuencias. Así lo demuestra la gran cantidad de bibliografía sobre el tema y las numerosas publicaciones de carácter científico disponibles en el mundo académico.

La importancia del turismo también creció en el ámbito de la formación. En un principio, los cursos se limitaban a formar recursos humanos en el nivel terciario para la atención directa de los turistas como por ejemplo guías y empleados de agencias de viajes. Al poco tiempo el turismo ingresó a la universidad en la formación de grado y luego de pocas décadas, en la actualidad ya se expide el grado de doctor en turismo.

Paralelamente al incremento de la oferta y especialización se fue ampliando el campo de su injerencia, en particular hacia el alojamiento y la gastronomía.

En este contexto, *Turismo: Una Perspectiva Empresarial* pretende constituir una introducción al tema para su utilización como material de estudio en las carreras afines al turismo. Está dividido en ocho capítulos y parte de conceptos generales como qué es el turismo y cuáles son las principales disciplinas que se relacionan

con su análisis, pasando por las diferentes etapas de su desarrollo, para analizar luego los principios básicos de gestión empresarial colocando el acento en los aspectos que más preocupan a los integrantes del sector en la actualidad: la relación que debe existir entre empresa y medio ambiente, la calidad en el servicio y la utilización de las nuevas tecnologías

Al escribir este libro se tuvo la intención de que se convirtiese en una herramienta útil para los estudiantes y que sea a la vez de interés para todos los que deseen interiorizarse en un tema que fuera considerado como "una forma moderna de felicidad" para transformarse en una de las más importantes fuentes de empleo, en una forma de crecimiento económico y en un motor para elevar la calidad de vida de diferentes poblaciones.

LOS AUTORES

CAPÍTULO 1

CONCEPTUALIZACIÓN Y DEFINICIONES

CONCEPTO DE TURISMO Y TURISTA

Para la mayoría de las personas turismo es sinónimo de viajes de placer, descanso y utilización positiva del tiempo libre. En términos generales aún hay una gran discrepancia sobre lo que realmente el vocablo significa.

La mayoría de los especialistas al tratar de conceptualizar el turismo terminan haciendo una referencia a la evolución histórica del término. Andrade (1999:25) señala que las palabras turismo y turista aún deber ser reformuladas y calibradas debido a que presentan algunas inexactitudes y son expresiones de amplio alcance. Hace referencia a diferentes formas de conceptualización entre las que menciona la etimológica, la funcional y la estructural:

- *Conceptualización etimológica:* Se basa en que el origen del término puede definir al concepto. En este caso, Andrade (1999:29) considera a la matriz inglesa *to take a turn*, la que deriva de la matriz francesa *tour*, que se desprende del verbo *tornare* que en latín significa giro, vuelta, viaje o movimiento de salir y retornar al lugar de partida. Agrega que el término latino *tornus* es más reciente que la palabra *tour* —no de origen francés sino del hebreo antiguo— que significa viaje de exploración, de descubrimiento, de reconocimiento.

- *Conceptualización funcional:* Andrade (1999:339) se remonta a principios del siglo XX. A partir de la definición del economista austriaco Herman von Shullar aparecida en 1910, presenta una serie de definiciones y posturas entre las que menciona a Edmond Picard, a los especialistas de la Escuela de Berlín, a Walter Hunziker y a Kurt Krapf. Considera que el pensamiento de

Mathiot es el que mejor sintetiza al concepto turismo. Este dice lo siguiente:

Turismo es el conjunto de principios que regulan los viajes de placer o de negocio, tanto en lo que se relaciona con los viajeros o "turistas", como con quienes se ocupan de recibirlos y de facilitarles el desplazamiento (Andrade 1999:37).

- *Conceptualización estructural*: Los intentos de conceptualización etimológica y funcional no son suficientes para lograr comprender al turismo en toda su amplitud. Por ello, Andrade también intenta una conceptualización en función de la estructura y propone la siguiente como la más adecuada:

Turismo es el conjunto de servicios que tiene por objeto la planificación, la promoción y la ejecución de los viajes y los servicios de recepción, alojamiento y atención de las personas fuera de su lugar de residencia habitual (Andrade 1999:38).

Una versión más holística basada en una aproximación epistemológica es la presentada por Jafari:

Turismo es el estudio del hombre fuera de su lugar de residencia habitual, de la industria que responde a sus necesidades y de los impactos que tanto el turista como la industria tienen sobre el ambiente sociocultural, económico y físico de la sociedad receptora (Jafari 1977:5).

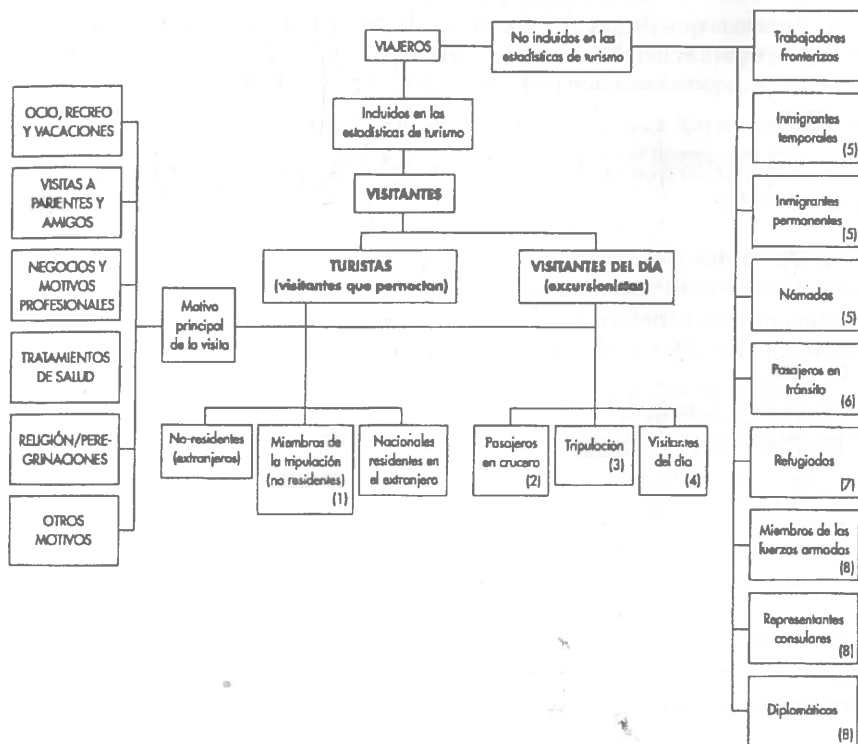
Posteriormente, Jafari también consideró la necesidad de analizar los impactos que el turista genera en su lugar de residencia habitual como consecuencia de los viajes.

Stephen Smith (1988:183) incorporó a estas definiciones una desde la perspectiva de los prestadores de servicios turísticos señalando que, *turismo es el conjunto de emprendimientos que proveen bienes y servicios para facilitar negocios, placer y actividades recreativas a las personas fuera de su lugar de residencia habitual*.

Asimismo, Smith (1988) distingue entre aquellas empresas que sólo se dedican a los turistas y las que ofrecen sus servicios tanto a los turistas como a los residentes como es el caso de los restaurantes.

Si es difícil conceptualizar el turismo, la situación se hace aún más compleja en el caso de turista y la expresión "turista es toda persona que viaja por placer" es demasiado acotada. Wang (2000:3) afirma que el término fue utilizado por primera vez en inglés a fines del siglo XVIII como sinónimo de viajero (traveler). Al principio fue una palabra neutral, pero a mediados del siglo XIX comenzó a adquirir una connotación negativa, diametralmente opuesta a viajero que tenía un significado positivo.

Figura 1: Clasificación de visitantes internacionales



Fuente: OMT 1998:48

Dado que para muchos estudios es necesario contar con una definición de turista, la utilizada con mayor frecuencia es la definición establecida por la Organización Mundial del Turismo (OMT) con fines estadísticos y que hace referencia a los visitantes. Estos a su vez se dividen en excursionistas y turistas. Los excursionistas permanecen en el lugar visitado por menos de 24 horas y no pernoctan; los turistas, por su parte, permanecen en el lugar visitado por más de 24 horas y menos de un año. En la Figura 1 se observa esta clasificación aplicada a los visitantes internacionales (OMT 1998:48). En esta clasificación se entiende por:

(1) Tripulación de barcos o aviones extranjeros en reparación o que hacen escala en el país que utilizan los medios de alojamiento del país

(2) Personas que llegan a un país a bordo de un buque de crucero (tal como lo define la Organización Marítima Internacional, OMT 1995) y que están alojados a bordo, aunque desembarquen para realizar visitas de uno o más días de duración.

(3) Tripulación que no es residente del país visitado y que permanece en él durante el día.

(4) Visitantes que llegan y salen el mismo día por motivos de ocio, recreo y vacaciones; visitas a parientes y amigos; negocios y motivos profesionales; tratamientos de salud; religión/peregrinaciones; otros motivos, incluido el tránsito de los visitantes del día que van y vuelven a sus países de destino.

(5) Según ha sido definido por las Naciones Unidas en las recomendaciones sobre estadísticas de migraciones internacionales, 1980.

(6) Que no abandonan el área de tránsito del aeropuerto o del puerto, incluido el traslado entre aeropuertos o puertos.

(7) Según ha sido definido por el Alto Comisionado para los Refugiados, 1967.

(8) Cuando se desplazan de sus países de origen hacia países donde están en funciones e inversamente (incluidos los sirvientes y las personas a cargo que acompañan al titular o se reúnen con él).

La OMT también hace referencia a visitantes internos, es decir, a toda persona que reside en un país y que viaja, por una duración no superior a 12 meses, a un lugar dentro del país, pero distinto al de su entorno habitual y cuyo motivo principal de la visita no

es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado (OMT 1998:47). A continuación se observa la clasificación de los visitantes incluidos y excluidos de las estadísticas de turismo nacional.

VISITANTES INCLUIDOS	VISITANTES EXCLUIDOS
a) Personas que efectúan un viaje de recreo o que viajan por razones de familia, salud, etc.	a) Personas que llegan a un lugar en el interior del país con contrato de trabajo o sin él, para ocupar allí un empleo o ejercer una actividad profesional (comprendido el personal de servicio doméstico y las personas a cargo que acompañan a la persona que llega o se reúne con ella)
b) Personas que participan en reuniones y manifestaciones deportivas, que van a visitar lugares históricos y participan en manifestaciones culturales, etc.	b) Personas que van a fijar su domicilio en un lugar en el interior del país
c) Personas que van a reuniones o en misión, cualquiera que sea su naturaleza (científica, administrativa, religiosa, deportiva, etc.)	c) Personas que efectúan diariamente un viaje de ida y vuelta entre el lugar del trabajo y su domicilio
d) Personas en viaje de negocios (empleados de empresas comerciales o industriales que van a instalar máquinas o equipos en un lugar en el interior del país, etc.)	d) Miembros de las Fuerzas Armadas cuando se desplazan del lugar donde desempeñan su cargo a otro lugar en el interior del país para intervenir en maniobras, etc.
Estudiantes en pensionados o escuelas en el interior del país	e) Los nómadas

FUENTE: Schlüter y Winter 1997:32

EL TURISMO COMO SISTEMA

Según Beni (1993:10) en la década de 1950 los científicos introdujeron la idea del sistema que tuvo un enorme impacto afectando todos los campos del conocimiento humano. De allí se desprenden

las referencias en las más variadas áreas del conocimiento sobre el “abordaje sistemático” o enfoque de sistemas”.

Etimológicamente “sistema” proviene del griego “systema” y “synhistanai” (syn + histanai = con + ser causa de quedarse = ser causa de quedarse con). De esta manera, podría definirse al sistema como un conjunto de partes que interactúan para llevar a un determinado fin de acuerdo con un plan o principio, o como el conjunto de procedimientos, doctrinas, ideas o principios lógicamente ordenados y cohesionados que buscan describir, explicar o dirigir el funcionamiento de un todo (Beni 1993:10).

De lo precedente surge que un sistema debe contar con los siguientes elementos:

a) *Medio ambiente*: conjunto de todos los objetos que no forman parte del sistema en cuestión, pero que ejercen algunas influencias sobre su operación.

b) *Elementos o unidades*: las partes componentes de un sistema

c) *Relaciones*: los elementos integrantes del sistema se encuentran interrelacionados; dependen entre sí a través de conexiones que denuncian los flujos.

d) *Atributos*: son las cualidades atribuidas a los elementos o al sistema con el objeto de caracterizarlos.

e) *Entrada (Input)*: conformada por aquello que el sistema reciba. Cada sistema es alimentado por determinados tipos de entradas.

f) *Salida (Output)*: producto final de los procesos de transformación a la cual se somete el contenido de entrada.

g) *Retroalimentación (feedback)*: proceso de control que tiene como finalidad mantener el sistema en equilibrio.

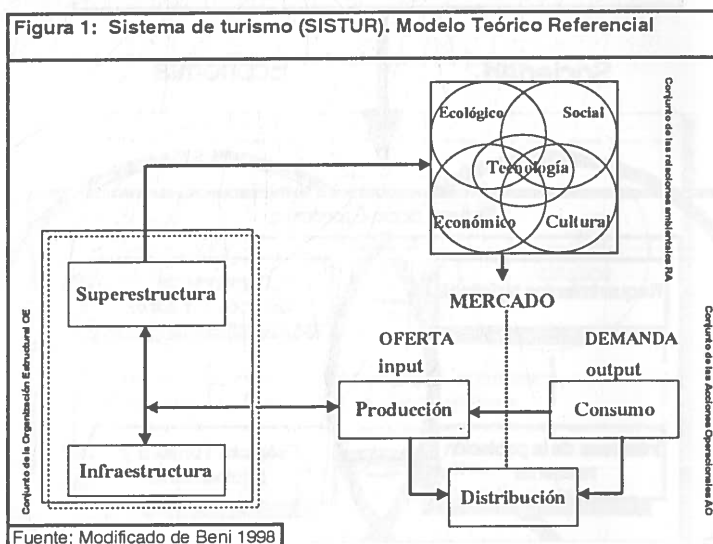
h) *Modelo*: es la representación del sistema. Se constituye en una abstracción para facilitar el proyecto y/o análisis del sistema. Se utiliza por dos motivos básicos: porque simplifica el estudio del sistema al permitir el análisis causa y efecto entre sus elementos para obtener conclusiones de mayor precisión, y por la imposibili-

dad de abarcar la compleja totalidad de las características y aspectos de la realidad objeto de estudio (Beni 1993:11).

Toledo *et al.* (2002:200) señalan que posteriormente Beni propuso un modelo teórico referencial del sistema turístico en el cual se sugiere el análisis y el estudio de la integración de los elementos que se observan en la Figura 2.

Figura 2

Modelo Teórico Referencial de Beni modificado por Toledo *et al.* (2002:201)

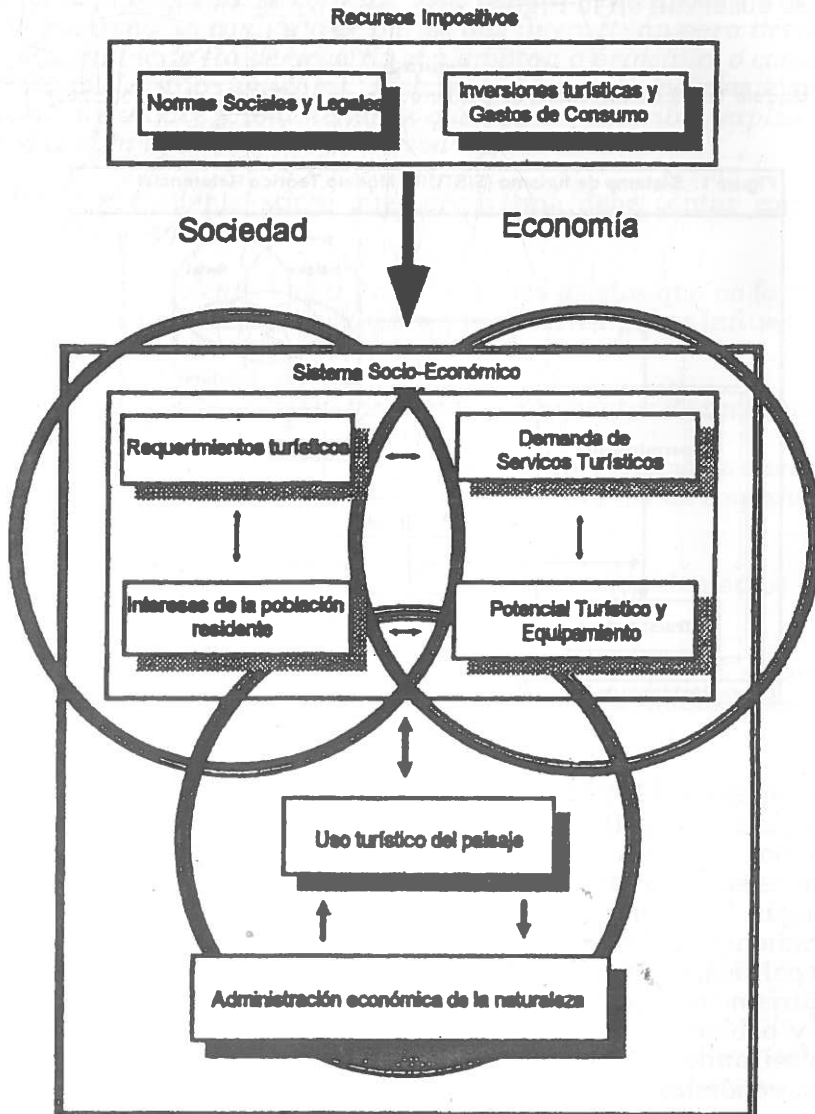


Krippendorff (1982:37-39) elaboró un enfoque sistémico para la formulación de políticas turísticas donde los tres principales sub-sistemas son la sociedad, la economía y el medio ambiente y cuyos detalles se observan en la Figura 3.

Según Krippendorff (1982), de la observación sistémica surge claramente cuáles son los aspectos a tener en cuenta al formular una política, es decir, es necesario encontrar y fomentar una forma de turismo que permita a todos los interesados –turistas, empresas y población residente) obtener el mayor rédito posible pero minimizando al máximo los efectos negativos sobre la trama socioeconómica y el entorno físico del destino. Denomina “suave”

a la modalidad ideal de turismo y “dura” al tipo de turismo que prevalece en los destinos del turismo masivo.

Figura 3: Sistema turístico de Krippendorff

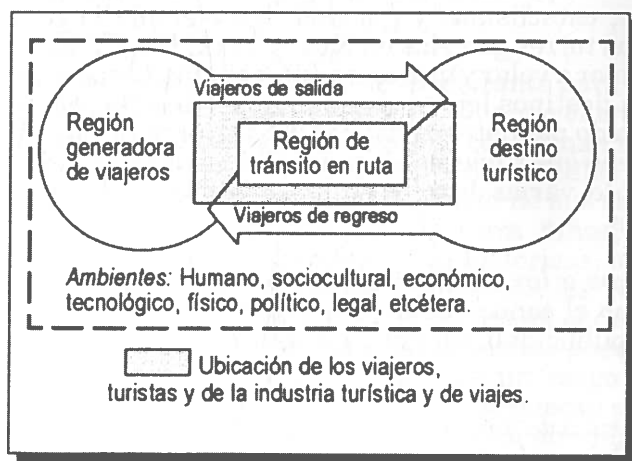


Fuente: Schlüter y Winter 1997:51

En el ámbito del estudio del turismo el sistema de Leiper es el más utilizado (Figura 4). Según este autor,

El turismo es un sistema abierto compuesto por cinco elementos con sus correspondientes sub-elementos, conectados funcional y espacialmente e interactuantes al mismo tiempo con factores físicos, tecnológicos, sociales, culturales, políticos y económicos. Los cinco elementos son: tres geográficos (espacio emisor, espacio receptor y espacio de tránsito), uno dinámico: turistas, y finalmente uno económico: industria turística (Schlüter y Winter 1997:35).

Figura 4: El sistema de Leiper



Fuente: Cooper et al. 1997:3

Espacio emisor

Es el lugar de residencia habitual de los turistas. Algunos autores prefieren utilizar términos económicos y lo denominan el sitio donde se localiza la demanda. La disponibilidad a viajar está en función de condicionantes económicos, políticos, sociales, culturales, etc.

Según la OMT (1998:62) hay cinco grandes grupos que influyen la decisión de viajar:

- *Económicos*: Aquí se incluye al nivel de renta disponible —es decir la cantidad de dinero disponible después de haber satisfecho sus necesidades básicas—, el nivel de precios en el lugar de origen, las políticas fiscales y controles del gasto en turismo, y el tipo de cambio.

- *Relativos a las unidades demandantes*: Comprende a las motivaciones, los condicionantes socioculturales como el desempleo, las formas y estilos de vida, las costumbres estacionales, las creencias ideológicas, religiosas y políticas, los factores políticos y los factores demográficos.

- *Aleatorios*: Son aquellos hechos totalmente imprevisibles y que afectan al comportamiento de las personas como son los actos terroristas, cataclismos y guerras. Un ejemplo lo constituye el ataque a las torres gemelas en Nueva York, EEUU, que generó un enorme temor a volar y que se tradujo en inmediatas cancelaciones de viajes a destinos lejanos incidiendo en la ocupación hotelera y en la venta de paquetes turísticos. El mayor revés lo sufrieron las líneas aéreas que tuvieron que cancelar vuelos y reducir personal. Actualmente, varias de estas empresas sufren de serios problemas económicos.

- *Relativos a los sistemas de comercialización*: Comprende aspectos como el conocimiento e implantación del producto, inversiones en publicidad, fuerza y presencia en el canal distribuidor, etc.

- *Relativos a la producción*: Se relaciona con diferentes características del producto propio al igual que el de la competencia.

Espacio receptor

Es el lugar favorecido por los visitantes como destino de sus viajes. Debe contar con un atractivo que actúa como un imán para lograr el desplazamiento de las personas desde su lugar de residencia. Asimismo, es necesario que el destino cuente con las facilidades necesarias para permitir la estadía (alojamiento y restauración) y el entretenimiento (excursiones, facilidades para la práctica de deportes, actividades culturales, etc.), y que exista un transporte de aproximación que permita la llegada hacia el lugar.

Por lo general los atractivos se dividen en atractivos de sitio y atractivos de eventos. A su vez, los atractivos de sitio se clasifican en naturales y culturales. Los atractivos naturales son aquellos que no han sido alterados en gran medida por la mano del hombre como por ejemplo los parques nacionales, las reservas de fauna, los bosques, glaciares, etc. Entre los atractivos culturales se distinguen aquellos hechos por el hombre con fines turísticos (parques de atracciones, parques temáticos) y sin fines turísticos, como son por ejemplo las catedrales, las pirámides de Egipto, las ciudades históricas, etc. Dentro de los atractivos de evento cabe mencionar las manifestaciones socioculturales como el carnaval y las actividades programadas como son los congresos y jornadas, las competencias deportivas, etc.

Espacio de tránsito

Es el lugar por el cual debe atravesar el visitante para dirigirse desde el espacio emisor al espacio receptor. Cuando el traslado se hace por vía terrestre las localidades que lo conforman compiten entre sí para atraer a los turistas durante sus escalas (pernoctación, alimentación, etc.) mejorando la calidad de sus servicios o creando una serie de facilidades (juegos para niños, recreos, pequeños museos, marcación de referencias históricas, etc.).

Cuando se trata de rutas turísticas -como son los recorridos culturales- los espacios de tránsito se convierten en el destino del viaje constituyendo corredores de estadía. Las rutas pueden estar organizadas en función de un producto o de un rasgo cultural característico que le da su nombre. Las primeras buscan promover el consumo de un producto que se encuentra en abundancia. El interés primordial es incentivar el consumo de un elemento de la región para promover el desarrollo de un área rural (manzana, vino, fruta fina, etc.). Este es el criterio que se aplicó en Argentina al crearse el Plan Nacional de Turismo Rural que involucra a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y a la Secretaría de Turismo. Las rutas se estructuraron alrededor de un producto clave que caracteriza la ruta y le da su nombre y fueron diseñadas como instrumento de desarrollo regional. En la actualidad se han diseñado y se intenta implementar varias rutas: del caprino, del marisco, de la trucha, de la pera y manzana, de la fruta fina, del ovino, del ciervo, del olivo, etc.

La UNESCO ha elaborado su propio concepto de ruta y ha establecido que su función es la de promover el conocimiento recíproco entre diferentes civilizaciones, culturas y religiones

señalando sus interrelaciones e influencias recíprocas. Este concepto, al que denomina "Rutas del Diálogo" abarca los aspectos dinámicos resultantes del encuentro entre las personas y la transmisión de conocimientos sobre sus usos, costumbres y creencias. Estos proyectos de diálogo intercultural a través del concepto de ruta deberían facilitar la comunicación entre costumbres, religiones y tradiciones diferentes en un contexto globalizado con el objeto de que las personas se conozcan a sí mismas y a la vez al "otro".

Turistas

Son los protagonistas del turismo y quienes ponen en funcionamiento el sistema. Las actitudes de las personas frente a la sociedad y el mundo circundante, así como el significado de la experiencia turística, no son las mismas. Tomando como base la dimensión cognitiva normativa de los turistas, Cohen (1979) los agrupó en cinco tipos:

- *Recreativo*: Simplemente trata de recuperarse del stress de la vida diaria a través de actividades recreativas, sin profundizar en el medio que lo rodea.

- *Escapista*: A través de la diversión escapa del aburrimiento y de la falta de sentido de su vida diaria, pero manteniéndose siempre dentro del marco de su propia cultura.

- *Buscador de alternativas*: Busca hacer suyas, en un ambiente diferente, experiencias ajenas al verse impedido de tener las propias.

- *Experimentador*: Insatisfecho con su modo de vida, utiliza al turismo como herramienta para ensayar otras formas y encontrar una valedera.

- *Existencial*: Encontró en el lugar visitado una forma de vida diferente y más satisfactoria que aquella en la cual está inmerso. Durante su estancia se siente partícipe de la sociedad que lo acoge y cree así haberse desprendido de las pautas culturales de su lugar de residencia.

Por su parte, Ayllón Trujillo (2001:76) distingue entre el turista de masas y el turista difuso. El primero *prefiere a los mega hoteles, especie de multicentros elegantes, en lugares exóticos alejados de*

los núcleos de población autóctona a la que visita utilizando excursiones desde su hotel y se aísla de los establecimientos de consumo popular. En cambio, el turista difuso se caracteriza por la variedad y multiplicidad de formas en que organiza su viaje ya que llega por cualquier vía de acceso, con o sin el asesoramiento de una agencia de viajes y, si bien puede utilizar las mismas instalaciones que el turista de masas, también puede utilizar otras formas adecuando sus gastos a sus posibilidades.

Industria turística

Es un conjunto de actividades o componentes que forman el producto turístico. Se diferencian de una industria convencional por no constituir una entidad funcional en sí misma. Sus pilares son la hotelería, la restauración, el transporte y la agencia de viajes los que crecieron y se desarrollaron rápidamente a partir de la década de 1950, integrándose en forma tanto horizontal como vertical y constituyendo, en algunos casos, verdaderos colosos económicos. El término *industria turística* es muy controvertido en América Latina por lo cual se lo reemplazará por el de *empresas prestadoras de servicios turísticos*.

Casanueva Rocha *et al.* (2000:36) las clasifica según el subsector productivo en el que desarrollan su actividad en:

- a) *Transportes y auxiliares* que también comprende los vehículos de tracción animal
- b) *Alojamiento*, abarcando tanto al sector hotelero como al extrahotelero
- c) *Restauración*, que abarca restaurantes, bares, empresas de catering, cafés, etc.
- c) *Agencias de viajes*
- d) *Financieras*, como compañías de seguros y crediticias
- e) *Alquileres*, ya sean de vehículos, equipos deportivos, etc.
- f) *Servicios profesionales*, como consultorías y guías de turismo
- g) *Actividades culturales y de ocio*, que incluye teatros, museos, jardines zoológicos, parques de atracciones, etc.
- h) *Educativas*; entre las que cabe mencionar a las empresas de capacitación en idiomas
- i) *Pertenecientes a los sectores primario y secundario*, como las editoriales que publican guías de turismo, fabricantes de souvenirs, artesanías, etc.

EL ESTADO COMO SUPERESTRUCTURA TURÍSTICA

Debido al rol preponderante del Estado en el campo del turismo latinoamericano, Molina E. (1991) ha sugerido la incorporación del mismo al sistema turístico como superestructura.

La superestructura importa información del entorno: políticas nacionales de desarrollo económico y social, por ejemplo, a las que procesa y convierte en políticas turísticas de apoyo a las de alcance nacional. Su producto –un plan o un programa de turismo– lo transmite a los restantes subsistemas, que lo importan como insumo al que a su vez procesan para generar productos o servicios adecuados a esas políticas (Molina 1991:38).

Si bien hasta entrada la década de 1980, el Estado jugó un papel preponderante en el desarrollo turístico latinoamericano, ya a principios de la década de 1990 su importancia fue disminuyendo pero interviniendo en casos específicos como cuando se presentan fallas en el mercado, entre las que se pueden mencionar las siguientes (OMT 1998):

- *Existencia de estructuras de mercado imperfectamente competitivas:* Puede darse una estructura que implica el control del mercado por parte de empresas poderosas que impiden la libre competencia.

- *Existencia de bienes públicos:* El Estado debe velar para permitir que no haya sectores que queden excluidos del uso de espacios como carreteras, aeropuertos, seguridad en lugares turísticos, etc. que son mantenidos con el esfuerzo de todos los sectores involucrados pero usufrutuados principalmente por la actividad turística.

- *Externalidades:* Cualquier actividad puede presentar beneficios a un sector pero afectar al mismo tiempo de manera negativa a otro. Entre estos casos cabe mencionar el uso intensivo que hace el turismo de determinados recursos a los que puede agotar debiendo pagar la sociedad receptora en su conjunto por un daño que no cometió.

Para intervenir en el turismo, el Estado se vale de entidades que reciben el nombre de Organismos Nacionales de Turismo

(ONT) o de Administración Nacional del Turismo (ANT). Acerenza (1991:246) define a los ONT de la siguiente manera:

La organización estructurada por el Estado con responsabilidades en materia turística a nivel nacional, y cuyo principal propósito es optimizar el crecimiento del turismo, para maximizar de este modo su contribución al desarrollo económico y social del país.

Los ONT pueden ser públicos, de economía mixta y privados. Estos últimos son entidades privadas reconocidas por el Estado. Los organismos de economía mixta cuentan con participación de capital público y privado en la constitución de su capital social y, al igual que los ONT privados, desempeñan exclusivamente funciones operativas.

La mayoría de los ONT son de carácter público y pueden adoptar dos formas: centralizados y descentralizados. Los primeros se ubican dentro de la estructura administrativa del Estado y pueden adoptar, entre otras, las siguientes formas:

- * Ministerio de Turismo
- * Secretaría de Turismo
- * Oficina Nacional de Turismo
- * Servicio Nacional de Turismo

Según Acerenza (1991:246), los ONT centralizados tienen las siguientes ventajas y desventajas:

Permiten una mejor adaptación de las políticas de conducción del sector a las políticas generales de desarrollo económico y social del país. Pero en contrapartida debe decirse que la propia centralización lleva implícito el riesgo de la influencia burocrática a la cual están expuestos todos los organismos públicos y puede tender a disminuir su eficiencia, como consecuencia de la lentitud que caracteriza el proceso de toma de decisiones dentro del aparato administrativo del sector público.

Los ONT descentralizados dependen de una repartición del Estado pero gozan de autonomía técnica y administrativa. Sus límites son establecidos por ley y solamente ejecutan las políticas emanadas de la repartición de la cual dependen. Pueden adoptar alguna de las siguientes formas:

- *Comisión de Turismo*: es un organismo sin fines de lucro y su carácter es temporal debido a que su fin es, por lo general, la promoción turística.

- *Instituto de Turismo*: sus funciones son más amplias ya que además de actividades de promoción realiza tareas de fomento y apoyo al turismo.

- *Empresa de Turismo*: desempeña las mismas funciones que el Instituto, pero se diferencia por su finalidad de lucro.

- *Corporación de Turismo*: realiza las mismas funciones que la Empresa de Turismo e incorpora actividades financieras.

Según Pearce (1992), las funciones de los ONT cambian con los años debido a que deben adecuarse a nuevas realidades. Señala cuatro funciones básicas:

- *Marketing*: la considera la dominante, teniendo en cuenta que el objetivo de un ONT es aumentar los flujos turísticos.

- *Desarrollo*: su importancia está en función del tiempo y del país.

- *Planificación*: implica la ordenación del territorio y la implementación de políticas de desarrollo.

- *Investigación*: en la mayoría de los casos cumple una función menor debido a la falta de recursos y de un acabado conocimiento del papel que desempeña.

CAPÍTULO 2

PERSPECTIVAS DE DIFERENTES DISCIPLINAS

ANTROPOLOGÍA

Esta ciencia centra su atención en el estudio del hombre en relación con la distribución de la población, sus orígenes, clasificación y relación de grupos étnicos, sus características físicas, relaciones ambientales y sociales, y la cultura (Jafari y Ritchie 1981:22).

Nash y V. Smith (1991) señalan que el interés del antropólogo por el turismo comenzó con el estudio del contacto entre culturas y el cambio cultural producto de la relación entre visitantes y visitados. En América Latina se han realizado diversos trabajos sobre este tema en el Caribe continental, destacándose el estudio de César y Burne (1995) sobre Cancún, México. En algunos casos el análisis del impacto del turismo sobre las comunidades receptoras es visto como una nueva forma de imperialismo o neo-colonialismo. Un ejemplo es el estudio de Arnaiz y César (1995) sobre Belice.

El análisis del turismo como viaje sagrado es otra forma de aproximación al tema. Graburn (1992:51) señala que la vida cotidiana —de trabajo obligatorio— realizada en el lugar de residencia habitual (tiempo profano) se contrapone al tiempo sagrado alejado del lugar de residencia habitual. Este se caracteriza por ser voluntario y sin obligaciones socialmente predeterminadas. Sebreli (1984), en su estudio sobre Mar del Plata, agrega que todo rito sagrado se realiza en un lugar especialmente designado y con una vestimenta diferente a la que se usa habitualmente. Al finalizar el rito sagrado del turismo, los participantes necesitan llevar consigo un *objeto-fetiché* para trasladar a sus hogares las virtudes mágicas del lugar visitado (Schlüter 1993).

Kemper (1993:594) denomina cultura expresiva a los temas de la Antropología que se interesan en las artesanías, el juego y los

rituales. Según Dupey (1995:7), este carácter simbólico de la naturaleza humana estudiado por los antropólogos es una condición que se halla presente en los requerimientos que hacen las personas a la industria de los viajes y el turismo.

La labor de los antropólogos no se limita al campo académico. Graburn y Moore (1994:240) señalan que ya desde la década de 1970, diversos organismos intergubernamentales solicitaron su asistencia para diversos proyectos. Santana y Estévez (1996:287) afirman que para comprender al fenómeno turístico no se lo debe considerar aisladamente y agregan lo siguiente:

Nuestro enfoque (del antropólogo), abierto disciplinarmente y con tratamientos globales, puede permitirnos ir más allá del estudio concreto, la monografía y la comparación para pasar a representar un papel activo en el establecimiento de relaciones predictivas y de aplicación, tanto a niveles socioculturales como productivos, organizativos y de gestión.

A su vez Dupey (2000:73), hace referencia a un tema que requirió de la participación de antropólogos en la Argentina. Se trata de la convocatoria realizada por el Organismo Provincial de Turismo del Chubut al Instituto Nacional de Antropología para que asesore en la elaboración de proyectos turísticos en comunidades aborígenes de esa provincia. Este tipo de participación se suma a la labor de rescate que realizan los arqueólogos quienes intervienen activamente para transformar sitios de interés en recursos de tipo cultural.

CIENCIA POLÍTICA

A diferencia de las contribuciones realizadas por los antropólogos al conocimiento del turismo, aún son pocos los estudios realizados en ese ámbito por los especialistas provenientes de esa rama de la ciencia (Brown 1992).

Matthews y Richter (1991:122) afirman que una de las razones de la falta de interés es que los investigadores consideraban al turismo una actividad frívola que no merecía la atención de investigadores serios.

Sin embargo, Richter (1994:219) señala que la importancia del turismo está subvalorada y afirma que para obtener resultados concretos –tanto en el sector público como privado del turismo– es necesario comprender las restricciones políticas y legales que pesan sobre ellos.

Tabla 1: Influencias recíprocas entre turismo y las relaciones internacionales

Relaciones Internacionales

Guerra / conflicto

Competencia económica

**Paridad cambiaria, devaluación/
inflación**

Integración globalizada

**Crecimiento / desarrollo / re-
estructuración**

**Neocolonialismo, relaciones
centro- periferia**

**Separatismo / independencia /
subversión**

**Promoción ideológica / forma de
vida**

Desaliento a ideologías/ políticas

Cooperación internacional

Desregulación

Soberanía

Flujos fronterizos de personas

Flujos fronterizos de divisas

**Inversiones extranjeras en
destinos**

Efecto demostración

**Imposición o renovación de
requerimientos de visados**

Turistas muy visibles

Efectos relacionados con el turismo

**Desincentiva la afluencia de turistas en un
amplio radio; impacta en la economía; daños a
la infraestructura turística**

**Selección del turismo por su "sencilla"
implementación**

**Los turistas y touroperadores se dirigen a
destinos más baratos**

**El turismo integra a las sociedades tradicio-
nales al mundo moderno**

**El turismo suplanta a la agricultura en los
países menos desarrollados; remplace a la
industria en las sociedades desarrolladas**

**El turismo como agente de perpetuación
colonial impone dependencia estructural**

**Turistas convertidos en blanco para dañar
económic. al gobierno y atraer la atención**

**Turismo como agente de modificación de
imagen (especialmente a través de mega
eventos)**

Embargos; legislación extraterritorial

Estrategias de marketing regional

Efectos sobre tarifas, seguridad y servicios

Facilidades para visitar territorios en disputa

Posible integración regional / asistencia

Efectos sobre la balanza comercial

**Nueva distribución del poder político;
surgimiento de nuevos intereses**

Cambios sociales pueden o no ser bienvenidos

**Indicador de las relaciones y alianzas entre
países**

Blanco potencial de subversivos

FUENTE: Brown 1998:17

Teniendo en cuenta el carácter internacional del turismo, las facilidades o restricciones implementadas por diferentes gobiernos inciden en la dimensión de los flujos turísticos. La negativa a otorgar visados de entrada a los ciudadanos de determinados países es un ejemplo de ello.

Los conflictos de larga duración como por ejemplo en Medio Oriente (Mansfeld 1995) o las guerras separatistas de la ex Yugoslavia (Vukonic 1997) tienen, por un lado consecuencias negativas sobre los destinos próximos no involucrados, pero también atrae a un nuevo segmento del turismo que se interesa por experiencias de alto riesgo.

El terrorismo internacional y sus efectos sobre el turismo recién comenzaron a ser estudiados con gran atención a partir del atentado a las Torres Gemelas de Nueva York el 11 de septiembre de 2001. Secuestro de aviones, atentados a grupos de turistas de determinadas nacionalidades y otras situaciones similares son otros temas de interés para la Ciencia Política. También cabe mencionar como ejemplo el boicot realizado por muchos países al campeonato mundial de fútbol realizado en la Argentina en 1978; o el interés por visitar Cuba para estar en contacto con un sistema político diferente.

Brown (1998) señala que se observa una fusión entre los fenómenos económicos y políticos que inciden sobre el turismo. El turismo, a su vez, tiene grandes implicancias económicas y políticas. En la Tabla 1 se presenta una síntesis de las relaciones recíprocas entre turismo y relaciones internacionales elaborada por Brown (1998:17).

El turismo interno también presenta aspectos de interés para las Ciencias Políticas. Entre ellos cabe mencionar las reacciones e impresiones de los estudiantes secundarios durante un conflicto con Chile. Hacia fines de la década de 1970 fueron convocados a viajar hacia la Patagonia bajo el lema *visite nuestras fronteras*. Otro tema de estudio es la reacción de los argentinos frente a la posibilidad de visitar las islas Malvinas.

ECOLOGÍA

El interés por visitar destinos cuyos ecosistemas se caracterizan por su extrema fragilidad no es nuevo, En un principio estos sitios contaban con un sistema de protección enmarcado en la figura de parques nacionales o alguna similar. Para compatibilizar el uso recreativo con la preservación se realizaban diferentes estudios

que juntamente con una serie de recomendaciones se plasmaban en lo que comúnmente se conoce como plan de manejo.

En la década de 1980 se popularizó el término ecoturismo, es decir, viajar hacia lugares poco alterados por el hombre. Las visitas no se limitaron a las áreas bajo protección, lo cual demandó el concurso de especialistas para evitar deterioros ambientales.

TABLA 2

RAZONES PARA QUE LA ECOLOGÍA SEA TAN POPULAR

- | | |
|----|---|
| 1 | Algunos de los principales problemas de la humanidad son ecológicos |
| 2 | La calidad ambiental es un concepto que se relaciona con la salud y el bienestar humano |
| 3 | Hay conciencia de que las cosas se han hecho mal en el pasado |
| 4 | En la política (también en la local) se produce un creciente discurso "verde ecológico" |
| 5 | Existen importantes "yacimientos de empleo" relacionados con servicios al medio ambiente. La industria relacionada con el medio ambiente (en su sentido más amplio) es una esperanza razonable para la potenciación económica |
| 6 | El "discurso ambiental" ha impregnado a las grandes corporaciones industriales (sistemas de gestión ambiental, por ejemplo) |
| 7 | Hay un "marketing ecológico" indudable en productos y servicios |
| 8 | Intervención cada vez más importante de nuevos actores sociales (ecologistas, grupos medioambientalistas, prensa) |
| 9 | Nuevos productos (estaciones de esquí, carreteras, grandes superficies comerciales) |
| 10 | Una proporción elevada de las quejas y denuncias que se reciben en un Ayuntamiento se relaciona (directa o indirectamente) con la ecología y el medio ambiente |
| 11 | Existe responsabilidad legal frente a determinadas acciones negativas sobre la naturaleza |

FUENTE: Bosch Camprubí et al. 1998:5.

Sin embargo, durante la década de 1990, el interés por el cuidado del medio ambiente se reflejó en todos los órdenes de la

vida diaria. Se afianzó el concepto de desarrollo sostenible, los turistas exigían normas de cuidado ambiental, la hotelería se vio obligada a tomar una serie de medidas para no contaminar el entorno, se popularizó el uso de energías alternativas, etc. Asimismo, se comenzó a exigir estudios de impacto ambiental, auditorías ambientales, etc. y la relación turismo - ecología comenzó a hacerse muy estrecha.

Molina E. (1998) señala que la ecología, conocimiento derivado de la biología, en su concepto moderno constituye:

... una ciencia que estudia las características, el significado y la magnitud de las relaciones entre los seres vivos y el medio ambiente no vivo. Muchos investigadores dicen que la ecología es el estudio "de la estructura y función de la naturaleza" (Molina E. 1998:88).

Bosch Camprubí *et al.* (1998) hacen referencia a la diferencia entre biología y ecología:

*... la ecología se distingue de otras disciplinas de la biología por su permanente presencia en los medios de comunicación. Sirva de ejemplo que en uno de los buscadores de Internet (Altavista) y en el mes de junio de 1998, hay más de 1,1 millones de referencias a la palabra "ecología", por un millón en el caso de "genética", 300.000 en relación a "zoología" y sólo 95.000 como "botánica". Es, por tanto, una ciencia "especial" y, en este sentido, una "ciencia pública" (Bosch Camprubí *et al.* 1998:3).*

Asimismo, reproducen una tabla en la que sintetizan las razones por ese gran interés en la materia (Tabla 2).

El análisis de las repercusiones del turismo sobre el medio ambiente cuenta con dificultades conceptuales y metodológicas. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes (Mathieson y Wall 1990:122):

- La desigualdad de los tópicos y el escaso interés por la calidad del suelo, aire y agua.
- La concentración de los estudios en un componente ambiental particular.
- Énfasis en determinadas características de una región en particular.

Por ejemplo, los estudios realizados en África, se centran en la vida animal; en el Mediterráneo, en la calidad del agua; en Brasil, en el Amazonas y el litoral marítimo del Nordeste; en la Argentina, en la Patagonia, etc.

ECONOMÍA

Los estudios de carácter económico son numerosos y una gran mayoría se relacionan con las necesidades que tienen los países no industrializados para captar corrientes turísticas con el objeto de poner en funcionamiento su aparato productivo o para diversificar sus economías.

Los costos y beneficios del turismo en un determinado país o en una región son los estudios que se realizan con mayor frecuencia. La OMT (1998:216) destaca los siguientes:

- Contribución al equilibrio de la Balanza de Pagos
- Contribución al Producto Bruto Interno (PBI)
- Contribución a la creación de empleo
- Contribución a la distribución de la renta

Otros temas de estudio de la economía en relación al turismo son los costos de oportunidad, costos derivados de las fluctuaciones de la demanda turística, posible inflación derivada del turismo, pérdida de los beneficios económicos potenciales y distorsiones en la economía local (OMT 1998:222).

La OMT (1998:223) señala que los estudios de impacto no se deben limitar al análisis una vez ocurridos los hechos. Sino que, para poder planificar adecuadamente la actividad, es necesario realizar pronósticos acertados. Asimismo, destaca la necesidad de realizar estudios para el análisis económico del efecto multiplicador del gasto turístico y propone una metodología para el análisis costo – beneficio basado en Cals *et al.* que consta de las siguientes etapas (OMT 1998:226):

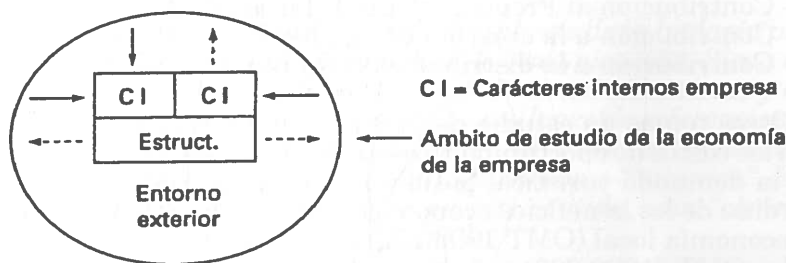
- Identificación de impactos
- Predicción y cuantificación
- Evaluación en términos monetarios
- Selección de un criterio de decisión

Los economistas también contribuyeron grandemente a generar pautas de eficiencia en la dirección y organización, financiación, producción y comercialización empresarial. Figuerola Palomo

(1995:7) hace referencia al concepto de economía de la empresa señalando que es *aquel que la identifica como Ciencia Social que emplea los fundamentos del análisis económico y su adaptación, para explicar la estructura y comportamiento de la empresa y buscar su equilibrio*. Asimismo, Figuerola Palomo (1995:7) agrega lo siguiente:

La economía de la empresa desde un enfoque conceptual trata de explicar los hechos económicos - empresariales, observando su estructura interna y caracteres definitorios, así como su interdependencia con el entorno exterior que la condiciona (Figura 5).

Figura 5: Representación gráfica del concepto economía de la empresa



Fuente: Figuerola Palomo 1995:7

GEOGRAFÍA

Su interés por el análisis del turismo no es nuevo. Vera (1997) señala que sus paradigmas y enfoques fueron variando con el tiempo y que se observa un sesgo nacional en la evaluación de su campo de análisis, lo que muestra la existencia de escuelas geográficas nacionales.

... en un mismo período encontramos formas distintas de hacer geografía del turismo en diferentes países, por ejemplo, en el Reino

Unido, Francia, Alemania o EE.UU., por referirnos a ámbitos "culturales", a su vez, diferenciados, con predominio de unos temas sobre otros y con el uso de unos enfoques y metodología contras-tadas. Así, de forma muy simplificada podemos decir que en Alemania se da prioridad a los aspectos morfológicos (paisaje) y sociales; en Francia, al turismo internacional y la modelización a pequeña y a gran escala; y en Estados Unidos y el Reino Unido -aunque con diferencias- la recreación en las áreas rurales y naturales (Vera 1997:29).

El objeto de estudio de la geografía del turismo son las inter-relaciones que se crean entre la población turística y no turística, las actividades y facilidades, siempre con relación al espacio. Este análisis se hace tomando en cuenta aspectos ambientales, regionales y evolutivos (Mitchell y Murphy 1991:59).

Según Boniface y Cooper (1995:3), los geógrafos estudian la expresión espacial del turismo como actividad humana, focalizando tanto en el área de origen y en el destino, como en la relación entre ambos. Mitchell (1994:197), por su parte, señala que en turismo se distingue una parte estática -las actividades realizadas en el lugar visitado- y otra dinámica -el desplazamiento desde el lugar de residencia hacia el destino-.

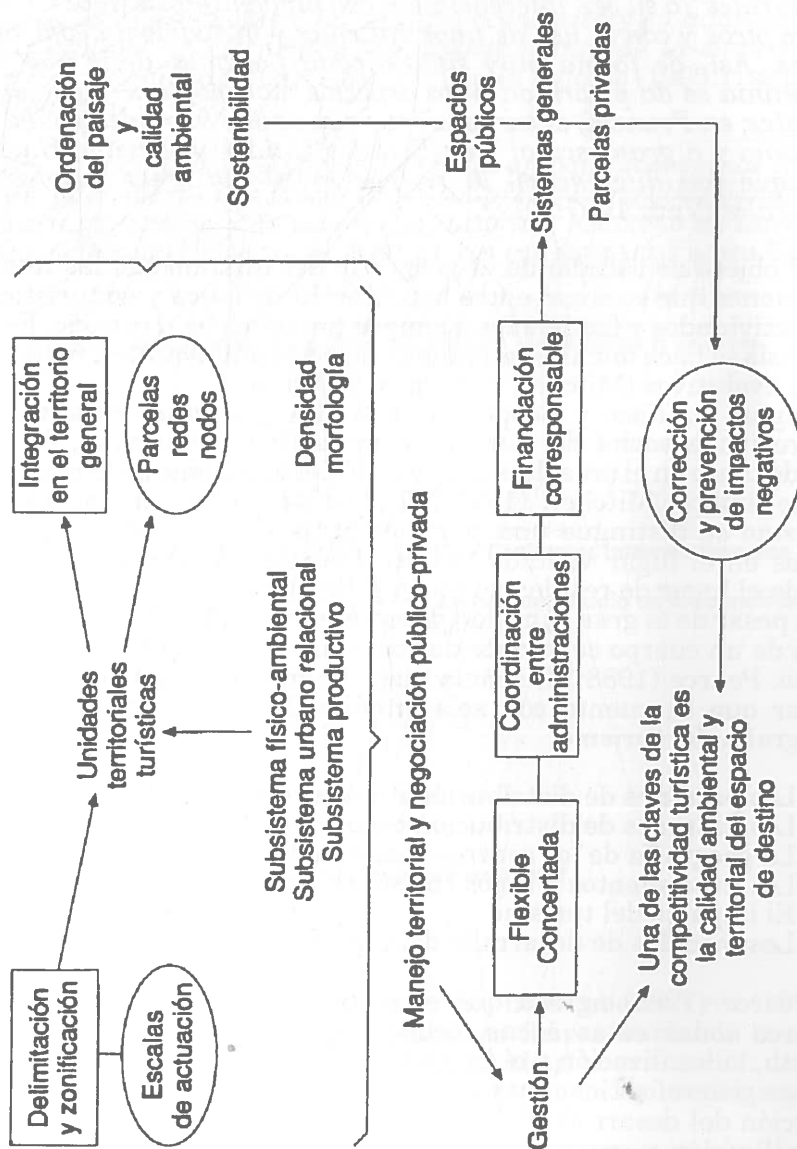
A pesar de la gran cantidad de estudios realizados, la conformación de un cuerpo coherente de conocimientos ha sido un proceso lento. Pearce (1988:14) señala que, sin embargo, se puede considerar que se cuenta con seis amplias áreas que componen la geografía del turismo:

- Los patrones de distribución espacial de la oferta
- Los patrones de distribución espacial de la demanda
- La geografía de los centros vacacionales
- Los movimientos y flujos turísticos
- El impacto del turismo
- Los modelos de desarrollo del espacio turístico

Pearce (1988) agrega que el estudio del desarrollo turístico abarca todas estas áreas, ocupándose primordialmente de la oferta, la localización y el impacto.

Los geógrafos tienen una participación importante en la planificación del desarrollo del turismo. Vera (1997:45) señala que la planificación y gestión del territorio turístico constituye la vertiente operacional de la geografía del turismo. La secuencia lógica de los pasos a seguir se observa en la Figura 6.

Figura 4: Planificación y gestión del espacio turístico



FUENTE: Vera 1997:45

MARKETING

El marketing es una de las disciplinas que más se relacionan con el turismo y se la define como la ejecución de actividades y negocios que encaminan el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta los consumidores o usuarios. Al hacer referencia al marketing turístico Krippendorff (citado por OMT 1998:293) señala que *es la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de las empresas de turismo, tanto privadas como del Estado, en los planos local, regional, nacional e internacional, contemplando la plena satisfacción de las necesidades de determinados grupos de consumidores y obteniendo un lucro apropiado.*

Alastair Morrison (1989) considera que el marketing es un proceso continuo y secuencial a través del cual el nivel gerencial en la industria de los viajes y la hospitalidad planea, investiga, implementa, controla y evalúa actividades diseñadas para satisfacer tanto las necesidades y deseos de los clientes como los objetivos de su propia organización. Para ser más efectivo, el Marketing requiere de los esfuerzos de cada uno en la organización y puede ser más o menos efectivo por las acciones complementarias.

Según la OMT (1998:277) se pueden distinguir cinco etapas básicas en la evolución de la actividad comercial dentro de la que se encuadra el Marketing:

- *Etapas artesanal:* Comprende el período inicial del comercio y se extiende hasta la Revolución Industrial de fines del Siglo XIX. Esta etapa se caracteriza por el predominio de artesanos que producían sobre pedidos y a precios previamente establecidos.

- *Etapas fabril:* Se extiende entre 1870 y 1930. Su principal característica es la producción masiva y una gran demanda por lo cual el marketing tuvo escasa importancia ya que los productos se vendían solos.

- *Etapas de ventas:* Durante el período que se extendió entre 1930 y 1950 el vendedor se convirtió en una figura clave para lograr que el mercado absorbiese las grandes series de producción disponibles. Se utilizaron métodos de venta intensivos y agresivos y la publicidad comienza a adquirir gran importancia.

- *Etapas de marketing:* Se extiende desde 1950 y se caracteriza por la importancia que fue adquiriendo el consumidor frente a los

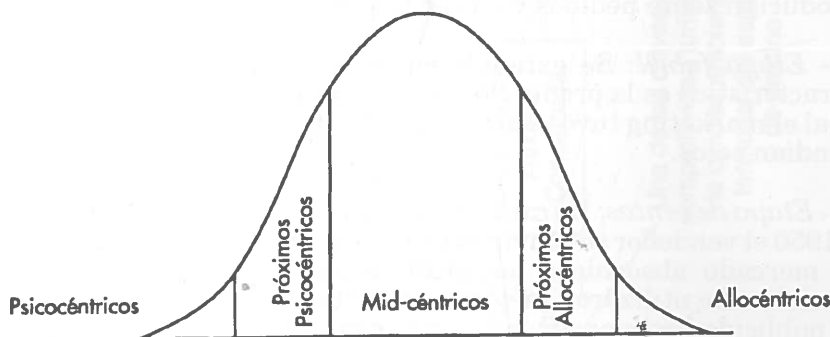
productos. El marketing seguía al consumidor para lograr adaptar el producto a sus deseos de manera adecuada.

- *Etapas de marketing social.* Comenzó su desarrollo en la década de 1960. No sólo tiene en cuenta las necesidades del cliente sino de la sociedad en su conjunto. Una variante del marketing social es el *marketing ecológico* cuya importancia se incrementó a partir de la década de 1980 y que toma en cuenta aspectos ambientales. Consiste en comunicar a los usuarios la utilización de técnicas “verdes” en la conformación del producto.

PSICOLOGÍA

Desde sus comienzos mostró un mayor interés por las aplicaciones prácticas en el campo del turismo. Por esta razón demoró la creación de un cuerpo teórico propio (Jafari y Ritchie 1981). Actualmente cuenta con un amplio campo de aplicación en los estudios de marketing para conocer las motivaciones de los turistas. Si bien también los geógrafos se interesan en las motivaciones, su enfoque se orienta al *porqué* de la elección de un determinado destino turístico (Hall y Page 1999), mientras que los psicólogos se preocupan del *porqué* las personas viajan.

Figura 7: Curva de la tipología de Plog



Fuente: OMT 1998:73

Una muy conocida aplicación de la psicología al turismo fue realizada por Stanley Plog. Elaboró un modelo que permite clasificar a las personas según tipos psicográficos y que demostró ser de gran utilidad para el desarrollo de destinos, posicionamiento de productos, publicidad y promoción, desarrollo de facilidades, etc. (Plog 1994:210). Combinando características individuales y estilos de vida, agrupó a las personas a lo largo de un *continuum* que va desde lo psicocéntrico (centrados en la *psique* o el *yo*) hasta los aloecéntricos (interesados en lo lejano / diferente (Figura 7).

Pearce y Stringer (1991:137) señalan que los estudios realizados desde la psicología pueden ser agrupados en diferentes niveles de análisis que comprenden desde aspectos relacionados con la medicina hasta los que hacen referencia al *shock cultural*, tema que con mucha frecuencia es el objeto de estudio de los antropólogos. Los niveles a los que hacen referencia son: fisiológico, cognitivo, diferencias individuales, comportamiento social, comportamiento con relación al medio físico.

Los estudios que se encuadran en el nivel fisiológico se relacionan, entre otros, con:

- Las perturbaciones en el oído medio que producen la sensación de mareo que afecta principalmente a quienes viajan en barco y, en menor medida, a quienes viajan en avión.

- Los desórdenes causados por los viajes en avión, entre las que se encuentra el *jet lag*, los factores que afectan la visión, las consecuencias de las vibraciones, la falta de orientación, la fatiga, etc (Reinhart 1992).

- Los desórdenes de alimentación.

- Las enfermedades infecciosas, tanto debidas a la ingestión de alimentos como a determinadas conductas sexuales.

En el nivel cognitivo se encuentran los estudios de la memoria, el procesamiento de la información, la atención, etc. Los principales aportes al campo del turismo se encuentran en los siguientes ámbitos (Pearce y Stringer 1991:139):

- Procesamiento de la información de la cartografía turística
- Orientación en los museos y capacidad de captar los aspectos de mayor interés
- Capacidad de aprovechamiento de la información en centros

de interpretación

En el nivel de las diferencias individuales los principales aportes se realizaron en el ámbito de las motivaciones. Con respecto al nivel de interacción entre diferentes grupos se cuentan los estudios sobre estereotipos culturales y sobre la interacción *cara-a-cara* entre personas pertenecientes a diferentes culturas.

Entre las ramas de la psicología que más se ocupan del turismo cabe mencionar a la psicología social, la psicología económica y la psicología ambiental.

- La *psicología social* se interesa principalmente por la interacción de los turistas, ya sea con sus pares o con otros grupos de personas. Stringer y Pearce (1988) señalan que si bien en la mayoría de los casos las aportaciones son de carácter teórico, la psicología social también tiene su propio campo de aplicación. Un ejemplo lo constituye el manejo de los símbolos para el diseño de los folletos promocionales (Uzzel 1988).

- La *psicología ambiental* tiene puntos en contacto con la psicología social, siendo su objeto de estudio la interrelación entre comportamiento y entorno –tanto natural como construido– (Fridgen 1984:21). Su desarrollo, según Jiménez Burillo (1986) se ha visto notoriamente influenciado por el creciente interés de las personas en el medio ambiente.

- La *psicología económica* se basa en que el entorno económico es percibido por los actores en función de sus estados de ánimo. La forma en que es percibido, sumado a situaciones personales afecta el comportamiento económico. Un estado de ánimo positivo tiene efectos en el entorno económico y esto cierra el círculo (van Raaij y Crotts 1994:7).

SOCIOLOGÍA

Dann y Cohen (1991:155) afirman que la sociología estudia los valores, las actitudes y el comportamiento de los grupos humanos, sin importar que estén formados por un reducido número de personas (nivel micro) o todo un país (aproximación macroteórica). Si bien ambas aproximaciones estudian al hombre en sociedad, difieren en cuanto a su punto de partida.

Cohen (1994) señala que el interés de la sociología por el turismo es reciente. No obstante ha realizado muchas contribuciones tanto

en aplicaciones prácticas como en el campo teórico. Es importante señalar que los sociólogos han desarrollado modelos teóricos y conceptualizaciones con el objeto de estudiar al turismo (Pearce 1982:17). Estos análisis conceptuales buscan explicar tanto las razones por las cuales las personas viajan, como la naturaleza de la experiencia turística.

La sociología utiliza los siguientes enfoques para estudiar la realidad social (Beltrán 1998:21):

- *Histórico*: se interroga sobre el pasado para conocer aspectos que condicionaron la realidad social presente.

- *Comparativo*: consiste en analizar formas, procesos, estructuras o comportamientos sociales que difieren en el tiempo o en el espacio.

- *Crítico-racional*: busca la reflexión racional sobre los hechos sociales.

- *Cuantitativo*: consiste en procedimientos formalizados matemáticamente y utilizados cuando la cantidad y su incremento o decrecimiento constituyen el objeto de la descripción o el problema que ha de ser explicado.

- *Cualitativo*: busca establecer identidades y diferencias, contando con el lenguaje como elemento constitutivo del objeto (Beltrán 1998:42).

Los enfoques utilizados por la sociología para estudiar al turismo son, según Cohen (1994:614), los siguientes:

- *Individualista*: estudia al turista, sus motivaciones y la calidad de su experiencia turística.

- *Interactuante*: analiza la interacción de los turistas con la comunidad receptora.

- *Del destino*: se interesa por las transformaciones de los lugares turísticos debido a la presencia de los turistas.

- *Histórico*: Cohen (1994:616) señala que el turismo también puede ser responsable de hacer un mundo menos diferenciado.

Para satisfacer nuevas demandas se puede llegar a *artificializar* la cultura al igual que crear artificialmente destinos turísticos.

Cohen (1988:30) reconoce en Boorstin, McCannel y Turner a los padres fundadores de la sociología del turismo, aunque solamente MacCannel es sociólogo.

Lo que distingue a Boorstin es su feroz crítica al turista moderno, a quien caracteriza como a la persona que perdió el arte de viajar. Haciendo concreta referencia al turista estadounidense, lo describe como alguien que mira al mundo desde la seguridad de su burbuja cultural ya que no toma riesgos porque viaja en grupo disfrutando de *pseudo eventos* y utilizando solamente servicios de alojamiento y restauración a la *americana* (Cohen 1988:31).

Los trabajos de Urbain se inscriben en esta línea de pensamiento. En su libro *El Idiota que Viaja* (Urbain 1993) hace extensiva la crítica al turista individual. Señala que la sociedad actual estigmatiza al turista como una persona torpe, ruidosa y de pocas luces. Por esto, en muchas personas surge un fuerte sentimiento de vergüenza y al viajar desprecian a sus semejantes pero terminan siendo despreciados. Sólo hay dos opciones cuando se está en territorio ajeno: se es un *turista* o un *idiota que viaja*.

MacCannel buscó revertir la imagen del turista creada por Boorstin. Cohen (1988:33) señala que fue el primer sociólogo en estudiar al turismo dentro de la corriente de Marx, Durkheim, Lévi-Strauss y Goofman. El interés de su investigación se centró en el concepto de autenticidad y espacio turístico. Su teoría tuvo mucha aceptación entre los estudiosos de la sociología del turismo.

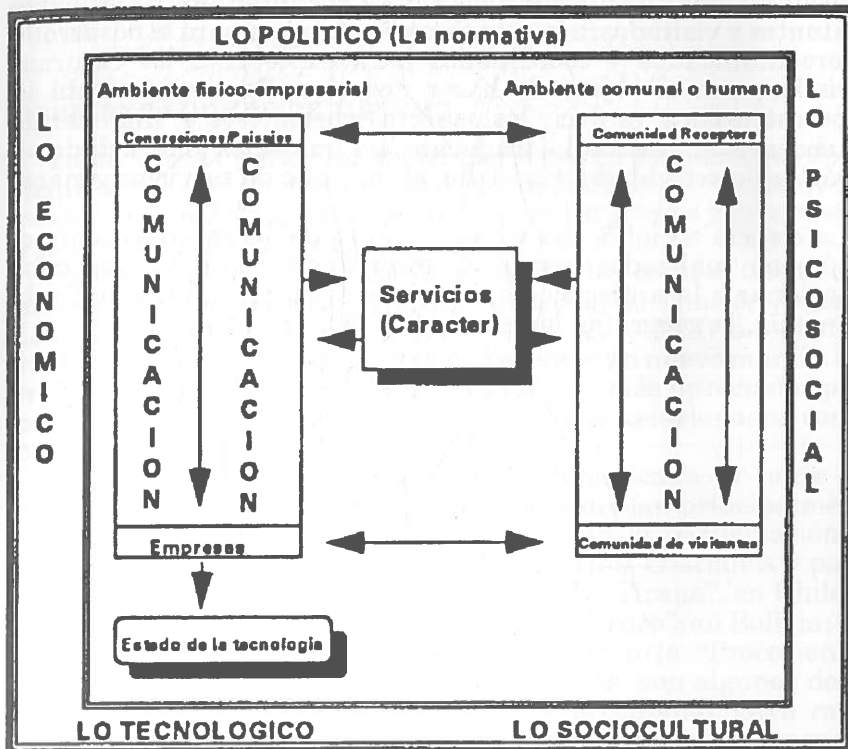
Si bien los estudios de Víctor Turner no se refieren directamente al turismo, realizaron un gran aporte tanto a la antropología como a la sociología del turismo (Cohen 1988:37). Los ritos de pasaje son el tema central de sus estudios. Estableció un mundo profano (el cotidiano) y uno sagrado (el vacacional) en el cual el hombre moderno se refugia para recuperar el equilibrio perdido.

LA CIENCIA SOCIAL DE LOS VIAJES

La gran mayoría de los especialistas en turismo resaltan el carácter interdisciplinario de su estudio. Ascanio (1992) va más allá y propone la creación de la Ciencia Social de los Viajes como una nueva disciplina teniendo en cuenta que los numerosos estudios disponibles hacen que el turismo comienza a contar con un cuerpo de conocimientos propios. Por lo tanto, la ciencia social de

los viajes aspiraría a algo más general y abarcativo que el mero estudio interdisciplinario:

Figura 8: Modelo de interrelación entre los componentes del sistema turístico



Fuente: Ascanio 1992:189

Por un lado se debería referir a todo tipo de viajes y a los diversos contextos que le corresponden y, por otro, se debería ocupar de los procedimientos más bien teóricos, descriptivos y aplicados. Así, el análisis más general de los viajes se parangona con la evolución del análisis del viaje turístico por las disciplinas que lo han estudiado. Ello representa la prosecución consciente de una ten-

dencia a estudiar de manera interdisciplinaria el comportamiento del viajero y de los anfitriones, así como la relación de estos sujetos, el espacio geográfico y el contexto (Ascanio 1992:188).

La Figura 8 presenta el modelo de relaciones que explica conceptualmente el enfoque del fenómeno turístico enmarcado en diferentes contextos (económico, tecnológico, sociocultural y psicosocial) donde se enfrentan las relaciones interpersonales entre visitantes y visitados; a la empresa y los agentes para el desarrollo intercomunicados y coordinados para explotar a los recursos turísticos con el objeto de hacer negocios. Por encima está la superestructura, es decir los aspectos normativos y, finalmente, se observa el resultado traducido en imágenes que brinda el carácter de actividades turísticas al conjunto de servicios generados.

La ciencia social de los viajes se nutre de los estudios sobre el fenómeno realizados por otras disciplinas entre las que cabe mencionar a la antropología, las ciencias sociales, la ecología, la economía, la geografía, la psicología y la sociología.

CAPÍTULO 3

EVOLUCIÓN DEL TURISMO

PRIMERAS FORMAS DE TURISMO

Ya en épocas pretéritas ya las personas se desplazaban de un lugar a otro por diversas razones y hay indicios de viajes que se realizaban por placer como sucedió entre los griegos y los romanos y las culturas originarias de América.

Según los datos disponibles, la visita a los centros termales y minerales fue una de las primeras formas de turismo en América Latina. Durante el periodo colonial (siglos XVI – XIX) la región fue visitada por europeos interesados en conocer un nuevo mundo. Sus relatos de viaje son actualmente las fuentes más apreciadas para conocer aspectos geográficos, etnográficos y relacionados con la biología de aquel período.

Los viajes por la región andina sudamericana al norte del paralelo 35, América Central y México se debían principalmente a razones de tipo religiosas y comprendían la participación en festividades en las que se entrecruzaban ritos cristianos y paganos. Muchas de estas festividades, como “La Tirana”, en Chile; el “Tincunaco” en Argentina; la “Diablada de Oruro”; en Bolivia; “La Mama Negra de Latacunga”, en Ecuador; o la “Procesión de Nuestro Señor de Esquipulas” en Guatemala, son algunos de los casos mejor conocidos y perduran en la actualidad. Otra razón importante que incitaba a desplazarse eran las ferias en las cuales se intercambiaban y vendían diferentes productos, como la feria de Písac, en Perú.

DEL ARTE A LA NATURALEZA

Durante el Siglo XVII tuvo inicio un importante movimiento turístico que se conoce como el *Grand Tour*. Se extendió hasta el Siglo XVIII y consistió en circuitos turísticos que realizaban los jóvenes aristócratas ingleses por Europa con el fin de completar su formación. Su finalización se atribuye a las guerras revolucio-

narias en Francia de fines del Siglo XVIII, a la aparición del ferrocarril, el crecimiento del número de viajes entre la clase media y a un cambio de comportamientos culturales.

Towner (1988) distingue entre el Grand Tour clásico y el romántico. El primero estaba dominado por el gusto de lo clásico y renacentista. El principal destino era Italia distinguiéndose dos rutas claramente diferenciadas:

- 1.- Turín, Milán, Verona, Vicenza y Venecia
- 2.- Piacenza, Parma, Reggio, Modena y Bologna

Bologna fue un importante nudo de comunicaciones para las rutas hacia Venecia y Milán. El circuito Bologna – Florencia – Roma - Nápoles – Roma – Ancona – Bologna existió desde mediados del Siglo XVII hasta mediados del Siglo XVIII. Towner (1985:313) agrega que durante ese período se distinguen lugares de interés en Francia donde se destaca París. Los sistemas de transporte, en particular los acuáticos, influenciaron estos patrones. Así, el río Rin permitía evitar los malos caminos en Alemania, y el sistema de canales en los Países Bajos permitía una sencilla comunicación entre las ciudades holandesas que se caracterizaban durante ese periodo por su floreciente condición económica y cultural.

El Grand Tour del romanticismo se desarrolló entre 1814 y 1820 y su recorrido no sufrió grandes modificaciones excepto durante las guerras napoleónicas (Towner 1985:314). No obstante, incorporó nuevos destinos como Suiza y algunas ciudades alemanas entre las que cabe mencionar a Mainz y Colonia. Las manifestaciones artísticas del Renacimiento mantuvieron su interés pero la atención se centró en el paisaje natural, las montañas, los lagos, los bosques, las pequeñas y pintorescas aldeas al igual que las ruinas de los castillos medievales.

El Romanticismo surgió a fines del Siglo XVIII y tuvo su apogeo en el Siglo XIX permitiendo a los europeos el descubrimiento de la naturaleza. Squire (citado por Wang 2000:80) señala que antes del apogeo de la ideología romántica la cultura occidental tendía a considerar a la naturaleza de manera muy negativa. En contraste con las ciudades, los espacios abiertos eran considerados caóticos y, por ende, peligrosos. Al mar se lo consideraba como una fuente de horror y los bosques constituían la residencia de malos espíritus. Ambos eran temidos.

Los poetas del Romanticismo fueron filtrando lentamente el amor por la naturaleza en diferentes estratos sociales haciéndose

universal el interés por apreciar la naturaleza que perdura en la actualidad.

Wang (2000:85) afirma que el romanticismo tuvo una profunda influencia sobre el turismo. Cambió la percepción de lo que es bello y sobre lo que es importante admirar. Con ello expandió el número de sitios merecedores de ser visitados cuando se viaja. Hace referencia a la clasificación de Mumford que de una u otra manera se relaciona con el turismo: 1) el culto de la historia y el nacionalismo, 2) el culto de la naturaleza y 3) el culto de lo primitivo.

El culto de la historia se expresa en el amor de los turistas por las reliquias, ruinas, tradiciones y el patrimonio nacional. En este caso el romanticismo es nostálgico. El culto de lo primitivo dio impulso al turismo étnico y al folclore. Dado que el pasado no se encuentra en la sociedad moderna en que se vive, se lo busca en destinos lejanos donde existen *los pueblos sin tiempo*. Por su parte, el culto hacia la naturaleza es también una crítica hacia los ambientes artificiales y tecnológicos (Wang 2000:87).

El escenario natural o rural se convierte entonces en un signo de simplicidad, idílico, auténtico y afable en contraste a la polución, complejidad y artificialidad que muestran los ambientes urbanos y tecnológicos. La naturaleza actúa como el "verde" lugar soñado en contraste con la "gris" pesadilla urbana (Wang 2000:89).

LA BELLE EPOQUE Y EL PERÍODO ENTRE GUERRAS

En la segunda mitad del Siglo XIX aparece con fuerza el baño de mar, haciendo que lentamente fuese desapareciendo en Europa la inclinación por los baños minero-medicinales y termales populares desde la antigüedad.

Al ambiente marino se le asignaban propiedades curativas, contribuyendo notoriamente *el baño en el mar, el clima, el yodo marino y la brisa tonificante* (Fernández Fuster 1991:131).

Los balnearios -termales o minerales- acabaron cediendo incluso el nombre de "balnearios" a los centros litorales, aunque éstos perdiesen su función por las aguas y se convirtieran de centros curativos en centros climáticos (Fernández Fuster 1991:131).

Los miembros de la realeza europea pasaban largos períodos en los "resort de playas frías" del Mar Báltico, Mar del Norte, Canal de la Mancha y del Cantábrico. Posteriormente, y a modo de transición, se desarrollaron villas veraniegas en Canarias y en las



Columnata compuesta del Tigre Club (en reacondicionamiento), ejemplo de la Belle Epoque

costas europeas del Mediterráneo, cuya principal característica era que las viviendas se construían alejadas del litoral donde el clima era más agradable pero igualmente el sol era protagonista.

Entre las villas balnearias del Mediterráneo se destacaron la Costa Azul y la Riviera dei Fiori que inspiraron a la alta burguesía argentina para que se creara sobre la costa atlántica bonaerense una ciudad balnearia marítima que permitiese una intensa actividad social que no se podía lograr en las estancias, ya fuesen propias o de familiares. Así surgió Mar del Plata hacia fines de la década de 1880.

Hacia finales del Siglo XIX se inicia un nuevo período que se conoce como la *Belle Époque* y que se extendió hasta la Primera Guerra Mundial. Fue una época en la que los miembros de los estratos sociales más elevados del país importaron de Europa un estilo de vida caracterizado por el lujo y la ostentación. En muchos casos se reflejó en la arquitectura y en la utilización del tiempo de ocio lo que se observa en la hotelería de la época.

Uno de los más destacados hoteles de ese período fue el Edén -inaugurado en 1897- que dio origen a la localidad cordobesa de La Falda. El hotel Edén contaba con una gran escalinata de mármol, salón de fiestas y sala de lectura. En el gran parque había canchas de tenis y de *croquet*, caballerizas y también una pileta de natación. En las habitaciones se alojaron grandes personalidades de la época, entre las que se cuenta Albert Einstein, y sus salones fueron la sede de un congreso mundial de correos y telégrafos.

La arquitectura de la época también se refleja en los hoteles termales frecuentados por la alta burguesía. En 1879 se inició la explotación termal en Rosario de la Frontera (Provincia de Salta) propiciada por Antonio Palau y Eliseo Cantón. En 1896 se inauguró el hotel Rosario de la Frontera que podía albergar a 174 personas en 87 habitaciones (65 contaban con baño privado) y estaba rodeado por un exuberante parque. En los albores del Siglo XX fue construido el hotel y casino Termas de Reyes, distante 30 kilómetros de la ciudad de San Salvador de Jujuy.

En Buenos Aires fue inaugurado en 1909 el hotel Plaza. Por mucho tiempo fue el único hotel de lujo de la ciudad y sirvió de alojamiento a las más destacadas personalidades del mundo que llegaron al país. En esa época, el Tigre -a sólo 30 kilómetros de Buenos Aires- ya contaba con un suntuoso hotel. El Tigre Hotel conformó con el Tigre Club una unidad recreativa para la alta sociedad argentina de la época. Ese último fue diseñado por los

arquitectos Pablo Pater y Luis Dubois y en la actualidad es Monumento Histórico Nacional.

Después de la Primera Guerra Mundial el turismo creció vigorosamente gracias al avance de dos nuevas formas de transporte: el automóvil y el avión.

La popularización del automóvil llevó al mejoramiento de la infraestructura vial. En 1924 surge el concepto de autopista en Italia y en 1924 se inauguró la primera entre Milán y Laghi. En la Argentina se continuó con el trazado de rutas no siempre paralelas a las vías del ferrocarril. Esto incidió en el crecimiento de Mar del Plata al poder desplazarse los nuevos dueños de las tierras agrícolas -en su mayoría inmigrantes o descendientes directos- hacia la costa. Su recorrido ya no se veía afectado por el esquema en abanico con centro en Buenos Aires del que disponía el ferrocarril.



Joven bañista en Mar del Plata, año 1933 - Gentileza Familia Torós

En 1934 fue inaugurada la Ruta Nacional 2 y la presencia del automóvil permitió a la clase media acceder al turismo en Mar del Plata. Sin embargo, ya en 1928 fue promocionada en las revistas del Ferrocarril Sud como un lugar de veraneo para todos los estratos sociales. En uno de los anuncios se leía lo siguiente:

Hace seis, ocho años... era idea admitida, rígida, invariable la de que Mar del Plata no podía ser otra cosa que una "perla ofrecida por el Atlántico" a los aristócratas y magnates.

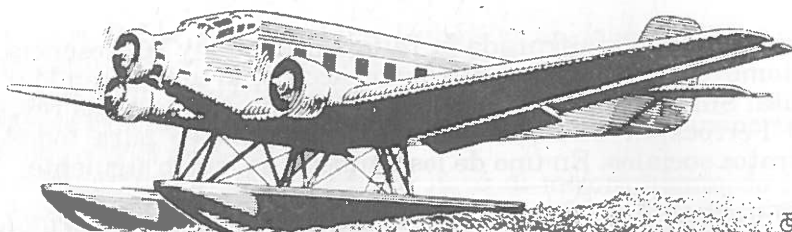
Hoy, semejante afirmación sería sencillamente absurda pues Mar del Plata es el balneario de todos, del rico y del pobre, del potentado y del burgués, del empleado y del obrero, brindándole por igual y de acuerdo con la tabla de relatividades, la hermosura de su playa, de su clima suave y de su atmósfera iodada.

Durante la década de 1920 se popularizaron dos balnearios para la clase media argentina: Miramar y Necochea. Sin embargo, la urbanización turística del litoral marítimo de la provincia de Buenos Aires tomó auge recién a partir de 1920 cuando nacieron una serie de balnearios de fácil acceso en automóvil.

El período entre guerras vio el nacimiento de las más importantes líneas aéreas del mundo. Algunas sólo viven en el recuerdo, como Pan American, y otras continúan prestando servicios regulares, como Varig. En la década de 1930 surge la figura de la azafata como personal femenino de a bordo.

La aviación tomó auge en la Argentina hacia fines de la década de 1920. En un principio los principales destinos eran Uruguay, Brasil y Chile. Una de las primeras líneas aéreas que contribuyó al conocimiento del sur argentino fue Aeroposta, que servía aeropuertos a lo largo del litoral atlántico argentino desde Bahía Blanca hasta Río Grande en la isla de Tierra del Fuego. En un principio los servicios se realizaban utilizando los Laté 25 y Laté 28. Al incorporar la empresa en 1937 los trimotores Junkers (JU) 52 los vuelos se realizaban desde Buenos Aires (aeropuerto de Quilmes) obviando el viaje en tren hacia Bahía Blanca.

En 1934 llegó a la Argentina la empresa Sindicato Cóndor Ltda., subsidiaria de la Deutsche Lufthansa. El 3 de febrero de ese año se realizó el primer vuelo transoceánico entre Stuttgart (Alemania) y Buenos Aires, con escalas en Sevilla, Las Palmas de Gran Canaria, Bathurst, Natal, Río de Janeiro y Montevideo. La duración del vuelo fue de 66 horas y 12 minutos.



Fuente: Revista Aérea Cóndor, año 1937

SURGIMIENTO DEL TURISMO MASIVO

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, al encontrarse los países afectados en franca recuperación se inició en la década de 1950 un incremento en las llegadas por turismo, lo cual se iría acelerando hacia fines del siglo XX. Este tipo de turismo fue llamado masivo por la gran cantidad de personas que desplazan, pero la diferencia fundamental es que no sólo dejó de ser un lujo para convertirse en una necesidad para todos los integrantes del mundo occidental, lo que se observa en la creación de planes de asistencia a las personas de menores recursos por parte de los gobiernos a través del llamado "turismo social" y de los programas de turismo implementados por diferentes sindicatos.

En la Argentina estos programas surgieron con gran fuerza a partir de 1950. Los sindicatos de trabajadores construyeron o adquirieron hoteles tanto en Mar del Plata como en las Sierras de Córdoba para el uso de sus afiliados; y el Estado promocionó lo que dio en llamar *turismo de colonias*:

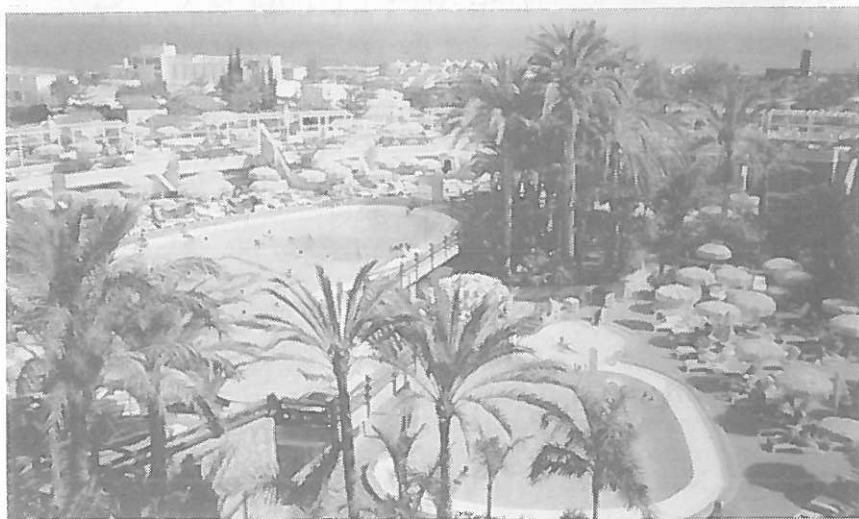
Si no es un invento argentino (las colonias de vacaciones), por lo menos en nuestro país ellas han alcanzado características tan esenciales que de por sí ya se distinguen y diferencian de las del resto del mundo.

Por lo pronto, ya es máxima grabada en el pueblo que "las vacaciones son sagradas para todo el mundo". Desde los humildes establecimientos de antaño que se levantaban transitoriamente en algún lugar adecuado para llevar allí a los niños junto al mar, o en plena sierra o en centros arbolados de la pradera llana, hasta las organizaciones de hoy, se ha andado mucho (Administración de Parques Nacionales y Turismo 1950:103).

Otro aspecto importante que diferencia al turismo de este período de sus antecesores es la institucionalización en forma de vacaciones pagadas. Según Sebreli (1984) muchas veces son construcciones sociales y culturales que permiten al hombre moderno suponer que encuentra en las vacaciones el sucedáneo de la fiesta ritual que le permitirá reintegrarse con renovadas energías al tiempo profano de lo cotidiano, es decir del trabajo, lento, paciente, sin interrupciones.

Otro factor importante de diferenciación entre el turismo moderno y su predecesor es la existencia de una industria coherente que persigue reconocer, estimular y servir las necesidades de los viajeros. La mercantilización del turismo es una forma de organización social y la producción de las experiencias se basa en la lógica

capitalista de producción de mercaderías (Wang 2000:14). Una de las instituciones claves en la mercantilización del turismo fueron los tour operadores, quienes hacia fines de la década de 1970 tenían un poder de tales proporciones que manejaban a su antojo el mercado de los viajes. Los países que esperaban recibir afluencia de turistas procedentes de países desarrollados se encontraban a su merced. Uno de los casos más ilustrativo lo constituye Túnez, cuando a principios de la década de 1970 su principal tour operador solicitó una serie de ventajas adicionales para su operación. Al negarse las autoridades a concedérselas, bajó el número de reservas de habitaciones de 60.000 en 1972, a 12.000 en 1973, lo cual significó un perjuicio muy grande para la economía local.



Resort en Gran Canaria, España

Los operadores turísticos crecieron ofreciendo viajes todo incluido a precios mucho más bajos que los de las agencias de viajes tradicionales. Ello se logró debido a una economía de escala asegurada por una producción masiva y a su poder de negociación para obtener precios más bajos en hoteles y transporte. Asimismo, el pago en cuotas con un anticipo antes del viaje y el pago diferido de una parte de los servicios suministrados ayudaron a su rápido desarrollo. Por lo tanto, las operaciones y los beneficios de los tour operadores se basa en una serie de principios entre los que cabe mencionar la posibilidad de crear productos más baratos, un

sistema de distribución más eficaz y la posibilidad de obtener ahorros de capital mediante la utilización de las inversiones de empresas de transporte y hotelería y de los pagos por adelantado de los consumidores (Schlüter y Winter 2000:81).

Las primeras grandes agencias operadoras de turismo comenzaron a desarrollarse captando una clientela colectiva y desviando sistemas de marketing como por ejemplo, el sistema escandinavo *flying pastor* (en donde la parroquia representa al mismo tiempo el mercado y el sistema de ventas) y las asociaciones, sindicatos o redes comerciales generales, como es el caso de Alemania (tiendas por departamentos y ventas por correo). Los aviones de fuselaje ancho, la capacidad ociosa en muchas líneas aéreas, los *megahoteles* y "resorts" en destinos lejanos y con gran capacidad de habitaciones, sumados a las ventajas de las nuevas tecnologías, impulsaron aún más el poder de los tour operadores.

Aspectos socioculturales

Las modificaciones cuali/ cuantitativas sufridas por el turismo encuentran sus raíces en la sociedad misma, sin dejar de lado la importancia de los medios de transportes y de comunicación, cuyo mejoramiento ha servido notablemente en el acercamiento entre los pueblos. León Herrera y Esteban (1980) afirman que el turismo como fenómeno estriba en dos procesos de maduración: uno económico y otro social que, correlacionados entre sí, configuran la persona con preparación suficiente para vivir y resolver problemas fuera de su ambiente familiar. Sostiene que dentro del esquema económico, el turismo es la resultante de un proceso de desarrollo a partir del cual pueden grandes masas ahorrar dinero suficiente para dedicarlo al pago de días de descanso en lugares alejados. Pero no basta poder, también hay que querer, y el afán de viajar representa en el hombre la madurez social suficiente para entrar en ambientes que le son inicialmente desconocidos.

Los cambios ocurridos en las variables y procesos demográficos influyen también en los desplazamientos voluntarios y temporarios. Las migraciones, en especial las internas, alientan los viajes para visitar a parientes y amigos distantes. Esto se ve ampliamente reflejado en países de gran movilidad social horizontal. Los cambios en la composición por edades en la población, sobre todo el aumento en la esperanza de vida, hacen que gran número de personas ocupen su tiempo libre en recorrer el mundo en busca de nuevas impresiones. Este fenómeno es facilitado por las posibilidades brindadas por el Estado, los organismos sociales

y las empresas de transporte al otorgar descuentos, pases especiales, etc.

El incremento de la participación femenina en la población económicamente activa, debido a una mayor igualdad con el hombre, se traduce en un ingreso financiero controlado por ella misma, a la vez en un aumento en la cantidad de viajes de negocios. Este nuevo status social, con sus presiones para realizar eficientemente las nuevas tareas, tarea aparejado un estado de stress y su consiguiente deseo de evasión.

Los cambios en la composición hogar-familia con —en muchos casos, ingresos múltiples—, a la vez que una drástica reducción en el número de hijos, facilitan las salidas de fin de semana y vacaciones que otrora estaban prácticamente vedadas. Por otro lado, el constante incremento en los niveles de educación lleva a las personas a ser más exigentes a la vez que más consumidoras de viajes y excursiones.

El incremento del tiempo libre, resultante de la automatización de la era industrial o fordista, es sin duda el factor de desarrollo turístico más estudiado. Es aquél que queda a disposición del hombre luego de haber satisfecho sus necesidades biológicas (alimentación, sueño, etc.) y laborales (actividades remuneradas, transporte y relaciones conexas). El tiempo libre puede dividirse en:

- * Tiempo libre de fin de jornada
- * Tiempo libre de fin de semana
- * Tiempo libre de vacaciones

Es en el transcurso del tiempo libre de fin de semana donde se aprecia una tímida aparición del turismo, sobre todo hacia la residencia secundaria en las cercanías de grandes ciudades o hacia centros turísticos próximos. Con el objeto de propiciar las salidas en muchos países se ha institucionalizado el corrimiento de algunos feriados de manera de dar lugar a los “fines de semana largos”. En otros casos, como por ejemplo en España, tiene vigencia lo que se conoce como “feriados puente” y que consiste en aprovechar como no laboral el día hábil entre un feriado y el fin de semana. No obstante es durante el período vacacional donde se observa el desplazamiento masivo por turismo.

Asimismo, como consecuencia de las nuevas formas de producción en espacios concentrados, surge el proceso de urbanización en gran escala con una serie de connotaciones psicosociales. El aumento numérico de la población urbana no es solamente la

resultante de un crecimiento vegetativo, sino consecuencia de una migración rural-urbana masiva que implica una serie de modificaciones de las estructuras sociales.

Como consecuencia de la movilidad horizontal y vertical, agrandada por el desarrollo socioeconómico y técnico, el hombre se ve obligado a adoptar varias personalidades para poder desempeñarse en diferentes roles en función de los medios en que se encuentra. Esta confusión aumenta al tener que estar en continuo contacto con personas de diferentes agrupaciones sociales, políticas y económicas. La libertad que se espera encontrar en las grandes urbes puede llegar a convertirse en soledad y desamparo. Perdida la seguridad de las viejas normas y costumbres y no contando con puntos de referencia, el mundo se transforma en algo incomprensible del cual hay que evadirse y el turismo con todas sus promesas se convierte en la mejor opción.



Ballena en el Golfo Nuevo - Provincia del Chubut

EL TURISMO DE LA ERA POSTMODERNA

La época actual también es conocida como post moderna o post fordista. El término *fordismo* proviene de Henry Ford, inventor de la línea de montaje que es representativa del sistema moderno de producción masiva que se originó a principios del Siglo XX y alcanzó su pico entre las décadas de 1950 y 1960, declinando después de la crisis del petróleo de 1973. Su período de mayor auge coincide con el triunfo del turismo de masas. Wang (2002:102) señala que incluso el turismo masivo sigue, por un lado, los patrones del fordismo al homogeneizar la experiencia recreativa, pero por el otro, es una respuesta cultural a las condiciones laborales de la era (alineación, monotonía, rutina, sin especialización, etc.).

Tabla 3: Diferencias entre turismo de masas y turismo alternativo

VARIABLE	TURISMO DE MASAS	ALTERNATIVO
MODELO		
Patrón espacial	Costero. Alta densidad	Disperso. Baja densidad
Escala	Gran escala. Integrado	Pequeña. Doméstico
Propiedad	Extranjero. Multinacional	Local, familiar, PYMES
MERCADO		
Volumen	Alto	Bajo
Origen	Un mercado dominante	Sin mercado dominante
Segmento	Psico-mediocéntrico	Allo-mediocéntrico
Actividades	Agua, playa, vida nocturna	Naturaleza, cultura
Estacionalidad	Verano	No hay estación dominante
ECONOMÍA		
Status	Dominio sector turístico	Sectores complementarios
Impacto	No retención de beneficios	Retención de beneficios

Fuente: Casillas Bueno *et al.* en Schlüter y Winter 1997:83

A partir de la década de 1970, la globalización y el perfeccionamiento de las nuevas tecnologías introdujeron muchos cambios en la sociedad occidental y el post-fordismo emergió como un nuevo orden económico y político. Si la era fordista se caracterizó

por altos salarios, estabilidad en el empleo, sumado a aburrimiento, alineación y monotonía, la era que le sigue se caracteriza por mayor especialización, inseguridad laboral, flexibilidad, mayor autonomía y responsabilidad que se traduce en stress, presión y ansiedad.

Estos cambios también comenzaron a reflejarse en el turismo. A partir de la década de 1980 surgieron varias formas de turismo alternativo en respuesta a un mercado más segmentado y diverso. En la Tabla 3 se observan las diferencias entre turismo de masas y alternativo.

Asimismo cambió el perfil del turista. Si el "viejo" turista buscaba sol, el "nuevo" se interesaba por experiencias originales (Tabla 4).

Tabla 4: Viejos y nuevos turistas	
VIEJO TURISTA	NUEVO TURISTA
Busca el sol	Busca nuevas experiencias
Sigue a la multitud	Quiere estar a cargo
Hoy llega, mañana parte	Mira y disfruta pero no destruye
Muestra que estuvo	Va sólo por el placer de hacerlo
Tiene	Es
Superioridad	Comprensión
Gusta de atracciones	Disfruta del deporte y la naturaleza
Cauteloso	Aventurero
Come en el restaurante del hotel	Come en lugares típicos
Homogéneo	Híbrido

Fuente: Wang 2000:92

La oferta se amoldó a este nuevo turista ofreciendo diferentes tipos de productos. Por un lado, surgió una gama de posibilidades cuyo basamento es el entorno natural, como el ecoturismo, turismo de naturaleza, turismo rural, etc. Pero para un turista más formado las atracciones culturales comenzaron a jugar un rol muy importante y el turismo urbano, particularmente de las ciudades históricas, las atracciones culturales y los eventos programados fueron acaparando el interés.

Asimismo, las nuevas tecnologías juegan un rol preponderante en convertir lo no auténtico en algo muy auténtico haciendo que

el canto de un pájaro suene más real en una grabadora que en plena naturaleza o que la historia se haga más vívida en un espectáculo de luz y sonido.



Mundo Marino - San Clemente del Tuyú (Prov. Bs. As.)

El deseo de no impactar sobre ambientes frágiles llevó a utilizar una serie de elementos tecnológicos nuevos para crear experiencias nuevas y fascinantes. Por ello, otro de los cambios introducidos en la era post-fordista es la construcción de grandes atracciones que ejercen la fascinación de un mundo totalmente irreal pero verdadero como es el caso de los parques Disney. Estas nuevas atracciones artificiales forman parte de la diversidad cultural del nuevo siglo y de la nueva concepción del ocio como un valor de la sociedad contemporánea.

CAPÍTULO 4

LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

CONCEPTO DE EMPRESA

Casanueva Rocha *et al.* (2000:21) definen a la empresa como una unidad económica y social conformada por una serie de factores y elementos humanos, técnicos y financieros, con cierta estructura organizativa, cuya función es abastecer a la sociedad de productos y servicios y que persigue diferentes objetivos según sus características particulares.

Según Minzberg (1993) en la estructura de las organizaciones se pueden observar los siguientes cinco elementos:

- *Ápice estratégico*: Es la dirección de la empresa, responsable de la definición de la visión, misión, objetivos y estrategias.

- *Tecnoestructura*: Son los especialistas y profesionales responsables por los procesos de planificación, control y estandarización de procedimientos operacionales.

- *Staff de apoyo*: Brindan apoyo a la organización, sin efectuar tareas operacionales. Incluye las áreas de administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos, logística, marketing, etc.

- *Línea media*: Son los mandos medios. Gerentes y supervisores cuya misión es asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos por el ápice estratégico.

- *Núcleo operativo*: Está constituido por el personal que ejecuta el trabajo. En empresas de servicios turísticos está compuesto principalmente por el personal de línea de frente o de contacto, que interactúa en forma personal con el turista.

Las organizaciones pueden adoptar diferentes tipos de estructura, dependiendo del tipo de producto o servicio que presten. Para cada tipo de organización existe un determinado mecanismo de coordinación, un área clave y un tipo de descentralización específico.

Tabla 5: Esquema organizativo			
Configuración	Principal mecanismo de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización horizontal y vertical
Máquina	Estandarización de procesos	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Profesional	Estandarización de habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Diversificada	Estandarización de la producción	Línea intermedia	Descentralización vertical limitada
Innovadora	Adaptación mutua	Personal de apoyo	Descentralización selectiva
Misionaria	Estandarización de normas	Ideología	Descentralización
Política	Ninguna	Ninguna	Varía

Fuente: Mintzberg 1993:386

Siguiendo el esquema de Mintzberg (1993:386), se observan siete tipos de organizaciones (Tabla 5) donde:

- La *configuración empresarial* se refiere a la pequeña empresa rígidamente controlada por su propietario.

- La *organización máquina* surge durante la revolución industrial con especialización de puestos y trabajo altamente estandarizado.

- La *configuración profesional*, como su nombre lo indica, es conducida por profesionales altamente especializados que cuentan con personal de apoyo.

- La *organización diversificada* está compuesta por unidades independientes, generalmente llamadas divisiones.

- La *estructura innovadora* es la aplicada en actividades que requieren del trabajo de especialistas de diferentes disciplinas en función de un proyecto puntual

- La *organización misionaria* está dominada por la ideología de sus miembros, con poca especialización y diferenciación entre los distintos niveles de la estructura.

- La *configuración política* responde a estructuras con duración limitada que carecen de los componentes tradicionales y constituidas, por ejemplo, para la resolución de un conflicto.

La estructura de la organización es representada gráficamente mediante un organigrama, en el que se incluyen las principales posiciones, cargos o sectores, y las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre ellos.

Las funciones pueden clasificarse y ordenarse respetando ciertos límites, tales como unidad de mando, alcance del control, homogeneidad operativa (grupos por tipo de tarea) y delegación efectiva (responsabilidades).

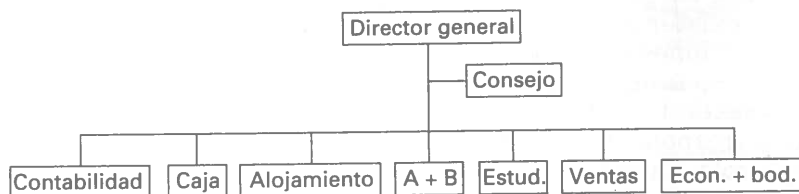
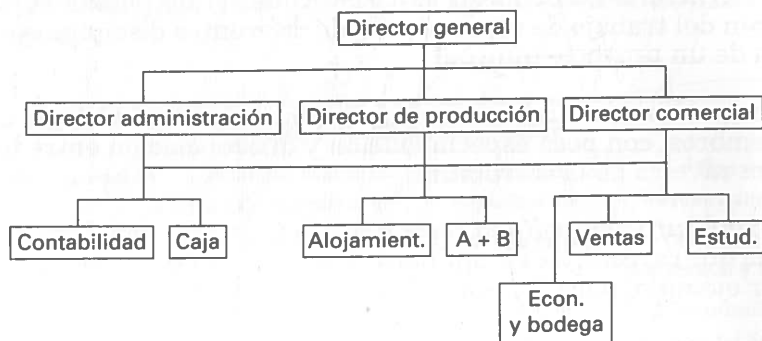
Figuerola Palomo (1995:160) señala que el proceso de organización se fundamenta en el principio de distribución de la autoridad por lo cual en cada modelo se establece la estructura de mando considerada la más eficaz para obtener los resultados deseados. Cada empresa puede utilizar un solo modelo o una combinación de varios.

Según Figuerola Palomo (1995:160) los cuatro modelos base son los siguientes:

- *Modelo de organización personal o lineal*: Es una estructura muy simple que parte de un director general y cuenta con diferentes directores departamentales a cuyo cargo están una serie de personas que ejecutan las directivas (Figura 9).

- *Modelo de organización funcional centralizada*: Introduce expertos en los diferentes niveles de estructuras jerárquicas. Debido a que da lugar a una importante interdependencia funcional, ésta debe ser controlada por la dirección general.

Figura 9: Modelo de organización personal



Fuente: Figuerola Palomo 1995:161

- *Modelo de organización funcional descentralizado* (en línea y staff): Figuerola Palomo (1995:163) señala que este modelo en cierta medida pretende integrar conjuntamente elementos afines a los sistemas anteriores. Tiene gran importancia la distribución por funciones pero la dirección general pierde el carácter centralista.

- *Modelo de organización matricial*: Muestra la tendencia de la aplicación de la teoría de los sistemas en las empresas con el objeto de encontrar lo elementos positivos de las estructuras funcionales

y divisionales, y evitar los negativos. *El uso de una estructura matricial no obliga a elegir un criterio de agrupación en vez de otro, sino que se aprovecha de ambos. Por ello la organización fija una estructura de autoridad doble, sacrificándose el criterio de unidad de mando* (Figuerola Palomo 1995:164). La Figura 10 muestra un ejemplo de este modelo.

Figura 10: Modelo de organización matricial

Dirección general						
		Finanzas	Marketing	Administrac.	Personal	Conserv. mant.
Habitaciones		X	XX	XXX	XXXX	XXXXX
Restaurantes		X	XX	XXX	XXXX	XXXXX
Cafeterías		X	XX	XXX	XXXX	XXXXX
Recreación		X	XX	XXX	XXXX	XXXXX
Zona deport.		X	XX	XXX	XXXX	XXXXX

Fuente: Figuerola Palomo 1995:164

LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

Las empresas turísticas ofrecen productos y servicios que se distinguen en los siguientes aspectos (Alonso Ferreras y Breede Eyzaguirre 2002:231):

- *Inseparabilidad*: interacción entre prestador/productor y cliente
- *Temporalidad*: limitación en el tiempo y en el espacio salvo excepciones
- *Imposibilidad de hacer stock*: no se puede almacenar
- *Heterogeneidad*: cada prestación de servicios es única, a pesar de que existe una tendencia a la estandarización
- *Intangibilidad*: imposibilidad de ser probados o inspeccionados antes de su prestación

Al hacer referencia concreta a la empresa turística, Figuerola Palomo (2000:110) señala que deben ser consideradas las siguientes premisas:

- Debe relacionarse de alguna manera con el recurso que incita al viaje o desplazamiento
- Produce bienes o servicios dirigidos al consumo del turista (viajero)
- Al igual que otra empresa, es la unidad de producción

Producción de servicios turísticos o “servucción”

Eiglier y Languéard (1998) propusieron el término *servucción*, neologismo que designa el proceso de producción de un servicio, y que es de gran utilidad para comprender las particularidades de una empresa turística.

Servucción surge como consecuencia del análisis etimológico de los términos *servicio* y *producción*. Eiglier y Languéard (1999:3) fundamentan de la siguiente manera la creación del término:

... alrededor de la palabra “producto” hay tres palabras claves: producción, producir y producto, que se refieren respectivamente al proceso, a la acción y al resultado. La raíz de la palabra “producir” viene del latín “producere”, llevar adelante, hacer avanzar; el primer significado en francés es “hacer existir lo que todavía no existe”. Se trata en realidad de la creación, actividad noble por excelencia.

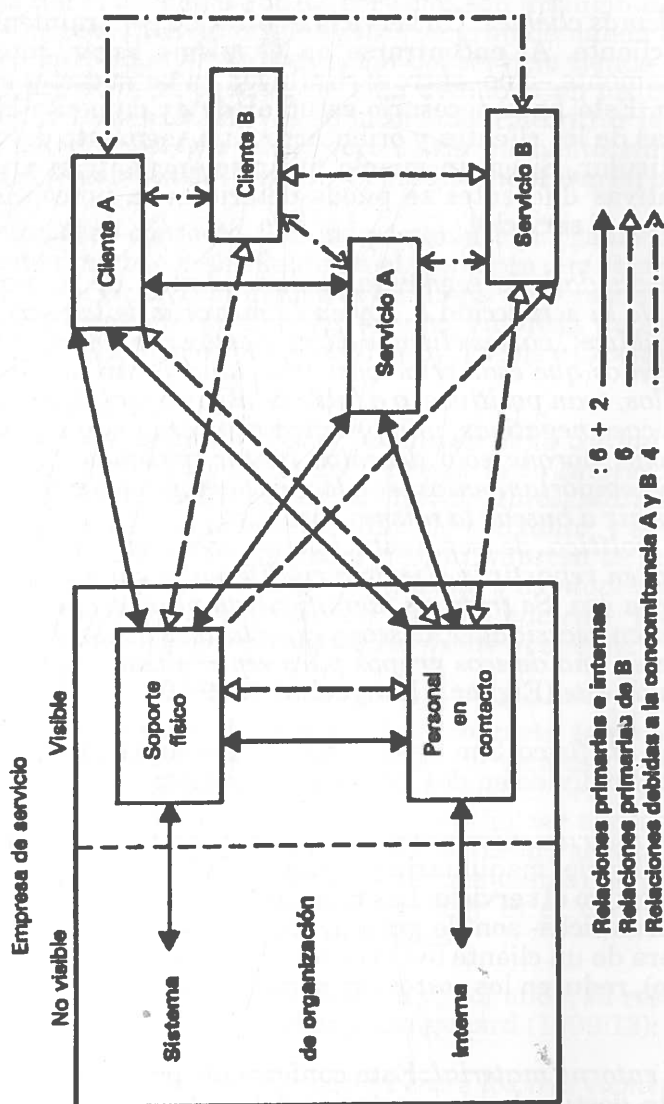
Sin embargo, alrededor de la palabra *servicio*,

... se encuentran sólo dos palabras claves: servicio y servir; vienen las dos del latín “servitium”, que significa esclavitud. Se ve enseguida la connotación peyorativa del término, en oposición total a la de producto (Eiglier y Languéard 1999:4).

La fabricación de un servicio se encuadra en la ley de los sistemas. El sistema de la servucción está compuesto por seis elementos que interactúan entre sí (Figura 11). Son los siguientes:

El cliente: Es el consumidor del servicio turístico. Su participación en el sistema es fundamental ya que sin él no hay servicio. Según Barroso Castro y Martín Armario (1999), el cliente es un coproductor del servicio debido a la necesidad de una relación

Figura 11: Esquema de servucción



Fuente: Eiglier y Languard 1999:14

interactiva entre el cliente y la empresa para lograr prestar un servicio de calidad.

Los demás clientes: Un servicio es ofrecido generalmente a más de un cliente. Al encontrarse en el mismo lugar, interactúan explícitamente —o no— entre sí e influyen en las características del servicio. Esto hace necesario estudiar detenidamente las características de los clientes y orientarse a un segmento del mercado en particular. Si en un mismo lugar se encuentran grupos con expectativas diferentes se puede deteriorar la percepción de la calidad en el servicio.

La necesidad de segmentar viene además de la naturaleza misma de la servucción (...) y en la mayoría de las servucciones “gran público”, varios clientes a la vez están presentes, van juntos. Si queremos que esas relaciones, que no dejarán de establecerse entre ellos, sean positivas, o a falta de algo mejor, neutras, pero en ningún caso negativas, una práctica rigurosa de la segmentación se impone, porque sólo debemos juntar personas cuyos gustos, deseos y comportamientos sean lo más homogéneos posibles. Todos deben venir a buscar la misma cosa

Una política de segmentación no consiste, como se cree a menudo, en repartir la clientela en diferentes categorías y conformarse con eso. Se trata de identificar amplios grupos de clientes que sienten necesidades, deseos y expectativas homogéneas, y sobre todo elegir uno de esos grupos para especializar la servucción en función de éste (Eiglier y Languard 1999:19).

El soporte físico: Son los elementos necesarios para producir un servicio. Se divide en dos grandes categorías:

1. *Los instrumentos necesarios para el servicio.* Son los elementos (mobiliario, maquinaria y equipos) de los que se dispone para hacer efectivo el servicio. Las nuevas tecnologías —principalmente las informáticas— son de gran ayuda ya que acortan los periodos de espera de un cliente (en el check-in / check-out de un hotel, por ejemplo), reducen los costos del servicio, facilita la comunicación, etc.

2. *El entorno material:* Está conformado por el edificio, el decorado, etc. destinado a la prestación del servicio pero es también un elemento importante para crear la imagen de servicio que se quiere brindar.

Con relación al soporte físico es importante analizar su capacidad y la estacionalidad de la demanda. La estacionalidad se relaciona con el hecho de que los servicios son intangibles y no se pueden almacenar. Esto origina *picos* de gran demanda durante los cuales la calidad en la prestación del servicio tiende a bajar, seguidos por otros momentos de baja demanda en los cuales la capacidad del soporte físico es subutilizado. Encontrar la capacidad óptima no es tarea fácil, pero sí un elemento clave para maximizar la calidad del servicio y el rédito empresarial buscado.

El personal en contacto. Son las personas encargadas de estar en contacto directo con el cliente en el momento que se produce y consume el servicio (Domínguez *et al.* 1996) El personal en contacto es un elemento primordial en una empresa de servicios. Valdéz M. (1997:65), basándose en Crosby, Evans y Cowles agrega lo siguiente:

... el encuentro de servicio es el "momento de la verdad" que se suscita entre el cliente y cualquier persona de la empresa, quien por este hecho, se convierte en la figura representativa de la compañía ante los ojos del consumidor. Por lo tanto, y desde este punto de vista, todos los empleados de una empresa de servicios, desde su director general hasta el empleado más modesto, deben estar preparados para sostener de manera eficiente y efectiva cualquier tipo de encuentro de servicios frente al cliente.

Dada la importancia del personal en contacto también se lo llama *cliente interno* y se han desarrollado técnicas de gestión —como el empowerment— tendientes a motivar al personal con el objeto de evitar la rotación voluntaria y optimizar el desempeño laboral. En la actualidad se están popularizando servicios altamente automatizados (con el objeto de reducir costos) en los cuales no se requiere de personal especializado y es el cliente quien realiza por sí mismo todas las operaciones.

El servicio. Es el objetivo del sistema y, por ende, su resultado. Utilizando las palabras de Eiglier y Languereau (1999:13):

... es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente: es el hecho de estar descansado si se trata de un

hotel, o de ser transportado de una ciudad a otra si se trata del tren.

El sistema de organización interna. Está formado por todas las funciones de gestión de una empresa sumadas a las funciones específicas del tipo de servicio que se presta. Es la parte no visible al cliente de la empresa de servicios, pero que influye marcadamente sobre el personal en contacto y el soporte físico.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TRANSPORTE TURÍSTICO

Las empresas de transporte se pueden dividir en tres grandes grupos: por tierra (carretero y ferrocarril), por agua (marítimo, fluvial, lacustre) y aéreo. Teniendo en cuenta que por definición turismo es desplazamiento, el transporte jugó un rol preponderante en su desarrollo.

El transporte tal como se lo conoce en la actualidad tuvo su origen en la Revolución Industrial, época en que el ferrocarril y el transporte marítimo fueron los principales medios más utilizados. Con el desarrollo de medios alternativos, comenzaron a perder su protagonismo frente al transporte carretero y a la aviación comercial. Debido a los avances tecnológicos, actualmente el ferrocarril muestra una franca recuperación para recorridos de corta y media distancia (Tabla 6).

Tabla 6: Clasificación de los niveles de competitividad del transporte

TIPO DE VEHÍCULO	COMPETITIVIDAD
Automóvil u ómnibus	Hasta 1.000 km
Ferrocarril	Entre 200 y 500 km
Barco	Hasta 300 km
Avión	Más de 1.000 km

Fuente: OMT 1998:113

Burkart y Medlik (citados por OMT 1998:112) afirman que en el sistema de transporte se pueden distinguir tres elementos:

- *El medio:* carreteras, autopistas, vías férreas, rutas fluviales y marítimas, rutas aéreas controladas, canales.

- *El vehículo:* aeronaves, buques, trenes, ómnibuses, automóviles particulares.

- *Terminales:* aeropuertos, estaciones, de ferrocarril, terminales de ómnibus, puertos marítimos y fluviales, playas de estacionamiento.

La elección de un medio de transporte estará en función de diferentes factores entre los que cabe mencionar los siguientes:

- *Tiempo real de viaje:* Si bien la velocidad de un sistema de transporte es importante, también es necesario tomar en cuenta el tiempo de traslado desde el domicilio a la terminal y el tiempo de espera previo a la partida. Por ejemplo, el transporte aéreo tiene un gran peso muerto ya que los aeropuertos se encuentran por lo general fuera de las ciudades y el tiempo de pre-embarque por lo general es de una (vuelos internos) a tres horas (vuelos internacionales).

- *Precio:* El precio juega un rol importante en la elección del medio de transporte. Blasco (2001:57) señala que puede ser distributivo o acumulativo:

* *Distributivo:* Es el caso del automóvil. El costo total no varía con la cantidad de pasajeros pero se encarece en la medida que menos personas viajen.

* *Acumulativo:* En el resto de los medios de transporte la tarifa es por pasajero por lo cual cuántas más personas de un mismo grupo viajen mayor será el precio final. Por estas razones y con el fin de atraer a un mayor número de personas se suelen ofrecer tarifas "familiares", pasajes liberados cada tantos pasajes, etc.

- *Autonomía:* El automóvil cuenta con total autonomía ya que permite introducir cambios a cada instante en el itinerario y las paradas. De allí su gran popularidad, en particular para los turistas que quieren explorar libremente un territorio. Le sigue en importancia el ómnibus que por su flexibilidad permite amplia libertad en la elección de itinerarios pero requiere del ajuste a horarios y paradas programadas. Por su parte, el ferrocarril y el transporte marítimo son los más rígidos debido a sus limitantes geográficas.



Interior de un Boeing 737 de Aerolíneas Argentinas

- *Confort*: Blasco (2001:59) distingue entre el confort físico (espacio disponible, comodidad de los asientos, etc.) y el confort psicológico (calidad y cantidad del servicio abordó). Desde este punto de vista el automóvil es el menos confortable, al menos para el recorrido de largas distancia. El avión presenta problemas en lo que respecta al espacio disponible entre filas de asientos, sumado a que los asientos del medio reducen notoriamente cualquier tipo de movilidad. Este tema ha llevado a tomar muy en serio lo que se ha dado en llamar “el síndrome de clase turista” que provoca alteraciones físicas y psíquicas en las personas durante vuelos de larga duración. Los modernos ómnibuses con servicio de azafata y asientos “cama”, los trenes y los barcos son los vehículos que mayor confort presentan en la actualidad.

- *Movilidad espacial*: Se refiere tanto a la posibilidad de desplazarse dentro del vehículo como a la sensación de espacio percibida. En este caso, los barcos y los trenes ocupan el primer lugar, siendo el automóvil particular el que no ofrece ninguna.

- *Seguridad*: Es necesario distinguir entre seguridad objetiva, a la que hacen referencia las estadísticas, y seguridad subjetiva, que es la impresión que tiene el pasajero (Blasco (2001:60). Curiosamente en la mayoría de los casos son opuestas. El avión es considerado el medio de transporte más peligroso, si bien de acuerdo a las estadísticas es el más seguro. Una contradicción similar se observa en el caso del automóvil, considerado el más seguro por los usuarios, pero según las estadísticas es el que mayor casos de accidente presenta. Esta situación está dada por la mayor cantidad de personas que viajan en una aeronave y la cobertura brindada en los medios cuando hay algún tipo de accidente.

Transporte por agua

Con el desarrollo del transporte aerocomercial y el acceso de gran cantidad de personas a la utilización de servicios de larga distancia, especialmente los transoceánicos, las líneas navieras se vieron en grandes dificultades y muchas de ellas efectivamente debieron retirarse. Otras fueron lo suficientemente hábiles como para adaptarse a las tendencias del mercado y desarrollaron la industria de los cruceros marítimos.

Un crucero es un hotel flotante dotado de todas las amenidades necesarias para satisfacer las necesidades –tanto recreativas, alimenticias, de alojamiento, etc.-, durante un viaje que, por lo

general, regresa al punto de partida y no dura más de una semana. Asimismo, pero en menor medida, hay cruceros de mayor duración que, inclusive, pueden prolongarse por varios meses, como por ejemplo, en la vuelta al mundo.



Actividad recreativa a bordo de un crucero por el Caribe

La importancia de un crucero no radica en el punto hacia el que se dirige, sino la vida a bordo. Se evita, además, la discriminación de clases por cubiertas, permitiéndose el acceso de todos los pasajeros a los distintos niveles y facilidades. La diferencia se encuentra en la ubicación y los elementos de la cabina. Las más amplias se ubican en los niveles superiores y llegan a contar con salas de estar y balcones. No obstante, todas cuentan con servicio de mucamas y baño privado (Schlüter y Winter 1997).

Los cruceros se comercializan en un 98% a través de agencias de viajes; y su principal mercado son los matrimonios de cuarenta años y de alto poder adquisitivo. En la actualidad su público tipo está conformado por a) hombres y mujeres de aproximadamente 30 años de edad, profesionales liberales o ejecutivos medios, generalmente solteros que buscan relajarse y conocer a otras personas; b) parejas jóvenes sin hijos o parejas maduras con

los hijos ya independizados; c) viajes de novios para quienes prácticamente todas las compañías ofrecen tarifas especiales (Blasco 2001:122).

Hacia fines del Siglo XX se popularizó otro tipo de cruceros donde el confort y las actividades recreativas dieron paso a la velocidad y al reto de experiencias diferentes. Entre este tipo de naves, Blasco (2001:129) menciona a las siguientes:

- * *Velero*: impulsado a vela
- * *Galeón*: manga ancha con tres palos
- * *Bergantín*: eslora y manga estrecha. Dos palos
- * *Goleta*: similar al anterior pero de menor tamaño
- * *Yate*: fabricado para la práctica de deportes

La práctica del *yachting* es conocida como crucero privado. Dispone de comodidades para un máximo de 15 personas y brinda privacidad y total autonomía para diseñar los circuitos (Blasco 2001:132).



Alternativas de navegación lacustre en el Tigre (Provincia Bs. As.)

Si bien el crucero es el transporte por agua con fines turísticos por excelencia, hay otros medios que por su relevancia merecen ser mencionados. Entre ellos cabe mencionar a la lancha de pasajeros, al catamarán y a los aliscafos, ferry y hovercraft.

La lancha de pasajeros y el catamarán se utilizan específicamente para realizar excursiones con regreso al punto de partida. No abarcan grandes distancias y no alcanzan velocidades elevadas. Un claro ejemplo de utilización de este medio de transporte con fines turísticos lo constituyen las excursiones que se realizan por el Delta del Río Paraná en su desembocadura en el Río de la Plata.

El aliscafo tiene una capacidad similar a la de la lancha de pasajeros pero se lo utiliza para cubrir distancias mayores. Es una embarcación que tiene patines en su parte delantera sobre los cuales se desliza al alcanzar una velocidad determinada. De esta manera se reduce la superficie en contacto con el agua, lo que le permite desplazarse con mayor rapidez. Jugó un papel vital en la consolidación del puente fluvial que une a Buenos Aires (Argentina) con Colonia del Sacramento (Uruguay).

El ferry se caracteriza por contar con facilidades, tanto para el transporte de pasajeros como de sus automóviles, los que son ubicados en una bodega en la parte inferior. Por lo general se desplazan a velocidades inferiores a los 12 nudos, pero algunas empresas cuentan con equipos de última generación capaces de cubrir una distancia de 150 kilómetros en menos de tres horas.

El hovercraft es una nave que se desplaza sobre un colchón de aire y es propulsada por turboventiladores. Su desventaja radica en los elevados costos de operación. Es muy utilizado en el Mar del Norte para comunicar a Gran Bretaña con Europa continental.

El transporte fluvial está comenzando a popularizarse con el desarrollo del ecoturismo. Sin embargo, en vez de buques de gran tamaño, se observa una marcada preferencia por las barcazas. En lo que al transporte lacustre se refiere, las formas más populares son las del tipo "excursión", como por ejemplo, las del lago Nahuel Huapi y del lago Argentino (Parque Nacional Los Glaciares), etc.

Importancia del ferrocarril

El ferrocarril tuvo una gran importancia para el desarrollo del turismo alrededor del mundo. Si bien el tendido original de las vías férreas obedeció a razones comerciales, prontamente se fue adaptando para llevar a destino a miembros de las élites en busca de nuevas experiencias y goce de periodos de ocio. Para ello se hizo

necesario elevar el nivel de comodidad de los pasajeros lo que se logró gracias al estadounidense George Mortimer Pullman quien a mediados del Siglo XVIII inventó los coches-salón, los coches-restaurante y los coches-cama (Blasco 2001:29).



Tren interurbano de pasajeros en Suiza

En la Argentina, el ferrocarril permitió el nacimiento y posterior desarrollo de sus principales centros turísticos: Mar del Plata y San Carlos de Bariloche. Asimismo, las empresas constructoras de líneas férreas al ir tendiendo las vías y encontrarse con paisajes sumamente atractivos fueron construyendo hoteles de lujo ofreciendo un servicio integrado de transporte, alojamiento, alimentación y recreación. La empresa de ferrocarriles de capitales británicos creó la Compañía de Hoteles Sud América que tuvo a su cargo la administración de un conjunto de hoteles de lujo hoy desaparecidos, como el Club Hotel Sierra de la Ventana, en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires.

El primer gran competidor del ferrocarril fue el transporte por carretera debido a su flexibilidad. Para distancias mayores, el

avión fue su principal competidor. Para recuperar el porcentaje perdido del mercado, el ferrocarril debió desarrollar opciones atractivas y convenientes. Para competir en la corta y media distancia cuenta en los países desarrollados con un sistema integrado de vías, muchas frecuencias y unidades propulsoras que permiten alcanzar altas velocidades.

El ferrocarril es un medio masivo de transporte relativamente económico, cómodo y seguro. Llega hasta el centro mismo de las ciudades, lo que en muchos casos reduce considerablemente el tiempo de viaje. Tampoco se ve afectado por problemas de congestión en horas pico. Su principal desventaja radica en el alto costo de instalación y los costos operativos. En lo que respecta al turismo, se encuentra limitado al trazado de las vías férreas lo que le resta flexibilidad.

Con el objetivo de ser competitivo en media y larga distancia, se desarrollaron trenes de alta velocidad. El primero en ponerse en funcionamiento fue el *tren bala* en Japón, que inició sus operaciones durante los Juegos Olímpicos de 1964. El mismo opera en un triángulo compuesto por las ciudades de Tokio, Osaka y Fukuoka. Posteriormente, en 1981, se desarrolló en Francia el TGV (Train à Grande Vitesse) que en un principio unió las ciudades de París y Lyon alcanzando velocidades medias de 270 km/h. Debido a su gran éxito el gobierno francés empezó a adaptar sus vías en dirección oeste hasta conectarse con el Reino Unido a través del Eurotúnel. Con motivo de la Exposición Universal de Sevilla (Sevilla 92) se implantó en España el AVE, tren de alta velocidad que une Madrid con Sevilla en dos horas y quince minutos a una velocidad máxima de 300 km/h (su récord fue establecido en 380 km/h).

Muchos otros países europeos han desarrollado sus proyectos con la intención de hacer del tren un sistema de transporte rentable y competitivo. Alemania estableció el Intercity Express (ICE) en el tramo Hannover-Würzburg y Mannheim-Stuttgart, a velocidades de 250 km/h. En Suecia funciona el X2000 y en Italia, el ETR 5000. Asimismo, están los trenes que circulan por el Eurotúnel y el Thalys, que realiza el recorrido Amsterdam-Bruselas-París (Blasco 2001:87). Sin embargo, entre los trenes modernos se destaca, por su velocidad y seguridad, el tren magnético levitante.

Al ser magnético levitado, no posee ruedas, sino que es propulsado por un motor de inducción lineal (LIM). Para levitar utiliza electroimanes ordinarios colocados en la parte inferior del coche

que lo levanta sobre un raíl de acero. Un sensor mide el "hueco" o "colchón de aire", es decir, la distancia entre el raíl y los imanes, que debe mantenerse a 8 mm, para lo cual se utiliza un circuito amplificador electrónico. Los motores pueden cambiar suavemente la velocidad variando el voltaje y la frecuencia de la corriente. Gracias a sus motores lineales es capaz de superar pendientes importantes, la aceleración también es más rápida que en los trenes convencionales, y la frenada, al ser gradual y no haber rozamiento, comporta una gran confortabilidad para el pasajero (Blasco 2001:98).

En contraste con estos avances tecnológicos se encuentran los antiguos trenes que debido a la fascinación que ejercen sobre muchas personas están siendo reacondicionados para realizar trayectos exclusivamente turísticos. En algunos casos el interés está dado por la formación, en especial la locomotora como es el caso de los trenes a vapor del norte de Gales. En otros, la atracción la ejerce el recorrido como sucede en el ahora relegado tren que corría paralelo al canal de Panamá.



El Viejo Expreso Patagónico en Nahuel Pan - Chubut

En Argentina son varios los trenes turísticos que se comercializan en el mercado. Entre los más importantes está el llamado *Tren de las Nubes* que se dirige desde la ciudad de Salta hacia el viaducto La Polvorilla, que se encuentra a 4.200 metros sobre el nivel del mar, en las proximidades del límite con Chile. Los viaductos (puentes sin barandas contruidos en hierro) y otras obras de infraestructura ferroviaria que se tuvieron que construir, sumados al cálido recibimiento que brinda la población local en las diferentes estaciones, constituyen su atractivo principal.

En el extremo sur del país hace su recorrido el *Tren del Fin del Mundo* que simula el viaje que hacían para cortar leña los presidiarios del penal de Ushuaia hacia el actual Parque Nacional Tierra del Fuego. Este tren no utiliza el equipo original, sino que fue totalmente reconstruido con fines turísticos.

El *Viejo Expreso Patagónico*, también llamado *el trochita* en honor de las vías que lo sustentan, realiza con su antigua locomotora a vapor y sus angostos vagones excursiones desde la localidad de Esquel (Provincia del Chubut) hacia el cercano paraje conocido como Nahuel Pan.

Transporte por carretera

El transporte automotor de pasajeros, conocido en nuestro país como servicio de ómnibus, goza de la preferencia de los turistas por su flexibilidad. Pueden distinguirse dos grandes categorías: empresas de servicios regulares y empresas no regulares. Las primeras están autorizadas por el Estado a operar con ómnibuses en determinadas rutas y deben cumplir una cantidad de frecuencias especificadas, independientemente de la cantidad de asientos vendidos. Están a cargo de empresas privadas que obtienen la concesión del gobierno nacional, provincial o municipal según el alcance del recorrido, o mediante convenios con otros países cuando los servicios son internacionales.

Las empresas que prestan servicios no regulares están orientadas a satisfacer necesidades específicas sin cumplir con el requisito de la frecuencia y sin estar sujetas a un itinerario fijo. Dentro de los servicios de las empresas no regulares relacionados con el turismo es factible hacer una segunda distinción entre servicios de larga distancia, utilizados para transportar grupos durante varios días y servicios de corta distancia para *city tours*, *transfers*, etc., generalmente utilizados por periodos que no exceden las 24 horas.



Puente en el extremo norte de la Carretera Austral - Chile

Los *city tours* y *transfers*, debido a que transportan un menor número de pasajeros, generalmente utilizan las llamadas *combies*. En cambio, para largas distancias Blasco (2001:136) distingue cuatro tipos diferentes:



Combis estacionadas frente al Hotel Marriot Plaza, Buenos Aires

- *Convencional*: ómnibuses de un solo piso con una capacidad de entre 50 y 55 pasajeros.

- *Gran turismo*: similar al anterior pero con mejoras tecnológicas y mayores comodidades.

- *Dos pisos*: lleva pasajeros en ambos y tiene una capacidad aproximada para 70 pasajeros.

- *Piso corrido*: tiene solamente un piso pero está situado en la parte alta del ómnibus y en la parte baja transporta sólo el equipaje.

Mesplier y Bloc-Duraffour (2000:42) señalan que la ocupación en los servicios de ómnibus supera ampliamente la del transporte aéreo y del ferrocarril, encontrándose en un 75% y 85%).

La clientela está formada por personas de la tercera edad, por personas solas y gente con un nivel de vida medio. Existen líneas regulares que unen los países industrializados del norte con los países mediterráneos, sobre todo España, Portugal y Marruecos y que utilizan frecuentemente los emigrantes. Los tour operadores británicos organizan también una parte de sus viajes a España con este sistema. En Norteamérica, el autocar desempeña un papel en las excursiones a Canadá y a México, así como en los viajes transcontinentales de una "costa a otra". En los países del Tercer Mundo, a veces es el único medio para transportar a los turistas en las regiones interiores en las que no existe ni ferrocarril, ni aeropuertos como ocurre en los recorridos de Nepal, Yemen y Namibia (Mesplier y Bloc-Duraffour 2002:42).

Sin embargo, el automóvil particular es el medio de transporte que ocupa el primer lugar entre los utilizados con fines turísticos, en especial cuando se trata de distancias medias-cortas y cuando el grupo que se desplaza está compuesto por varias personas o un grupo familiar. Blasco (2001:56) afirma que el automóvil es el transporte que tiene menos tiempos muertos, únicamente aquellos necesarios para el descanso del conductor y para cargar combustible. Asimismo, permite el viaje *puerta a puerta* no haciendo necesaria la utilización de un transporte alternativo ya sea durante el recorrido o el desplazamiento en el destino.

Aquellos turistas que quieren liberarse de rutas y horarios preestablecidos, o tener un mayor contacto con la población local,

suelen llegar a destino y arrendar un vehículo particular sin conductor. Dentro de las organizaciones de las arrendadoras de vehículos se pueden identificar dos grandes grupos:

- *Pertenecientes a una cadena*: Son empresas representantes de compañías que integran una red de cobertura de alcance variable en el ámbito internacional o regional. El hecho de pertenecer a una empresa de cadena permite a la arrendadora contar con ventajas, como la mayor variedad de servicios que puede ofrecer, el respaldo de la imagen de una empresa fuerte, el apoyo de una labor publicitaria promocional, a niveles, etc., y de reservaciones a nivel nacional e internacional.

- *Independientes*: Operan individualmente sin sucursales, con recursos reducidos en proporción a las grandes cadenas y con cobertura exclusivamente local.

Entre ambos extremos hay compañías de diferente tamaño y organización con relación a los requerimientos propios de operación.

Existen compañías que cubren prácticamente todo el globo y cuentan con sistemas de reservaciones unificados, servicio de alquileres sin regreso al punto de partida, servicios de asistencia en caso de averías, etc. Otras empresas más pequeñas operan en áreas reducidas, tales como ciudades o provincias. Las tarifas pueden establecerse por kilometraje, cantidad de días y tipo de automóvil.

Transporte aéreo

El análisis del transporte aéreo reviste particular importancia por su influencia en el desarrollo del turismo, en especial en las costas del Mediterráneo por la influencia de los vuelos charter, y en los últimos años del Siglo XX, el de destinos lejanos.

El transporte aerocomercial tuvo un crecimiento estrepitoso después de la Segunda Guerra Mundial debido a diferentes factores entre los que cabe mencionar al gran número de nuevos pilotos y personal entrenado, los avances en materia tecnológica y la recuperación económica de los países que fueron devastados durante la guerra.

El segundo gran avance estuvo dado por el desarrollo de los aviones *jet* al permitir reducir los tiempos de vuelo y aumentar las frecuencias. Esto, sumado al aumento de la capacidad como con-

secuencia del ingreso de los aviones de fuselaje ancho, derivó en una optimización de los servicios, reduciendo las tarifas y permitiendo que, continuamente, una mayor cantidad de personas pudiese acceder a la compra de un billete aéreo.

Hoy en día resulta imposible concebir un mundo desarrollado sin la participación del transporte aerocomercial, ya que prácticamente todos los sectores económicos del mundo actual lo utilizan. El producto de la industria aérea supera el 1.3 billón de dólares, equivalente al producto bruto interno del Reino Unido o de Francia.

En muchos países, especialmente aquellos con redes ferroviarias o camineras limitadas, el transporte entre determinados puntos sólo puede realizarse por vía aérea. Del mismo modo, aquellos países sin salida al mar, ven en el transporte aéreo una alternativa válida para ampliar su acceso a los mercados externos. El desarrollo de la aviación comercial permitió el crecimiento del turismo internacional a gran escala, con una notoria incidencia en las economías nacionales y regionales.

El transporte aerocomercial es una de las mayores actividades generadoras de empleo, tanto en forma directa como indirecta. A pesar de que las líneas aéreas utilizan una de las mayores y más costosas maquinarias industriales (aeronaves) el transporte aéreo es básicamente una actividad de servicios.

La actividad emplea a 265 millones de personas a nivel mundial ya sea en forma directa como indirecta. Según el IATA Industry Outlook 2001, durante el año 2000 se transportaron 538 millones de pasajeros en vuelos internacionales y 1109 millones en vuelos domésticos. La carga internacional transportada vía aérea alcanzó los 18,8 millones de toneladas mientras que en el ámbito interno fue de 11,4 millones de toneladas.

Asimismo, el transporte aéreo incide en la creación de empleo en actividades relacionadas, tales como operadores turísticos, hotelería, atracciones turísticas, alquileres de autos, centros de convenciones, comunicaciones, publicidad, proveedores de combustible, empresas de construcción, servicios de entretenimiento a bordo, alimentación y bebidas, compañías de seguros, etc.

En los últimos años la injerencia estatal se ha reducido significativamente en lo referente a la regulación de la actividad, la cual se da a través de la propiedad de empresas aéreas nacionales, la regulación de rutas y frecuencias, límites a las inversiones extranjeras, etcétera. Esto es fácilmente observable en América Latina, donde a mediados del Siglo XX la mayoría de los transportadores

eran propiedad de los estados, y en la actualidad éstos sólo tienen en algunas empresas una minoritaria participación accionaria.

Los transportadores privados son más eficientes que los estatales, en función de sus costos operativos menores, dotaciones más ajustadas y productivas, y rutas más rentables. Por otra parte, durante muchos años las empresas estatales podían asumir resultados negativos, a cambio de la creación de empleos y el fomento de determinadas rutas. En los últimos 20 años el porcentaje de transportadores estatales ubicados entre las 25 principales empresas a nivel mundial se redujo de 38% a 10%. En la actualidad prácticamente todos los gobiernos que aún poseen participación en empresas aéreas están llevando a cabo procesos de privatización.



Transporte del servicio de catering en el aeropuerto de Florianópolis, Brasil

Si bien la industria aerocomercial maneja sumas de dinero muy elevadas, lograr un equilibrio entre los ingresos y los costos es una tarea sumamente compleja por lo cual no es extraño ver el deterioro financiero de grandes empresas. Asimismo, el mercado aerocomercial es sumamente sensible a los cambios del entorno, entre los que cabe mencionar al precio del combustible, las acciones de la competencia, la situación política como fue la crisis argentina

de fines del año 2001, y los actos de terrorismo como los observados el 11 de septiembre de 2001 al estrellarse dos aviones contra las Torres Gemelas en Nueva York.

Las operaciones de tráfico y sobrevuelo están reguladas por acuerdos entre naciones soberanas. Estos acuerdos pueden ser bilaterales o multilaterales, dependiendo de la cantidad de países que suscriban los mismos. La primera convención sobre regulación de la navegación aérea tuvo lugar en París, Francia, en el año 1919, en la cual se estableció que el espacio aéreo es propiedad inalienable del país subyacente. La convención de Varsovia de 1929 estableció la responsabilidad de los transportadores con los pasajeros, sus equipajes y terceros.

Con la Conferencia de Chicago del año 1944 se crearon las bases para el establecimiento de un sistema coordinado de tráfico aéreo a nivel internacional y se crearon las libertades del aire que se observan a continuación:

- *Primera libertad*: Privilegio de sobrevuelo de cualquier territorio.

- *Segunda libertad*: Privilegio de aterrizar por razones técnicas (a estas dos libertades se las denomina Derechos técnicos. Las siguientes se incluyen dentro de los derechos de tráfico).

- *Tercera libertad*: Privilegio de transportar pasajeros, equipajes, carga y correo desde el país de bandera de la línea aérea hasta otro país.

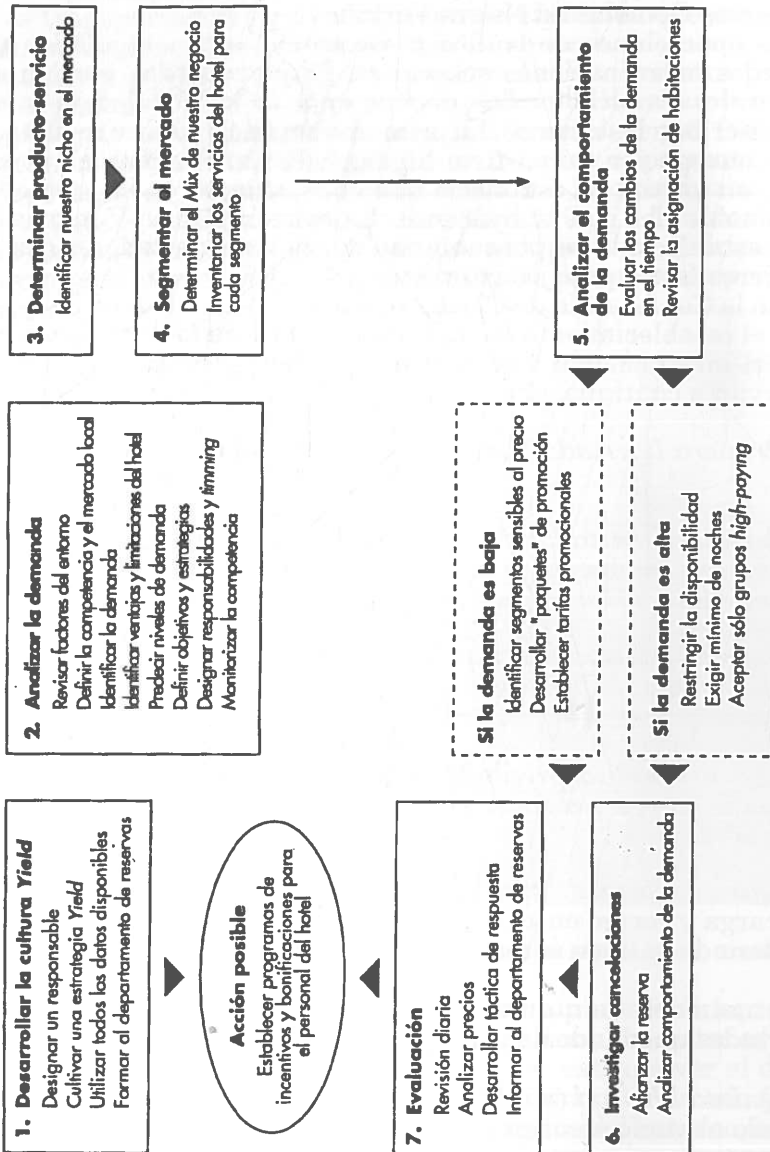
- *Cuarta libertad*: privilegio de transportar de un país pasajeros, equipajes, carga y correo desde otro país al país de bandera de la línea aérea.

- *Quinta libertad*: Privilegio de transportar pasajeros, equipajes, carga y correo entre dos países de los cuales ninguno es el de bandera de la línea aérea.

Actualmente la quinta libertad ha sido subdividida en cuatro libertades quedando de la siguiente manera:

- *Quinta libertad (modificada)*: Igual que la anterior, siempre y cuando el vuelo se origine o finalice en el país de bandera de la línea aérea.

Figura 13: Esquema de Yield Management



Fuente: OMT 1998:311

- *Sexta libertad*: Privilegio de transportar pasajeros, equipajes, carga y correo entre dos países de los cuales ninguno es el de bandera de la línea aérea, pero siempre que este último sea utilizado como punto de conexión.

- *Séptima libertad*: Privilegio de transportar pasajeros, equipajes, carga y correo entre dos países, ninguno de los cuales es el de bandera de la línea aérea, ni que el vuelo se origine ni finalice en éste.

- *Octava libertad*: Privilegio de transportar pasajeros, equipaje, carga y correos entre dos puntos de un país que no sea el de bandera de la línea aérea.

Estas libertades fueron la base de lo que en la actualidad se conoce como liberalización o desregulación del tráfico aéreo. Las empresas de transporte aerocomercial fueron tradicionalmente muy reguladas en un intento por proteger los intereses nacionales. Por ello, la desregulación aérea observada durante la segunda mitad del Siglo XX comenzó a ser un tema muy polémico. El caso más notorio lo constituyó EE.UU. donde la actividad aerocomercial fue regulada durante las décadas de 1920 y 1930. Pero a partir del Acta de Desregulación de 1978, los transportistas gozan de la libertad de establecer sus rutas y tarifas en lo que al mercado interno se refiere.

De acuerdo con los informes del *Aviation Regulatory Watch Group*, dependiente de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la industria aeronáutica estadounidense se había orientado hacia un oligopolio estable en el que la concentración y la situación dominante en el mercado de unas pocas compañías había eliminado la guerra de precios y permitía obtener beneficios adecuados. Pero la mala situación financiera de tres compañías provocó el retorno a la situación anterior de competencia desmedida.

Blasco (2001:156) señala que en Europa el proceso de liberalización llegó a su fin superando las clásicas libertades del aire. Así, en la actualidad cualquier compañía aérea de un país europeo puede aterrizar, despegar y transportar pasajeros, carga y correo desde o a cualquier punto del mundo e incluso realizar vuelos domésticos en cualquier país europeo.

Desde la implementación de la desregulación ingresaron al mercado varias empresas con diferentes estrategias; algunas lo

hicieron exitosamente y otras quebraron. Las opiniones respecto de la conveniencia de la desregulación son muy diferentes y encontradas. No obstante, nadie puede negar la considerable reducción de las tarifas. La desregulación trae aparejado un incremento en la competencia entre las líneas aéreas, reflejada en un aumento de frecuencias, nuevas rutas sin escalas, y una reducción significativa en los precios. También surgen líneas aéreas que operan como alimentadoras de las redes troncales o entre aeropuertos de menor densidad, ofreciendo también tarifas reducidas.

Durante los últimos años surgieron las alianzas operativas y comerciales entre empresas aerocomerciales que ofrecen variadas ventajas tanto a los transportadores como a los usuarios. Entre las ventajas para los usuarios se destacan la ampliación de las redes de rutas, la nivelación de servicios, la posibilidad de incrementar acumulación de millas en programas de fidelidad y la representación global de los transportadores participantes. Por su parte las empresas aéreas que integran alianzas pueden obtener economías de escala, y mantener mercados relativamente cautivos.

El transporte internacional está regulado por acuerdos bilaterales entre países, los cuales determinan la cantidad de transportadores y frecuencias autorizadas entre ellos. En los últimos años se ha acentuado la tendencia a flexibilizar estos acuerdos, surgiendo en algunos casos la denominada política de "cielos abiertos", mediante la cual se eliminan las barreras para los transportadores de los países signatarios. En algunos casos los acuerdos comprenden a más de dos países a través de los denominados acuerdos multilaterales. Tal es el caso del acuerdo firmado entre Chile, Nueva Zelandia, Singapur, EE.UU. y Brunei.

El "Acuerdo de Fortaleza" firmado en 1996, bajo el auspicio del MERCOSUR, involucra a Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay (todos los miembros del MERCOSUR), Bolivia y Chile, contemplando esencialmente una política de cielos abiertos (libre acceso e inexistencia de límites de capacidad), para toda ruta "que no exista actualmente en los Acuerdos Bilaterales. En la reunión de autoridades de transporte aerocomercial de los países de América del Sur celebrada en Santiago de Chile, los días 1 y 2 de marzo de 2001, se aprobó la Resolución CAA 01/2001, que establece lo siguiente:

- A partir de julio 1, 2001, incrementar la capacidad acordada entre Estados miembros en por lo menos 30% por cada operación de tercera y cuarta libertad, así como eliminar las restricciones

existentes con relación a los puntos a ser operados dentro de los límites de sus territorios.

- A partir de julio 1, 2002 incrementar la capacidad ampliada (de acuerdo con el punto 1 antes mencionado) en por lo menos 50% por cada operación de tercera y cuarta libertad, así como eliminar las restricciones existentes con relación a los derechos de quinta y sexta libertad acordados bilateralmente entre Estados miembros, dentro de los límites de sus territorios.

- A partir de julio 1, 2003 liberalizar completamente la capacidad y frecuencias acordadas en los respectivos Acuerdos Bilaterales entre Estados miembros, dentro de los límites de sus territorios (ALADI 2001).

Las tendencias desreguladoras y privatizadoras, sumadas a la globalización de las economías han forzado a las empresas de aeronavegación a operar con menores costos y concentrarse en sus negocios principales y reduciendo su diversificación.

No obstante, es una actividad con escasos márgenes de rentabilidad, motivado por diversas razones. En primer lugar debe considerarse que la mayoría de los transportadores aéreos operan servicios regulares, lo que implica que los vuelos deben ser realizados independientemente de la cantidad de pasajeros, carga o correo reservados. El punto de equilibrio a partir del cual un vuelo es rentable es en la mayoría de los casos superior al 70% de la capacidad de la aeronave. Los costos fijos, las tasas operativas, los impuestos nacionales son sumamente elevados en la actividad; a esto se suman los elevados costos de capital, renovación de flotas, leasing de aeronaves, stock de repuestos, combustible, etc.

Muchos de estos factores no están bajo el control de las empresas que conforman esta actividad, la cual tiene además características propias tales como la dispersión geográfica de empleados y operaciones, la incidencia de factores climáticos en la regularidad de sus operaciones, el bajo margen de desperfectos técnicos permitidos para permitir la realización de los vuelos, los elevados niveles de seguridad requeridos en la mayoría de las operaciones, los elevados porcentajes de sindicalización de sus dotaciones, además de la característica fundamental de los servicios: la imposibilidad de almacenarlos.

ALOJAMIENTO Y RESTAURACIÓN

Hasta épocas recientes, en las estancias argentinas el conjunto habitacional del personal contaba con un lugar cerrado llamado *matera* en cuyo centro se podía encender un fuego. Cualquier persona que llegaba al caer la tarde encontraba allí la posibilidad de pasar a resguardo la noche y prepararse un pedazo de carne asada acompañándolo tomando mate.

Este principio de hospitalidad se dio en todas partes del mundo donde el viajero cansado encontraba un lugar donde reponer fuerzas en sitios donde no había algún establecimiento comercial para ese fin.

A partir de la hostelería que se desarrolló en España y que la OMT (1998:86) define como *el sistema comercial compuesto de bienes materiales e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso y alimentación de los usuarios fuera de su domicilio*.

En años posteriores y en diferentes partes del mundo ambos servicios se fueron separando, los hoteles comenzaron a ofrecer las habitaciones como servicio básico y ser fueron creando una serie de establecimientos dedicados a la preparación de alimentos para las personas fuera de sus hogares. No obstante, la mayoría de los hoteles, excepto los de paso, ofrecen servicios de alimentos y bebidas denominándose pensión completa / media pensión; Plan Europeo / Plan Americano, etc.

El costo de la habitación es importante, aunque un hotel presta una serie de servicios complementarios que abarcan una amplia gama que va desde la lavandería, teléfono, acceso a Internet, restaurantes y servicio en las habitaciones hasta las salas de congresos y convenciones, centros de negocios, etc. que en ocasiones pueden generar una mayor rentabilidad que un elevado índice de ocupación. Para ello se ha diseñado el Yield Management o gerenciamiento por precios (Figura 13) que permite fijar la tarifa adecuada para las habitaciones según el tipo de cliente y la época del año (alta o baja temporada, días hábiles/fin de semana, etc.). De esta manera se pueden maximizar las tarifas cuando la demanda excede la oferta y maximizar la oferta cuando se reduce la demanda.

Lundberg (1989:40) realiza una clasificación del alojamiento según la localización. Distingue entre:

- *Centro de la ciudad*: Allí se encuentran los hoteles más antiguos, tradicionales y lujosos. Debido al elevado precio del suelo, actualmente existe la tendencia de reciclar antiguos edificios

adaptándolos a las necesidades de los futuros clientes. Esta tendencia comienza a ver en Buenos Aires donde, entre otros, la cadena española NH recicló al antiguo y tradicional hotel Jousten, que a principios del Siglo XX fue el alojamiento preferido de la colectividad alemana, o en el recientemente inaugurado hotel Sofitel, perteneciente a la cadena francesa Accor, que se instaló en el edificio conocido originariamente como Torre Bensich.

- *Suburbanos*: Son por lo general hoteles de pocas habitaciones y utilizados principalmente por las personas que quieren mantenerse alejadas del tráfico y ruido de los grandes centros urbanos. Otro segmento importante para estos hoteles son las personas que visitan a familiares y amigos pero prefieren mantener su privacidad durante algunos momentos del día.

- *Proximidad de autopistas*: En las últimas décadas muchas cadenas han optado por instalarse en los cruces de autopistas de fácil acceso al centro de la ciudad. De esta manera combinan el menor costo del terreno con la tranquilidad y mayor informalidad para los huéspedes. Generalmente cuentan con facilidades recreativas al aire libre como pileta de natación y, en algunos casos, ofrecen la posibilidad de realizar congresos y convenciones manteniendo así a los participantes semi-cautivos, alejados de las grandes atracciones del centro de la ciudad. Frecuentemente en sus alrededores se desarrollan pequeños centros comerciales como es el caso de México, Costa Rica y EE.UU. Por lo general cuentan con un servicio de transporte regular en *combi* al centro de la ciudad.

- *Resorts*: Por lo general constituyen complejos hoteleros ubicados muy próximos al atractivo principal –generalmente de sol y playa–, donde los huéspedes tienen acceso a todo tipo de servicios, en muchos casos también el de animación.

- *Hoteles de aeropuertos*: Se encuentran en proximidades de aquellos de mucho tráfico. Sirven a los pasajeros en conexión que deben pernoctar y son muy utilizados por la tripulación de las aeronaves acortando de esa manera el tiempo en la escala. En muchos casos ofrecen tarifas especiales diurnas para habitaciones sin cama pero que cuenta con cómodos sillones y una serie de facilidades que permiten descansar a los pasajeros que llegan por la mañana y deben esperar hasta la noche para su próximo vuelo.

Cuadro 7: Diferencias entre el alojamiento tradicional y ecológico	
Alojamiento tradiciona	Alojamiento ecológico
Lujoso	Comfortable
Estilo genérico	Estilo particular
Centrado en el descanso	Centrado en actividades / educación
Actividades centradas en las facilidades, p.ej. golf, tennis, natación, etc.	Actividades centradas en la naturaleza / recreación (caminatas, buceo, etc.)
Desarrollo de enclave	Desarrollo integrado con el entorno
Generalmente propiedad de un grupo / consorcio	Generalmente propiedad unipersonal
Maximización de ganancias basads en elevada capacidad, servicio y precio	Maximización de ganancias basadas en el diseño, localización, baja capacidad, etc.
Elevada inversión	Inversión moderada / baja
Principales atractivos son las facilidades y el entorno	Principales atractivos son el entorno y las facilidades
Cocina, servcio y presentación de carácter internacional	Cocina y servicio con influencia cultural local
Comercialización a través de una cadena	Comercializado generalmente en forma independiente
No cuenta con guías e intérpretes	Los guías e intérpretes son esenciales para la operación
Fuente: Russell et al 1995: x	

Si bien la ubicación del hotel es importante, también lo es en gran medida la segmentación del mercado hotelero en función de las necesidades de los turistas, tales como tarifas, servicios, prestigio, etc. Lundberg (1989:42) señala que los principales mercados objetivo de los grandes hoteles están conformados por 1) los grupos corporativos y hombres de negocios; 2) participantes en congresos y convenciones; 3) turistas nacionales e internacionales; y 4) grupos de incentivo. También hace referencia a las mujeres que viajan solas, principalmente por razones de negocios, como un nuevo e importante segmento del mercado (Lundberg 1989:71).

Generalmente las mujeres que viajan sin compañía encuentran problemas en resolver problemas relacionados con proposiciones amorosas del sexo opuesto y se preocupan por su seguridad. Con

el objeto de captar a este mercado, algunas cadenas norteamericanas introdujeron el concepto de pisos "exclusivos para señoras" que no tuvo mayor éxito y fue posteriormente cancelado. Otras prestaron más atención al bar y la recepción iluminando mejor los ambientes y solicitando a los cantineros que trataran de solucionar discretamente cualquier problema de acoso masculino. Una de las razones por la preocupación del bienestar de las mujeres se fundamenta en que ejercen una gran influencia sobre los viajes de placer y generalmente deciden respecto a la elección del hotel para la luna de miel.

Debido a la gran cantidad de segmentos de mercado y que un hotel no puede satisfacer a todos, últimamente muchas cadenas han desarrollado establecimientos diferenciados. Así, la cadena Sheraton ofrece un servicio más sofisticado en sus Parks & Towers que en sus establecimientos tradicionales. Por lo general están integrados en un mismo edificio pero brindan la posibilidad de ingresar por entradas separadas.

Un caso interesante lo constituye la cadena Accor con sus hoteles orientados a personas de diferente condición social. Estos van desde los Sofitel, para personas con elevada capacidad, hasta los económicos Etap Hotel, Formule 1 y Motel 6, pasando por los Novotel, Mercure e Ibis dirigidos a personas con ingresos medios.

La categorización hotelera también es un aspecto importante a considerar y constituye, en la mayoría de los casos, una intervención del Estado a través de su organismo oficial de turismo para garantizar un determinado tipo de servicio. En algunos países son las asociaciones de profesionales las encargadas del tema.

La forma más común de categorización en el ámbito mundial es *deluxe* (muy utilizada en Europa y ocasionalmente en los EE.UU.), primera clase y turista. *Deluxe* significa extremadamente lujoso, lo excepcional y los hoteles así categorizados son exclusivos, caros y supuestamente ofrecen lo máximo en servicio, alojamiento, facilidades y ubicación (Lundberg 1989:66).

La categoría "primera clase" también es llamada en algunos países cuatro o tres estrellas, y B en otros. Turista tiene su equivalente en una o dos estrellas y también se lo suele denominar económico.

Los hoteles, moteles y hosterías de Argentina incluidos en el Registro Nacional Hotelero se categorizar por estrellas al igual que en España. Solamente los hoteles pueden alcanzar las 4 y 5 estrellas. La mayor crítica que se le hace a este sistema es que sólo considera las superficies de los espacios -ya sean públicos o privados- y no toman en cuenta la calidad del servicio.

Con el auge de las preocupaciones por el medio ambiente y la popularidad del ecoturismo, se acuñó el término *ecolodges* para designar a un alojamiento de bajo impacto ambiental en ámbitos no urbanos. Russell, Bottril y Meredith (1995) señalan que no hay un criterio estandarizado respecto a qué es un ecolodge, pero identificaron doce características que consideran lo diferencia de un lodge tradicional (Tabla 7).

Ruschmann (1992:132) hace referencia al alojamiento en el Amazonas brasileño destacando lo siguiente:

Los "lodges" –medios de hospedaje del turismo ambiental y ecológico– están bajo riguroso control de las autoridades turísticas y ambientalistas que, a través de una legislación específica procuran integrar los proyectos arquitectónicos al paisaje local valorizando su exotismo pero evitando la agresión a los ecosistemas.

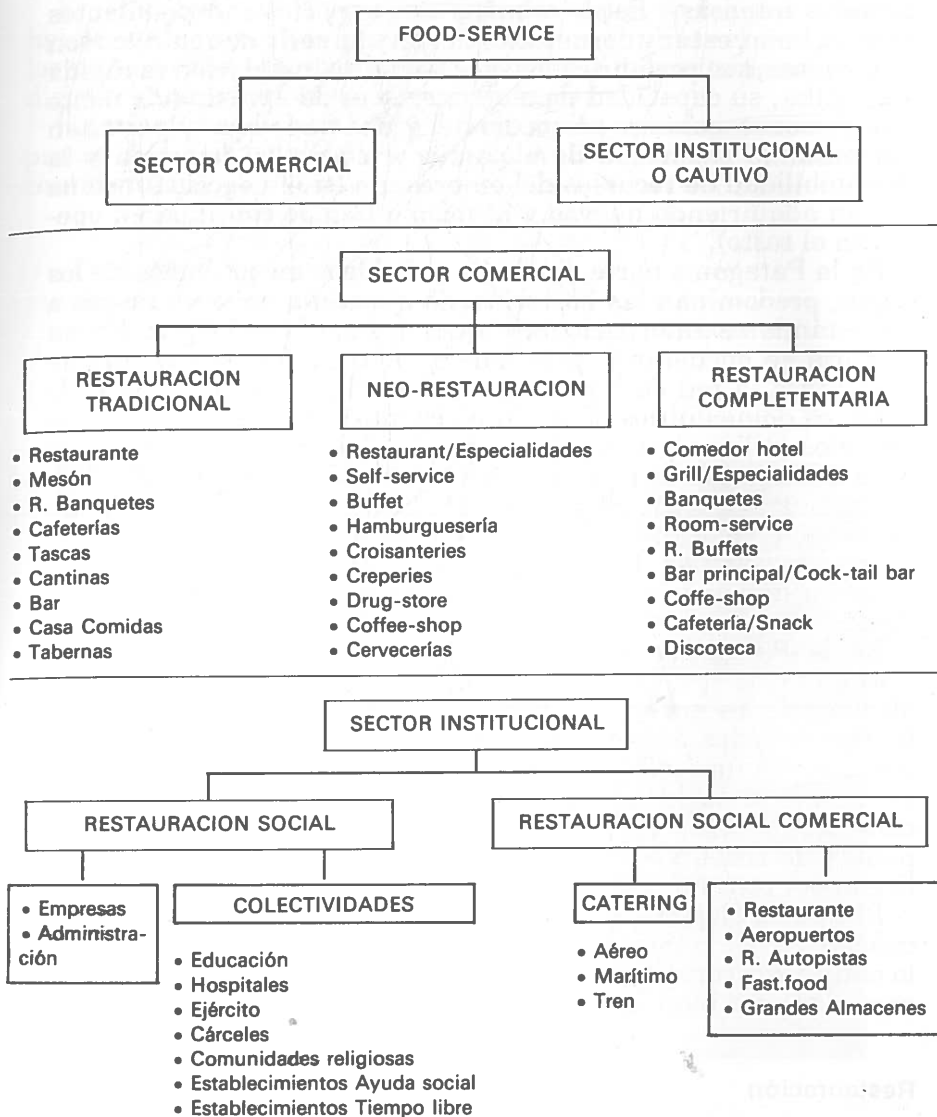
Los lodges se construyen en áreas densamente arboladas –distantes algunas horas de navegación de las principales ciudades del Amazonas– y próximas a corrientes, lagos o ríos menores; están equipados con radio-teleéfono para comunicación de emergencia con las ciudades más próximas (...). La electricidad para el funcionamiento de ventiladores, refrigeradores, luces, etc. las proveen equipos generadores, pero debido a que el ruido de los motores se contrapone al silencio o a los sonidos típicos del bosque, la mayoría de los lodges los utilizan lo menos posible.

Selengut (1995), basándose en su experiencia en el diseño de un complejo turístico en Maho Bay (Islas Vírgenes de los EE.UU.), pone énfasis en la mimetización de las construcciones con el paisaje, la utilización de energía renovable y una serie de estrategias de gestión ambiental.

En los principales destinos turísticos de África como por ejemplo, República de Sudáfrica, Kenia y Tanzania son populares los *tented camps*, cuya traducción literal es *campes entoldados*. Consisten básicamente en carpas/habitaciones semipermanentes ubicadas en lugares estratégicos para que no interfieran con la vista. Asimismo, cuentan con un espacio público conformado por el bar, comedor y espacio para fogatas nocturnas, además de sanitarios, oficina administrativos, tienda de recuerdos, oficina administrativa, etc. Las instalaciones del centro de atención al visitante están hechas con el mismo material que las carpas o con elementos disponibles en el área.

Argentina cuenta con formas de alojamiento que se ajustan en mayor o menor grado al diseño de los ecolodges. En la Patagonia

Figura 13: Clasificación del food service



Fuente: Cerra et al. 1991:458

tomaron gran auge durante la década de 1990 las cabañas de madera con techo a dos aguas -especialmente apto para zonas de nevadas intensas-. Estas cabañas con servicios independientes (cocina, baño, estar y dormitorio) tienen una serie de ventajas: son económicas, son prefabricadas -por lo cual su instalación es rápida y sencilla-, su capacidad de alojamiento es de aproximadamente seis personas -número promedio del grupo que viaja- y permiten aumentar la capacidad de alojamiento según la demanda y la disponibilidad de recursos del empresario (si el negocio funciona se van adquiriendo nuevas y al mismo tiempo continúa en operación el resto).

En la Patagonia norte, también conocida como la Región de los Lagos, predominan las hosterías. Se ajustan a grandes rasgos a los estándares internacionales que rigen en los lodges. En su mayoría se encuentran próximas a las ciudades por lo cual se conectan a la red de luz, agua potable, cloacas y recolección de residuos domiciliarios. Cuando no cuentan con algunos de estos servicios utilizan grupos electrógenos y los medios tradicionales para la obtención de agua y desecho de residuos sólidos y líquidos (pozos negros), separación de basura biodegradable de aquella no degradable, colocando a la primera en lugares profundos y reutilizando a la segunda. El agua se obtiene por bombeo y se extrae de lagos o de napas subterráneas que se encuentran a mayor profundidad de los pozos negros.

En la Patagonia central se encuentra enclavada en la Cordillera de los Andes una serie de lagos de gran belleza y alejados de los principales urbanos de la zona. Debido a que las fuertes nevadas aíslan a los lagos durante los largos inviernos, cuentan con una infraestructura que se limita a algún puesto de gendarmería nacional o a la vivienda de un *puestero*. Las facilidades que se construyeron para atender a los turistas cumplen con pautas de conservación ambiental y brindan confort a quienes llegan por esos lugares.

El tipo de alojamiento construido es comúnmente denominado *cabaña* y es de reciente data. Dado que se localiza en áreas donde la naturaleza constituye el atractivo principal, se toman diferentes recaudos para interferir lo menos posible con ella.

Restauración

La costumbre de *comer afuera* se remonta a la antigüedad ya que hay registros de que en el año 512 a.C. había lugares públicos en Egipto donde se servían comidas. En épocas mucho más próxi-

mas, los comedores de los grandes y lujosos hoteles fueron el lugar propicio para el encuentro y la sociabilización.

En la actualidad las personas que se alojan en los principales hoteles de las grandes ciudades prefieren no utilizar el servicio de los restaurantes del mismo hotel, sino que mayoritariamente se dirigen hacia aquellos de las proximidades.

Olsen y Blanc (1984:306) señalan que los restaurantes son empresas de servicio cuyas principales características se enuncian a continuación:

- Una entidad comercial
- Sirve comida en el local
- Está abierto al público en general o a una clientela en particular
- Opera en forma continua



Restaurante de comida rápida en Mundo Marino (Prov. Bs.As)



Banquete a bordo de un crucero

Sirven tanto a la población residente como a la turística y se benefician con el hábito de *comer afuera*. Este hábito está influenciado por los estilos de vida, niveles de ingreso, cambios demográficos, modas, etc.

El ritmo acelerado que caracteriza a la época actual ha permitido la rápida expansión de los locales de comida rápidas, entre los que se puede mencionar a Burger King, Kentucky Fried Chicken, Wendy's y McDonald's. Este último es uno de los más conocidos a nivel mundial y que a partir de un único puesto de hamburguesas en EE.UU., *se convirtió en una tela de araña internacional de miles de establecimientos* (Kottak 1997:263). Es un lugar donde los estadounidenses se sienten a gusto y tienen la sensación de encontrarse *como en casa* en cualquier parte del mundo, debido a que la estrategia de la empresa descansa en parte en la uniformidad asociada a cada establecimiento: comida, entorno, arquitectura, ambiente, actos y palabras. A esto se suma que pueden comer siguiendo su horario habitual de comidas sin tener que ajustarse a los a veces complejos horarios impuestos por culturas diferentes.

Cerra *et al.* (1991:458) introducen el concepto de *Food Service* o servicio de alimentos, y distinguen entre el sector comercial (que se realiza en establecimientos abiertos al público) y el sector institucional o cautivo donde el servicio es contratado por grandes empresas para sus clientes, huéspedes, invitados, etc. (Figura 13).

FUNCIONES DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

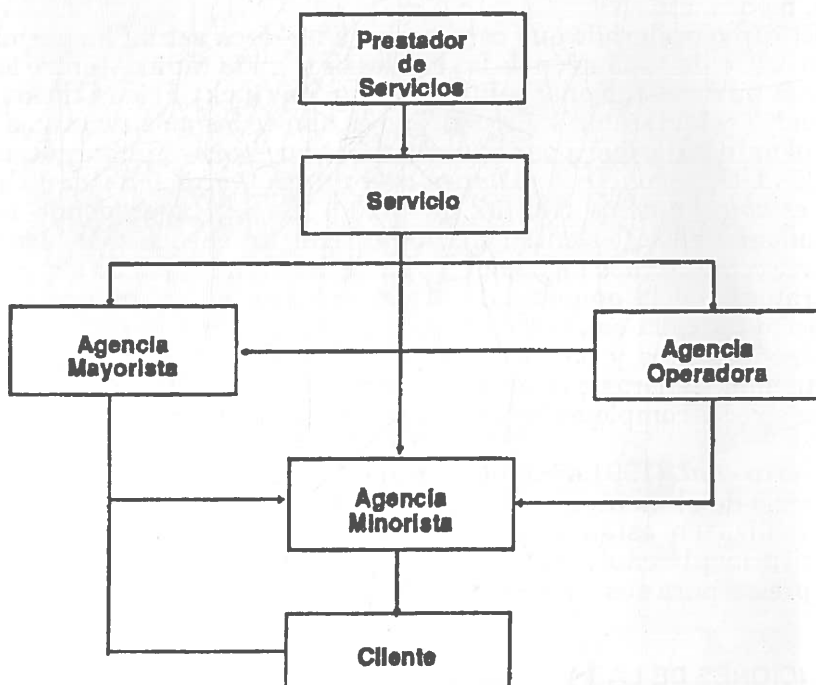
Las agencias de viajes son entidades con fines de lucro cuyo objetivo es poner a disposición de sus clientes diferentes servicios turísticos. Cumplen con tres funciones básicas:

- *Intermediar* servicios de transporte, alojamiento restauración, alquiler de automóviles, etc. (Figura 14).

- *Elaborar* productos turísticos combinando diferentes servicios que componen un viaje. A estos productos turísticos se los denomina de diferentes maneras: paquete turístico, inclusive tour, viaje todo incluido, etc.

- *Asesorar* a su clientela sobre la elección de destinos vacacionales, formas de alojamiento, elección de modalidades de transporte, productos turísticos, etc.

Figura 14: Proceso de operación de una agencia de viajes



Fuente: Schlüter y Winter 2000

Las agencias de viajes pueden clasificarse de diferentes maneras (según el tipo de mercado, el tipo de operación, el volumen de ventas, el tipo de mercado, etc.). La forma más común de clasificarlas es según el tipo de operación. En este caso se distinguen tres modalidades:

- *Minorista*: Venden directamente al público servicios turísticos. No elabora ni intermedia productos para otras agencias de viajes.

- *Mayorista*: Por lo general no vende directamente al público, sino que elabora paquetes que son intermediados por las agencias minoristas.

- *Operadora*: Además de elaborar sus productos, es dueña (o accionista) de hoteles, empresas de transporte, etc.

Las operadoras turísticas no están contempladas en la legislación argentina. La actividad se rige por la Ley 18.829, sancionada el 6 de enero de 1970, y sus correspondientes decretos reglamentarios. Establece que quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las personas físicas o jurídicas que se dedican a las siguiente actividades:

- La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero.

- La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero.

- La organización de viajes de carácter individual, colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes *a forfait*, en el país o en el extranjero.

- La recepción y asistencia a turistas durante sus viajes y permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes.

- La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar su nombre a cualesquiera de estos servicios.

- La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo.

Asimismo, se establece la siguiente categorización:

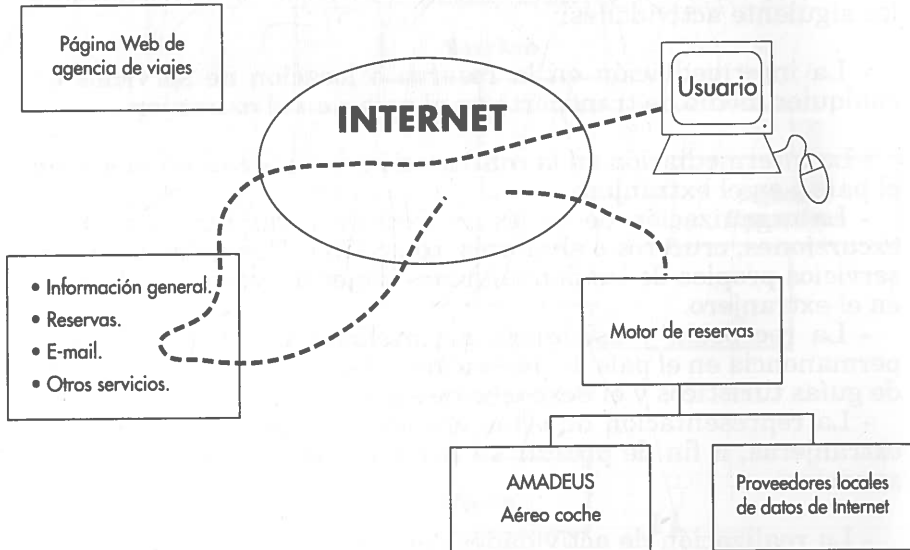
- *Empresas de viajes y turismo (E.V.T.)*: Son aquellas que pueden realizar todas las actividades anteriormente señaladas tanto para sus propios clientes y para otras agencias del país o del extranjero, como para terceros.

- *Agencias de turismo*: Son aquellas que pueden realizar todas las actividades anteriormente señaladas, pero exclusivamente para sus clientes.

- *Agencias de pasajes*: Son aquellas que sólo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las

Empresas de Viajes y Turismo y los transportadores marítimos y fluviales.

Servicio Internet privado en las agencias de viajes



Fuente: OMT 1998:329

En la actualidad la gestión de las agencias de viajes se ve fuertemente influenciada por las nuevas tecnologías de la comunicación y por la preocupación del mercado por consumir principalmente productos que no afectan al medio ambiente.

CAPÍTULO 5

GESTIÓN EMPRESARIAL

PRINCIPIOS DE GESTIÓN

Para tener éxito, el principio fundamental de cualquier organización consiste en que sus miembros definan con precisión *quiénes son, quiénes quieren ser, cuáles son sus factores clave de éxito y cómo alcanzarlos*.

La razón de ser de una empresa, es decir el motivo por el que se introduce en el mundo de la producción de bienes o servicios, queda patente en su misión y visión.

La visión es como quiere ser percibida socialmente la empresa en un futuro deseado. Es el ímpetu fundamental que dinamiza a las personas para alcanzar un fin. Su objetivo es inspirar a los empleados y actuar como fuerza unificadora para lograr una meta común. Por ejemplo:

Ser una compañía global de primerísima reputación, dedicada al crecimiento, dirigida por calidad total e innovación, comprometida a maximizar el éxito de los clientes, siempre respetando los valores fundamentales.

Cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen, sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes. Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder o de una crisis que afecta a la organización. No obstante, la mayoría de las personas prefiere perseguir una meta elevada en todo momento, no sólo en los momentos difíciles.

Por misión se entiende la declaración del objetivo de una organización; lo que desea lograr en el medio a nivel amplio. Actúa como una mano invisible que guía a la gente de la organización para que pueda trabajar de manera independiente pero colectiva, para lograr sus objetivos globales (Kotler 1991). Por ejemplo:

Brindar cobertura para riesgos de individuos y PYMES, desarrollando y comercializando productos en condiciones de rentabilidad.

La misión no debe ser demasiado amplia ni demasiado estrecha. Una declaración como desear ser la primera compañía en esa industria proveyendo los servicios de mayor calidad en el mercado con los precios más convenientes suena interesante, pero está llena de generalidades y contradicciones. La misión debe expresarse en objetivos de apoyo detallados para cada nivel administrativo.

Es frecuente que exista una gran distancia entre la declaración de misión y las acciones cotidianas de los miembros de la organización. Peter Senge (1998) sostiene que muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización.

ESTRATEGIAS

La estrategia es sencillamente la determinación de las metas y los objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

Según Tom Peters (1996), ser una empresa consagrada al cliente es una estrategia para obtener una ventaja competitiva, alcanzando y superando las expectativas de aquellos clientes a los que se eligió servir. La idea principal es crearlos y retenerlos, crear un sistema que los satisfaga. Para ello la organización deberá definir cuáles son los elementos o factores importantes para ese grupo de clientes.

Philip Kotler y Gary Armstrong (1991) identifican 4 estrategias principales:

- *Penetración de mercado:* Incrementar el nivel de ventas a los clientes actuales e incorporar a los clientes de los competidores, sin modificar los productos o servicios.

- *Desarrollo de mercados:* Identificar y desarrollar nuevos mercados sin modificar los productos o servicios.

- *Desarrollo de productos:* Crear nuevos productos o servicios para los mercados actuales.

- *Diversificación*: Incursionar en negocios y mercados completamente nuevos.

J. P. Valls (2000) por su parte menciona 5 modelos de expansión aplicados al sector del turismo y del ocio:

- *Diversificación hacia otros mercados*: Ingresar en otros negocios
- *Estructuración de nuevos productos*: Crear un nuevo mercado
- *Diseño nuevos productos*: Extender la línea actual
- *Diseño de nuevos productos*: Fuera de la línea tradicional
- *Reposicionamiento*: Presentar nuevos atributos
- *Aporte de valor agregado*: Diferenciarse de la competencia

Michael Porter (1980) señala tres estrategias genéricas de actuación:

- *Liderazgo en costos*: Aplicando economías de escala, nuevas tecnologías, reducción de insumos, etc.
- *Diferenciación*: Presentando productos o servicios con valor agregado respecto de los competidores.
- *Segmentación*: Dirigiendo los esfuerzos a un grupo específico de clientes potenciales.

CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS

El ciclo de vida es un modelo que explica las tendencias que afectan el comportamiento de las ventas de un producto o servicio, desde su lanzamiento hasta su desaparición en los mercados. Estas tendencias se ven afectadas por factores demográficos, tecnológicos, económicos y políticos.

El ciclo de vida de los productos o servicios tiene básicamente 4 etapas, a saber:

- *Introducción*: Las ventas se incrementan a medida que el producto o servicio se incorpora al mercado. En esta etapa prácticamente no existen utilidades, debido a las fuertes inversiones en acciones de comunicación y comercialización.

- *Crecimiento*: Las ventas y las utilidades se incrementan rápidamente, conforme el producto o servicio gana aceptación en el mercado.

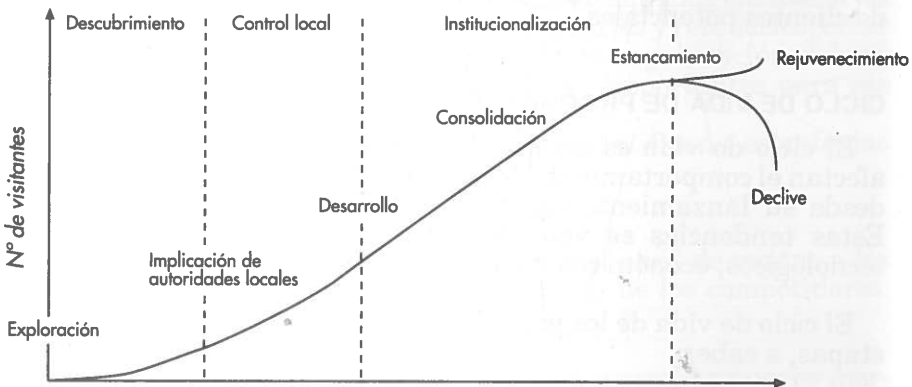
- *Madurez*: Las ventas continúan creciendo aunque en forma menos acelerada, dado que el producto o servicio encuentra el tope de aceptación.

- *Declinación*: Disminuyen las ventas y las utilidades, y el producto o servicio se vuelve obsoleto, frente al surgimiento de nuevos productos o servicios en el mercado.

Según la OMT (1998:307), el ciclo de vida del producto, entendido como el proceso extendido en el tiempo por el que pasa un producto/servicio, es de especial relevancia para el marketing turístico. Basándose en Butler (1989), señala que lo siguiente:

... un destino turístico tiene un ciclo de evolución similar al de los productos / servicios, y comprende: exploración, implicación de autoridades locales, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive o rejuvenecimiento (Figura 15).

Figura 15: Ciclo de vida de un destino turístico



Fuente: OMT 1998:307

MATRIZ BCG

Guiados por la declaración de visión y misión de la organización, los administradores deben planear su cartera de negocios, o sea el conjunto de negocios y productos o servicios que componen una compañía. La mejor cartera es la que mejor adapta las aptitudes y debilidades de una organización a las oportunidades que le ofrece el medio. La compañía debe analizar su cartera actual y decidir cuales negocios deben recibir mayor, menor o ninguna y diseñar estrategias de crecimiento para añadir nuevos servicios o negocios a su cartera.

El objetivo de un análisis de cartera consiste en caracterizar la posición estratégica de cada actividad de la empresa en cuanto a dos variables:

- El mercado donde se desarrollan las actividades.
- Los competidores de la empresa en cada producto-mercado considerado.

En la década de 1970 se desarrollaron varios enfoques estratégicos, conocidos como planificación por medio de fórmulas, planificación de la cartera de negocios o matrices de planificación. La característica principal es que permiten graficar la elaboración de estrategias, identificando las más recomendables para determinadas situaciones.

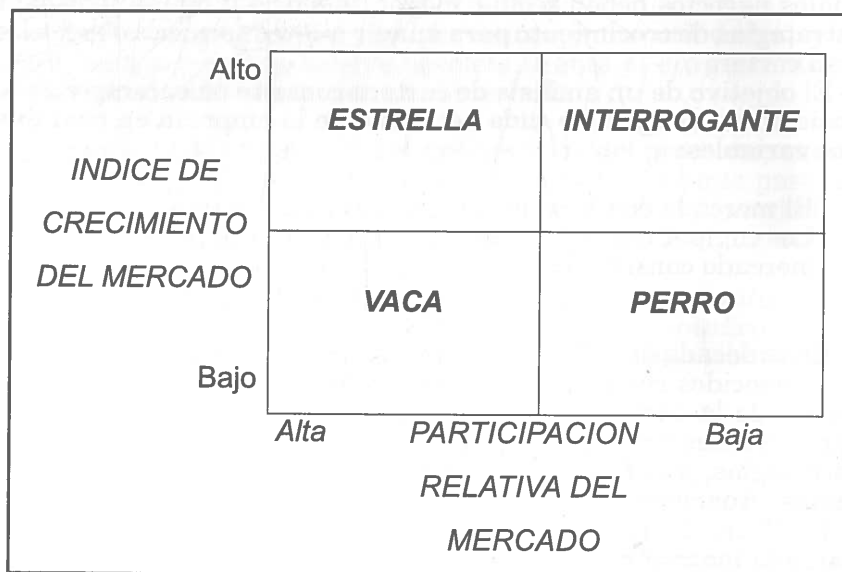
La Matriz BCG o Método del Boston Consulting Group, también llamada matriz "crecimiento – cuota de mercado relativa" es uno de los métodos de análisis más utilizados. Su objetivo es permitir a las empresas diversificadas una mejor distribución de sus recursos en las diferentes áreas de negocios.

Esta matriz está construida en base a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado relativa al líder, que son indicadores del atractivo y de la competitividad detentada. Posee tres componentes fundamentales: las unidades estratégicas de negocios, los efectos de la experiencia y la matriz de participación en el crecimiento.

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es una metodología desarrollada por grandes organizaciones, por medio de la cual agrupan determinadas unidades o líneas de productos o servicios y las gestionan como si fueran una empresa independiente. Cada UEN tiene consumidores, estrategias, objetivos, recursos, costos y beneficios específicos.

Los efectos de la experiencia tienen que ver con el aprendizaje, la especialización, procesos innovadores, nuevos materiales, estandarización y rediseño de productos o servicios, como se observa en la Figura 16, de donde se desprende lo siguiente:

Figura 16: Esquema de la matriz BCG



Fuente: Elaboración propio en base a Kottler 1991

Los productos Estrella

Estos productos son líderes en un mercado de gran crecimiento. Estos productos, si bien pueden requerir una gran inversión para financiar su crecimiento acelerado, son redituables y probablemente se convertirán en las futuras vacas lecheras. Se encuentran en el sector donde se registran altas tasas de crecimiento y alta participación relativa.

Los productos Vaca Lechera o Vaca de Efectivo

Son productos o servicios bien posicionados, con bajo crecimiento pero alta participación, generando grandes ingresos, y requiriendo poca inversión para mantener su posición.

Los productos Interrogante

Son productos que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa de mercado es baja. Necesitan grandes recursos para incrementar su participación, pero generan poco dinero.

Los productos Perro

Tienen bajo crecimiento y participación. Es factible que se autofinancien, pero con el transcurrir del tiempo desaparecerán.

Analizando la Matriz BCG, se observa lo siguiente:

- Efecto de la experiencia

Una cuota de mercado relativa elevada implica una ventaja competitiva en términos de costo con relación a los competidores. Una cuota de mercado relativa débil implica una desventaja en términos de costo unitario.

Los productos estrella tienen una cuota de mercado elevada y le otorgan a la empresa una ventaja competitiva, mientras que los interrogantes tienen una cuota de mercado débil lo que implica una desventaja en términos de costo con respecto a los competidores.

- Mercado en crecimiento

Los productos que están situados en un mercado en crecimiento necesitan de una elevada liquidez para financiar el crecimiento. En un mercado de débil crecimiento la necesidad de liquidez para financiar un producto es exigua.

- Estrategia a considerar para cada producto

La posición de los productos sobre la matriz nos permite sacar como primera conclusión que para los productos estrella es necesario el mantenimiento del liderazgo de los mismos, mientras que para los interrogantes se necesita inversión y desarrollo.

- Necesidades financieras y potencial de rentabilidad

El beneficio es función de la posición competitiva, mientras que la necesidad de financiación es generalmente función del ciclo de vida del producto, es decir, del grado de madurez del mercado de referencia.

- Equilibrio de la cartera de actividades

Lo ideal es disponer al mismo tiempo de productos o servicios susceptibles de generar recursos y productos en la fase de intro-

ducción o de crecimiento, encargados de la renovación a tiempo de la empresa, siendo financiados por los primeros.

En algunos casos los productos estrella generan beneficios importantes para financiar a los interrogantes manteniendo equilibrada la cartera de actividades.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Históricamente la medición de la gestión de las organizaciones se basaba exclusivamente en indicadores financieros. Si bien estos indicadores resultan imprescindibles, un enfoque exclusivo y excluyente en los mismos puede ocasionar el planeamiento de acciones a corto plazo en detrimento de la creación de valor a largo plazo.

Robert Kaplan y David Norton (2000) desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (CMI). Entendido como un sistema de gestión mas que como un sistema de medición, el cuadro de mando integral proporciona un marco que traduce la visión y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de actuación en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes. Utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro.

El CMI encara la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la de los clientes, la de procesos internos y la formación y crecimiento. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye las acciones necesarias para alcanzarlos, llamadas inductores de actuación de los mismos. La actuación de la organización se mide desde cuatro perspectivas: la financiera, la de los clientes, la de procesos internos y la de formación y crecimiento.

En la perspectiva del cliente se define con qué segmento del mercado se trabajará, así como indicadores sobre satisfacción, retención, incorporación de nuevos clientes y participación de mercado.

En la perspectiva del proceso interno se analizan los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en el alcance de los objetivos financieros.

En la perspectiva financiera se determinarán acciones para contar con empleados calificados y la inversión tecnológica para desarrollar los procesos internos que impacten en la satisfacción del cliente y permitan alcanzar los objetivos financieros.

Los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados de todos los niveles, a fin de permitirles conocer las consecuencias de sus decisiones.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Todas las organizaciones pueden acceder a recursos financieros, tecnológicos, materiales, etc, pero la gestión es llevada a cabo por personas. En las empresas de servicios en general, y en las prestadoras de servicios turísticos en particular, las personas que componen las organizaciones tienen una incidencia fundamental en la calidad del servicio, y por ende constituyen uno de los principales factores de éxito. La misión del área de recursos humanos es garantizar que la organización cuente con personas calificadas, motivadas y comprometidas en el momento y lugar requeridos, para el alcance de los objetivos estratégicos.

Competencias

Es habitual escuchar los términos *gestión por competencias*, o *selección por competencias*. Esto hace necesario definir qué es una competencia.

Spencer y Spencer (1993) definen a la competencia como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

En otros términos una competencia es un comportamiento observable ante determinada situación laboral.

En primer lugar, cada empresa debe determinar cuáles son las competencias necesarias para alcanzar el éxito. Esta definición es tomada por los niveles más elevados de la organización. Las competencias varían en los distintos niveles jerárquicos, en función de los requerimientos de cada puesto. Por ejemplo, para todos los niveles de una empresa de servicios turísticos, una competencia básica es la orientación al cliente. Para niveles gerenciales o de dirección de la misma empresa, una competencia requerida puede ser el pensamiento estratégico.

Las empresas que aplican la gestión por competencias, incorporan esta metodología al proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, realizan evaluaciones internas en forma periódica para medir en qué grado sus integrantes presentan las competencias requeridas, aplicando posteriormente programas tendientes a re-

ducir las eventuales brechas existentes entre los valores reales y los deseados.

Entre las competencias más usualmente requeridas por los perfiles de empresas que prestan servicios turísticos pueden mencionarse orientación al cliente, adaptabilidad, tolerancia a la presión, modalidades de contacto, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, autonomía, dinamismo, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, etc.

Desarrollo de recursos humanos

El aprendizaje en equipo es fundamental en las organizaciones modernas, dado que los equipos constituyen la unidad de trabajo en las empresas exitosas. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Con frecuencia los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su territorio, evitando todo aquello que pueda dejarlos mal parados, fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo para mantener la apariencia de un equipo cohesivo. La consecuencia es lo que Argyris denomina incompetencia calificada, equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad; y cómo puede modificarla (Senge 1998).

El desarrollo de carrera organizacional es un esfuerzo planificado para unir las necesidades de carreras individuales con los requerimientos de la fuerza de trabajo de la organización. Es un proceso para ayudar a los individuos a planificar sus carreras en concomitancia con los requerimientos del negocio de la organización y la dirección estratégica.

Tres conceptos caracterizan el campo del desarrollo de carrera organizacional:

1.- El desarrollo es un proceso continuo, no un hecho en un momento definido.

2.- Los empleados, los gerentes y las organizaciones tienen roles específicos en un sistema de desarrollo de carrera. Los empleados son responsables por crear planes dentro del contexto de la realidad de la organización y llevar a cabo actividades de desarrollo. Los gerentes dan soporte a sus empleados y juegan un papel crucial para ayudarlos a comprender los requerimientos y las

necesidades de las organizaciones. Las organizaciones en sí mismas son responsables por proveer herramientas, recursos y estructuras que mantengan el proyecto.

3.- El proceso de desarrollo relaciona la performance del trabajo actual con el desarrollo futuro.

Thomas G. Gutteridge (Leibowitz 1984) describió las prácticas del desarrollo de carrera agrupándolas en seis áreas:

- Herramientas de auto evaluación del empleado
- Procesos de evaluación de potencial de la organización
- Información interna de intercambios del mercado laboral
- Discusiones de carrera y consejeros individuales
- Sistemas de *Job Matching*
- Programas de desarrollo

Compensaciones y beneficios

La remuneración es un componente fundamental en toda relación laboral, dado que es la contraprestación que percibe un empleado a cambio de su labor. Para la mayoría de las personas, la compensación es la fuente principal de sus ingresos, con la consiguiente incidencia en su bienestar.

Independientemente del grado de influencia que las diferentes teorías sobre motivación le atribuyen a la compensación, es indiscutible que ésta incide en el desempeño laboral de los individuos.

Para las organizaciones, las compensaciones constituyen por un lado un costo de operación sumamente importante, pero asimismo puede considerarse una poderosa herramienta de gestión. Al igual que los otros sistemas, el sistema de compensaciones tiene un objetivo dentro de cada organización.

Todo sistema de compensaciones debe asegurar la captación y retención de los recursos que la organización necesita. Para ello debe garantizar, entre otras cosas, la equidad interna y la competitividad externa. La equidad interna se refiere a las comparaciones entre los diferentes puestos dentro de una organización. La falta de equidad interna genera múltiples conflictos. Para evitarlo se recurre a métodos de evaluación y categorización de puestos. La competitividad externa hace hincapié en la comparación de los niveles de compensaciones de la organización con los aplicados en determinados mercados. La principal desventaja de la falta de competitividad externa es la incapacidad para atraer o retener

empleados, atentando directamente con el objetivo del sistema de compensaciones.

Asimismo, un sistema de compensaciones tiene que hacerse a medida de cada organización para poder satisfacer sus necesidades y objetivos específicos. Debe ser flexible para adaptarse a las condiciones del mercado, comprensible para todo el personal involucrado y, obviamente, debe encuadrarse en las disposiciones legales vigentes.

Las compensaciones están constituidas por diversos elementos. A continuación se describe cada uno de ellos con sus principales características:

REMUNERACIÓN	Conceptos fijos. Sueldos, horas extras, antigüedad
BONIFICACIONES	Conceptos variables. Premios, bonos, acciones
BENEFICIOS	Conceptos no dinarios. Sin obligación legal

COMPENSACIÓN	Paquete total de compensaciones
--------------	---------------------------------

Rotación de personal

Las causas por las cuales las personas deciden cambiar de trabajo están vinculadas a factores personales (internos) y a factores relacionados con el medio (externos).

Si bien resulta difícil determinar las causas reales por las cuales se producen las rotaciones -principalmente porque existe una gran combinación de factores y porque la información obtenida a través de encuestas efectuadas a personas que rotaron no siempre es confiable-, es posible establecer una serie de generalizaciones, a saber:

- *Edad*: La tasa de rotación disminuye con la edad.
- *Sexo*: Las mujeres experimentan una rotación mayor que los hombres.
- *Estado civil*: La rotación de personas solteras es mayor que la de personas casadas.

- *Tiempo de servicio*: La rotación disminuye a medida que aumenta la antigüedad en la organización.

- *Fase de carrera*: La rotación es mayor en una etapa inicial.

Otras variables que influyen en la rotación son las siguientes:

- Motivación
- Comunicación
- Autonomía
- Posibilidades de progreso
- Beneficios
- Remuneración
- Oferta laboral
- Estabilidad
- Relación con pares, superiores y subalternos
- Performance de la organización

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO CULTURAL

De la misión y visión emana la cultura corporativa de la empresa, entendida como el sistema de valores, actitudes, creencias y reglas escritas o no escritas que promueven criterios de actuación y que son compartidos por la mayoría de sus miembros; por ejemplo la orientación al cliente, la participación de los recursos humanos, la responsabilidad delegada, etc.

La cultura organizacional ejerce una influencia notable sobre los comportamientos de los integrantes de dicha organización. Dichas presunciones determinan los valores y son observables -entre otras cosas- a través de la estructura, la tecnología, el lenguaje, la conducta, las normas, los sistemas de control y recompensas, el clima y las estrategias.

Cuando los elementos observables de la cultura dificultan la adaptación a nuevas realidades, resulta necesario realizar modificaciones parciales o totales a la cultura organizacional. Del mismo modo que se forjó la cultura imperante mediante la validación de comportamientos, actitudes y valores a través del tiempo y de las experiencias vividas, hay que imprimir nuevos comportamientos, actitudes y valores que demuestren su efectividad y posteriormente se conviertan en nuevas presunciones básicas.

La variable más importante en el proceso de cambio cultural es la antigüedad organizacional, dado que está en relación directa

con la fuerza de la cultura vigente y, por ende, determina los modelos de cambio susceptibles de ser utilizados. El segundo elemento en importancia lo constituye el líder que conducirá el cambio, quien deberá ser capaz de superar su propia cultura, cambiar aquellos aspectos que necesitan ser cambiados y preservar los que resulten apropiados, como por ejemplo la identificación de los miembros con los objetivos de la organización.

Un resumen extremadamente acotado de los elementos ineludibles para evitar el fracaso en la implantación de un proceso de cambio cultural comprende:

- *Reconocer* la necesidad de modificar el modo de pensar, sentir, hacer.
- *Poseer* una idea clara de la misión y visión organizacional.
- *Contar* con un director del proceso de cambio.
- *Determinar* el modelo de cambio a aplicar.
- *Contar* con el poder necesario para implantar el modelo de cambio.
- *Brindar* seguridad psicológica para permitir al grupo soportar la ansiedad y evitar actitudes defensivas.

Todo proceso de cambio cultural demanda tiempo y esfuerzo; y los resultados se aprecian en el mediano a largo plazo. No obstante, en muchas circunstancias resultan imprescindibles para permitir la supervivencia de las organizaciones en los nuevos escenarios.

EL MARKETING COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN

Como se observa a continuación, en el mundo empresarial hay diferentes acepciones del concepto marketing.

- *Marketing como acción*: Es el que con mayor frecuencia se encuentra en la mente del consumidor. Implica los aspectos agresivos del marketing, es decir, publicidad, promoción y venta.

- *Marketing como análisis*: Se centra en la demanda por lo que enfatiza los estudios de mercado con el objeto de conocer aspectos generales del consumidor.

- *Marketing como ideología*: Busca manipular al consumidor con el objeto de imponer al mercado gustos y preferencias para incitar a la compra de un producto.

- *Marketing como filosofía empresarial*: Centra sus actividades en el cliente buscando satisfacer sus necesidades con un rédito para la empresa. Afecta a todos los departamentos de la organización, no pudiendo ser considerada una función independiente (OMT 1998:284).

Motivaciones y estilos de vida del consumidor

Desde esta perspectiva es importante conocer adecuadamente los deseos y expectativas del turista en su calidad de consumidor.

Figura 17: Jerarquía de las necesidades humanas



Fuente: Borja Solé et al. 2002:91

Borja Solé *et al.* (2002:89) señalan que se establece una cadena que recorre el consumidor para llegar a la decisión de compra de un determinado producto, integrada por los siguientes elementos:

- *Necesidad*: Surge cuando se rompe el equilibrio psicológico de la persona y pone en movimiento sus energías y medios para satisfacerlos. El marco conceptual más utilizado en turismo es el de la jerarquía de Maslow cuya pirámide establece un orden de prioridad que comienza con la satisfacción de las necesidades fisiológicas, a las que le siguen seguridad, amor, estima y realizarse (Figura 17).

Borja Solé *et al.* (2002:92) también hacen referencia a la ampliación de las necesidades de Maslow elaboradas por Gutiérrez y Bordas quienes agregan dos categorías más y especifican su aplicación al turismo en cada caso (Tabla 8).

Tabla 8: Maslow y las motivaciones turísticas		
NECESIDAD	MOTIVACIONES	REFERENCIA TURÍSTICA
Fisiología	Relax	* Escapada * Relax * Alivio de la tensión * Deso de sol
Seguridad	Seguridad	* Relajación mental y física * Salud * Diversión
Pertenencia	Amor	* Mantenerse en forma * Unión familiar * Relaciones sociales * Compañerismo * Mantenimiento lazos personales * Relaciones interpersonales * Raíces y etnia * Afecto familiar
Estima	Obtención de status	* Autoconvencimiento de logros * Prestigio

Autodesarrollo	Ser sincero con uno mismo	* Reconocimiento social * Mejora del ego * Reconocimiento profesional * Desarrollo personal * Status y prestigio * Exploración y autoevaluación * Auto descubrimiento * Satisfacción interna
Saber y entender	Conocimientos	* Cultura * Educación * Pasión por viajar * Interés por otras culturas
Estética	Aprecio de la belleza	* Paisajes * Medioambiente * Manifestaciones culturales y artísticas

Fuente: Borja Solé et a. 2002:92

- *Motivo*: Consiste en la búsqueda de una estrategia que devuelva el equilibrio perdido. Explica la conducta externa de la persona, es decir la acción de compra tanto del producto como de la marca.

- *Deseo*: Se orienta hacia la búsqueda de un producto o servicio concreto. Este será más o menos impulsiva o apremiante según la necesidad que le da origen y las características psicológicas del individuo, pero siempre representa una tensión emocional y mental que conducirá hacia la compra.

- *Decisión de compra*: Es la culminación del proceso y consiste en la efectiva adquisición del producto o servicio que el consumidor espera reduzca su tensión y le permita recuperar definitivamente el equilibrio psicosocial perdido.

Diferentes autores sostienen que las motivaciones no son suficientes para conocer el comportamiento del consumidor, sino que es necesario considerar al estilo de vida que se define como el

patrón de forma de vivir en el mundo como expresión de la personalidad, los intereses y las opiniones de la persona (Borja Solé et al. 2002:100). Para determinarlo se utiliza lo que se ha dado en llamar el método psicográfico.

Se han elaborado varios métodos y uno de los más conocidos es el llamado VALS (Values And Life Styles) que básicamente consiste en considerar a la población dividida en cuatro grandes grupos (necesidad, entorno, vivencias interiores, integración de ambos) y sus correspondientes subsegmentos.

Marketing mix

Es el conjunto de herramientas de marketing del que disponen las empresas para alcanzar sus objetivos comerciales en función de su público objetivo. Son variables controlables y las comúnmente admitidas son conocidas como las 4 P's:

- Product (*Producto*): Elaboración de aquellos que satisfagan las necesidades detectadas en el mercado.

- Price (*Precio*): Su fijación debe estar en relación con la capacidad de compra del consumidor y el rédito deseado por la empresa.

- Place (*Distribución*): Elección de canales que permitan el acercamiento del producto al consumidor. Los más conocidas en turismo -o los más utilizados- son las agencias de viajes y las nuevas tecnologías.

- Promotion (*Promoción*): Consiste en utilizar los medios que permiten dar a conocer las características del producto, su precio y forma de adquirirlo. La promoción busca desencadenar el acto de compra por parte del consumidor.

A estas 4 P's también se las considera herramientas del marketing transaccional, es decir, aquél que sólo se interesa por mantener estable el número de clientes de la empresa, sin importarle sus características, y si son clientes nuevos o repetitivos.

Basándose en Kotler, la OMT (1998:304) hace referencia a dos nuevas P's, de gran importancia en el turismo:

- Policy (*Política*): Toma en cuenta la actitud de los organismos públicos con relación al sector

- *Public Opinion* (Opinión Pública): Debido a su condición de creadora de modas y tendencias influye en la aceptación de un producto.

En los últimos años ha tomado gran auge el marketing relacional que, en vez de preocuparse por los aspectos cuantitativos, busca fidelizar la clientela. Por ello se han incorporado tres nuevas *P's*, que son consideradas parte integrante del marketing ampliado:

- *Process* (Proceso): Hace referencia al proceso de servucción propuesto por Eiglier y Languard.

Participants (Participantes): Toma en cuenta al cliente y al personal en contacto de cuya interacción resulta un mejor conocimiento mutuo, que permite brindar un servicio orientado a lograr una clientela fiel.

Phisical Evidence (Evidencia Física): Hace referencia concreta al soporte físico donde tiene lugar la servucción.

Plan de marketing turístico

Un plan de marketing turístico analiza las variables del producto, mercado y comercialización turística. La OMT (1998:295) recalca la importancia de incluir la calidad cuando se realiza ese plan:

Para que el plan de marketing elaborado sea completo, es necesaria la aplicación de una "metodología especial de calidad", que mida la divergencia existente entre las expectativas de servicio que tiene el cliente y la percepción del servicio recibido. La aplicación de esta metodología requiere, además del análisis externo, un análisis interno de los puntos clave de las organizaciones turísticas que determinen el nivel de calidad, para complementar la percepción de la calidad del servicio recibido.

Según Acerenza (1991), el proceso de marketing es sumamente complejo y presenta diferencias de acuerdo con el tipo y la dimensión de la organización (Figura 18). Comprende cuatro fases:

Fase 1: Investigación de mercado

Fase 2: Toma de decisiones

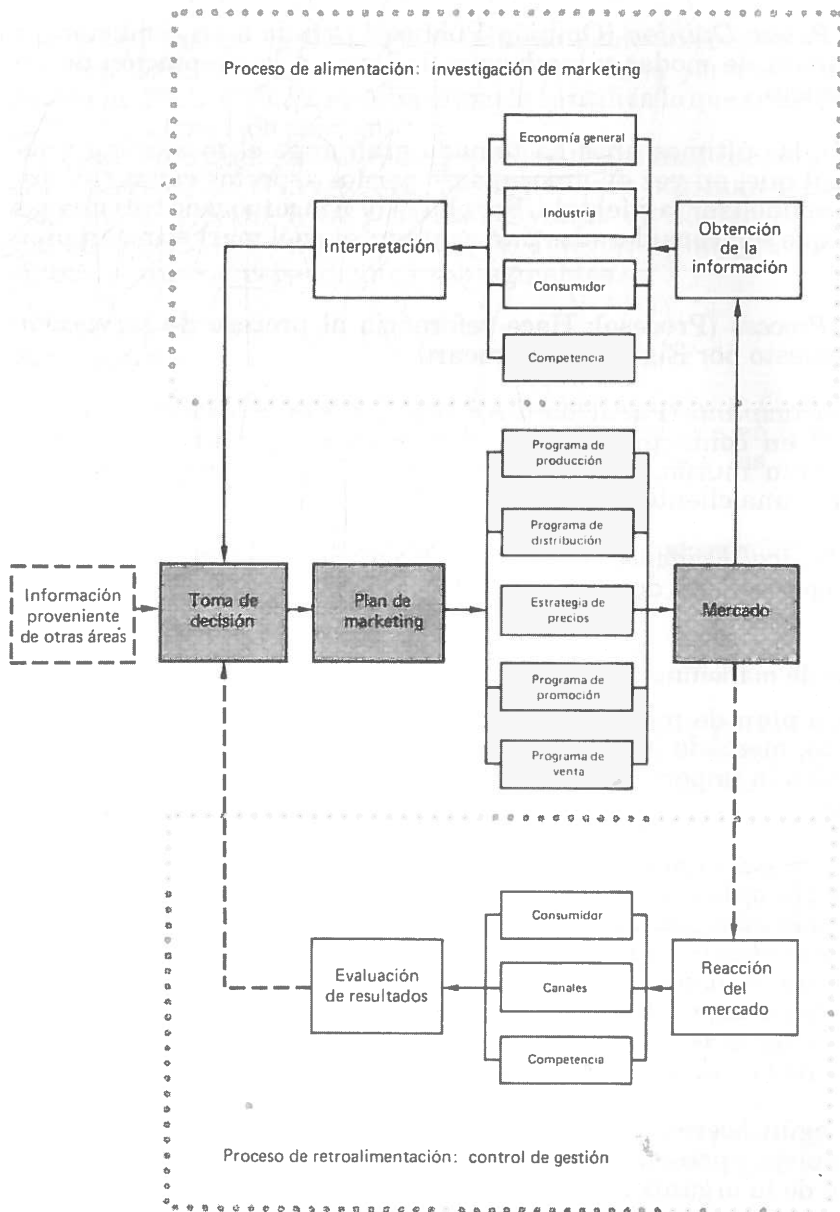


Figura 18: Esquema general del proceso de marketing - Fuente: Acerenza 1992:209

Fase 3: Elaboración del plan de marketing

Fase 4: Ejecución del plan

Fase 5: Control de gestión y evaluación de los resultados

Investigación de mercado

La investigación de mercado consiste en reunir toda la información necesaria para poder tomar decisiones acertadas y evitar que los recursos de la organización sean encaminados hacia la concreción de acciones que no conduzcan al alcance de los objetivos. Se divide en investigación propiamente dicha y segmentación del mercado.

La investigación debe determinar que se va a investigar en tres áreas diferenciadas: oferta, demanda y competencia.

a) Oferta:

- * Productos o servicios que la componen
- * Necesidades que satisfacen
- * Puntos fuertes y débiles de la imagen
- * Lugar que ocupan en la mente del consumidor/usuario

b) Demanda:

- * Consumidores/usuarios actuales y potenciales
- * Lugar de residencia, hábitos de consumo, motivaciones y tendencias de los usuarios
- * Lugar y forma en que adquieren los productos/servicios

c) Competencia:

- * Productos/servicios que la componen
- * Sus puntos débiles y puntos fuertes
- * Los canales de distribución que utilizan
- * Sus acciones promocionales

Una vez determinados los ítems que se investigarán, se selecciona el método de recolección de datos. Este estará influenciado por el objetivo de la investigación, la clase de información buscada, el tiempo y los recursos económicos disponibles.

Cierta información es de fácil acceso para cualquier persona, como los censos, los informes de investigación o las estadísticas de determinadas organizaciones, publicaciones, etc. Este tipo de información se caracteriza por su relativamente bajo costo pero no siempre se adecua a las necesidades de la organización. No obstante, se puede obtener información directamente y acorde a los

requerimientos organizacionales específicos. Las principales técnicas disponibles son las siguientes:

- *Experimental*: Consiste en hacer experimentar a diferentes personas un producto o servicio y medir sus reacciones. Se utiliza para productos/servicios nuevos pero es una técnica sumamente costosa.

- *Observación*: Permite observar y evaluar el comportamiento de consumidores/usuarios. Puede utilizarse como complemento de la técnica anterior.

- *Encuesta*: Consiste en la aplicación de un cuestionario con preguntas previamente elaboradas. Puede administrarse en forma personal, por correo electrónico, teléfono o por vía postal.

** Segmentación del mercado*

Dado que las organizaciones suelen contar con recursos limitados, no es posible dirigir sus acciones a todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Esto hace necesario identificar diferentes grupos o segmentos que se encuentran en condiciones actuales o futuras de adquirir el producto o servicio. Los criterios de segmentación pueden ser:

- *Geográfico*: Es el más utilizado por su facilidad de aplicación. Puede ser muy amplio en el caso de segmentar por regiones o países, o muy puntual si se consideran barrios o ciudades.

- *Demográfico*: Al igual que el anterior, este criterio es de fácil aplicación, ya que la información demográfica puede obtenerse sin demasiadas dificultades a través de censos o estadísticas. Se toman en cuenta factores como edad, sexo, ingresos, nivel de instrucción, lugar de residencia, religión, composición familiar, hábitos de consumo, etc.

- *Psicográfico*: Consiste en segmentar al mercado siguiendo los patrones de comportamiento derivados de las características psicológicas. El modelo desarrollado por Stanley Plog es un claro ejemplo de criterio de segmentación psicográfica.

- *Basado en el propósito del viaje*: Al aplicar este criterio se realiza una distinción entre las personas que viajan por negocios

y aquellas que lo hacen por placer. Estos dos grandes grupos responden a características muy diferenciadas en cuanto a permanencia, tipo de alojamiento, gastos, etc.

- *Basado en el producto/servicio*: Una vez más tienen gran relevancia los patrones de comportamiento. Este criterio detecta segmentos de mercado con base en la importancia que se le confiere a un producto o servicio en particular. Tal es el caso del turista de cruceros o el turista de aventura, o aquel que prefiere un tipo de alojamiento específico.

- *Basado en el precio*: En este caso el precio desempeña un papel fundamental dado que el producto o servicio en estos segmentos es elegido en función de su valor monetario.

- *Basado en los canales de distribución*: El objeto de este criterio es determinar si los grupos de clientes que tienen organizaciones intermediarias o son usuarios de Internet pueden formar parte de mercados - objetivo.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es la segunda etapa en el proceso de marketing. Con base en la información obtenida en la primera fase deben determinarse los mercados-objetivo, las estrategias y los objetivos para cada mercado-objetivo.

- *Determinación de los mercados objetivo*: Un mercado-objetivo es aquel segmento que por sus características es seleccionado para dirigir las acciones de marketing, con el objeto de que adquiera un producto o servicio. Puede seleccionarse un mercado-objetivo, o varios, en función de la cantidad y variedad de productos /servicios que la organización desea comercializar.

- *Determinación de estrategias*: Una estrategia es un plan de acción en el cual se especifica lo que se va a hacer durante un período determinado de tiempo para alcanzar los objetivos deseados. Las estrategias deben ser flexibles para adaptarse a los cambios; pueden inclusive ser reemplazadas por otras en el caso de comprobarse su falta de efectividad por modificaciones sustanciales en la situación del mercado.

Algunos autores establecen una diferencia entre estrategias y tácticas con base en el tiempo de aplicación. En este caso, las

estrategias forman parte de un plan mayor establecido para el largo plazo, y las tácticas se utilizan en el corto plazo. Morrison (1989) clasifica las estrategias en:

- *Estrategias para un solo mercado-objetivo*: comprende el desarrollo de productos/servicios para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo único.

- *Estrategia de marketing concentrado*: es similar al anterior, pero desarrolla el mismo producto/servicio para más de un mercado objetivo.

- *Estrategia de cobertura total*: es la más onerosa. Utilizada por organizaciones líderes consiste en desarrollar productos/servicios para todos los mercados objetivos en forma individual utilizando un compuesto de marketing uniforme para promover cada mercado objetivo en forma separada.

- *Estrategia no diferenciada*: no toma en cuenta las diferencias entre los distintos mercados objetivo y utiliza el mismo compuesto de marketing para todos ellos, considerándolo un mercado objetivo general.

- *Definición de objetivos*: Son las metas que una organización pretende alcanzar en un período de tiempo determinado. Deben ser medibles en forma cuantitativa y establecidos para cada mercado objetivo en particular.

Elaboración del plan de marketing

Para Acerenza (1991), el plan de marketing es un documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con el mercado, con el tipo de producto, con los canales de distribución a utilizar para hacer llegar dicho producto al consumidor, con los precios a los cuales debe ser vendido el producto y con las características generales de las actividades de promoción y operaciones de venta por desarrollar durante el proceso de comercialización. Comprende los siguientes pasos:

- a) *Desarrollo del producto/servicio*. Morrison (1989:235) no considera el concepto de producto turístico, sino que se refiere al concepto de producto/servicio, el cual está integrado por todos los elementos visibles de la organización, a saber:

- * Comportamiento del personal, apariencia y uniformes
- * Exteriores de los edificios
- * Equipamiento
- * Amoblamiento e instalaciones
- * Simbología
- * Comunicación con clientes y otro público

Por su parte, Acerenza (1991:195) define al producto turístico desde la óptica de un organismo nacional de turismo señalando lo siguiente:

Desde el punto de vista conceptual, el producto turístico no es más que un conjunto de prestaciones materiales e inmateriales que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos y las expectativas del turista. En la práctica, el producto turístico puede ser visto como una amalgama integrada por las atracciones, el alojamiento y el entretenimiento. Es, en realidad, un producto compuesto y puede ser analizado en función de los componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y accesos.

b) *Selección de los canales de distribución:* Un canal de distribución es el medio por el cual el cliente adquiere un producto o servicio. La selección de los canales de distribución adecuados reviste particular importancia por la influencia que tienen sobre la decisión del comprador y sobre quienes comercializan los productos y servicios. En un principio, las agencias de viajes eran los principales canales de distribución pero en la actualidad las nuevas tecnologías de la comunicación juegan un papel preponderante.

c) *Determinación de las acciones promocionales:* las acciones promocionales consisten en originar una comunicación entre el productor y el cliente/consumidor de manera persuasiva, con el objeto de lograr una decisión de compra. Las acciones promocionales tienen particular importancia en el proceso de marketing para servicios turísticos debido al carácter inmaterial del producto turístico. Asimismo, permiten incrementar las ventas, razón por la cual se intensifican durante la baja temporada. Las principales técnicas de promoción son las siguientes:

- *Avisos:* Se consideran avisos los mensajes en medios gráficos, televisivos, radiales, afiches, en la vía pública, etc. Dentro de los

VUELE A

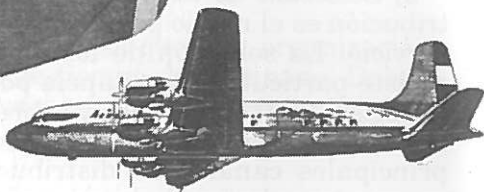
Europa

**DIRECTAMENTE
SIN PERNOCTE**

ALEMANIA
ESPAÑA
FRANCIA
HOLANDA
INGLATERRA
ITALIA
PORTUGAL

CON AVIONES

DC-6



Hasta las grandes naciones del Viejo Continente, dos veces por semana, en los más modernos y veloces cuádrimotORES.

Transición de horas entre Lisboa y el Río de La Plata mientras un personal de a bordo, con fino tacto, pulcritud y esmero, le hará comprobar el sabor exquisito de nuestras comidas y la variedad mundial de nuestros vinos.

Consulte a su agente de Viajes o a



**AEROLINEAS
ARGENTINAS**

E. N. T.

PERU 22 (EDIFICIO DEL VIAJERO) INFORMES: T. E. 30-2061 - RESERVAS: T. E. 30-0351

Fuente: Revista Geográfica Americana 1953

avisos se encuadran los folletos ampliamente utilizados en la promoción de servicios turísticos.

- *Venta personal*: Consiste en la comunicación personal entre el personal de ventas y el cliente. La característica más importante de la venta personal radica en la posibilidad de obtener una respuesta, originando de este modo una comunicación de dos canales. Así el personal de ventas puede satisfacer las inquietudes de su interlocutor en forma inmediata y puede además detectar puntos débiles para señalarlos luego dentro de la organización.

- *Misiones comerciales*: Son grupos de representantes de la industria de un área en particular que se desplazan en conjunto hacia otras áreas con el propósito de establecer contactos comerciales.

- *Viajes de familiarización*: Más conocidos como *fam trips* o *fam tours*, son viajes otorgados a miembros de los principales canales de distribución con el objeto de familiarizarlos con el producto o servicio, para que al comercializarlos actúen como promotores del mismo con mayor efectividad.

- *Relaciones públicas*: comprende tanto las relaciones públicas dentro del contexto de la organización, como las externas, con otras organizaciones, instituciones, clientes potenciales e inclusive con el organismo oficial de turismo.

c) *Fijación del precio*: Este es el último paso del plan de marketing. Se debe tener en cuenta que influye grandemente en las ventas. Asimismo, es importante conocer bien las características del mercado objetivo en lo referente a la sensibilidad respecto al precio del producto o servicio. Por lo general, a medida que aumenta el precio disminuye la demanda —fenómeno que también se conoce como elasticidad de la demanda—, y esa relación es más o menos marcada si la demanda es sensible a esta variación. Sin embargo, es cierto que en algunos casos un precio elevado puede transformarse en un factor motivador de compra. Los principales métodos de fijación de precios son los siguientes:

- *Método intuitivo*: No es recomendable. Consiste en fijar el precio sin tener en cuenta costos, lucro, competencia, etc.

- *Método basado en el costo*: Consiste en fijar el precio con base en el costo y agregar a éste un porcentaje fijo. No es recomendable dado que no considera las variaciones del mercado.

- *Método basado en la competencia*: Se trata de fijar el precio con base en la competencia, tratando de competir con el precio y diferenciarse con las ventajas comparativas. Debe manejarse con mucho cuidado, pues una competencia de precios puede desencadenar una guerra en la que tanto la organización como la competencia pueden resultar perjudicadas.

- *Método promocional*: Radica en otorgar descuentos. Puede efectuarse en determinadas épocas del año (por ejemplo, baja temporada), o por la compra reiterada del producto o servicio. Un ejemplo son los descuentos en los boletos aéreos cuando viaja un grupo mayor a una cierta cantidad de personas.

Ejecución del plan

Consiste en llevar a la acción lo planeado previamente, siguiendo las especificaciones y cumpliendo con los plazos establecidos.

Control de gestión y evaluación de los resultados

Esta fase es particularmente importante pues permite cotejar las acciones llevadas a cabo con lo planificado, verificar si se alcanzaron los resultados previstos y realizar las modificaciones pertinentes en caso de considerarlo necesario. De esta forma el proceso se retroalimenta.

CAPÍTULO 6

CALIDAD EN TURISMO

CONCEPTO DE CALIDAD

Existen varias escuelas que abordan el estudio de la calidad desde diferentes ópticas. Según Reeves y Vendar (citado por García Buades 2000:14), la calidad puede analizarse desde cuatro perspectivas:

- *La calidad como excelencia*: Lo mejor en un sentido absoluto y universal. Sólo los productos o servicios excelentes poseen calidad; los otros son mediocres.

- *La calidad como valor*: Lo mejor para cada tipo de consumidor. Incluye las variables de utilidad y precio del producto o servicio.

- *La calidad como ajuste a las especificaciones*: Para producción estandarizada en masa.

- *La calidad como respuesta a las expectativas de los clientes*: Surge con el desarrollo de investigaciones en el área del marketing de servicios.

Por su parte, Alonso Ferreras y Breede Eyzaguirre (2002), distinguen tres tipo de calidad:

- *Calidad requerida*: vinculada al grado y nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.

- *Calidad esperada*: derivada de aspectos del servicio que el cliente da por supuesto.

- *Calidad subyacente*: relacionada con la satisfacción de expectativas no explícitas y un tanto subjetivas, que todo cliente tiene.

La escuela nórdica, representada por Grönroos, Gummeson y Lethinen sostiene que la calidad de servicio percibida por el cliente depende de la comparación de sus expectativas con la prestación efectiva del mismo. En este proceso considera tres dimensiones básicas:

1.- *La calidad técnica o calidad física*, que hace referencia a que es lo que recibe el cliente.

2.- *La calidad funcional o calidad interactiva* que se refiere a cómo lo recibe.

3.- *La imagen* de la organización.

Dentro de la misma línea de pensamiento, W. B. Martin hace referencia a la *dimensión de procedimientos* y a la *demensión de sociabilidad*; e incluye su análisis dentro de la teoría de los sistemas. Asimismo, C. G. Armistead considera los *ítems físicos* y la *interacción* entre el cliente y el personal de contacto.

Parasuraman, Zeithaml y Berry abordan el estudio de la calidad centrándose en lo que denominan las dimensiones puras del servicio, focalizando el análisis en los aspectos funcionales e intangibles de la prestación de servicios. Estos autores identifican diez componentes principales de la calidad, a saber:

Fiabilidad
Capacidad de respuesta
Competencia
Accesibilidad
Cortesía
Comunicación
Credibilidad
Seguridad
Comprensión del cliente
Tangibilidad

Estos autores elaboraron en 1988 un cuestionario denominado SERVQUAL, con el objeto de medir la diferencia entre expectativas y percepciones del cliente, para luego aplicar dichos resultados a cualquier empresa prestadora de servicios. Si bien este método ha sido aplicado en diversos estudios, ha sido criticado por otros especialistas en el tema, que alegaban, principalmente, que el mismo estaba demasiado orientado hacia los procesos de las organizaciones, sin considerar otros elementos, tales como el contexto o los resultados del servicio.

Finalmente, algunos autores vinculan el nivel de calidad percibida con el precio del producto o servicio que adquiere el cliente. Nuevamente, en este sentido tienen incidencia las expectativas del cliente, dado que su satisfacción y su evaluación sobre la calidad de lo que recibe estará en función del valor que considera justo para pagar por ello. La Tabla 9 muestra una síntesis de los criterios de diferentes autores en función de las dimensiones de la calidad desde la perspectiva del cliente.

CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

La globalización de las economías trajo consigo una mayor competencia en el ámbito internacional. Afecta a todas las organizaciones en general y a las relacionadas con prestación de servicios turísticos en particular, sean empresas de distribución, de comercialización de servicios, empresas de transporte, alojamiento, alimentación, atracciones, etc.

Los avances en las tecnologías de la información, sumado a las mayores exigencias por parte de los usuarios reales y potenciales de servicios turísticos, hacen necesario desarrollar sistemas que garanticen la calidad de las prestaciones, de modo de permitir la subsistencia de las organizaciones en este nuevo entorno exigente y competitivo.

Originalmente, la calidad se expresaba en indicadores de atributos de productos manufacturados, tales como dureza, resistencia, durabilidad, etc. Los departamentos de control de calidad se ocupaban de detectar errores en los productos manufacturados, separándolos antes de su entrega al cliente. Este tipo de estructura no resolvía el problema fundamental, dado que por un lado los sectores de producción no se preocupaban demasiado, ya que la calidad era un problema de "alguien más". Por otro lado, no se tomaban medidas concretas en conjunto con los sectores de producción para analizar las fallas y tomar las medidas tendientes a evitar la ocurrencia de las mismas.

Tabla 9: Dimensiones de la calidad desde la perspectiva del cliente

Johston (1987)	Grönroos (1984)	Lehtinen I (1991)	Lehtinen II (1991)	Martin (1986)	Armistead (1990)	PZB (1988)	Coste del servicio (apartado 2.2.3)
Calidad del servicio	Imagen Calidad funcional o del proceso (el cómo)	Proceso	Corporativa Interacción: — Humana — Física	Sociabilidad	Blanda	— Fiabilidad — Capacidad respuesta — Seguridad — Empatía	Relación calidad/precio
Calidad del producto	Calidad técnica o de resultado (el qué)	Resultado	Física: productos, soporte	Procedi- miento	Dura	— Tangibles	Accesibilidad
						Física: productos, soporte	Precio



Fuente: García Buades 2001: 43

Posteriormente, Edwards Deming (1989) e Ishikawa introdujeron en empresas manufactureras en Japón dos conceptos que revolucionarían la gestión de la calidad en las organizaciones: círculos de calidad y gerenciamiento de la calidad total (TQM).

Los círculos de calidad eran equipos de trabajadores responsables por la totalidad de un proceso determinado en su sector, el cual a su vez estaba interrelacionado con procesos de otros sectores. Aplicaban un plan de trabajo en equipo denominado mejora continua, identificando problemas y probando alternativas de mejora, que se aplicaban al resto de la organización en caso de resultar positivas.

La gestión de calidad total o TQM es un proceso que comprende a todos los miembros de la organización, así como a los clientes, proveedores y a la comunidad con el fin de mejorar la calidad de los productos o servicios. Requiere un trabajo de concientización de la alta dirección, considerando al consumidor como la parte más importante en el proceso de producción.

Dado que el control tiene un costo importante, hay que hacer las cosas bien desde el principio conduciendo a la idea del cero defecto. En materia de diseño de nuevos productos o servicios propone trabajar con el proveedor en una relación de confianza y lealtad, para mejorar la uniformidad y la seguridad de los materiales en reposición.

Edwards Deming (1989) propone 14 puntos para asegurar la gestión de calidad en las organizaciones, a saber:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio
- Adoptar la nueva filosofía
- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello, minimizar el costo total trabajando con un solo proveedor
- Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio
- Implantar la formación en el trabajo
- Adoptar e implementar el liderazgo
- Desechar el miedo
- Derribar las barreras entre áreas de staff
- Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra
- Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección

- Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo
- Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos
- Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo
- Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación

Paulatinamente el concepto fue siendo adoptado por todas las áreas de la organización, hasta convertirse en un componente fundamental de las estrategias corporativas, con especial énfasis en las empresas de servicios.

Dado que la calidad es evaluada por el cliente en función de sus expectativas, su evaluación puede constituir un concepto subjetivo. En materia de servicios turísticos, la OMT menciona lo siguiente:

- Los clientes son los que evalúan si la relación satisfacción/precio es adecuada.
- Los turistas basan su criterio en las expectativas que se habían formado previamente.
- Es importante que el precio se ajuste al valor real que el servicio aporta al turista.
- Es tan importante cuidar el servicio como la percepción que los turistas tienen de éste.

Zeithaml, Parasuraman y Berry (citados por Valls 2000) proponen 5 posibles deficiencias de calidad:

- Desconocimiento de las expectativas de los usuarios
- Establecimiento de normas de calidad equivocadas
- Deficiencias en la realización del servicio
- Discrepancia entre lo que se promete y lo que se ofrece
- Diferencia entre el servicio esperado y el recibido

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LA CALIDAD DEL SERVICIO

Mucho se ha dicho sobre la importancia de ventajas comparativas y ventajas competitivas, pero no cabe duda de que la satisfacción de los clientes es el requisito por excelencia para alcanzar el

éxito en empresas de servicios turísticos. En este sentido, cobran fundamental importancia los procesos que aseguran la calidad y permiten actuar en función de la fidelización de los usuarios.

Por tal motivo, las empresas turísticas tienen frente a sí un gran desafío para responder satisfactoriamente a las necesidades y expectativas de los clientes. La calidad, si bien puede tener algunos elementos tangibles, se mide básicamente por la percepción del cliente respecto de la satisfacción de sus expectativas, las cuales están compuestas en gran medida por elementos intangibles.

Dado que el nivel de calidad percibida por cada cliente es único, en función de sus propias expectativas, la investigación respecto de la satisfacción se ha enfocado sobre los procesos que conducen a la misma, mientras que la investigación en calidad se ha centrado en el análisis de su contenido (García Buades 2002:21)

La satisfacción del consumidor es una ventaja competitiva que puede mantenerse a largo plazo. En cierto modo indica el desempeño futuro de una empresa de servicios, mientras que otros indicadores, como por ejemplo los reportes de venta, se refieren a la actuación de la empresa en el pasado.

En materia de servicios, Alonso Ferreras y Breede Eyzaguirre (2002) identificaron tres tipos de necesidades presentes en los usuarios de los mismos:

- *Necesidades objetivas*: Se refieren al servicio básico, por ejemplo alojamiento, transporte en avión, etc.

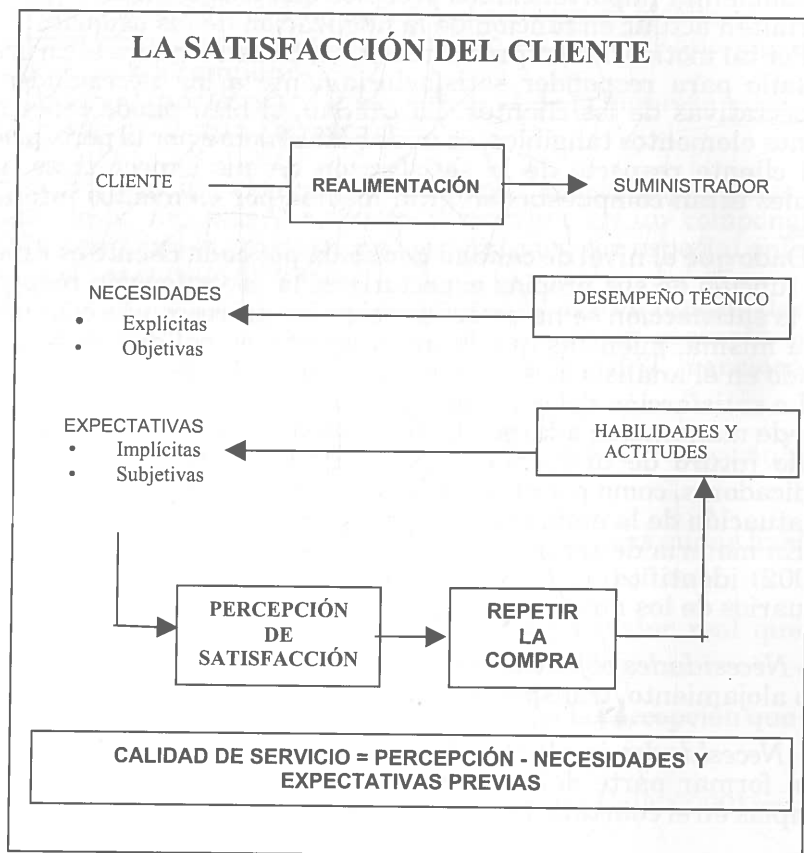
- *Necesidades implícitas*: Incluyen aquellos elementos que deben formar parte del servicio básico, como por ejemplo toallas limpias en el cuarto de hotel, o una comida en un vuelo prolongado.

- *Necesidades subjetivas*: Comprenden las referentes a aspectos subjetivos, tales como la cordialidad, la puntualidad, el tiempo de respuesta ante una solicitud, etc.

La Figura 19 muestra la interrelación entre las necesidades y expectativas del cliente y la actuación de los prestadores de servicios.

Steven P. Schnaars (1994) identifica cuatro prácticas para elevar el nivel de satisfacción de los consumidores:

Figura 19: La satisfacción del cliente



Fuente CEOE - CEPYME en Alonso Ferreras y Breede Eyzaguirre 2002:234

- *Consolidar las relaciones con los consumidores:* Crear condiciones para relaciones de largo plazo, lo que genera índices mayores de repetición de compra e incrementa su lealtad.

- *Brindar un servicio de mayor calidad:* Los servicios de alta calidad elevan la satisfacción de los consumidores y, en términos generales, resultan más rentables para las empresas.

- *Brindar garantías incondicionales:* Las garantías deben ser incondicionales, específicas y escritas en un lenguaje sencillo.

- *Poseer una gestión eficiente de las quejas:* Los reclamos constituyen una excelente oportunidad para detectar fallas en los servicios y, a su vez si son resueltas con eficiencia, permiten incrementar notablemente la fidelidad del cliente.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO DE CALIDAD

Debido a las características de la experiencia turística, en la cual participan múltiples actores, es posible que las expectativas de calidad de los usuarios se vean frustradas por el mal desempeño de alguno de estos factores en particular. Por tal motivo, implementar un programa de calidad total en turismo que abarque la experiencia turística en su totalidad puede resultar sumamente complejo. Con la intervención del Estado o de autoridades del lugar de destino es factible adoptar normas de mejora de calidad que redunden en un incremento de la calidad percibida por el turista, y por ende en mayores beneficios para la comunidad.

Con relación a los aspectos físicos se aplican los mismos criterios que para otras actividades de servicios tales como el cumplimiento de normas de limpieza, salubridad, ahorro de agua y energía, etc. No obstante, en la calidad de servicios turísticos tienen gran incidencia factores intangibles como la cordialidad de los prestadores, la velocidad de respuesta, el grado de hospitalidad de la población local, etc. así como factores no controlables como por ejemplo, el clima.

Uno de los modelos más utilizados de evaluación de calidad es el modelo de *gaps* desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (Valls 2000:120), el cual se basa en la diferencia entre las expectativas originales del cliente y la percepción del servicio que posteriormente recibe. De acuerdo con este modelo, cuanto menor es la distancia entre ambas, mayor es el nivel de calidad de servicios de la organización.

Los posibles gaps que se observan en la Figura 20 son:

Gap 1: Diferencia entre aquello que el cliente busca y lo que los directivos creen que quiere.

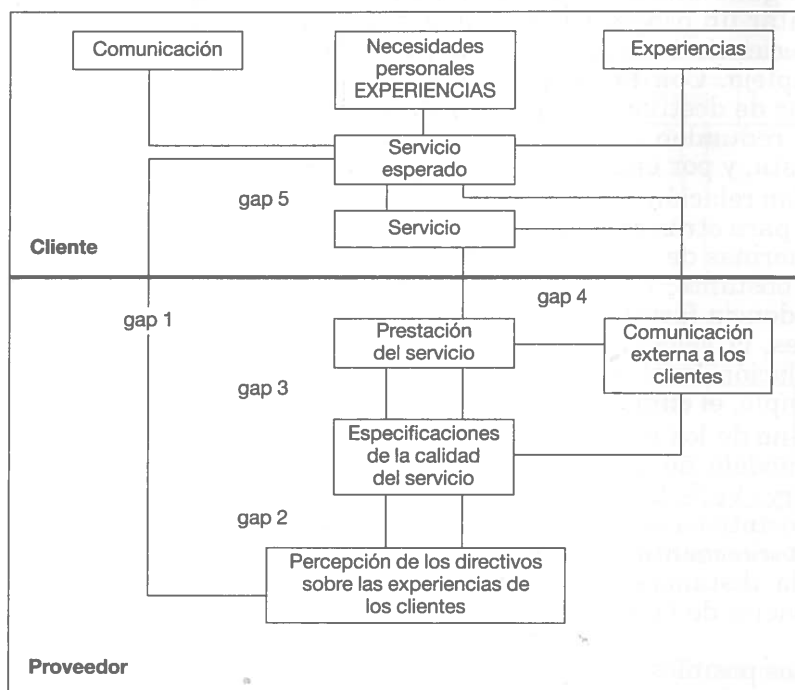
Gap 2: Diferencia entre aquello que los directivos creen que el cliente quiere y lo que éste realmente pide a la organización.

Gap 3: Diferencia entre los planes de calidad del servicio y el nivel de calidad que se ofrece realmente.

Gap 4: Diferencia entre el servicio que se ofrece y aquello que se comunica

Gap 5: Diferencia entre las expectativas del cliente y el servicio que éste recibe, es la mala calidad, consecuencia de las diferencias anteriores.

Figura 20: Modelo conceptual de calidad



Fuente: Zeithamls, Parasuraman y Berry en Valls 2002:121

La OMT (1998) describe una serie de etapas para lograr la calidad en el turismo. Éstas son:

- *Investigación de mercado*: Implica determinar con empleados, proveedores, clientes y representantes de la comunidad receptora las expectativas que guardan respecto del nivel de los niveles de servicios turísticos a ser brindados.

- *Definición del servicio*: Con los datos relevados en la etapa anterior, se define un perfil de calidad de servicio, el cuál actuará como referencia, y contendrá normas, y procedimientos.

- *Autodiagnóstico*: En esta etapa se compara el nivel de servicios actual con el deseado, y se determina la diferencia existente entre ambos.

- *Mejora de la calidad del servicio turístico*: Es la definición e implementación de un plan de acción para adecuar el nivel de prestación de servicios al establecido en el perfil.

- *Evaluación de los resultados*: auditorías y certificación

PROCESO DE CERTIFICACIÓN

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) estableció una familia de normas aplicables a cualquier actividad, mediante las cuales se determinan procedimientos estandarizados que garantizan niveles de calidad. Esta familia de normas se encuentra agrupadas en la ISO 9000.

La mayoría de los estándares establecidos por ISO son específicos para determinados materiales o procesos. Sin embargo, los estándares definidos en las normas 9000 (calidad) y 14000 (medio ambiente) son genéricos, es decir que pueden aplicarse a cualquier organización, independientemente de que sea grande o pequeña, pública o privada, o cuál sea su fin, producto o servicio.

Las normas 9000 se refieren al gerenciamiento de la calidad, lo que la organización hace para garantizar la satisfacción de sus clientes. Hace hincapié en procesos, que tendrán impacto en el producto o servicio final, pero no establece estándares de productos o servicios terminados. De acuerdo con ISO, la familia 9000 de estándares representa consenso internacional sobre buenas prácticas gerenciales con el objeto de asegurar que la organización puede reiteradamente alcanzar los requerimientos de calidad del cliente. Estas buenas prácticas han derivado en una serie de requisitos estandarizados para un sistema de gerenciamiento de

puede reiteradamente alcanzar los requerimientos de calidad del cliente. Estas buenas prácticas han derivado en una serie de requisitos estandarizados para un sistema de gerenciamiento de la calidad, independientemente de la actividad de la empresa, su dimensión o si es pública o privada.

Con posterioridad a la incorporación de estos estándares, la empresa puede solicitar los servicios de organismos de certificación independientes, que auditan los procesos y verifican si se cumplen los estándares de la norma. Esta certificación es utilizada por las empresas como referencia comercial, dado que los clientes reales y potenciales presumen que el hecho de contar con tal certificación asegura un determinado nivel de calidad de sus productos o servicios. Si bien en la actividad turística la mayoría de las empresas por su dimensión no aplican este procedimiento, algunas cadenas hoteleras, líneas aéreas o empresas de cruceros recurrieron a la certificación como herramienta de marketing.

CAPÍTULO 7

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN TURISMO

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Como en cualquier otro ámbito, los avances tecnológicos representan ventajas competitivas para las organizaciones del sector turístico, en la medida que permitan el acceso a informaciones actualizadas, completas, en tiempo real y a un costo sostenible.

La principal contribución de la tecnología está en el campo de la información, permitiendo que miles de millones de personas tengan libre acceso a la misma, y alterando de ese modo las estructuras de poder. En los últimos cincuenta años la tecnología de la información incrementó la capacidad humana para mejorar la productividad en una magnitud de diez elevado a la treinta.

Asimismo facilita el nexo entre proveedores de productos y servicios y sus clientes potenciales eliminando sustancialmente a los intermediarios. Todas las empresas pueden competir en la actualidad con otras en el ámbito internacional y el mundo industrializado ya no monopoliza el conocimiento ni el acceso a la información.

En el sector turístico, Internet se está convirtiendo en una herramienta estratégica integrada al funcionamiento diario y habitual de la empresa, al igual que en su relación con los proveedores e intermediarios, y en actividades anteriores, durante y posteriores a la venta (Caso García *et al.* 2000:20).

Entre los múltiples servicios que ofrece Internet, Caso García *et al.* (2000:28) mencionan los siguientes:

Mensajería Electrónica

- Correo electrónico (e-mail)
- Listas de correo
- Grupos de discusión. News
- Fax

Búsqueda y localización de información

- World Wide Web
- FTP o Transferencia de ficheros

Conversaciones

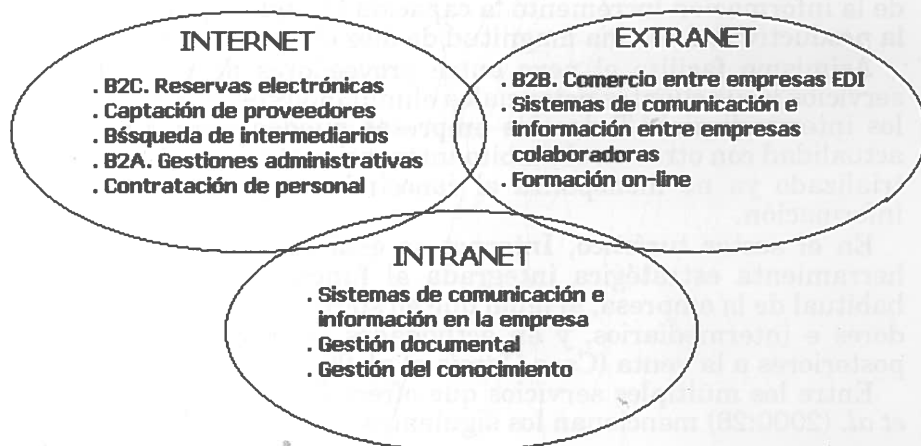
- I.R.C. (Internet Relay Chat)
- Telefonía
- Videoconferencia

Comercio electrónico

- Reservas *on line*
- Transacciones financieras

Al hacer referencia a la utilización de Internet en la empresa, no debe dejarse de mencionar a Intranet y a Extranet (Figura 21):

Figura 21: Principales características de Internet, Extranet e Intranet



Fuente: Caso García et al. 2000:20

- *Intranet*: Es una red privada de la empresa (es decir, corporativa) que se utiliza para las comunicaciones entre los empleados y facilitar los trabajos en grupo, intercambiar documentos, realizar video conferencias y charlas en la red, etc.

- *Extranet*: Similar a la anterior, pero permite la incorporación al servicio de otras empresas con las que se mantienen lazos comerciales.

Internet tiene su origen en un proyecto del Departamento de Defensa de EE.UU. elaborado durante la década de 1960, en plena época de la Guerra Fría. El objetivo era conseguir una red descentralizada, de manera tal que si las redes quedaban sujetas a caídas de parciales debidas a algún ataque nuclear, la información siempre podría ser enviada a destino por una ruta alternativa.

Como consecuencia del estudio se desarrolló un método de comunicaciones llamado Protocolo Internet (IP) que hacía prácticamente imposible que un mensaje no llegar a destino. La red fue denominada Red de la Agencia de Proyectos de Investigaciones Avanzadas (ARPANET).

En 1983 la red fue dividida en dos por el ejército: MILNET, exclusivamente para fines militares, y ARPANET, para fines civiles. Hacia fines de la década de 1980 la red ya comenzaba a conocerse como Internet.

IMPACTOS DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Ridderstrale y Nordstrom (2000:58) sostienen que *las empresas con malas info-estructuras darán la misma sensación que ancianas corriendo un maratón olímpico con zapatos de tacón y traje de noche*. Hoy más que nunca resulta evidente que las empresas que deseen subsistir en un ámbito de competitividad global, deberán contar con tecnologías de información que les permitan conectarse con sus clientes efectivos y potenciales en tiempo real, brindando un servicio de calidad, en el momento y lugar que sus clientes lo requieran y a un costo competitivo. De lo contrario, simplemente desaparecerán. Asimismo, la tecnología de la información provee a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Automatización
- Tercerización
- Integración

- Descentralización
- Reducción de personal
- Cambios en los roles profesionales
- Cambios en las competencias requeridas

IMPACTOS DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN LOS USUARIOS

La tecnología de la información permite a los clientes reales y potenciales acceder a una oferta prácticamente ilimitada de productos y servicios, comparar atributos, precios y beneficios, sentado cómodamente frente a su computadora personal. La tecnología de la información otorga a los clientes un poder sin precedentes, el poder de elegir. Con la tecnología de la información, los clientes se convierten en los dueños del mercado: Paralelamente, la tecnología de la información les brinda las siguientes ventajas:

- Tiempo de respuesta
- Localización conveniente
- Confiabilidad
- Empowerment
- Diversificación

El uso de Internet permite a los clientes reales y potenciales acceder a una gama de información sin precedentes, tanto respecto de las características de un destino turístico, como de las diferentes alternativas para el transporte, el hospedaje, paquetes turísticos, etc. Sin embargo, aún existe una cierta resistencia, en particular de las personas mayores, a la automatización de los servicios. Un aspecto se centra en la empatía, dado que una máquina no puede brindar calor humano. No obstante, es posible advertir un importante desarrollo de sistemas interactivos de atención automatizada, por ejemplo en los servicios bancarios.

Asimismo, los usuarios no muy familiarizados con Internet tienen serias dificultades para encontrar la información buscada. En lo que respecta a la búsqueda de información sobre viajes y turismo, la mayoría de los usuarios se encuentran en el rango de edades inferior a las 35 años, mientras que las personas mayores de 50 años aún prefieren la interacción *cara a cara* para efectuar cualquier tipo de transacción.

O'Connor (2001:104) señala que otro factor limitante de Internet es la velocidad de acceso. En muchos casos es tan lenta que se la llama *World Wide Wait* (la espera mundial).

EVOLUCIÓN DE LOS EQUIPOS

Los primeros equipos se denominaban *terminales bobas*: conectadas a un *mainframe* o a una mini computadora, permitían el acceso de diversos usuarios a una computadora central. En la actividad turística eran las primeras terminales que permitían acceder al sistema de reservas automatizado.

Posteriormente aparecieron las *terminales inteligentes*, como por ejemplo las computadoras personales o PCs. Pueden cargar y descargar información de un computador central y también procesar información. Dentro de las terminales inteligentes hay dos variantes:

- *File server* (Cliente inteligente, servidor bobo). La PC es inteligente pero el servidor es bobo, no procesa nada. Sólo provee información de archivos. La PC utiliza y procesa esa información.

- *Client server* (Cliente y servidor inteligentes). La PC solicita información, y el servidor la busca localmente. Si no la encuentra la busca en otra localidad a través de una red de área local (LAN), y si aún no la encuentra la busca a nivel mundial a través de una red de área amplia (WAN).

Con el avance tecnológico surgieron equipos más pequeños y versátiles, que permitían su operación en cualquier momento y lugar, otorgando mayores posibilidades a los usuarios:

- Desktops
- Palmtops – Computadoras de mano
- Wristwatch – Computadoras de reloj

Las conexiones en red son tan importantes como las computadoras. La mayoría de las soluciones de reingeniería dependen de la posibilidad de enviar información de una computadora a otra y de acceder a información disponible en computadoras de la organización localizadas en cualquier parte del mundo.

Las tendencias futuras abarcan desde *displays* visuales y neuroimplantes, hasta la inteligencia artificial.

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN TURISMO

El sector del turismo demanda información intensiva debido a la gran cantidad de intercambios que se producen entre los distintos agentes y subsectores de la actividad: los turistas solicitan información sobre productos, tarifas, horarios y disponibilidades a los intermediarios (agencias de viajes, tour operadores, etc.) o acudiendo directamente a los prestadores de servicios como las empresas hoteleras, las líneas aéreas, las empresas de ómnibus de larga distancia, etc.).

Por su parte, los intermediarios y los productores de servicios turísticos necesitan información sobre sus potenciales clientes para hacer sus reservas. Asimismo, se producen flujos de información cuando más de una de las partes participa de la organización de un viaje con el objeto de coordinar el producto final para el viajero (Miguel *et al.* 2000:7).

El primer gran avance tecnológico para que el sector turístico obtuviese una herramienta informática fueron los Sistemas de Reservas Computarizados (Computer Reservation Systems o CRS), creados por las líneas aéreas con el objeto de simplificar el proceso de efectuar una reserva.

Como señala O'Connor (2001:19), antes de la introducción de las nuevas tecnologías el proceso de reserva de un pasaje aéreo era complejo ya que el agente de viajes debía llamar a varias líneas aéreas, luego conectarse con el pasajero y nuevamente llamar por teléfono a la línea aérea, y así continuamente hasta que finalmente podía concretar la venta. Durante la década de 1980 las agencias de viajes argentinas contaban con un teléfono reservado para esa función; al estar continuamente ocupado no podían establecer ninguna otra comunicación con el mundo exterior.

El surgimiento de los CRS está estrechamente ligado a la desregulación del transporte aerocomercial doméstico de los EE.UU. en 1978, como respuesta a la necesidad de contar con una base de datos interna que almacenar datos sobre vuelos, disponibilidad de plazas y tarifas de la compañía propietaria (Serra 2002:344). Sin embargo, con anterioridad ya diversas líneas aéreas contaban con este sistema. Miguel *et al.* (2000) señala que el origen de los CRS puede fijarse en 1953 cuando American Airlines e IBM comenzaron a desarrollar el primer sistema informatizado de gestión de reservas que entró en funcionamiento a principios de la década de 1960. Denominado SABRE (*Semi Automated Business Research Environment*), debía contar con tres factores fundamentales en su diseño para ser eficiente:

1) El funcionamiento debía ser en tiempo real permitiendo realizar transacciones en forma instantánea.

2) Se necesitaba de la creación de una gran red de comunicaciones geográficamente dispersa que permitiese conectar a todos los usuarios del sistema a la central.

3) El sistema debía estar funcionando continuamente con el objeto de resolver problemas como los que plantean los diferentes husos horarios.

Posteriormente fueron creados otros sistemas de reservas como se observa a continuación:

- *AMADEUS*: 1987. Fundado por Air France, Iberia, Lufthansa y SAS, provee servicios a otras líneas aéreas. Junto con *SABRE* es el CRS más utilizado en la actualidad.

- *GALILEO*: 1987. Pertenece a varios transportadores de EE.UU. y Europa. Ocupa el tercer lugar en importancia.

- *WORLDSPAN*: 1990. Fundado por Delta, Northwest Airlines, TWA y ABACUS.

- *ABACUS*: Integrado por líneas aéreas del Lejano Oriente, conjuntamente con *WORLDSPAN*.

Los CRS originalmente limitaban su operación a sus propietarios o a algunas líneas aéreas asociadas. Posteriormente se fueron ampliando, permitiendo la instalación de terminales en las sedes de los principales operadores turísticos.

Estos sistemas evolucionaron y se convirtieron en GDS o Sistemas Globales de Distribución, permitiendo no sólo reservar espacios, sino además emitir billetes, y administrar la operación de venta, tanto en vuelos aerocomerciales, hoteles, alquiler de automóviles, paquetes turísticos, cruceros, ferrocarriles, etc. Constituyen una herramienta fundamental en la distribución de servicios turísticos, y en algunos casos su valor accionario ha superado al de sus empresas fundadoras, como por ejemplo *SABRE*.

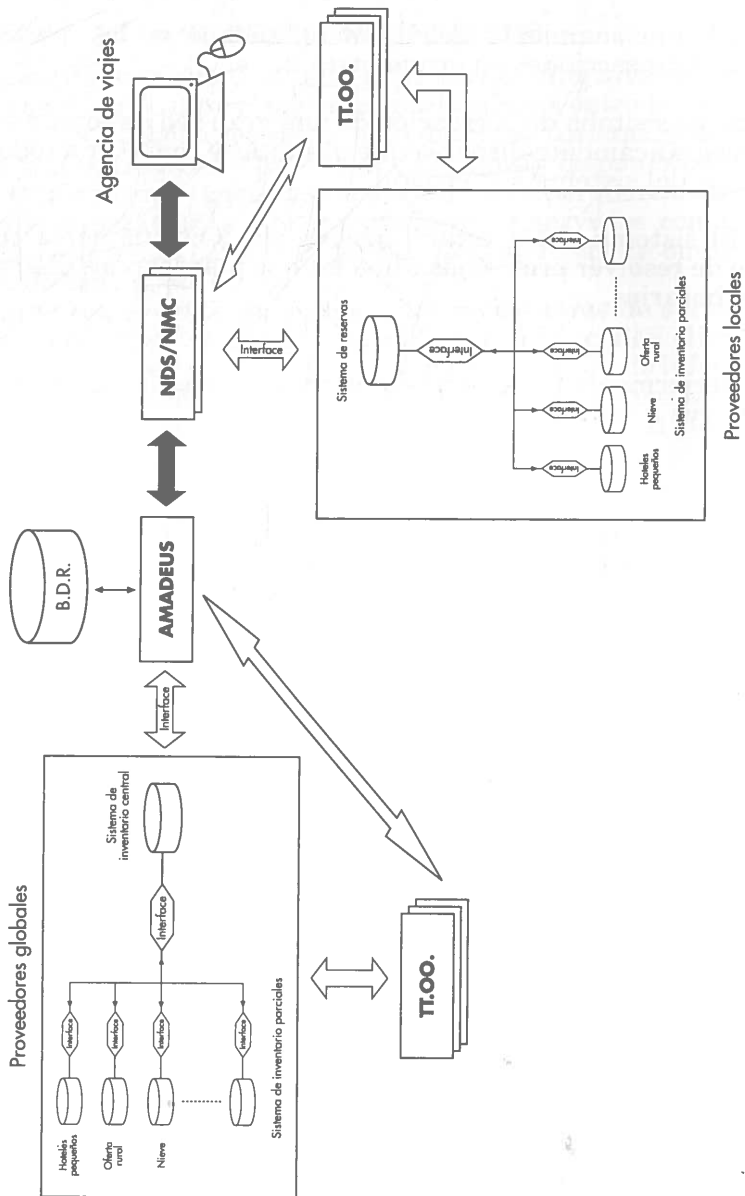
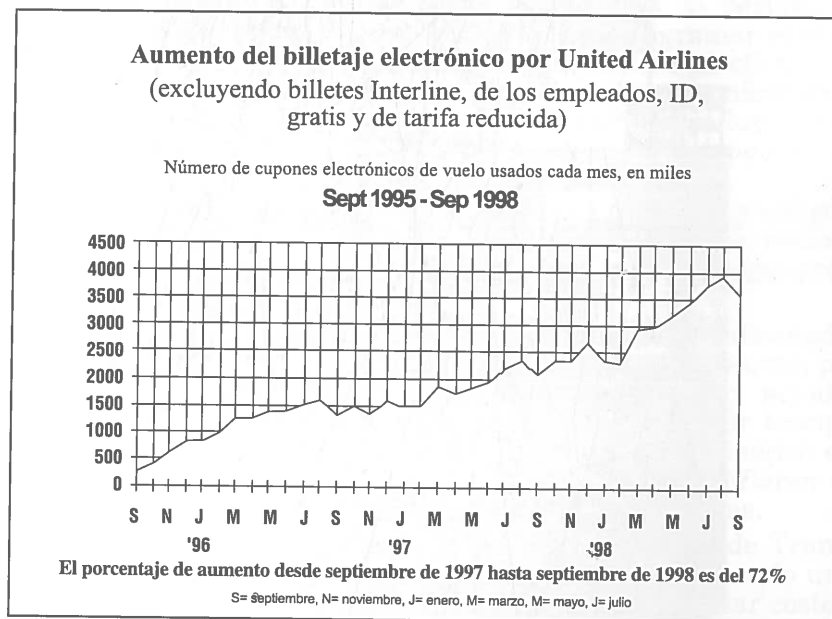


Figura 22: Estructura de Amadeus - Fuente OMT 1998:328

El billete electrónico utilizado por los transportadores aéreos implica otro gran adelanto en materia tecnológica, dado que reduce el tiempo de emisión y check-in, almacena la información del billete para posibilitar modificaciones o reemisiones en caso de extravío, facilita la contabilización del mismo, y fundamentalmente permite economizar importantes sumas al evitar la impresión en papel, como ocurre con el billete de pasaje tradicional.

Otro avance del sistema está permitiendo que un solo billete electrónico sirva para más de un vuelo. En la figura 23 se observa el ejemplo de United Airlines. Esta compañía logró un sistema de billetes electrónicos que considera ha superado muchos problemas relacionados con su aplicación.

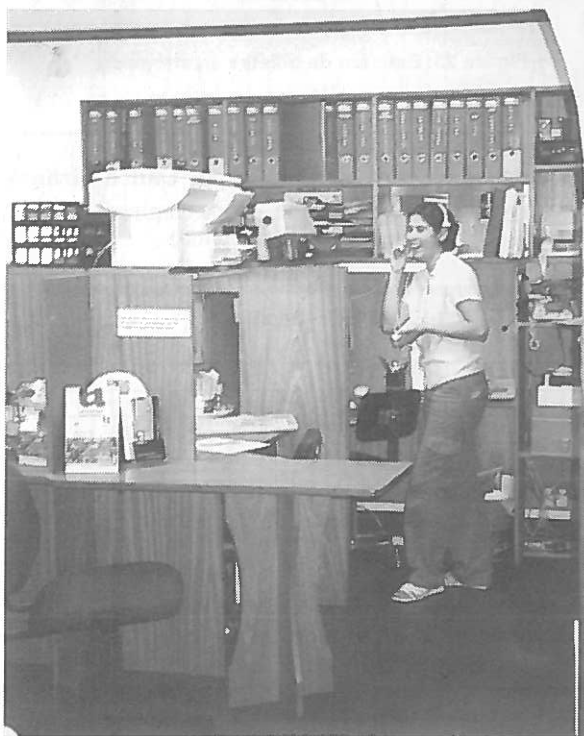
Figura 23: Emisión de billetes electrónicos



Fuente: Promoción de destinos turísticos en el ciberespacio
Organización Mundial del Turismo - Consejo Empresarial (CEOMT)
Madrid 1999

El auge de los programas de fidelización, utilizados ampliamente por transportadores aéreos y cadenas hoteleras ha requerido también de grandes inversiones en tecnología. No sólo para contar con los datos de millones de asociados, los cuales constituyen una excelente base de datos, sino para permitir transferir puntos, millas o premios entre las diversas empresas asociadas.

Muchos sitios de viajes están conectados a los principales GDS, permitiendo a los usuarios acceder a ofertas de múltiples servicios, confirmando sus compras con tarjeta de crédito, sin intermediarios, en tiempo real y en condiciones de seguridad cada vez mayores.



Nuevas tecnologías en una agencia de viajes

Esta característica implica un serio riesgo para las agencias de viaje, las que deberán potenciar sus diferenciales de calidad para

continuar siendo competitivas ante las alternativas de compra directa por parte de los usuarios de servicios turísticos. Son las más amenazadas por la utilización de particulares de las nuevas tecnologías de la información, ya que su trabajo está siendo sustituido lentamente por la actuación del binomio central de reservas/consumidor.

Pero, por otra parte, las agencias de viajes se benefician de los GDS. Esto se debe a lo siguiente:

Aglutinan, concentran la oferta, reduciendo el número de transacciones y convirtiéndose en el intermediario básico para el conjunto de la industria turística. De este modo, facilitan muchísimo el trabajo de las agencias de viajes e incrementan su productividad (Serra 2002:360).

Asimismo, esta concentración de información le permite al agente de viajes apretar algunas teclas para programar el viaje más complicado y ofrecer un servicio competitivo al cliente, es decir, que la utilización de las tecnologías de la comunicación le resulta fundamental para aumentar su eficiencia y productividad. En la Figura 24 se puede observar la reducción de tiempo y costos si se está conectado o no a un GDS.

Sin embargo, el manejo de los sistemas es complejo y obliga a las personas que trabajan en una agencia de viajes a realizar continuamente cursos de formación acompañados de largas prácticas.

Además de los GDS existen sistemas de gestión diseñados específicamente para hoteles, agencias de viajes, etcétera, que por sus características permiten optimizar los recursos y brindar mayores prestaciones con datos confiables y en menor tiempo. Estos sistemas, si bien tienen particularidades que atienden características propias de las empresas turísticas, no difieren en general de los utilizados en otras actividades económicas.

Como se observa a continuación, IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional) y sus socios están desarrollando una amplia variedad de productos electrónicos para controlar costos, ampliar los mercados y mejorar las perspectivas financieras de sectores relacionados con los viajes, navegación y turismo:

AgentHome: Es una base de datos dedicada a las agencias de viajes asociadas.

CargoNet: Contiene procedimientos de operaciones y distribución de cargas.

CargoIS: Provee estadísticas sobre transacciones y participación de marcado a los transportadores y despachantes.

iiNET: Provee distribución electrónica y transferencia de datos a más de 1000 transportadores aéreos y socios comerciales ubicados alrededor del mundo, incluyendo todas las oficinas IATA BSP (Bank Settlement Plan).

DigiCert: Desarrollado conjuntamente con SITA (Sociedad Internacional de Telecomunicaciones Aeronáuticas), facilita el comercio electrónico y el acceso a operaciones aeroportuarias.

Billetes electrónicos: SITA e IATA han conformado una alianza para fomentar la adopción a gran escala de billetes electrónicos por parte de los transportadores aéreos a nivel mundial. De esta forma las empresas reducen costos de procesamiento y distribución de billetes de pasaje, mejoran el servicio al cliente y explotan más eficientemente los canales de distribución electrónicos (e-commerce).

AUDITlink: Es un servicio de auditoría y procesamiento de devoluciones de billetes de pasajes BSP para líneas aéreas y agencias de viajes, desarrollado en sociedad con Selected Prospects Ltd.

BSPlink: Es el sistema que opera a través de Internet para posibilitar conexiones en tiempo real e intercambio de información entre agencias de viajes, transportadores aéreos y las oficinas de BSP.

CASSlink: Permite conexión electrónica entre transportadores aéreos, agentes de cargas y las oficinas de CASS relacionadas con procesos de cargas.

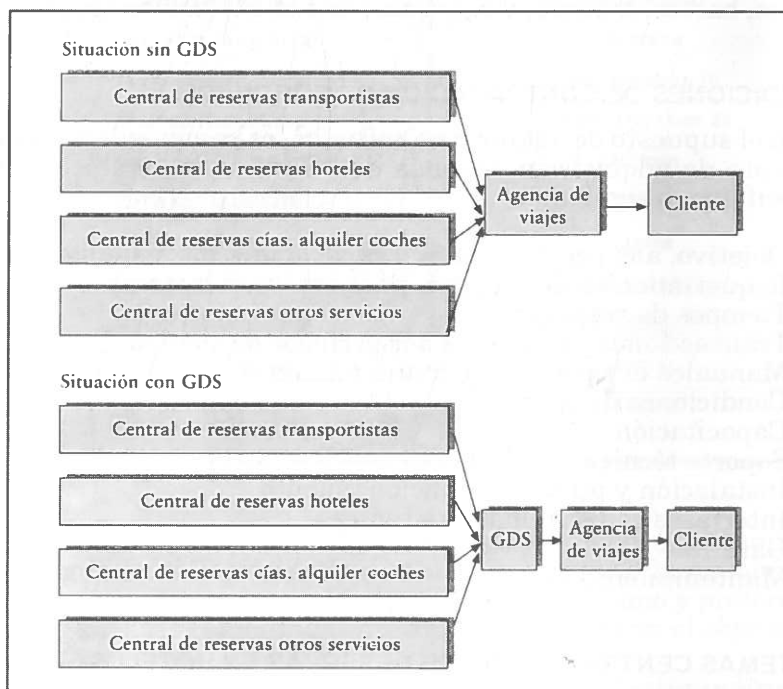
BSPTRAVELlink: Provee servicios de asesoramiento y control financiero a agentes de viajes y proveedores de servicios turísticos que no están vinculados al transporte aéreo.

RESlink: Permitirá a los transportadores aéreos notificar en forma automática cambios de horarios y cambios de reservas a sus usuarios, reduciendo significativamente los costos actuales.

IATA Agency Database Products: Proveen información de contacto para más de 130.000 empresas.

ITSS: Es un servicio de facturación y pago electrónico desarrollado para agentes de viajes.

Figura 24: Relación agencia de viajes / cliente con y sin GDS



Fuente: Serra 2002:360

Otras aplicaciones

- **Seguridad:** En materia de seguridad están siendo implementadas técnicas biométricas, tales como escaneo de retina, forma de

cara, huellas digitales o palmas de manos, a los efectos de cotejarlas con los bancos de datos de los organismos de seguridad internacionales, y evitar el embarque de personas potencialmente peligrosas.

- *Desarrollo*: Los avances tecnológicos han posibilitado grandes avances en el campo del desarrollo y entrenamiento en la actividad turística, desde los simuladores de vuelo hasta el e-learning.

- *Facilidades*: Los prestadores de servicios turísticos -para mantener un elevado nivel de prestaciones y garantizar su competitividad- han debido incorporar una serie de facilidades para los usuarios, tales como acceso a Internet (tanto en hoteles como en trenes, barcos, aviones, etc.), comunicaciones telefónicas, etc.

CONDICIONES DE CONTRATACIÓN DE SOFTWARE

En el supuesto de adquirir un software, es recomendable que el contrato de adquisición, además de las cláusulas tradicionales, especifique lo siguiente:

- Objetivo, alcance, funciones y capacidades del sistema
- Requerimientos de recursos para operar el sistema
- Tiempos de respuesta
- Transacciones procesadas por períodos de tiempo
- Manuales de operación y mantenimiento
- Condiciones de *up-grades*
- Capacitación
- Soporte técnico
- Instalación y puesta en funcionamiento
- Interfaces con sistemas existentes
- Garantía
- Mantenimiento funcional

SISTEMAS CENTRALIZADOS DE RESERVAS-EN HOTELES

El hotel, según su tamaño, características y servicios que presta, hará uso de diferentes tecnologías de la información.

Según Migue *et al.*, los sistemas informáticos más utilizados son: sistemas de reservas, quioscos de información, terminales punta de venta, sistemas de alimentación y suministro, sistemas de *back-office* y sistemas de venta y marketing. Gran parte de estos

sistemas se encuentran incluidos en los llamados Sistemas de Gestión de la Propiedad (Property Management Sysem o PMS).

Tablo 10: CRS de las principales cadenas hoteleras en 1996

CADENA	NOMBRE DEL SISTEMA
Cendant Corp./HFS Inc.	(en desarrollo)
Holiday Inn Worldwide	Holidex
Best Western International	Lynx
Grupo Accor	ResInter/TARS
Choice Hotels	Choice 2001
Marriot International	Marsha
ITT Sheraton Corp.	Reservatron IV
Promus Hotel Corp.	HMS II/System 21
Hilton Hotel Corporation	Hiltron
Carlson Hospitality	Pierre
Hyatt Hotels	Spirit
Inter-ContinentalHotels	Global 2000
Hilton International	Hiltron
Grupo Sol Meliá	SolRes
Forte Hoteles	Fortes

Fuente: O'Connor 2001:38

Los datos que obtienen los hoteles de sus clientes forman parte de algunos PMS y constituyen una importante herramienta de marketing. Se almacenan los patrones de consumo y preferencias de los clientes comentadas durante su estadía con el objeto de:

- Facilitar futuras reservas al no tener que solicitar información del cliente
- Realizar futuras operaciones de marketing
- Mejorar el servicio que se le prestará al cliente en futuras visitas

Al igual que las líneas aéreas, algunas cadenas de hoteles intentaron crear sus propias centrales de reservas. La primera experiencia la realizó Holiday Inn introduciendo en 1965 a Holidex y logrando transformar, en un corto tiempo, a una pequeña red de hoteles con tarifas módicas en un gigante internacional. Holidex se inspiró en la experiencia de Amadeus y en la década de 1979, Westin Hotels and Resorts desarrolló una versión hotelera del sistema de resevas Apollo de United Airlines al que llamó Westron. En la Tabla 10 se pueden observar los sistemas de reservas con que contaban las principales cadenas hotelera a mediados de la década de 1990.

Los grandes consorcios de marketing hotelero como SRS Steinberger, Concord, Utell, Best Western y The Leading Hotels of the World también basan su estrategia de gestión en la utilización de GDS y de alianzas estratégicas.

Como contrapartida, los pequeños emprendimientos entre los que cabe mencionar a aquellos que se dedican al turismo rural o los ecolodges, han encontrado en las nuevas tecnologías de la información un canal directo de distribución para sus productos, en ocasiones asociándose con prestadores de características similares y en otras con organismos gubernamentales o asociaciones de profesionales. En este último caso estas pequeñas PYME han encontrado su forma de sobrevivir en un mercado muy competitivo.

CAPÍTULO 8

EMPRESA Y MEDIO AMBIENTE

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

Los aspectos relacionados con el cuidado del medio ambiente están adquiriendo continuamente mayor importancia. Este interés se refleja en las actitudes de los consumidores y en los cambios que debe realizar cualquier industria al elaborar un producto.

Todas las acciones tendientes a la preservación y conservación del entorno inciden sobre las diferentes actividades económicas y el turismo no es una excepción. Boers y Bosch (1994:391) señalan que los turistas son un elemento importante en el proceso de transformación de la empresa turística tradicional en una *empresa verde*.

Encuestas realizadas en Alemania mostraron que gozar de la naturaleza es la principal razón para hacer un viaje vacacional. La decisión para elegir un destino en particular se fundamenta en bellos paisajes, abundantes elementos naturales y un ambiente no contaminado. Los estudios realizados en los Países Bajos mostraron resultados similares, observándose que al igual que los alemanes, los holandeses no repiten un viaje a un destino si su experiencia medioambiental no fue satisfactoria.

En los países o regiones en las que el turismo es la principal fuente de divisas, se considera muy importante prestar especial atención al entorno. Esto implica no talar los bosques nativos con el objeto de plantar especies exóticas al construir facilidades de alojamiento como se observa en la siguiente fotografía.

La posibilidad de que se presenten síntomas de contaminación es una preocupación constante. Por lo tanto, la gestión del turismo obliga a cumplir con normas ecológicas sobre ruidos, tratamiento de aguas servidas, reducción de basura, polución atmosférica, etc. (Villamil Serrano y Maties García 1998:22). Al respecto, la OMT (1998:242) señala lo siguiente:

Incluso lo que hoy día se conoce como turismo verde, turismo alternativo, turismo rural, ecoturismo, etc. tiene un impacto que no debe ser menospreciado. La búsqueda de alternativas al turismo tradicional ha llevado a explorar destinos cada vez más novedosos, en muchos casos con ecosistemas frágiles que corren el riesgo de una rápida e irreversible degradación. Es cierto que los turistas son cada vez más sofisticados y exigentes, manifestando motivaciones más complejas y variadas.

Como se observa en la Tabla 11, que sintetiza la evolución la visión que tenía la sociedad durante la segunda mitad del Siglo XX sobre los problemas medioambientales, la preocupación por preservar el medio ambiente no es nueva.

Tabla 11: Evolución del pensamiento del sector turismo sobre el medio ambiente

ERA	ENTORNO	TURISMO
Década de 1950	Disfrutar y utilizar	Etapas de exploración. Comienzo del turismo de masas
Década de 1960	Concientización: intervención pública y protestas	Desarrollo, crecimiento rápido. Elementos del entorno como atracciones únicas
Década de 1970	Institucionalización: Preocupación por la contaminación del aire, del agua y la visual	Década de crecimiento y éxito. Marketing. Estudios de impactos por el mundo académico
Década de 1980	Preocupación por las sustancias tóxicas en el entorno: lluvia ácida, calentamiento global, agujero de ozono	Expansión de los mercados mundiales y avances tecnológicos.
Década de 1990	Deforestación, cambios climáticos, desertificación, impactos globales.	Ecoturismo, desarrollo sostenible

Fuente: OMT 1998:243

Hacia fines de la década de 1970 en su libro "*Los Devoradores del Paisaje*", Jost Krippendorf llamó la atención del sector turístico sobre los impactos que la actividad puede causar sobre el entorno físico. Asimismo, Krippendorf (1987) alentaba sobre la necesidad de cuidar el paisaje ya que constituye la razón de ser y fuerza económica del turismo.

Kobal (2002) afirma que sobre el tema de la preservación del ambiente hay dos hitos de relevancia que no pueden dejar de ser considerados:

1.- La Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano realizada en Estocolmo, Suecia, en 1972 fecha en que se reconoce oficialmente la crisis ecológica contemporánea.

2.- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, más conocida como la Cumbre de la Tierra, la Cumbre de Río, o sencillamente Río '92, realizada en Río de Janeiro, Brasil, en 1992.

A partir de la conferencia de Estocolmo se realizaron una serie de reuniones, en una de las cuales se presentó un informe en el que se definía el término *desarrollo sostenible*. Este cambiaría definitivamente la visión del mundo occidental sobre la gestión de los recursos, incluso aquellos de los que se vale el turismo. Al informe en cuestión, presentado en 1987, se lo conoce como Informe Bruntland y define al desarrollo sostenible como aquél que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las que le son propias.

Como consecuencia de lo actuado durante la Cumbre de Río se elaboró un programa de acción que constituye el primer documento internacionalmente consensuado sobre la conservación de los recursos y que se conoce como Agenda 21. Los principios de esta Agenda también formaron parte de las deliberaciones de la Conferencia Mundial sobre Turismo Sostenible celebrada en la isla de Lanzarote, Canarias, en abril de 1995 y durante cuyo transcurso fue elaborada la *Carta del Turismo Sostenible*. Esta carta formula una serie de principios entre los que se menciona lo siguiente (Kobal 2002:179):

- El desarrollo turístico deberá ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.



Artesano en Hawaii

- *El turismo tendría que contribuir al desarrollo sostenible, integrándose en el entorno natural, cultural y humano, debiendo respetar los frágiles equilibrios que caracterizan a muchos destinos turísticos.*

- *La actividad turística ha de considerar los efectos inducidos sobre el patrimonio cultural y los elementos, actividades y dinámicas tradicionales de las comunidades locales.*

- *La contribución activa al desarrollo sostenible implica la participación de todos los actores implicados en el proceso y a todos los niveles: local, regional, nacional e internacional.*

- *La conservación, la protección y la puesta en valor del patrimonio natural y cultural representa un auténtico reto cultural, tecnológico y profesional.*

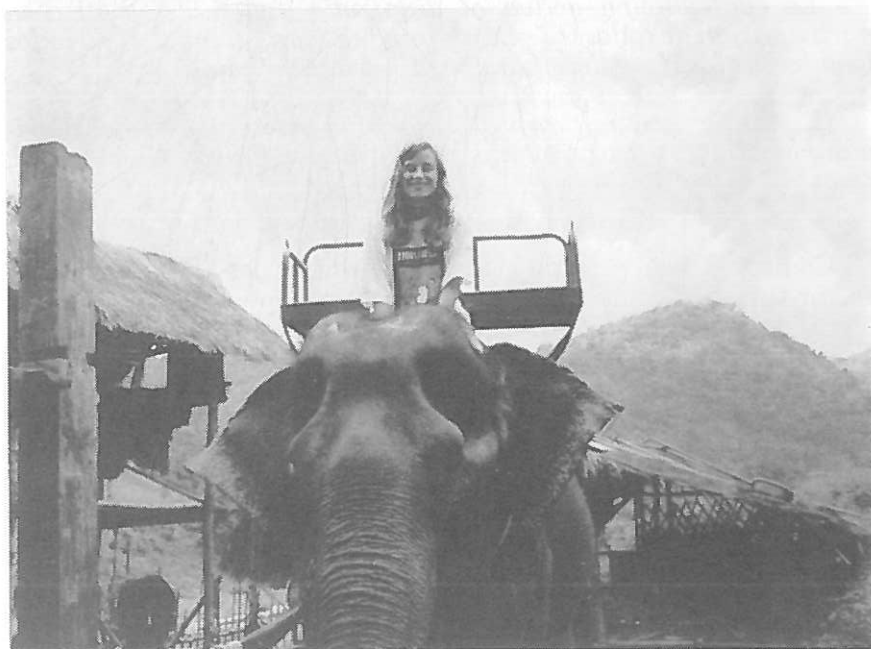
Como consecuencia de estas conferencias los integrantes del sector turístico comenzaron a adoptar un papel más activo para lograr la sustentabilidad. El Consejo Mundial de los Viajes y el Turismo (WTTC – World Travel and Tourism Council), la OMT (Organización Mundial del Turismo) y el Consejo de la Tierra (Earth Council) prepararon la *Agenda 21 para la Industria de los Viajes y el turismo. Hacia un Turismo Ambientalmente Sostenible*. Para alcanzar los objetivos planteados se requiere de la aplicación de una serie de instrumentos entre los que se cuenta la propuesta de que las empresas incorporen una serie de técnicas de gestión tendientes a minimizar el impacto ambiental, lograr la participación de la población local y utilizar elementos del lugar para la elaboración de sus productos.

Sin embargo, el concepto de sustentabilidad está siendo redefinido constantemente y aún hay pocos lineamientos lo suficientemente claros como para permitir su implementación. En los países industrializados la discusión sobre el tema se encuentra focalizada en los aspectos ambientales. En cambio, en los países en vías de desarrollo que utilizan al turismo como herramienta para el crecimiento económico y como estrategia para elevar la calidad de vida de su población, la atención se dirige hacia el concepto de desarrollo.

Por otra parte, los ambientalistas se interesan por mantener inalterado el entorno, o al menos en introducirle mínimas modificaciones. Las empresas turísticas se interesan más por los aspec-

tos económicos del desarrollo pero conservando al entorno con el fin de atraer al *nuevo* turista, que acaba de emerger y que complementa al tradicional segmento de sol y playa.

Estos nuevos consumidores se interesan en aprender más sobre el lugar que visitan e interactuar con la comunidad local. El ecoturismo, que además de favorecer un más estrecho contacto con la naturaleza, busca la interacción entre visitantes y visitados, está logrando continuamente más adeptos.



Paseo en elefante (Tailandia)

Capacidad de carga

El concepto de sustentabilidad se encuentra estrechamente ligado al de capacidad de carga, al que se lo definió como el máximo de personas que pueden encontrarse en un sitio determinado sin dañar al ecosistema, sin que disminuya la calidad de la experien-

cia recreativa y que no se altere la estructura socio cultural de la comunidad receptora. La capacidad de carga puede dividirse en:

- *Capacidad de carga física*: Es el máximo de personas que puede tolerar un ecosistema sin perder su capacidad de regeneración.

- *Capacidad de carga psico-social*. Se refiere al máximo de personas que se pueden encontrar en un lugar sin que se deteriore la calidad de la experiencia recreativa de los visitantes y sin que se vea afectada negativamente la población residente. Se basa en factores subjetivos y es difícil de calcular. La influncian tres factores:

- * *La topografía del sitio*: Las características del paisaje dan las pautas referidas a las actividades recreativas permitidas, al número de personas a atender y al equipamiento necesario para satisfacer las necesidades de los visitantes.

- * *Permanencia en el sitio*: El período de tiempo que el visitante permanece en un lugar afecta sus relaciones con la población receptora y ejerce presión sobre el entrono.

- * *Mentalidad*: Se relaciona con la receptividad de los residentes, con los intereses recreativos del turista y con el tipo de turistas que recibe.

- *Capacidad de carga ambiental*: Contempla los efectos negativos del uso de un área turística y se refiere a la contaminación y ruidos producidos por los medios de transporte, las filas de automóviles, los grandes estacionamientos, el tráfico automotor de entrada y salida, y la infraestructura de suministro y evacuación de servicios (agua, luz, cloacas, etc.).

La determinación de la capacidad de carga presenta un alto grado de empirismo y está sujeta a varios factores. La mayoría de los planificadores sueñan con fórmulas que les permitan encontrar esa cifra mágica a partir de la cual el entorno comienza a deteriorarse. Sin embargo, la tarea no es tan sencilla debido a que no todos los turistas tienen características físicas, actitudes y comportamientos similares.

Williams y Gill (1994) señalan que para determinar los umbrales límites de frecuentación turística es necesario considerar



Grupo de ecoturistas en las proximidades de Joinville, Brasil

aspectos ecológicos, económicos y político-administrativos, características de la infraestructura y la experiencia buscada tanto por los visitantes como por los residentes (Figura 25). La propuesta que realizan contempla la gestión sistémica del área en cuestión.

Figura 25: Factores limitantes de la capacidad de carga



Fuente: Williams y Gill 1994:236

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y MEDIO AMBIENTE

Las empresas prestadoras de servicios turísticos disponen de tecnologías verdes para hacerlas más rentables. La adaptación empresarial a estas nuevas pautas requiere de un cambio de actitud hacia el entorno y un análisis de los costos y beneficios. Esto contempla a grandes rasgos los siguientes:

a) Determinación del impacto que las empresas (hoteles, facilidades recreativas, etc.) tienen sobre el entorno. Esto obliga a la

realización de estudio de evaluación del impacto ambiental y frecuentes auditorías ambientales.

b) Análisis de los costos que implica la utilización de tecnologías amables con el medio, como por ejemplo, la utilización de energías renovables frente a la energía térmica tradicional. En este caso, los estudios disponibles muestran que si bien la inversión inicial es mayor, el costo se amortiza rápidamente dado el gran ahorro de combustible y el bajo costo de mantenimiento de los equipos (Schlüter 1996).

c) Análisis del ahorro de los costos de explotación en base a una serie de acciones. Entre ellas, Bosch Camprubí *et al.* (1998:188) menciona las siguientes:

- Producción de agua caliente sanitaria con paneles solares
- Recuperación del calor de los procesos de cocción
- Mejoramiento de los servicios de aislación y uso de calderas de alto rendimiento
- Unos de productos a granel en lugar de raciones individualizadas en los desayunos
- Regulación del chorro de grifos y duchas para ahorro de agua
- Reducción del tamaño de los depósitos de inodoros o instalación de fluxómetros

d) Análisis de los beneficios que devienen de la captación de una clientela de mayor capacidad de gasto debido a la utilización de marketing verde.

Boers y Bosch (1994:85-86) y Bosch Camprubí *et al.* (1998:187-188) coinciden en señalar que la gestión ambiental en la empresa prestadora de servicios turísticos se puede agrupar en forma general en tres diferentes procesos:

- *Proceso de política general.* Corresponde a los procesos estratégicos, es decir, a quienes tienen que equilibrar las expectativas de la empresa con las oportunidades que les presenta el entorno. Se relaciona con los requerimientos sobre la localización de la empresa, su situación financiera, la estructura edilicia, el sistema de contratación laboral y la política comercial.

- *Los procesos de dirección.* Su función es asegurar el mantenimiento diario de las decisiones estratégicas tomadas. Tiene lugar al nivel de los gestores y directivos de la empresa turística.

- *Los procesos operativos.* Consisten en la realización de actividades básicas por parte de las empresas turísticas para brindar el servicio a sus clientes. Como señalan Bosch Camprubí et al. (1998:188):

Por supuesto, la polución medioambiental causada por la industria turística se debe principalmente a los procesos operativos, que son los que provocan impactos contaminantes como la basura, olores y ruidos aunque en algunos casos, también los procesos de política general ocasionan problemas como en el caso de la polución visual, ocupación territorial, etc.



Cestos para la separación de residuos en un parque público de Curitiba, Brasil

Tanto la gestión ambiental como la gestión de la calidad en los servicios constituyen *ventajas competitivas* a disposición de las empresas del sector turístico. A diferencia de las *ventajas comparativas*, que son los factores propios de los destinos turísticos y que han posibilitado su nacimiento y expansión, las ventajas

competitivas son los factores de diferenciación con los cuales cuenta la empresa para posicionarse en el mercado. Están determinadas por los elementos incorporados, es decir los que les prestan el valor añadido.

En este momento, este posicionamiento de empresa o destino respetuoso con el medio ambiente es una oportunidad, ya que el esfuerzo en este campo es incipiente en la actividad turística, empezándose a tomar conciencia, pero no a actuar con rotundidad. Aprovechar esta oportunidad representa tomar ventaja sobre otros competidores menos avanzados y sentar las bases de una ventaja competitiva que puede ser de larga duración, es decir, sostenible (Bosch Camprubí et al. 1998:193).

Las técnicas de gestión ambiental con las que cuentan las empresas del sector turismo se conocen sintéticamente como las *Diez R's* y son las siguientes: Reconocer, Rechazar, Reducir, Reemplazar, Reutilizar, Reciclar, Rediseñar, Retener, Recompensar y Reeducar (Middleton 1998: 134).



Antiguo pupitre de escuela elemental transformado para su uso en la recepción del Hotel - Complejo Turístico Faro Punta Delgada - Chubut

Reconocer: Consiste en hacer un diagnóstico de la relación empresa – medio ambiente y determinar los diferentes impactos causados sobre el entorno.

Rechazar: Una de las acciones más sencillas es no adoptar medidas a sabiendas que se va a impactar negativamente sobre el entorno.

Reducir: Si no es posible rechazar una medida porque en el corto plazo no se presentan alternativas, la opción más adecuada es disminuir los actuales niveles de uso.

Reemplazar: Una vez que se han analizado las posibilidades de rechazar o reducir el uso de elementos contaminantes es conveniente analizar la posibilidad de utilizar elementos nuevos que sean más amables con el ambiente.

Reutilizar: Consiste en evitar el uso de elementos desechables reemplazándolos por aquellos que permiten un uso continuado.

Reciclar: Aquellos elementos que no pueden volver a ser utilizados para su propósito original, muchas veces presentan la posibilidad de ser acondicionados para otros usos.

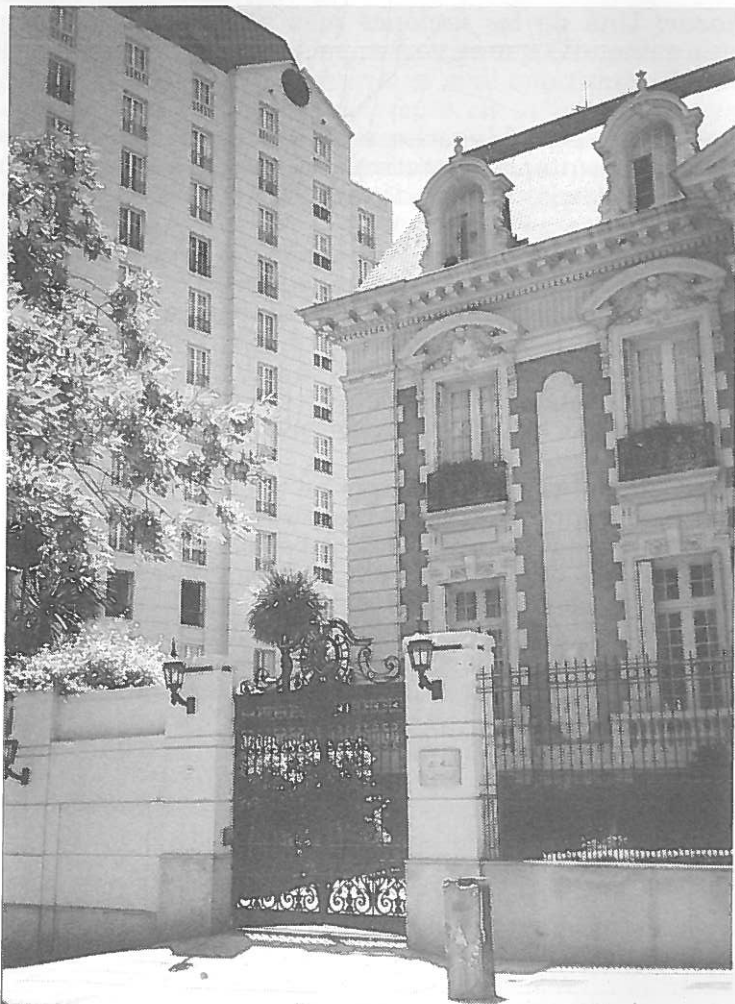
Cuando se hace referencia al reciclado también se incluyen los edificios. En la segunda mitad del Siglo XX fueron reciclados muchos edificios históricos -en algunos casos, simplemente antiguos- en el centro de las grandes ciudades con el objeto de mantener el patrimonio cultural y a la vez no generar cargas adicionales sobre el entorno físico.

En el año 1992 fue inaugurado en Buenos Aires el hotel Hyatt que integró en su diseño a una antigua mansión de la *belle époque* y que fue la residencia de una tradicional familia argentina. A principios del Siglo XXI el hotel fue adquirido por la cadena Four Seasons y Hyatt comenzó a desarrollar un proyecto similar en el área.

Este proyecto contempla la revalorización del palacio Duhau en cuyos fondos se inició en febrero de 2003 una amplia torre que pretende integrarse armoniosamente con el antiguo edificio con el objeto de convertirse en el hotel más lujoso de América del Sur.

Rediseñar: Middleton (1998:137) señala que según el nuevo concepto de gestión, la reingeniería significa introducir cambios en las estructuras tradicionales de gestión para reducir costos y

crear un ambiente cada vez más competitivo. Se aplica particularmente al diseño e introducción de nuevos equipos e instalaciones o la implementación de planes de renovación.



Hotel Four Seasons -ex Hyatt- y La Maison, Buenos Aires

Retener: Hace referencia a evitar la rotación voluntaria de personal. Las características del empleo en turismo exigen una

formación continuada que es costosa y los objetivos planteados no se logran si continuamente hay que entrenar a las personas, tanto en lo que respecta a la prestación del servicio como a las cuestiones ambientales.

Recompensar: Una forma de motivar al personal es premiar las iniciativas para reducir los impactos negativos de las operaciones de la empresa sobre el medio ambiente.

Reeducar: Es un instrumento de gestión orientado hacia el cliente haciéndole saber, con mucho tacto, las consecuencias negativas que algunas de sus acciones tienen sobre el entorno.

MARKETING ECOLÓGICO

No se debe gestionar solamente el medio ambiente, sino que es necesario comunicar lo que se hace a los consumidores potenciales.

Bosch Camprubí *et al.* (1998) definen al marketing ecológico como el diseño del producto turístico y su promoción apoyada en claves ecológicas. Estas claves se refieren a las exigencias y los requerimientos de la demanda a la cual se adecua la oferta turística. Se potencian, así, los valores diferenciales del destino tanto por gestión como por su calidad ambiental y turística.

Un aspecto importante a considerar es dejar siempre de lado la publicidad engañosa. Villamil Serrano y Maties García (1998:212) señalan al respecto lo siguiente:

El marketing medioambiental únicamente es eficaz cuando las empresas están realizando una publicidad veraz, es decir, cuando existe una decidida apuesta por incluir la variable medioambiental en su gestión, en sus procesos productivos, en su organigrama y en sus productos. Conviene hacer esta delimitación porque también existen empresas que venden productos denominados verdes sin que el medio ambiente se incluya en el proceso.

A diferencia del marketing convencional, orientado hacia el mercado, el marketing ecológico se orienta hacia la oferta. Es decir, evita aquellos segmentos del mercado que no se interesan por la preservación del medio ambiente o cuya actitud no es de respeto hacia el entorno.



"Lavapie" en la Playa de las Canteras, Las Palmas de Gran Canaria, España

El plan de comunicación parte de la elección del público objetivo, concentrándose en un único segmento. Para posicionar al producto/servicio utiliza conceptos ya presentes en la mente del consumidor y los relaciona con el que ofrece buscando establecer una imagen corporativa. El mensaje siempre debe ser claro y conciso y la información que se transmita debe poder ser comprobable en la práctica (Figura 26).

Figura 26: Plan de comunicación ambiental



Fuente: CONSULTOR, en Bosch Camprubí et al. 1998:195

Calomarde (2000:119), basándose en Davis, presenta las siguientes recomendaciones sobre la publicidad medioambiental (Tabla 12).

Tabla 12: Recomendaciones sobre la publicidad medioambiental	
CARACTERÍSTICAS DEL ARGUMENTO	ACCIONES
1. Antes de planificar la publicidad comprobar si los beneficios medioambientales son reales desde la perspectiva del turista.	* El producto se percibe como un benefic. medioambiental real y significativo. * El beneficio se percibe como una mejora frente al de la competencia.
2. El argumento ecológico debe ser redactado de forma tal que brinde información específica sobre los beneficios medioambientales del servicio.	* Definir las características que sustentan el beneficio medioambiental. * Proporcionar datos específicos que permitan al consumidor creer que los beneficios sobre el medio son reales
3. Al determinar el énfasis a dar a los argumentos medioambientales revisar la relación entre el origen de la mejora y la actitud del consumidor.	* Primero, asegurarse de que el consumidor comprende que el producto continúa dando los mismos beneficios. * Entonces promocionar los beneficios sobre el medioambiente.
4. Cuando se piense en el contexto en el que tiene lugar el argumento medioambiental del producto, se debe tener en cuenta a las personas.	* Reforzar la contribución que las personas hacen sobre el entorno al consumir servicios ecológ. amables. * Reforzar los comportamientos del segmento objetivo que sean ecológicamente conscientes y responsables.
Fuente: Adaptado de Calomarde 2000:119	

Cuando se hace un plan de comunicación es de gran importancia tener en cuenta alternativas para situaciones de crisis, ya que no es poco usual que imprevistamente se presente factores de riesgo ambiental.

ECOETIQUETAS

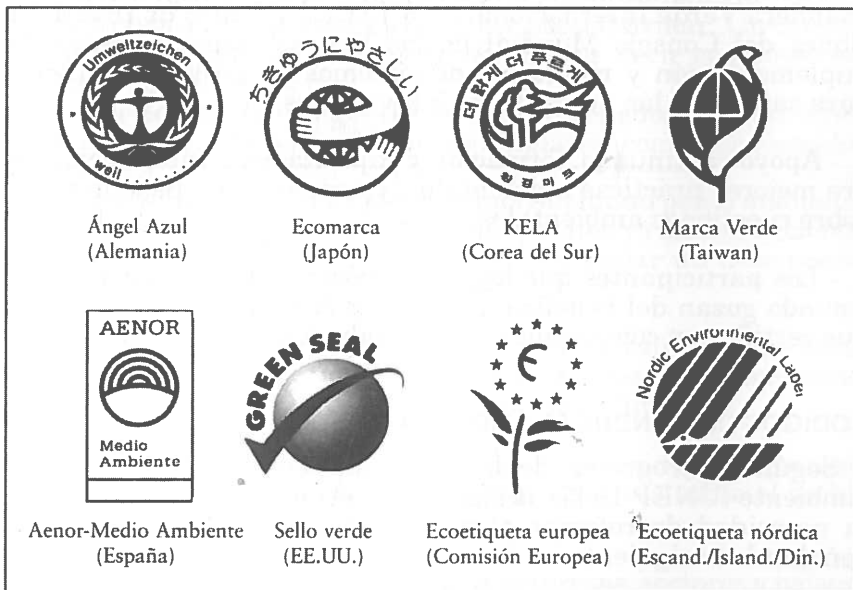
La creación (y utilización) de ecoetiquetas que se otorgan a quienes cumplen con determinadas pautas ambientales con-

tribuye a hacer más creíble el mensaje que se desea comunicar. La ecoetiqueta es un sistema de certificación que permite al público usuario saber de antemano que en la elaboración del producto/servicio se han tomado todos los recaudos para evitar impactos negativos sobre el entorno. Calomarde (2000:63) al referirse a las ecoetiquetas, señala lo siguiente:

El etiquetado ecológico presenta una serie de ventajas desde el punto de vista del marketing. Hace referencia al producto, es un tangible que acompaña al producto y es a su vez fuente de información para el consumidor. La idea de partida es promover la mejora continua de los productos desde el punto de vista ecológico considerando todo el ciclo de vida: consumo de energía y materiales, fabricación, distribución y consumo, y generación de residuos de uso.

La gran mayoría de los países industrializados tiene sus propios símbolos de etiquetado ecológico, como se observa en la Figura 27.

Figura 27: Algunos símbolos de etiquetado ecológico



Fuente: Calomarde 2000:65

En turismo hay diversas formas de certificación ambiental que han introducido confusión en los usuarios, en especial en el segmento de los ecoturistas. Por esta razón diferentes organismos no gubernamentales están tratando de encontrar un sistema de fácil aplicación.

Una de las ecoetiquetas más reconocidas -tanto por las empresas como por los gobiernos- es Green Globe, que fue creada en 1991 con base en las pautas ambientales de WTTC. Diseñó una serie de programas para mejorar la calidad de las empresas haciéndolas más atractivas para el consumidor e intenta convertirse en un sistema de certificación único. Los estándares requeridos para lograr la certificación Green Globe se ajustan a los de la Agenda 21 y a las ISO 14001.

Los principios que guían a Green Globe son la gestión continuada del medio ambiente, llevando los principios ambientales a la práctica para su mejoramiento. A las empresas participantes del programa se las alienta para que sigan estas pautas. Para ello se le brinda una serie de servicios de asistencia ambiental que comprende entre otros:

- Recomendaciones de expertos de Green Flag International (Bandera Verde Internacional) y WTTCRC (Centro de Investigaciones del Consejo Mundial de los Viajes) sobre el desarrollo, implementación y monitoreo de sistemas de gestión ambiental para satisfacer las necesidades individuales.

- Apoyo continuado, formación y capacitación, información sobre mejores prácticas ambientales, y acceso a una base mundial sobre cuestiones ambientales.

- Los participantes que logran demostrar un crecimiento continuado gozan del beneficio de utilizar la etiqueta Green Globe que certifica su compromiso con el medio ambiente (UNEP 1995).

CÓDIGOS DE CONDUCTA AMBIENTAL

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP 1995), la Agenda 21 establece en su capítulo 30 la necesidad de reforzar el papel del comercio y la industria, señalando lo siguiente:

El comercio y la industria, incluyendo a las corporaciones transnacionales deberían ser alentadas para adoptar y reportar la

implementación de códigos de conducta que promuevan mejores prácticas ambientales ...

Los códigos voluntarios de conducta son un conjunto de lineamientos que las empresas utilizan como una guía sobre la forma en que deberían operar. A pesar de no ser obligatorias es importante que una vez delineados exista el compromiso de implementarlas y controlar si se observan los resultados deseados.

Por lo general, las empresas consideran a los códigos voluntarios como una forma atractiva de alentar la reglamentación de diferentes aspectos relacionados con el ambiente. Actualmente, tanto los gobiernos como las empresas, las asociaciones de profesionales y los organismos no gubernamentales han establecido códigos de conducta. Existe códigos delineados por el Estado para las empresas turísticas, por diferentes asociaciones para sus miembros, por la industria para los turistas, de los ONG's para industria y turistas, etc. Asimismo, estos códigos se elaboran tanto a escala nacional regional e internacional.

Al redactar un código es importante, en primer lugar, elaborar un mensaje positivo, específico y orientado a la acción. Si los códigos son muy generales no tienen fuerza ni signatarios ya que éstos últimos se comprometen con muy poco al firmar. Un cambio verdadero requiere de códigos de verdad, es decir con objetivos concretos (UNEP 1995).

A pesar de que los códigos deben estar diseñados para situaciones específicas, comparten aspectos similares, como por ejemplo:

- La necesidad de asumir plena responsabilidad por el ambiente físico y humano, aceptando daños ambientales y realizar acciones correctivas de ser necesario; promover y premiar un desempeño fuera de la común.

- La necesidad de desarrollar políticas y estrategias que tome en cuenta reglamentaciones sobre el uso del suelo y la necesidad de proteger determinadas áreas de desarrollo futuros.

- La necesidad de desarrollar políticas de gestión que aumenten los beneficios y minimicen los impactos negativos sobre el ambiente.

- La necesidad de cooperar con otras empresas, sectores y países.

Asimismo, es importante tener en cuenta que los códigos no son más que palabras sobre papel si no se los implementa. Este es un aspecto a tener en cuenta desde el momento que se elaboran los borradores. Una forma práctica y eficiente de difundir las propuestas es la realización de congresos y seminarios, al igual que la publicación de libros y documentos sobre el tema.



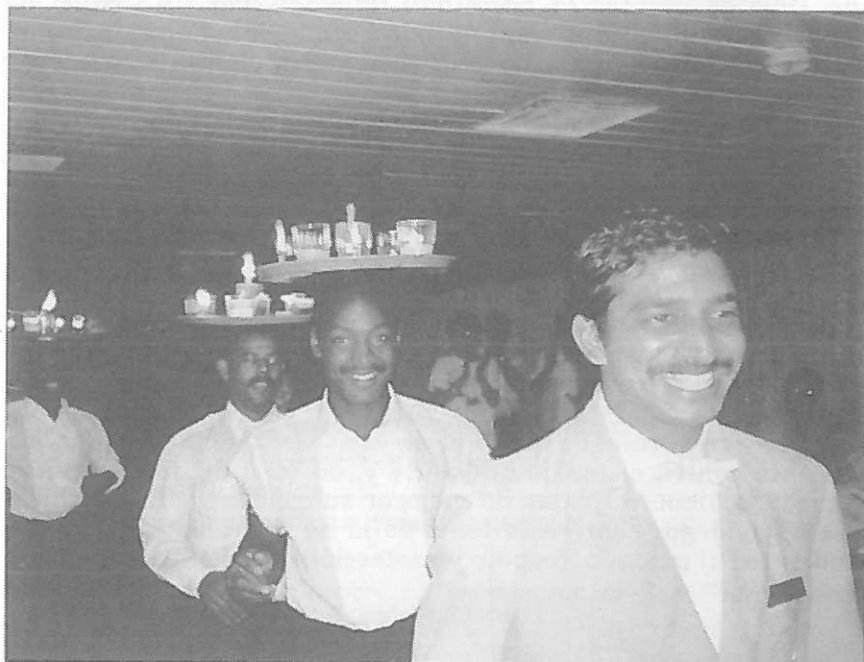
Transporte de bajo impacto ambiental en Isla Mujeres - México

UNEP ha realizado un relevamiento sobre los diferentes códigos de conducta para el turismo que estaban disponibles durante la mitad de la década de 1990. A continuación se hará referencia a aspectos sobresalientes de aquellos más conocidos.

- *Lineamientos Ambientales del WTTC*: Señala que las empresas turísticas deben perseguir sus objetivos comerciales sin dejar de lado las cuestiones ambientales. Asimismo, manifiestan que es necesario fijar metas para el mejoramiento ambiental, y que éstas deben ser continuamente monitoreadas. Las metas deben ser

establecidas por la Junta Directiva y transmitida a todos sus empleados.

- *Código de Conducta Ambiental de The Ecotourism Society (TES)*. Sugiere contratar al personal entre las personas que residen en el área. Esto se aplica tanto a los niveles gerenciales como al resto de los empleados. Asimismo, aconseja capacitar en cuestiones ambientales a los gerentes, empleados y al personal contratado.



Servicio de bebidas durante un banquete en el Caribe

- *Carta para la Acción Ambiental en la Industria del Alojamiento y Alimentación*. Fue establecida por un grupo de grandes hoteles y la coordinación está a cargo del Príncipe de Gales. Estableció la Iniciativa Ambiental Internacional para la Hoteleería, con el objeto de alentar el continuo crecimiento de las performances ambientales en la industria hotelera de todo el mundo.

- *Código de Conducta en la Antártida de la Asociación Internacional de Operadores de turismo Antártico (IAATO)*. Debido a las características del ecosistema antártico y el impacto que genera la presencia humana, en particular la de los turistas que arriban en los cruceros, dio lugar a que las cuestiones relacionadas con el turismo y el medio ambiente fuesen analizadas ya en el Primer Simposio Internacional sobre Turismo en Áreas Polares realizado en París, Francia, en abril de 1992.

Negro (1997:119) señala que en la reunión de Kyoto, Japón, del año 1994 se planteó la necesidad de establecer un Código de Conducta para Visitantes apuntando a proteger la flora y la fauna, respetar áreas destinadas a la investigación científica, observar condiciones de seguridad, etc.

Asimismo, se vio la necesidad de crear un Código de Conducta para todos aquellos involucrados en el turismo antártico, comprendiendo a los gobiernos y a las organizaciones no gubernamentales. Los códigos elaborados por IAATO son mandatorios para todos sus miembros y se asemejan a los de la Asociación de los Agentes de Viajes de los Estados Unidos.

Otras entidades también han elaborado Códigos de Conducta muy similares entre sí. Todos destacan que el comportamiento del turista debe ser responsable frente al patrimonio natural y cultural de la sociedad visitada. Las empresas deben tener en cuenta los valores culturales de la población local y evitar cualquier acción que ante contra el medio ambiente y, en caso de que estuviese degradado, debería tratar de mejorar su condición. La conducta de los gobiernos sobre este tema es la de reglamentar acciones tendientes al cuidado, respeto y protección del medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

Acerenza, Miguel Ángel

1991 *Administración del turismo. Conceptualización y organización*. Editorial Trillas, México

Administración de Parques Nacionales y Turismo

1950 *Visión de Argentina*, Buenos Aires

Andrade, José Vicente de

1999 *Turismo. Fundamentos e dimensões*. eseses Editora Atica, San Pablo

Arnaiz, Stella Maris y Alfredo César

1995 *Turismo y recolonización. La experiencia de San Pedro, Belice*. *Estudios y Perspectivas en turismo* 4:33-44

Ascanio, Alfredo

2003 *Gerencia de turismo sustentable. Iniciativas de los tour operadores*. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 12:158-168

1992 *Turismo. La ciencia social de los viajes*. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 1:185-197

Alonso Ferreras, Víctor H. y Claudia Breede Eyzaguirre

2002 *Calidad, competitividad y satisfacción del cliente en las organizaciones que prestan servicios turísticos*. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 11:226-239

Ayllón Trujillo, María Teresa

2001 *Algunos retos para las próximas décadas: planificación turística sostenible y perspectiva de género*. En *Turismo Cultural y Desarrollo*

Sostenible. Análisis de Áreas Patrimoniales, A. Cebrián Abellán (coord.). Universidad de Murcia, pp. 71-1000

Barroso Castro, Carmen y Martín Armario, Enrique

1999 *Marketing relacional*. ESIC, Madrid

Beltrán, Miguel

1998 *Cinco vías de acceso a la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación*; M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (eds.) Alianza Editorial, Madrid, pp. 1949

Beni, Mario Carlos

1998 *Análise estrutural do turismo*. SENAC, San Pablo
1993 *Sistema de turismo "SISTUR"*. Estudio del turismo frente a la nueva teoría de los sistemas. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 2:7-26

Blasco, Albert

2001 *Turismo y transporte*. Editorial Síntesis, Madrid

Boers, H. y M. Bosch

1994 *The hearth as a holiday resort. An introduction to tourism and the environment*. SME / Institute for Environmental Communication y Netherlands Institute of Tourism and Transport Studies, Utrecht

Boiteux, Bayard

2003 *Legislação de turismo. Tópicos de direito aplicados ao turismo*. Editora CAMPUS, Rio de Janeiro

Boniface, Brian y Chris Cooper

1994 *The geography of travel & tourism*. Butterworth-Heinemann, Oxford

Bosch Camprubí et al.

1998 *Turismo y medio ambiente*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid

Borja Solé, Luis de, Casanovas Pla, J. A. y Ramón Bosch Camprubí

2002 *El consumidor turístico*. ESIC, Madrid

Brambatti, Luiz (org.)

2002 *Roteiros de turismo e patrimonio histórico*. EST Edições, es Caxias de Sul

Brown, Frances

1998 *Tourism reassessed. Blight or blessing?* Butterworth-Heinemann, Oxford

Calomarde, José

2000 *Marketing ecológico*. Ediciones Pirámide / ESIC, Madrid

Calle Vaquero, Manuel

2002 *La ciudad histórica como destino turístico*. Ariel Turismo, Barcelona

Camisón, César y Vicente Roca

1997 *Los costes totales de la calidad: un estudio en la empresa hotelera*. Editorial Civitas, Madrid

Casanueva Rocha, Cristóbal, García del Junco, Julio y Francisco, Caro González

2000 *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ediciones Pirámide, Madrid

Caso García, Estrella et al.

2000 *Informática para profesionales del turismo*. Anaya Multimedia, Madrid

Cerra, Javier et al.

1991 *Gestión de producción de alojamientos y restauración*. Editorial Síntesis, Madrid

César, Alfredo y Stella M. Arnaiz

1984 *Cancún. El enclave turístico y sus costos*. *Estudios y Perspectivas en turismo* 3:99-114

Cohen, Erik

1994 *Sociology of tourism*. En *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, M. Khan, M. Olsen y T. Var (ed.), Van Nostrand Reinhold, Nueva York, pp. 613-616

1988 *Traditions in qualitative sociology of tourism*. *Annals of Tourism Research* 15:29-46

Cooper, Chris et al.

1997 *Turismo. Principios y prácticas*. Editorial Diana, México

Dann, Graham y Erik Cohen

1991 *Sociology and tourism*. *Annals of Tourism Research* 18:155-169

Dann, Graham; Nash, Dennison y Philip Pearce

1988 *Methodology in tourism research*. *Annals of Tourism Research* 15:1-28

Domínguez, Patricia; Burguete, Esteban y Alicia Bernard

1996 *Estudio comparativo entre dos regiones sobre las habilidades interpersonales del personal de contacto del área de alimentos y bebidas*. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 5:222-238

Dupey, Ana María

2000 *La práctica del antropólogo y los proyectos turísticos*. *Estudios y perspectivas en Turismo* 9:72-83

Edwards Deming, W.

1989 *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos, Madrid

Eiglier, Pierre y Eric Languéard

1999 *Servucción. El marketing de servicios*. McGraw-Hill, Madrid

Fernández Fuster, Luis

1991 *Historia general del turismo de masas*. Alianza Universidad, Madrid

Figuerola Palomo, Manuel

2000 *Introducción al estudio económico del turismo*. Editorial Civitas, Madrid

1995 *Economía para la gestión de las empresas turísticas. Organización y financiación*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid

Frechtling, Douglas

1994 *Assessing the economic impacts of travel and tourism – Introduction to travel economic impact estimation*. En *Travel, Tourism and Hospitality Research. A Handbook for Managers and Researchers*; J. R. Brent Ritchie y Charles Goldner (eds.). John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 359-365

Fridgen, Joseph D.

1984 *Environmental psychology and tourism*, *Annals of Tourism Research* 11-19-39

García Buades, E

2000 *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Editorial Síntesis, Madrid

Graburn, Nelson

1992 *Turismo: el viaje sagrado*. En *Anfitriones e Invitados*. V. Smith (ed) Endymion, Madrid, pp. 45-68

Graburn, Nelson y Roland Moore

1994 *Anthropological research on tourism*. *Travel, Tourism and Hospitality Research. A Handbook for Managers and Researchers*; J. R. Brent Ritchie y Charles Goldner (eds.). John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 233-242

Gubma, Edward L. y Kimberley S. Scott

1999 *The talent solution for growth*. American Compensation Association,

Hall, C.M. y S. J. Page

1999 *The geography of tourism and recreation. Environment, place and space*. Routledge, Londres

Herrera y Esteban, León

1980 *El turismo. Balance y Perspectivas*. Seminario Internacional de ALADA, Buenos Aires

Jafari, Jafar

1994 *La cientifización del turismo*. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 3:7-36

1977 *Editors page*. *Annals of Tourism Research* 5:6-11

Jafari, Jafar y J. R. Brent Ritchie

1981 *Towards a framework for tourism education. Problems and prospects*. *Annals of Tourism Research* 15:407-529

Jiménez Burillo, Florencio

1986 *Historia, concepto y teorías en psicología ambiental*. *Introducción a la Psicología Ambiental*, F. Jiménez Burillo y J. Aragonès (eds.) Alianza Editorial, Madrid, pp. 21-32

Kaplan, Robert S. y David P. Norton

2000 *Cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Katz, Daniel y Robert L, Kahn

1989 *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas, México

Keiser, James

1989 *Principles and practices of management in the hospitality industry*. Van Nostrand Reinhold, Nueva York

Kemper, Robert V.

1993 *The anthropology of tourism*. En *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, M. Khan, M. Olsen y T. Var (ed.), Van Nostrand Reinhold, Nueva York, pp.591-612

Kobal, Edel

2002 *Patrimonio ambiental y desarrollo sostenible*. En *Turismo y Patrimonio en el Siglo XXI*, R. Schlüter y J. Norrild (coordinadoras), CIET, Buenos Aires, pp. 175-182

Kotler, Philip y Gary Armstrong

1991 *Fundamentos de mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México

Krippendorf, Jost

1984 *Die Ferienmenschen. Für ein neues Verständnis von Freizeit und Reisen*. Orell Füssli, Zurich

1982 *Der Stellenwert des Tourismus in der Wirtschaft*. En *Das Phänomen des Reisens*. Berner Studien zum Fremdenverkehr, FET 19, pp.23-41

1981 *Die Landschaftsfresser. Tourismus und Erholungslandschaft – Verderben oder Segen?* Universität Bern, Berna

Leibowitz, Zandy B. y Sandra K. Hirsh

1984 *Career development: current perspectives*. American Society for Training and Development

Lundberg, Donald

1989 *The hotel and restaurant business*. Van Nostrand Reinhold, Nueva York

Mansfeld, Yoel

1995 *The "Middle East Factor" and its impact on future investment in the region's tourism industry*. En *Investments and Financing in the Tourism Industry*; R.R. Bar-On y M. Even-Zahave (eds.), Israel Ministry of Tourism y OMT, Jerusalén y Madrid, pp. 377-398

Mathieson, Alister y Geoffrey Wall

1990 *Turismo. Repercusiones económicas, físicas y sociales*. Editorial Trillas, México

Mathews, Harry y Linda Richter

1991 *Political science and tourism*. *Annals of Tourism Research* 18:120-135

McCool, Audrey

1995 *Inflight catering management*. John Wiley & Sons, Nueva York

Mesplier, Alain y Pierre Bloc-Duraffour

2000 *Geografía del turismo en el mundo*. Editorial Síntesis, Madrid

Middleton, Victor

1998 *Sustainable tourism. A marketing perspective*. Butterworth-Heinemann, Oxford

Miguel, María del Mar et al.

2000 *Aplicación de las nuevas tecnologías de la información al sector turístico. Estudios y Perspectivas en Turismo* 9:5-23

Mintzberg, Henry y James Brian Quinn

1993 *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Sudamericana, México

Mitchell, Lisle

1994 *Research on the geography of tourism*. En *Travel, Tourism and Hospitality Research. A Handbook for Managers and Researchers*; J. R. Brent Ritchie y Charles Goldner (eds.). John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 197-218

Mitchel, Lisle y Peter Murphy

1991 *Geography and tourism*. *Annals of Tourism research* 18:57-70

Molina Espinoza, Sergio

1998 *turismo y ecología*. Editorial Trillas, México

1991 *Conceptualización del Turismo*. Editorial Limusa, México

Morrison, Alastair

1989 *Hospitality and travel marketing*. Delmar Publishers Inc., Albany

Nash, Dennison y Valene Smith

1991 *Anthropology and tourism*. *Annals of tourism Research* 18:12-24

O'Connor, Peter

2001 *Distribuição de informação eletrônica em turismo e hotelaria*. Bookman, San Pablo

Olson, Robert y Uel Blank

1994 *Research needs of the restaurant industry*. En *Travel, Tourism and Hospitality Research. A Handbook for Managers and Researchers*; J. R. Brent Ritchie y Charles Goldner (eds.). John Wiley & Sons, Nueva York, pp.

OMT – Organización Mundial del Turismo

1998 *Introducción al turismo*, Madrid

Pearce, Douglas

1988 *Desarrollo turístico. Su planificación y ubicación geográfica*. Editorial Trillas, México

Pearce, Philip

1982 *The social psychology of tourist behaviour*. Pergamon Press, Oxford

Pearce, Philip y Peter Stringer

1992 *Tourist organizations*. Harlow, Londres

1991 *Psychology and tourism*. *Annals of Tourism Research* 19:136-154

Peters, Tom

1996 *Reinventando el management*. Seminario Internacional HSM, Buenos Aires

Plog, Stanley

1994 *Developing and using psychographies in tourism research. En Travel, Tourism and Hospitality Research. A Handbook for Managers and Researchers; J. R. Brent Ritchie y Charles Goldner (eds.). John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 209-218*

Porter Micheal

1980 *Competitive strategy. Free Press*

Reinhart, Richard

1992 *Basic flight physiology. TAB Books, Blue Ridge Summit, PA*

Reus, Eberhardt

1995 *Eco-hotel management. Conciencia ecológica en la administración hotelera. Grupo Editorial Iberoamérica, México*

Richter, Linda

1994 *The political dimension of tourism. En Travel, Tourism and Hospitality Research. A Handbook for Managers and Researchers; J. R. Brent Ritchie y Charles Goldner (eds.). John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 219-232*
1983 *Tourism politics and political science. A case no so being neglect. Annals of Tourism Research 10:313-225*

Riderstrale, Jonas y Kjell Nordstrom

2000 *Funky business. El talento mueve al capital. Prentice Hall, Madrid*

Russel, D.; Bottrill, Ch y G. Meredith

1995 *International ecolodges survey. En Hawkins, Wood y Bittman (ed.) The Ecolodge Sourcebook, TES, North Bennington*

Ruschmann, Doris

1992 *Equipos y servicios para el turismo ecológico en el Amazonas brasileño. Estudios y Perspectivas en Turismo 1:136-141*

Santana, Agustín y Fernando Estévez

1996 *Antropología del turismo. Ensayos de antropología cultura; J. Prat y A. Martínez (eds.) Ariel Antropología, Barcelona*

Schlüter, Regina

2001 *El turismo en Argentina. Del balneario al campo. CIET, Buenos Aires*
1996 *Energía renovable y turismo en la Patagonia argentina. Estudios y Perspectivas en Turismo 5:52-71*
1993 *Las prendas de vestir. Su función como souvenir en el turismo. Estudios y Perspectivas en Turismo 2:238-256*

Schlüter, Regina y Gabriel Winter

2000 *La agencia de viajes y turismo. Estructura y operaciones. Editorial Docencia, Buenos Aires*
1997 *El fenómeno turístico. Reflexiones desde una perspectiva integradora. Editorial Docencia, Buenos Aires*

Schnaars, Steven P.

1994 *Estrategias de marketing. Díaz de Santos, Madrid*

Sebreli, Juan José

1984 *Mar del Plata, el ocio represivo*. Editorial Leonardo Buschi, Buenos Aires

Selengut, S.

1995 *Introducción*, En Hawkins, Wood y Bittman (ed.) *The Ecologde Sourcebook*, TES, North Bennington

Senge, Peter

1998 *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica

Senlle, Andrés y Orlando Bravo

1996 *ISO 9000 en la práctica. La calidad en el sector turístico*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona

Serra, Antoni

2002 *Marketing turístico*. ESIC, Madrid

Smith, Stephen

1988 *Defining tourism: a supply-side view*. *Annals of Tourism Research* 15:179-190

Spencer, Lyle M. y Signe M. Spencer

1993 *Competence at work. Models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York

Stringer, Peter y Philip Pearce

1984 *Towards a symbiosis of social psychology and tourism studies*. *Annals of Tourism Research* 11:5-17

Taylor, Gordon

1994 *Research in national Tourist Office. En Travel, Tourism and Hospitality Research. A Handbook for Managers and Researchers*; J. R. Brent Ritchie y Charles Goldner (eds.). John Wiley & Sons, Nueva York, pp.147-154

Toledo, Luciano G. et al.

2002 *Planificación estratégica de empresas de turismo y desarrollo sustentable del sector*. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 11: 197-225

Towner, John

1985 *The Grand Tour: a key phase in the history of tourism*. *Annals of Tourism Research* 12:297-334

Trigo, Luiz G. G.

1993 *Turismo e qualidade. Tendencias contemporâneas*. Papirus Editora, Campinas

Urbain, Jean-Didier

1993 *El idiota que viaja. Relatos de turistas*. Endymion, Madrid

Urry, John

1990 *O olhar do turista. Lazer e viagens nos sociedades contemporâneas*. SESC y Studio Nobel, San Pablo

Uzzel, David

1998 *An aternative structuralist approach to the psychology of tourism marketing* *Annals of Tourism Research* 11:79-100

Valdés M. Raúl

1997 *El acceso psicológico y la noción de posicionamiento en el dominio del turismo*. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 6:53.76

Valls, Joseph-Francesc

2000 *Gestión de empresas de turismo y ocio. El arte de provocar la satisfacción*. Ediciones Gestión S.A., Barcelona

van Raaij, Fred y John Crotts

1994 *Economic psychology of travel and tourism*. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 3(3):1-19

Vera, J. Fernando (coordinador)

1997 *Análisis territorial del turismo*. Ariel Geografía, Barcelona

Villamil Serrano, Armando y Joan Maties García

1994 *Política económica del medio ambiente. Aplicaciones empresariales*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid

Vukonic, Boris

1997 *Tourism in the whirlwind of war*. Golden Marketing, Zagreb

Wang, Ning

2000 *Tourism and modernity. A sociological analysis*. Pergamon Press, Oxford

Wearing, Stephen y John Neil

1999 *Ecoturismo. Impacto, tendencias y posibilidades*. Editorial Síntesis, Madrid

Williams, Peter W.

1984 *Frameworks for assessing tourism's environmental impacts*. En *Travel, Tourism and Hospitality Research. A Handbook for Managers and Researchers*; J. R. Brent Ritchie y Charles Goldner (eds.). John Wiley & Sons, Nueva York

Williams, Peter y Alison Gill

1994 *Tourism carrying capacity management issues*. En *Global Tourism W. Theoblad* (ed.) Butterworth Heinemann, Oxfor

TURISMO

Una perspectiva empresarial



El campo del turismo es sumamente amplio y por ello es analizado desde diferentes ángulos. En este caso, el abordaje se hace desde la empresa, en un intento para conocer mejor las diferentes maneras de gestionarlas adecuadamente.

El turismo, llamado en su momento "el fenómeno del siglo XX", para desarrollarse necesita de profesionales con una buena formación y cada vez son más los centros de enseñanza que surgen con la misión de capacitar a los futuros gestores empresariales.

Este libro está orientado a los estudiantes de las carreras de turismo y hotelería, buscando brindarles una visión general de la materia. Asimismo, pretende ser de utilidad a quienes desean actualizarse en este campo de creciente interés en el ámbito laboral



Regina G. Schlüter es Doctora en Psicología Social y Licenciada en Demografía y Turismo por la Universidad John F. Kennedy, Buenos Aires, Argentina.

Se inició en el campo del turismo en una empresa de transporte aéreo, y cuenta con experiencia en agencias de viajes.

Actualmente se desempeña como docente e investigadora y dirige el Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos de la ciudad de Buenos Aires.

Gabriel Winter es Licenciado en Demografía y Turismo, egresado de la Universidad John F. Kennedy, Buenos Aires, Argentina.

Se ha especializado en Dirección Estratégica de Relaciones Humanas en la Universidad Nacional de Buenos Aires.

Posee una larga trayectoria en empresas de transporte y se desempeña como Director Adjunto de la publicación académica Estudios y Perspectivas en Turismo.

ISBN 987-20540-1-0



9 789872 054014



Buenos Aires - Argentina