

Estudios y Perspectivas en Turismo

Volumen 15

Número 4

2006

ISSN 1851-1732



Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

ÍNDICE

Confianza en la organización.

El caso de la industria turística turca..... 293

R. Ehtiyar y A. Aktas

Nuevos desafíos del gerenciamiento del personal 312

C. Degrazia y C. H. Schuch Santos

Estrategias de éxito para las agencias de viajes.

El caso del sector español 327

S. Moreno Gil y T. Aguiar Quintana

Gestión preventiva de los impactos ambientales. Implantación geoespacial del turismo en el Sector Oeste del Cayo Santa María, Cuba 350

S. Moreno Gil y T. Aguiar Quintana

RESEÑA DE PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS

Planificación Territorial del Turismo..... 371

CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN**El caso de la industria turística turca**

Rüya Ehtiyar*
Aylin Aktas**
Akdeniz University
Antalya - Turquía

Resumen: *El nuevo milenio es un período de grandes cambios lo que llevó a que las empresas adptasen nuevas políticas administrativas, en particular debido a la creciente competencia que había sido relativamente tranquila durante los años 1980. Por ello, este período produjo cambios radicales no sólo en el desarrollo de relaciones administrativas sino también en lo que respecta a las prioridades de gestión. En esta estructura de continuo cambio, las compañías se han dado cuenta que es necesario crear una atmósfera de confianza para mantenerse a tono con las cambiantes condiciones y tener en cuenta las nuevas técnicas administrativas que surgieron luego de la ruptura de las estructuras tradicionales. Se observó que es positivo para la empresa cuando los trabajadores confían en la gestión de la misma, en sus superiores y en sus colegas. El objeto de este estudio es medir la confianza de los empleados en la gestión y su posible aplicación a la administración hotelera, lo cual tiene una importancia vital para Turquía.*

PALABRAS CLAVE: *organización, confianza, industria de la hospitalidad.*

Abstract: *Organizational Trust. The Case of the Turkish Tourist Industry. The 2000's are a period of great changes. It has led companies to new administrative policies especially with an increasing competence, which had a considerable pace in 1980's. Therefore, this period has caused some radical changes not only in the development of administrative relationships but also in the priorities of administrative applications. In this constantly changing structure, companies have realized that it is necessary to create an atmosphere of confidence in order to keep up with the changing conditions and apply the new administration methods which have appeared upon the destruction of traditional structures. It has been observed that it is positive when the workers trust their organization's administration, their superiors and their colleagues. The aim of this study is to measure the employees' trust in their administrators and to have an application in hotel management, which has vital importance for Turkey.*

KEY WORDS: *organization, trust, hospitality industry.*

* Profesor Asociado en la Universidad Akdeniz, Escuela de Administración Turística y Gestión Hotelera, Antalya, Turquía. E-mail: ruyaehtiyar@hotmail.com

** Aylin Aktas es Asistente de Investigación en la Universidad Akdeniz, Escuela de Administración Turística y Gestión Hotelera, Antalya, Turquía. E-mail: aylinaktas@akdeniz.edu.tr

INTRODUCCIÓN

El concepto de capital público / social al que se hace referencia en el campo de la gestión durante los últimos años determinó que fuese considerado el tema de la confianza. El capital social puede existir solamente si la sensación de confianza prevalece en la sociedad. Por otro lado, la confianza puede ser definida como un hecho dinámico que es tanto el resultado de las relaciones interpersonales como un cambiante proceso que se ajusta a la vida cotidiana y a las experiencias con valores morales y culturales (Fukuyama 1998:39). Asimismo, muchos economistas, psicólogos y sociólogos expresaron diversas ideas a favor de los efectos de la confianza sobre el comportamiento que surge en las relaciones interpersonales (Hosmer 1995:379). Según Börü y Güneser (2002:1), Blav definió la confianza como el factor que permite que las relaciones sociales sean permanentes; Mc Greger lo vió como la parte más sensible de las relaciones humanas y Weber afirmó que el intercambio de bienes puede ser posible solamente a través de relaciones que dependan de la confianza interpersonal. Rousseau (1998:153) define confianza "como la intención y comportamiento del otro de ser sincero y, por lo tanto, hay una expectativa positiva que deja de lado la explotación".

Si bien, como se observa, hay consenso sobre el tema en la literatura se hace necesario señalar que no hay una sola definición de confianza que pueda ser universalmente aceptada debido a que su estructura es compleja como consecuencia de sus relaciones multidimensionales con tendencias, resoluciones, comportamientos, redes sociales e instituciones (Dyer y Chu 2000). Sin embargo, las dos definiciones de confianza más aceptadas son la de Annette Bair (Börü y Güneser 2002) y la de Francis Fukuyama según las cuales confianza son las expectativas que surgen en una sociedad en la cual sus miembros se comportan de manera consistente, honesta y comunitaria en función de las normas establecidas (Fukuyama 1995). Existen factores importantes, muchos de los cuales pueden ser vistos en las definiciones, que sorprenden en términos de creación de confianza. Algunos puntos importantes en la definición de confianza dependen de hechos, eventos, intimidad, amistad cercana entre individuos y no incluyen pautas o reglamentaciones (Huff 2005). De hecho, la confianza es un tema vital que muestra la forma de supervivencia de una organización (Dessler 1998).

Fukuyama (1995) señala que la organización más eficiente debería ser valorada en términos de la importancia que se le atribuye a la confianza. Cuando diferentes personas que trabajan en la misma compañía actúan en concordancia con reglas éticas comunes y confían unas en otras disminuirán los costos en el largo plazo. Una atmósfera laboral caracterizada por la falta de confianza atraerá el fracaso (Marden 1999; Sparrow y Per-Chuon 1998). Las últimas tendencias muestran que tanto la variedad en la mano de obra y la necesidad de crear un mecanismo de confianza en las empresas se incrementará en los próximos años (Mayer, Davis y Schoorman 1995).

Se ha comprobado que la confianza es un recurso importante en los campos como la comunicación (Giffin 1967), liderazgo (Cumming 1983), relaciones entre empleados y gerentes (Taylor 1989), la teoría del juego (Milgiam y Roberts 1992), grupos de trabajo independientes (Lawler 1992), solución de problemas en compañías (Whiteher, Boolt, Korsgoord y Werner 1998).

Muchas teorías enfatizan la capacidad de la confianza en minimizar la base de riesgos en las relaciones empresariales (Coleman 1990; Giffin 1967; Good 1988; Lewis y Weigert 1985; Luhmann 1988; March y Shappiara 1987; Riker 1974; Mayer, R.; Davis, J. y Schoormon 1995). En la actualidad la confianza recíproca entre los trabajadores es un factor muy importante para trabajar en conjunto hacia el mismo objetivo y en lograr implementar las funciones administrativas. Confianza es la base principal de las buenas relaciones entre trabajadores, gerentes y clientes para crear una atmósfera de trabajo que aumente los resultados positivos de la organización (Zenke 2000).

En una sociedad en la cual se incrementó la sensación de confianza, las actividades organizativas serán más sonoras y por lo tanto, las reformas serán más exitosas ya que la confianza devengará por sí misma en todo tipo de relaciones. Por el contrario, las organizaciones que comprenden a personas que no confían unas en otras operan a través de reglas y regulaciones formales. También puede darse que se logre la obediencia utilizando técnicas de presión.

El turismo tiene una gran importancia en Turquía y por ello constituye uno de los sectores que siguen los patrones de gestión internacional. El factor humano, una característica del sector de los servicios, juega un papel vital no sólo en lo que se refiere a los *inputs* sino también en términos de la producción de servicios. Tanto en este sector como en muchos otros el capital esencial del siglo XXI será el potencial humano y sus conocimientos.

En el sector turístico las fuertes relaciones humanas son muy importantes y por tanto la confianza debería ser prioritaria considerando que la cualidad crucial de los líderes es que deben crear un medio general e irrefutable de confianza. Particularmente, un desacuerdo respecto a la confiabilidad del gestor arriesgará la eficiencia del cometido. W. Bennis señaló que una de las principales cualidades de los líderes del siglo XXI es tener la habilidad de crear confianza. El líder debe tener la competencia y solidez necesaria para crear y mantenerla (Wornen 1997).

La confianza, al igual que su creciente importancia en el éxito de las empresas, es un tema frecuentemente analizado y es presentado en este estudio en términos de las relaciones entre los empleados y empleadores. Asimismo, se pretende obtener un diagnóstico respecto a la confianza recíproca.

PREREQUISITOS Y LIMITACIONES DE ESTE ESTUDIO

Previo a la aplicación del cuestionario se explicó a los sujetos de estudio que las respuestas serían utilizadas solamente con el objeto de realizar un análisis estadístico y las preocupaciones de los gerentes fueron quitadas al señalarles que no se haría público el nombre de las empresas. Por lo tanto, se asume que los sujetos comprendieron e interpretaron las preguntas y que las respondieron con seguridad.

El cuestionario fue llenado por personas que actúan en la junta administrativa y que cuentan con la autoridad de evaluar a los gerentes departamentales. Según este propósito, sólo fueron seleccionados los empleados que dependen de una autoridad departamental. De esta manera se aseguró que el cuestionario era completado por quienes tienen la real posibilidad de evaluar al gerente de un departamento. Por lo tanto, también se asumió que las personas que más próximas están a un administrador son las que mejor lo conocen y aquellas que trabajan en la junta administrativa.

Se puede afirmar que el formulario utilizado en este estudio cuenta con los requisitos necesarios para comprobar la confianza organizativa. Se utilizó la escala denominada "Confidence Inventory" cuya validez y confiabilidad fue probada. Esta escala fue utilizada por Daboval, Comish, Swindle y Gaster en la presentación de un simposio sobre prequeñas empresas y sus problemas por lo que se presume que el cuestionario refleja suficientemente las cualidades organizacionales de la confianza.

Con respecto a las limitaciones de la encuesta, éstas pueden ser sintetizadas de la siguiente manera:

Los resultados se limitan a 603 trabajadores de 22 compañías. Debido a que el estudio se sustenta sobre el factor humano las limitaciones generales específicas para los investigadores en ciencias sociales también se aplican a este caso; la confiabilidad de los datos numéricos se limita a las características de la técnica de encuesta utilizada para recopilar los datos.

Los formularios fueron entregados en cantidades iguales a empleados que se desempeñan en los departamentos de *front office*, contaduría, *house keeping* y alimentos y bebidas excepto en aquellos hoteles donde había un menor número de personal en el sector contaduría.

METODOLOGÍA

Según datos de la Dirección de Turismo de Antalya para el año 2003 el centro de la ciudad y el distrito Side / Belek cuenta con 38 empresas hoteleras que pueden ser consideradas hoteles de cinco estrellas. En función de esto se seleccionaron 22 hoteles y se entregaron

cuestionarios a 880 empleados de los cuales se recuperaron 608 por lo cual se puede señalar que el índice de respuestas fue del 69%.

Se utilizó una técnica de medición basada en datos cuantitativos debido a que la confianza organizacional sólo puede ser medida mediante un instrumento que refleje la percepción de los colegas administrativos. Con base en esto se utilizó la escala de medición de Likert considerada la más apropiada para medir actitudes ya que refleja cinco grados de intensidad que van de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

Después de seleccionar la escala se analizó el tipo de cuestionario a utilizar y luego de una intensa búsqueda bibliográfica la elección recayó en el inventario de confianza que desarrollaron Dabool, Comish, Swindle y Gastere. También se realizaron consultas a expertos de diferentes campos para incluir otras preguntas. Las respuestas fueron evaluadas y se aplicó el análisis factorial del coeficiente de Cronbach's Alpha. Como resultado de este análisis fue posible agruparlas en seis diferentes dimensiones. El valor Alpha para toda la escala se calculó en 0,9601, y el valor Alpha entre los factores es 0,8765. Asimismo, el valor Alpha para las relaciones inferior-superior fue calculado en 0,8472; para el apoyo de los empleadores hacia los empleados es 0,8698; para la confianza en los colegas es 0,8285; y la importancia que el gerente atribuye a las ideas de sus empleados fue computada en 0,8999. Teniendo en cuenta que el coeficiente Alpha tiene un valor que oscila entre 0,00 y 1,00 y que cuanto más próximo se encuentra el valor a 1 más confiable son los datos, se concluyó que la confiabilidad de la escala se encontraba por encima de la media.

Los cuestionarios fueron distribuidos durante los meses de octubre y noviembre de 2003. El formulario contaba con dos secciones. En la primera se buscaba medir la confianza de los empleados en la organización y contaba con 40 preguntas. La segunda sección apuntaba a obtener información demográfica de cada empleado.

Para obtener los mejores resultados se recibieron sugerencias, puntos de vista y apoyo de personal de la universidad que tienen relaciones con las compañías. Esto permitió contactar a personal jerárquico para explicarles adecuadamente los propósitos y características del estudio. Los cuestionarios fueron recogidos personalmente y luego procesados en el programa SPSS para Windows.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con el objeto de simplificar el análisis e interpretación de los datos obtenidos se utilizaron diversas técnicas. Las principales fueron el análisis de frecuencia y de porcentaje, t-test, ANNOVA, regresión y análisis factorial. Para interpretar los datos demográficos se recurrió al análisis de frecuencia y de porcentajes. Con el objeto de determinar hasta qué punto los

empleados confían en sus compañías, las proposiciones en la escala fueron tomados mediante el análisis factorial. Para determinar los efectos del grado de confianza especificado después del análisis factorial, se realizó un análisis de regresión. Con el objeto de determinar si esta confianza difiere o no según las características demográficas, se utilizó un t-test y el análisis ANNOVA.

Respecto a las características demográficas de los entrevistados de los hoteles analizados, el 57,7% pertenecía al sexo masculino; el 60,7% se encontraba en la franja etaria de los 18 a los 28 años; y el 46,5% había completado sus estudios secundarios. En cuanto al desempeño laboral, la mayoría (30,9%) pertenecían al departamento de alimentos y bebidas y el 28,9% tenía una antigüedad de entre dos y cinco años. Solamente el 3,6% trabajó entre ocho y once años en la misma empresa (Tabla 1).

Tabla 1: Aspectos demográficos

Tabla 1: Aspectos demográficos		
	Cantidad	Porcentaje
Género		
Femenino	257	42,3
Masculino	351	57,7
Edad		
Entre 18-28	369	60,7
Entre 29-39	207	34
Entre 40-50	32	5,3
Más de 50	---	---
Grado de instrucción		
Escuela primaria	80	13,2
Escuela Secundaria	283	46,5
Universitario	230	37,8
Cursos cortos	15	2,5
Tipo de gestión		
5 estrellas	500	82,2
Complejo vacacional de primera clase	108	17,8
Departamentos		
Recepción	132	21,7
Alimentos & Bebidas	188	30,9
Pisos	171	28,2
Contabilidad	117	19,2
Período de desempeño en el sector turismo		
Menos de dos años	92	15,2
Entre 2-5 años	176	28,9
Entre 5-8 años	155	25,5
Entre 8-11 años	72	11,8
Entre 11-14 años	56	9,2
14 ó más años	57	9,4

Fuente: Elaboración propia

Estadística descriptiva

Fueron presentados valores porcentuales y frecuencia relacionados con las 32 proposiciones obtenidas del análisis factorial de las 40 de la escala. Al respecto, los resultados de las estadísticas descriptivas se observan en la Tabla 2.

Tabla 2: Estadísticas descriptivas

Proposición	Totalmente en desacuerdo / en desacuerdo (%)	Indeciso (%)	Totalmente de acuerdo / de acuerdo
Esta compañía orienta adecuadamente a los nuevos empleados	19,9	16,5	63,6
Esta compañía capacita adecuadamente a los nuevos empleados	21,2	16,9	61,9
Esta compañía apoya adecuadamente a los nuevos empleados	10,8	23,2	66
En esta compañía se han designado las expectativas y responsabilidades del puesto para lograr la felicidad y salud de los empleados	15,7	22,7	61,6
Los horarios y programas de trabajo han sido designados para que el empleado pueda realizar sus tareas y tener tiempo para la familia	20,3	14,8	64,9
Las políticas de la empresa tienen en cuenta la carrera del empleado	16,9	31,7	51,4
Las políticas de la empresa son revisadas y actualizadas cuando es necesario porque la administración no evita adaptarlas en creaciones nuevas y creativas	12,9	25,2	61,9
En esta compañía las políticas tienen en cuenta la opinión del empleado	25,9	25,3	48,8
Esta empresa trabaja duro para identificar nuevas políticas y dejar de lado las antiguas en beneficio de los empleados	17	28,7	54,3
Las políticas de personal son justas	21,2	25,4	53,4
Las políticas de personal de esta compañía se implementan con imparcialidad	16,8	25,5	57,7
Los empleados pueden llegar con facilidad al jefe	6	10	84
Mi jefe trata de escuchar las sugerencias del personal y se interesa por sus problemas	11,1	10,8	76,1
Mi jefe aprueba las políticas de la compañía con objetividad	8,6	18,5	72,9
Mis colegas cuentan con las habilidades requeridas para el puesto	6,5	17,9	75,6
Lo que mis colegas dicen y hacen es consistente	11,8	20,5	67,7
Mis colegas me apoyan y ayudan cuando lo necesito	7,1	13,3	79,6
No creo que un amigo pase chismes a mis espaldas con otro amigo	21	32,4	46,6
Al delinear las políticas de la empresa mi jefe toma en cuenta mis opiniones también	30,4	23,2	46,4
Mi jefe ha utilizado mis puntos de vista al delinear las políticas de la empresa	29,7	25,5	44,8
Mi jefe es franco y honesto	6,1	15,8	78,1
Mi jefe está sinceramente interesado en mí y reconoce mis aportes a la empresa	10,9	17,8	71,3
Mi jefe me considera un ser humano en vez de un instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa	12,4	18,6	69
En esta compañía las políticas están dirigidas a los empleados	14	15,7	70,3
En esta empresa la comunicación es siempre posible	8,9	20,4	70,7
En esta compañía siempre se han establecido claramente las políticas y reglamentaciones	13,1	17,2	69,7
En esta compañía todo se implementa abiertamente	15,9	27,2	56,9
En esta empresa toda la información es transmitida puntualmente	11,8	18,4	69,8
Toda la información es transmitida con precisión a los empleados	11,9	19,5	68,6
El entorno permite un contacto directo con los superiores	9,4	12,4	78,2
Los empleados reciben una adecuada retroalimentación en relación con la calidad del trabajo	11,5	22,2	66,3
Mi jefe no me oculta información útil	6,9	14,8	78,3

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 2 se desprende lo siguiente:

- *Mi jefe es una persona de fácil acceso para los empleados*: 80% de acuerdo; 6% en desacuerdo; y un 10% de indecisos.

- *Mis colegas me apoyan y ayudan cada vez que lo necesito*: 79,9% de acuerdo; 17,9% de indecisos; y un 6,5% en desacuerdo.

- *Mi jefe no me esconde información útil*: 78,3% de acuerdo; un 14,8% de indecisos; y un 6,9% en desacuerdo.

- *En el lugar de trabajo hay un ambiente en el cual empleados y gerentes pueden comunicarse*: 78,2% de acuerdo; un 12,4% de indecisos y un 9,4% en desacuerdo.

- *Mi jefe escucha las sugerencias del personal, es franco y es honesto*: 78,1%.

- *Mis colegas tienen los necesarios conocimientos y habilidades para el trabajo*: con un acuerdo del 75,6%; y un desacuerdo del 7,1%.

Análisis factorial

Con el objeto de identificar hasta que punto los empleados entrevistados confían en sus compañías y jefes, los 40 ítems de la escala recibieron un análisis factorial y los resultados se pueden observar en la Tabla 3.

En concordancia con el análisis factorial aplicado a los 40 ítems de la escala fueron identificados seis factores (dimensiones). En la Tabla 4 se pueden observar los seis factores obtenidos mediante el análisis factorial y los principales valores basados en esos factores junto con la proporción de la variancia expresiva, los valores del factor de carga que explican cual factor está asociado con cada ítem.

El valor KNO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) que muestra las condiciones de aplicación del factor de análisis de los datos de investigación fue calculado en 0,960 que es satisfactorio. El grado de curvatura que muestran los factores significativos o variables pueden ser deducidos de los datos de investigación (Bartlett's Test of Sphericity); fueron calculados en 14103,9 y este valor ha sido visto como estadísticamente significativo en el grado de 0,000. La tasa para explicar el total de la varianza de los seis factores obtenidos del análisis factorial fue de 68%.

Tabla 3: Resultados del análisis factorial

Tabla 3: Resultados del Análisis Factorial						
	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Valos principal	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Ratio de explic. de la varianza (%)	14.11	1.851	1.675	1.390	1.124	1.002
Proposición	45.518	5.970	5.404	4.484	3.625	3.231
Esta compañía orienta adecuadamente a los nuevos empleados				0.795		
Esta compañía capacita adecuadamente a los nuevos empleados				0.792		
Esta compañía apoya adecuadamente a sus empleados				0.667		
En esta compañía se han designado las expectativas y responsabilidades del puesto para lograr la felicidad y salud de los empleados				0.527		
Los horarios y programas de trabajo han sido designados para que el empleado pueda realizar sus tareas y tener tiempo para la familia			0.427			
Las políticas de la empresa tienen en cuenta la carrera del empleado				0.426		
Las políticas de la empresa son revisadas y actualizadas cuando es necesario porque la administración no evita adaptarlas en creaciones nuevas y creativas			0.466			
En esta compañía las políticas tienen en cuenta la opinión del empleado			0.551			
Esta empresa trabaja duro para identificar nuevas políticas y dejar de lado las antiguas en beneficio de los empleados			0.543			
Las políticas de personal son justas			0.768			
Las políticas de personal de esta compañía se implementan con imparcialidad			0.765			
Los empleados pueden llegar con facilidad al jefe	0.783					
Mi jefe trata de escuchar la sugerencias del personal y se interesa por sus problemas	0.739					
Mi jefe aprueba las políticas de la compañía con objetividad	0.641					
Mis colegas cuentan con las habilidades requeridas para el puesto						0.766
Los que mis colegas dicen y hacen es consistente						0.836
Mis colegas me apoyan y ayudan cuando lo necesito					0.761	
No creo que un amigo pase chismes a mis espaldas con otro					0.613	
Al delinear las políticas de la empresa mi jefe toma en cuenta mis opiniones también						0.768
Mi jefe ha utilizado mis puntos de vista al delinear las políticas de la empresa						0.795
Mi jefe es franco y honesto	0.760					
Mi jefe está sinceramente interesado en mí y reconoce mis aportes a la empresa	0.689					
Mi jefe me considera un ser humano en vez de un instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa	0.625					
En esta compañía las políticas están dirigidas a los empleados		0.666				
En esta empresa la comunicación es siempre posible		0.652				
En esta compañía siempre se han establecido claramente las políticas y reglamentaciones		0.739				
En esta compañía todo se implementa abiertamente		0.586				
En esta empresa toda la información es transmitida puntualmente		0.710				
Toda la información es transmitida con precisión a los empleados		0.678				
El entorno permite un contacto directo con los superiores	0.609					
Los empleados reciben una adecuada retroalimentación en relación con la calidad del trabajo		0.432				
Mi jefe no me oculta información útil	0.552					
KMO (Keiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling)	0.952					
Bartlett's Test of Sphericity	11531.2	(0.000)				

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la Tabla 3 se puede observar que el principal valor para el primer factor es 14,11 y su tasa de explicación de la varianza es 45,518%; el principal valor para el segundo factor es 1,851 y su tasa de explicación de la varianza es 5,970%. Los mismos valores para el tercer factor son 1,675 y 5,404%; para el cuarto factor ellos son 1,390 y 4,484%; para el quinto factor 1,124 y 3,625%; y para el sexto factor son 1,002 y 3,231%. Asimismo, el primer factor es denominado relación inferior superior, el segundo apertura y comunicación y el tercero es políticas de la compañía-recursos humanos. El cuarto valor es el apoyo que la compañía brinda a los empleados, el quinto es confianza en los colegas y al sexto se lo denominó la importancia que el jefe da al punto de vista de los empleados.

El efecto de las variables demográficas sobre el grado de confianza que los empleados tienen sobre sus compañías y jefes

Con el objeto de identificar si el puntaje promedio que los participantes recibieron en la escala difiere en función de algunas características demográficas como sexo, edad, grado de instrucción, los departamentos donde se desempeñan, el tiempo de permanencia en el sector turístico y en su propia compañía, algunos análisis estadísticos como el t-test, ANNOVA y Scheffe fueron utilizados.

Con el objeto de identificar si el sexo de los empleados tiene un efecto sobre su puntaje o nivel de confianza en sus empresas o jefes se implementó un t-test. De los 608 empleados que contestaron a esta pregunta, 257 fueron mujeres y 351 fueron hombres. El puntaje promedio de las mujeres fue 117,84 y en el caso de los hombres fue 117,88. A la luz de los resultados del t-test, no hay una diferencia estadística significativa entre estos dos valores. De acuerdo a estos resultados, se puede afirmar que el género no incide en el sentimiento o confianza en sus empresas y jefes.

Para determinar si la edad juega un papel en la confianza sobre cuánto confían en sus empresas y jefes se analizó la relación entre edad y puntaje promedio. A este respecto, como resultado del análisis ANNOVA no se observaron diferencias significativas. No obstante, no se puede señalar que la edad de los entrevistados tiene efecto sobre el grado de confianza que tienen en sus compañías y jefes.

Se condujo un análisis ANNOVA para determinar si el grado de instrucción tiene un efecto sobre la confianza. Los resultados fueron considerados estadísticamente significativos. Por lo tanto, es posible afirmar que el grado de instrucción tiene un efecto sobre cuánto confían en sus empresas y jefes. Según los resultados del Test de Scheffe -que fue realizado para observar qué grupos tienen diferencias en el grado educacional- el nivel de confianza que tienen los graduados de las universidades o los institutos terciarios ($x = 116,85$), las escuela

secundaria ($x = 116.98$) y primaria ($x = 125.33$) es más positivo que la de quienes realizaron cursos breves ($x = 110.33$).

El análisis ANNOVA fue conducido con el objeto de determinar si el departamento en el que se desempeñan tiene efecto sobre la confianza. Con base en los resultados del análisis se puede señalar que tiene un cierto grado de incidencia. Según los resultados del test de Scheffe, el nivel de confianza de los empleados de contaduría ($x = 116.56$), *front office* ($x = 117.12$) y *housekeeping* ($x = 124.11$) fue más positivo que la de aquellos de alimentos y bebidas ($x = 113.52$).

Nuevamente se condujo un análisis ANNOVA para determinar el período de desempeño en el sector turismo sobre el nivel de confianza pero no se obtuvieron significativas diferencias estadísticas por lo cual se puede señalar que no incide en el nivel de confianza. El mismo procedimiento se utilizó para el tiempo en servicio en la misma compañía y tampoco se encontraron diferencias significativas de este factor sobre la confianza.

Análisis de regresión

El objetivo de este apartado fue comprobar hasta que punto los seis factores obtenidos del análisis factorial sobre cuarenta proposiciones son efectivos sobre el nivel de confianza sobre sus empresas y jefes. En otras palabras, se analiza la relación entre la variable dependiente “confianza” y las variables independientes relaciones inferior – superior, apertura y comunicación, políticas empresarias – recursos humanos, apoyo de la compañía a los empleados, confianza en los colegas y la importancia que el jefe asigna al punto de vista del empleado. El modelo de regresión utilizado es significativo. Cuando se consideran los efectos de las variables sobre la variable independiente, la relación entre las variables aparece como significativa. Al final del análisis se puede observar que los empleados asignan la mayor importancia a la relación superior – inferior (factor 1) sobre su confianza en sus compañías y jefes; sin embargo, asignan el significado menor a la importancia que el jefe asigna al punto de vista de sus empleados (factor 6) (Tabla 4).

Tabla 4: Análisis de regresión

Tabla 4: Análisis de regresión		
Variables	Coeficiente Beta Estandarizado	
	2	Sig.
Relaciones inferior - superior	.272	.000
Apertura y comunicación	.251	.000
Compañía / políticas de RRHH	.210	.000
Apoyo de la empresa a los empleados	.192	.000
Confianza en los amigos del trabajo	.151	.000
Importancia que los jefes dan a las opiniones de los empleados	.108	.000

Fuente: Elaboración propia

COMENTARIO FINAL

Comprender la gestión en el siglo XXI es una aproximación dinámica cuyas prioridades comprenden deshacerse de la mentalidad de proteger el todo, crear oportunidades globales y estar listo para reformas drásticas. En el marco de esta comprensión del dinamismo una gran cantidad de nuevos conceptos, técnicas y métodos surgen y son puestos en práctica.

El turismo es un sector que sigue ese camino y tiene una gran significación para Turquía. La cualidad de la industria de la hospitalidad es el papel preponderante de las personas en términos tanto de sus entradas y la producción del servicio y este factor afecta grandemente a las empresas del sector. Por lo tanto, nuevas búsquedas para fomentar la eficiencia administrativa se expanden con rapidez, o al menos la necesidad de esta expansión constituye una fuerte presión para las empresas. En particular la gestión hotelera internacional estructura la política de recursos humanos en concordancia con estos hechos y forman a sus empleados de alto rango según estos requerimientos. Quienes pueden desarrollar nuevas fórmulas administrativas para sus compañías son considerados gestores exitosos y son recompensados.

Los resultados de este estudio, realizado para medir en que medida los empleados confían en sus jefes en la gestión del alojamiento, totalmente avala lo señalado. Según los resultados de este estudio la confianza de los empleados en sus jefes y el sentido positivo –la plenitud de esta confianza- ha sido atribuida a la relación inferior – superior. Por lo tanto, los jefes objeto de esta investigación son personas exitosas que confían en las personas, saben como crear un medio empresarial de confianza mutua y tienen la habilidad de la empatía.

Sin embargo, es importante evaluar los resultados sobre las limitaciones de este estudio. Para poder generalizar estos resultados es obvio que hay que realizar muchos estudios más que necesitarán diferentes escalas. El incremento en la cantidad y calidad de estudios relacionados con este tema permitirán contribuir a realizar aproximaciones administrativas al sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Börü, D. y Güneşer, B.

2002 Örgütsel güvenin çalışanın iş tatminindeki rolü ve noemî. *Human Resources Dergisi* Ekim 34-36

Coleman, L. L.

1990 *Foundation of social theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA

Cumming, L. L.

1983 *Performans javocaluation systems in context of individual trust and commitment* In F. J. Landy, S. Zedrick & J. Cleveland (ed.) *Performance Measurement and Theory* pp. 89-93. Jarlbaum, Hillsdole, N. J.

Dessler, G.

1998 *Management: leading people and organizations in the 21st century*. Prentice Hall. Int. Inc. New Jersey

Dyer, J. & Chu, W.

2000 *The determinants at trust in suplier- automaker relationships in the US, Japan and Korea*. *Journal at International Business Studies* 31(2): 260- 261

Fukuyama, F.

1995 *Trust: the social virtues and the creation at prosperity*. The Free Pres, New York

1998 *Güven: sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. Çev. Ahmet Bugdaycı, Türkiye is Bankası Yayınları, Ankara

Giffin, K.

1967 *The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal psychological bulletin*

Good, D.

1988 *Individuals, interpersonal relations and trust*, In. D. G. Gambette(Ed) *Trust*: 131- 185, Basil Blachwell, New York

Huff, Leanard

2005 *Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven – nation study”* *Journal of Business Research* 58:96-102

Hosmer, L.

1995 *Trust: the connecting link between organizational theory and philosofical ethics*. Academy of Management Review

Lawler, E.

1992 *The ultimade advantage: creation the high-involvement organization*. San Francisco, Jossey- BOSS

Lewis & Weigert A.

1985 *Trust as a social reality*. *Social Forces* 63:967- 985

Luhmann, N.

1988 *Familiarity, contidance trust: problems and alternatives* In. D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* pp. 94- 107, Basil Blockwell. New York

March & Shappiara Z.

1987 *Managerial perspectives on risk and risk taking*. *Management Science* 33:1404-1418

Marden, T.

1999 *Model of national culture a management review*. *Cross Cultural Management* 6(1):

Mayer, R., Davis, J. & Schoormon, F. D.

1995 *An integrative model of organizational trust*. *The Academy of Management Review* 20/ 3

Milgiam, P. & Roberts, J.

1992 *Economies, organization and management*. Pentice Hall, Englewood Clifts, NJ

Riker, W. H.

1974 *The nature of trust*. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspecties on Social Power*, pp. 63- 81. Aldine, Chicago

Rousseau, D. M.

1998 *Not so different after all. A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management Review* 23(3):393- 404

Sparrow, P. & Per- Chuon, W. U.

1998 *Does national culture really matter? HRM Refences of Taiwanese Employees*. *Employee Relation* 20(1)

Taylor, R. G.

1989 *The role of trust in labor management relations*. *Organization Development Journal* 7: 85- 89

Whitener, E., Boolt, S., Korsgoord, M. A. & Werner, J.

1998 *Managers as initiators of trust. An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour*. *The Academy of Management Review* 23(3)

Wornen, B.

1997 *Liderin lideri olmak: gelecegi yeniden düşünmek*. Der Rowan Gibson Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul. (*Rethinking The Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control and Complexity*, London, Nicholas Bredey Pub. Ltd.1996- 1997. Yayıncılık

Zenke, D.

2000 *Can you manage trust? Training* 37(2)

Recibido el 22 de diciembre de 2005

Correcciones recibidas el 01 de febrero de 2006

Aceptado el 08 de febrero de 2006

Traducido del inglés

LOS NUEVOS DESAFÍOS DEL GERENCIAMIENTO DEL PERSONAL

Carolina Degrazia*

Carlos Honorato Schuch Santos**

Universidade de Caxias do Sul - Brasil

Resumen: El presente artículo trata acerca de la optimización del manejo de la información en la administración estratégica de una empresa de transporte aéreo de Porto Alegre, Brasil. A tal fin se realizó un estudio exploratorio para analizar la organización y hacer un diagnóstico de la cultura de la empresa. Esta investigación es una herramienta de ayuda para la gerencia que permite delinear los aspectos culturales que podrían afectar el ambiente y, consecuentemente, disminuir la eficiencia de los empleados. Asimismo, se propone mostrar los lineamientos para que la empresa se adapte a los nuevos paradigmas de la globalización.

PALABRAS CLAVE: gestión del conocimiento; administración estratégica; cultura organizacional; nuevos paradigmas.

Abstract: Challenges of the New Human Resources Management Strategies. This article deals with the use of knowledge management in the strategic administration of an airline company in Porto Alegre, Brazil. For this approach, an exploratory research has been conducted in order to measure the organizational settings and diagnose the company's cultural environment. This research is a management tool that allows tracing the cultural aspects that could affect the settings and, consequently, make the contributors less efficient and less motivated. It also presents guidelines so that the company may adopt the new globalization paradigms.

KEY WORDS: knowledge management; strategic administration; organizational culture; new paradigms.

INTRODUCCIÓN

Los paradigmas modernos dieron lugar a una nueva fase en la gestión estratégica: la excelencia de los productos. La calidad total surgió como garantía del modelo de manera que un refrigerador es el mismo en cualquier parte del mundo. La era de la globalización también puso énfasis en el cliente y sus deseos, sus opiniones, exigencias e ingreso. Se empezó a considerar al cliente como única fuente de sustentación de una empresa.

* Licenciada en Turismo por la Pontificia Universidad Católica de Río Grande do Sul (PUCRS) y cuenta con una Maestría en Turismo por la Universidad de Caxias do Sul (UCS). E-mail: caroldegrazia@yahoo.com.br.

** Doctor en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC) y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas por la Universidad Federal de Río Grande do Sul (UFRGS). Actualmente se desempeña como profesor de la Maestría en Turismo de la UCS. E-mail: chonorato@terra.com.br.

Sin duda el cliente es la pieza indispensable de la rentabilidad de una organización. Sin embargo, esa premisa es discutida por varios autores que consideran que son los empleados de la empresa los responsables del éxito de la misma.

Los gerentes actuales son conscientes de la nueva dinámica y de los límites en su relación con los clientes, proveedores y competidores. (...) las restricciones comerciales actuales son derivadas, principalmente, de la falta de personal capacitado para dirigir la empresa en una economía globalizada (...) hoy el mercado necesita profesionales que posean una visión analítica de los problemas cotidianos (Fleury 2001:15).

El autor considera que las personas que se involucren en los procesos de la organización harán la diferencia en este nuevo paradigma de preceptos humanistas y de cambios organizacionales. El desarrollo de la competencia en el gerenciamiento del conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi 1997) del capital intelectual (Stewart 2000) de la organización y transformarlo en un producto de valor, podrá diferenciar las empresas en esta economía globalizada.

El gerenciamiento de personas presupone una serie de factores como por ejemplo, la comprensión de que el clima de la organización es una pieza clave de la administración estratégica (Souza 1978). Esto se funda en la valoración del conocimiento tácito del personal para lo cual se hace necesario un estudio del ambiente, de la cultura, de la integración de todos los sectores de la empresa, entre otros. No volcar totalmente la importancia hacia el cliente y considerar al personal como la base del éxito de la empresa rompe con el pensamiento todavía en boga. Melo (2003:51) afirma que:

... la idea de que cuando el operario piensa pierde la secuencia de la próxima pieza es el peor escenario que puede tener una sociedad. Lamentablemente ese escenario jamás cambiará, al menos en la industria en serie. Esto es tan cierto que se puede ver en la sustitución de personas por robots en la industria automovilística. El hecho es que no es posible cambiar lo elemental. Las personas nacerán para explorar su inteligencia y creatividad y no para representar el papel de autómatas.

En el caso de las industrias en serie o empresas en que los empleados trabajan haciendo la misma tarea todo el tiempo, sus ganancias se basan en la premisa intelectualmente "opresora". Esto hiere la autoestima del operario, ya que lo importante es la velocidad de producción y el menor costo. Es necesario comprender que la valoración del empleado es la premisa más importante de la nueva economía de cambio.

Stewart (2000:181) afirma que *debemos descubrir qué es lo que vamos a gerenciar antes de decidir como gerenciarlo*. El gran desafío de la gerencia es identificar los puntos a ser estudiados

para optimizar el ambiente de trabajo, los costos y las acciones de planificación estratégica.

En este contexto se realizó un estudio del ambiente organizacional en una empresa prestadora de servicios aeroportuarios en Porto Alegre. El nombre de la empresa se mantiene en reserva por solicitud de sus directivos, por lo tanto se usará el nombre ficticio Vuele Alto.

Lo que se intenta mostrar con la investigación es como hacerse de la gestión del conocimiento y de los cambios en el planeamiento estratégico de la empresa a partir del diagnóstico de la cultura organizacional.

El objetivo principal del estudio del ambiente organizacional para cualquier empresa es maximizar la relación con los empleados ofreciendo condiciones de trabajo adecuadas, proporcionando oportunidades de desarrollo y estableciendo un óptimo ambiente de trabajo en el sea valorado el conocimiento intelectual, lo que permitirá alcanzar y superar los objetivos definidos por la Dirección.

Hay que destacar que la necesidad de estudiar el ambiente organizacional se desprende, principalmente, del desarrollo del Plan Estratégico Empresarial en la gestión del capital intelectual (Katz 1970). Los planes estratégicos pueden tener diferentes grados de formalidad, extensión, periodicidad de preparación y muchos otros atributos.

Para implementar la administración estratégica, la organización debe determinar con anterioridad la misión y delinear los objetivos futuros (Wright 2002). La comprensión de la situación cultural de la empresa, en lo que respecta a sus empleados y clientes externos, es una de las herramientas para determinar los objetivos de la empresa.

EL DESAFÍO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Está a punto de producirse una ruptura de paradigmas con relación al trabajo, regresando al paradigma humanista y el interés reciente por la cultura organizacional. A medida que los profesionales fueron creando, alimentando y renovando las bases del conocimiento, el valor del mismo dejará de ser algo intangible. Melo (2001:70) señala que

...el hecho de que las empresas se den cuenta de que incentivar la búsqueda de soluciones creativas, remunerando al empleado en función de esto, es cada vez más real.

Nonaka y Takeuchi (1997:41) afirman que:

...la administración científica fundada por Frederick W. Taylor, fue un intento de transformar

las experiencias y las habilidades tácitas de los trabajadores en conocimiento científico y objetivo. (...) sin considerar las experiencias y juicios de los trabajadores como fuente de nuevos conocimientos.

Uno de los primeros teóricos en notar una señal de esta gran transformación fue Peter Drucker.

El mayor desafío al cual se enfrentan los gerentes de los países desarrollados es el de aumentar la productividad de los trabajadores a través del conocimiento en el área de servicios. Tal desafío dominará la agenda gerencial durante las próximas décadas y acabará determinando la competencia de las empresas. Es más, determinará la propia estructura de la sociedad y la calidad de vida de los países industrializados. (Drucker 1993:60).

La gestión del conocimiento de alguna manera rompe con los antiguos preceptos industriales y se hace imprescindible para cualquier empresa exitosa. Stewart (2000) afirma que quien no se preocupa por el conocimiento, tampoco lo hace por el negocio. De acuerdo con Murria (en Melo 2003:35):

...la gestión del conocimiento es una estrategia que transforma los bienes intelectuales de la organización (información documentada y/o talento de los miembros) en mayor productividad, nuevos valores y aumento de competitividad.

La economía globalizada se ha transformado en la era del conocimiento. La información es cada vez más veloz, más abundante, más variable y exige nuevas competencias de la gerencia. Drucker (1993:27) sostiene que la meta del jefe de personal es hacer que las fuerzas y el conocimiento específico de cada persona sean productivos. La labor del jefe de personal se puede comparar con el trabajo de marketing, porque el líder tiene un papel fundamental en la creación de leyendas e historias organizacionales.

Las organizaciones deben adaptar su plan estratégico para esta nueva era de gestión del conocimiento. Según Katz (1970) es necesario que el plan analice el ambiente (interno - cultura organizacional y externo - clientes) y que también analice la organización (ciclo de vida y posicionamiento estratégico).

La cultura organizacional comprende diversos elementos relacionados con creencias y valores que la empresa ha desarrollado a lo largo de los años y los empleados han asimilado como válida. Todas las organizaciones desarrollan su propia cultura. El contenido específico de cada cultura depende del aprendizaje a través de la resolución de problemas de adaptación al medio ambiente y de convivencia interna. Shein (1985:42) considera que

La cultura es un conjunto de premisas que un grupo incorpora como resultado de la resolución de problemas de adaptación al ambiente y de la integración interna considerada válida y transmitida a los nuevos integrantes.

La cultura de la empresa no es mensurable, por lo tanto es posible identificar aspectos importantes de las creencias de la organización a través del método de investigación del ambiente organizacional.

De acuerdo con Souza (1978:37) *el ambiente organizacional es un fenómeno que resulta de la integración de los elementos de la cultura. Se desprende del peso de cada uno de los elementos culturales y su efecto sobre los otros dos.*

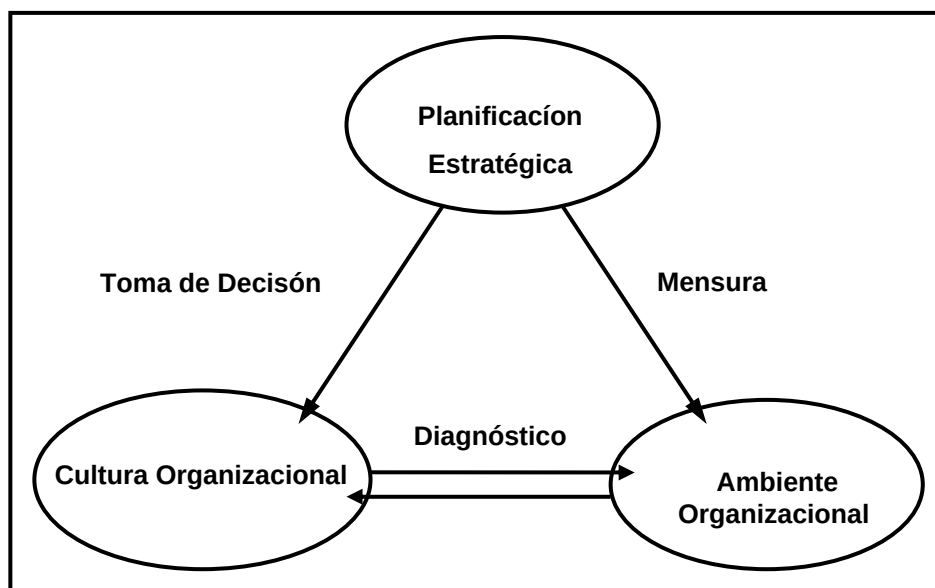
Las premisas científicas adoptadas por algunas organizaciones producen la presión de normas y procedimientos sin que el conocimiento haya sido debidamente transmitido. Esto ocasiona conflictos entre supervisores y empleados, ya que las exigencias son mayores que el entrenamiento y la valoración del servicio bien hecho.

Souza (1978) señala que la investigación es un diagnóstico de la organización. McClelland (en Souza 1978) establece que el ambiente organizacional depende de tres motivos sociales básicos: realización, afiliación y poder.

El estudio del ambiente organizacional pretende verificar los factores que interfieren en el clima de trabajo. Parte de considerar el motivo por el cual el empleado trabaja en la empresa, la integración entre los diversos sectores y el entrenamiento ofrecido por la empresa como motivación de reconocimiento y crecimiento profesional para la toma de decisiones en la empresa.

Según Swarowsky, Wegner y Santos (2002), para que el plan estratégico sea una herramienta eficiente de gestión tiene que ser dinámico y continuado, transformándose en una etapa de la administración estratégica. Por lo tanto, debe analizar permanentemente el ambiente organizacional para que las decisiones se tomen de acuerdo con la cultura organizacional, ya que el ambiente es uno de los claros rivales de la cultura.

Figura 1: Planificación Estratégica



Fuente: La autora

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

Se realizó una investigación de carácter exploratorio y se utilizó el método cualitativo constituido por un conjunto de técnicas interpretativas cuya meta es retratar, decodificar o traducir fenómenos socioculturales con la intención de obtener elementos relevantes para explicar estos fenómenos.

La investigación cualitativa es una reacción contra el paradigma estructural casi siempre asociado a modelos cuantitativos de análisis, con algunas excepciones, tales como el modelo marxista que, aunque es estructural, se apoya en los datos históricos, específicos y únicos de su cualidad de reconstrucción del pasado. Hay que considerar que esta reacción no representa un repudio cabal al macroanálisis pero sí el reconocimiento de que la sociedad está formada por microprocesos que, en su conjunto, configuran las grandes estructuras aparentemente estables; conformando inexorablemente la acción individual (Haguete, en Moesch 2000:62)

La empresa estudiada cuenta actualmente con ciento cincuenta empleados, divididos en cuatro sectores bien definidos dentro del aeropuerto: comercial, check-in, check-out y rampa. Se trabajó sobre una muestra de setenta y cinco personas: 10 empleados de comercio, 20 personas de check-in, 20 de check-out y 25 del sector de rampa los que fueron entrevistados en diferentes turnos de trabajo. Las actividades del aeropuerto se dividen todos los días en tres turnos para sus empleados: de 5 a 11; de 11 a 17 y de 17 a 23.

En el área comercial se entrevistaron cuatro miembros del equipo de supervisión; en el sector de check-in y check-out fueron diez miembros del equipo de supervisión, como el gerente del aeropuerto; y en la rampa se entrevistaron a cinco miembros del equipo de supervisión. Los otros entrevistados ocupan los cargos de recepcionistas, vendedores, despachantes y auxiliares de rampa, respectivamente (Tabla 1).

Tabla 1: Visualización de la muestra en porcentajes

SETORES	Nº	SUPERVISORES %	Nº	COLABORADORES %	TOTAL %
Comercial	04	5,6%	15	8,4%	14
Check-in	05	6,5	15	19,5	26
Check-out	05	6,5	15	19,5	26
Rampa	05	6,5	20	27,2	26

Las variables utilizadas fueron: a) sector (para conocer la integración dentro de un mismo sector y entre los distintos sectores); b) grado de motivación del empleado según la tarea desarrollada y el clima de trabajo; c) cargo del empleado, para averiguar la situación de integración, transmisión de la información y satisfacción con el reconocimiento. Las categorías de análisis adoptadas en las entrevistas fueron divididas en:

- 1) adecuación del ambiente de trabajo al servicio ofrecido;
- 2) relación entre empleados y supervisores;
- 3) realización y grado de motivación profesional;
- 4) elementos de motivación y sugerencias.

Estas categorías fueron adoptadas debido a la importancia que las mismas representan para el diagnóstico de la cultura organizacional, conforme a lo señalado anteriormente. Para una mejor comprensión de los resultados es necesario identificar las funciones específicas de cada sector.

a) *Check-in*: responsable de la atención de los pasajeros en los vuelos, readjudicación de vuelos cuando el aeropuerto está cerrado o tiene problemas operacionales (lo cual les ocasiona presiones), despacho del equipaje, atención de reclamos; en su mayoría son mujeres y practicantes.

b) *Check-out*: despacho de los vuelos a horario, asistencia a clientes con necesidades especiales, control de pasajeros en el embarque y desembarque. Sufren constantes presiones para evitar los atrasos, ya que cada minuto cuenta para la empresa. Controlan la apertura y cierre del vuelo en el sistema y brindan ayuda a los comandantes. Son todos hombres.

c) *Comercial*: atiende consultas de pasajeros nacionales e internacionales, reclamos por parte de los pasajeros respecto a los servicios prestados y resuelven problemas con pasajes aéreos. Trabajan con el estrés que significa recibir grandes cantidades de dinero, no cometer errores en la emisión de pasajes y embarcar al pasajero lo más rápido posible. Es un equipo sólo de mujeres.

d) *Rampa*: Carga y descarga del vuelo conforme la solicitud de despacho. Trabajan bajo la presión de tener que cargar muchas toneladas de equipaje en horario. También son responsables de la limpieza del avión. Sector compuesto por hombres -los auxiliares de rampa-; y mujeres -auxiliares de limpieza-.

Las preguntas realizadas contemplaban aspectos culturales, demandas y expectativas que afectan el ambiente, la identificación del abordaje a ser considerado en cada sector y el grado de integración y motivación de los empleados. Se aplicaron nuevas categorías de análisis en el estudio del ambiente organizacional de la empresa Vuela Alto a partir de una estructura humanista y de cambios en la organización basados en la importancia de la aplicabilidad de la gestión del conocimiento en el plan estratégico de la empresa.

En algunos empleados se encontró cierta resistencia en participar de la investigación. Muchos temían ser despedidos o que las respuestas fueran manipuladas.

ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS

La investigación del ambiente organizacional intenta, en principio, proporcionar un análisis de la organización y su ambiente, como un conjunto de condiciones que caracterizan el estado de satisfacción y/o insatisfacción de los empleados en la empresa y de las personas que interactúan con ellas. De acuerdo con las categorías de análisis se estableció lo siguiente:

1) *Adecuación del ambiente de trabajo al servicio prestado*. Se verificó que el 100% de los empleados entrevistados consideraron adecuado el ambiente de trabajo, afirmando que la empresa dispone subsidios para un buen trabajo. Se levantaron preguntas no contestadas en el 40% de las entrevistas. Los supervisores entrevistados consideraron el ambiente de trabajo satisfactorio y aseguraron la existencia de subsidios para la realización del trabajo, posibilitando el intercambio de nuevas ideas para mejorar el ambiente.

2) *Relación entre sectores y supervisión*. Se constató que en los sectores de check-in, check-out y comercial hay una cierta falla en la transmisión de la información. El 60% de los empleados entrevistados mencionaron haber recibido tareas para desarrollar que no fueron enseñadas. La comunicación entre supervisores y subordinados -según el 56% de los empleados de los tres

sectores- fue poco satisfactoria. Estos también se refirieron a la falta de unanimidad en los procedimientos y a la falta de reconocimiento del trabajo bien hecho.

De la investigación surge que hay una visible diferenciación de los sectores y la falta de integración entre ellos no colabora para el buen desempeño de la empresa. Asimismo, se observó que los empleados no participan en la toma de decisiones. Los supervisores de check-in, check-out y comercio señalan que la información está bien distribuida y que están abiertos a las opiniones de los empleados.

En el sector de rampa se identificó una buena relación entre el área de supervisión y de los auxiliares de rampa y limpieza. Todos coincidieron en que la comunicación está integrada, que todos son consultados y que el equipo funciona respetando las opiniones de todos. Un factor bastante importante fue el diálogo con los auxiliares de rampa que se sentían excluidos del resto de la empresa, al punto de utilizar la palabra *prejuicio* y la frase *falta de respeto* por el trabajo que realizan. Efectivamente se comprobó el distanciamiento entre la rampa y los demás sectores ya que los empleados de los otros sectores no conocen las funciones de sus compañeros y por lo tanto los excluyen. Los miembros de la supervisión afirmaron que la integración es visible y que hay posibilidad de intercambio de opiniones entre los supervisores para mejorar el sector. Quedó claro que el equipo protege a sus colaboradores contra posibles exclusiones que puedan suceder con los otros sectores. El testimonio de uno de los empleados que forma parte de la supervisión señaló lo siguiente:

... hubo un episodio en el que un auxiliar de limpieza estaba terminando su tarea en un avión cuando un encargado del sector de check-out (supervisor) le dijo a la chica que abandone el avión. Ella continuó con la limpieza y el supervisor gritó frente a los pasajeros y los comisarios de a bordo que cuando él mandase, ella debería salir con el "rabo entre las piernas", sin decir nada. La chica salió llorando; la defendí y el tema se elevó a la gerencia.

Este ejemplo es significativo para comprender el prejuicio citado y la preocupación por parte del supervisor con el empleado del equipo.

3) *Realización y motivación profesional.* Los empleados de check-in, check-out y comercio en el 60% de los casos se mostraron contentos con el trabajo que realizan; no obstante se sienten poco reconocidos profesionalmente y poco motivados y el promedio de motivación es de 5, en una escala de 0 a 10. Se mostraron decepcionados porque realizan un trabajo eficiente y no se sienten valorados. El sentirse desvalorizados, exigidos y poco reconocidos les genera estrés y poca motivación para trabajar. La mayoría se siente insatisfecha con su trabajo. Sin embargo, los supervisores mencionaron estar satisfechos y realizados en su trabajo. El 10% de los supervisores entrevistados hizo referencia a la falta de reconocimiento, pero la mayoría se siente

profesionalmente feliz. En la escala de 0 a 10 el promedio fue de 8.

Los empleados del sector de rampa entrevistados estaban motivados y satisfechos con el servicio, siendo 8 el promedio de motivación. Se destacan el respeto por la nueva supervisión del sector, la nueva distribución de tareas y la autonomía de los empleados para tomar decisiones. Sólo hubo descontento por la falta de conocimiento que demuestran los colaboradores de los otros sectores y la falta de interés por el trabajo realizado en la rampa. Los supervisores de la rampa se mostraron satisfechos con la profesión y el promedio en el grado de motivación fue de 8.

4) *Elementos de motivación y sugerencias*: Hubo testimonios diversos. En los sectores check-in, check-out y comercio se vio que el sueldo, el entrenamiento, la valoración, la integración en el equipo y la autonomía, en ese orden de prioridad, aparecen como fundamentales para el desempeño de los sectores. El transporte, el pago de combustible, metas por sectores (no necesariamente de productividad) con reconocimiento y beneficios para los empleados fueron las opciones presentadas. Otras sugerencias tales como perfeccionamiento de estudio, incentivos, entrenamiento e integración de los sectores, domingos y feriados pagos y disminución del grado de exigencia aparecen como fundamentales para la calidad de vida en el trabajo.

Trabajamos desde las 5 de la mañana, no tenemos transporte para llegar al trabajo y no ganamos lo que realmente gastamos en gasolina para ir y venir. Y sólo recibimos golpes por todos lados. (testimonio de una empleada de check-in sobre las motivaciones)

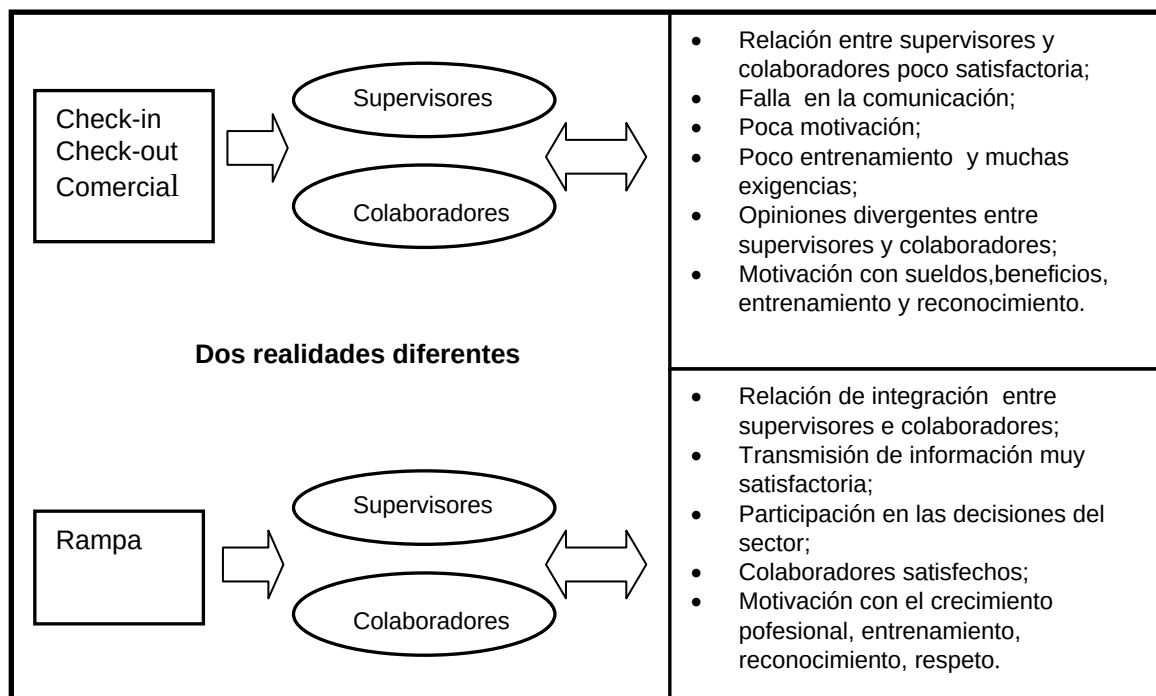
El 80% de los empleados de rampa señaló como expectativas del sector la oportunidad de crecimiento, la integración de los equipos, el entrenamiento, la valoración y los salarios. El sueldo aparece último entre los factores que motivan a los empleados.

El análisis de los datos descriptos presenta dos realidades diferentes de la empresa. El ambiente organizacional del check-in, check-out y sector comercial son muy parecidos entre sí y diferentes al sector de la rampa (Figura 2).

La cultura organizacional deducida de la investigación se presenta distorsionada entre los sectores. Esto se debe a que los supervisores no tienen el mismo objetivo de trabajo al transmitir la información a sus empleados lo que se observa al comparar el sector de la rampa con los demás sectores. La rampa posee más integración interna que los otros sectores.

La empresa, por lo tanto, posee dos realidades antagónicas en varios aspectos que son perjudiciales para la motivación de los empleados. Se hace necesario conocer los motivos de esta diferencia y las alternativas para evitar que esto afecte el crecimiento personal del empleado.

Figura 2: Diagnóstico parcial de las realidades



CONSIDERACIONES FINALES

Después de analizar los datos referentes a la cultura organizacional se puede hacer un diagnóstico de la cultura de Vuela Alto. Los empleados tienen variadas inquietudes. La mayoría no está realizando como profesional porque consideran que están poco reconocidos y valorados. El sueldo representa uno de los factores de falta de motivación. Hay un clima bastante hostil entre los supervisores y subordinados debido a que se sienten obligados a realizar tareas complejas sin entrenamiento específico. *Si hay un error la culpa es nuestra* señalan.

La clara falta de integración entre los sectores afecta la autoestima de los empleados, además de dificultar la comunicación de procedimientos y la comprensión y respeto por el trabajo del otro.

Para hacer uso de la gestión del conocimiento en el plan estratégico es necesario desarrollar habilidades de gestores de manera de encuadrar la empresa en esta nueva realidad globalizada y transformar al gestor en un líder. Así, deberá elaborarse el plan estratégico con metas definidas a partir del diagnóstico de la cultura. Wright (2002) considera que existen dos tipos de líderes: a) el *líder transformacional* (el que inspira el desarrollo a partir de los cambios); y b) *líder transaccional* (utiliza la autoridad para conseguir los cambios). La evolución de la cultura para la valoración del producto intangible se produce bajo la influencia de un líder transformacional.

Es indispensable ayudar al líder en la concepción de los factores culturales que impiden o perjudican la realización de la misión de la empresa haciendo los cambios necesarios para integrar al equipo, eliminar los prejuicios y promover mecanismos de motivación basados en las sugerencias de los empleados. Se percibió claramente que cuanto menos motivado está el empleado menos colaborará para cambiar la organización.

La gestión del líder será positiva cuando logre la cooperación de los otros en la realización del plan estratégico. Una función esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura; hay que modificar o crear una cultura nueva si es necesario. En el caso de Vuele Alto, el cambio de la cultura fue fundamental para el futuro y el crecimiento de la empresa.

El conocimiento podrá ser generado con la cooperación de todos los sectores, después la información deberá ser filtrada y almacenada. El entrenamiento citado en los formularios se refiere a los cursos específicos de cada sector para intercambiar conocimientos sobre procedimientos y normas; así como cursos de idiomas debido a la importancia del uso de una lengua extranjera (como función y motivación).

La nueva administración estratégica surge a partir de los preceptos de la economía del conocimiento. Este debe referirse a una nueva misión, a los proyectos futuros y todo un nuevo plan de integración y motivación de los clientes internos en busca de un ambiente donde el capital humano sea valorado por su conocimiento y reconocido por su búsqueda de crecimiento de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Drucker, Peter

1993 *Desafio gerenciais para o século XXI*. Ed. Pioneira, São Paulo

Fleury, Maria Tereza Leme

2001 *Gestão estratégica do conhecimento integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. Ed. Atlas, São Paulo

Katz, Robert L.

1970 *Cases and concepts in corporate strategy*. Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs

Melo, Luiz Eduardo Vasconcelos

2003 *Gestão do conhecimento*. Ed. Erica Ltda, São Paulo

Moesh, Marutschka

2000 *A produção do saber turístico*. Ed. Contexto, São Paulo

Nonaka, Ikujiro y Takeushi, Hirotaka

1997 *Criação de conhecimento na empresa como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Ed. Campus, Rio de Janeiro

Shein, Edgar

1985 *Cultura organizacional e liderança*. Ed. Atlas, São Paulo

Souza, Edelar Lanzer Pereira

1978 *Clima e cultura organizacionais – como se manifestam e como se manejam*. Ed. Edgar Blucher Ltda, São Paulo y Ed. Programa de pós-graduação em administração. PPGA-UFRGS, Porto Alegre

Stewart, Thomas A.

2000 *A riqueza do conhecimento – o capital intelectual e a organização do século XXI*. Ed. Campus, São Paulo

Swarowsky, Anelise; Wegner, Douglas y Santos, Carlos Honorato Schuch

2002 *Construindo o futuro desejado*. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da FURB, Blumenau, Brasil. *Revista de Negócios* 7(3):30-38

Taylor, Frederick

1995 *Princípios de administração científica*. Ed. Atlas, São Paulo

Wright, Peter

2002 *Administração estratégica*. Ed. Pioneira, São Paulo

Recibido el 20 de octubre de 2005

Correcciones recibidas el 18 de noviembre de 2005

Aceptado el 25 de noviembre de 2005

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

**DIAGNÓSTICO, TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS DE FUTURO PARA
LAS AGENCIAS DE VIAJES
El caso del sector español**

Sergio Moreno Gil^{*}
Teresa Aguiar Quintana^{**}
Universidad Las Palmas de
Gran Canaria - España

Resumen: Pese a la indiscutible importancia de las agencias de viajes en el sector turístico, y su actual situación de incertidumbre, existe una manifiesta escasez de investigación al respecto en la literatura, destacando especialmente la falta de estudios dirigidos a analizar el escenario futuro de las agencias y posibles actuaciones a acometer. El presente trabajo realiza un estudio cualitativo abordando a dos metodologías complementarias: (1) dinámicas de grupos con los dos principales segmentos de mercado de la agencia de viajes: corporativo y vacacional, analizando sus motivaciones y percepciones y, (2) diversas entrevistas en profundidad con directivos y profesionales del sector, para analizar la percepción del cliente y posteriormente indicar algunas de las tendencias futuras que pueden acontecer en el sector. Finalmente, el trabajo indica una amplia gama de líneas de actuación a desarrollar por las agencias de viajes en España y líneas de investigación de utilidad para el sector.

PALABRAS CLAVE: agencias de viajes, España; estudio cualitativo/ motivaciones/ tendencias/ estrategias de éxito.

Abstract: State of the Art and Future Trends of the Spanish Travel Agencies. Besides the importance of travel agencies and their difficult situation to face the future in the tourism sector, there is a lack of research on travel agencies, the main trends influencing them and possible actions to improve their situation. This research develops a qualitative study based on two related methodologies: 1) focus groups with the main segments of the travel agencies: corporate and holidays, analyzing their motivations and perceptions, and 2) interviews with managers and experts to analyze the perception of the customers and then stress some of the main trends affecting this industry. Finally, and especially valuable due to the difficult situation of the travel agencies in Spain, the study develops some generic strategies to take into account for the travel agencies in Spain and also some future research topics useful for the industry.

KEY WORDS: travel agency; Spain; qualitative study; motivations; trends; successful strategies.

^{*} Profesor Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Las Palmas de Gran Canaria, España. E-mail: smoreno@dede.ulpgc.es.

^{**} Profesor Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Las Palmas de Gran Canaria, España. E-mail: taguiar@dede.ulpgc.es.

INTRODUCCIÓN

El sector turístico en general y el sub-sector de las agencias de viajes en particular atraviesa actualmente una situación bastante compleja y delicada (Yesawich 1996) con un alto dinamismo, debido a factores tales como las innovaciones tecnológicas, la mayor exigencia por parte de los consumidores, el aumento de la competencia, posibles atentados terroristas, o los cambios en el sistema de distribución turística con conflictos entre canales y reducción de las comisiones por parte de las empresas oferentes. Ante esta situación las agencias de viajes deben analizar en profundidad el mercado y sus diferentes segmentos para determinar las posibles alternativas de actuación.

El presente estudio pretende abordar de manera cualitativa tanto desde la perspectiva del cliente como de los profesionales y expertos, diferentes aspectos críticos del subsector de agencias de viajes en España. Así, por una parte se analiza al consumidor y elementos como las motivaciones del usuario de la agencia de viajes, los beneficios buscados, su imagen, posibles frenos a su uso al igual que las asociaciones mentales referidas a las mismas. Este análisis se realiza tanto para el segmento de negocios de la agencia de viajes -uno de los segmentos que aporta mayor volumen y rentabilidad a las agencias de viajes- como para el tradicional segmento vacacional. Por otra parte, con este conocimiento más profundo del cliente se realizaron entrevistas en profundidad con expertos y directivos del sector a los que se hizo partícipe de las conclusiones previas para, indicar posteriormente las posibles tendencias que pueden marcar la futura evolución del sector. Finalmente se hace referencia a las diferentes estrategias de éxito posibles para las agencias de viajes en España.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La agencia de viajes es en la actualidad el principal agente de intermediación turística a escala mundial (Middleton 1997), siendo su rol como distribuidor quizás más significativo que el de otros intermediarios en diferentes industrias y productos (March 1994). En el mundo existen más de 70.000 agencias de viajes con 200.000 puntos de venta, 40.000 de los cuales se encuentran en Europa y aproximadamente 5.000 en España, actuando en una situación cercana a la de competencia perfecta (Bull 1994).

Sin embargo, pese a la importancia de la agencia de viajes en la distribución turística se le ha prestado una escasa atención por los investigadores, según constatan autores como Bitner y Booms (1982); Booms y Kendall (1989); Ritchie (1996) y Oppermann (1999), desviándose la atención hacia Internet como la gran estrella del futuro de la intermediación turística pero sin afrontarse el reto desde la perspectiva del aún hoy líder de la distribución turística, la agencia de viajes.

¿Qué siente y como perciben los principales segmentos de la agencia de viajes a la misma?
¿Cuáles son las principales tendencias futuras que deberán afrontar las agencias? y, aún más

importante ¿Cómo pueden hacer frente al futuro incierto las agencias de viajes para competir exitosamente? Existen varios trabajos desde la perspectiva de los clientes de las agencias de viajes (Capella y Greco, 1987; Hruschka y Mazanec, 1990; Snepenger, Meged, Snelling y Worral, 1990; Le Blanc, 1992; Gee, Makens, y Choy, 1997; Goldsmith y Litvin, 1999; Heide, Grønhaug, y Engset, Heide, M., Grønhaug, K., & Engset, M. 1999; Lam y Zhang, 1999; Heung y Chu, 2000; Moreno y Celis, 2003).

Estos trabajos tratan de mejorar el conocimiento sobre las actitudes, motivaciones y comportamientos de los clientes respecto a las agencias de viajes, como un requisito previo a la mejora del servicio que dichas agencias prestan a sus clientes. En cualquier caso, estos estudios únicamente se centran en determinados aspectos de la demanda y no plantean un análisis más global del sector en su conjunto, que más allá de las percepciones del cliente, también incluya las posibles tendencias y estrategias de éxito para el sector, siendo necesario, por tanto, realizar una mayor investigación cualitativa que pueda ahondar en los aspectos mencionados.

Por otra parte, un análisis sobre los usuarios de la agencia de viajes necesariamente ha de considerar los distintos segmentos de mercado existentes y sus diferencias. En este sentido, uno de los criterios de segmentación más empleados en el sector turístico es el que atiende al propósito de la visita o beneficio buscado. Algunos autores como Poon (1993), Cha y Uysal, (1995), y Middleton (1997), destacan este criterio como el más importante en el sector. Además, Haley (1968) resalta que este criterio es la razón básica que justifica la existencia de segmentos de mercado consistentes. La importancia de alcanzar un conocimiento más profundo de los clientes, descubriendo los perfiles motivacionales de los diferentes segmentos, se justifica porque los factores determinantes de la demanda son complejos y variados, dependiendo del motivo del viaje (Crouch, 1994). Por este motivo se consideró oportuno diferenciar entre el segmento vacacional y el de negocio.

En cuanto al contexto español, país en el que se sitúa el presente caso, es un sector muy fragmentado, y la situación es especialmente preocupante, ya que es uno de los países europeos con mayor número de agencias de viajes, y menor ratio de ventas por agencias (Moreno y Celis, 2003). La investigación sobre la agencia de viajes en España y pese a la aparición de algún trabajo como el de Bigné, Belloch, Martínez, y Miguel (1996) también es escasa. Así, no deja de ser ilustrativo que en el periodo de 1980 a 1995 sólo se realizaran dos trabajos relacionadas con la distribución turística que, siguiendo a Bigné et al. (1996), es quizá la variable del marketing mix del sector turístico que menor atención ha recibido por parte de los investigadores. Es escasa la atención que los investigadores han prestado a las empresas dedicadas a la intermediación, creación y distribución de ofertas turísticas en particular a las agencias de viajes (Esteban Talaya 2000).

METODOLOGÍA

Para la realización del presente estudio se desarrollaron dos metodologías complementarias: dinámicas de grupos con clientes y entrevistas en profundidad con expertos y directivos del sector. Para el primer caso se llevaron inicialmente a cabo 12 dinámicas de grupos donde se aseguró que estuvieran presentes personas que participaban por primera vez en este tipo de situaciones. Se escogieron personas de diferentes ámbitos y perfiles sociodemográficos de manera que se tuviese una adecuada representación de la población española. En cualquier caso, se buscaba más el enriquecimiento en comentarios y aportaciones motivacionales que dichas personas pudieran hacer que la representatividad de las mismas.

Todas las personas acudieron de forma voluntaria para hablar sobre su comportamiento y motivaciones en materia de viajes y como incentivo por su participación entraban en el sorteo de un viaje. El número de participantes osciló entre siete y once por dinámica y, en algunas reuniones, se mezclaron clientes actuales y no clientes de las agencias de viajes; mientras que en otras se prefirió tratar exclusivamente con clientes de negocios o vacacionales dadas sus especiales características. La duración aproximada de cada reunión fue de hora y media. Las reuniones se llevaron a cabo en salones de hoteles en horario de tarde, en las ciudades de Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao, Palma de Mallorca y Las Palmas de Gran Canaria.

Por otra parte, para la segunda técnica metodológica, mediante entrevistas en profundidad se recogieron las opiniones de directores de distintas agencias de viajes (30) y expertos del sector (12) sobre los posibles escenarios futuros del sector.

Se realizaron dos entrevistas con cada directivo y experto. Inicialmente, y tras confirmar que habían leído las principales conclusiones de las dinámicas de grupos con los clientes que se les había facilitado con antelación, se le solicitó a los cuarenta y dos expertos entrevistados las posibles tendencias del sector para posteriormente alcanzar un consenso al respecto con el envío postal de su grado de acuerdo o desacuerdo con las tendencias identificadas. Se tomaron como tendencias del sector aquellas refrendadas por más un 70% de los entrevistados.

En una segunda entrevista con los mismos y, tras enviarles previamente un resumen de las principales tendencias identificadas por ellos, se les solicitó que identificaran las estrategias de actuación recomendadas para afrontar con éxito el futuro del sector en España. La duración media de las entrevistas fue de 65 minutos, oscilando las mismas entre los 34 y 108 minutos.

Finalmente, se les hizo llegar postalmente un resumen de todas las propuestas a la que contestaban indicando su acuerdo o desacuerdo con cada actuación recomendada. Se decidió que las actuaciones refrendadas por más del 70% de los participantes serían las indicadas para incluir como estrategias de actuación genéricas para el sector de agencias de viajes en España.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos, comentándose inicialmente las conclusiones de las dinámicas de grupos de los segmentos de negocio y vacacional, seguido de las tendencias del sector reflejadas por los directivos y profesionales entrevistados y concluyendo con las estrategias de actuación recomendadas.

Dinámicas de grupo. Segmento negocios

En este apartado se comentarán los resultados más importantes obtenidos a través de las discusiones de grupos en las que participaron los individuos pertenecientes al segmento de negocios, describiéndose los beneficios buscados al utilizar una agencia de viajes, los frenos y resistencias a su uso, valoración de diferentes aspectos del servicio, asociaciones realizadas respecto al negocio y sus servicios y otros elementos destacados.

Respecto a los beneficios buscados, los participantes coincidieron mayoritariamente en que los beneficios aportados por la agencia de viajes son comodidad, seguridad, tranquilidad, despreocupación, utilidad y confianza. Destacar que la gente joven también resaltaba el precio y ofertas, mientras que los clientes de mayor edad se mostraban más exigentes y valoraban más el ahorro de tiempo y la búsqueda de alternativas y soluciones. Este segmento de negocios es muy especial, pues los beneficios buscados no hacen referencia a una motivación explícita y manifestada de placer o deseo ego-lúdico, sino que son consecuencia del sistema socio económico, que obliga a viajar aunque no apetezca. En este sentido surgió la controversia de si la empresa debiera valorar las condiciones de familia para hacer viajar a sus empleados. Así, muchos jóvenes piensan que, contrariamente a lo que se puede creer, el sacrificio de viajar es similar entre ellos y los casados puesto que manifiestan la influencia de dichos viajes en su personalidad: “Te vuelves solitario y menos sociable”, “Te aíslas como si escaparas de algo”.

Por otra parte, el segmento de negocio manifiesta un componente racional y objetivo superior al del resto de segmentos lo que puede deberse a su trabajo y condiciones con una mayor lejanía del grupo de pertenencia y su círculo habitual donde el nivel del “yo” que interviene es el racional, calculador, poco emocional o impulsivo, orientado a la realidad. Así manifiestan comentarios del tipo “Las agencias suponen ahorro de tiempo, comodidad y cierta seguridad, aunque se les debe marcar la pauta”. En cualquier caso, siempre da prioridad al componente tiempo tanto psicológico como cronológico: “Tiempo, puntualidad, rapidez, ganar, perder, esfuerzo, dinero”. Asimismo, siempre manifiestan la necesidad de controlar para estar seguro, no fiándose del todo de la persona o la marca con lo cual la despreocupación no llega a ser total. Por consiguiente, su principal motivación es el servicio definido por atención, sensibilidad, adaptabilidad, confianza, seguridad y flexibilidad para los cambios. El valor humano es muy valorado: “Que sean capaces de ponerse en mi lugar”,

“Que sepan lo que quiero”, “Que se interesen por mí”. El precio, aunque les interesa, se ve relegado a un segundo plano, dado que “La comodidad se ha de pagar”.

Por otra parte, y respecto a los principales frenos y resistencias manifestados por estos clientes, mientras que el discurso manifiesto y más consciente tiene un carácter más positivo, el discurso latente y subconsciente que se deriva de las asociaciones y proyecciones realizadas reviste un carácter más negativo con manifestación de temor, inseguridad y desconfianza ante posibles incumplimientos, falta de preocupación por ellos, desinformación, eludir la responsabilidad, rigidez y cambios constantes de personal. “Se pasan la pelota unos a otros”; “Ellos nunca se equivocan”; “Ni pueden dar por sentado que tu sabes algo”. Aunque la mayoría de las experiencias vividas son positivas el discurso de fondo es negativo y en muchas ocasiones producto de comentarios que han escuchado y de la influencia social de los grupos de pertenencia y referencia.

En cuanto a los comentarios sobre determinados aspectos del servicio, se comenzará con las percepciones sobre la información suministrada, con la que existe un problema manifiesto “Es poca, mala, engañosa, confusa, superficial, estándar y típica”, y es asociada a falta de profesionalidad y poca evolución del concepto de negocio. “No hacen nada por vender, sólo esperan allí” y es que “No todo es precio” y “Hay otras necesidades que cubrir”. Los casos de satisfacción con este aspecto son auténticas excepciones y responden a relaciones con personas concretas de la agencia que son valoradas muy positivamente. Los clientes consideran a las agencias de viajes más cómodas que útiles “La agencia de viajes obliga al cliente a que se adapte a ella, y no a la inversa”.

Respecto a la valoración de otras características del servicio, los conocimientos técnicos sobre el proceso de reserva, así como los productos y servicios son manifestados como escasos y confusos. Consideran que la agencia podría hacer mucho más por ellos dado que disponen de todo ese conocimiento e información, pero “la desidia del agente no ayuda”.

Es paradójico que se padezca cierta angustia cuando lo que realmente buscan es tranquilidad y seguridad, pero “Muchas veces utilizo la agencia porque no me queda más remedio”. La agencia es pues identificada como una mera expendedora de billetes y servicios sueltos aunque saben que pueden hacer mucho más. Los clientes no quieren tener que preguntar, pero sí ser informados y recibir una relación más personalizada: “Que sepan lo que quiero y reciba información, pero no ser bombardeado con encuestas y folletos. Eso no es”. La falta de profesionalidad -entendida ésta como falta de formación y perfeccionamiento, escasa atención en la prestación del servicio, reducido conocimiento, sin actitud, ni aptitud- es vista como el problema más significativo y conflictivo. Deben conocer lo que venden y “Ser primero vendedores y después técnicos”, porque “Ese sabe ponerse en tu piel y conoce lo que quieres y no darte folletos que ni siquiera ellos conocen”.

Finalmente, la asociación realizada por los clientes respecto a varios elementos de la agencia es bastante significativa. Así, por ejemplo, la ubicación de la agencia carece casi por completo de

importancia para este segmento; el tamaño de la agencia no es un aspecto muy importante, aunque normalmente trabajan con grandes agencias cuyas marcas les confiere más seguridad, profesionalidad y estructura en origen y destino “Si son grandes, al menos sabes que puedes reclamar y te harán caso”; la especialización de la agencia en este segmento es muy valorada, puesto que consideran que se ajustarán mejor a sus necesidades únicas. Asimismo, la persona (el agente de viajes) es mucho más importante que la organización y es realmente la que fideliza aunque también puede ser contraproducente en la medida de que “Al conocerte abusan de ti y o se olvidan de tus necesidades porque tu seguirás ahí o te meten productos caros sin más”. Respecto a la imagen de la agencia y sus marcas, ésta no se obtiene de forma precisa de manera que los productos son los que tienen el protagonismo: billetes de avión, hoteles, etc. y las agencias son vistas como meras expendedoras.

Otros aspectos puestos de manifiesto por los clientes de negocio es no conocer sus derechos y tratan de prevenir en la medida de lo posible el pago mediante tarjeta de crédito por motivo de seguridad ante lo que pueda pasar. Por otra parte, se presenta un manifiesto desagrado hacia la práctica de muchas agencias de sondear o a las empresas, secretarías, etc. sobre la agencia con la que trabaja la empresa porque “Demuestra poca capacidad”, “No es de profesionales” y “No me gusta eso”.

Como conclusión, el comportamiento del cliente se fundamenta en una decisión racional y poco impulsiva donde se busca servicio y se es adverso al riesgo por lo que no hay interés en cambiar de agencia. El origen de la elección de compra es normalmente por la relación establecida, primero personal y luego con la agencia, así como ofertas específicas de la agencia o de sus productos.

Dinámicas de grupo. Segmento vacacional

Este segmento está compuesto por un grupo homogéneo de individuos, si bien se encuentran diferencias que se explican fundamentalmente por variables de edad y nivel socio-económico. En este apartado se comentarán los resultados más importantes obtenidos a través de las discusiones de grupos en las que formó parte el cliente vacacional, describiéndose los beneficios buscados al utilizar una agencia de viajes, los frenos y resistencias a su uso, valoración de diferentes aspectos del servicio y, asociaciones realizadas respecto al negocio y sus servicios.

Desde un primer instante se denota que, a diferencia del cliente de negocio, el contexto motivacional de estos clientes respecto al servicio es mucho más emocional. La necesidad que da origen al deseo puede ser altamente placentera pero también frustrante (como se demuestra con muchos ex-usuarios) y donde participan muchos elementos dinamizadores como son los sueños, fantasías, asociaciones, proyecciones, imitación, conocimiento, etc. En cualquier caso, el estímulo es para este segmento de gran intensidad.

Respecto a los beneficios buscados se destaca la homogeneidad y la búsqueda de placer, disfrute, juego, fantasía, posesión, conocimiento y sentido del viaje son muy significativos. En este sentido es precisamente en esos aspectos en los que radica el poder de seducción y donde debería de hacer énfasis la agencia de viajes. Asimismo, se trata de una inversión muy importante para el cliente ya que realiza un esfuerzo económico significativo acompañado de decisiones conflictivas y elementos de disonancia cognitiva lo que explica la cautela y reticencia que muestra el cliente hacia la agencia y su deseo de "Que todo salga como lo he soñado". Se espera recordar ese viaje para siempre. Recordar que pocos productos como los viajes se comentan y comparten tanto después de su uso (pases de fotos y videos con amigos, entrega de regalos y souvenir, etc.) siendo el viaje un producto de gran interacción social. Por tanto, las necesidades básicas que el cliente de la agencia desea satisfacer son de recreo y placer, seguridad y protección, comodidad y bienestar, contacto y afecto, y curiosidad.

En cuanto a las diferencias por segmentos no se detectó ninguna en función de la zona geográfica pero sí por edad. Así, el segmento de mayor edad se mueve principalmente por los precios y ofertas y son los menos exigentes, quizás por su reducido nivel de experiencia y bajas expectativas previas. Por el contrario, el segmento de jóvenes entiende que si bien el precio sigue siendo el factor prioritario la relación calidad precio debe ser equilibrada, son más independientes y supeditan calidad del alojamiento y comodidades al precio "Que sea un sitio limpio y digno. Luego con imaginación uno se lo monta divertido".

Respecto a los frenos y resistencias manifestados, el problema principal es una falta de satisfacción de las necesidades no cubriéndose las expectativas respecto a la confianza, despreocupación, cumplimiento, información útil y veraz, profesionalidad, atención, tiempos de espera, flexibilidad, o alternativas disponibles. Es muy generalizado el comentario de "Contratas una determinada calidad pero luego te encuentras con otra inferior" o "Parece que moleste cuando pides más información". La frustración del mal servicio es enorme "Por mucho que te devuelvan el dinero", y es vivida como una traición a sus esfuerzos y fantasías dando paso a la proyección de sentimientos negativos hacia la agencia de viajes con una asociación generalizada a todas las agencias, donde si además se considera el efecto del "boca-oído" se observa como la imagen de las agencias se encuentra perseguida por un aura de rechazo y engaño.

Por otra parte se debe señalar que no existe una percepción clara de la utilidad de la agencia de viajes aunque a veces se reconoce su utilidad. "No queda otro remedio que acudir a ellas". Hay un pensamiento global de que "No se ofrecen todas las alternativas posibles y el tipo de contrato y la letra pequeña son un engaño" para que la agencia se exculpe de responsabilidades. Asimismo, un gran número de no usuarios prefieren ignorar los servicios de la agencia por no perder lo que más valoran: anhelo de placer, libertad e independencia. Por lo tanto, buscan libertad de movimientos, espontaneidad e improvisación. "Aprendes mucho más si viajas sin la agencia" y estas utilidades las encuentran mejor en las oficinas de turismo de otros países, Internet y directamente con los

prestatarios. Otro grupo de clientes que no utiliza la agencia es por el tipo de viajes que realizan: visitas a familiares y amigos o a destinos muy poco complejos dentro del propio país o cercanos que son muy fáciles de organizar.

Respecto a la valoración de las características del servicio, el grado de conocimiento técnico del cliente sobre los posibles servicios que ofrece la agencia es bastante limitado. Además achacan esta situación a la agencia de viajes que no presenta suficiente información y ésta carece de validez y utilidad, donde la predisposición de la agencia hacia la información no es la más adecuada. Se critica que “Información no es igual a folletos” dado que éstos, si bien necesarios, son muy extensos y de poca calidad. “Yo no quiero kilos de folletos porque no tengo que saber más que ellos para que me ayuden”. Rara vez se recibe información más personalizada sobre las costumbres o gastronomía del lugar de vacaciones. El cliente busca que se le escuche y comprenda, recibir información detallada y un trato amable por parte de la agencia.

Finalmente, comentar la asociación realizada por los clientes respecto a varios elementos de la agencia. Respecto a la localización existe una satisfacción general dado el gran número de agencias que existe y se valora la existencia de alguna atracción concreta que atraiga hacia la misma. También se comenta la importancia de que se consideren sus hábitos de comportamiento y desplazamiento. En referencia al tamaño importa más el conocimiento de la persona de contacto que el tamaño de la agencia. En cualquier caso, las grandes se asocian a marca y seriedad, seguridad, distante y frialdad. Por otro lado, las pequeñas -especialmente por la gente joven- son vistas con más calidad humana, accesibilidad, especialización e ilusión. Respecto a la valoración de la calidad técnica y funcional, para la primera se valora negativamente los conocimientos de la agencia, las soluciones técnicas y el propio conocimiento técnico de los empleados mientras que la tecnología sí es valorada positivamente. Respecto a la calidad funcional, no se valora positivamente la atención personalizada, la accesibilidad y actitud mientras que el comportamiento del personal consigue un aprobado. El doble papel del agente de viajes de gestión técnica y de relación flaquea especialmente en el segundo factor “Parece que no les interesase mantener a los clientes actuales”.

Respecto a la imagen de la agencia y sus marcas existe una impresión generalizada de que todas las agencias son iguales, con poca imagen de la marca. Así, si bien es cierto que prefieren que la agencia de viajes sea conocida, las califican de mercantilistas sin contar con una proximidad con el usuario y es la persona de contacto la que mantienen la relación y en la que depositan su confianza. Las asociaciones que se realizan con las agencias son con bancos (mercantilistas, letra pequeña, poder), seguridad social (colas, tiempos de espera, mal servicio) y supermercado (compras más que venden). La imagen ideal revelada contempla elementos tales como “Que sean especialistas en ti, calidad humana, fidelidad, globalidad, justicia, personalización, servicio 24 horas, protección, y profesionalidad”.

Como conclusión, se puede afirmar que en el proceso de compra existe un fuerte impulso inicial de búsqueda de deseo y gratificación, con apelaciones al placer hedonista, a la vez que un importante freno inicial que es el precio. Por tanto existen dos estímulos confrontados que llevan a una búsqueda importante de información que justifique la decisión a tomar, reforzándola y racionalizándola incluso una vez ya tomada dicha decisión.

Tendencias del sector manifestadas por los profesionales y expertos

A raíz de los comentarios de directores de agencias entrevistados y de los profesionales del sector en base a su conocimiento del sector, y al análisis de los comentarios de los clientes mostrados anteriormente se pueden pronosticar una serie de tendencias para el sector en los próximos años. En general, el futuro del sector es percibido como duro y difícil, con muchos cambios dentro de una adaptación evolutiva necesitando las agencias de cambios en su gestión y actuación para competir con éxito en el mercado. Entre las tendencias identificadas, se muestran a continuación las 14 más destacadas que se han distribuido en tendencias sobre la estructura del sector y tendencias sobre la comercialización:

1. Tendencias sobre la estructura del sector de las agencias de viajes y su oferta

- Aumento general de la presión competitiva y disminución del número de oficinas de agencias que se debe fundamentalmente a factores como el crecimiento del tamaño de los grandes grupos turísticos; la llegada de empresas ajenas al sector turístico (bancos, hipermercados, aseguradoras) que tratan de optimizar sus infraestructuras y carteras de clientes; la intensificación del contacto directo con el cliente que realizarán muchas empresas prestatarias, que ofrecerán servicios especiales a los clientes cuyo costo es inferior a la retribución de la agencia de viajes; una amplitud de posibilidades sustitutorias a la agencia de viajes (Internet, GDS, etc.) que, aunque aún en proceso de consolidación, significan un cambio importante en el sector.

- Una mayor concentración del mercado, con grandes grupos de agencias que se plantean una implantación cuando menos en el ámbito nacional para poder ser competitivas. Este fenómeno hará que las cadenas de agencias ostenten un poder de negociación que nunca antes habían tenido en el mercado. Además, estos grandes grupos de agencias se benefician de economías de escala que les reporta una gran ventaja competitiva frente a las agencias independientes.

- Se intensifican las agrupaciones de agencias independientes y su especialización: Así, por ejemplo en Estados Unidos de América la *Business Travel Contractors* trabaja con la finalidad de presionar a los oferentes, especialmente líneas aéreas, y obtener mejores condiciones de negociación. En Europa, la GEBTA, es una asociación para agencias de negocios que ya tiene un peso significativo en el sector. Asimismo, también habrá una mayor especialización entre las agencias independientes, centrándose algunas en nichos de mercado.

- Posible entrada de capital extranjero en el sector. Esto se producirá presumiblemente mediante la compra de alguna de las grandes cadenas nacionales ya implantadas que pasarán a formar parte de grandes grupos multinacionales.

- Disminución de los márgenes obtenidos y de la rentabilidad del negocio, lo que se debe fundamentalmente a dos factores: (1) La disminución de las comisiones que realizan las empresas prestatarias, llegando a eliminarse por completo en algunos casos y, (2) la reducción del precio medio de los paquetes turísticos unido al aumento de ventas de última hora con grandes descuentos que provoca una reducción del ingreso obtenido por reserva efectuada.

- Regulación menos restrictiva pero más proteccionista con el cliente. La actual regulación española de agencias impone barreras de entrada significativas en el sector, si bien la tendencia es hacia una mayor liberalización. Otro punto que se está intensificando es el de protección al cliente final con una responsabilidad solidaria de la agencia de viajes junto al prestatario.

- Ampliación de los servicios prestados a través del BSP (*Billing & Settlement Plan*) y GDS's que conformarán una amplia red de conexiones y sistemas integrados entre las empresas del sector.

- El agente de viajes pasará a ser un verdadero especialista y asesor de viajes, formado constantemente y mejor valorado en función de sus conocimientos. Las empresas tratarán de impedir la rotación y fuga de sus talentos. Es necesario destacar que actualmente los agentes presentan un alto nivel de rotación, se realizan escasos esfuerzos formativos por parte de las empresas, los salarios son reducidos, los empleados disponen de un conocimiento limitado de las nuevas tecnologías y reciben una saturación de información por parte de los oferentes que no son capaces de asimilar.

- Cambios en los clientes. A los identificados en las dinámicas de grupos los directivos y especialistas han añadido que los nuevos consumidores son multiconsumidores, tienen mayor conciencia medioambiental y están habituados al manejo de las nuevas tecnologías. Asimismo, la estacionalidad de sus vacaciones en España sigue siendo bastante marcada aunque la tendencia parece indicar una progresiva y lenta desestacionalización.

2. Tendencias sobre la comercialización de las agencias de viajes

- Una competencia en precios muy marcada, aspecto éste que se debe fundamentalmente a la escasa diferenciación del sector.

- Expansión de los denominados "hipermercados de viajes". Los principales grupos turísticos desarrollarán estos grandes centros en las afueras de la ciudad donde ofrecerán una amplia variedad de servicios siete días a la semana, aparcamiento, etc. Según estimaciones estos centros

pueden alcanzar el volumen de negocio de quince agencias tradicionales. Grupos como Airtours, con sus centros Holidayworld, y First Choice, con Holiday Hypermarkets, ya han desarrollado el concepto fuera de España.

- El desarrollo de las nuevas tecnologías. Las agencias han realizado cuantiosas inversiones en sistemas computerizados de reservas, CRM, marketing, etc. que permitirán, entre otros, un mejor conocimiento del cliente. Las nuevas tecnologías permiten un acceso rápido y económico a la información así como un acercamiento entre el prestatario y el cliente.

- La intensificación de la comercialización directa. Esto se aprecia claramente en las campañas realizadas por muchas entidades donde se insta al cliente a contactar directamente con la empresa prestataria. Esto obligará a las agencias de viajes a desarrollar una función de mayorista creando productos y comercializándolos directamente, así como a especializarse en segmentos o nichos muy concretos.

- Nuevas formas de distribución física de las agencias. Se separarán las zonas de *back office*, recepción, servicio personalizado de asesoramiento, área de servicios automatizados, zona de relax con demostraciones de los productos, etc. Se rediseñarán los procesos para optimizar el espacio a la vez que satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Estrategias recomendadas para el sector por profesionales y expertos

Finalmente, los diferentes directivos y expertos entrevistados, y una vez analizadas las conclusiones de las dinámicas de grupos y las tendencias identificadas por ellos mismos, hicieron una serie de recomendaciones sobre futuras estrategias de éxito a desarrollar por las agencias de viajes españolas. A continuación se presentan las 26 propuestas realizadas divididas en actuaciones sobre la comercialización, actuaciones sobre el producto o servicio ofrecido y actuaciones sobre la estructura organizativa y gestión.

1. Actuaciones centradas en la comercialización

- Potenciar el conocimiento de la marca. Que el usuario sea verdaderamente un cliente de la agencia y no del turoperador o de la empresa prestataria, ni tan siquiera cliente de un empleado concreto de la agencia dado el riesgo que esto supondría en caso de cambios de personal. El cliente decide acudir a una determinada agencia en función del valor recibido y esfuerzo realizado; y la marca de la agencia debe de aportar bastante al numerador de esa función.

- Dar a conocer a los diferentes segmentos de mercado las ventajas que ofrece la agencia de viajes para cada uno dado que en muchos casos se desconocen las mismas. Para ello

deben desarrollar un mayor enfoque de mercado comunicando el valor añadido que aportan al cliente.

- Las agencias independientes deben destacarle al cliente las características de su servicio de asesoramiento profesional con independencia de intereses de terceros dado que no pertenecen a ningún grupo o turoperador turístico, lo que les permitiría actuar con una mayor objetividad. A su vez conviene su integración en centrales de compra lo que le permitiría mejorar sus márgenes.

- Desarrollar un sistema de distribución que tenga en cuenta los factores psicológicos de sus clientes que los puede afectar como el patriotismo y el sentimiento hacia las empresas locales o regionales, lo que puede hacer desviar el consumo hacia algunas agencias y algunos productos concretos (caso común de las compañías aéreas de bandera).

- Desarrollar procedimientos de comunicación regulares, puntuales y rápidos con los clientes, apoyándose si es necesario en alianzas con otras empresas, lo que puede permitir a las agencias un mejor conocimiento de sus clientes. En este sentido, sería conveniente implementar un sistema de escaparates y merchandising más innovador y dinámico por parte de la agencia y mejoras en los CRM.

- Desarrollar una mayor relación social con su entorno inmediato, como convertirse en la agencia del barrio, del pueblo, del club, etc. que tiene su cartera de amigos, conocidos y clientes de siempre.

- Desarrollar acuerdos con empresas (que ya pueden ser clientes corporativos) para captar el vacacional de sus empleados haciendo ofertas especiales e, incluso, ofertas personalizadas para los periodos concretos en los que cada empleado dispone de vacaciones.

- Desarrollar acciones de ventas más agresivas y creativas. La imaginación y el desarrollo de acciones que no se fundamenten en el precio aún no han hecho eclosión en el sector. Sencillamente no es necesario ponerle un precio a todo elemento que figure en el escaparate. Por otra parte, la introducción de una gestión de *yield management* puede ayudar a una mejora de la gestión de descuentos, rappels y ofertas.

- Imponer al cliente gastos de gestión. Dicho cargo por operación o servicio debe fundamentarse en un aporte real de valor añadido ya sea de información, asesoramiento, oferta o cualquier otro servicio complementario.

- Potenciar la venta de otros productos relacionados como los seguros de viaje, guías o material específico que pueden aportar un beneficio extra a la agencia. Asimismo, la ampliación

del número de funciones y servicios que la agencia realiza actualmente también puede ser una alternativa válida.

- Obtener mejores rendimientos en la temporada alta, es decir, durante los periodos de Navidad, Semana Santa, verano y puentes o fines de semana largos. Estos periodos se descuidan a veces porque la alta actividad está garantizada, sin embargo, las agencias no obtienen durante los mismos todo el resultado que debieran con una gestión más optimizada.

- Diseñar distribuciones de las tiendas y puntos de venta que faciliten el proceso de la venta de productos con comodidad para el agente de viajes y el cliente y con unos procesos de trabajo integrados con la distribución física del mobiliario y resto del equipo. En este sentido, se debería evitar que un agente tuviera que levantarse de su asiento, o bien que un cliente se inclinara hacia delante para ver la pantalla de la computadora del agente.

- Aprovechar las nuevas posibilidades tecnológicas ya sea desarrollando una *web* propia, enlaces con otras *webs* importantes, integrándose en portales temáticos, o buscando alianzas con socios especializados en los aspectos tecnológicos que le puedan ser de utilidad. Se debe señalar aquí que conviene ser precavidos en la inversión en tecnología, debiéndose realizar las inversiones cuando su funcionamiento y rentabilidad ya estén probados. Por otro lado, la informatización de la empresa puede ayudar a sistematizar procesos disminuyendo el papeleo y mejorando la gestión de la información de clientes y proveedores. En cualquier caso, el uso intensivo de la tecnología nunca debe significar frialdad e inseguridad para el cliente sino que se debe complementar con el contacto humano, y la calidez y confianza que éste aporta.

2. Actuaciones centradas en el producto o servicio

- Deberán transformarse en verdaderos especialistas y asesores de viajes más que en expendedores de viajes a petición del cliente lo que exige un conocimiento profundo de sus productos. Se debe resaltar que no es lo mismo ser agente de viajes que consultor de viajes. Se trata de transmitir una mejor información y, sobre todo, cumplir lo prometido mostrando interés por el cliente.

- Es necesario intensificar el servicio en aquellas relaciones y contactos con los clientes en los que éstos se encuentren involucrados: el grado de implicación del cliente dependerá de la propia naturaleza del producto comprado (será mayor para un viaje lejano que para un simple billete aéreo), la situación del cliente (e.g.: una luna de miel), y la personalidad del cliente en sí. Por el contrario, en las situaciones de poca relación un servicio homogeneizado de corta duración y poco intensivo en asesoramiento puede ser suficiente. En este caso, la automatización es una solución interesante (e.g.: expendedores automáticos), dado que es

precisamente en estos servicios en los que el cliente no está dispuesto a pagar una comisión de gestión y donde la empresa puede liberarse de ejecutar acciones repetitivas.

- Se deberá mejorar la formación actitudinal y aptitudinal de los empleados, tanto funcional como del propio negocio turístico. Así, algunos aspectos como técnicas de venta, gestión del programa de reservas (Amadeus) o tratamiento de llamadas telefónicas son cruciales para la agencia. Los empleados representan la imagen de la agencia, y por tanto son uno de sus activos más valiosos.

- Conviene especializarse ya sea por producto, mercado o ambos para poder atender adecuadamente a sus clientes. En el caso de las grandes agencias la especialización departamental debe ser intensificada haciendo necesario contar con especialistas para cada producto y mercado. Es importante realizar una correcta selección de los clientes centrándose en aquellos que generan un volumen alto de ventas, con una rentabilidad adecuada y con niveles de fidelidad consistentes.

- Es necesario fomentar la diferenciación ya sea a través de la relación establecida con el cliente (e.g.: profesionalidad, disposición, seguimiento), la estructuración del servicio (e.g.: accesibilidad, disponibilidad, eficacia, rapidez), el ofrecimiento de productos propios muy especializados adaptados al cliente, etc.

3. Actuaciones centradas en la estructura organizativa y de gestión

- Aumentar la dimensión para obtener economías de escala ya sea en compras, imagen, formación, logística con proveedores, etc. El crecimiento se puede conseguir por expansión, adquisición, fusión, franquicia, agrupación o desarrollo vertical.

- Recortar costos de operación y estructura para lo cual es necesario un desarrollo de la contabilidad analítica en las empresas y reducción de algunos costos como los de comunicación, mensajería, etc. También debe ser analizada la aplicación de otras acciones como la de disminuir el cobro a través de tarjetas de crédito en favor de sistemas electrónicos de pago.

- Aumentar las ventas por empleado dado que ellos suponen uno de los principales costos para las agencias. Se debe evitar que los empleados dediquen tiempo a labores administrativas y que no aporten valor al cliente.

- Desarrollar una mejor gestión de categorías de productos y *stocks* con una mejor planificación y diseño de los procesos internos. En muchos casos es necesario crear productos propios que permitan a la agencia operar con márgenes interesantes.

- Concentrar las ventas en los prestatarios más rentables, en función de las comisiones que ofrecen y los descuentos por volumen de compra, actuando en contrapartida con un trato preferencial y de apoyo hacia la venta de los productos ofrecidos por esos prestatarios.

- Potenciar las colaboraciones con los proveedores preferentes para que aporten más folletos, portadas a los catálogos de la propia agencia, realicen contribuciones económicas para publicidad, que faciliten el proceso operativo o mejoren la asistencia comercial.

- Asignar una cantidad de dinero fija a las empresas prestatarias y destinos turísticos por la exposición mensual de sus catálogos y material promocional, imputando primas extras por disponer de un estante o lineal al nivel de la vista del cliente en el aparador, o por estar presente en la vidriera. Obviamente, la comisión que se recibe posteriormente por parte de esas empresas es menor, pero se consigue pasar una parte de los ingresos de variables a fijos.

- Firmar contratos de distribución exclusiva con empresas oferentes y turoperadores pequeños y especializados que no encuentran buenas oportunidades en las grandes cadenas de agencias.

CONCLUSIONES Y ALCANCES

Como consecuencia de las diferentes dinámicas de grupos realizadas, se pusieron de manifiesto varios aspectos internos del cliente que hacen referencia a sus motivaciones durante la relación establecida con la agencia de viajes. Se puede afirmar que el cliente busca más calidad y mejor relación calidad/precio así como más variedad de productos y servicios, mayor número de prestaciones, confianza, más información, comodidad, despreocupación y mayor seguridad y rapidez. El servicio buscado se caracteriza por su atención, sensibilidad, adaptabilidad, confianza, seguridad y flexibilidad siendo el valor humano muy valorado. Para ambos segmentos estudiados se observa que mientras el discurso manifiesto y más consciente tiene un carácter más positivo, el discurso latente y subconsciente reviste un carácter más negativo con manifestación de temor, inseguridad y desconfianza. Además, para los clientes no existe una percepción clara de la utilidad de la agencia de viajes aunque a veces se reconoce la misma. Finalmente, respecto a la imagen de la agencia y sus marcas existe una impresión generalizada de que todas las agencias son iguales, con poca imagen de la marca siendo las marcas de los productos ofrecidos las que tienen el protagonismo.

Respecto a las principales diferencias encontradas entre los dos segmentos se pueden destacar las siguientes. El segmento de negocio manifiesta un componente racional, objetivo calculador y poco emocional e impulsivo; busca servicio y es adverso al riesgo por lo que no está interesado en cambiar de agencia. Por el contrario, el cliente vacacional muestra un contexto motivacional respecto

al servicio mucho más emocional, donde la necesidad que da origen al deseo puede ser altamente placentera pero también frustrante, debido a la inversión económica y emocional realizada. El estímulo para este segmento es de gran intensidad existiendo una búsqueda de placer, disfrute, juego, fantasía, posesión, conocimiento y el sentido del viaje es muy significativo. Por tanto existen dos estímulos confrontados con un fuerte impulso inicial que debe descargarse de búsqueda de deseo y gratificación con apelaciones al placer hedonista, a la vez que un importante freno inicial que es el precio.

El precio es precisamente otro elemento diferenciador. Mientras que para el cliente corporativo el origen de la decisión de compra es normalmente por la relación establecida -primero personal y luego con la agencia- así como por ofertas específicas de la agencia o de sus productos y finalmente el precio, para el cliente vacacional es mucho más importante especialmente para los segmentos de mayor edad y jóvenes. Otros elementos diferenciadores son los que hacen referencia a la valoración de atributos de servicio realizadas por ambos segmentos. Así, la ubicación es más importante para el cliente vacacional, mientras que el tamaño y nivel de especialización lo son para el cliente corporativo.

Por otra parte, los profesionales y expertos consultados en función de su conocimiento del sector y del análisis de las conclusiones de las dinámicas de grupos identificaron 14 tendencias principales que afectarán al sector divididas en dos grandes apartados: tendencias sobre la estructura del sector de las agencias de viajes y su oferta y tendencias sobre la comercialización de las agencias de viajes.

Los profesionales y expertos también hicieron una serie de recomendaciones sobre las estrategias genéricas de actuación a desarrollar por parte de las agencias de viajes en España. Las 26 estrategias recomendadas se agruparon en tres apartados genéricos: actuaciones centradas en la comercialización, actuaciones centradas en el producto o servicio y actuaciones sobre la estructura organizativa y elementos de gestión.

Finalmente, existen algunos aspectos interesantes sobre la percepción y el comportamiento del cliente que han salido a relucir durante la realización del presente trabajo y sobre los que se necesita una mayor investigación para permitir definir mejor las estrategias adecuadas a desarrollar por las agencias de viajes en España: 1) la sensación de lejanía del grupo de pertenencia y su círculo habitual que provoca aislamiento en el cliente corporativo cuando viaja; 2) la importancia del componente tiempo para el cliente de empresa, tanto su componente psicológico como cronológico; 3) el papel del agente de viajes en su relación con el cliente; 4) La sensación de un gran número de no usuarios, que no utilizan los servicios de la agencia por no perder libertad e independencia; y 5) la asociación realizada por muchos clientes de las nuevas tecnologías con frialdad e inseguridad; mientras que el contacto humano es relacionado con la calidez y confianza.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bigné, E., Belloch, A., Martínez, C., & Miguel, M. J.

1996 La calidad de servicio en las agencias de viajes: una adaptación de la escala servqual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 5(2):7-18

Bitner, M. J., & Booms, B. M.

1982 Trends in travel and tourism marketing. The changing structure of distribution channels. *Journal of Travel Research* 20:39-44

Booms, B. H., & Kendall, K. W.

1989 Consumer perception of travel agencies: Communications, images, needs, and expectations. *Journal of Travel Research* 27:29-37

Bull, A.

1994 *The economics of travel and tourism*. Longman, Madrid

Capella, L.M., & Greco, A.J.

1987 Information sources of elderly for vacation decisions. *Annals of Tourism Research* 14:148-151

Cha, S.K.M.; Uysal, M.

1995 Travel motivations of Japanese overseas travellers. A factor-cluster segmentation approach. *Journal of Travel Research* 33 (summer):33-39

Crouch, G.T.

1994 The study of international tourism demand: A survey of practice (part I). *Journal of Travel Research* 32(4):41-55

Esteban Talaya, A.

2000 La investigación turística en la universidad española. *Estudios Turísticos*, Nº.144-145:156-177

Gee, C. Y., Makens, J. C., & Choy, D. J. L.

1997 *The travel industry*. Van Nostrand Reinhold, New York

Goldsmith, R. E., & Litvin, S. W.

1999 Heavy users of travel agents: A segmentation analysis of vacation travellers. *Journal of Travel Research* 38:127-133

Haley, R.

1968 Benefit segmentation: A decision oriented research tool. *Journal of Marketing*. 23 (July):30-35

Heide, M., Grønhaug, K., & Engset, M.

1999 Industry specific measurement of consumer satisfaction: Experiences from the business travelling industry. *Hospitality Management* 18:201-213

Heung, V., & Chu, R.

2000 Important Factors Affecting Hong Kong Consumers' Choice of a Travel Agency for All-Inclusive Package Tours. *Journal of Travel Research* 39:52-59

Hruschka, H., & Mazanec, J.

1990 Computer-assisted travel counselling. *Annals of Tourism Research* 6:79-97

Lam, T., & Zhang, H.

1999 Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management* 20:341-349

Le Blanc, G.

1992 Factors affecting customer evaluation of service quality in travel agencies: An investigation of customer perceptions. *Journal of Travel Research* 30:10-16

March, R.

1994 Tourism marketing myopia. *Tourism management*, 15(6): 411-415

Middleton, V.

1997 *Marketing in travel and tourism*. Butterworth Heinemann, Oxford

Moreno, G.S. & Celis, S.D.

2003 Analysis of the travel agencies from the leisure travellers' perception: the Spanish case. *Tourism* 51(1): 31-41

Oppermann, M.

1999 Data based marketing by travel agencies. *Journal of Travel Research* 37:231-237

Poon, A.

1993 *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International, Wallingford

Ritchie, J. R. B.

1996 Beacons of light in an expanding universe. An assessment of the state-of-the art in tourism marketing research. *Journal of Travel and Tourism Marketing* 5(4):49-84

Snepenger, D., Meged, K., Snelling, M. & Worral, K.

1990 Information search strategies by destination-naïve tourists. *Journal of Travel Research* (summer): 13-16

Yesawich, P. C.

1996 Travel agents: dinosaurs or divas? *Lodging Hospitality* 52(2):18

Recibido el 09 de septiembre de 2005

Correcciones recibidas el 03 de noviembre de 2005

Aceptado el 11 de noviembre de 2005

Arbitrado anónimamente

GESTIÓN PREVENTIVA DE IMPACTOS AMBIENTALES
Implantación geoespacial del turismo en el Sector Oeste de
Cayo Santa María, Jardines del Rey - Cuba

Manuel González Herrera*
Universidad Central de Las Villas
Santa Clara - Cuba

Resumen: *El presente trabajo comunica los resultados del proceso investigativo relativo a la gestión de los impactos de nuevos desarrollos turísticos, basado en el caso de estudio de Cayo Santa María, perteneciente al Archipiélago Jardines del Rey, al norte de Cuba Central. Asume como posición estratégica el estudio integrado de la situación ambiental con y sin proyecto turístico, como premisa para diseñar el plan de manejo de impactos potenciales. Los resultados obtenidos sirvieron de base al proceso de toma de decisiones relativas a la formación del nuevo destino turístico, a la vez que han constituido la línea base para el seguimiento de los impactos del turismo en fase de funcionamiento de la nueva planta turística.*

PALABRAS CLAVE: *medio ambiente, turismo, desarrollo sostenible, impactos ambientales, gestión ambiental.*

Abstract: *Preventive Management of Environmental Impacts. The Case of West Santa Maria Key. Kings Gardens, Cuba This paper presents the results of the research process relative to the management of impacts of new tourist developments, based on the case of study of Santa María Key, belonging to "Archipiélago Jardines del Rey", at the Central part of Cuba. It assumes as strategic position the integrated study of the environmental situation with project and without tourist project, as premise to design a plan of handling of potential impacts. The obtained results served as a base of the making decision process related to formation of the new tourist destination, at the same time they have constituted the base line for the management of the impacts of tourism on phase of operation of the new tourist development.*

KEY WORDS: *environment, tourism, sustainable development, environmental impacts, environmental management.*

INTRODUCCIÓN

La implantación geoespacial del turismo en destinos locales adquiere características especiales para los pequeños espacios geográficos insulares caracterizados por sistemas ambientales vulnerables ante las cargas adicionales que presuponen los nuevos proyectos de desarrollo turístico. En tales casos, es fundamental para el gestor turístico disponer de

* Manuel González Herrera es Doctor en Ciencias Geográficas. Profesor e Investigador del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba. Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Turismo en la referida universidad. E-mail: manglez@ucvl.edu.cu.

herramientas que permitan realizar el análisis regional y local (Carranza 2005) de los impactos ambientales adversos inducidos por las nuevas obras y/o actividades que se inscriben en el espacio local.

La gestión de los impactos del turismo guarda relación estrecha con los modelos de organización turística asumidos para cada espacio. La historia del turismo ha corroborado como modelos tradicionales de desarrollo turístico, ajenos a los ambientes y culturas locales, y que no promueven el desarrollo endógeno del turismo desde las propias comunidades, se han implantado en muchos destino turísticos con carácter convencional y repetitivo.

Teorías alternativas de desarrollo llegan en las últimas décadas para posicionar la sustentabilidad como modelo que pretende optimizar las relaciones naturaleza sociedad, en su condición de opción responsable para resolver los conflictos que provocan situaciones de deterioro ambiental, social y económico. Este modelo de desarrollo procura la satisfacción de las necesidades de la sociedad, fomenta el crecimiento económico dentro de límites ambientales, sociales, y tecnológicos, a la vez que propicia la participación social, entre muchas otras perspectivas humanas (World Tourism Organisation 1993; 1995).

Entre los instrumentos territoriales de gestión ambiental a favor de la implantación de los modelos de desarrollo sostenible se encuentran los estudios y la investigación de los impactos ambientales (CITMA 1997a:12), que constituyen en premisa para manejar con carácter preventivo los efectos adversos generados por las soluciones asumidas para proyectar el desarrollo turístico. Es reconocido que el Estudio de Impacto Ambiental se desarrolla como la etapa técnica condicionada al Proceso Administrativo de Evaluación de Impacto Ambiental (Estevan 1989; Gómez 1994; Cones, 1995), en tanto la Investigación de los Impactos Ambientales responde a un proceso de investigación científica (CITMA 1997b:46) que asume como objeto de estudio a los impactos ambientales heredados, actuales y/o potenciales.

En particular los estudios y la investigación científica del proceso de Gestión de Impactos Ambientales a proyectos de desarrollo turístico adquieren significación especial por la prioridad concedida a los programas de desarrollo turístico en espacios ambientales sensibles (CIGEA 1995:4), en los cuales la protección de los recursos turísticos (CIGEA 1995:64) debe convertirse en una prioridad estratégica.

Tomando en consideración el marco referencial precedente, es propósito de la presente comunicación exponer los resultados del proceso investigativo relativo a la gestión de los impactos de nuevos desarrollos turísticos, basado en el caso de estudio de Cayo Santa María, perteneciente al Archipiélago Jardines del Rey, al norte de Cuba Central.

MEDIO AMBIENTE EN FUNCIÓN DE ESPACIO RECEPTOR DEL DESARROLLO TURISTICO: CAYO SANTA MARÍA, CUBA

El archipiélago Jardines del Rey o Sabana-Camagüey está situado a lo largo de la costa norte de Cuba, entre la península de Hicacos y la Bahía de Nuevitas, formando una guirnalda insular en la que se integran más de 2500 cayos e islotes, separados por canalizos y canales. Atendiendo a sus características geográficas el archipiélago está integrado por el grupo Sabana en la mitad occidental, formado por cayos e islotes más pequeños y generalmente cubiertos por bosques de manglar y el grupo Camaguey en la mitad oriental, integrado por cayos de mayor superficie y desarrollo de sustrato rocoso. En el área insular del extremo occidental del grupo Camaguey se ubica Cayo Santa María, unido a tierra firme desde 1994 por aproximadamente 48 Km. de pedraplén, que permiten la articulación entre la zona insular y la ciudad costera de Caibarién.

Cayo Santa María, bautizado como “La rosa blanca de los Jardines del Rey” (www.cubatravel.cu) tiene una superficie de 21.4 Km², de los cuales 12,1 Km.² constituyen tierras emergidas y el resto manglares y lagunas. Su configuración es alargada en la dirección este-oeste con una extensión longitudinal de 13.5 Km., a la vez que estrecha, con un ancho máximo de tierra firme próximo a los 1.6 Km. En su litoral norte se desarrollan 10.3 Km. de playas naturales vírgenes con aguas verde azul claras y transparentes, y arenas blancas y finas. En algunos tramos del litoral las playas acumulativas de arenas se interrumpen por salientes rocosos acantilados que ofrecen excelentes visuales panorámicas.

El análisis de las características ambientales de Cayo Santa María refleja un desarrollo reciente con gran fragilidad e inestabilidad, por lo que se presentan paisajes sensibles relativamente homogéneos en cuya génesis se expresa la fuerte influencia marina y el desarrollo de procesos complejos al formar frontera entre los medios marino y terrestre.

En tal sentido la interpretación de la estructura espacial del medio ambiente expresa una diferenciación sublatitudinal caracterizada por rasgos de vulnerabilidad tales como:

- estructura geográfica simple y territorialmente reducida;
- baja altura con relación al nivel del mar;
- complejidad dinámica de la morfología litoral y del perfil de playa;
- fragilidad geológica e inestabilidad geomorfológica;
- alta sensibilidad ante fenómenos meteorológicos severos;
- condiciones edafoclimáticas extremas con alta salinidad del sustrato y el aire atmosférico suprayacente;
- deficiente control de la escorrentía pluvial;
- intrusión salina que afecta la composición de las aguas convirtiéndolas en muy salinizadas y corrosivas;

- complejidad de las soluciones para el abasto de agua y saneamiento;
- reciente desarrollo de su biota con ausencia de cobertura de suelos y fragilidad de los ecosistemas.

Los límites ambientales que abarcan el área del nuevo desarrollo turístico corresponden a la unidad ambiental "Las Dunas" del oeste de Cayo Santa María. Las características geomorfológicas están condicionadas al adosamiento progresivo de barras de arena al manglar, con fuerte dinámica. Relativo a estos procesos se identifican los siguientes tipos de relieve:

- *Llanura marina abrasivo-acumulativa ligeramente ondulada con arena y dunas actuales (formación Varadero) y cadenas de dunas en proceso de consolidación (formación Pinos Q. IV) con una potencia de 7 a 8 m, sobre basamento de calcarenitas y biocalcarenitas fragmentadas de baja dureza (formación Jaimanita Q. III).*

- *Llanura lacuno-palustre acumulativa permanentemente inundada o bajo flujo de mareas con potentes capas de sedimentos areno fangosos y turbosos.*

La situación geográfica favorece la exposición al oleaje, por lo que las penetraciones eventuales del mar son más frecuentes, tanto por efecto directo del oleaje como por surgencia a causa de la baja altura y la situación de las aguas subterráneas próximas a la superficie. El litoral norte es una zona de fuerte acción de las marejadas bajo influencia de vientos del NNE y del N con fuerte penetración máxima tierra adentro, en la costa sur las penetraciones del mar se relacionan con vientos de componente S producidos por huracanes.

En correspondencia con las condiciones ambientales la vegetación natural se estructura uniformemente en la secuencia del complejo de vegetación de costa arenosa, matorral xeromorfo costero y subcostero, bosque siempre verde micrófilo bajo subcostero sobre arenas y el bosque de manglar sobre suelos solonchak.

El complejo de costa arenosa está caracterizado por una franja dominada por plantas herbáceas (rastreras o postradas) y algunos elementos arbustivos. A continuación se desarrolla el uveral que alterna con hicacos (*Chrysobalanus icaco*).

Al interior se desarrollan el matorral xeromorfo costero y el bosque siempre verde micrófilo bajo subcostero con cierto predominio y uniformidad de la flora. En esta área no se distinguen elementos de gran interés florístico, aunque tiene alto valor para la conservación del ecosistema (Castañeda, en González *et al.* 1994). Son significativas pequeñas poblaciones de uva caleta (*Coccoloba uvifera*) asociadas con ejemplares de yuraguano de costa (*Coccothrinax littoralis*), las cuales ofrecen atractivos.

Hacia el suroeste en áreas de inundación periódica crece el yanal (*Conocarpus erectus*) con muy bajo valor estético y pobre composición florística.

La fauna se caracteriza por una relativa homogeneidad y alto endemismo. La zona costera comprendida entre la primera duna y el uveral está caracterizada por menor diversidad, pero con la presencia significativa de abundantes poblaciones del molusco terrestre *Cerion herrerae* (endémico local), destacándose además lagartos y aves. Hacia el interior hay mayor diversidad y abundancia de poblaciones de invertebrados, especialmente insectos (termitas, hormigas) y arácnidos (alacranes) y de vertebrados como las aves.

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DEL MEDIO AMBIENTE SIN PROYECTO

En base a la síntesis espacial de los componentes naturales que caracterizan el estado actual natural del medio ambiente, se delimitan y tipifican las unidades ambientales que representan la línea base en el área de influencia del proyecto.

Como resultado del análisis de la dinámica de la asimilación antrópica se determinan los cambios ambientales actuales. Las principales acciones que caracterizan esta situación ambiental se valoran según niveles de incidencia en los componentes ambientales afectados de la siguiente manera:

- *repercusión alta: desbroces totales.*
- *repercusión media: raleo masivo del sotobosque hasta la altura de 1,50 m y poda, e introducción de especies.*
- *repercusión baja: tala rasa para senderos peatonales; tala selectiva.*

La estructura geoespacial de los cambios ambientales por tipos de acciones ejecutadas refleja los mayores niveles de significación con relación a los desbroces totales y el raleo masivo, por lo que las componentes ambientales más afectados son los edafobiogénicos y los geomorfológicos.

En la vegetación los mayores niveles de cambios se registran en el bosque siempre verde micrófilo bajo subcostero, donde se han desarrollado desbroces y raleos. Estas acciones provocan pérdida de elementos bióticos y penetración de otros no autóctonos. Además, origina cambios estructurales en la vegetación que pueden condicionar modificación de límites para el hábitat. Consecuentemente, los paisajes reflejan en su dimensión espacial y funcional la magnitud de las acciones ejecutadas en sus componentes estructurales. En tal sentido se categoriza el estado inicial de cambio ambiental para el área de influencia del proyecto, el cual está caracterizado por estadios naturales, seminaturales y antroponaturales.

Tales niveles de cambio respecto a los estadios de naturalidad permiten diagnosticar el fondo de impactos, el cual refleja la pérdida de bienes y recursos naturales, así como el deterioro de sistemas de hábitat naturales.

INTERPRETACIÓN GEOESPACIAL DEL ESTADO PROYECTADO DEL MEDIO AMBIENTE

Como concepto general el modelo urbanístico proyectado para estos espacios insulares se basa en el empleo de las tipologías de villa hotelera u hotel disperso, cabañas y bungalow. Se incorpora además, el uso de otras tipologías de alojamiento turístico como la villa eco turística, y la villa marina.

El área objeto de estudio corresponde a la primera unidad hotelera de Cayo Santa María. Está ubicada al oeste de la mencionada unidad insular, formando parte del sector este de la playa El Cañón. Presenta una configuración que penetra en forma de cuña de este a oeste con estrechamiento progresivo entre la costa abrasivo- acumulativa por el norte y la costa biogénica por el sur. El desarrollo de esta zona está relacionado con dos hoteles que ocupan un área total de 11,6 ha, los cuales fueron valorados en dos alternativas de localización (EMPROY 1994).

Los límites físicos del proyecto en la alternativa de localización N° 1 en fase de diseño, comprendieron un área constructiva cuya porción oeste penetra el sector de máximo estrechamiento, quedando dentro de los espacios naturales que soportan el funcionamiento de las zonas costeras. Al considerar la tipología del proyecto y las características del medio ambiente receptor se declara incompatible la localización de la primera alternativa, realizándose propuestas de lineamientos ambientales para rediseñar los límites de parcelamiento (González *et al.* 1993).

Esto corrobora la necesidad de incorporar la Evaluación de Impacto Ambiental Primaria con anterioridad a la Evaluación de Impacto Ambiental Secundaria, cubriendo los propósitos que a cada modalidad corresponden. Este enfoque significa en el primer caso la evaluación ambiental a la localización del proyecto y en el segundo a las soluciones de diseño y construcción.

El sector antes mencionado debe conservarse desde el punto de vista geomorfológico y ecológico por su importancia para el funcionamiento del cayo. Geomorfológicamente está constituido por un sistema de dunas de reciente formación, apreciándose procesos erosivos en su parte posterior al quedar cortada por una trocha que dio acceso hacia el oeste. La alteración a la cobertura vegetal habría sido riesgosa, pues el efecto eólico transportaría la arena hacia el manglar. Además presenta alto grado de vulnerabilidad ante las penetraciones marinas y mayores limitaciones ingeniero geológicas.

Los límites físicos del proyecto en la alternativa de localización N° 2 en fase de diseño fueron definidos al norte por una franja de aproximadamente 100 m, la cual ocupa las zonas costera y de

protección. Los límites oeste y sur se trazaron según criterios ambientales, en tanto el límite este se estableció según criterios de diseño.

Las características generales del proyecto corresponden a la tipología de hotel tipo villa con estilo ecléctico, disperso y predominantemente uniplanta. El diseño de los modelos se basó en una arquitectura sencilla con variedad de expresiones.

En la estructura del proyecto los principales componentes se han organizado a partir de una zona central de piscinas con plazoletas y circulaciones, al norte de la cual se ubican las instalaciones habitacionales, mientras al sur queda enmarcada por un bloque principal y las zonas de acceso vial. Completan al modelo zonas de jardines y áreas deportivas, así como instalaciones de servicios.

En base a la caracterización de la documentación del proyecto se identificaron las fuentes de cambio ambiental con la construcción de la infraestructura turística, la asimilación humana del ambiente y la explotación económica de los recursos y condiciones ambientales.

Tomando en consideración las partes y elementos que caracterizan los componentes y procesos del proyecto se delimitaron las siguientes unidades impactantes del proyecto:

1. Zona construida;
2. Zona de jardinería;
3. Zona de áreas verdes conservadas con raleo intensivo e introducción de especies;
4. Zona de áreas verdes con raleo selectivo; y
5. Zona de áreas verdes naturales.

Durante la fase constructiva las principales acciones impactantes se relacionan con:

- desbroces, movimientos de tierra y creación de rasante terminada,
- cimentaciones y construcción de objetos de obra,
- pavimentaciones, instalación de redes técnicas y viales,
- generación de desechos constructivos,
- raleo de la vegetación natural,
- colocación de capa vegetal y plantación de especies y
- afluencia de constructores.

En fase de funcionamiento las principales acciones están condicionadas a la afluencia de turistas y población laboral, consumo de agua y energía, generación de residuales, actividades de esparcimiento y recreación, entre otras.

Para la caracterización del estado proyectado del medio ambiente en un mismo escenario temporal se toman en consideración la tipología e intensidad de la asimilación turística recreativa, valorando el condicionamiento de las soluciones de proyecto al esquema de zonificación del potencial natural.

El estado proyectado de cambio que caracteriza los niveles de bienestar y/o deterioro ambiental está relacionado con la nueva estructura y funcionalidad del medio ambiente. En correspondencia con la delimitación y tipificación de las unidades ambientales proyectadas se caracterizan los cambios directos por ocupación, tomando en consideración la intensidad y extensión de las acciones a ejecutar y las condiciones de respuesta de los componentes ambientales en riesgo. Al respecto se establecen las siguientes categorías de acciones impactantes:

- *Repercusión muy alta: corresponde a las acciones a ejecutar en áreas de edificaciones, circulaciones y otras construcciones, lo que supone una pérdida total de la cobertura vegetal natural.*
- *Repercusión considerablemente alta: corresponde a territorios proyectados como áreas verdes en los que solo se conservan especies ocasionales y muy representativas de la vegetación natural como apoyo al diseño, introducción de especies e incorporación de césped.*
- *Repercusión alta: corresponde a territorios donde se conserva la vegetación natural con raleo, selección de especies e incorporación por moteo para enriquecer perceptualmente la imagen visual.*
- *Repercusión media: corresponde a territorios en que se conserva la vegetación natural con raleo hacia el interior del bosque natural para posibilitar visuales por debajo de la copa de los árboles.*

Para el análisis de las condiciones ambientales de respuesta ante las acciones directas generadas por la ocupación del espacio son valoradas sus potencialidades constructivas y como áreas verdes o recreativas. Tomando en consideración la incidencia del conjunto de acciones relativas al potencial funcional que las soportan, se identifican los niveles de cambio ambiental.

Sobre la base del análisis combinado de las acciones generadas por la ocupación y uso del espacio se identificaron los siguientes tipos de cambios ambientales potenciales:

- modificación del sustrato;
- alteración de la franja de soleamiento y sombra;
- variaciones microclimáticas;

- alteración del régimen hídrico superficial;
- cambio en la estructura y composición de la vegetación;
- cambio en la dinámica regenerativa;
- reducción y pérdida de especies;
- educación, cambio y fragmentación de hábitat;
- cambio en la conducta animal y dependencia;
- irritación de la vida silvestre;
- disturbio de los sonidos naturales;
- cambio en la imagen visual del paisaje;
- concentración humana;
- surgimiento de senderos espontáneos y cicatrices antrópicas; y
- modificación del uso económico de la tierra de improductivo a productivo.

En correspondencia con los tipos de cambios predictivamente identificados se categorizó el estado proyectado para el área de influencia directa del proyecto, el cual estará caracterizado por estadios seminaturales y antroponaturales que se combinan con situaciones artificiales y muy artificiales compensadas.

A los fines del estudio se pronostican situaciones de bienestar ambiental caracterizadas por impactos ambientales anticipados benéficos relacionados con:

- aprovechamiento económico de condiciones y recursos ambientales;
- desarrollo de sistemas de hábitat humano y enriquecimiento estético;
- mejoramiento de las condiciones de vida;
- formación de una base económica local y mejoramiento del estatus financiero.

Por otra parte pueden preverse situaciones de deterioro caracterizadas por impactos adversos relacionados con:

- afectación a los recursos y condiciones ambientales naturales;
- empobrecimiento de hábitat naturales;
- privatización del uso y disfrute público del espacio;
- así como conflictos socioculturales, y económicos regionales.

SOLUCIONES ALTERNATIVAS PARA LA OPTIMIZACION AMBIENTAL DE LA SITUACIÓN PROYECTADA

Tomando en consideración la interpretación de los efectos ambientales resultantes de las interacciones entre el proyecto y el medio ambiente receptor, se presentan las siguientes consideraciones y recomendaciones ambientales para el manejo de los efectos provocados por el

nuevo desarrollo turístico en el sector oeste de Cayo Santa María. Las mismas reconocen las implicaciones para el funcionamiento natural del sistema ambiental, así como la valoración económica de sus efectos (Dixon *et al.* 1995) con carácter preventivo. Estas alternativas para la optimización de la situación ambiental proyectada reconocen los principios y metas para el desarrollo sostenible del turismo (Tourism Canada 1990).

Las estrategias diseñadas para el manejo de los impactos parten del reconocimiento de las garantías ambientales del proyecto tales como:

- incorporación de elementos naturales a los diseños arquitectónicos;
- tratamiento de la vegetación en áreas libres de construcciones;
- redes técnicas de recorrido mínimo incorporando el concepto de poli redes;
- bajos volúmenes de edificaciones con relación a los niveles de la vegetación;
- construcciones aisladas y de poca área constructiva con vegetación intercalada y
- desarrollo de la infraestructura alejada de la línea costera.

Independientemente de las características técnicas de diseño para la preservación de la calidad ambiental deberán asumirse un conjunto de restricciones, ya que el nuevo proyecto está ubicado en una región especial de desarrollo sostenible. Estas restricciones estarán dirigidas a:

- *Garantizar el funcionamiento óptimo del sistema costero.*
- *Compatibilizar la aptitud funcional de las condiciones naturales de respuesta de los sistemas ambientales con la intensidad de las influencias antrópicas, aprovechando las oportunidades ambientales en las soluciones de diseño.*
- *Minimizar los factores de estrés que degradan la aptitud funcional del medio ambiente.*
- *Garantizar un tratamiento integral a los sistemas ambientales atendiendo al manejo de especies autóctonas y la no introducción de capa vegetal para césped.*
- *Promover soluciones donde la funcionalidad y la técnica constructiva mantengan niveles adecuados de compatibilidad ambiental.*
- *Propiciar el comportamiento ambientalmente responsable de la población laboral y turística.*

Como resultado del análisis del sistema ambiental receptor de los impactos se comprueba que en estos ambientes insulares la pérdida de la cobertura vegetal deberá considerarse como factor altamente desestabilizador dada su vulnerabilidad e importancia perceptual y ecológica. Los elementos arquitectónicos deberán estructurarse en forma tal que se mantengan representados

todos los tipos de ambientes como condición para preservar la biodiversidad y la geodiversidad. Los límites de las zonas constructivas deberán fundamentarse en criterios ambientales, definiéndose las áreas a proteger según niveles de significación, así como zonas de amortiguamiento entre parcelas y próximas a lugares sensibles para favorecer el flujo e intercambio genético, a la vez que ofrecer áreas de refugio, sombra, nidificación, descanso, ocultamiento, etc., para la fauna.

En el diseño paisajístico de las áreas verdes deberá minimizarse la introducción de especies florísticas foráneas y de capa vegetal para césped, lo cual podrá garantizar además autosostenibilidad a causa de las condiciones naturales extremas. En dependencia de la carencia de una floración llamativa, tanto en tamaño como en color, es posible utilizar especies autóctonas como el vomitel (*Cordia sebestena*) y el agave (*Agave legrelliana*) por sus posibilidades de acentuar áreas. Las especies faunísticas de interés, tales como el chipoyo azul (*Anolis equestris*) deberán ser trasladadas del área del proyecto.

Los paisajes a lograr deberán conservar sus rasgos de individualidad, evitando importar modelos que no identifiquen el lugar. Las áreas verdes no se diseñarán utilizando esquemas lineales o geométricos para evitar la imagen de paisaje antropizado. Deberá buscarse en el tratamiento a la vegetación una continuidad con tendencia natural que atempere los contrastes entre ambientes naturales y contruidos. El raleo deberá ser cuidadosamente estudiado en correspondencia con las soluciones de proyecto, evitando acciones masivas en el sotobosque como condición para la restitución y funcionamiento del sistema ambiental.

En la playa no se permitirá confinar o mejorar la arena con rocoso u otros materiales para juegos o actividades recreativas. Las áreas de sombra en la zona de exposición solar podrán lograrse con elementos de guano, palo redondo y fibra vegetal en soportes puntuales sin cimentación, evitando el diseño artificial y la sobrecarga física.

Deberá evitarse una alta densidad espontánea de cortes transversales a las dunas conduciendo el flujo principal a los puntos permanentemente escogidos y utilizando pasarelas. En las zonas de transición a la playa los senderos peatonales se proyectarán sin fragmentar las poblaciones de vegetación con valores de significación, utilizando en el basamento de circulación materiales naturales.

Las construcciones que por obligación funcional se ubiquen en zonas de protección se lograrán con una arquitectura ligera, transparente y blanda.

Los desbroces serán los mínimos ajustados a la zona a construir (concepción fragmentada). Esto implica la introducción de técnicas constructivas que garanticen este propósito, lo cual demanda el aumento de trabajos manuales y artesanales. No deberán practicarse movimientos de

tierra con carácter extensivo, las terrazas evitarán las líneas rectas y cortantes, atemperándose a la topografía. El material removido deberá conservarse para ser utilizado como capa vegetal.

Las áreas pavimentadas deberán ser minimizadas y, en las funcionalmente necesarias, será oportuno emplear soluciones de diseño y materiales adecuados al concepto de ambiente natural. Los viales a construir deberán ser estrechos y poco elevados respecto a la superficie natural con soluciones técnicas que permitan el flujo terrestre de la fauna y que faciliten el escurrimiento pluvial.

Resulta económica y ambientalmente factible la integración de las condiciones climáticas y bioclimáticas del lugar a las soluciones de ventilación, soleamiento, calentamiento de agua, captación de aguas pluviales y producción energética (eólica, solar).

Deberá favorecerse la presencia de aves y reptiles adaptables como expresión de naturalidad en la ambientación paisajística, lo cual contribuirá al enriquecimiento estético. Especial atención deberá darse al control de vectores, incorporando soluciones ambientales. Durante la etapa constructiva se respetarán estrictamente los límites físicos definidos para cada objeto de obra. El vertimiento de los residuales constructivos deberá realizarse en tierra firme.

La oferta turística a comercializar deberá basarse en la conservación de la identidad natural integrada por los valores estéticos y ecológicos.

Deberá elaborarse la base de opiniones públicas y el programa de participación para la aceptación de los impactos de difusión en las comunidades receptoras. Además, se recomienda mantener de forma sistemática el monitoreo de post impacto durante las fases constructivas y de funcionamiento en las modalidades de monitoreo de cumplimiento y efecto, así como la inspección de post impacto durante las fases constructivas y de funcionamiento en las modalidades de inspección de aplicación y de efectividad. Tales regulaciones para el seguimiento a los impactos ambientales reales deberán propiciar altos niveles de autogestión ambiental en cada instalación hotelera.

El control a impactos durante la fase constructiva deberá propiciar la vigilancia relativa a la morfología del terreno y a la biota, prestando especial atención a los movimientos de tierra, exposición descubierta de las superficies, movimiento de maquinarias y equipos pesados, desbroces y talas, manejo de especies, compactaciones del sustrato y recuperación del suelo, introducción de especies, etc. Durante las fases de funcionamiento deberá atenderse a las labores de mantenimiento y jardinería, funcionamiento de la infraestructura ecológica, comportamiento de la fauna, obras y actividades inducidas, aparición de plagas y enfermedades, manejo del flujo de visitantes y control del flujo vehicular, entre otras.

Será necesario el desarrollo de programas de educación ambiental orientados a la formación de la cultura turística con sentido de pertenencia y la elaboración del código de comportamiento ambiental para este contexto geográfico.

CONSIDERACIONES FINALES

La gestión preventiva de los impactos ambientales consecuentes de los nuevos desarrollos turísticos deberá basarse en el estudio comparado de la situación del medio ambiente con proyecto y sin proyecto en un mismo escenario temporal, como premisa para elaborar el plan de manejo de estos.

Para el estudio del estado actual del medio ambiente en el caso valorado, se delimitan y tipifican 3 unidades ambientales de primer orden y 8 de segundo. En correspondencia con la identificación de las acciones ejecutadas la línea base está caracterizada por bajos niveles de cambio ambiental relacionados con estadios naturales, seminaturales y antroponaturales que condicionan un bajo fondo de impactos adversos dentro de los límites geoambientales del proyecto.

El estudio del estado proyectado del medio ambiente toma en consideración la tipología e intensidad de la asimilación turística que caracterizará la nueva estructura y funcionalidad ambiental, en correspondencia con la cual se delimitan y tipifican 5 unidades ambientales proyectadas de primer orden y 16 de segundo. Atendiendo a la categorización de las acciones a ejecutar se caracterizan los cambios ambientales potenciales, los cuales estarán relacionados con estadios seminaturales y antroponaturales combinados con situaciones artificiales y muy artificiales compensadas. En base a estas se pronostican los impactos anticipados para el área de influencia del proyecto.

La optimización de la situación proyectada se basa en la propuesta de recomendaciones para el manejo de los impactos anticipados y el seguimiento de los impactos potenciales. Se parte de la identificación de las garantías ambientales del proyecto y las restricciones ambientales por localizarse en una región especial de desarrollo sostenible. En tal sentido, se proponen soluciones para: garantizar el funcionamiento óptimo del sistema costero; compatibilizar la aptitud funcional de los sistemas ambientales con la intensidad de las influencias antrópicas; minimizar factores de estrés; garantizar un tratamiento integral a los sistemas ambientales teniendo en cuenta el manejo de especies autóctonas y de la capa vegetal para césped; promover soluciones donde la funcionalidad y técnicas constructivas se integren al ambiente; y propiciar el comportamiento ambientalmente responsable de la población laboral y turística, así como minimizar los efectos de difusión sobre las comunidades receptoras vinculadas a este desarrollo mediante la elaboración de códigos de comportamiento ambiental.

Consecuentemente las estrategias para la formulación de un proyecto turístico orientado hacia formas de desarrollo sostenible deberán basarse en la asimilación del espacio preservando los niveles actuales de calidad ambiental que representan los estadios de naturalidad. Para ello deberán integrarse los elementos del proyecto de forma tal que se alcancen situaciones ambientales compensadas, en las que se manejen los impactos en niveles de bienestar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carranza, F-X y D. Serrano

2005 *Instrumentos de gestión territorial del turismo. Master en Gestión Turística para Destinos Locales*. (Inédito). Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo. Universidad de Barcelona www.cett.es

CIGEA

1995 *Programa Nacional de Medio Ambiente y Desarrollo. Adecuación cubana al documento Agenda 21; aprobado en la CNUMAD, Río de Janeiro, 1992. Publicado por el CIDEA con la colaboración de WWF. La Habana.*

CITMA

1997a *Ley N° 81 del Medio Ambiente. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinaria. Viernes 11 de Julio de 1997. La Habana*

CITMA

1997 b *Estrategia ambiental nacional. Junio 1997, La Habana*

Conesa, V.

1995 *Guía metodológica para la EIA. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid*

Dixon, John; Lovise Fallon; Richard Carpenter and Paul Sherman

1995 *Economic analysis of environmental impact. Earthscan Publication Ltd., London*

EMPROY

1994 *Memorias descriptivas y planos de las primeras parcelas hoteleras del oeste de Cayo Santa María. EMPROY No. 9. Santa Clara: s/n pp.*

Estevan, M. T.

1989 *Evaluación de impacto ambiental. Fundación MAPFRE, ITSEMAP. España*

Gómez, Domingo

1994 *Evaluación de impacto ambiental. 2da Edición (corregida y aumentada). Edit. Agrícola Española, Madrid*

González, Manuel; H. Trujillo; I. Castañeda y L. O. Pichardo

1993 *Estudio del impacto ambiental generado por el proyecto de arquitectura de las primeras parcelas hoteleras de Cayo Santa María, Archipiélago Sabana-Camagüey. Informe. Grupo Provincial de Promoción y Desarrollo del Turismo. Santa Clara*

González, Manuel; R. Cabrera; I. Castañeda; A. Noa; I. Brito; y N. Chirino

1994 *Evaluación ambiental de los paisajes para el diseño arquitectónico de las primeras instalaciones turísticas de Cayo Santa María, Archipiélago Sabana-Camagüey. Informe de Investigación. Comisión Provincial de Diseño del Paisaje. Santa Clara*

Tourism Canada

1990 *An action strategy for sustainable tourism development. Globe' 90 Tourism Stream Conference. Vancouver, British Columbia, Canada*

World Tourism Organization

1993 *Sustainable tourism development: guide for local planners. Tourism and the Environment. Publication by George McIntyre. Printed in Spain, Madrid*

World Tourism Organization

1995 *Carta del turismo sostenible. Conferencia Mundial del Turismo Sostenible. Lanzarote, Islas Canarias, Abril de 1995. Santa Cruz de Tenerife*

Recibido el 02 de abril de 2005

Correcciones recibidas el 09 de mayo de 2005

Aceptado el 15 de mayo de 2005

Arbitrado anónimamente

Reseña de Publicaciones Especializadas

PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DEL TURISMO

Juana A. Norrild
Buenos Aires - Argentina

Salvador Antón Clavé y Francesc González Reverté (coordinadores). Editorial UOC (Avenida Tibidabo, 45-47, 08035 Barcelona, España – www.editorialuoc.com) ISBN 84-9788-322-5; 2005:216 pp. (Figuras, tablas).

Planificación Territorial del Turismo es un texto estructurado en tres capítulos que establece los mecanismos iniciales de planificación del espacio turístico. En el primer capítulo *Fundamentos de Planificación Territorial* los autores parte del concepto de que la ordenación del territorio no consiste simplemente en ejecutar un ejercicio colectivo de discusión sobre la forma en que debe establecerse un espacio dado, sino es también un instrumento preventivo y/o atenuador de conflictos territoriales existentes o latentes. Asimismo, la ordenación territorial debe enfrentarse a diferentes conflictos como la aparente contradicción entre conservación y desarrollo, la existencia de sectores conflictivos entre sí, la pugna entre el interés público y privado, y la percepción local de los diversos intereses globales. La ordenación del territorio se aplica a través de un plan y éste se desarrolla considerando dos criterios:

1) elaborar estrategias de desarrollo social, económico, cultural y ambiental expresadas en las actividades que se localizarán sobre el territorio; la valoración de la capacidad que ofrece este territorio (recursos, fuerza de trabajo); y la relación que el territorio guarda con otros ámbitos jerárquicos (superiores e inferiores) y 2) La distribución ordenada de las actividades según los principios de capacidad de acogida del medio físico, una adecuada zonificación y uso del territorio que favorezca las interacciones entre las diferentes actividades que son complementarias, y que separe y evite el conflicto entre las que son incompatibles (pp.19).

La planificación propuesta por los autores es la de Mc Harg (2000) quien se basa en los procesos naturales por considerarlos expresivos de las condiciones territoriales y porque actúan como determinantes naturales de los usos del suelo.

Este planteamiento choca de lleno con el determinismo económico que había guiado la localización, forma y crecimiento de los espacios urbanos hasta el momento (pp. 23).

Asimismo, en el libro se enumeran las cuatro metodologías propias del proceso de planificación territorial.

Cada fase de la planificación territorial dispone de unas técnicas aplicables para su desarrollo. Existe un buen número de ellas, pero pueden sintetizarse en cuatro tipos: 1) las técnicas de selección de opinión e identificación de temas clave; 2) las técnicas de diagnóstico sintéticas; 3) las técnicas prospectivas; y 4) las técnicas de participación pública. El primer grupo corresponde sobre todo a la fase de análisis y diagnóstico, el segundo y tercero se ejecutan principalmente en la fase de diagnóstico, mientras que las del cuarto grupo pueden ejercerse a lo largo de todo el proceso, aunque especialmente en las fases de diagnóstico y gestión. (pp.31)

Una mención aparte merece la ordenación de territorios especialmente vulnerables como los espacios rurales, las áreas de montaña, el litoral y los espacios naturales protegidos al igual que la planificación estratégica, cuyo objetivo es prever el futuro para comprender algunas de las cosas que sucederán. Finalmente, en este primer capítulo se hace referencia a la sostenibilidad como criterio de planificación.

La introducción del turismo en la filosofía del desarrollo sostenible ha sido también gradual. La relación entre turismo, sociedad y medio permite ejemplificar este proceso. Durante los años cincuenta y sesenta, cuando el debate ambiental era muy incipiente, la introducción del turismo de masas se contempla como un factor de democratización de la sociedad y se habla del turismo como de una industria “sin humos”. En los años setenta y ochenta, a medida que crece la preocupación ambiental, comienza a plantearse que la inadecuada pauta de crecimiento y de imbricación territorial ha sido la razón de la decadencia de algunos destinos turísticos tradicionales; por su parte, y paralelamente al desarrollo de nuevas periferias turísticas, se mantiene firme la idea del turismo como una herramienta para el desarrollo en países pobres.

A partir de la década de los noventa, junto con la consolidación del pensamiento verde entre amplios sectores de la sociedad, se desarrollan o aparecen formas de turismo alternativo que tiene que ver con la mayor concienciación y preocupación de la demanda frente a la problemática ambiental y que la industria turística impulsa para satisfacer estos nuevos planteamientos de la demanda. Siguiendo la influencia de Río han ido apareciendo nuevos documentos que tratan de la necesidad de impulsar el turismo sostenible en el ámbito internacional. Algunos de los documentos de mayor relevancia confeccionados por organismos internacionales como las Naciones Unidas, la OMT, la Unión Europea, la UNESCO o la WTTC son los siguientes (pp.50):

- la Carta del turismo sostenible de Lanzarote (1996)
- la Declaración de Berlín sobre diversidad biológica y turismo sostenible (1997)
- la Declaración de Manila sobre el impacto social del turismo (1997)
- la Declaración de Calviá sobre turismo y desarrollo sostenible en el Mediterráneo (1997)
- el Código ético mundial para el turismo (1999)
- la Carta de Rímini de la Conferencia internacional sobre turismo sostenible (2001)

En el Capítulo II *Técnicas e instrumentos para el análisis territorial* los autores comienzan definiendo a los recursos territoriales como la materia prima de la actividad turística. El grado de funcionalidad del recurso llevó a algunos autores a clasificarlos en básicos y complementarios. Los recursos básicos son aquellos que tienen capacidad propia de atraer visitantes y por lo tanto no presentan problemas de localización. En tanto que los recursos complementarios son aquellos que la mayoría de las veces no poseen un atractivo claro y en consecuencia son más difíciles de detectar. Asimismo, se pueden clasificar en recursos actuales y potenciales. Los primeros se caracterizan por ser el soporte de una actividad turística estructurada en la que se producen pernoctaciones. Mientras que los segundos se encuentran en proceso de ser incorporados a la dinámica turística y no cuentan con un mercado ni con infraestructuras (tanto de equipamiento como de comercialización).

La demanda turística conforme va adquiriendo mayor experiencia se comporta con mayores niveles de exigencia respecto a lo ofertado. Así, lejos de una oferta espontánea de recursos, requiere productos acabados, además de exigir una autenticidad y singularidad a los productos. Por lo tanto, este nivel de exigencia de la demanda turística representa no sólo tener que realizar un ordenamiento territorial de los espacios con potencial turístico, sino también la necesidad de implantar unos modelos o metodologías de planificación turística basados en estrategias globales integradas que potencien el desarrollo general.

La planificación comienza con la delimitación del potencial turístico para la cual se proponen las unidades ambientales turísticas (responden a un espacio que posee un recurso territorial turístico básico o reúne un mínimo de recursos territoriales complementarios que posibilita dinamizar turísticamente ese espacio) para lograr una evaluación de la potencialidad turística. Para esto se tendrán en cuenta los recursos, la accesibilidad y el equipamiento. En la planificación propuesta por los autores está presente la responsabilidad que concierne a todos en relación con la transmisión del legado patrimonial (natural y cultural) a las generaciones futuras. Por lo tanto se extienden en el tema de la sostenibilidad y capacidad de carga para asegurar la conservación de los recursos que sustentan la actividad, permitir el control de la contaminación del medio y asegurar la calidad de vida y el desarrollo económico de la sociedad local (pp.92).

En este capítulo también se encuentra una referencia al análisis de la demanda turística. Conocer cuántos son, cómo son y qué uso hacen de los recursos y destinos turísticos los visitantes que se acercan a ellos resulta a los efectos operativos tan importante como el conocimiento de los recursos turísticos y sus posibilidades de puesta en valor. Asimismo se hace referencia al Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y en la utilidad de la cartografía y los Sistemas de Información Geográfica (SIG).

En el Capítulo III, *Diseño de planes turísticos del territorio*, es posible diferenciar dos grandes tipos de planes turísticos: 1) la planificación territorial de los espacios turísticos, y 2) la planificación turística sectorial.

Los planes turísticos tienden a basarse en criterios de la elección óptima, es decir, contemplan diferentes escenarios de desarrollo turístico y planifican la opción que se considera más acertada. Los planes territoriales tienen como objeto la armonización de los diferentes usos del suelo, mediante la elaboración y la aprobación de planes. En este caso los instrumentos más comunes son la planificación regional y la planificación urbanística, que tiene un carácter continuo. Los planes territoriales más recientes han incorporado la “vía turística” como un eje prioritario de desarrollo del espacio, ya sea como complemento de otras actividades existentes, como recuperación de una actividad turística madura o como especialización preferente del territorio. Los planes territoriales pueden tomar muchas formas, de acuerdo con la escala y la especialización del ámbito donde se apliquen:

- 1) Plan dedicado a la valorización de un barrio o un área urbana concreta.*
- 2) Plan general de ordenación urbana o plan estratégico de un espacio urbano con una fuerte incidencia en la actividad turística.*
- 3) Plan regional dedicado a un área de escala intermedia, donde la planificación territorial afecta a diferentes unidades espaciales.*
- 4) Planificación de un espacio protegido.*
- 5) Otras formas de ordenación del territorio son la regulación del litoral, la ordenación de áreas de montaña, las figuras de ordenación dedicadas a ámbitos metropolitanos, la planificación de espacios insulares, etc. (pp.144)*

Al final del capítulo (pp.185) se exponen algunos ejemplos de casos de un proceso de planificación territorial del turismo español como el de Baleares, Bilbao metropolitano, el de las tierras del Ebro (Cataluña), el del Valle de Aosta, el de Extremadura, el de Castilla y León, y el de Coria. Finalmente se anexa la bibliografía y un glosario.

En términos generales se puede afirmar que es un libro de fácil lectura y ameno, especialmente indicado para estudiantes de las carreras que se relacionan con el turismo. Son sus colaboradores José Antonio Donaire, F. Benjamín Galacho Jiménez, María García Hernández, Francesc González Reverté, Diego López Olivares, Jaume Mateu Lladó y Javier Puertas Blázquez.

Quienes deseen contactarse con la autora podrán dirigirse a: juananorriid@telecentro.com.ar

Solicitado el 20 de febrero de 2006

Recibido el 15 de marzo de 2006