

Estudios y Perspectivas en Turismo



Volumen 21

Número 3

2012

ISSN 1851-1732



CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS TURÍSTICOS

Estudios y Perspectivas en Turismo

Comité Editor

Editora en Jefe

• Regina G. Schlüter • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina

Editora asociada

• Alicia Ledesma • Universidad Nacional de Rosario - Argentina

Equipo Editorial

• Paula D'Urso • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina

• Marcelo D. García • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina

Comité Editorial

- Salvador Anton Clavé • Universidad Rovira I Virgili - España
- Stella Maris Arnaiz Burne • Universidad de Guadalajara - México
- Alfredo Ascanio • Universidad Simón Bolívar - Venezuela
- Margarita Barretto • Universidad Federal de Santa Catarina - Brasil
- Mario Carlos Bení • Universidad de San Pablo - Brasil
- Alicia Bernard • Universidad de Las Américas Puebla - México
- Rodolfo Bertoncello • Universidad de Buenos Aires - Argentina
- Claudia Breede Eyzaguirre • Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - España
- Juan Gabriel Brida • Free University of Bolzano - Italia
- Rossana Campodónico • Universidad de la República - Uruguay
- Alejandro Capanegra • Universidad de Buenos Aires - Argentina
- Alfredo César Dachary • Universidad de Guadalajara - México
- Mariano Chirivella Caballero • Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - España
- Karoliny Diniz Carvalho • Universidad de Maranhao - Brasil
- Sanda Corak • Universidad de Zagreb - Croacia
- Patricia Domínguez Silva • Universidad de las Américas Puebla - México
- Ana María Dupey • Universidad de Buenos Aires - Argentina
- Erdogan Ekiz • Al-Faisal University - Arabia Saudita
- Cayetano Espejo Marín • Universidad de Murcia - España
- Sérgio Ferreira Lopes • Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Portugal
- José Manoel Gándara • Universidad Federal de Paraná - Brasil
- Luiz G. Godoi Trigo • Universidad de San Pablo - Brasil
- Margaret Hart • Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - España
- Jafar Jafari • University of Wisconsin-Stout - EE.UU.
- Maximiliano Korstanje • Universidad de Palermo - Argentina
- Javier de León Ledesma • Universidad de Las Palmas de Gran Canaria - España
- Anaida Meléndez U. • Universidad del Zulia - Venezuela
- Allan S. Mills • Virginia Commonwealth University - EE.UU.
- Sergio Molina E. • Universidad Intercontinental - México
- José Mondéjar Jiménez • Universidad Castilla La Mancha - España
- Pedro A. Neiff • Universidad J. F. Kennedy - Argentina
- Juana Norrild • Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos - Argentina
- Simão Oliveira • Instituto Politécnico de Leiria - Portugal
- Maribel Osorio • Universidad Autónoma del Estado de México - México
- Douglas Pearce • Victoria University of Wellington - Nueva Zelanda
- Mirian Rejowski • Universidad Anhembi Morumbi - Brasil
- María Luisa Rendón • Universidad del Centro - Perú
- Doris Ruschmann • Universidad do Vale do Itajaí - Brasil
- Eros Salinas Chávez • Universidad de La Habana - Cuba
- Agustín Santana Talavera • Universidad de La Laguna - España
- Miguel Seguí Llinàs • Universidad de las Islas Baleares - España
- María Jesús Such Devesa • Universidad de Alcalá - España
- Pablo Szmulewicz Espinosa • Universidad Austral de Chile - Chile
- Alicia Tagliorette • Universidad Nacional de la Patagonia Austral - Argentina
- Peter Tarlow • The George Washington University - EE.UU.
- Raúl Valdez • Universidad de las Américas Puebla - México
- Fernando Vera Rebollo. • Universidad de Alicante - España
- Alejandro Villar • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina
- Geoffrey Wall • Waterloo University - Canadá
- Jorge Zamora • Universidad de Talca - Chile
- Sandra Zapata Aguirre • Universidad Colegio Mayor de Antioquia - Colombia

Estudios y Perspectivas en Turismo es una publicación con referato de aparición bimestral que analiza al turismo desde la óptica de las Ciencias Sociales y constituye un foro interdisciplinario para la expansión de las fronteras del conocimiento en la materia.

Los artículos son arbitrados anónimamente y lo expresado constituye la exclusiva responsabilidad de los autores. El equipo editorial toma todos los recaudos disponibles para asegurarse que el contenido de esta publicación sea correcto. Por lo tanto, no asume ninguna responsabilidad por las consecuencias derivadas de una interpretación no adecuada o que induzca al engaño.

Registro de la propiedad intelectual número 117307. Queda prohibida la reproducción y la transmisión total o parcial por cualquier sistema de recuperación o método - incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información - sin autorización escrita del editor según Ley 11.723.

Los lineamientos para la preparación de artículos se encuentran disponibles en www.cieturisticos.com.ar y en www.estudiosenturismo.com.ar donde se pueden descargar los volúmenes en formato PDF a partir del número 12.

Estudios y Perspectivas en Turismo se encuentra indizada en:

- C.I.R.E.T.
- Latindex
- Qualis
- SciELO
- Unired
- Redalyc
- EBSCO
- DIALNET
- Informe Académico y Academic OneFile

Ha sido incorporada al Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas por Resolución 1071/07 del CONICET y renovada por el período agosto 2010 - julio 2013, según nota del 24 de noviembre de 2010 de CAICYT - CONICET.

© Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

© Regina Schlüter

CANJE Y SUSCRIPCIONES

Toda información relativa a suscripciones anteriores al Volumen 17 (año 2008) favor de dirigirse a Fernando García Cambeiro, Latin American Books & Serials: cambeiro@latbook.com.ar

Por cualquier otra información adicional dirigirse a:

Av. Libertador 774 · 6to "W" | Código Postal: C1001ABU - Buenos Aires - Argentina

Teléfono / fax: (5411) 4815-3222 | Email: cietcr@uolsinectis.com.ar

Sitios web: www.cieturisticos.com.ar | www.estudiosenturismo.com.ar

ÍNDICE**La relación entre la calidad de los servicios de agencias de turismo y la migración hacia la compra por Internet 547***Maria Aparecida Gouvêa, Fanny Mori Niño y Bráulio Oliveira***Las representaciones del Uruguay turismo en 1930 568***Mónica Maronna***El desarrollo del turismo del vino desde la perspectiva de los productores. Un primera aproximación al caso de Aragón – España 585***Mercedes Marzo-Navarro y Marta Pedraja-Iglesias***Competencias y habilidades necesarias de los gestores de los hoteles de lujo y super lujo. Un estudio de caso en el Polo Turístico****Vía Costeira, Natal, Brasil..... 604***Tuísi Alves Torres, Márcio Marreiro das Chagas y María Arlete Duarte de Araújo***La gestión turística municipal en el archipiélago de Chiloé 621***Amparo Martínez Calderón y Miguel Escalona Ulloa***Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo 646***María Lucero Botía Sanabria y Luis Humberto Orozco Pulido***Entre la arena y el sol. Un estudio sobre la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa 663***Francisco Vicente Sales Melo, Sonia Rebouças da Silva Melo y Raphaela Silva de Araújo***Cultura y capital social en comunidades locales.****El caso de la comunidad italiana del barrio Puerto de Mar del Plata ... 681***Mariangel Cacciutto y Bernarda Barbini*

**Imagen percibida – satisfacción. Una analogía para complacer al cliente.
Un estudio para el mercado canadiense en el Hotel Blau Colonial,
Jardines del Rey, Cuba 706**

Edianny Carballo Cruz, Yainelys Nápoles Nápoles y Elme Emelio Carballo Ramos

**Análisis de la viabilidad de la puesta en práctica de una cooperativa de
turismo. Un estudio en el Estado de Minas Gerais, Brasil 727**

Elisson Alberto Tavares Araújo y Sirlene Aparecida Carvalho Bezerra

Resort, ocio y organización. Relaciones estratégicas 745

Marcos Aguiar Barbosa y Hélder Ferreira Isayama

**Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas. La importancia del
manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad
de João Pessoa, Brasil 763**

*Giuseppe Correia Paulino, Daniel Wagner Araújo Lucena, Lyvia Camila Fernandes Madruga,
Paula Dutra Leão de Menezes y Patrícia Pinheiro Rafael de Sousa*

DOCUMENTOS ESPECIALES

El geoturismo en el entorno del Distrito Federal (Brasil)

Un análisis previo a la planificación turística regional 778

Marcela Araújo Cruz, Valdir Adilson Steinke y Fernando Luiz Araújo Sobrinho

RESEÑA DE PUBLICACIONES

Filosofía do turismo. Teoría e epistemología 798

Juana Norrild

LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACIÓN DE ARTÍCULOS

Estudios y Perspectivas en Turismo considerará para su publicación artículos que versen sobre los variados aspectos del fenómeno turístico: económicos, sociológicos, geográficos, antropológicos, psicológicos, etc.

Los trabajos recibidos serán sometidos a un arbitraje anónimo por lo cual deberán estar acompañados de una hoja en la que sólo consten los datos de filiación del/los autor/es (brevísimo currículum, dirección postal y dirección electrónica). Asimismo, se requerirá del compromiso de no remitir dicho trabajo simultáneamente a otros medios para su publicación.

Los artículos serán publicados en español con un resumen en español e inglés que no debe exceder las 250 palabras, incluyendo las palabras clave. Sin embargo, se recibirán originales en portugués. El resumen en inglés deberá estar precedido del título traducido.

La dirección de la revista se reserva el derecho de realizar cambios en la redacción. En caso de considerarse la no publicación de un trabajo se notificará al/los autor/es pero no se asume el compromiso de devolver los originales recibidos.

Forma de presentación. Los artículos deberán estar escritos Arial 10 en hojas tamaño A4, interlineado 1,5 y dejando amplios márgenes. Su extensión ideal es de 20 carillas debiendo hacer referencia a estudios concretos dejando de lado la retórica. En la redacción no se permite la utilización de la primera persona ya sea singular o plural (yo o nosotros). Los originales constarán de un resumen (con palabras clave), una introducción, un cuerpo con subtítulos los que no deberán estar numerados, una conclusión o comentario final y referencias bibliográficas. Si hubiere agradecimientos, éstos se incluirán antes de las referencias bibliográficas.

Las citas dentro del texto se individualizarán con el siguiente orden de datos: autor, fecha y página/s; por ejemplo (Schlüter, 2005: 143). No se aceptarán notas al pie de página. Los cuadros, gráficos y mapas serán incluidos al final y numerados con números arábigos en orden progresiva haciendo una clara referencia en el texto al lugar donde deberán ser insertados. Deberán estar hechos de manera tal que no requieran de ningún retoque posterior y ajustarse a las medidas de la página de Estudios y Perspectivas en Turismo. Por otra parte, se deberá citar la fuente debajo de cada uno; en Arial 9.

Con respecto a las referencias bibliográficas -en el caso de libros- es indispensable que se consignen siguiendo el orden alfabético del apellido de los autores, año de edición, título completo, editorial, ciudad. Ejemplo:

Schlüter, R. (2008) "Turismo. Una visión integradora". Ciet, Buenos Aires

En el caso de revistas el orden de los datos es el siguiente: apellido y nombre del/los autores, año, título del artículo, nombre de la publicación de la que proviene, número del volumen,

número de la revista entre paréntesis, numeración de las páginas que ocupa el artículo.
Ejemplo:

César Dachary, A. & Arnaiz Burne, S. M. (2006) "El estudio del turismo ¿Un paradigma en formación?" Estudios y Perspectivas en Turismo 15(2): 179-192

Los originales se enviarán por correo electrónico en formato Word al mail: <cietcr@uolsinectis.com.ar> con copia a <regina.cieturisticos@gmail.com>.

NO SE ACEPTARÁN TRABAJOS QUE NO SE AJUSTEN ESTRICTAMENTE A ESTOS LINEAMIENTOS

LA RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE LAS AGENCIAS DE TURISMO Y LA MIGRACIÓN HACIA LA COMPRA POR INTERNET

Maria Aparecida Gouvêa*

Fanny Mori Niño**

Braulio Oliveira***

Universidad de San Pablo, Brasil

Resumen: Este artículo tiene como objetivo investigar la relación entre la calidad percibida por las agencias de turismo de la ciudad de São Paulo, Brasil, y la disposición de los clientes a migrar a Internet para la compra de productos turísticos. Basado en los modelos SERVQUAL, de Parasuraman et al. (1988), SERVPERF, de Cronin Jr. & Taylor (1992; 1994), y TAM2, de Venkatesh & Davis (2000), se llevaron a cabo dos estudios de campo -uno cualitativo y otro cuantitativo- con los clientes de productos turísticos. Para analizar los resultados se aplicó la técnica de análisis de conglomerados lo que permitió la caracterización de los grupos homogéneos de los usuarios de las agencias de viajes y niveles de evaluación de atributos de calidad y el grado de la evaluación del TAM2. El estudio demostró que no se puede establecer una relación directa inversa entre la calidad de los servicios de agencias de viajes (el canal en línea) y el grado de intención para contratar servicios turísticos en Internet (canal on-line). Se concluye que las agencias de turismo deben considerar a Internet como un aliado para ganar y retener clientes.

PALABRAS CLAVE: calidad de servicio, Internet, agencia de viajes.

Abstract: A Study of the Relationship between the Quality Services of the Travel Agencies and the Migration to Buy through the Internet. This paper aimed to investigate the perceived quality of travel agencies that are located in the city of São Paulo, Brazil, and the willingness of their customers to migrate to the Internet in their behavior of requesting a tourist service. Based on the models SERVQUAL by Parasuraman et al. (1988), SERVPERF by Cronin & Taylor (1992; 1994), TAM2 by Venkatesh & Davis (2000) two types of researches were carried out, one of qualitative and the other of quantitative nature, along with tourist service users. The cluster analysis technique was used for the analysis of the results. Through it, some homogeneous groups of users were obtained regarding the levels of evaluation of quality attributes of tourism agencies and the variables of TAM2 model. The study revealed that there is not an direct inverse relation between the quality of services of tourism agencies (offline channel) and intention level of requesting tourism services through Internet (online channel). Thus, the tourism companies may consider the Internet as a partner in the process of conquest and retention of clients.

KEY WORDS: services quality; Internet; tourism agencies.

* Doctora y Livre-docente en Administración por la FEA/USP - Facultad de Economía y Administración de la Universidad de San Pablo, Brasil. Profesora Asociada de la FEA/ USP. E-mail: magouvea@usp.br

** Doctora en Administración por la FEA/USP - Facultad de Economía y Administración de la Universidad de San Pablo, Brasil. E-mail: fmori@usp.br

*** Doctor en Administración por la FEA/USP - Facultad de Economía y Administración de la Universidad de San Pablo, Brasil. Profesor Adjunto del Departamento de Administración de la FEI - Fundación Educacional Inaciana, San Pablo, Brasil. E-mail: braulio@fei.edu.br

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el WTTC (World Travel and Tourism Council) la industria del turismo fue responsable en 2012 por movilizar cerca de US\$ 6 trillones y sustentar 260 millones de empleos directos e indirectos a nivel mundial (Travel & Tourism, 2011). Además, el 4,5% de todo el capital dirigido a inversiones (cerca de US\$ 650 billones) corresponde al sector turístico (Travel & Tourism, 2011). Se espera que en 2021 el sector mueva US\$ 9,2 trillones y cuente con 324 millones de personas empleadas (Travel & Tourism, 2011).

En Brasil el turismo ha crecido a altas tasas debido entre otros factores a la nueva clase media, que surgió de la relativa estabilidad económica y del crecimiento de los salarios (Travel & Tourism, 2011). Un indicador es el hecho de que, considerando sólo los pasajeros que embarcaron en los aeropuertos brasileños, la cantidad en 2010 duplicó a la del 2004, pasando de 33,7 a 68,8 millones (Ministério do Turismo, 2011).

En cuanto a las agencias de turismo, en 2010 había en Brasil 10.792 empresas registradas en el Ministerio de Turismo, frente a 10.537 del año 2009. Más allá de que se produjo un aumento, específicamente en el Estado de São Paulo el más rico del país y con la mayor cantidad de agencias, la cantidad disminuyó de 2.468, en 2009 a 2.404, en el 2010 (Ministério do Turismo, 2011). La Ley 11.771 de 2008 obliga a que todos los prestadores de servicios turísticos estén registrados en el Ministerio de Turismo,

Dicha información permite pensar que en un primer momento creció el número de empresas actuantes en el sector dada la oportunidad vislumbrada, y que posteriormente con la disminución o estabilización del crecimiento de la demanda se dieron fusiones, adquisiciones y quiebras (un proceso inherente a la maduración de un sector de actividades económicas que fue afectado, entre otros factores, por la competencia y la tecnología) (Pindyck & Rubinfeld, 2010; Carvalho & Vasconcellos, 2005; Kotler, Bowen & Makens, 2010; Oliveira, 2011).

En cuanto a la tecnología, en especial Internet, Löbner *et al.* (2006) afirman que contribuyó a los cambios en el sector de turismo pues altera y dinamiza los procesos, estructuras y culturas. Dias (2005) afirma que Internet se consolida como un poderoso vehículo de información de gran utilidad en el sector de turismo a medida que permite que todos los usuarios puedan tener acceso a todas las posibilidades de destinos turísticos.

Flecha *et al.* (2006) argumentan que las variaciones tecnológicas en el ámbito de los negocios desafían hoy las funciones de distribución y venta de los productos turísticos realizadas por las agencias de turismo. Finalmente, la posibilidad de independencia del canal tradicional (agencias de viajes) en la compra de productos turísticos crea una imagen controvertida del papel de Internet para las agencias de viajes. Pese a su contribución como vehículo transmisor de información, existe el

riesgo de que este canal sea visto como un competidor de las agencias (Niño, 2003; Guardia *et al.*, 2005).

Prueba de esto es que, según un estudio encomendado por el Ministerio de Turismo de Brasil, en 2009 cerca del 39% de los turistas brasileños utilizaron Internet como fuente de información sobre viajes; el 20,5% negoció directamente con los hoteles y empresas de transporte vía Internet; y el uso de agencias por medio de Internet aparece en la opción “otros medios” que excluye personalmente o por teléfono (0,5%) (Ministério do Turismo do Brasil, 2009). En términos globales, las transacciones por Internet alcanzaron US\$ 256 billones en 2010, lo que representa el 30% del total del mercado de viajes (Travel y Tourism, 2011).

O sea, el uso de Internet para la compra de productos y servicios turísticos se está dando sin el uso de agencias. En ese contexto, las agencias de viajes precisan innovar y usar modernas técnicas de gestión para conseguir sobrevivir (Beech & Chadwick, 2006). Se destaca que el crecimiento del número de usuarios de Internet ha sido vertiginoso, pasando de 16 millones en 1995, a 2 billones en 2011 (Travel & Tourism, 2011), lo que demanda la necesidad de comprender ese impacto sobre el turismo y las diversas organizaciones y actividades que componen el sector.

Entre las estrategias capaces de contribuir a que las empresas del sector perduren y se desarrollen a lo largo del tiempo se destaca la fidelización de los clientes (Kotler, Bowen & Makens, 2010; Middleton *et al.*, 2009; Moutinho, 2011; Woodside & Martin, 2008). Por su parte, la bibliografía ha indicado la “calidad percibida” como uno de los principales elementos capaces de contribuir al desarrollo de fidelidad de los consumidores en relación a los productos, servicios, marcas y empresas (Kotler & Keller, 2006; Boone & Kurtz, 2008; Kotler, Bowen & Makens, 2010; Oliveira, 2011).

Aunque dichas consideraciones no son nuevas, los trabajos recientes han comprobado esa relación, conforme se presenta a continuación:

- Un estudio realizado por Chagas & Marques Jr. (2011) con 400 visitantes en la ciudad de Natal (RN - Brasil) elegidos aleatoriamente con el objetivo de verificar la relación entre la calidad, satisfacción y fidelidad de los destinos concluye que la satisfacción es el principal factor de influencia de la fidelización.
- Un estudio realizado por Moliner *et al.* (2007), con 402 consumidores elegidos de manera probabilística en tres ciudades españolas (Madrid, Valencia y La Coruña) estableció una relación positiva entre la satisfacción y la relación con las agencias de viajes.
- Un estudio realizado por Molina y Moreno (2011) en Sevilla (España) con 424 turistas seleccionados aleatoriamente en diversos puntos turísticos de la ciudad, verificó que la satisfacción posee una alta correlación con el desarrollo de la fidelidad.

Por lo tanto, una cuestión importante a ser explorada en los estudios del área es dimensionar cuánto contribuyen el grado de satisfacción y la calidad percibida a la deserción y falta de desarrollo de la fidelidad.

Además, por ser un fenómeno reciente es fundamental conocer los factores que contribuyen a que los clientes adopten un determinado canal para la compra de productos turísticos. Esto, sumado a los diversos estudios que apuntan a la calidad de los servicios como un elemento fundamental para la fidelización de los clientes, fundamenta el siguiente problema de investigación: existe una relación inversa entre la percepción de calidad en el proceso de selección y contratación de servicios turísticos por el canal *of line* (agencias de turismo) y la intención de migrar hacia el canal *online* (Internet)?

Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue verificar la relación existente entre la calidad percibida por los clientes de agencias de turismo y la disposición de ellos para adoptar Internet para la compra de esos productos.

Considerando esto se realizó una revisión de la literatura sobre calidad en servicios, en especial de los modelos SERVQUAL y SERVPERF, y de los modelos TAM y TAM2 de aceptación de tecnología; los cuales fundamentaron el estudio de campo, conforme será detallado más adelante.

CALIDAD EN SERVICIOS

Teniendo en cuenta la fuerte competencia las empresas precisan monitorear la calidad de los servicios bajo la óptica del consumidor, comprendiendo los aspectos que componen su evaluación. De acuerdo con Masano (2006), cuando un prestador de servicios comprende cómo los servicios serán evaluados por los usuarios es posible identificar cómo gerenciar esas evaluaciones y cómo conducirlas en la dirección deseable.

De acuerdo con Atilgan, Akinici & Aksoy (2003), la calidad es un factor clave para que las empresas tengan éxito en el mercado. Lovelock & Wright (2003) afirman que cuando un cliente evalúa la calidad de un servicio está juzgando en función de algún patrón interno que existía antes de la experiencia del servicio. Ese patrón interno sería la base de las expectativas. Por su parte, cuando las expectativas se confirman, la calidad es considerada adecuada (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006). Tanto es así que la calidad en servicios puede ser considerada en términos de cuán adecuado es un servicio a las necesidades y expectativas del consumidor (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006; Moliner et al., 2007). Así, la meta principal para mejorar la calidad de un servicio es estrechar la distancia entre la expectativa y la percepción de la calidad en la prestación de ese servicio.

Zeithaml et al. (1990) realizaron una amplia investigación sobre la calidad en servicios, la cual permitió: (i) proponer una definición de calidad en servicios; (ii) entender la calidad en servicios como un concepto multidimensional; (iii) establecer el modelo de calidad en servicios basado en lagunas o

distancias; y (iv) proponer la escala SERVQUAL como instrumento de medición de la calidad en servicios.

A principios de la década de 1990 Cronin Jr. & Taylor (1992) respondieron a las proposiciones de Zeithaml *et al.* (1990) e iniciaron un productivo debate proponiendo una nueva metodología de evaluación de la calidad en servicio denominada SERVPERF, en la cual la calidad en servicios es medida esencialmente por la percepción del consumidor. De esta forma, Cronin Jr. & Taylor (1992) afirman que no existe la necesidad de cuantificar las expectativas del consumidor, siendo ésta la principal distinción entre las dos líneas de investigación. Hasta la actualidad, los abordajes propuestos por Zeithaml *et al.* (1990) y por Cronin Jr. & Taylor (1992) son los más utilizados y citados en los estudios sobre calidad en servicios.

El Modelo SERVQUAL

Zeithaml *et al.* (1985; 1993) realizaron dos investigaciones, la primera cualitativa y la segunda cuantitativa, para desarrollar el instrumento SERVQUAL adaptado a la medición de las percepciones de los usuarios sobre la calidad de atención en servicios.

Cuadro 1: Las dimensiones del SERVQUAL

Dimensión	Definición	Variables
Tangibilidad	Facilidades físicas, equipamientos, apariencia personal y material de la comunicación.	1. Equipamientos modernos. 2. Instalaciones físicas. 3. Apariencia del personal. 4. Materiales de comunicación visualmente atractivos.
Confiability	Habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera confiable y con precisión	5. Ofrecer los servicios conforme lo prometido. 6. Habilidad e interés en lidiar con los problemas de los clientes. 7. Ofrecer el servicio correcto desde la primera vez. 8. Ofrecer el servicio en el plazo prometido. 9. No cometer errores.
Presteza	Disposición para ayudar a los clientes y proveer un servicio inmediato	10. Mantener a los clientes informados sobre cuándo será entregado el servicio. 11. Prestar una pronta atención a los clientes. 12. Disposición para ayudar a los clientes. 13. Agilidad en responder las demandas de los clientes.
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados y habilidad para inspirar confianza	14. Empleados que inspiran confianza. 15. Hacer que el cliente se sienta seguro en sus transacciones. 16. Cortesía de los empleados. 17. Habilidad de los empleados para responder a los cuestionamientos de los clientes.
Empatía	Atención cuidadosa e individualizada que provee la empresa a sus clientes	18. La empresa brinda una atención individualizada a los clientes. 19. Proporcionar horarios de atención convenientes a todos los usuarios. 20. Demostrar preocupación por los intereses de los clientes. 21. Empleados que entienden las necesidades específicas de los clientes. 22. Empleados que ofrecen una atención personalizada a los clientes.

Fuente: Adaptado a partir de Zeithaml *et al.* (1993: 29-30)

Las principales conclusiones subyacentes del estudio cualitativo fueron: (1) la calidad del servicio puede ser expresada por la diferencia $Q = P - E$, donde “Q” representa la *calidad percibida*, “P” el

desempeño percibido (performance) y “E” el *desempeño esperado*; (2) existen algunos factores clave que condicionan las expectativas de los consumidores: comunicación boca a boca, necesidades personales, experiencias y comunicaciones externas y (3) diez dimensiones generales representan los criterios de evaluación que los consumidores utilizan para valorar la calidad de un servicio: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalismo, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

En base a estos resultados, Zeithaml *et al.* (1993) realizaron un estudio cuantitativo y a partir de un refinamiento por análisis multivariados se llegó a una reducción de diez a cinco dimensiones, conforme se presenta en el Cuadro 1.

El Modelo SERVPERF

Cronin Jr. & Taylor (1992) se apoyaron en un estudio cuantitativo basado en cuatro actividades del sector de servicios (bancos, fumigadoras, lavanderías y comidas rápidas) en una ciudad de mediano porte de Estados Unidos a principios de la década de 1990, a fin de identificar la medida que mejor represente la calidad en servicios: SERVQUAL o SERVPERF.

Cronin Jr. & Taylor (1992) resaltan que la calidad es conceptuada más como una actitud del cliente en relación a las dimensiones de la calidad y que no debe ser medida por medio de las diferencias entre la expectativa y el desempeño y sí como una percepción de desempeño, pudiendo ser representada por: $Q_j = D_j$, donde “Q” representa la evaluación de la calidad del servicio en relación a la característica “j”, y “D” son los valores de percepción de desempeño para la característica “j” del servicio.

Este modelo sólo utiliza las percepciones de los usuarios sobre el desempeño del servicio prestado por la empresa para medir la calidad del servicio. Salomi *et al.* (2005: 283) afirman que:

La clara distinción entre los modelos SERVQUAL y SERVPERF tiene una gran importancia pues las empresas proveedoras de servicio tienen la necesidad de saber cuál es su objetivo principal, si tener clientes que estén satisfechos con su desempeño o brindar servicios con un nivel máximo de calidad percibida.

También Carman (1990) considera que la escala SERVQUAL es inadecuada pues existe poca o ninguna evidencia teórica o empírica que apoye la relevancia de la brecha expectativa-percepción como medida de calidad del servicio.

En base a los tests estadísticos, Cronin Jr. & Taylor (1992) concluyen que el instrumento SERVPERF es más sensible para retratar las variaciones de calidad que el SERVQUAL. Aunque las dos escalas se presentan como los abordajes más referenciados por la literatura sobre evaluación de

la calidad en servicios (Mehta & Durvasula, 1998; Angur *et al.*, 1999; Lassar *et al.*, 2000; Matos & Veiga, 2000; Reis, 2001; Carvalho & Leite, 2001; Gonçalves *et al.*, 2002; Sureshchandar *et al.*, 2002; Mello *et al.*, 2002; Cui *et al.*, 2003; Miguel & Salomi, 2004; Salomi *et al.*, 2005).

ATRIBUTOS RELACIONADOS CON LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN SERVICIOS TURÍSTICOS

La naturaleza de las actividades de las agencias de viajes se concentra básicamente en asesoramiento, mediación y organización. Se decidió, entonces, focalizar los atributos de calidad más volcados a las cuestiones de dimensión intangible descartando la dimensión de tangibilidad indicada por los autores de la escala SERVQUAL (Zeithaml *et al.*, 1993).

De los 22 atributos utilizados en la operatividad de las escalas SERVQUAL de Zeithaml *et al.* (1993) y SERVPERF de Cronin Jr. & Taylor (1992; 1994), sólo 12 fueron considerados aplicables para la evaluación de la calidad prestada por las agencias de viajes, base del estudio. El Cuadro 2 presenta los principales atributos identificados en los estudios publicados.

Cuadro 2: Atributos asociados a la evaluación de los servicios prestados por las agencias de turismo

Percepción del desempeño del servicio prestado por las agencias de turismo	Dimensión
Tiempo de espera para ser atendido	Presteza
Empleados con disposición y buena voluntad para atender	Presteza
Agilidad en la atención	Presteza
Exactitud en la información prestada	Confiabilidad
Entrega del servicio conforme a lo prometido	Confiabilidad
Ofrecer el servicio en el plazo prometido	Confiabilidad
Ejecución de los servicios ofrecidos sin errores durante toda la atención por parte de la agencia	Confiabilidad
Nivel de atención individual a cada cliente	Empatía
Los empleados entienden las necesidades específicas de los clientes	Empatía
Cortesía de los empleados	Empatía
Actuación ante los problemas y reclamos	Seguridad
Oferta de productos y servicios adicionales (alquiler de autos, transportes, comidas).	Seguridad

Fuente: Adaptada a partir de Zeithaml *et al.* (1993), Cronin Jr. & Taylor (1992; 1994) y Masano (2006)

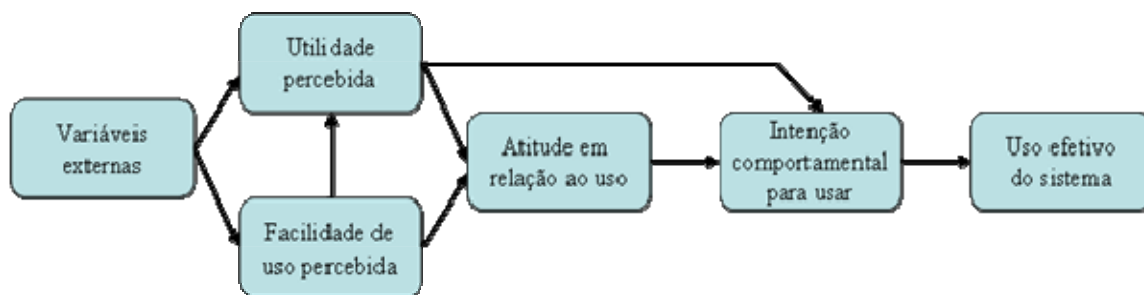
EL MODELO DE ACEPTACIÓN DE TECNOLOGÍA (TAM)

Davis (1989) introdujo el modelo de aceptación de tecnología (TAM). Dicho modelo tiene como objetivo ayudar a los entrevistados en la implementación de sistemas de información para evaluar su aceptación actual y futura. Entre los diversos modelos para entender la adopción de tecnología, el TAM es uno de los más influyentes (Dias *et al.*, 2003), pues se centra en la razón por la cual los usuarios rechazan o aceptan una determinada tecnología de información.

El TAM fue concebido para brindar una base para hacer un mapa del impacto de factores externos sobre aquellos factores internos del individuo como las creencias, las actitudes y la intención de uso. El propósito esencial del modelo es medir estos impactos por medio de la evaluación de

algunas variables fundamentales. El modelo TAM se sustenta en dos constructos principales ligados a la creencia: utilidad percibida y facilidad de uso percibida (Figura 1).

Figura 1: Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM)



Fuente: Davis *et al.*, 1989: 985

En este modelo, de acuerdo con Davis (1989: 320), la utilidad percibida puede ser definida como: *el grado con que una persona acredita que el uso de un sistema específico podría mejorar su desempeño en el trabajo*". En este contexto, la relación directa entre Utilidad percibida e Intención de comportamiento para el uso está basada en la idea de mejorar el desempeño. La facilidad de uso percibida se refiere al grado en que una persona acredita que el uso de un sistema específico sería libre de esfuerzos.

El modelo TAM presenta una estructura bastante 'simplificada', pues no detalla las variables externas que pueden influir la utilidad percibida, ni la facilidad de uso percibida.

El TAM2

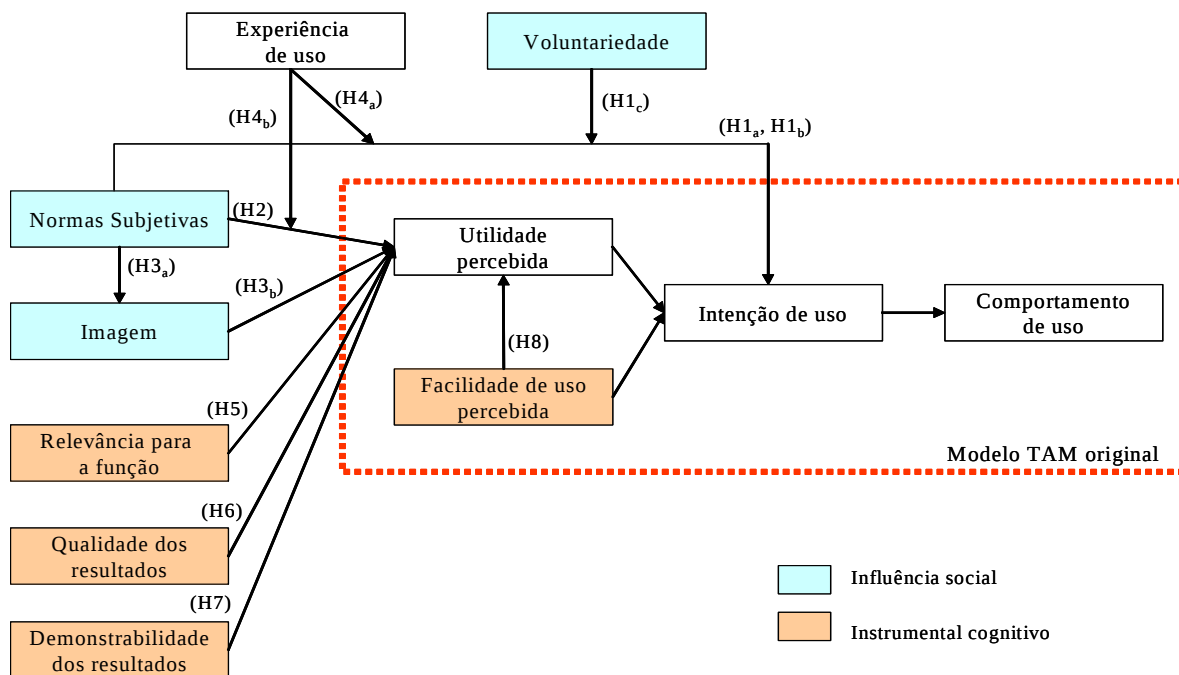
Con la finalidad de detallar los determinantes de la facilidad de uso percibida y del constructo de utilidad percibida Venkatesh & Davis (2000) propusieron una extensión del TAM, el modelo llamado TAM2 (Figura 2). A continuación de la Figura 2, se explicitan las hipótesis del modelo TAM2.

H1a a H1c: existe influencia directa de las normas subjetivas sobre la intención de uso, aunque condicionada al voluntarismo del comportamiento. Según Venkatesh & Davis (2000: 189):

...las normas subjetivas en la intención de uso se refieren a que las personas pueden elegir adoptar un comportamiento, aunque personalmente no estén a favor del mismo, si creen que es importante adoptarlo, y están suficientemente motivados para hacerlo.

H2: las normas subjetivas influyen directamente la utilidad percibida por la llamada internalización (cuando el individuo incorpora la influencia social en su propia percepción de utilidad) y también ejercen influencia indirecta por medio de la identificación (cuando el individuo usa o adopta un nuevo sistema para ganar *status* e influencia junto a un determinado grupo).

Figura 2: TAM 2 – extensión del modelo TAM



Fuente: Venkatesh & Davis, 2000: 188

H3_a a H3_b: la imagen es otro constructo de influencia social incorporado al TAM2. Las normas subjetivas influyen la imagen y ésta influye la utilidad de uso pues una vez que el grupo de referencia de un individuo acredite que ese individuo debe adoptar una determinada tecnología, esa adopción elevará el *status* social del adoptante frente al grupo.

H4_a a H4_b: cuanto mayor es la experiencia de uso de la tecnología menor es la influencia de las normas subjetivas ya que cuanto mayor es el conocimiento del usuario sobre la tecnología y sobre su funcionamiento, mayores serán los resultados. Con el paso del tiempo y la experiencia en el uso de la tecnología el individuo no se basa en terceros para formar su percepción de la tecnología (utilidad, facilidad de uso, etc.), pero sigue valorando los posibles beneficios, en términos de *status* social, que surjan del uso de la herramienta.

H5 a H8: Como se trata de variables más objetivas (acciones dirigidas a objetivos futuros, evaluaciones racionales de las alternativas posibles) es probable una mayor comprensión de la relación de estas variables externas con la utilidad percibida. Así, el proceso se inicia por la relevancia para la función definida como *una función de importancia de las actividades que el sistema puede realizar en función del individuo* (Venkatesh & Davis, 2000: 191) comprobando la calidad del resultado. Aunque un resultado de calidad no es suficiente para garantizar la adopción de un sistema si no está comprobada la demostrabilidad del resultado, definida como la *tangibilidad de los*

resultados del uso de la innovación (Venkatesh & Davis, 2000: 192). Finalmente, el modelo TAM2 también mantiene la facilidad de uso percibida propuesta en el modelo original TAM.

El modelo TAM2 sugirió que los procesos de influencia social (norma subjetiva, voluntarismo e imagen) y los procesos instrumentales cognitivos (relevancia de trabajo, calidad de producción, demostrabilidad de resultados y facilidad de uso percibida) son variables determinantes sobre la utilidad percibida y las intenciones de uso.

El modelo TAM2 ayudará a ampliar la comprensión sobre el comportamiento de la adopción de tecnología por parte del usuario de servicios turísticos durante el proceso de selección y contratación de servicios turísticos.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para el alcance del objetivo de este estudio fue realizada una investigación en dos etapas: cualitativa-exploratoria y cuantitativa conclusiva-descriptiva. La investigación cualitativa fue realizada con 17 personas residentes de la ciudad de São Paulo elegidas por conveniencia y tuvo como objetivos: (i) relevar información sobre las expectativas de los clientes en relación a los atributos de calidad de las agencias de viajes y (ii) garantizar que los principales factores determinantes para la adopción de Internet como canal de selección y contratación de servicios turísticos estén considerados en la entrevista a ser aplicada en la segunda etapa validando su contenido. Se exploraron las percepciones, deseos, opiniones y expectativas de los usuarios en relación a los atributos de calidad y a los constructos del modelo TAM2 de Venkatesh & Davis (2000).

La segunda etapa fue de naturaleza cuantitativa y conclusiva-descriptiva y tuvo como instrumento de recolección una entrevista estructurada a partir de la información obtenida en la etapa cualitativa. La población considerada se restringió a los pobladores de la ciudad de São Paulo, pertenecientes a las clases A, B y C (criterio Brasil) con acceso a Internet. La muestra fue de tipo no probabilística, realizada por medio de Internet. La recolección de los datos contó con el apoyo de la empresa *E-bit* que envió un correo electrónico a los consumidores que compran por Internet indicando el *link* de la entrevista; y 404 personas respondieron la misma.

Esencialmente, la entrevista fue elaborada teniendo como base el objetivo y la revisión de la literatura de este estudio así como los aspectos relevados durante el estudio cualitativo. Para la versión definitiva de la entrevista se realizó un pre-test mediante la aplicación personal de la misma, lo que Malhotra (2006) considera la mejor manera de realizar un pre-test del instrumento de recolección de datos aunque la investigación real sea realizada por otro medio, como el correo electrónico.

Antes de la aplicación de las técnicas de análisis de los datos, fueron definidos algunos cuidados que involucraron a toda la muestra, tales como: atención a las limitaciones impuestas por los tipos de escalas utilizadas para las variables, la frecuencia de cada variable, la normalidad, la existencia de las respuestas no dadas (*missing*) y de las observaciones atípicas (*outliers*), las estadísticas descriptivas y el coeficiente de variación.

Se aplicó la técnica de análisis de conglomerados en dos situaciones: (i) con variables relacionadas a los atributos de calidad para caracterizar grupos homogéneos de usuarios de agencias de turismo en cuanto a los niveles de evaluación de los atributos de calidad y (ii) con las variables relacionadas al modelo TAM2, a fin de caracterizar grupos homogéneos de usuarios de agencias de viajes de acuerdo con el grado de evaluación del modelo TAM2. Inicialmente se aplicó el análisis de conglomerados por medio de la técnica jerárquica; y, posteriormente, se aplicó el análisis de conglomerados por medio de la técnica *K-Means*.

Para verificar si hay relación entre la composición de los conglomerados según la calidad percibida de los servicios de las agencias de viajes y el modelo TAM2, se aplicó el test chi-cuadrado considerando 366 entrevistados, conjunto formado por la muestra original menos los grupos excluidos en cada uno de los análisis de conglomerados.

RESULTADOS

Características de la muestra estudiada

La muestra estudiada se concentró en la ciudad de São Paulo. El 60% de la muestra estuvo constituida por mujeres, el 47% poseía enseñanza superior y el 37% cursó o estaba cursando posgrados. En relación a la edad, se observó la predominancia de entrevistados entre 35 y 44 años (35,5%). En cuanto al ingreso familiar mensual, la muestra se concentró mayormente en la franja de más de R\$ 10.900 (u\$s 6.000) (38%), seguida de la franja de R\$ 5.450 a R\$ 10.900 (de u\$s 6.000 a 9.000) (32%).

En relación al comportamiento durante el proceso de selección y compra de productos turísticos, se identificaron dos tipos de comportamiento predominante: contacto con la agencia de viajes por teléfono (53,5%) y contacto con la agencia de viajes por medio del sitio web de la agencia (31%). Sobre el grado de facilidad de uso de Internet para adquirir productos, el 44,4% y el 19,4% de la muestra indicaron grado 10 y 9, respectivamente. Esto significa que la mayoría considera poseer un grado muy alto de facilidad para usar Internet para adquirir productos.

Análisis de Conglomerados para la Calidad

Para el proceso de agrupamiento se utilizó inicialmente el análisis jerárquico de conglomerados. Como medida de similitud se usó la distancia cuadrática euclidiana y como tipo de agrupamiento el método *between groups*.

Una vez identificadas las soluciones más adecuadas para agrupar a los entrevistados se aplicó la técnica de análisis de conglomerados por el método *K-Means*. El resultado de la aplicación de esta técnica fue el agrupamiento de los usuarios de agencias de viajes en categorías que indicaron los niveles de calidad exigidos para los diferentes aspectos del servicio ofrecido por las agencias de viajes.

Inicialmente se obtuvo una distribución no equilibrada del número de elementos en 3 conglomerados: conglomerado 1 con 161 casos, conglomerado 2 con 18 y conglomerado 3 con 225 casos. Se decidió por considerar las personas del menor conglomerado como *outliers* y aplicar nuevamente la técnica de análisis de conglomerados por el método *K-Means* para obtener una mejor distribución de los entrevistados entre los grupos.

Así, la muestra total utilizada para la aplicación de la técnica de análisis de conglomerados para los atributos de calidad consideró 386 entrevistados. La nueva distribución de los mismos en tres conglomerados fue más equilibrada: conglomerado 1 con 70 casos, conglomerado 2 con 177 y conglomerado 3 con 139 casos. Los mismos poseían las siguientes características:

- *Conglomerado 1*: Los integrantes de este grupo indicaron notas más bajas para todos los atributos de calidad y representan el 18,1% de la muestra total. Este grupo fue denominado como *personas insatisfechas con los servicios prestados por las operadoras de turismo*.
- *Conglomerado 2*: presenta las medias más altas en relación a todos los atributos, o sea, es el grupo en el cual fueron asignados los clientes más satisfechos con la calidad prestada por las agencias de viajes. Este conglomerado representa el 43,9% del total de la muestra. De esta manera, el conglomerado 2 fue denominado como *personas satisfechas con los servicios de las agencias de turismo*.
- *Conglomerado 3*: Este conglomerado presenta notas intermedias para todos los atributos en comparación con los otros dos grupos. Este grupo contiene el 34,5% del total de la muestra. Este conglomerado será denominado como *personas moderadamente satisfechas*.

La Tabla 1 muestra las medias de las notas dadas por grupo a las variables de calidad. Se observa que las notas son bastante favorables a la agencia de viajes ya que la menor media fue 4,6, dada por el grupo a la variable actuación ante los problemas y reclamos. Esas medias elevadas

muestran que las personas consideran la calidad de los servicios prestados por la agencia de viajes en el mínimo regular, siendo que el grupo responsable por las menores medias es el menor, con sólo 70 entrevistados. El grupo 2 atribuyó las mayores notas para la calidad de los servicios prestados y está compuesto por 177 personas. Se observa, por lo tanto, que los clientes, en su mayoría, están satisfechos con el nivel del servicio de las agencias de viajes.

Tabla 1: Medias de los conglomerados para las variables de calidad

Variables relacionadas a los atributos de calidad	Conglomerado		
	1	2	3
Tiempo para ser atendido.	5,4	7,6	6,6
Empleados con disposición y buena voluntad para atender.	5,5	9,0	7,4
Agilidad en todo el proceso de atención.	5,3	8,7	7,2
Exactitud en la información prestada.	5,2	9,1	7,3
Actuación ante los problemas y reclamos.	4,6	8,8	6,5
Nivel de atención individual para cada cliente.	5,0	9,0	7,1
Entrega del servicio conforme lo prometido.	6,0	9,5	7,8
Los empleados entienden las necesidades específicas de los clientes.	5,2	9,1	7,1
Empleados gentiles.	6,0	9,4	7,8
Oferta de productos y servicios adicionales.	5,5	8,5	6,8
Ofrecer el servicio en el plazo prometido.	6,1	9,4	7,6
Ejecución de los servicios ofrecidos sin errores durante toda la atención en la agencia.	5,4	9,1	7,2

Fuente: Elaboración propia

Otro factor importante presentado por la Tabla 1 es el reconocimiento de la buena atención de los empleados ya que las mayores medias de todos los grupos están relacionadas con la manera como los empleados de la agencia atienden a sus clientes.

Tabla 2: ANOVA – K-Means para las variables de calidad

Variables de Calidad	F	Sig.	
Tiempo para ser atendido	33,428	0,000	
Empleados con disposición y buena voluntad para atender	342,345	0,000	
Agilidad en todo el proceso de atención	360,759	0,000	
Exactitud en la información prestada	399,973	0,000	
Actuación ante los problemas y reclamos	313,709	0,000	
Nivel de atención individual para cada cliente	448,877	0,000	
Entrega del servicio conforme lo prometido	379,399	0,000	
Los empleados entienden las necesidades específicas de los clientes	395,604	0,000	
Empleados gentiles	378,914	0,000	
Oferta de productos y servicios adicionales.	121,341	0,000	
Ofrecer el servicio en el plazo prometido	301,556	0,000	
Ejecución de los servicios ofrecidos sin errores durante toda la atención de la agencia	338,574	0,000	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 presenta los resultados de la ANOVA obtenida en el procesamiento de la técnica para los tres conglomerados. Todas las variables de calidad contribuirán a la composición de los conglomerados, resaltando las variables: *nivel de atención individual para cada cliente y precisión de la información brindada*. La variable que menos contribuyó a la aglomeración de los casos fue *tiempo para ser atendido*.

Análisis de Conglomerados para el Modelo TAM2

Inicialmente se obtuvo una distribución no equilibrada del número de elementos en 3 conglomerados: conglomerado 1 con 178 casos, conglomerado 2 con 199 y conglomerado 3 con 27 casos. Así, se decidió, también, por considerar a los entrevistados del conglomerado 3 como *outliers* (27 casos) y poner en práctica nuevamente la técnica del análisis de conglomerados con 377 entrevistados.

La nueva distribución de los entrevistados en tres conglomerados fue más equilibrada: conglomerado 1 con 113 casos, conglomerado 2 con 108 y conglomerado 3 con 156 casos, con las siguientes características:

- *Conglomerado 1:* Las mayores medias fueron dadas para las variables del constructo facilidad de uso de Internet, siendo su facilidad para navegar en los sitios la variable con mayor media. Los entrevistados de este grupo representan el 30% de la muestra total y son los menos propensos a adoptar Internet como canal exclusivo en la selección y contratación de servicios turísticos conforme las medias en el constructo adopción de Internet comparativamente a las obtenidas en los otros dos grupos (Tabla 3). El conglomerado 1 fue denominado como *usuarios con baja intención de uso exclusivo de Internet*.
- *Conglomerado 2:* En el análisis específico de las notas de este grupo para todas las variables, el constructo influencia social presenta las mayores evaluaciones medias. Este grupo representa el 28,6% de la muestra. El conglomerado 2 fue denominado *usuarios con media intención de uso exclusivo de Internet y fuerte influencia social*.
- *Conglomerado 3:* En este grupo se concentran los entrevistados que dieron mayores medias para las variables del constructo facilidad de uso de Internet. En comparación con los otros dos grupos, el conglomerado 3 tiene las mayores medias para el constructo intención de uso exclusivo de Internet. Por lo tanto, son los entrevistados que están más propensos a adoptar Internet como canal exclusivo en la selección y contratación de servicios turísticos. El conglomerado 3 fue denominado *usuarios con alta intención de uso exclusivo de Internet*.

Tabla 3: Medias de los conglomerados para las variables del modelo TAM2

Constructos	Variables	Conglomerado		
		1	2	3
Influencia Social	Sugerencia de personas que realmente son importantes para mí en las decisiones sobre compra de servicios turísticos.	7,6	7,5	8,5
	Sugerencia de otras personas en la decisión sobre comprar servicios turísticos.	9,1	8,7	9,2
		8,4	8,1	8,8
Experiencia de uso de Internet	Preferencia de Internet.	8,4	6,9	7,9
	Intensidad del uso de internet para realizar compras de servicios.	6,2	5,4	6,4
	Su capacidad en resolver problemas de navegación en los sitios web de compras.	5,9	5,4	8,3
		6,8	5,9	7,5
Facilidad de uso de Internet	Facilidad del uso de Internet.	8,6	5,3	8,7
	Su facilidad para navegar en los sitios web.	9,2	7,5	9,4
	Facilidad para procurar información.	8,8	7,2	9,2
	Facilidad para cerrar el paquete turístico.	8,1	6,5	8,9
		8,7	6,6	9,1
Demostración de resultados y Ventaja relativa	Tiempo para procurar información en internet sobre viajes turísticos.	7,3	6,3	8,0
	Comodidad del usuario para hacer transacciones en internet al comprar servicios turísticos.	7,8	7,2	8,8
	Confiabilidad de los servicios contratados por Internet.	6,5	6,7	8,4
		7,2	6,7	8,4
Utilidad Percibida	Suficiencia de la información sobre destinos turísticos contenida en los sitios web.	6,2	6,4	7,9
	Confianza en transacciones sin errores vía internet.	6,4	6,4	8,1
	Garantía de confidencialidad de la información.	6,0	6,2	7,9
		6,2	6,3	7,9
Adopción de Internet, Intención de uso exclusivo de Internet	Adoptar el canal <i>online</i> para la compra de servicios turísticos y no recurrir a agencias de turismo.	5,5	6,6	8,8
	Recomendar a amigos/parientes el uso de Internet para comprar servicios turísticos.	5,3	6,5	8,6
		5,4	6,6	8,7

Fuente: Elaboración propia

El conglomerado 1 se encuentra en una situación particular, pues presenta facilidad para utilizar Internet, pero su experiencia de uso y la utilidad percibida no son tan buenas como las medias de los entrevistados del tercer grupo. Posiblemente este grupo ya realizó compras por Internet pero no quedó satisfecho con los resultados. Por eso, su media para los constructos demostrabilidad de los resultados y ventajas relativas y utilidad percibida también son menores que las medias del conglomerado 3. Así, este grupo presenta una menor propensión (5,4) para adoptar Internet para la compra de servicios turísticos.

El conglomerado 2 dio las menores medias para los constructos experiencia de uso de Internet y facilidad de uso, demostrando dificultad en el uso de Internet y en las malas experiencias de uso.

Justamente a causa de esto, este grupo no acredita ventajas relativas ni utilidad percibida para Internet, justificando su escasa intención de adoptar Internet para comprar servicios turísticos. El único constructo con media superior a 8,0 para este grupo es la influencia social, indicando que aunque no domine bien Internet, este grupo considera la opinión de terceros para realizar la compra de servicios turísticos. Su nota para el constructo de intención de uso (6,6) no es tan baja y es superior a la nota del grupo 1.

Se observa que el conglomerado 3 es el que presenta las mayores medias para todos los constructos. Éste es el grupo que reúne a las personas con mayor facilidad de uso de Internet con las mejores experiencias de uso de la misma que percibieron sus resultados y ventajas relativas, así como su utilidad percibida. Así, éste es el grupo que está más familiarizado con esa tecnología y, consecuentemente, es el grupo más dispuesto a cambiar las agencias de viajes por la nueva tecnología.

Tabla 4: ANOVA – K-Means para 3 conglomerados

Variables	F	Sig.	
Preferencia de Internet.	31,828	0,000	
Facilidad de Uso de Internet.	7,890	0,000	
Sugerencia de personas que realmente son importantes para mí.	8,795	0,000	
Sugerencia de otras personas en la decisión sobre la compra de servicios turísticos.	12,517	0,000	
Intensidad de uso de internet para realizar compras de servicios.	91,934	0,000	
Su capacidad para resolver problemas de navegación en los sitios web de compras.	70,953	0,000	
Su facilidad para navegar en los sitios web.	125,545	0,000	
Facilidad para procurar información.	111,362	0,000	
Facilidad para cerrar el paquete turístico.	128,982	0,000	
Tiempo para procurar información en internet sobre viajes turísticos.	65,827	0,000	
Comodidad del usuario para hacer transacciones por internet al comprar servicios turísticos.	91,981	0,000	
Confiabilidad de los servicios contratados por Internet.	129,329	0,000	
Suficiencia de la información sobre destinos turísticos contenidos en los sitios web.	91,620	0,000	
Confianza en transacciones sin errores vía internet.	110,270	0,000	
Garantía de confidencialidad de la información.	80,676	0,000	
Adoptar el canal <i>online</i> para la compra de servicios turísticos y no recurrir a las agencias de turismo.	127,972	0,000	
Recomendar a amigos/parientes el uso de Internet para la compra de servicios turísticos.	135,662	0,000	
Contratar los servicios de una agencia de turismo.	4,936	0,008	
Recomendar a amigos/parientes el uso de agencias de turismo para la compra de paquetes turísticos.	4,631	0,010	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4 presenta los resultados de la ANOVA resultante del procesamiento de la técnica para los 3 conglomerados. En este caso, todas las variables contribuyeron a la distinción de los grupos. Se destacan las variables recomendar a amigos/parientes el uso de Internet para la compra de servicios turísticos y confiabilidad de los servicios contratados en Internet. La variable que menos contribuyó a la clasificación de los grupos fue recomendar a amigos/parientes el uso de agencias de turismo para la compra de paquetes turísticos.

Test Chi-Cuadrado para los grupos formados en los análisis de Conglomerados

El resultado del test chi-cuadrado indicó que existe una relación entre los conglomerados formados por cada conjunto de variables.

En base a la Tabla 5 que muestra la formación de los conglomerados de calidad en relación a los conglomerados del modelo TAM2, se observa que la mayoría (52,7%) de los entrevistados que indicaron notas bajas para la calidad de los servicios de las agencias de viaje (grupo 1 de la calidad) tienen facilidad para utilizar Internet y una propensión media a adoptarla como canal de compra de servicios turísticos (grupo 2 del modelo TAM2). Las personas que indicaron notas medianas para la calidad de las agencias de turismo (grupo 3 de la calidad), en su mayoría (53,9%), también indicaron notas medianas para la facilidad de uso y experiencia con Internet. Finalmente, el grupo que indicó las mayores notas para la calidad (grupo 2 de la calidad) está compuesto por personas que indicaron notas extremas para las variables del modelo TAM2 (grupos 1 y 3 del modelo TAM2).

Tabla 5: Cruzamiento entre los conglomerados de calidad y el modelo TAM2

		Calidad		
		Grupo 1 Personas insatisfechas	Grupo 2 Personas satisfechas	Grupo 3 Personas moderadamente satisfechas
Modelo TAM2	Grupo 1: Baja intención de uso exclusivo de Internet	15,2%	32,3%	9,9%
	Grupo 2: Media intención de uso exclusivo de Internet	52,7%	28,4%	53,9%
	Grupo 3: Alta intención de uso exclusivo de Internet	32,1%	39,2%	36,2%
Total	%	100,0	100,00	100,00
	casos	112	102	152

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, no se puede establecer una relación inversa entre los grados de satisfacción y la calidad de las agencias de turismo (canal *offline*) y los grados de intención de contratar servicios turísticos a través de Internet (canal *online*).

CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo buscó conocer la relación entre la calidad en el proceso de selección y contratación de servicios turísticos por el canal *off line* (agencias de turismo) e intención de migración hacia el canal *on line* (Internet). Por lo tanto, además de la revisión bibliográfica se entrevistó a 404 personas.

Los datos fueron analizados en base al análisis de conglomerados. Mediante esta técnica fue posible identificar grupos homogéneos de usuarios de agencias de turismo en relación al nivel de satisfacción de los servicios prestados y en relación a la predisposición para adoptar Internet como

canal exclusivo de compras de servicios turísticos, conforme los constructos del modelo TAM2 de Venkatesh & Davis (2000).

Los resultados indican que no se puede establecer una relación inversa entre la evaluación de la calidad de los servicios de las agencias de turismo (canal *offline*) y el grado de intención de la contratación de servicios turísticos por Internet (canal *online*). O sea, no se puede afirmar la existencia de una migración directa del canal *offline* hacia el *online*, a partir de las cuestiones relacionadas con la percepción de calidad de las agencias. Las posibles explicaciones incluyen el hecho de que las nuevas posibilidades, ofertas y costumbres pueden inducir a los consumidores, aún a los satisfechos, a experimentar otras formas de satisfacción de sus necesidades y deseos, quebrando la lógica vigente, y la expectativa de obtener precios menores y productos y servicios más adecuados a sus intereses.

Teniendo en cuenta el resultado obtenido, y considerando a Internet como un poderoso vehículo de difusión de información que le proporciona una referencia más amplia y consistente al usuario en su elección, es fundamental que esas empresas se adapten a las nuevas tendencias y aprovechen los beneficios inherentes a Internet como herramienta de comunicación, venta y distribución.

Dos de las principales limitaciones de este trabajo que se ubican como desafíos para futuros estudios sobre el tema en cuestión son el muestreo no probabilístico realizado y la limitación geográfica a una única ciudad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angur, M. G.; Nataraajan, R. & Jahera, J. S. Jr.** (1999) "Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy". *International Journal of Bank Marketing* 17(3): 116-125
- Atilgan, E.; Akinici, S. & Aksoy, S.** (2003) "Mapping service quality in tourism industry". *Managing Service Quality* 13(5): 412-422
- Beech, J. & Chadwick, S.** (2006) "The business of tourism management". Pearson, London
- Boone, D. & Kurtz, L.** (2008) "Marketing contemporâneo". Cengage, Sao Paulo
- Carman, J. M.** (1990) "Consumer perceptions on service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions". *Journal of Retailing* 66(1): 33-55
- Carvalho, F. A. & Leite, V. F.** (2001) "Refinando a conjectura PBZ: uma revisão da relação entre importância e tolerância em qualidade de serviços". *Revista de Administração Contemporânea* 5(1): 43-60
- Carvalho, L. C. P. & Vasconcellos, M. A. S.** (2005) "Introdução à economia do turismo". Saraiva, São Paulo

- Chagas, M. M. & Marques Júnior, S.** (2011) "Dimensiones de la calidad como antecedentes de la satisfacción y fidelidad a los destinos turísticos de sol y playa: un estudio de caso en Natal, Brasil, sobre la percepción del turista nacional". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 20(6): 1431-1448
- Cui, C. C.; Lewis, B. R. & Park, W.** (2003) "Service quality measurement in the banking sector in South Korea". *International Journal of Bank Marketing* 21(4): 191-201
- Cronin, J. J. & Taylor, S.** (1992) "Measuring Service Quality: A reexamination and extension". *Journal of Marketing* 56(3): 55-68
- Cronin, J. J. & Taylor, S.** (1994) "SERVPREF versus SERVQUAL: recoiling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality". *Journal of Marketing*, 58 (1): 125-131
- Davis, F.** (1989) "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology". *MIS Quarterly* 13(3): 319-340
- Davis, F.; Bagozzi, R. & Warshaw, P.** (1989) "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models". *Management Science* 35(8): 982-1003
- Dias, M.; Zwicker, R. & Vicentin, I.** (2003) "A evolução do modelo de aceitação de tecnologia de Davis: uma análise do original e variações de 1985 até 2003". In: Encontro do CLADEA - Assembleia Anual del Consejo Latinomaeircano de Escuelas de Administración, Lima
- Dias, R.** (2005) "Introdução ao turismo". Atlas, São Paulo
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M.** (2006) "Service management: operation, strategies and Information Technology". McGraw Hill, Boston
- Flecha, Â.; Costa, J. & Cardoso, O.** (2006) "O impacto da Internet e o futuro profissional dos consultores de viagem". *Revista de Estudos Turísticos* 18 Disponível em <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=10670>> Acesso em 12 abril 2011
- Gonçalves, C. A.; Gonçalves Filho, C.; Veiga, R. T. & Oliveira, D. F. de** (2002) "Avaliação de um modelo de mensuração de desempenho de serviços oferecidos por empresas públicas". In: Encontro do Congresso Internacional del Clad, Lisboa
- Guardia, M.; Ramos, A. & Guardia, S.** (2005) "Qualidade dos websites de companhias aéreas: pesquisa nas empresas regulares brasileiras". In: CONTECSI – Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo
- Kotler, P. & Keller, K. L.** (2006) "Administração de marketing". Pearson, São Paulo
- Kotler, P.; Bowen, J. T. & Makens, J. C.** (2010) "Marketing for hospitality and tourism". Prentice Hall, New York
- Lassar, W. M.; Manolis, C. & Winsor, R. D.** (2000) "Service quality perspectives and satisfaction in private banking". *Journal of Services Marketing* 14(3): 244-271
- Löbler, M.; Visentini, M. & Vieira, K.** (2006) "A aceitação do comércio eletrônico explicada pelos modelos TAM e TTF combinados". In: Encontro da ANPAD. Salvador, Bahia
- Lovelock, C. & Wright, L.** (2003) "Serviços: marketing e gestão". Saraiva, São Paulo
- Malhotra, N.** (2006) "Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada". Bookman, Porto Alegre

- Masano, A. C.** (2006) "Expectativas e percepções do mercado bancário de pessoas físicas de alta renda no município de São Paulo". Tese do Programa de Pós-graduação em Administração (Doutorado em Administração) da Universidade de São Paulo, São Paulo
- Matos, C. A. & Veiga, R. T.** (2000) "Avaliação da qualidade percebida de serviços: um estudo em uma organização não-governamental". *Caderno de Pesquisas em Administração* 7(3): 27-42
- Mehta, S. C. & Durvasula, S.** (1998) "Relationships between SERVQUAL dimensions and organizational performance in the case of a business-to-business service". *Journal of Business & Industrial Marketing* 13(1): 40-53
- Mello, S. C. B. de; Vieira, R. S. G.; Fonsêca, F. R. B.; Souza Neto, A. F. de; Gouveia, T. B. & Cordeiro, A. T.** (2002) "Aplicação do modelo SERVQUAL para a avaliação da qualidade de serviço numa instituição de ensino superior baseado na percepção dos alunos". In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba
- Middleton, V. T. C.; Fyall, A.; Morgan, M. & Ranchhod, A.** (2009) "Marketing in travel and tourism". Elsevier, Oxford
- Miguel, P. A. C. & Salomi, G. E.** (2004) "Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços". *Revista Produção* 14(1): 12-30
- Miguel, P. A. C. & Salomi, G. E.** (2004) "Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços". *Revista Produção* 14(1): 12-30
- Ministério do Turismo** (2011) "Anuário estatístico de turismo – 2011". Brasília, Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/anuario/downloads_anuario/Anuário_Estatístico_2011_-_Ano_base_2010_-_24-05-2011.pdf Acesso em: 05/11/2011
- Ministério do Turismo do Brasil** (2009) "Hábitos de consumo do turismo brasileiro" (2009). Disponível em http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/02pesquisa_habitos.html. Acesso em: 15 mar 2011
- Moliner, M. A.; Sánchez, J.; Rodríguez, R. M. & Callarisa, L.** (2007) "Relationship quality with a travel agency: the influence of the postpurchase perceived value of a tourism package". *Tourism and Hospitality Research* 7(3-4): 194-211
- Molina, C. M. & Moreno, M. R.** (2010) "Imagen de los destinos turísticos y la lealtad del turista... actitud o comportamiento?" *Estudios y Perspectivas en Turismo* 19(2): 279-298
- Moutinho, L. D. S.** (2011) "Strategic management in tourism". CABI, Cambridge
- Niño, F. M.** (2003) "O processo de posicionamento estratégico nas empresas de serviços turísticos: um estudo de caso em agências de viagem da cidade de São Paulo". Tese do Programa de Pós-graduação em Administração (Doutorado em Administração) da Universidade de São Paulo (USP), São Paulo
- Oliveira, B.** (2011) "Fundamentos do Marketing". In Oliveira, B. (Org) *Gestão de marketing*, Pearson, São Paulo, pp. 1-23
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L.** (1988) "SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing* 64(1): 12-40
- Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L.** (2010) "Microeconomia". Pearson, São Paulo

- Reis, I. C. S.** (2001) "A escala SERVQUAL modificada: avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal". Dissertação do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (Dissertação de Mestrado) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis
- Salomi, G. G.; Miguel, P. A. & Abackerli, A. J.** (2005) "SERVQUAL X SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos". *Gestão & Produção* 12(2): 279-293
- Sureshchandar, G. S.; Chandrasekharan, R. & Anantharaman, R. N.** (2002) "Determinants of customer-perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach". *Journal of Services Marketing* 16(1): 9-34
- Travel & Tourism** (2011) World Travel & Tourism Council, London
- Venkatesh, V. & Davis, F.** (2000) "A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies". *Management Science* 46(2): 186-204
- Woodside, A. G. & Martin, D.** (2008) "Tourism management: analysis, behavior and strategy". CABI, Cambridge
- Zeithaml, V.; Parasuraman, A. & Berry, L.** (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing* 49(4): 41-5
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L.** (1990) "Delivering quality service; Balancing customer perceptions and expectations". The Free Press, New York
- Zeithaml, V.; Parasuraman, A. & Berry, L.** (1993) "Calidad total en la gestión de servicios: como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores". Diaz de Santos, Madrid

Recibido el 15 de septiembre de 2011

Correcciones recibidas el 02 de diciembre de 2011

Aceptado el 12 de diciembre de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

LAS REPRESENTACIONES DEL URUGUAY TURÍSTICO EN 1930

Mónica Maronna*
Universidad de la República
Montevideo - Uruguay

Resumen: La puesta en relato del país turístico encontró en los medios de comunicación su principal aliado. La “industria turística” se fortalecería como “industria nacional” y para ello resultaba imprescindible difundir los atributos, las ventajas comparativas de Uruguay y, sobre todo, presentar las cualidades – formuladas en términos de “singularidad” y “excepción”- distintivas del país tanto en sus aspectos materiales como inmateriales. A Montevideo, la ciudad balneario, expresión de la modernidad y escenario privilegiado del turismo se le sumó la propuesta de un territorio más amplio que abarcaba todo el territorio e integraba otros paisajes fluidamente exhibidos en los medios. En este artículo, se examinarán las representaciones del sector en los medios, particularmente, durante el año 1930, por tratarse del año de creación de la Comisión Nacional de Turismo (reglamentada tres años más tarde) en medio de un contexto celebratorio en cuyo marco se realizaron publicaciones conmemorativas específicas. En tiempos de “balance y prospecto” y sobre todo de optimismo y confianza en el futuro, el tema del turismo ocupó un lugar importante en la agenda mediática. La circulación de nuevos relatos sugiere la hipótesis de que éstos actuaron como preparatorios y dinamizadores del turismo interno en expansión durante las décadas siguientes.

PALABRAS CLAVE: turismo y medios de comunicación, historia del turismo, cultura.

Abstract: The Representations of Uruguayan Tourism in 1930. The mass media are one of the main conduits for the development and narration of tourism in Uruguay. The “tourism industry” has become a “national enterprise” and in doing so has promoted the comparative advantages of Uruguay, considered in both their material and immaterial aspects, and typically expressed in terms of “singularity” and “exception”. Tourism Industry marketing initiatives focused on the modernist seaside city of Montevideo, the privileged destination for tourists, and deployed media campaigns to promote the undiscovered territories and landscapes of the country. My research analyses the media representations of Uruguay made by the tourism industry in 1930, the year marking the creation of the National Commission of Tourism which resulted in the production of a series of specific commemorative publications, which, engaging with the prevalent ethos of the country that time, emphasized optimism and confidence in the prospects for the future. The subject of tourism played an important role in the media agenda developed to sustain this narrative. The development and circulation of this new narrative suggests the hypothesis that the media were a conduit that catalyzed internal tourism and saw its expansion during the following decades.

KEY WORDS: media and tourism, tourism history, culture.

* Historiadora. Docente e investigadora en el Área de Estudios Turísticos, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHUCE) Universidad de la República (UDELAR), Montevideo, Uruguay. Autora y co-atura de libros, artículos y capítulos de libros en el medio nacional e internacional en diversos aspectos de la historia cultural contemporánea. E-mail: monmar@netgate.com.uy

INTRODUCCIÓN

En 1930 ya había madurado en Uruguay la noción de industria turística alentando las expectativas acerca de las posibilidades de crecimiento de este sector. Los discursos y representaciones que circularon permiten plantearse en ese año la hipótesis de una inflexión en la difusión de atractivos y la configuración de un conjunto de rasgos que habrían de perdurar por décadas.

En este artículo, se examinarán las representaciones del sector en los medios, particularmente durante 1930 por tratarse del año de creación de la Comisión Nacional de Turismo (reglamentada tres años más tarde) en medio de un contexto celebratorio en cuyo marco se realizaron un conjunto de actividades y publicaciones conmemorativas específicas. La “industria turística” se fortalecería como “industria nacional” y para ello resultaba imprescindible expresar los atributos, las ventajas comparativas de Uruguay y, sobre todo, presentar las cualidades –formuladas en términos de “singularidad” y “excepción”– distintivas del país tanto en sus aspectos materiales como inmateriales. A Montevideo, la ciudad balneario, expresión de la modernidad y escenario privilegiado del turismo se le sumó la propuesta de un territorio más amplio que abarcaba todo el territorio e integraba otros paisajes fluidamente exhibidos en los medios. Precisamente, el contexto de 1930 podría ser tomado como un hito clave en este proceso pautado por el impulso al sector, la exhibición del país y los denodados esfuerzos por encaminar las iniciativas públicas y privadas hasta entonces dispersas.

La historia del turismo se presenta como un campo de estudio que si bien ha crecido, requiere aun mayor acumulación desde diferentes enfoques. Este artículo adopta la perspectiva de la historia cultural para analizar una zona poco frecuentada en la historiografía uruguaya sobre el turismo pero que, sin embargo, ofrece claves interesantes para comprender los procesos actuales.

¿Cómo exhibía Uruguay sus atributos turísticos? ¿Qué medios de comunicación empleaba? ¿Por qué presentarse como “un país de excepción”? ¿Cómo destacarse en medio de dos grandes países como Brasil o Argentina cuyo turismo está en expansión?

El proyecto turístico del país requería el empleo de los medios de comunicación para la difusión de los atractivos, tal como puede observarse en la publicidad empleada o en la abundante folletería utilizada en ese período. Pero junto con estas acciones que cumplían un fin específico (informar al turista y alentar el consumo), existían otros modos de presentar al país a través de las crónicas o artículos en la prensa y las revistas siempre acompañadas de abundante fotografía y la utilización del cine. Ambas dimensiones, la publicitaria y los textos informativos, activan los rasgos constitutivos de la cultura en la que se inserta. Esto significa que, por ejemplo, referencias como la “excepcionalidad” del país no fueron creadas para atraer turistas sino que fueron tomadas de representaciones que ya circulaban en otros ámbitos y se reacondicionaron para textos propiamente turísticos.

En este sentido, una de las hipótesis orientadoras consiste en asignarle al marco celebratorio del Centenario de 1930 el rol de usina generadora de los contenidos de los discursos y representaciones para el nuevo modelo turístico que buscaba su lugar en la década de 1930. La historicidad de los recursos que se activan para desarrollar el turismo, permite identificar continuidades y cambios. En cuanto a la representación del territorio, se plantea la hipótesis de la existencia de rasgos perdurables, por ejemplo la presencia del componente agua (mar, océano, río) y la pródiga naturaleza que aunque vienen de más atrás, se ampliaron a partir de 1930 hasta convertirse en un rasgo perdurable de la imagen turística hasta el presente.

No cabe duda que el turismo necesita a los medios de comunicación como aliados y en tal sentido no se puede dejar de consignar que durante las primeras décadas del siglo veinte, ellos adquirieron un gran desarrollo sobre todo a partir de nuevas posibilidades técnicas. Al hacer referencia a los *media*, se parte de considerar a la prensa, el cine, las revistas o la radio, no como meros soportes materiales, o simples canales de transmisión, sino que deben ser analizados en tanto forman parte activa en la construcción de significados y en la circulación general de símbolos dentro de la vida social (Silverstone, 2010: 169).

El enfoque adoptado se inscribe, como ha señalado Elisa Pastoriza *en los nuevos estudios no ya basados en los grandes relatos con sustento en causalidades políticas y explicaciones económicas sino en los fenómenos sociales y culturales, que durante un tiempo fueron desdeñados* (Pastoriza, 2011: 19). Estudios desde la perspectiva teórica de la historia cultural como la que aquí se propone, parte de un concepto de cultura como construcción simbólica tal como propone el antropólogo Clifford Geertz (2005: 88). Desde este lugar adquiere significación comprender tanto las condiciones materiales que sustentan las actividades turísticas y las hacen posibles como a los discursos, prácticas y representaciones que circulan en un contexto determinado. La historiadora Milita Alfaro lo sintetiza de este modo:

En el marco de las complejidades y ambivalencias propias de los materiales que se articulan en todo enfoque de historia cultural, la reformulación de las relaciones entre cultura y sociedad reconoce su versión más clásica en la interacción planteada por Roger Chartier entre tres elementos claves en la articulación del universo social: los discursos, entendidos como los textos y enunciados que organizan y modelan la realidad a partir de criterios de verdad y mecanismos de control y disciplinamiento; las prácticas, entendidas como los usos culturales o las “artes de hacer” en el sentido de Michel de Certeau, esas pequeñas estrategias cotidianas que no remiten tanto a reglas o a normas sino a lo que la gente hace con ellas, dentro de los límites que les impone el orden establecido pero, también, dentro de las posibilidades de uso y de consumo que les ofrece la vida cotidiana; por último, las representaciones, entendidas como repertorio de objetos, imágenes, relatos y símbolos mediante los cuales los individuos construyen su visión del mundo y organizan los esquemas de percepción que les permiten clasificar, juzgar y actuar (Alfaro, 2011: 5).

Es importante señalar que este artículo se inscribe dentro de una investigación de más largo aliento sobre historia del turismo en Uruguay especialmente durante el tramo 1920-1955. La metodología

empleada es de corte cualitativo. En una primera etapa, se hizo un examen de las fuentes disponibles y un estudio exploratorio. A partir de esta compulsión, en una segunda etapa se seleccionó la coyuntura de 1930 como foco de análisis por considerar que desde allí se podrían extraer claves interpretativas importantes acerca de las representaciones turísticas del país. El examen de las fuentes permitió identificar este año como un hito que indica el fin de una etapa caracterizada por el predominio de Montevideo como ciudad-balneario; los impulsos privados dispersos y la tendencia al crecimiento del turismo, y el comienzo de otra que aspiraba a crear un “país para el turismo” (no solo su ciudad capital), durante más estaciones (romper así la dependencia estacional) destinado a más turistas y crear una institución que favoreciera la convergencia de impulsos públicos y privados hasta entonces dispersos. Definida la coyuntura, se procedió a seleccionar un corpus de textos publicados en prensa y revistas de amplia difusión y que estaban enteramente dedicados a analizar el proceso del turismo uruguayo.

Al corpus de artículos seleccionados se le agregó material fílmico que encierra un gran valor y hasta ahora no ha sido estudiado. Estas imágenes fueron seleccionadas del visionado del conjunto de dos Archivos existentes en Montevideo, uno estatal (SODRE) y otro privado (Inéditos de UCU). Corresponde señalar que el año seleccionado opera como hito, pero a los efectos del análisis se hizo necesario analizar fuentes de períodos anteriores y posteriores. La opción por revisar estos archivos e incluirlos aquí obedece a que fueron imágenes de todo el país que por primera vez estaban disponibles para todos los uruguayos mediante el cine. Las filmaciones fueron estudiadas en tanto fuente para la historia del turismo y no desde su textualidad visual o su valor cinematográfico. A los efectos de este trabajo, importaba conocer qué imágenes estaban disponibles para los contemporáneos. Obtenidos los materiales, se cotejaron con los provenientes de los materiales impresos.

LA CIUDAD BALNEARIO, PRIMER ESCENARIO TURÍSTICO

Un recorrido por Montevideo en los albores de la década de 1930 transporta al viajero por una ciudad moderna, amplia, extendida en su planta urbana, en plena construcción de la rambla Sur, con edificios colosales como el Palacio Salvo -emblema urbano que lució orgullosamente su primacía entre los más altos de América-, un majestuoso Palacio Legislativo inaugurado en 1925 y al que se lo completó con una generosa diagonal inaugurada en los años treinta, plazas en todos los barrios y muchas superficies de paisajes verdes proyectados por paisajistas de primera línea. La ciudad había duplicado su población entre 1908 y 1930 alcanzando la cifra de 655.389 habitantes, lo que representaba la mitad de los uruguayos y volvió a duplicarse en similar tramo según los datos del Censo de 1963.

La capital de Uruguay, nacida como fortaleza y puerto, ofrece una franja de 22 kilómetros de playas, con arenas suaves, bañadas por el Río de la Plata que constituían uno de los grandes atractivos turísticos del país. La hotelería creció a la par que el desarrollo urbano de la ciudad (da Cunha, 2010; 2001). “Montevideo, capital del turismo” era lo que podía leerse en un afiche de 1916. Es que así se concebía y se presentaba una ciudad que invirtió en su expansión urbana a ritmo sostenido confiando optimistamente en las posibilidades ilimitadas del turismo como negocio.

Pero la ciudad también reflejaba la existencia de espacios diferenciados según los sectores sociales que se movían en ella. Las playas más cercanas de fácil acceso merced a las empresas de transporte en expansión se convirtieron en las más atractivas para los sectores populares. Las crónicas en la prensa abundan en detalles acerca de la multitudinaria concurrencia a playas como Ramírez o Pocitos. Algunas transformaciones urbanas habían erradicado prácticas de muy antigua data. Así, por ejemplo, en 1930 la construcción de la Rambla Sur no solo demolió la zona de prostíbulos del bajo montevideano, sino que acabó con la playa Santa Anna *en cuyas rocas los veraneantes de modesta condición, o turistas de barrio, se vestían y desnudaban al aire libre, con despreocupación paradisíaca* (Diario del Plata, 1930: 171). Los nuevos tiempos y el reacondicionamiento urbano que terminaron por trasladar el eje de la ciudad al sur tuvo efectos en las prácticas culturales urbanas.

Los lugares de recreación, unos al lado de otros, están sin embargo separados. La clase alta tiene sus lugares propios, apartados. Carrasco, en el extremo este de Montevideo fue proyectado como un balneario aristocrático para evitar el hacinamiento y la “confusión de clases” que provocaban las playas Ramírez y Pocitos (Jacob, 1988: 115). Es su tiempo de vacaciones prolongadas, en familia -uno de los valores permanentemente resaltados en la crónica social del verano- y con abundantes espacios de socialización endogámica. Espacios y tiempos organizados según las pautas europeas y con todas las comodidades para el disfrute incluidas *señoras respetables y cariñosas que atiendan a los niños*, tal como podía leerse en la Revista de la Comisión de Turismo en 1935.

Para los sectores populares, en cambio, el modelo predominante era el tiempo corto y el espacio acotado porque dependía de la disponibilidad de transporte y, por tanto, buscó primero dentro del lugar habitual o más cercano al destino de las empresas de tranvías. Las prácticas recreaban la experiencia barrial (muy fuerte en esos años) en otro contexto. La ida a la playa, el picnic, el día en el parque, se convirtieron en frecuentes experiencias colectivas alentadas también desde los medios de comunicación.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y EL TIEMPO LIBRE

En 1930 quedaron trazados los contornos del nuevo modelo turístico. Iniciativas que se venían impulsando en décadas anteriores alcanzaron aquí su punto de maduración. Una nueva concepción de turismo se terminó de configurar por aquellos años al presentarse como la mejor oportunidad de expansión económica. El optimismo y la confianza sobre el potencial turístico de todo el territorio se exponían reiteradamente en los discursos que circulaban en la prensa y las revistas.

El crecimiento del sector y el despliegue de los medios de comunicación son procesos que forman parte del mismo cambio cultural. El auge de la prensa, las revistas, el cine junto a los inicios de la radiodifusión remiten a una cultura que hace posible una mayor circulación de información y propuestas de entretenimiento y uso del tiempo libre. La relación entre ambas fue inmediata, el turismo es impensable sin su publicidad y sin la promoción de los espacios. El auge de la fotografía, su desarrollo en la prensa y sobre todo en las revistas -un poco más adelante se harían posibles las tomas aéreas- pusieron a

disposición de los lectores de un material gráfico indispensable para atraer turistas. Exhibir los espacios con nuevos recursos, vital para el sector, construyó una imagen visual del territorio que hasta entonces no se tenía sino solo a partir de los cronistas que contaban sus experiencias. El cambio producido en materia de medios de comunicación se convirtió en el signo distintivo de la época y su articulación con el turismo su resultado natural.

La prensa y las revistas aportaron su mirada de la ciudad y sobre las prácticas culturales a las que se asociaba. Las crónicas y fotos, a la vez que reflejaban la realidad nutriéndose de lo que acontecía alimentaban la concurrencia a esos lugares practicados. Como todo relato en los medios persuade, invita, contagia pero no impone al usuario un modo de habitar la ciudad o de usar el tiempo libre (Fritzsche, 2008: 98).

Debe recordarse que en la década de 1930 ya se había consolidado un nuevo público lector, aumentando considerablemente el caudal de publicaciones diarias y semanales a precios muy accesibles. Una de ellas, "Mundo Uruguayo", una revista creada desde una agencia de publicidad en 1919 llegaba a esos nuevos lectores, en su mayoría de sectores medios, el público en ascenso. Expresaba una realidad más montevideana que uruguaya y desde sus páginas era posible seguir el ritmo de la ciudad, sus lugares cautivantes, los sitios de moda, la apariencia, la rutina presentada al compás de las estaciones o de la época de fiestas.

Desde otro extremo, la revista "Anales", de circulación más restringida, reservada a la alta sociedad montevideana, proponía el tiempo libre de élite, cada vez más alejado de Montevideo. Desde 1935, la Comisión Nacional de Turismo comenzó a publicar la revista "Turismo en Uruguay" difundida a nivel local e internacional. Aunque para diferentes públicos, las revistas procuraban estimular el turismo todo el año en todo el país, algo que en los hechos solo sería alcanzado parcialmente. En la década de 1940, puede observarse una propuesta dirigida al turismo interno al promover otras zonas del país a la vez que creaba una cadena de paradores para amenizar la estadía por el país. Hay una búsqueda por diversificar la oferta hacia otros sectores pero con la certeza de que el ingreso económico más significativo, lo que movilizaba más capital, residía en el turismo sobre todo el argentino que siguió siendo predominante pese a los intentos por buscar turistas de otros orígenes (Díaz Pellicer, 2004 y Campodónico & da Cunha, 2005).

Junto a la prensa y las revistas, la radio se consolidó como medio de comunicación en la década de 1930. Una revisión de la programación permitió identificar algunos programas dedicados al turismo, tal es el caso del sugestivamente denominado "Turismo Rioplatense" que se emitía diariamente por la emisora CX22. Los medios, no solo publicitaban y narraban sobre lo acontecido, y al hacerlo lo animaban, sino que promovían infinidad de actividades asociadas al tiempo libre. A modo de ejemplo, puede señalarse los "picnics" convocados desde la radio y que consistían en un paseo de un día entero en zonas cercanas a la ciudad con los protagonistas del programa radial auspiciante.

LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO MODELO TURÍSTICO

Durante las primeras décadas del siglo veinte los proyectos turísticos se concentraron mayoritariamente en la ciudad de Montevideo. El rol del gobierno nacional y municipal en el fomento y la concepción del turismo como “industria” tuvo en José Batlle y Ordóñez (presidente de Uruguay en dos ocasiones 1903-1907 y 1911-1915) uno de los principales exponentes en la materia; confiaba en sus posibilidades y promovía la inversión, sobre todo pública. Con mucho vigor desde 1930 es posible reconocer el pasaje de una concepción de “Montevideo ciudad-balneario” a otra que se expresaba en una nueva consigna: “Uruguay, país de turismo”. Este tránsito supuso la construcción de una nueva imagen que amplió la ya existente y puso en circulación un nuevo conjunto de representaciones que buscaban integrar las diversas regiones que se vislumbraban como potenciales mercados turísticos. Varios factores dinamizaron estas nuevas concepciones, entre ellos, el modelo turístico que se desarrollaba a nivel mundial y, especialmente, el atractivo que ejercían polos regionales como Mar del Plata y Río de Janeiro. El otro factor motivador fue la percepción del turismo como un negocio rentable que se integraba sin competir con intereses ya establecidos. La franja costera era un espacio improductivo para el país ganadero y, en cambio, se presentaba como un futuro muy próspero para el turismo al amparo de los recursos naturales existentes.

Podría sostenerse que cuando los efectos de la crisis de 1929 llegaron a Uruguay, se profundiza el proyecto de “país de turismo”. Este sector de la economía que no competía con las bases económicas tradicionales podría convertirse en una llave para el crecimiento en tiempos en que el mercado internacional bajaba los precios de los productos ganaderos. En este sentido, a partir de la década de 1930 se retomaron muchos proyectos ya existentes pero estos encontraron un contexto más favorable para su despliegue. El golpe de estado del 31 de marzo de 1933 no alteró la visión respecto al futuro del país turístico. Así, por ejemplo en noviembre de ese año, se autorizaron préstamos para la construcción de hoteles y al año siguiente se determinó que el 40% de esa suma se invirtiera en Punta del Este. La ley de 1935 de revalúo de la moneda nacional destinó más de un millón de pesos para hoteles (Jacob, 1988: 132).

El año 1930, aún sin los coletazos más agudos de la crisis mundial de 1929 como los que arribaron poco después, se abrió con la expectativa de un plan organizado de acción en materia de turismo al crearse una comisión, luego transformada en la Comisión Nacional del Turismo (CNdT). Esta Comisión, reorganizada más adelante, aglutinó intereses públicos y privados y más allá de las críticas de las que fue objeto cumplió un rol directriz en materia de difusión y publicidad. Una suma importante de recursos fue volcada en una profusa difusión del “país turístico” mediante folletos, revistas, fotografías, publicidad en la prensa y, más adelante, en cine.

La concepción de industria turística se asoció a lo “nacional”, esto es a promover al Uruguay en tanto país receptor. Esta opción dejó por el camino algunos proyectos de integración turística regional que buscaron complementar los atractivos entre Brasil, Argentina y Paraguay. El comportamiento del sector turístico sugiere un vuelco hacia dentro de las fronteras y, contrariamente a proyectos de integración

turística buscaron lo distintivo por encima del complementario. Manuel Bernárdez, correspondiente de la Real Academia y activo participante en los Congresos de Turismo, proponía la creación de Federaciones Regionales de Turismo para acercar regiones que pudieran complementar sus atractivos. Impulsaba una zona común que abarcaba Argentina, Brasil, Paraguay, Chile y Uruguay sobre la base de la colaboración:

Todas ellas tienen valor a intercambiar, atractivos para las caravanas turísticas, suficientemente diferenciadas por razones de latitud o altitud, por razones climáticas, por razones panorámicas, por razones deportivas. Así, cuando en el verano se acentúa en calor de los balnearios uruguayos o argentinos, los entes directivos de la Federación turística aconsejarán y organizarán desplazamientos temporarios, excursiones al sur patagónico, a los valles y lagos andinos, a Viña del mar [...] y cuando baje la temperatura serán indicados y organizados éxodos al Paraguay, las grandes cacerías en las selvas chaqueñas, las excursiones por los grandes ríos hasta el Iguazú y el Guayrá al norte argentino hasta el vergel tucumano, hasta las termas de Rosario de la Frontera [...] hasta Pernambuco, hacia la naciente y opulenta paulicea con excursiones [...] y espacio para el deporte automovilístico (Bernárdez, 1931: 279).

Interesante proyecto de integración turística que no tuvo efectos ni estuvo en el centro del debate. Por el contrario, se consolidó un modelo basado en separarse del otro, adoptar las pautas turísticas exitosas de los vecinos pero recluir las propuestas dentro de las fronteras nacionales. En 1942, Horacio Arredondo, una figura destacada para el turismo y la recuperación patrimonial uruguaya, se refería en términos muy similares y clamaba por ligar

...a los pueblos del sud del continente –Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay– a una acción coordinada de fomento turístico, en la seguridad que todos ganarán, que nadie será absorbido por el vecino y que hay intereses superiores, tanto en el orden espiritual como en el material, que tornan imperiosa e impostergable esa acción de conjunto (Arredondo, 1943: 23-27).

Pero la realidad estuvo lejos de estas propuestas de integración y prevaleció el impulso de empresarios dedicados a la costa uruguaya. El propio contexto tantas veces complicado entre los estados vecinos no creaba las mejores condiciones. Como señalaba el propio Arredondo, es sabido las características explosivas de estos jóvenes pueblos americanos de epidermis nacionalista tan delicada... (Arredondo, 1943: 23,27).

LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DEL PAÍS TURÍSTICO

En los textos de la época sobresalen dos rasgos distintivos que perduraron hasta la actualidad: la abundancia de los espacios naturales y el mar o el río como ejes de la singularidad uruguaya (da Cunha et al., 2011) Respecto a los espacios naturales, ya el “descubrimiento de la playa” estaba suficientemente asentada e instituida en la sociedad y la cultura (Corbin, 1993). Los baños de mar, su regulación, el saber médico que indicaba cómo debían hacerlo, su valor terapéutico permanecen aunque resulta notorio que esta concepción se fue diluyendo progresivamente frente a un discurso que subrayaba la “seguridad del mar” asociándolo cada vez más al placer, al juego y a la expansión recreativa. En este sentido, las

imágenes de la mujer y los niños disfrutando de baños de mar apuntan en esta dirección. Pero existe una clara distinción entre aquella desnudez de las clases bajas o el rostro tostado por el sol de los trabajadores y esta otra regulada por recatados “trajes de mar” y en familia. Sobre el bronceado permanece un culto a la tez blanca. En 1936, la revista de la CNdT advertía que si bien “la blancura nivea de la piel se considera cualidad superior de la belleza, la moda actual ha impuesto la tez quemada”, pero aclaraba, luego tornaban “a la nieve y rosas naturales” (Revista “Turismo en Uruguay”, 1935).

La excepcionalidad uruguaya se basaba en la “pródiga naturaleza” y en la auto percepción de un país que solo podía compararse con Europa. Esta idea se mantuvo por décadas y se reforzaba en forma permanente. Este texto, de 1946 así lo expresaba:

Si se comparan las condiciones climáticas, la temperaturas de las aguas, y el coeficiente de salinidad de las principales playas oceánicas francesas e italianas (Arachon y Côte D’ Azur o Lido de Venecia, por ejemplo) con las de Punta del Este, balneario situado en la mitad de la costa uruguaya, las cifras arrojan diferencias insignificantes en su favor o en su contra, lo que justifica su prestigio y la bienhechora influencia terapéutica del sol, aire y el agua, además de sus infinitos atractivos, para la los felices veraneantes que llegan de todas partes a nuestras playas (Revista “Turismo en Uruguay”, 1946).

El diario El Plata, en 1930, expresaba esta excepcionalidad de este modo:

La naturaleza nos ha dotado pródigamente de playas que no tienen rival en la América del Sur y que admiten el parangón con las mejores del mundo por su amplitud, la fina calidad de sus arenas, la limpia claridad de las aguas que mueren mansamente en las orillas y la seguridad que ofrecen al bañista. Sus alrededores son igualmente hermosos, con características propias y distintas, desde el parque artificial hasta la abrupta serranía, el bosque de pinos olorosos y las llanuras de y valles salpicados de lagunas que reflejan en la tranquilidad de su superficie la pureza del cielo (Diario del Plata, 1930: 172).

Obsérvese que Uruguay se presentaba ante los otros como un país *cuyas playas no tienen rivales en América del Sur*. La franja costera que abarcaba todo lo ancho del país ofrecía muchas alternativas en la medida que se configuraron espacios diferenciados. Las múltiples “variaciones sobre un mismo tema” mostraban que era posible encontrar desde playas en medio de la ciudad (Montevideo), grandes balnearios como Piriápolis con paisajes de serranías, una Punta del Este y zona circundante que comenzaba a despuntar, playas cercana a la capital (como Atlántida situado a una hora del centro de Montevideo), Floresta un balneario “católico”, y más lejos y aún no del todo desarrolladas se hallaban las agrestes costas de Rocha con su variedad de propuestas para los *que gustan de los parajes marítimos en que las olas baten con fuerza, en pleno Océano* (Diario del Plata, 1930: 172). Lejos de un paisaje monótono, la zona costera quedaba realzada en su variedad y posibilidades.

El sector turístico con su objetivo de marcar el factor diferencial para atraer “forasteros” reforzaba un discurso cargado de referencias de las bondades de un territorio natural. Si bien Uruguay había crecido en

su población e infraestructura, poco podía compararse con Argentina o con Brasil. Montevideo, ciudad cuya modernidad era ostensible, quedaba sin embargo opacada ante el fulgor de una Buenos Aires en todo su esplendor urbano o ante San Pablo o Río de Janeiro. La realidad se imponía: en verano las playas constituían el atractivo pero en invierno, Buenos Aires no tenía rival. Eduardo Acevedo Álvarez, en su libro *La gran obra de los poderes públicos frente a la crisis*, señalaba las ventajas del turismo estacional sin dejar de señalar sus dificultades. Para 1928, el ex ministro estimaba:

Convenimos que mucho gana el Uruguay con el turismo argentino en los meses de verano. Pero adviértase que, a la vez, nuestros compatriotas realizaban continuos viajes a Buenos Aires durante todo el año, principalmente en invierno, efectuando allí grandes compras. Por tanto, consideramos que, por tal concepto, en 1928 se equilibran esas entradas y salidas con la Argentina (Acevedo Alvarez, 1934: 48).

Estos dos rasgos: el turismo regional dependiente de Argentina y su carácter estacional, fueron focos de preocupación constante a lo largo de todo el período. El hecho que la CNdT estuviera en la órbita del ministerio de Relaciones Exteriores se fundamentaba en la necesidad de promover el turismo a nivel regional e internacional. La folletería y la revista circulaban profusamente en Buenos Aires, pero también se enviaban a Río de Janeiro, San Pablo buscando articular y ampliar el circuito regional. Simultáneamente, se apostaba al turismo promoviendo el país en los eventos internacionales y a través de las embajadas en Estados Unidos y Europa.

Lo que parece ser un exceso de optimismo, se alimentaba también de los dones de un territorio homogéneo:

Ni colosales cordilleras, inhóspitas y atemorizantes; ni montañas de alturas inverosímiles y de agobiante contemplación; sin selvas inconmensurables, vastos receptáculos de alimañas, laboratorios de fiebres enervantes, pesadillas de los trópicos -, ni desiertos tan estériles como infinitos; ni monstruosas corrientes de agua. Felizmente nada de eso existe en el país (Arredondo, 1935: 98).

La imagen del país de “medianías” sin grandes escollos que sortear parecía ser la fórmula predominante. Se agregaba a ello, la frecuente apelación a su sociedad “educada”, “cultura” y “europeizada”. Esta idea asentaba la presentación de Uruguay como una “tierra de promisión”, un lugar excepcional”. Tal como se puede leer en el Libro del Centenario del Uruguay, de 1925 (téngase presente que la celebración del Centenario fue un terreno en disputa y que no llegó a dirimirse totalmente por lo que se celebró en 1925 y en 1930), la exaltación del país abierto al mundo se presentaba de manera recurrente.

Tierra de realización y progreso [...] es el Uruguay, cuyo porvenir es inmensamente grande y auspicioso. Con amplias costas al océano Atlántico [...] está en contacto permanente con todas la civilizaciones del mundo, recibe de ellas la influencia renovadora del pensamiento y de la cultura universal y marcha con ritmo palpitante de pueblo joven (Libro del Centenario en Caetano, 2011: 117).

Puebla el Uruguay la raza blanca, en su totalidad de origen europeo, se puede leer en ese mismo libro conmemorativo. Décadas más tarde, en la revista de la CNdeT se referían en términos similares lo que refiere a la perdurabilidad de esta concepción:

En general la población es de raza blanca, y proviene naturalmente principalmente de dos grandes corrientes inmigratorias europeas: la española e italiana. No existen indígenas ni huellas apreciables de su existencia, aunque fueron los primitivos habitantes del país. Los últimos desaparecieron en 1832 (Revista Turismo en Uruguay, 1946: 46).

Una asociación que habría de hacerse más real en décadas siguientes se relaciona con la concepción del patrimonio histórico vinculado al turismo. Todavía estaba lejos de concretarse la recuperación patrimonial de Colonia del Sacramento, fundada por los portugueses en 1680 en la costa oeste del Uruguay y muy próxima a la ciudad de Buenos Aires, pero la concepción ya está presente.

Para el otro extremo del país, en la frontera con Brasil, la revista “Mundo Uruguayo”, auguraba en 1930 el éxito turístico que sobrevendría de la reconstrucción de la Fortaleza de Santa Teresa cuya restauración a cargo de Horacio Arredondo había sido promovida por el presidente Baltasar Brum (1919-1923). La nota ilustrada con fotos, marcaba su “excepcional valor histórico”, y se le vaticinaba un “futuro próspero”:

Como lugar de turismo, a la vez que de curiosidad para los aficionados al estudio histórico, la fortaleza de Santa Teresa está destinada a constituir uno de los mayores atractivos de la tierra uruguaya. Con el nuevo ferrocarril a Rocha y el arreglo de la carretera Rocha-Castillo-Chuy, no tardará en despertar la atención de los forasteros que visitan el país en todas las épocas del año (Revista Mundo Uruguayo, 1930: 140).

Esa imagen de país excepcional que el turismo explotó al máximo se conecta con el clima general de un país que se autopercibía “diferente” a los otros países latinoamericanos: europeo por vocación y homogéneo en su clima, población y territorio. La recurrente apelación a la facilidad de acceso, la ausencia de “escollos” naturales y las “bondades del clima templado” expresaban el “país de medianías” cuya representación habría de extenderse hacia otras esferas como las sociales o políticas.

La puesta en escena del país turístico activó la vieja noción de un país que aunque cabe 16 veces en Argentina y 45 veces en Brasil, es más grande que otros países europeos importantes. El contorno de Uruguay con todos los países que caben dentro de sus límites, fue un gráfico frecuente en los manuales escolares desde hace más de un siglo. En 1916 en un libro de Geografía podía leerse: *Los pequeños países han sido los que han hecho los mayores esfuerzos por la civilización, como en los tiempos de Grecia y Roma, y en los tiempos modernos Inglaterra, más pequeña que la República Oriental*” (Citado por Jacob, 2004: 63). Existe una marcada preocupación por ampliar simbólicamente los márgenes de una República destinada a pasar inadvertida entre sus dos colosos vecinos.

EL PAÍS EN IMÁGENES

Existen un conjunto de filmaciones, probablemente de fines de la década de 1920 y comienzos de la década de 1930, dedicadas a departamentos y ciudades muy variadas. Abarcan algunas zonas del litoral oeste: la ciudad de Dolores, Fray Bentos, el departamento de Soriano, la ciudad de Artigas, los departamentos de Durazno, Flores, Cerro Largo y Treinta y Tres. Especial atención ofrecen los espacios de sociabilidad como los restaurantes o los bares y los hoteles de la localidad. Si bien no fueron obras realizadas para promover el turismo, constituyen una buena fuente de información y un insumo imprescindible para contrastarlo con las regiones propiamente turísticas. Pero sobre todo, su gran valor reside en que por primera vez paisajes de todo el país se hicieron visibles y quedaron disponibles para la sociedad. El país entero fue exhibido y puesto en imágenes. Hasta el momento, no se ha podido indagar en relación al uso que se le dio a estas filmaciones, pero es altamente probable que hayan nutrido las pantallas de las abundantes salas de cine que proliferaban en Uruguay. En paralelo, tanto el Libro del Centenario, como las publicaciones específicas dedicadas a la conmemoración, dieron espacio a cada uno de los departamentos. Esto sugiere la hipótesis de una puesta en escena del territorio al alcance de un público cada vez más amplio que ofició como dinamizador del turismo interno cuya tendencia al crecimiento resultaba notoria a partir de la extensión de la licencia anual para los trabajadores

Todas ellas tienen una similar estructura narrativa: muestran la ciudad, la sede del gobierno departamental, las autoridades, hoteles y almacenes de la ciudad. Se trataría de filmaciones sustentadas a partir de la publicidad que allí se generaba. Estos productos distribuidos por Max Glücksmann se habrían incorporado al circuito comercial como parte de la oferta de cine. La empresa Glücksmann se convirtió desde 1920 en un referente en Buenos Aires y Montevideo en materia de distribución. Tenía a su cargo la distribución de sellos como la Metro Goldwyn Mayer, Artistas Unidos, Fox, Universal y Columbia. En Montevideo, operó directamente varias salas de cine y como parte de su estrategia comercial produjo el noticiero *Actualidades* emitido entre 1919 y 1931 y del que sobrevivieron pocas piezas (Saratsola, 2005: 16).

Precisamente, una de las filmaciones de la década de 1920 corresponde al balneario Atlántida (departamento de Canelones). Se trata del informativo *Actualidades* (Archivo Inéditos, UCU) de Max Glücksmann de 11 minutos de duración. Comienza con un cartel que dice *Una de las más hermosas playas del Uruguay, a una hora de carretera de Montevideo*. La promoción del turismo hacia Atlántida, ponía énfasis en su cercanía con la capital y el fácil acceso por automóvil o ferrocarril. Tempranamente, la publicidad destinada a la venta de terrenos destacaba este rasgo. En 1912, el diario *El Día* publicitaba:

¡La gran solución veraniega! ¡Con un pie en la Ciudad y otro en la Playa Atlántica! ¡¡Tarea diaria y vacaciones simultáneamente!! Los hombres de negocio, -los profesionales-, -los empleados – de todo el mundo podrán gozar de la estación balnearia en pleno océano. Este prodigio lo realizará la gran playa Atlántica (sic) que la Territorial Uruguay posee en Las Toscas, situada a solo cincuenta kilómetros de la capital, y a hora y media de Ferrocarril o de automóvil (Barrios Pintos, 1981: 548).

La cámara recorre el camino de entrada al balneario, rodeado de árboles producto de la obra de forestación realizada por la Sociedad Anónima “La Arborícola uruguaya”. Las tomas se dirigen hacia la rambla recorriendo los lujosos chalets y las calles pavimentadas resaltando el grado de urbanización alcanzado en Atlántida. Ocupan un espacio importante, las escenas asociadas a los baños de mar y las de niños jugando en la costa. Los deportes como el remo, tenis y golf, completan las actividades sociales del balneario. La filmación ofrece una gran vista panorámica del “Atlántida Hotel S.A” inaugurado en 1913.

Películas posteriores sobre otros puntos turísticos presentan la misma estructura narrativa organizada en un orden predecible y con un repertorio temático similar donde se repiten el mismo tipo de escenas sean sobre la playa, las cabalgatas y los espacios de sociabilidad para el día y la noche. Los juegos en la playa, el entorno familiar, la insistencia en mostrar a la mujer con los niños disfrutando en el agua refuerzan la imagen de baños seguros y confiables, y se convirtieron en imágenes que colaboran eficazmente con una nueva forma de mirar y relacionarse con el mar (Corbin, 1993).

Este temprano noticiero presentaba todos los componentes de las imágenes estandarizadas que caracterizaron al cine de turismo. El tipo de tomas y la construcción de un relato que comienza mostrando el camino que termina en un atardecer frente al mar, se reprodujo casi invariablemente en todas las filmaciones. El acceso al lugar, los medios de transporte, distancia y tiempo, abren la mayoría de las piezas. “*Colonia y sus playas*”, por ejemplo, dedicó tiempo a los turistas que arribaban al puerto desde Buenos Aires y a las imágenes del servicio de transporte. Al igual que en la revista Turismo en el Uruguay, la guía de transporte y la hotelería constituyen uno de los ejes centrales. El patrimonio cultural quedaba resaltado desde “una típica calle española” hasta la Calera de las Huérfanas. Todas las piezas referidas a Colonia explotaban la cercanía con Buenos Aires, la playa y el componente histórico. La hotelería de Nueva Helvecia y Colonia Valdense, es resaltada mediante imágenes del Hotel Brisas del Plata y el Hotel Central. Como ocurría con la revista, la región oeste representaba la tradición histórica que se suma a la modernidad y confort de su hotelería. Es probable que se hayan producido otras filmaciones sobre Colonia. Osvaldo Saratsola menciona que en 1936, se presentó en el Teatro Artigas un cortometraje sonoro, como complemento de otras películas titulado “La ciudad de piedra” dedicado a mostrar “*muros, ruinas y aspectos modernos de la Ciudad de Colonia*” (Saratsola, 2005: 232).

En 1924, según refiere José Carlos Álvarez, el italiano Castellaneta de paso por Montevideo realizó unos documentales *destinados a mostrar los encantos turísticos de la ciudad* para ser mostrados en su país (Álvarez, 1965: 22). Es posible que existan otras filmaciones realizadas por extranjeros cuyo hallazgo en este tipo de fuentes no resulta demasiado sencillo.

Montevideo, la reina del Plata es un film de 1938 producido por Fernando Lacassin probablemente para ser difundido en Buenos Aires. La primera escena muestra la llegada al puerto de Montevideo del vapor con la leyenda *Llegando al país hermano*. En escenas siguientes, recorre monumentos y espacios de Montevideo, *la ciudad moderna y turística*. En las imágenes predominan abundantes vistas panorámicas de las playas. El corto termina en Punta del Este a la que denomina *ciudad romántica*. Como la mayoría de las películas de este género, termina con un atardecer en el mar con un plano a contraluz.

La CNdeT desplegó desde sus inicios una fuerte campaña publicitaria y empleó todos los recursos gráficos y audiovisuales disponibles. A la vez que publicaba su propia revista, difundía los atractivos mediante folletos, publicidad en la prensa, revistas comerciales de gran tiraje, la radio y el cine. Se convirtió en la institución pública que más invirtió en difusión masiva tanto dentro como fuera del país. Es muy significativo que el pabellón uruguayo en la exposición internacional de París de 1937 presentara en su frente la imagen de toda la costa uruguaya de Colonia a Rocha con el cartel *Tourisme*, tal como puede observarse en unos segundos de imágenes probablemente pertenecientes a un informativo de cine. El país exhibía al resto del mundo uno de sus principales atractivos y ubicó al turismo como eje central de su temática por todos los medios posibles sin escatimar recursos para estimular al sector.

CONCLUSIONES

El examen de las fuentes permitió confirmar el fuerte impulso que adquirió la promoción del turismo a partir de 1930 en las publicaciones periódicas. Se observó un crecimiento en dos direcciones: en la ampliación de los espacios dentro de publicaciones ya existentes y en la creación de una revista periódica especializada en turismo. Esta segunda dirección, mucho más novedosa, se concretó en 1935 con la aparición de una revista originada en una institución como la CNdeT que reunía a todos los agentes públicos y privados vinculados al sector, marcó un rumbo en materia de difusión. Esta publicación periódica de alta calidad gráfica se distribuía fuera de fronteras a través de las embajadas uruguayas en el exterior. De la misma forma, la expresión visual del país a través de un conjunto de filmaciones reafirmó el papel de los medios como factor importante para el desarrollo del turismo. El cotejo de este corpus fílmico con los textos de la prensa y las revistas permite observar un alto grado de congruencia en cuanto a los componentes presentados siempre con el fuerte predominio de la costa, a la vez que reafirma la presencia de una estandarización en los modos de narrar para el turismo utilizando un conjunto acotado de atributos. La repetición, los empleos de adjetivos similares, la secuencia temporal -siempre regulada por las actividades del día- es la misma en todos los soportes. El relato oral de las filmaciones tiene un estilo idéntico al proveniente de la palabra escrita. En este proceso de convergencia mediática, la CNdeT jugó un papel directriz muy importante porque manejaba recursos económicos importantes. Utilizó todos los medios incluida la radio en proceso de rápida expansión. Actualmente no cabe duda que el peso de los medios es importante en la vida de las personas, pero en los años treinta el proceso conjunto de expansión del cine, la radio y el aumento de las publicaciones estaba en un proceso de masificación hasta entonces no conocido. Esta experiencia inédita cambió el modo de experimentar y recorrer el país que se exhibía y se narraba en forma permanente. El territorio relatado en imágenes y palabras se daba a conocer a toda la población.

Como expresión del mismo proceso de cambio social y cultural advertible desde comienzos del siglo veinte, el turismo como negocio creció a la par que los medios de comunicación aumentaron su presencia y extendieron su alcance. La modernización de la prensa, su capacidad para satisfacer a un nuevo público lector crecido al amparo del aumento de la alfabetización propuso desde sus páginas nuevas alternativas para el tiempo libre. Los textos sobre la ciudad, la playa, las riquezas del país, la descripción de paisajes y

las abundantes fotos, pusieron a disposición de una porción mayor de la población, una nueva manera de emplear el tiempo libre. Téngase en cuenta, que la legislación laboral, el aumento de los feriados y luego las vacaciones para todos los trabajadores alimentaban nuevas prácticas para el uso de tiempo libre. Las revistas de muy variado origen fueron el vehículo más apropiado para estos fines porque el soporte facilitaba el empleo de imágenes, un recurso fundamental a la hora de exhibir los atributos y potencialidades del país. Las propuestas también segmentaron los públicos. Así, la revista “Anales”, de altísima calidad gráfica dedicó mucho al turismo pero orientado hacia el turismo de elite porque la clase alta constituía su público lector, mientras que “Mundo Uruguayo” se dirigía hacia los sectores medios de la población. Desde 1935, la Revista “Turismo en Uruguay” de la CNdeT con un amplio tiraje se sumaba como publicación específica para el turismo receptivo.

El marco celebratorio del Centenario, como se ha visto, motivó publicaciones dedicadas a las conmemoraciones y en ellas no solo emergió el turismo como actividad económica destacada, sino que desde allí se difundieron imágenes y relatos sobre los elementos distintivos que habrían de perdurar a la hora de exhibir el país. En el campo simbólico, Uruguay se presentaba ante los demás como una nación próspera cuya naturaleza creaba el mejor ambiente para el turismo. Dos cualidades de su territorio se resaltaban: su homogeneidad (sin grandes cordilleras ni selvas ni desiertos) y el clima benigno. Dentro de fronteras el componente agua en todas sus versiones (mar, océano o río) predominó en la imagen que los medios difundieron. Junto al verano como estación ideal, creció la idea del turismo otoñal en la región de las serranías. La visión de todo un territorio capaz de albergar turistas todo el año no se correspondía con una realidad que mostraba debilidades importantes en materia de hotelería e infraestructura vial. Creció más rápido la representación simbólica del país que sus aspectos materiales que no podían acompañar esta utopía.

Aunque, como se ha señalado, hubo propuestas de integración turística regional que buscaba complementar paisajes, estas fueron aisladas y quedaron relegadas a un segundo plano. El modelo turístico se asentó sobre una matriz nacional vivificada por el marco celebratorio. La activación de la singularidad uruguaya en relación a los demás países latinoamericanos presente en el discurso celebratorio, fue tomada y adoptada para difundir al país y separarse de la región. También en este campo, la realidad demostró ser bien diferente. La dependencia con Argentina seguía siendo muy importante y pesaba cada vez que los avatares económicos o políticos amenazaban provocar una caída en la temporada de verano.

En 1930, cuando la crisis mundial todavía no había llegado a estas costas con todo su vigor, Uruguay celebraba con euforia el centenario de la jura de su primera Constitución con la inauguración de un Estadio de Fútbol sede del primer campeonato mundial. El fútbol acaparó la atención, fagocitó el acontecimiento conmemorado e inauguró, inesperadamente, una relación interesante entre el deporte y la posibilidad de ser conocido más allá de la región. La ausencia de países europeos importantes en el primer Campeonato mundial fue asumida con disgusto en la prensa uruguaya que no aceptaba los motivos económicos esgrimidos para no trasladarse a este continente. Mostraba también una cruda

realidad: Uruguay era un territorio poco conocido y quedaba muy lejos para los anhelados turistas europeos.

El turismo como negocio se presentaba como una fuente de prosperidad a la vez que una posibilidad de diversificar la economía sin afectar los intereses ya establecidos. Ese optimismo parecía no darse cuenta de la crisis mundial cuyos efectos empezaban a asomarse. *En 1930 se estaba lejos aún de percibir la magnitud de la crisis que se avecinaba. El país vivía de espaldas al precipicio, y sólo algunos audaces se habían animado a pararse en su borde para mirar el paisaje* (Caetano & Jacob, 1989: 28). El relato se configuró en torno a los mitos de la excepcionalidad del territorio, su clima y la cultura de sus habitantes. En paralelo, las imágenes expresaban que las posibilidades no estaban exclusivamente en Montevideo sino que toda la costa ofrecía variaciones importantes. Pero además, se hacía manifiesta la necesidad de extender el turismo más allá de la costa (de allí que todo el país emerge a los ojos de los contemporáneos) y más allá del verano. La realidad demostró que no era tan sencillo alcanzar estos objetivos. Uruguay siguió siendo el destino preferido de los turistas argentinos durante el verano. Sin embargo, décadas más tarde, progresivamente nuevos sectores sociales accedieron al uso del tiempo libre y las modalidades de turismo interno se ampliaron considerablemente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Álvarez, E.** (1934) "La gran obra de los poderes constitucionales frente a la crisis", Biblioteca de Publicaciones Oficiales de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Montevideo, Montevideo
- Alfaro, M.** (2011) "Historia cultural e historia política, encuentros y desencuentros". Ponencia presentada en las III Jornadas Historia Política. Publicada en CD. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo
- Álvarez, J.C.** (1965) "Historia del cine uruguayo". Tiempo de cine [20-21]. Cine Club Núcleo, Buenos Aires
- Arredondo, H.** (1943) "Consideraciones generales sobre turismo". Imprenta LIGU, Montevideo
- Arredondo, H.** (1935) "Rocha región de turismo". Órgano de la Sociedad de Arquitectos, Montevideo, Arquitectura XX(2): 935
- Barrios Pintos, A.** (1981) "Canelones, su proyección en la historia nacional". Tomo II, Intendencia Municipal de Canelones
- Bernardéz, M.** (1931) "Las grandes patrias chicas. El Uruguay entre dos siglos". Barreiro y Ramos, Buenos Aires & Montevideo
- Caetano, G.** (2011) "La República batllista". Ediciones Banda Oriental, Montevideo
- Caetano, G. & Jacob, R.** (1989) "El nacimiento del turismo (1930-1933)". Tomo 1. Ediciones Banda Oriental, Montevideo
- Campodónico, R. & da Cunha, N.** (2005) "Aportes al estudio comparativo del turismo en el Cono Sur (1900-1930)". América Latina en la Historia Económica Revista de Fuentes e Investigación, [24]: 39-60

- Corbin, A.** (1993) "El territorio del vacío. Occidente y la invención de la playa (1750-1840)". Crítica, Barcelona
- da Cunha, N.; Campodónico, R.; Maronna, M.; Duffau, N. & Buere, G.** (2011) "Visite Uruguay. Del Balneario al país turístico". (En prensa), Banda Oriental, Montevideo
- da Cunha, N.** (2010) "Montevideo ciudad balnearia (1900-1950. El municipio y el fomento del turismo". Departamento de Publicaciones de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación – CSIC, Montevideo
- da Cunha, N.** (2001) "El Municipio y la construcción del espacio recreativo y turístico en Montevideo, 1900-1950". D. T. N° 55, Facultad de Ciencias Sociales, Unidad Multidisciplinaria, Montevideo
- Díaz Pellicer, L.** (2004) "El turismo receptivo en Uruguay". Unidad Multidisciplinaria-Facultad de Ciencias Sociales, Montevideo
- Fritzsche, P.** (2008) "Berlín 1900. Prensa, lectores y vida moderna". Siglo XXI, Buenos Aires
- Geertz, C.** (2005) "La interpretación de las culturas". Gedisa Editorial, Barcelona
- Jacob, R.** (1988) "Modelo batllista ¿Variación sobre un viejo tema?". Proyección, Montevideo
- Jacob, R.** (2004) "Cruzando la frontera". Editorial Arpoador, Montevideo
- Pastoriza, E.** (2011) "La conquista de las vacaciones. Breve historia del turismo en la Argentina". Edhasa, Buenos Aires
- Saratsola, O.** (2005) "Función completa, por favor. Un siglo de cine en Uruguay". Trilce, Montevideo
- Silverstone, R.** (2010) "La moral de los medios de comunicación. Sobre el nacimiento de la polis de los medios". Amorrortu Editores, Buenos Aires

Fuentes citadas

Archivo fílmico del Servicio Oficial de Radiotelevisión y Espectáculos (SODRE)

Archivo Audiovisual "Inéditos", Universidad Católica del Uruguay (UCU)

Diario del Plata (1930) "De la Independencia a la libertad". Diario del Plata en el centenario del ciclo de la emancipación, [Número extraordinario]

Revista Anales (1930) Montevideo

Revista Mundo Uruguayo (1830-1930) "El resurgimiento de la Patria", 18 de julio 1830

Revista Turismo en Uruguay (1935 en adelante) Comisión Nacional de Turismo

Recibido el 03 de octubre de 2011

Correcciones recibidas el 20 de noviembre de 2011

Aceptado el 30 de noviembre de 2011

Arbitrado anónimamente

DESARROLLO DEL TURISMO DEL VINO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PRODUCTORES**Una primera aproximación al caso de Aragón – España**

Mercedes Marzo-Navarro*
Marta Pedraja-Iglesias**
Universidad de Zaragoza
España

Resumen: El éxito del turismo del vino depende en gran medida de la oferta de servicios que satisfagan fundamentalmente las motivaciones primarias del turista. Los estudios existentes demuestran que estas motivaciones están directamente relacionadas con las bodegas y el vino. Por lo tanto, para conseguir el desarrollo exitoso de este tipo de turismo en una zona emergente, es necesario conocer las opiniones y el nivel de implicación con el enoturismo de los propietarios de las bodegas. Esta investigación se desarrolla en una región española con gran tradición vinícola pero con escaso desarrollo del turismo del vino. En ella se analizan las opiniones de las principales bodegas existentes.

PALABRAS CLAVE: enoturismo, bodegas, bodegueros, opinión, Aragón (España).

Abstract: Importance of Wine Producers Attitudes in Developing Wine Tourism: The Case of Aragón (Spain). The success of wine tourism depends to a large extent on the offer of services that fundamentally satisfy a tourist's primary motivations. Current studies show that these motivations are directly related to wineries and wine. Therefore, in order to successfully develop this type of tourism in an emerging area, it is essential to know winery owners' opinions and their level of involvement in wine tourism. This research has been developed in a Spanish region with a long-standing wine tradition but with scarce development of wine tourism. It analyses the opinions of the main wineries that exist.

KEY WORDS: wine tourism, wineries, producers, opinions, Aragón (Spain).

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se está constatando en distintos países de Europa el papel del turismo del vino (Datzira, 2006; Di-Gregorio & Licardi, 2006; Hall & Mitchell, 2000; Howley & Van Westering, 2008; López et al., 2009; Romano & Natilli, 2009; Simoes, 2008) como un sector industrial lucrativo, con capacidad de generar un turismo creciente y duradero. Este hecho ya se ha verificado en países del denominado Nuevo Mundo como Australia, Nueva Zelanda o Estados Unidos donde las investigaciones académicas son más numerosas (Carmichael, 2005; Dodd, 1995; Hall et al., 1997; 2000; Mitchell & Hall, 2004; O'Neill & Palmer, 2004; Sanders, 2004; Telfer, 2001; Wargenau & Che,

* Profesora Contratado Doctor en el Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza, España. E-mail: mmarzo@unizar.es

** Profesora Titular de Universidad, en el Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza. E-mail: mpedraja@unizar.es

2006). El desarrollo del turismo del vino ejerce un efecto económico positivo en las áreas productoras (Larreina & Aguado, 2008; Howley & Van Westering, 2008), pudiéndose llegar a convertir en una fuente complementaria de ingresos de las zonas rurales. Así, un producto agroalimentario como el vino se convierte en un recurso turístico que posibilita el desarrollo del turismo que, a su vez, promociona y comercializa dicho producto (Millán & Agudo, 2006). En este caso, el interés de los individuos se centra en el producto vino y se transforma en el deseo de visitar las zonas en las que se produce (Getz, 2000). Tratando sobre el vino, siempre hay una relación entre el lugar y el producto. Los productores quieren desarrollar este nicho de mercado, al menos entre los consumidores que quieran probar los productos. Aunque este nicho de mercado puede ser limitado también puede ser económicamente lucrativo (Cacic et al., 2011). El enoturismo amalgama el vino, la comida y el turismo (Hjalager & Corigliano, 2000) para conformar una atractiva combinación, y estar a disposición de las personas que visitan áreas rurales donde hay ubicadas muchas bodegas (Alonso et al., 2008). Como señalan Stewart et al. (2008), el aumento de la importancia del turismo del vino sugiere que el vino y la comida pueden ser, y frecuentemente lo son, el principal atractivo de estas zonas.

Para la industria del vino este tipo de turismo es una manera de crear relaciones a largo plazo con los consumidores actuales y potenciales que desean experiencias con el mundo de la vinicultura (O'Neill & Charters, 2000; Nowack & Newton, 2006). Además, permite a la bodega vender vino a los visitantes, fomentar la lealtad a la marca y mejorar los flujos de caja, esto es, actuar durante la visita para mejorar su éxito empresarial (Díaz, 2008; Dood & Gustafson, 1997; Gilinsky et al., 2003; Jago & Issaverdis, 2001). Así, el turismo del vino posee el potencial para proporcionar una ventaja competitiva a las regiones productoras de vino y para generar negocios rentables para las bodegas, para otros productos relacionados con el vino y para diversos servicios. De esta manera, los beneficios del turismo del vino se pueden trasladar a toda una región, por lo que emerge como un valioso componente de la diversificación rural y del desarrollo económico ya que actúa como un generador de ingresos (Yuan et al., 2005). El turismo del vino se ha convertido en un estilo de vida y en una experiencia de desarrollo personal mas que en un objetivo recreacional (Beames, 2003).

Dentro de las motivaciones que pueden llevar a una persona a realizar turismo del vino, destacan las motivaciones primarias (Hall et al., 2000; Bruwer, 2002). Esto es, las relacionadas directamente con el producto, vino. Así, la mayoría de las investigaciones realizadas indican que la compra y la cata de vinos son las motivaciones primarias para realizar enoturismo (Alant & Bruwer, 2004; Bruwer, 2002; 2003; Charters & Ali-Knight, 2002; Dodd & Bigotte, 1997; Hall et al., 2000; Marzo & Pedraja, 2009; Telfer, 2001). Por lo tanto, las bodegas y el vino que elaboran son los elementos fundamentales dentro de la configuración del producto turístico siendo determinante la actuación de las bodegas para conseguir la satisfacción de los turistas (Cambourne & Macionis, 2000; Fountain et al., 2008; O'Neill & Charters, 2000; Jago & Issaverdis, 2001).

Como cualquier producto, el producto turístico es un conjunto de elementos tangibles e intangibles que son combinados personalmente por cada turista (Carmichael, 2005). Este es posible

Con respecto al desarrollo del enoturismo, y dando por sentado que los turistas quieren realizar el viaje y que los destinos tienen los recursos y atractivos, es fundamental que el proceso de creación cuente con la mayor cantidad de información posible. Así, el conocimiento de las opiniones de los productores y su nivel de compromiso con el desarrollo del turismo del vino resulta crucial.

VINO Y TURISMO EN ARAGÓN

Figura 1: Mapa de las provincias españolas



587

En Aragón existen cerca de 50.000 hectáreas dedicadas al cultivo de viñedos, de las cuales unas 30.000 hectáreas se destinan a la producción de vinos con Denominación de Origen. Concretamente, tiene reconocidas cuatro Denominaciones de Origen (Campo de Borja, Calatayud, Cariñena, y Somontano), datando la más antigua de 1932 aunque existe un Estatuto del Vino del siglo XVII. En la Tabla 1 se muestran los principales datos de estas Denominaciones en cuanto a producción y número de bodegas. Además de las cuatro Denominaciones, Aragón cuenta con territorios calificados como Vinos de la Tierra. Los Vinos de la Tierra son una figura de menor protección que la Denominación de Origen, pero que también restringe las variedades de uva y las zonas que la configuran, y establece determinados controles de calidad.

A pesar de su potencial como destino, el turismo del vino está escasamente desarrollado en Aragón. Sólo existen dos rutas del vino certificadas: Somontano, certificada en el año 2006 y Garnacha (Borja), certificada en 2010. En la ruta del Somontano participan la mitad de las 33 bodegas acogidas a la Denominación de Origen junto con otros establecimientos que proporcionan diversos servicios (alojamiento, restauración, deportes, museos, etc.). En la ruta de la Garnacha participan 6 de las 18 bodegas acogidas a la Denominación de Origen junto con otros establecimientos que proporcionan diversos servicios (alojamiento, restauración, museos, etc.). Sin embargo, a pesar de este escaso desarrollo, esta zona es percibida como un potencial destino turístico relacionado con el vino (Ikerfel, 2005). Por este motivo, el conocimiento de las opiniones de las bodegas resulta de vital importancia para poder determinar la implicación de esta región con el desarrollo del turismo del vino.

Tabla 1: Vino de denominación de origen de Aragón

	D.O. Cariñena	D.O. Somontano	D.O. Borja	D.O. Calatayud
Producción de uva (Kgs)	95805398	17629092	30.229.616	13648834
Número de botellas	52265000	11935371	18.325.333	5722928
Número de productores	1894	Más de 500		1114
Producción de vino (hl)	65137.30	116059		98982.56
Ventas nacionales (hl)	134604.35	69529	137.439,99	14874.38
Exportaciones (hl)	249883.14	23920	92.821,99	84135.18
Hectáreas de viñedo	15059	4887.94	7.417,45	3965.74
Número de bodegas	54	34	18	16

Fuente: Elaboración propia a partir de: www.docampodeborja.com, D.O. Cariñena, D.O. Somontano, D.O. Calatayud

METODOLOGÍA

El estudio se aborda desde una perspectiva exploratoria ya que se realizan una serie de entrevistas en profundidad con representantes de bodegas de las cuatro Denominaciones existentes. Dado el escaso conocimiento que se posee sobre las opiniones de los propietarios de las bodegas en esa zona, el enfoque exploratorio adoptado es considerado adecuado (Webb, 2002). Así, este enfoque cualitativo permite abordar un tema complejo y conseguir un conocimiento más profundo del mismo (Alonso et al., 2008; Creswell, 2003; Eisenhardt, 1989; Howley & Van Westering, 2008; Naipaul et al., 2009). Los resultados obtenidos se basan en técnicas estadísticas descriptivas, análisis bi-variante usando tablas de contingencia y contrastes de medias. Este estudio constituye la primera aproximación al turismo del vino desde la perspectiva de la oferta en Aragón (España), lo que le otorga un importante valor añadido.

La información primaria necesaria para profundizar en el conocimiento de los bodegueros se recogió a través de la técnica de la entrevista personal. Estas entrevistas se realizaron dentro de la III Feria del Vino de Montañana (Zaragoza), en abril de 2009, a la que acuden las principales bodegas de la región. Fueron entrevistados todos los representantes (gerentes y/o propietarios) de las 18 bodegas presentes en la Feria, 17 de ellas pertenecientes a las cuatro Denominaciones de Origen existentes en la zona y una bodega representante de la agrupación Vinos de la Tierra. Concretamente, se entrevistaron a cinco bodegas de la Denominación de Origen Campo de Borja, dos bodegas de la Denominación de Origen Calatayud, cuatro bodegas de la Denominación de Origen Cariñena y 6 de la Denominación de Origen Somontano. El tamaño de la muestra analizada representa al 14,2% del total de bodegas de las Denominaciones de Origen aragonesas. A ellas hay que añadirle la bodega representante de la agrupación Vinos de la Tierra.

Para el desarrollo de la entrevista personal se elaboró un cuestionario semiestructurado, en el que se plantearon tanto variables cuantitativas, medidas por escalas tipo Likert de 11 puntos, desde 0 “Totalmente en Desacuerdo” hasta 10 “Totalmente de Acuerdo”, como cualitativas. También se incluyeron preguntas de identificación (nombre de la bodega, Denominación de Origen y cargo del encuestado).

El cuestionario empleado está dividido en cuatro bloques de preguntas: i) opiniones sobre el turismo del vino, sobre la situación actual de las Denominaciones de Origen para fomentar el desarrollo del enoturismo, así como el potencial de Aragón para convertirse en un buen destino para este tipo de turismo; ii) elementos que, desde la perspectiva de las bodegas, deben estar presentes en la oferta de turismo del vino; iii) situación actual de desarrollo del enoturismo en las bodegas analizadas; y, iv) preguntas abiertas sobre diversos aspectos.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Se procede a mostrar los principales resultados correspondientes a cada uno de los bloques de variables analizadas.

Opiniones sobre el turismo del vino, potencial de la zona, etc.

Las principales medidas descriptivas correspondientes al primer bloque de preguntas, se muestran en la Tabla 2. En base a los valores medios, se puede observar como los entrevistados manifiestan un bajo nivel de conocimiento tanto de la oferta enoturística existente en Aragón como en el resto de España, siendo este hecho más patente en lo relativo a la oferta nacional, ya que en ese caso la respuesta obtenida con más frecuencia (la moda) se corresponde al valor 0.

Es importante destacar las positivas percepciones que manifiestan los entrevistados sobre los efectos del desarrollo del turismo del vino. Así, el efecto del enoturismo sobre el desarrollo económico toma un valor medio de 8, incrementándose ligeramente este valor (8,28) si se tiene en cuenta su potencial para captar clientes. Además, parece existir una actitud positiva hacia el desarrollo del turismo del vino por parte de las bodegas entrevistadas, ya que la mayor parte de los bodegueros no consideran que la realización de actividades relacionadas con el vino constituyan una pérdida de tiempo y de recursos, obteniéndose un valor medio de 2,22.

Se detecta un claro consenso sobre el hecho que las Denominaciones de Origen aragonesas deben fomentar el desarrollo del turismo del vino (9,33) y sobre la falta de competitividad de la oferta existente en la actualidad (4,77). Para poder mejorarla es necesario realizar importantes inversiones en infraestructuras, en recursos humanos y en servicios turísticos (medias en torno al 6,5). Sin embargo, a pesar de que se detecta interés por parte de las Denominaciones de Origen en desarrollar el turismo del vino (6,44), no se han establecido las relaciones necesarias para ello (5), especialmente con la Administración Pública. Así, existe una clara conciencia sobre la necesidad de apoyo por parte de la Administración para lograr el desarrollo del enoturismo (10 es la moda), apoyo que en la actualidad se considera insuficiente.

Como elemento positivo para el desarrollo del enoturismo se encuentra el alto potencial que posee la región analizada para convertirse en un importante destino del turismo del vino especialmente por su patrimonio cultural, por su entorno natural y por la fama de sus vinos.

Finalmente, se desprende la necesidad de incrementar el conocimiento sobre la oferta enoturística existente en la zona, tanto dentro de la misma región como en el resto de España, situándose los valores medios en 4,94 y 3,65, respectivamente.

Tabla 2: Estadísticos descriptivos. Bloque 1

	Moda	Media	Desviación Típica
Conozco la oferta enoturística existente en Aragón	5	5.28	3.14
Conozco la oferta enoturística existente en el resto de España	0	4.61	3.13
El enoturismo genera desarrollo económico	7	8.00	1.71
La realización de actividades asociadas al turismo del vino constituyen una oportunidad para captar clientes	8	8.28	1.32
La realización de las actividades asociadas al turismo del vino suponen una pérdida de tiempo, molestias...	0	2.22	2.53
Mi D.O. debería fomentar el desarrollo del enoturismo	10	9.33	0.84
Mi D.O. está interesada en el fomento del turismo del vino	8	6.44	3.31
Mi D.O. está desarrollando las redes necesarias para el turismo del vino (bodegas, restaurantes, hoteles....)	2	5.00	3.05
Mi D.O. necesita importantes inversiones en infraestructuras para desarrollar turismo del vino	6	6.89	2.72
Mi D.O. necesita importantes inversiones en recursos humanos para desarrollar turismo del vino	7	6.83	2.01
Mi D.O. necesita importantes inversiones en servicios turísticos para desarrollar turismo del vino	7	6.17	3.11
La oferta enoturística de mi D.O. es competitiva	5	4.77	3.41
Es fundamental el apoyo de la Administración para el desarrollo del turismo del vino	10	7.50	2.99
La Administración aragonesa está apoyando el desarrollo del turismo del vino	8	4.71	2.89
En Aragón existen muchas posibilidades para hacer turismo del vino	9	8.50	1.47
La oferta de turismo del vino en Aragón es amplia	5	6.88	2.40
En general, la oferta enoturística aragonesa es competitiva	5	5.59	2.58
Son necesarias muchas inversiones para convertir a Aragón en un destino importante del turismo del vino	8	6.50	2.20
Nuestros vinos tienen buena fama en Aragón	7	7.78	1.44
Los vinos de Aragón tienen buena fama en España	5	6.39	1.69
La oferta enoturística existente en Aragón es conocida por los aragoneses	5	4.94	2.31
La oferta enoturística existente en Aragón es conocida por el resto de españoles	5	3.65	2.45
En Aragón, existe un alto potencial para la creación de rutas enoturísticas	8	8.11	1.61
Las rutas enoturísticas a crear en Aragón deberían ser acordes a las indicaciones/requisitos de ACEVIN (Asociación Española de Ciudades del Vino)	10	7.08	2.71
El patrimonio cultural de Aragón merece ser visitado por los turistas	10	9.00	1.09
El entorno natural de Aragón merece ser visitado por los turistas	10	9.00	1.50

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos estas opiniones atendiendo a la Denominación de Origen de la bodega analizada, los contrastes de medias realizados ponen de manifiesto la ausencia de diferencias significativas. En la Tabla 3 se muestran los valores medios de las opiniones correspondientes a los bodegueros de las 4 Denominaciones. La única diferencia que resulta significativa al 95% se detecta en la opinión de los bodegueros sobre la competitividad de sus respectivas ofertas enoturísticas. Concretamente, los bodegueros del Somontano se diferencian significativamente de las percepciones del resto de

bodegueros e indican que su oferta enoturística es competitiva y lo es en mayor medida que la de las otras Denominaciones.

Tabla 3: Valores medios por denominación de origen

	Borja	Calatayud	Cariñena	Somontano
Conozco la oferta enoturística existente en Aragón	6.6	0.5	4.75	5.83
Conozco la oferta enoturística existente en el resto de España	6.8	0.5	5.25	3.33
El enoturismo genera desarrollo económico	7.8	8.5	6.75	8.5
La realización de actividades asociadas al turismo del vino constituyen una oportunidad para captar clientes	8.2	8	7.25	8.83
La realización de las actividades asociadas al turismo del vino suponen una pérdida de tiempo, molestias...	1.8	0.5	4	2.33
Mi D.O. debería fomentar el desarrollo del enoturismo	9	8.5	9.75	9.5
Mi D.O. está interesada en el fomento del turismo del vino	5.60	7.50	4.75	7.33
Mi D.O. está desarrollando las relaciones/redes necesarias para desarrollar el turismo del vino (entre bodegas, restaurantes, hoteles....)	5.20	1.5	3	6.5
Mi D.O. necesita importantes inversiones en infraestructuras para desarrollar turismo del vino	6.4	8	8.5	5.83
Mi D.O. necesita importantes inversiones en recursos humanos para desarrollar turismo del vino	6.4	8.5	7.25	6.33
Mi D.O. necesita importantes inversiones en servicios turísticos para desarrollar turismo del vino	6.6	6.5	7	5
La oferta enoturística de mi D.O. es competitiva	3.4	1.5	3.25	7.6
Es fundamental el apoyo de la Administración para el desarrollo del turismo del vino	7.6	6.5	6.5	8
La Administración aragonesa está apoyando el desarrollo del turismo del vino	5.4	0	3.5	5.33
En Aragón existen muchas posibilidades para hacer turismo del vino	7.8	9.5	9.25	8.33
La oferta de turismo del vino en Aragón es amplia	6.6	3	7.75	6.67
En general, la oferta enoturística aragonesa es competitiva	4.6	4.5	5.5	6.2
Son necesarias muchas inversiones para convertir a Aragón en un destino importante del turismo del vino	5	6.5	6.5	7.5
Nuestros vinos tienen buena fama en Aragón	7.6	8	7.25	7.83
Los vinos de Aragón tienen buena fama en España	6.2	7.5	5.25	6.67
La oferta enoturística existente en Aragón es conocida por los aragoneses	3.6	5.5	4.75	6
La oferta enoturística existente en Aragón es conocida por el resto de españoles	2.6	0	3.5	5.33
En Aragón, existe un alto potencial para la creación de rutas enoturísticas	7.4	9.5	8.25	7.83
Las rutas enoturísticas a crear en Aragón deberían ser acordes a las indicaciones/requisitos de ACEVIN	7.5	n.c.	8.5	5.6
El patrimonio cultural de Aragón merece ser visitado por los turistas	8.6	9	9.25	9
El entorno natural de Aragón merece ser visitado por los turistas	8	9	9.25	9.5

Fuente: Elaboración propia

Incentivos para la realización de enoturismo

Tabla 4: Estadísticos descriptivos. Incentivos para el enoturismo

Para hacer turismo del vino es importante:	Moda	Media	Desviación Típica
... poder visitar las bodegas cualquier día de la semana	10	8.83	1.62
... que los horarios de visita de las bodegas sean amplios	10	8.39	2.23
... poder degustar los vinos elaborados en las bodegas	10	8.72	2.37
... que se pueda comprar vino en las bodegas	10	9.39	0.78
... que en las visitas te atiendan especialistas en vino	10	8.83	1.38
... poder comer en las bodegas	6	6.50	1.76
... poder visitar los viñedos	9	8.28	1.74
... poder realizar cursos de cata	8	8.33	1.19
... poder participar en la elaboración del vino	7	5.18	2.68
... poder conocer a los bodegueros	10	7.50	2.41
... que exista alojamiento específico	8	5.28	2.40
... que el entorno natural de la zona sea atractivo	8	8.11	1.84
... que el clima de la zona sea bueno	5	6.12	2.69
... que la zona sea famosa por sus vinos	5	7.61	1.75
... que existan actividades para niños	5	6.00	2.70
... que existan actividades para el relax	5	5.89	2.54
... que existan actividades deportivas	4	4.89	2.85
... que exista una oferta gastronómica variada	8	8.33	1.24
... poder visitar el centro de la Denominación de Origen	8	7.00	2.09
... poder realizar turismo cultural	8	8.17	1.10
... poder participar en Festivales/Fiestas del vino	8	7.56	1.72
... que existan tiendas/mercadillos de productos típicos	8	7.50	1.58
... poder visitar museos o exposiciones sobre el vino	8	7.94	1.31
... que existan rutas del vino bien señalizadas	8	8.67	1.14
... que existan viajes organizados (alojamiento, visita, catas, ...)	10	8.78	1.44
... que los vinos de la zona sean famosos	9	7.89	2.47

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se muestran los principales descriptivos correspondientes al segundo bloque de cuestiones relativo a los elementos que deberían estar presentes en la oferta enoturística desde el punto de vista de la oferta.

Tabla 5: Actividades enoturísticas ofertadas por las bodegas según D.O.

Para hacer turismo del vino es importante:	Borja	Calatayud	Cariñena	Somontano
... poder visitar las bodegas cualquier día de la semana	8	10	8.75	9.67
... que los horarios de visita de las bodegas sean amplios	7.2	10	8	9.33
... poder degustar los vinos elaborados en las bodegas	9	9.50	9.25	9.33
... que se pueda comprar vino en las bodegas	9.2	9.5	9.5	9.33
... que en las visitas te atiendan especialistas en vino	8.2	9.5	9	8.83
... poder comer en las bodegas	7	5.5	6.75	6.33
... poder visitar los viñedos	8.4	7	8.5	8.17
... poder realizar cursos de cata	8.6	8	8.5	8.33
... poder participar en la elaboración del vino	5.8	0	4.5	5.67
... poder conocer a los bodegueros	5.8	9	7.75	7.83
... que exista alojamiento específico	4.4	8	4.75	5.5
... que el entorno natural de la zona sea atractivo	8.4	7	7.25	8.5
... que el clima de la zona sea bueno	5.6	0	5	7.67
... que la zona sea famosa por sus vinos	8	6.5	6.25	8.67
... que existan actividades para niños	5.6	6	5.5	6.83
... que existan actividades para el relax	5.6	6.5	5.75	6.17
... que existan actividades deportivas	5.4	2	3.5	6.17
... que exista una oferta gastronómica variada	9	8	7.5	8.33
... poder visitar el centro de la Denominación de Origen	5.8	7	7.25	7.83
... poder realizar turismo cultural	8.2	7.5	8.5	8.17
... poder participar en Festivales/Fiestas del vino	6.8	6.5	8	8.17
... que existan tiendas/mercadillos de productos típicos	7.2	7	7.5	7.83
... poder visitar museos o exposiciones sobre el vino	8	7.5	8.25	7.83
... que existan rutas del vino bien señalizadas	8	8.5	9	8.83
... que existan viajes organizados (alojamiento, visita, catas, ...)	8.2	9	9.25	8.67
... que los vinos de la zona sean famosos	8.2	3.5	8	9.17

n.c. No ha contestado ninguna de las D.O. analizadas

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar los altos valores medios obtenidos por la mayoría de los elementos analizados ya que únicamente se obtiene un valor medio inferior al punto medio de la escala de respuesta empleada. Esta variable es la referida a las actividades deportivas (4,89). Junto a ella, los aspectos menos importantes son poder participar en la elaboración del vino (5,18) y la existencia de alojamiento específico (5,28). El resto de aspectos son considerados importantes, por lo que deberían formar parte de la oferta comercial. Así, las mayores valoraciones medias se relacionan con los servicios ofertados por las bodegas (adquirir vino en las propias bodegas, 9,39; horarios de apertura

amplios y durante toda la semana, 8,83; y que las visitas en las bodegas sean atendidas por especialistas en vino, 8,83).

Si se analiza la existencia de diferencias significativas en función de la Denominación de Origen del bodeguero, se observa que los contrastes de medias realizados ponen de manifiesto la ausencia de diferencias significativas (Tabla 5). Por lo tanto, los resultados obtenidos no difieren en función de la Denominación de Origen, resultando opiniones comunes a todas ellas.

El desarrollo del turismo del vino en las bodegas analizadas es, en general, reciente, unos diez años. Es más, el 53% de las bodegas encuestadas han comenzado a ofertar este tipo de actividades en los últimos cinco años. Por lo tanto, se observa que en la región analizada el enoturismo se encuentra en la fase inicial de introducción, fase en la cual es necesario realizar fuertes inversiones si se desea iniciar la fase de crecimiento. Así, las actividades más ofertadas son muy básicas y se centran en las visitas a las bodegas, en la venta de vino en sus tiendas y en recomendar establecimientos para comer o dormir. Además, el 93,8% de las bodegas ofrecen degustaciones de vinos, el 81,3% ofertan visitas a los viñedos, el 56,3% realiza cursos de catas, el 50% permite comer en las bodegas y el 25% oferta participar en actividades de elaboración del vino.

Un problema importante para el futuro desarrollo del turismo del vino es que las bodegas entrevistadas no poseen ningún registro formal para contabilizar el número de enoturistas que acuden a sus instalaciones. El número de enoturistas más frecuentemente indicado por las bodegas se sitúa en torno a 100 personas al año, siendo superior en los cursos de cata que se sitúa en 250 turistas anuales. Unido a esto se observa que son escasas las bodegas preocupadas por medir la satisfacción de sus turistas, ya que únicamente el 17,65% de ellas afirma realizar mediciones de la satisfacción de sus visitantes (las cuales se encuentran concentradas en el Somontano).

Las bodegas del Somontano son las que las ofertan una mayor cantidad de actividades. Los resultados reflejados en la Tabla 6 indican que el Somontano es la que presenta un mayor nivel de desarrollo, seguida por Borja, Cariñena y Calatayud. En cuanto al número de turistas, la ya destacada ausencia de registros sólo permite proporcionar las estimaciones de los entrevistados. El mayor número de visitantes se registra en el Somontano, lo cual se corresponde con su mayor nivel de desarrollo.

Tabla 6: Actividades enoturísticas ofertadas por las bodegas según D.O.

Las bodegas ofrecen	General	Borja	Calatayud	Cariñena	Somontano
... visitas a las bodegas	100%	100%	100%	100%	100%
... visitas a los viñedos	81.3%	66.7%	100%	50%	100%
... degustaciones de vinos	56.3%	66.7%	50%	75%	50%
... venta de vinos en tiendas	93.8%	66.7%	100%	100%	100%
... participar en actividades de elaboración de vino	100%	100%	100%	100%	100%
... pernoctaciones en las bodegas	25%	33.3%	0%	25%	33.3%
... pernoctaciones en establecimientos asociados/recomendados	0%	0%	0%	0%	0%
... comer en las bodegas	81.3%	66.7%	100%	50%	100%
... comer en establecimientos asociados/recomendados	50%	66.7%	50%	75%	33.3%
... otras actividades	100%	100%	100%	100%	100%
... degustaciones de vinos	43.8%	0%	0%	50%	66.7%

Fuente: Elaboración propia

Cuestiones generales

El último bloque de preguntas se corresponde a la parte cualitativa de la entrevista. En ella se plantearon preguntas abiertas para poder profundizar en las opiniones de los bodegueros sobre aspectos relativos al perfil del turista del vino, a las potenciales barreras que los turistas pueden percibir asociadas a la realización del enoturismo, a los puntos fuertes y débiles de sus respectivas denominaciones así como a su competencia potencial.

La primera de las preguntas abiertas planteada es: *Teniendo en cuenta su experiencia, ¿cuál cree Usted que es el perfil del enoturista que realiza actividades en su bodega?* Todos los bodegueros indicaron que reciben tanto visitas de empresa, como individuales y de grupos. Sus intereses actuales están más centrados en los turistas de empresa, ya que son los que les proporcionan mayor rentabilidad al consumir otros servicios asociados (catas, alquiler de salones para encuentros, etc.). Hay que destacar que, dado su escaso desarrollo turístico, la mayor parte de las bodegas no cobran por las visitas individuales que realizan los turistas, esperando rentabilizar las visitas a través de la adquisición de los vinos en sus tiendas.

En cuanto al perfil del enoturista que reciben, afirman que es muy variado y que no está claro. Si no se tiene en cuenta a los viajes de empresa, el perfil podría corresponderse (Tabla 7) a individuos con ingresos y nivel educativo medio-alto, edad media (entre 30 y 50 años) y están claramente interesados por el vino.

Tabla 7: Perfiles de los enoturistas según D.O.

BORJA	CALATAYUD	CARIÑENA	SOMONTANO
Ingresos altos	Edad media (40 años)	Ingresos altos	Ingresos medios-altos
Profesionales	Interesados por el vino	Alto nivel educativo	Nivel educativo medio-alto
Alto nivel educativo		Interesados por el vino	Edad media (30-40 años)
Jóvenes (en torno 30 años)			Interesados por el vino
Mujeres			Procedencia fuera de Aragón
Interesados por el vino			
Procedencia fuera de Aragón			

Fuente: Elaboración propia

La segunda cuestión se refiere a las barreras potenciales asociadas a la realización de turismo del vino. Concretamente *¿Cómo cree que influyen en la decisión de realizar o no enoturismo aspectos como el coste, la distancia, el tiempo?* No existe consenso al respecto, ya que son muy diversos los factores que pueden emerger como barreras. Sí existe consenso en opinar que el interés por el vino es un factor fundamental, por lo que los individuos que no tienen interés por el mismo no realizarán turismo del vino. Las potenciales barreras indicadas por los bodegueros se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8: Potenciales barreras para la realización de turismo del vino

BORJA	CALATAYUD	CARIÑENA	SOMONTANO
Clima	Coste	Ausencia de interés por el vino	Ausencia de interés por el vino
Ausencia de interés por el vino	Distancia al hogar	Falta de información a los turistas potenciales	Coste
Coste del viaje	Ausencia de interés por el vino		Falta de infraestructuras

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar se profundiza en los principales puntos fuertes y débiles de las Denominaciones. Así, se planteó la siguiente pregunta: *Para que su D.O. se haya planteado/plantee desarrollar el turismo del vino, ¿cuáles han sido/serían los principales puntos fuertes en los que se debería apoyar el desarrollo? ¿Y los principales puntos débiles?*

En la Tabla 9 se muestran los principales aspectos señalados por los entrevistados. En general se puede indicar que entre los principales puntos fuertes se destaca el entorno natural y el potencial de las bodegas. Como puntos débiles se encuentran la ausencia de recursos tanto humanos como turísticos, el alto nivel de cooperativismo existente y la necesidad de apoyo de las Denominaciones de Origen.

Tabla 9: Puntos fuertes y débiles percibidos por los propietarios de las bodegas

	BORJA	CALATAYUD	CARIÑENA	SOMONTANO
PUNTOS FUERTES	Entorno (Monasterio Veruela, Moncayo, Tarazona)	Paisaje	Calidad del Vino	Calidad/Imagen de los vinos
			Entorno	Entorno natural
	Calidad del Vino		Potencial Bodegas (nuevas y amplias)	Sinergias con el Turismo de montaña
	Restauración			Potencial Bodegas (numerosas y atractivas)
PUNTOS DÉBILES	Potencial Bodegas			
	Infraestructuras (Transporte, Turísticas)	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Necesidad de apoyo D.O
	Poca mentalidad empresarial	Cooperativismo	Imagen mala del vino (malo y barato)	Infraestructuras bodegas pequeñas
	Cooperativismo	Necesidad de apoyo D.O	Necesidad de apoyo D.O	Distancia a núcleos urbanos
	Poco conocidas	Aspecto externo de las bodegas (naves industriales)	Zona poco conocida	Poco conocidas
				Escasa coordinación entre establecimientos

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se preguntó por su competencia y sus ventajas competitivas. Así, *¿Cuáles cree que son las zonas que representan su principal competencia dentro de Aragón?, y ¿a nivel nacional?, ¿en que cree que basan su ventaja competitiva?*

Tabla 10: Competencia regional y nacional. Ventajas competitivas

	BORJA	CALATAYUD	CARIÑENA	SOMONTANO
COMPETENCIA REGIONAL	<u>Somontano:</u>	<u>Somontano:</u>	<u>Somontano:</u>	<u>Sin Competencia</u>
	Por su imagen	Por su imagen	Por su imagen	<u>Teruel:</u>
	Por su mentalidad empresarial	Por sus recursos económicos	Por su mentalidad empresarial	"Está por explotar"
	Por su entorno natural	Por su publicidad	Por su marketing	<u>Cariñena</u>
	Por la calidad de sus vinos		Por la calidad de sus vinos	Por tradición
	Por su mayor desarrollo enoturístico		Por su entorno natural	Por infraestructuras turísticas
COMPETENCIA NACIONAL			Por su mayor desarrollo enoturístico	
	<u>La Rioja</u>	<u>La Rioja</u>	<u>La Rioja</u>	<u>La Rioja</u>
	Por su experiencia	Por su imagen	Por su imagen	Por su tradición
	Por su imagen de calidad	Por sus recursos económicos	Por sus recursos económicos	Por su imagen
	Por su conocimiento/desarrollo	Por su experiencia	Por su experiencia	Por la fama de sus vinos
	<u>Ribera del Duero</u>		Por su tradición	Por su experiencia
	Por su entorno natural		Por su conocimiento/desarrollo	
	Por su potencial enoturístico			

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10 se muestran las zonas que son percibidas como competidoras así como un resumen de sus principales ventajas. Dentro de la región, Somontano emerge como la principal

competidora, debido a la imagen que ha sabido transmitir (basado en el marketing y en la realización de publicidad), en su mentalidad empresarial, su entorno y sus vinos. Por su parte, los bodegueros del Somontano consideran que el resto de Denominaciones de la región no son competidoras. En cuanto al resto de regiones vinícolas españolas, La Rioja es percibida como la principal competidora seguida por Ribera del Duero. Son muchos los elementos que convierten a La Rioja en la principal competidora, la mayor parte de ellas ligadas a su experiencia dado el mayor tiempo que lleva desarrollando el turismo del vino.

CONCLUSIONES

Son muchas las regiones productoras de vino que se están intentando convertir en nuevos destinos turísticos. Para la industria turística el vino es un componente importante del atractivo que puede tener un determinado destino pudiéndose incluso convertir en la principal motivación para los visitantes. El turismo del vino es una forma de turismo temático que necesita de unos recursos específicos relacionados directamente con el producto vino y con una posibilidad de variantes dependiendo de la zona productora. La bodega es el eje central, constituyendo en muchas ocasiones el principio y el fin de las iniciativas del turismo del vino. Las sinergias entre turismo y vino deben dar lugar a la promoción de las regiones productoras y de los eventos que en ellas se desarrollen, al incremento de las ventas de las bodegas y a la aparición de nuevas oportunidades de negocio.

En general, los productores de vino tienen una clara orientación al producto careciendo de orientación hacia el marketing turístico. Así, este turismo del vino puede ser visto por los bodegueros como una actividad residual a pesar de que provoque un incremento notable de las ventas de sus vinos, tanto en la bodega como posteriormente tras dar a conocer sus vinos. Por lo tanto, deben ser conscientes del potencial de este tipo de turismo para lo que necesitan conocer qué es lo que quieren los turistas cuando visitan una bodega. En muchas zonas productoras la mayor parte de las bodegas que no están abiertas al público hay pocos restaurantes y, en general, pocas actividades que los turistas puedan realizar. Este desarrollo puede alcanzarse a través de la colaboración con la industria turística y con el apoyo de las distintas administraciones.

Para lograr obtener un desarrollo adecuado de los destinos emergentes del turismo del vino es necesario que éstos sean capaces de ofrecer buenos vinos, buena gastronomía, alojamientos adecuados, actividades adicionales, patrimonio cultural, un entorno adecuado, etc. Las zonas vinícolas aragonesas poseen muchos de estos atributos aunque necesiten desarrollar infraestructuras así como lograr la colaboración entre los distintos agentes implicados y la coordinación de las actividades a llevar a cabo. Las administraciones locales, los restaurantes, hoteles, casas rurales, bodegas, etc., forman parte de esta experiencia global por lo que tienen que conocer lo que quieren los turistas para, de esta manera, generar empleo y prosperidad en las zonas rurales. El problema es que en la mayor parte de estas zonas rurales las infraestructuras son escasas por lo que es necesaria la realización de importantes inversiones.

La creación de un producto enoturístico requiere de los esfuerzos de todos los implicados: la industria turística, la industria del vino y las administraciones (cualquiera que sea su nivel). El turismo del vino no es sólo una visita a una bodega, es una experiencia global para el turista que debe ir acompañada de otros elementos como la gastronomía, catas de vino, visitas a las atracciones locales, etc.

La existencia de cuatro Denominaciones en la zona analizada puede provocar una excesiva competencia entre ellas como destino enoturístico, lo que conduce a una disminución de la eficacia y la eficiencia global del desarrollo turístico regional (Prideaux & Cooper, 2002). Para evitar estas consecuencias, el planteamiento de un producto enoturístico a nivel regional, debe considerar una oferta compuesta que agrupe a componentes disponibles para el turista dentro de la región. La aplicación de este enfoque de marketing permite incrementar el atractivo de la región como destino, ofertando los mismos beneficios y alcanzando al mismo segmento del mercado o proporcionando productos complementarios que incrementen el valor para el consumidor (Fyall & Garrod, 2004). Los destinos de una región son interdependientes, por lo que deben trabajar juntos para ofrecer un producto atractivo que mejore su posicionamiento en el mercado (Naipaul et al., 2009). De esta manera se incrementará la ventaja competitiva de los destinos, se podrá acceder a recursos externos, superar dificultades económicas o entrar en nuevos mercados. Además, se disminuirán los costes debido a las economías de alcance o escala que se generen. La estructura geográfica de la zona con escasa distancia kilométrica entre las denominaciones permite crear una marca de la región ya que la homogeneidad del mercado objetivo facilita la eficiencia y la efectividad de los recursos financieros y de marketing que se empleen.

Las principales limitaciones del estudio se centran en su carácter exploratorio. Por lo tanto, dados los resultados obtenidos se debería profundizar en el estudio de las opiniones de la oferta. Además, sería de gran interés realizar un análisis de benchmarking entre bodegas, Denominaciones de Origen y zonas enoturísticas españolas, detallando los recursos e infraestructuras existentes, inexistentes y necesarios y acciones consecuentes; así como de las intenciones de futuro de las bodegas y agentes turísticos en lo que respecta al turismo del vino. De esta manera, queda abierta una importante línea de investigación futura.

Las autoras agradecen el apoyo prestado por el Consejo Económico y Social de Aragón para la realización de este estudio. Este trabajo ha sido realizado en el marco del Grupo de Investigación IMPROVE. Los autores quieren agradecer el apoyo económico prestado por el Proyecto de Investigación del MICIIN, ECO 2010-20880.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alant, K. & Bruwer, J.** (2004) "Wine tourism behaviour in the context of a motivational framework for wine regions and cellar doors". *Journal of Wine Research* 15(1): 27-37
- Alonso, A. D.; Sheridan, L. & Scherrer, P.** (2008) "Importance of tasting rooms for Canary Islands' wineries". *British Food Journal* 110(10): 977-988
- Beames, G.** (2003) "The rock, the reef and the grape: the challenges of developing wine tourism in regional Australia". *Journal of Vacation Marketing* 9(3): 205-212
- Bruwer, J.** (2002) "The importance and role of the winery cellar door in the Australian wine industry: some perspectives". *The Australian and New Zealand Grapegrower and Winemarket* 463: 96-99
- Bruwer, J.** (2003) "South African wine routes: some perspectives on the wine tourism industry's structural dimension and wine tourism product". *Tourism Management* 24: 423-435
- Cacic, J.; Tratnik, M.; Kljusuric, J. G.; Cacic, D. & Kovacencic, D.** (2011) "Wine with geographical indication. Awareness of Croatian consumers". *British Food Journal* 113(1): 66-77
- Cambourne, B. & Macionis, N.** (2000) "Meeting the wine-marker: Wine tourism product development in an emerging wine region". In: C. Hall; L. Sharples; B. Cambourne & N. Macionis (eds.) *Wine Tourism Around the World: Development, Management and Markets*. Butterworth-Heinemann, London pp. 81-101
- Carmichael, B. A.** (2005) "Understanding the wine tourism experience for winery visitors in the Niagara region, Ontario, Canada". *Tourism Geographies* 7(2): 185-204
- Charters, S. & Ali-Knight, J.** (2002) "Who is the wine tourist?" *Tourism Management* 23(3): 311-319
- Creswell, J.** (2003) "Research design". Thousand Oaks, Sage, California
- Datzira, J.** (2006) "Tourism product development: a way to create value. The case of La Vall de Lord". *Proceedings of IV International Doctoral Tourism and Leisure Colloquium, ESADE, Barcelona*, pp. 1-14
- Díaz, R. J.** (2008) "Potencialidad e integración del "Turismo del Vino" en un destino de sol y playa: el caso de Tenerife". *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 6(2): 199-212
- Di-Gregorio, D. & Licari, E.** (2006) "Rural development and wine tourism in Southern Italy". *Proceedings of 46th Congress of the European Regional Science Association, Volos (Greece)*, 1-26
- Dodd, T.** (1995) "Opportunities and pitfalls of tourism in developing wine industry". *International Journal of Wine Marketing* 7(1): 5-16
- Dodd, T. & Bigotte, V.** (1997) "Perceptual differences among visitor groups to wineries". *Journal of Travel Research* 35: 46-51
- Dood, T. & Gustafson, A. W.** (1997) "Product, environmental and service attributes that influence consumer attitudes and purchases at wineries". *Journal of Foods Products Marketing* 4(3): 41-59
- Eisenhardt, K. M.** (1989) "Building theories from case study research". *Academy of Management Review* 14(4): 532-50
- Fyall, A. & Garrod, B.** (2004) "Tourism marketing: a collaborative approach". Channel View Publications, Clevedon

- Fountain, J.; Fish, N. & Charters, S.** (2008) "Making a connection: tasting rooms and brand loyalty". *International Journal of Wine Business Research* 20(1): 8-21
- Getz, D.** (2000) "Explore wine tourism: management, development and destinations". Cognizant Communication Corporation, New York
- Gilinsky, A. Jr.; Thach, E. C. & Thompson, K. J.** (2003) "Connectivity and communication: a study of how small wine business use the Internet". *Journal of Small Business Strategy* 14(2): 16-36
- Hall, C. M. & Mitchell, R.** (2000) "Wine tourism in the Mediterranean: a tool for restructuring and development". *Thunderbird International Business Review* 42(4): 445-465
- Hall, C. M.; Cambourne, B.; Macionis, N. & Johnson, G.** (1997) "Wine tourism and network development in Australia and New Zealand. Review, establishment and prospects". *International Journal of Wine Marketing* 9(2/3): 5-31
- Hall, C. M.; Johnson, G.; Cambourne, B; Macionis, N.; Mitchell, R. & Sharples, L.** (2000) "Wine tourism: an introduction". En: C. M. Hall; L. Sharples; B. Cambourne & N. Macionis. *Wine Tourism Around the World*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 1-23
- Hjalager, A. & Corigliano, M. A.** (2000) "Food for tourists. Determinants of an image". *International Journal of Tourism Research* 2(4): 181-293
- Howley, M. & Van Westering, J.** (2008) "Developing wine tourism: a case study of the vol. attitude of English wine producers to wine tourism". *Journal of Vacation Marketing* 14(1): 87-95
- Ikerfel** (2005) "Mercado actual y potencial en el turismo enológico en La Rioja". *Actas I Salón Internacional de Turismo del Vino*, Logroño pp. 1-63
- Jago, L. K. & Issaverdis, J. P.** (2001) "Building cellar door business through accreditation: Victoria's Perspective". *International Journal of Wine Marketing* 13(2): 18-31
- Larreina, M. & Aguado, R.** (2008) "Beyond the cluster: how wine drives regional economy to success". *International Journal of Wine Business Research* 20(2): 153-1702
- López-Guzman, T. J.; Sánchez, S. M. & Rodríguez, J.** (2009) "Wine routes in Spain: a case study". *Tourism* 57(4): 421-434
- Marzo, M. & Pedraja, M.** (2009) "Wine tourism development from the perspective of the potential tourists in Spain". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21(7): 816-835
- Millán, G. & Agudo, E. M.** (2006) "El turismo rural en la provincial de Córdoba: dos metodologías para conseguir la multifuncionalidad del territorio rural". *Proceedings 41ª Asamblea Anual América Latina and Unión Europea. Oportunidades y Desafíos*, CD
- Mitchell, R. & Hall, C. M.** (2004) "The post-visit consumer behaviour of New Zealand winery visitors". *Journal of Wine Research* 15(1): 39-50
- Naipaul, S.; Wang, Y. & Okumus, F.** (2009) "Regional destination marketing: a collaborative approach". *Journal of Travel and Tourism Marketing* 26:462-481
- Nowak, L. & Newton, S. K.** (2006) "Using the tasting room experience to create loyal customers". *International Journal of Wine Marketing* 18(3): 157-165
- O'Neill, M. & Charters, S.** (2000) "Service quality at the cellar door: implications for Western Australia's developing wine tourism industry". *Managing Service Quality* 10(2): 112-122

- O'Neill, M. & Palmer, A.** (2004) "Wine production and tourism: adding service to a perfect partnership". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45(3): 269-284
- Prideaux, B. & Cooper, C.** (2002) "Marketing and destination growth: a symbiotic relationship or simple coincidence?" *Journal of Vacation Marketing* 9(1): 35-51
- Romano, M. F. & Natilli, M.** (2009) "Wine tourism in Italy: new profiles, styles of consumption, ways of touring". *Tourism* 57(4): 463-475
- Sanders, D.** (2004) "Wine tourism and regional development: a case study of the Margaret River region, Western Australia". *Proceedings of the International Wine Tourism Conference, Margaret River, Western Australia CD*
- Simoes, O.** (2008) "Enoturismo em Portugal: as rotas de vinho". *Pasos* 6(2): 269-279
- Stewart, J. X.; Bramble, L. & Ziraldo, D.** (2008) "Key challenges in wine and culinary tourism with practical recommendation". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(3): 303-312
- Telfer, D. J.** (2001) "From a wine tourism village to a regional wine route: an investigation of the competitive advantage of embedded clusters in Niagara, Canada". *Tourism Recreation Research* 26(2): 23-33
- Wargenau, A. & Che, D.** (2006) "Wine tourism development and marketing strategies in Southwest Michigan". *International Journal of Wine Marketing* 18(1): 45-60
- Weeb, J. R.** (2002) "Understanding and designing marketing research". Thomson Learning, London
- Yuan, J.; Cai, L. A.; Morrison, A. M. & Linton, S.** (2005) "An análisis of wine festival atened emotivations: a synergy of wine, travel and special events?". *Journal of Vacation Marketing* 11(11): 41-58

Recibido el 12 de diciembre de 2011

Correcciones recibidas el 11 de enero de 2012

Aceptado el 15 de enero de 2012

Arbitrado anónimamente

COMPETENCIAS Y HABILIDADES NECESARIAS DE LOS GESTORES DE HOTELES DE LUJO Y SUPER LUJO

Un estudio de caso en el Polo Turístico Via Costeira, Natal, Brasil

Tuísí Alves Torres*

Márcio Marreiro das Chagas**

Maria Arlete Duarte de Araújo***

Universidade Federal de Rio Grande do Norte

Natal - Brasil

Resumen: Este estudio tuvo por objeto analizar las competencias necesarias para un gestor hotelero bajo la percepción de los propios gestores de hoteles del Polo Turístico Via Costeira, Natal, Brasil. Por lo tanto, se desarrolló un estudio exploratorio-descriptivo con un enfoque analítico cualitativo. Se realizaron entrevistas a los gestores de recursos humanos y a los gerentes generales de los hoteles. Entre los principales resultados se observó que las competencias prioritarias para un gestor hotelero son la gestión de la calidad y la gestión de los recursos humanos. En lo que respecta a las carencias en la formación y dificultades encontradas hubo un mayor enfoque en el dominio de otros idiomas y funciones operativas. En lo que se refiere a la habilidad, las actitudes y las características de la personalidad se presentaron como imprescindibles que les guste el trabajo en el sector y saber comunicarse con eficiencia.

PALABRAS CLAVE: competencias, gestor hotelero, hoteles de lujo, investigación cualitativa.

Abstract: Competencies and Skills Needs amongst de Lux and Super de Lux Hotel Managers. A Case study of the Tourist Pole Via Costeira, Natal, Brazil. This study aimed to analyze the skills needed by a hotel manager of the Via Costeira Tourist Pole from the managers perspective. For this purpose, an exploratory descriptive study with qualitative analytical approach was developed. The interviews were conducted with Human Resources and general hotels managers. Among the main results, it was realized that the skills priorities for a hotel manager is the Quality and Human Resource Management. Concerning the lack of training and difficulties found there was more focus in the field of other languages and operating functions. In terms of skills, attitudes and personality characteristics were presented as essential to enjoy the work in the area and the know how to communicate effectively.

KEY WORDS: competences, hotel manager, luxury hotels, qualitative research.

* Bachiller en Turismo por la Universidad Federal de Río Grande do Norte (Natal, Brasil). Se desempeña como investigadora en el área de turismo. E-mail: tuisialves@yahoo.com.br

** Profesor de la Universidad Federal de Río Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Doctorando en Administración, Master en Turismo y Bachiller en turismo por la misma universidad. E-mail: marcio_marreiro@yahoo.com.br; marcio_marreiro@ufrnet.br

*** Profesora de posgrado en la Universidad Federal de Río Grande do Norte (UFRN), Natal, Brasil. Directora del Centro de Ciencias Sociales Aplicadas (CCSA) de la misma universidad. Posdoctora en Administración por la Universidad Pompeu Fabra (España), doctora en Administración por la Fundación Getúlio Vargas, Río de Janeiro, Brasil, Master en Administración por la Universidad Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil. E-mail: arletearaujo@natal.digi.com.br

INTRODUCCIÓN

Actualmente el turismo es una de las principales actividades económicas mundiales y mueve billones de dólares, presentando un crecimiento constante y constituyéndose en un importante generador de empleo e ingresos (WTTC, 2011). A nivel nacional el turismo es una actividad que impulsa fuertemente la economía, según los datos del Banco Central (BC) (Ministério do Turismo, 2008). En la ciudad de Natal, así como en todo el estado de Río Grande do Norte, el escenario no es diferente y sigue la tendencia mundial de crecimiento del turismo (SETUR-RN, 2008).

El turismo es una importante actividad para la economía mundial y tratarlo dejando de lado al sector hotelero es dejar afuera a uno de los principales componentes del *trade*. Según el Ministerio de Turismo (2008) los medios de hospedaje han tenido un papel destacado en la generación de empleo. La hotelería es uno de los principales segmentos del turismo y a veces es confundida con el propio sector. Asimismo, es uno de los más impactantes en relación a la satisfacción del cliente pues no existe turismo sin hospitalidad; y la calidad de la atención en los medios de hospedaje impacta significativamente en la percepción de calidad así como en la ya citada satisfacción y en el posible regreso del turista al destino (Sancho, 2001). Como afirma Dessler (2003), si un consumidor es atendido de modo inadecuado por un representante de determinada institución todos los demás esfuerzos de la empresa habrán sido en vano, lo que puede extenderse a todo el destino.

En ese sentido, para administrar un sector de tamaño importancia se necesitan profesionales competentes que puedan atender los deseos de sus clientes con excelencia, maximizando la satisfacción y contribuyendo a que el cliente regrese. De esta forma, la calificación y las características de la mano de obra empleada son factores esenciales para el buen desempeño de los establecimientos (Almeida, 2000).

No obstante, a lo largo de los años el sector turístico ha sido considerado como un sector con mano de obra de baja calificación. Guerrier (2000) afirma por ejemplo que el sector de la hospitalidad requiere, particularmente, mano de obra no calificada y semi-calificada. Mientras que si bien esta afirmación podría encontrar respaldo, también causa algunas controversias. De ese modo, hay que resaltar que cuanto más competitiva es la industria del turismo más perceptible es la necesidad de una calificación elevada que logre satisfacer a sus clientes, aumentar la competitividad del destino de manera integral y contribuir al desarrollo del turismo local (Sancho, 2001). Frente a este contexto actual de competitividad, este factor resulta más relevante y diferencial.

Así, el papel de los gestores de los emprendimientos es de gran importancia para el funcionamiento de la empresa. El gestor de hospitalidad presenta algunas características que lo diferencian de los gestores de otras áreas ya que la hospitalidad es la prestación de un servicio al cliente con necesidades diferentes, lidiando con productos perecederos que requieren venta inmediata (Guerrier, 2000).

Por lo tanto, a partir de la competitividad que rodea al sector hotelero las empresas buscan profesionales con una gama de competencias que puedan atender sus exigencias. De ese modo, el estudio desarrollado pretende analizar cuáles competencias profesionales son importantes para un gestor hotelero de un emprendimiento de lujo y super lujo. El objetivo es identificar las principales competencias y habilidades requeridas por el mercado turístico en el segmento hotelero para el ejercicio de la profesión, así como indicar algunas tendencias en relación a la formación de profesionales que pretendan insertarse en este segmento. Por lo tanto, se realizó una investigación junto a los gestores hoteleros del Polo Turístico Via Costeira, localizado en Natal, capital del Estado de Río Grande do Norte (Brasil), por ser reconocido como una de las principales áreas de atractividad turística de Natal.

COMPETENCIAS

Competencias generales

Actualmente, en medio de la globalización es cada vez más importante el profesionalismo y la competencia considerados como ventajas competitivos. Hoy en día poseer habilidades, conocimientos, ser creativo, innovador y buscar de modo autónomo resultados para la empresa forma parte del nuevo perfil exigido por las organizaciones (Dutra, 2007). De ese modo, se observa un elevado número de estudios acerca de las competencias (Le Boterf, 2003; Dutra, 2007; Fornari, 2006; Reis & Gutierrez, 2008; Zarifian, 2001). Por su parte, Fornari (2006: 32) señala que la competencia es un:

término que apareció como una exigencia del proceso de globalización y del fenómeno de transformación productiva, que ubicaba a la competitividad como el núcleo central de la economía globalizada, apuntando a la necesidad de un nuevo perfil de trabajador.

Para Zarifian (2001: 67) la competencia es *realmente la competencia de un individuo (y no la calificación de un empleo) y se manifiesta y es evaluada cuando se utiliza en una situación profesional*. Este autor también propone otras definiciones, como las que se exponen en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Definiciones de competencia para Zarifian (2001)

Definición	Énfasis de la definición
La competencia es "la toma de decisiones" y "el asumir responsabilidades" del individuo ante las situaciones profesionales con las que se enfrenta	Esa definición enfatiza lo que cambia fundamentalmente en la organización del trabajo: el retiro de la prescripción, la apertura del espacio a la autonomía y la auto-movilización del individuo
La competencia es una comprensión práctica de situaciones, que se apoya en conocimientos adquiridos y los transforma en la medida en que aumenta la diversidad de las situaciones	Esta formulación enfatiza la dinámica del aprendizaje, que para el autor es esencial en el procedimiento competencia.

Fuente: Adaptado de Zarifian (2001: 68-72)

Según Reis & Gutierrez (2008), el término competencia, en las organizaciones actuales, está relacionado con la persona en sí misma, sus conocimientos, habilidades, actitudes y tareas por realizar. Para Le Boterf (2003: 13):

[...] una competencia es una combinación de recursos (saber-hacer, aptitudes, experiencias, etc.); el profesionalismo es reconocido por una combinación singular de competencias; la competencia colectiva de un equipo emerge de la combinación de las competencias y del profesionalismo de sus miembros; y la competencia clave de una empresa es el resultado de la combinación de las competencias de los individuos, de su profesionalismo y de las competencias colectivas de las unidades y de los equipos. Del éxito de la combinación depende la emergencia de una competencia a otro nivel.

Reis & Gutierrez (2008) consideran a las competencias como pasibles de ser divididas en competencias esenciales y competencias funcionales. Las competencias esenciales orientan sobre cómo desempeñar las funciones y cómo ser “profesional”, y las competencias funcionales son el conjunto de habilidades y conocimientos.

Leme (2005) explica que los “pilares de las competencias” traducen mejor la definición de competencia: el conjunto de CHA (conocimiento, habilidad y actitud). Así el conocimiento es considerado el saber, lo que se aprende en las universidades, los libros, el trabajo, en la vida; la habilidad es el saber hacer, lo que utiliza los conocimientos en el día a día; y la actitud es lo que hace que las personas ejerciten las habilidades de un determinado conocimiento, el querer hacer. De esa forma “saber” y “saber hacer” son las competencias técnicas, que pueden ser enseñadas. Mientras que el “querer hacer” constituye las competencias de comportamiento. Fornari (2006: 37-38), afirma que la competencia es:

[...] la capacidad personal de articular autónomamente los saberes (saber-hacer, saber-ser y saber-convivir) inherentes a situaciones concretas de trabajo. El saber-hacer devela las técnicas, los procedimientos, y las estrategias que constituyen las actividades de trabajo. Los saberes destacan la dimensión de los conocimientos técnicos y tecnológicos que deben conformar un saber-hacer más consciente y fundamentado. El saber-ser se refiere no sólo a las actitudes, sino a los valores; y por medio de él los otros saberes adquieren una textura social.

Así, ser competente no significa sólo poseer cierto nivel de conocimiento sobre algún tema u tarea, sino también saber usar esto de forma inteligente, en pro del desarrollo personal, colectivo y organizacional. Por lo tanto, un profesional competente es aquel con *capacidad de pensar, actuar, interactuar y decidir en un sistema complejo de información y comunicación, usando sus habilidades, conocimientos y actitudes de modo satisfactorio para sí mismo y para los otros* (Ribeiro, 2004: 36).

Parece existir un acuerdo sobre la idea de que las competencias están compuestas por dos dimensiones principales que pueden denominarse técnicas y genéricas (Agut et al., 2003a; Anafarta et al., 2007; Dimmock et al., 2003). Las competencias técnicas se refieren a poseer conocimientos sobre un tema y saber cómo aplicarlos en el empleo (Agut et al., 2003a). Algunas competencias técnicas son comunes a todos los gestores independientemente de la organización, por ejemplo la tecnología de la información y la gestión financiera. Las competencias genéricas se refieren a las características individuales, tales como motivaciones, actitudes, características de la personalidad, entre otras.

Una gestión eficaz depende del desarrollo de formas para identificar competencias y concebir abordajes capaces de proveer una gestión centrada en la competencia profesional. Las competencias brindan un lenguaje común para analizar el desempeño de los individuos. Un número creciente de organizaciones está adoptando la competencia basada en la formación profesional como solución para mejorar el desempeño de sus gestores (Anafarta et al., 2007).

Competencias para profesionales del turismo

Para los profesionales del área de turismo, en especial los de nivel superior en razón de las peculiaridades del sector, existe consenso en que deberían presentar un conocimiento multidisciplinario para estar aptos para trabajar en las diversas áreas de gestión de la actividad turística, entre ellas la hotelería. Ribeiro (2004) asegura que la formación del Bachiller debe permitir al estudiante los conocimientos teóricos de las disciplinas junto con la experiencia práctica. De ese modo, la educación en turismo debe proporcionar al turismólogo herramientas que permitan la interpretación del fenómeno, acompañando las nuevas competencias exigidas por los diversos segmentos del sector. En ese sentido Fornari (2006: 53) afirma que:

[...] se verifica el alcance del sector turístico en las diversas sub-áreas como gastronomía, alimentos y bebidas, hospedaje, mantenimiento, finanzas, gestión, entre otras, donde el profesional debe tener acceso a una propuesta de formación profesional que lo capacite a actuar en un mundo con la economía globalizada y con nuevos paradigmas de gestión, entretenimiento, marketing y operación del sector de servicios.

En Anafarta et al. (2007), es posible encontrar cuatro grandes áreas de competencia que son relevantes para la gestión del sector: competencias relativas a lidiar con personas, competencias relacionadas con la gestión de actividades, competencias que reflejen sensibilidad al ambiente o a factores externos y competencias personales que reflejen eficacia. Para D'Elia (1997) el nuevo profesional del turismo posee características y áreas de conocimiento predominantes y cita como ejemplos las áreas intelectual, social, psicológica, espiritual y corporal además de algunas características que son comunes a todas las áreas tales como apertura al aprendizaje, equilibrio

técnico-emocional y responsabilidad sobre su propio desarrollo y otras áreas específicas como dominio de idiomas (intelectual) y aptitud para el trabajo en equipo (social y psicológica).

Así, se observa que es imperativo para el nuevo profesional del turismo estar actualizado. Asimismo, pueden citarse la búsqueda constante del auto-desarrollo, de objetivos bien definidos y una calificación adecuada a las exigencias del mercado. Trigo (1998: 191) afirma que no se admite en el área de turismo un empleado recién recibido, que lo único que posea sea un diploma de graduación. Además del diploma superior es imprescindible el conocimiento en lenguas extranjeras, TI y experiencias en el exterior; así como estar capacitado para resolver (o evitar) problemas, ser dinámico, creativo y tener capacidad para aprender, entre otras características.

Según Anafarta et al. (2007), Tas (1988) investigó la gestión de las competencias y habilidades esenciales para los gestores de la industria hotelera estableciendo 36 características importantes, y 6 competencias fueron consideradas esenciales para los gestores. Éstas se centran principalmente en las competencias relacionadas con las relaciones humanas tales como atención, relaciones con los empleados y profesionalismo.

Agut et al. (2003a) realizó un estudio en España en base a dos dimensiones de competencias: técnicas y genéricas. Este estudio registra como referencia 15 competencias técnicas y 21 competencias genéricas. Las competencias técnicas se basan en las habilidades y los conocimientos que permiten al gestor desempeñar su papel en la organización de manera eficaz. En ese sentido, el autor propone para el gestor hotelero conocimientos en las siguientes áreas: gestión financiera; conocimiento de marketing y análisis del mercado; gestión de la calidad; conocimiento de salud y prevención de riesgos en el trabajo; organización del trabajo; habilidad para trabajar en equipo; entre otros. Las competencias genéricas son divididas en: “ser capaz de hacer” (auto-eficacia), “saber cómo comportarse” (auto-control y relaciones interpersonales) y “querer hacer” (pro actividad). Se refieren a las características individuales (por ejemplo, actitudes, motivación o trazos de la personalidad) que les permitirán lidiar con los diversos tipos de situaciones y tareas técnicas.

Fornari (2006: 62-65), a través del análisis del estudio desarrollado en hoteles de Natal y en base a los Lineamientos Curriculares del MEC para cursos de Turismo, resalta algunas competencias para el gestor hotelero. Entre ellas cabe citar la ética, la iniciativa, el liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo, la amplia formación cultural, los conocimientos técnicos de nuevas tecnologías y multidisciplinarios, el dominio de herramientas de comunicación y expresión, saber aplicar conceptos de sustentabilidad, entre otros.

Ansarah (2002) agrega otras características como estar motivado, ser crítico, ser emprendedor, ser determinado, tener confianza en sí mismo, ser paciente y respetar a las personas, saber prestar servicios con calidad, tener disposición para la profesión, tener inclinación y vocación para lidiar con los sentimientos de las personas, saber investigar, conocer las técnicas de contratación de personal y

servicios tercerizados, conocer las técnicas de gerenciamiento de las personas, especializarse en la profesión con cursos, y estar siempre actualizándose a través de lecturas de temas dirigidos al sector.

Sobre el profesional de la hotelería, Castelli (2000) menciona que además de la formación técnico-científica, se deben considerar las cualidades humanas en la formación del profesional especializado, ya que debe enfrentar de manera directa la satisfacción de las necesidades y deseos de otros seres humanos, lo que exige un compromiso personal total, mucha iniciativa y creatividad. Además, deberán tenerse en cuenta las aptitudes físicas, intelectuales y sociales del carácter y del trabajo. En general, se observó que el profesional del turismo precisa conocer un poco de las diversas áreas del saber y, para ser un buen profesional, necesita estar siempre actualizado y buscar nuevos conocimientos para perfeccionar sus competencias y/o desarrollar nuevas.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio es exploratorio-descriptivo en lo que concierne a los objetivos y el enfoque analítico es esencialmente cualitativo. La investigación intentó analizar cuáles son las competencias necesarias para un gestor hotelero según los que se desempeñan en los hoteles del Polo Turístico Via Costeira en la ciudad de Natal, capital del Estado de Río Grande do Norte. El fin fue identificar las principales competencias y habilidades requeridas por el mercado turístico -centrados especialmente en el sector hotelero- para ejercer la profesión de gerente de hotel, así como indicar algunas tendencias en relación a la formación de profesionales que pretendan insertarse en este segmento.

Se optó por realizar un censo con la red hotelera del Polo Turístico Via Costeira. De esa forma, la elección del objeto de estudio se debió a que es la red hotelera más representativa del estado, tanto en número de camas como en calidad de los productos y servicios incluyendo a los hoteles de redes internacionales, ya que en este polo se concentran los hoteles de gran porte de la ciudad de Natal (4 y 5 estrellas). En este caso se contemplaron todos los hoteles de la Via Costeira, con excepción del hotel Parque da Costeira debido a la imposibilidad de responder la entrevista de la gerente de selección y contratación de personal por motivo de enfermedad.

La Via Costeira posee 11 hoteles: Hotel Escola SENAC Barreira Roxa, Hotel Porto do Mar, Pirâmide Natal Resort & Convention, Hotel Marsol Beach Resort, Hotel Parque da Costeira, Imirá Plaza Hotel, Hotel Vila do Mar, Pestana Natal Beach Resort, Serhs Natal Grand Hotel, Ocean Palace Beach Resort & Bungalows, y Natal Mar Hotel. Se invitó a participar a los gestores de Recursos Humanos de los hoteles por ser los responsables directos de la selección de empleados, excepto el Hotel Escola SENAC Barreira Roxa, Hotel Vila do Mar y Hotel Porto do Mar donde las entrevistas se realizaron a los Gerentes Generales debido a la inexistencia del sector mencionado anteriormente.

La recolección de los datos se realizó a partir de un instrumento con preguntas cerradas y abiertas. Las primeras fueron estructuradas en base a la escala Likert de 5 puntos, donde el número

[1] representaba la opción “Sin importancia”, el [2] “Poco Importante”, el [3] “Importante”, el [4] “Muy Importante” y el [5] “Imprescindible”. Las preguntas fueron divididas en dos dimensiones: “competencias relacionadas a las áreas del conocimiento y la formación” y “competencias relacionadas a las habilidades, actitudes y personalidad”, conformando un total de 50 competencias a evaluar. Las variables fueron seleccionadas a partir de estudios como los de Agut et al. (2003a, 2003b), Fornari (2006), Anafarta et al. (2007) y D’Elia (1997); de los datos del Proyecto Político Pedagógico del Curso de Turismo de la Universidad Federal de Río Grande do Norte (UFRN, 2006) y de los artículos 3º y 4º de la Resolución CNE/CES nº 13, del 24 de noviembre de 2006 (Ministério de Educação, 2006) que establece las Directrices Curriculares Nacionales del Curso de Graduación en Turismo.

El análisis de los datos se realizó con el método de Análisis de Contenido (Bardin, 1991), así como a través de estadísticas descriptivas realizadas con el soporte del programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS 17.0). En el estudio se optó por identificar sólo los hoteles contemplados en el perfil de la muestra para preservar la intimidad de los entrevistados en relación a sus respuestas; y así, en ocasiones se utilizaron letras para identificar a los gestores.

DEBATE DE LOS RESULTADOS

Perfil de la muestra

Los 10 hoteles estudiados se encuentran distribuidos en dos categorías, 8 no pertenecen a cadenas y 2 pertenecen a redes internacionales. El número de empleados de esos hoteles es de 1619 profesionales y ofrecen un total de 1945 unidades habitacionales (UH's) (Tabla 1)

Tabla 1: Perfil de los hoteles

Hoteles	Nº de Empleados	Nº de UH's
Hotel Porto do Mar	50	114
Hotel Escola Senac Barreira Roxa	100	53
Hotel Marsol Beach Resort	100	138
Imirá Plaza Hotel	115	166
Natal Mar Hotel	135	150
Pestana Natal Beach Resort	165	188
Hotel Vila do Mar	187	210
Pirâmide Natal Resort & Convention	217	315
Serhs Natal Grand Hotel	250	296
Ocean Palace Beach Resort & Bungalows	300	315
Total	1619	1945

Fuente: Trabajo de campo, 2009

Se entrevistó a siete gerentes de RH y tres gerentes generales; de los cuales ocho gestores eran de sexo femenino y dos de sexo masculino. La franja etaria de los entrevistados fue variada: el 30% tenía entre 20 y 30 años, el 30% de 41 a 50 años y el 40% de 31 a 40 años. En cuanto al grado de instrucción, siete entrevistados estaban graduados, uno poseía especialización, uno tenía una maestría y uno estaba cursando una carrera. A pesar de que los hoteles estudiados, en su mayoría, tenían más de 5 años de funcionamiento, el 50% de los entrevistados llevaba menos de un año en el cargo, el 20% tenía de uno a cuatro años de servicio y el 30% ejercía la función desde hacía más de diez años.

Competencias y grado de importancia

Para analizar este ítem se seleccionaron 50 competencias divididas en dos categorías, “competencias relacionadas a áreas del conocimiento y formación” y “competencias relacionadas a habilidades, actitudes y personalidad”. Las variables para cada dimensión se basaron en Agut et al. (2003a), Fornari (2006), Anafarta et al. (2007), D’Elia (1997), entre otros.

Se solicitó a los entrevistados que atribuyeran a cada competencia su grado de importancia para la contratación de un gestor hotelero. Para esto se dispusieron cinco posibles respuestas: “Sin importancia”, “Poco Importante”, “Importante”, “Muy Importante” e “Imprescindible”. Después de analizar cada competencia los entrevistados debieron responder si había alguna competencia que ellos consideraran importante y que no había sido incluida en el cuestionario, tanto relacionada con las áreas de conocimiento y formación como relacionada a las habilidades, actitudes y personalidad. Todos los entrevistados dijeron que no y uno de los gestores de la red internacional afirmó que:

Los requisitos contemplan todas las competencias necesarias para un gestor hotelero, principalmente por el hecho de abordar no sólo competencias relacionadas con las áreas del conocimiento, sino también las competencias relacionadas con la personalidad; ya que, no basta que el candidato al puesto de gestor posea un currículum con diversos cursos, dominio de varios idiomas, entre otras cosas, si no tiene habilidad para lidiar con las personas o no le gusta trabajar en el área de hotelería.

Esto coincide con Reis & Gutierrez (2008: 4), quienes afirman que *en las organizaciones y empresas, la palabra competencia está relacionada con la persona, sus conocimientos, sus habilidades y actitudes y las tareas a realizar.*

De esa forma, se observa que para que un profesional sea realmente competente y se adecúe a las necesidades de la empresa, además del “saber” y el “saber hacer” de las competencias técnicas, es necesario el “querer hacer” de las competencias de comportamiento (Leme, 2005).

Competencias relacionadas con las áreas de conocimiento y formación

Se seleccionaron para este estudio 19 competencias relacionadas con las áreas del conocimiento y la formación (Tabla 2), junto a un resumen de su evaluación. De acuerdo con las respuestas de los gestores se observa que las competencias obtuvieron en su mayor parte una media que varía entre 4 y 5, o sea, “importante” e “imprescindible”. De todas las variables, ninguna fue apuntada como “poco importante” o “sin importancia”.

Tabla 2: Competencias relacionadas con las áreas de conocimiento y formación

Variables	Evaluación					Media
	Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Imprescindible	
Gestión de la Calidad	0,0%	0,0%	20%	20%	60%	4,40
Gestión de Recursos Humanos	0,0%	0,0%	20%	20%	20%	4,40
Gestión Financiera	0,0%	0,0%	30%	30%	50%	4,20
Gestión de Alimentos y Bebidas	0,0%	0,0%	20%	40%	40%	4,20
Dominio de Otros Idiomas	0,0%	0,0%	20%	50%	30%	4,10
Conocimientos en Informática	0,0%	0,0%	30%	30%	40%	4,10
Conocimientos Técnicos del Sector	0,0%	0,0%	20%	50%	30%	4,10
Conocimiento de Productos y Servicios Turísticos	0,0%	30%	40%	30%	4,00	
Conocimientos en Gestión de Hospedaje	0,0%	0,0%	20%	60%	20%	4,00
Conocimiento del Perfil y Comportamiento del Consumidor	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Gestión Comercial (ventas)	0,0%	0,0%	40%	30%	30%	3,90
Capacidad de coordinación de las actividades del Área de Turismo	0,0%	0,0%	20%	70%	10%	3,90
Conocimiento de Marketing y Análisis de Mercado	0,0%	10%	20%	50%	20%	3,80
Conocimiento de la Legislación Aplicada a Hotelería	0,0%	0,0%	50%	20%	30%	3,80
Conocer las Políticas Nacionales y Regionales de Turismo	0,0%	0,0%	40%	50%	10%	3,70
Conocer los Procesos de Contratación de Personal y Servicios Tercerizados	0,0%	0,0%	40%	50%	10%	3,70
Conocimiento de Salud y Prevención de Riesgos en el Trabajo	0,0%	0,0%	60%	20%	20%	3,60
Curso de Especialización	0,0%	10%	40%	30%	20%	3,60
Gestión de Eventos	0,0%	10%	30%	50%	10%	3,60

Fuente: Trabajo de campo, 2009

Entre las competencias relacionadas, 9 fueron consideradas “muy importantes” o “imprescindibles”. Considerando los resultados de la Tabla 2 se puede señalar que la gestión de calidad y la gestión de recursos humanos fueron las áreas de conocimiento que obtuvieron mayor media (4,40). En lo que respecta a la “gestión de calidad”, el elevado grado de importancia atribuido por los gestores a esta competencia se debe probablemente al hecho de que ésta es un área que impacta directamente en la satisfacción de los clientes y es de gran importancia para mantener y evaluar la calidad de los servicios. En el actual escenario competitivo en el cual están insertas las empresas hoteleras analizadas, esta herramienta deja de ser una ventaja competitiva pasando a ser

una necesidad básica. Así, como afirma Ricci (2005), la calidad dejó de ser un ítem de diferenciación para ser algo imprescindible, un aspecto esencial buscado por los clientes.

De acuerdo con los gestores entrevistados, el conocimiento de las técnicas de gerenciamiento de personas no compete sólo al gestor de RH, sino también a los demás gestores del emprendimiento. Para gerenciar un hotel es imprescindible tener conocimientos en esta área, visto que la hotelería es un negocio de personas para personas donde el ser humano es uno de los principales componentes en la creación de la calidad del producto y un gerenciamiento adecuado de los involucrados es indispensable para el adecuado funcionamiento del emprendimiento. En tanto, vale resaltar que siete de los diez entrevistados son gestores de Recursos Humanos. Por lo tanto, el elevado grado de importancia atribuido a esta competencia puede haber sido tendencioso.

Asimismo, para el 50% de los entrevistados poseer conocimientos de gestión financiera es imprescindible para gerenciar un emprendimiento hotelero. La gestión financiera es una herramienta que da soporte para la toma de decisiones ya que es utilizada para medir resultados, evaluar costos, trazar márgenes de lucro, estipular precios, etc. De esta forma, se puede afirmar que la gestión financiera, si es bien conducida, puede contribuir a la eficacia gerencial. Independientemente del sector, el gestor siempre tiene algún contacto con las herramientas financieras y debe conocer esta área para su gestión.

La gestión de alimentos y bebidas es “imprescindible” para el 40% de los entrevistados, “muy importante” para otro 40% e importante para sólo un 20%. Este sector es de gran importancia para el buen funcionamiento del emprendimiento; contribuye de manera considerable a aumentar los ingresos del hotel; puede estimular la diferenciación del servicio y la satisfacción del cliente; y puede servir como atractivo turístico y *como una forma de expresión cultural a través de los platos típicos que despiertan la curiosidad del turista* (Silva, 2006: 37). Asimismo, el sector de alimentos y bebidas está directamente ligado a los diversos sectores de un hotel y existe interdependencia entre ellos, siendo necesario que el gestor tenga conocimientos en el área.

Otro factor a destacar fue la variable “dominar otros idiomas”; considerando que frente a la globalización actual es muy importante para cualquier área y más aún para el turismo. Siendo el turismo un fenómeno internacional que involucra el desplazamiento de personas de todas las nacionalidades, este factor resulta indispensable para un profesional del área, no sólo en los hoteles sino en cualquier otro segmento del sector. Dicha importancia es respaldada por autores como Agut et al. (2003a), Anafarta et al., (2007), D’Elia (1997) y Fornari (2006).

Tener conocimientos de informática independientemente del área de actuación es de gran importancia. En un emprendimiento hotelero es necesario el conocimiento de informática para acceder a la gerencia, para mantener comunicación vía e-mail (cada vez más utilizado en las empresas), estar actualizado sobre los más diversos temas dirigidos al sector, entre otras actividades

realizadas a través de los computadores. Cada día surgen nuevas tecnologías que pueden servir como diferencial para la empresa y aumentar el lucro y el contacto con los clientes, como el caso del Database marketing que utiliza las tecnologías de la informática para mantener y aumentar la relación con los clientes (Nunes, 2006).

Para la mayoría de los entrevistados “tener conocimientos técnicos y dominar las funciones operativas del sector” es muy importante (50%) o imprescindible (30%). Para gerenciar un emprendimiento es preciso entender todo su funcionamiento, no sólo las técnicas gerenciales. También es necesario conocer todas las funciones operacionales ya que para que un gerente pueda exigir a sus empleados debe conocer bien la actividad sea para monitorear, evaluar o controlar las actividades desarrolladas por los mismos. Para Guerrier (2000: 225) *es imposible que un gerente administre una operación si no tiene un profundo conocimiento de las funciones de todo el personal por él gerenciado.*

De los resultados se desprende que un gestor hotelero precisa tener conocimiento de los productos y servicios turísticos, o sea que no sólo el conocimiento de las herramientas de gestión es necesario. Los entrevistados también valoran al profesional con conocimientos de la actividad turística a la hora de contratar un gestor hotelero.

Un gestor hotelero precisa tener una formación amplia que contemple diversas áreas de conocimiento, imprescindibles para la actuación de este profesional. Debe tener visión holística y un perfil generalista y al mismo tiempo ser especialista con conocimientos no sólo de un área específica; visto que dentro de un hotel los diversos sectores se interrelacionan por lo tanto debe conocer la actividad turística en su totalidad. Se observa que el carácter multifuncional es valorado no sólo en la bibliografía sino también en el mercado de trabajo. No obstante, la especialización en una determinada área aún es considerada un diferencial y de esa forma los conocimientos generales y específicos en el área de actuación se complementan. En tanto que, debido a que el estudio aborda las competencias necesarias de un gestor hotelero sin especificar el sector de actuación, el grado de importancia atribuido a los conocimientos relacionados con los sectores operativos (gestión de alimentos y bebidas, gestión hotelera y gestión de eventos) puede variar dependiendo del sector de acción del gestor.

Competencias relacionadas con las actitudes y la personalidad

En el ítem “competencias relacionadas con las habilidades, actitudes y personalidad” se seleccionaron 31 competencias; que pueden ser observadas en la Tabla 3.

De acuerdo con la Tabla 3, se concluye que entre las 31 competencias relativas a la personalidad y actitud, la gran mayoría (24 competencias) se presentó en un grado de importancia que varió entre “muy importante” e “imprescindible”; y 7 en la media de “importante” a “muy importante”. Aunque sea

elevado el número de competencias existen determinadas habilidades, actitudes y características de personalidad que poseen mayor valoración en el proceso de contratación de gestores hoteleros. Sólo 8 competencias son realmente imprescindibles para la mayoría de los gestores.

Tabla 3: Competencias relacionadas con las habilidades, actitudes y personalidad

Variables	Evaluación					
	Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Imprescindible	Media
Que le guste lo que hace	0,0%	0,0%	00%	00%	00%	3,00
Saber comunicarse eficientemente	0,0%	0,0%	00%	10%	90%	4,90
Ser ético y difundir la ética y la postura profesional	0,0%	0,0%	00%	20%	80%	4,80
Equilibrio emocional en la toma de decisiones	0,0%	0,0%	00%	20%	80%	4,80
Eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas	0,0%	0,0%	00%	30%	70%	4,70
Saber prestar servicios de calidad	0,0%	0,0%	00%	30%	70%	4,70
Tener espíritu de liderazgo	0,0%	0,0%	00%	30%	70%	4,70
Saber lidiar con situaciones conflictivas, siendo capaz de mantener la eficiencia bajo presión	0,0%	0,0%	10%	20%	70%	4,60
Autoconfianza en su capacidad de alcanzar los objetivos en el empleo	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Ser paciente y respetar a las personas	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Habilidad para trabajar en equipo	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Tener iniciativa	0,0%	0,0%	00%	50%	50%	4,50
Capacidad para administrar el tiempo con eficiencia	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Tener disposición y elevado grado de compromiso con la profesión	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Tener capacidad de adaptarse a los cambios	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Ser responsable de sus actos y decisiones	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Saber lidiar con las personas y las relaciones interpersonales	0,0%	0,0%	00%	60%	40%	4,40
Poseer razonamiento lógico para analizar y diagnosticar situaciones	0,0%	0,0%	00%	70%	30%	4,30
Ser dinámico y saber tomar decisiones con dinamismo	0,0%	0,0%	00%	70%	30%	4,30
Estar siempre actualizándose a través de lecturas de temas dirigidos al sector	0,0%	0,0%	00%	70%	30%	4,30
Aplicar técnicas básicas de motivación del personal	0,0%	0,0%	10%	60%	30%	4,20
Ser determinado	0,0%	0,0%	10%	60%	30%	4,20
Habilidad de persuasión	0,0%	0,0%	10%	70%	20%	4,10
Tener espíritu emprendedor	0,0%	0,0%	10%	70%	20%	4,10
Innovar, ser creativo y visionario	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Tener una amplia formación cultural	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Buscar constantemente nuevas oportunidades	0,0%	0,0%	30%	50%	20%	3,90
Saber utilizar las nuevas tecnologías y equipamientos	0,0%	10%	20%	50%	20%	3,80
Sentido crítico	0,0%	10%	20%	50%	20%	3,80
Consciencia de detalles y atención para patrones de calidad	0,0%	0,0%	40%	50%	10%	3,70
Cuestionarse continuamente	0,0%	10%	50%	30%	10%	3,40

Fuente: trabajo de campo, 2009

Entre ellas, “que le guste lo que hace” se destaca como característica principal para actuar en el cargo de gerencia. El trabajo en hotelería presenta algunas características peculiares, como trabajar los días feriados y los fines de semana, y la elevada carga horaria con sólo un franco semanal en algunos casos. Estas y otras características hacen indispensable que al profesional realmente le guste el trabajo, como afirma uno de los gestores:

La persona a la cual no le gusta realmente el trabajo en la hotelería, no se adapta y muchas veces cambia de actividad y de ramo.

Más allá de las competencias relacionadas con la formación y con el área de conocimiento, el candidato a gestor precisa presentar diversas características de personalidad que se adecúen al trabajo. En palabras de Castelli (2000: 37) *El profesional hotelero trata directamente con la gente [...] Eso exige un compromiso personal total, mucha iniciativa y creatividad. [...] un hombre vocacionalmente volcado a la hotelería.*

Los gestores de recursos humanos demostraron un gran énfasis en las competencias relacionadas con las características individuales de los profesionales. Así, se puede concluir que el profesional que desea ocupar un cargo de gestión precisa no sólo poseer conocimientos específicos para el desempeño ideal de la actividad, sino que necesita disponer de una diversidad de características de personalidad como autonomía, discernimiento y responsabilidad, para atender los cambios del mundo del trabajo. Por otro lado, el resultado obtenido da margen a otra posibilidad pues casi todas las competencias obtuvieron medias muy próximas, lo que también puede indicar que los gestores no tienen claro qué habilidades y actitudes son realmente necesarias para la gestión hotelera.

CONCLUSIÓN

En el competitivo escenario actual en el cual están insertos los emprendimientos hoteleros es cada vez mayor la exigencia de un gestor quien debe contemplar una gama de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para gerenciar un hotel de manera eficaz y eficiente. En ese sentido, el estudio buscó identificar las competencias necesarias para un gestor hotelero según la percepción de los gestores de hoteles de la Via Costeira. Por lo tanto, entre las contribuciones del estudio desde el punto de vista práctico es posible apuntar al desarrollo de un diagnóstico con información pasible de ser utilizada para guiar el proceso de formación profesional de los interesados en actuar en el sector, a nivel gerencial. Desde el punto de vista teórico, contribuye al desarrollo de nuevos estudios en el área como también en dirigir esfuerzos hacia la producción de información que pueda ser fuente de propuestas para mejorar los cursos de formación de mano de obra del sector, tanto en el ámbito público a través de programas de calificación como en el privado a través de acciones en determinadas instituciones carentes de calificación profesional en el ámbito gerencial.

Entre los principales resultados en relación a las áreas de conocimiento y formación necesaria para un gestor hotelero, a partir del análisis realizado fue posible demostrar que el profesional precisa tener conocimiento en relación a la gestión de calidad y la gestión de recursos humanos. Otras áreas de conocimientos que se destacaron fueron la gestión financiera, los sectores operacionales (gestión de alimentos y bebidas y gestión de hospedaje) y el dominio de otros idiomas, de informática y de las funciones operacionales del sector. Otro factor a destacar son las actitudes, habilidades y características de personalidad. Los gestores demostraron que es primordial que al profesional le guste el trabajo en el sector, se sepa comunicar con eficiencia, actúe con principios éticos, sea líder, eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos, tenga equilibrio emocional para tomar decisiones y sepa lidiar con situaciones de conflicto. Esto denota que no sólo basta con tener conocimiento sino que debe existir una adecuada apropiación y posicionamiento de este saber ante las situaciones.

Finalmente se concluye que las empresas buscan profesionales con competencias multifuncionales como también con conocimientos específicos, que integren el saber teórico y práctico, presentando un perfil que lo muestre capaz de lidiar adecuadamente con las más diversas situaciones. De esa forma para aquellos que pretenden actuar en el mercado hotelero es imprescindible la inversión en calificación, apuntando a las exigencias y tendencias del mercado turístico y hotelero. Entre las recomendaciones que se pueden hacer se destaca la importancia de la experiencia práctica en el área, a veces más valorada que la formación académica, ya que muchas personas que trabajan en el área no son graduados sino que han adquirido conocimientos y habilidades valiosos en el ejercicio de la profesión. A los gestores les depara la dificultad de encontrar profesionales que abarquen los dos aspectos, la formación académica (saber teórico) y la experiencia práctica (saber práctico). Los dos se complementan y deben estar aliados a las habilidades personales adecuadas al perfil exigido por el sector. En ese sentido, las instituciones de enseñanza podrían estimular cada vez más esa interacción entre el aula y el mercado de trabajo, con vistas a que el alumno esté mejor calificado y adaptado al mercado y tenga un notorio aumento del potencial de empleo.

Desde el punto de vista teórico se recomienda para futuras investigaciones el desarrollo del mismo estudio en otros segmentos hoteleros como pequeños hoteles, hoteles familiares y similares con vistas a trazar un escenario más global del sector. Asimismo, es pertinente replicar el estudio en otros polos turísticos brasileños con el fin de verificar si las conclusiones se repiten y pueden ser consideradas como macrotendencias para el sector, permitiendo estimular actualizaciones y reformulaciones en los cursos de formación de gestores hoteleros, de acuerdo con las necesidades del mercado y de la formación humana del alumno. Se recomienda el desarrollo de nuevos estudios para buscar la profundización teórica y práctica del objeto analizado ya que este artículo tuvo un objetivo introductorio con el fin de comenzar a cubrir un espacio poco explorado por la literatura nacional brasileña.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut, S.; Grau, R. & Peiro, J. M.** (2003a) "Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands". *Hospitality Management* 22(10): 281–295
- Agut, S.; Grau, R. & Peiro, J. M.** (2003b) "Individual and contextual influences on managerial competency needs". *Journal of Management Development* 22(10): 906-918
- Almeida, A.** (2000) "Separata requalificar os recursos humanos". *Correio do Turismo* 8(1): 15-18
- Anafarta, N.; Çizel, B. & Sarvan, F.** (2007) "An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey". *Tourism Review* 62(2): 14-22
- Ansarah, M. G. R.** (2002) "Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexos e cadastros das instituições educacionais do Brasil". Editora ALEPH, São Paulo
- Bardin, L.** (1991) "Análise de conteúdo". Ed. 70, Lisboa
- Castelli, G.** (2000) "Administração hoteleira". Educus, Caxias do Sul
- D' Elia, M. E.** (1997) "Profissionalismo: não dá para não ter." Editora Gente, São Paulo
- Dessler, G.** (2003) "Administração de recursos humanos". Prentice Hall, São Paulo
- Dimmock, K.; Breen, H. & Walo, M.** (2003) "Management competencies: An Australian assessment of tourism and hospitality students". *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management* 9(1): 12-26
- Dutra, J. S.** (2007) "Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna". Atlas, São Paulo
- Fornari, I. S.** (2006) "Educação superior em turismo: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro em Natal." Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal
- Guerrier, Y.** (2000) "Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes." Futura, São Paulo
- Le Boterf, G.** (2003) "Desenvolvendo a competência dos profissionais". Artmed, Porto Alegre
- Leme, R.** (2005) "Aplicação prática de gestão de pessoas". Qualitymark, Rio de Janeiro
- Ministério da Educação** (2006) "Resolução CNE/CEB no. 13, de novembro de 2006". Brasília. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces13_06.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2009
- Ministério do Turismo** (2008) "Informativo dados & fatos - Ministério do Turismo". Disponível em: <<http://links.fsb.com.br/bsb/mtur/dados&fatos/receitacambial.html>>. Acesso em: 10 mar 2009
- Nunes, L. E. S.** (2006) "Marketing de relacionamento como um processo gerencial na fidelização de clientes do setor de turismo de negócios no município do Rio de Janeiro: estudo de caso em um hotel". Dissertação do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro
- Reis, G. F. & Gutierrez, A.** (2008) "Desenvolvimento de competências multifuncionais na Hotelaria". *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*, 3(2). Disponível em: <http://app.ebape.fgv.br/revistaoit/asp/dsp_texto_completo.asp?cd_pi=573416>. Acesso em: 07 jun 2009

- Ribeiro, K. C. C.** (2004) "A determinação das competências individuais para os Bacharéis em Turismo segundo a percepção dos hoteleiros e alunos da faculdade alfa na cidade de Manaus". Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Ricci, R.** (2005) "Hotel: estratégias competitivas". QualityMark, Rio de Janeiro
- Sancho, A.** (2001) "Introdução ao turismo". Roca, São Paulo
- SETUR-RN** (2008) "Dados estatísticos do turismo no Rio Grande do Norte. Fluxo de Turistas (Natal e RN) 2001-2007." Disponível em: <http://www.brasilnatal.com.br/resource/default/pdf/01_setur_estatisticas_totalturistas.pdf> Acesso em: 15 jan 2009
- Silva, C. G.** (2006) "A importância dos serviços de alimentação junto aos meios de hospedagem gaúchos – estudo de caso de hotéis na cidade de Porto Alegre". Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul
- Trigo, L. G. G.** (1998) "A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo". Papirus, Campinas
- Universidade Federal do Rio Grande do Norte** (2006) "Projeto político pedagógico do curso de turismo". Natal
- WTTC - World Travel Tourism Council** (2011) "The authority on world travel & tourism". Disponível em: <http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf>. Acesso em: 03 out 2011
- Zarifian, P.** (2001) "Objetivo competência: por uma nova lógica". Atlas, São Paulo

Recibido el 27 de octubre de 2011

Correcciones recibidas el 03 de enero de 2012

Aceptado el 15 de enero de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

LA GESTION TURISTICA MUNICIPAL EN EL ARCHIPIELAGO DE CHILOÉ

Amparo Martínez Calderón*
Miguel Escalona Ulloa**
Universidad Católica de
Temuco – Chile

Resumen: Chiloé es definido por el Servicio Nacional de Turismo como uno de los destinos turísticos de la macro-zona sur del país, a la vez que es promocionada en los mercados internacionales por la Corporación Turismo Chile bajo el slogan "Chiloé, la Isla Sorprende". En el ámbito provincial existen diversos convenios de cooperación en materia de turismo inter-comunales, sin embargo el turismo no ha podido trascender como actividad económica pese al gran potencial turístico que posee el archipiélago. Por tanto, el objetivo general del presente estudio será realizar una primera evaluación de la gestión turística municipal del archipiélago de Chiloé mediante la comparación de las competencias teóricas y reales en planificación y ordenación de la actividad con el objeto de orientar la gestión turística local para una mayor competitividad territorial. La presente investigación es de carácter exploratoria descriptiva (Hernández et al, 1994) para lo cual se plantean cinco fases: planteamiento del problema, construcción del modelo teórico, determinación de la población objeto de estudio y la muestra correspondiente, codificación y obtención de datos y análisis de los resultados. Se utilizó la metodología de Van Dijk (1996), para el análisis de las respuestas a la entrevista, centrando esta en los atributos de "texto" y "contexto". Como resultado se espera conocer y evaluar, de acuerdo a los parámetros definidos, las distintas actividades y gestiones desarrolladas por las Unidades de Turismo que permitan refutar o validar la hipótesis planteada.

PALABRAS CLAVE: turismo, gestión municipal, comuna, coordinador de turismo, unidades de turismo.

Abstract: Municipal Tourist Management in the Chiloe Archipelago. Chiloe is defined by SERNATUR (national government organization dedicated to tourism) as one of the touristic destinations in the greater-southern region of our country. It is also promoted internationally under the slogan "Chiloe, the island that Amazes" created by Chile's Tourism Corporation. At the provincial level there are several cooperation agreements in the matter concerning inter-communal tourism. Nevertheless, tourism has not been able to transcend as an economic activity, despite the great tourism potential of the archipelago. Therefore, the main objective of this study is to make a first evaluation of Chiloe's archipelago municipal tourism management, through comparisons between theoretical and actual skills in planning and management activity in order to orient local tourism management towards a greater territorial competitiveness. The present study will be focused in exploratory and descriptive research (Hernández et al, 1994) pose for which five phases: problem

* Administradora de Empresas de Turismo de la Universidad Austral de Chile. Magister en Planificación y Gestión Territorial de la Universidad Católica de Temuco. Línea de Investigación: Planificación y gestión turística local. Capacitaciones y talleres en materia turística; y formulación y evaluación de proyectos turísticos. E-mail: amparomartinez@gmail.com

** Magister en Planificación y Gestión Territorial. Línea de Investigación: Dinámicas Territoriales. Laboratorio de Planificación Territorial, Escuela de Ciencias Ambientales, Facultad de Recursos Naturales, Universidad Católica de Temuco, Chile. E-mail: mescalon@uct.cl

definition, theoretical model building, determination of the study population and corresponding sample, coding and data collection and analysis of results. The method Van Dijk (1996) was used for the analysis of responses to the interview, focusing on the attributes of "text" and "context". As a result is expected to know and evaluate, according to defined parameters, various activities and procedures developed by the Tourism Unit to enable refute or validate the hypothesis.

KEY WORDS: *tourism, municipal management, community, tourist manager, tourism department.*

INTRODUCCIÓN

Según Toselli (2006), el turismo puede ser un positivo instrumento de desarrollo local entendiendo este último desde una visión socioeconómica que permita una equitativa distribución de los beneficios ya sean de carácter económico, social y cultural en las comunidades anfitrionas reflejado en una mejora de la educación, la formación, la creación de empleo y la generación de ingresos colaborando en la erradicación de la pobreza, por ejemplo, en el caso de los países en desarrollo.

La importancia del turismo como una actividad económica en el territorio, la dinámica de las estructuras del mercado turístico y los continuos avances de las aplicaciones tecnológicas dentro del sector hacen necesario, además, mantener una constante actitud de investigación en el turismo. Al respecto, Sancho (2001) establece que la investigación en turismo permite entender los eventos que se producen dentro del sector, tanto internamente como en su entorno. Proporciona, por tanto, información para asistir a los decisores y planificadores de políticas para que entiendan las situaciones específicas en las que se ve envuelto el sector y se preparen para los cambios que hay que realizar. Junto con ello permite explicar y elaborar informes sobre la realidad actual estableciendo predicciones futuras que serán la base de toma de decisiones y control de los sistemas turísticos. Con ello se consigue promover la competitividad de la actividad turística a largo plazo. Permiten dar respuesta a las preguntas que desde el mundo del turismo se puedan plantear para solucionar problemas o posicionarse dentro de esquemas más competitivos y ganar posiciones ante la creciente rivalidad entre las empresas del propio sector turístico y finalmente proporcionar un valor añadido adicional a la empresa como poseedora de un "know how" que le diferencie respecto a sus competidores.

La necesidad de gestionar la planificación surge por el hecho de que en el ámbito turístico se produce la intervención de las diferentes administraciones o servicios públicos (Gobierno central, regional y local), lo que puede generar un riesgo evidente de dispersión de esfuerzos o de actuaciones contradictorias. Por su parte, los obstáculos políticos o la falta de voluntad y compromiso de los gobiernos locales pueden impedir la formulación e implementación de estrategias de desarrollo sustentable (Yasarata et al., 2009). La planificación y la gestión han estado tradicionalmente vinculadas a las políticas públicas desde muy diversas perspectivas derivadas en primer lugar de la organización política de los estados, la ideología dominante y el sistema económico vigente y, en

segundo lugar, de los diferentes objetivos de la planificación (física, económica, social, urbana, etc.) y el proceso de toma de decisiones desde instancias político - administrativas.

En este contexto es importante señalar que la Organización Mundial del Turismo (1994) indica que para los fines de la planificación y gestión en turismo se deben establecer los objetivos del desarrollo turístico y las políticas para que no se circunscriban a los meramente turísticos, sino que engloban otros de diversa naturaleza: económicos, ambientales, sociales y culturales, entre otros. Junto con ello, se debe garantizar la conservación actual y futura de los recursos turísticos al tiempo que se asegura su uso en el presente, integrar los objetivos del turismo con las restantes políticas de desarrollo socioeconómico y favorecer las relaciones del turismo con otros sectores, ofrecer una información rigurosa y útil para la toma de decisiones públicas y privadas, favorecer la coordinación de la amalgama de elementos que intervienen en el sector turístico, optimizar los beneficios económicos, ambientales y sociales del turismo, favoreciendo una buena distribución social de los beneficios y minimizando los posibles problemas derivados del turismo, establecer las directrices básicas para la elaboración de planes en detalle, favoreciendo su coordinación y reforzándolos unos con otros, facilitar el marco institucional y organizativo para el desarrollo de la planificación y la gestión turística permanente, favorecer la coordinación efectiva del sector público y del sector privado, y generar una evaluación continua de la gestión turística.

Al respecto, el desarrollo actual del turismo se fundamenta en ventajas competitivas a escala local creadas en los mismos territorios que se sostienen en la capacidad de innovar de sus iniciativas, en la prestación de servicios, en la calidad de los productos, en los niveles de seguridad, en productos diferenciados, en la calidad ambiental, diversificación de mercados, generación de nuevos productos con altos estándares de calidad, fortalecimiento de la oferta turística que sea capaz de satisfacer las demandas y exigencias de los turistas producto de la globalización y la era de la información para lo cual se requiere ser capaz de reconvertirse para atraer y satisfacer los estándares del turismo emergente (Lillo et al, 2007; Torres, 2003; Inman & Segura, 1998).

En este contexto, existe otro factor de competitividad territorial que es necesario considerar, el cual está relacionado con el ordenamiento turístico, herramienta de planificación reguladora que procura que el desarrollo, turístico o de cualquier otro tipo pueda llevarse a cabo de manera compatible con las aptitudes y capacidades del territorio de una región permitiendo el surgimiento de actividades turísticas competitivas (Bringas et al, 2004). La planificación del turismo implica un elevado control social de las actividades y de sus efectos sobre los recursos y también, por otro lado, el objetivo de que la mayor parte de los beneficios económicos se trasladen al conjunto de la comunidad en sus diversas formas (Pardillas & Fabeiro, 2004).

GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL

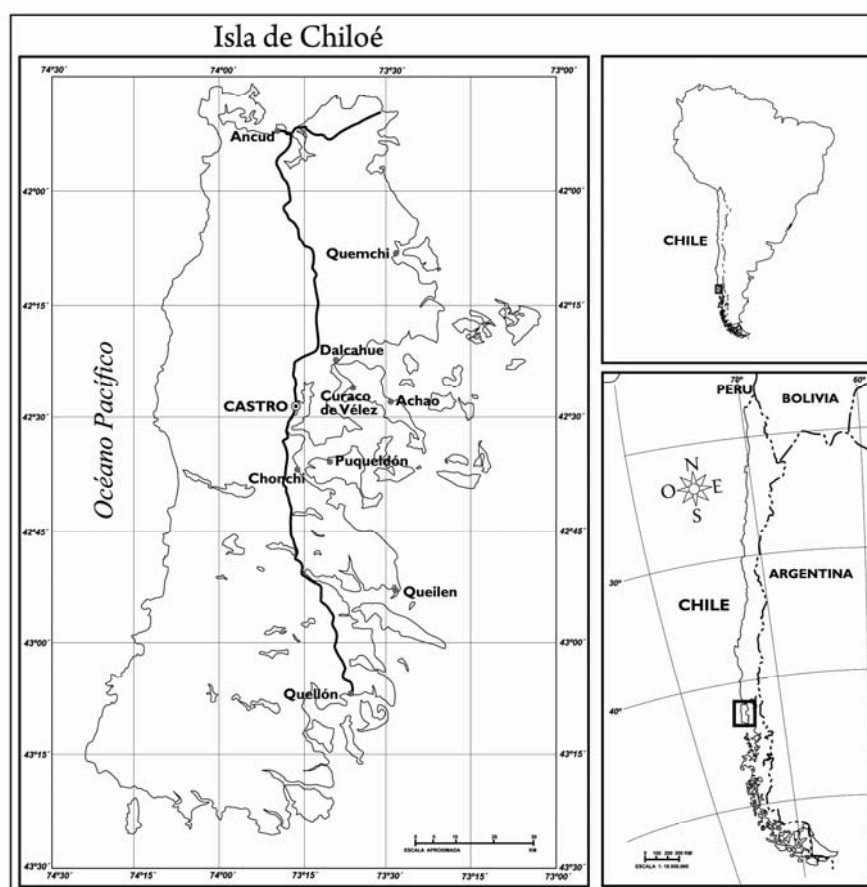
Las administraciones públicas suelen ser titulares de numerosas instituciones e infraestructuras esenciales para la actividad turística, tales como puertos, aeropuertos, estaciones de ferrocarriles o de autobuses; museos; centros culturales; recintos feriales; oficinas de información; parques nacionales, etc. En un plano más general, numerosos conflictos relacionados con la expansión de la actividad únicamente podrán ser resueltos por la actuación pública, especialmente cuando sea preciso contraponer el interés privado a corto plazo al de la comunidad o nación globalmente consideradas (Goded, 2002). A esto se suma que es el nivel local (comunal) el que recibe con mayor fuerza y claridad ya sea las consecuencias positivas (crecimiento de la actividad económica local, valoración de la cultura local; etc.) o las negativas del turismo (deterioro del medio ambiente, aumento de la delincuencia, etc.), esto debido a que los recursos que atraen tanto a los visitantes nacionales como los internacionales se localizan sobre territorios que están bajo la tutela de una administración local (Leiva, 1997) lo que reafirma la importancia de planificar y gestionar responsablemente el desarrollo turístico para asegurar su viabilidad en el tiempo.

Según Oyarzún & Szmulewics (1999) la gestión municipal, regional y en general de las administraciones públicas suelen ser determinantes en la calidad de un destino. Según los mismos autores, es necesario establecer sistemas más dinámicos capaces de autofinanciarse y de llevar a cabo medidas comercializadoras más dinámicas y efectivas. Asociaciones que aglutinen a diferentes actores turísticos, fundaciones, etc. pueden dar como resultado sistemas de organización y gestión muy eficaces. De igual forma, la competitividad sistémica requiere alta calidad de coordinación entre los privados, entre los públicos y entre los privados y públicos. Para ofrecer servicios de calidad y ser competitivos no basta con lograr estándares adecuados, los agentes involucrados deben estar sincronizados en tiempo. Existen barreras a la cooperación: falta de información sobre con quienes es posible cooperar; falta de confianza en las motivaciones externas a la cooperación; falta de seguridad en la propia idoneidad para cooperar; excesivo afán de protagonismo; cierta dosis de autoritarismo, conflictos interprivados, conflictos interpúblicos, atomización del sector privado, multiplicidad de organizaciones involucradas, carencia de instrumento ordenador que impulse la coordinación pública; competencias dispersas, etc. La falta de complementación implica: superposición, contradicciones, pérdida de eficiencia en la acción, falta de armonía entre las partes, anarquía (algunos prosperan, pero el conjunto se deteriora). En el marco de lo anterior, se hace necesario investigar y realizar evaluaciones continuas de la gestión turística municipal, que permitan ir mejorando paulatinamente dicha gestión. En este contexto se plantea como objetivo general de esta investigación realizar una primera evaluación de la gestión turística municipal del archipiélago de Chiloé mediante la comparación de las competencias teóricas y reales en planificación y ordenación de la actividad para orientar la gestión turística local.

AREA DE ESTUDIO Y METOLOGÍA

El área de estudio corresponde al archipiélago de Chiloé, ubicado en el sur de Chile en la región de Los Lagos, al borde del Océano Pacífico, entre los paralelos 41° 44' y 43° 17' (Figura 1). Esta provincia la componen diez comunas: Ancud, Quemchi, Dalcahue, Curaco de Vélez, Quinchao, Castro, Chonchi, Puqueldón, Queilén y Quellón. El Servicio Nacional de Turismo (2010) define al archipiélago de Chiloé como uno de los destinos turísticos de la macrozona sur del país, los municipios locales a su vez reconocen una vocación turística de sus territorios, viendo en el turismo uno de sus principales potenciales de desarrollo económico lo que se ha manifestado en la creación de Unidades de Turismo en la mayoría de los municipios, generación de material promocional y en la firma de convenios internacionales, específicamente con el Concejo General Finistère de Francia, en materias de colaboración en la planificación de la actividad turística provincial, entre otras acciones. A pesar de esto, no se vislumbra con claridad las responsabilidades y competencias de las Unidades de Turismo para una adecuada gestión en materias de planificación, ordenamiento y gestión de la actividad turística.

Figura 1: Mapa de Chiloé



Fuente: Elaboración propia

La presente investigación será de carácter exploratoria descriptiva (Hernández et al, 1994) para lo cual se plantean cinco fases: planteamiento del problema, construcción del modelo teórico, determinación de la población objeto de estudio y la muestra correspondiente, codificación y obtención de datos y análisis de los resultados. Se utilizó la metodología de Van Dijk (1996) para el análisis de las respuestas a la entrevista, centrando esta en los atributos de “texto” y “contexto”. Como resultado se espera conocer y evaluar, de acuerdo a los parámetros definidos, las distintas actividades y gestiones desarrolladas por las Unidades de Turismo que permitan refutar o validar la hipótesis planteada.

La construcción del modelo teórico se basó principalmente en los ámbitos de evaluación y gestión municipal en el área turística desarrollados por Boullón (1990) los cuales se detallan en el Cuadro 1. Basado en esto se diseñó un instrumento (entrevista) que permitiera realizar una primera aproximación entre lo que dicta la teoría de gestión municipal en turismo y la gestión propiamente tal en las distintas Unidades de Turismo municipales de Chiloé. La entrevista se estructuró en 11 parámetros o ámbitos de medición repartidos en 51 preguntas, definiendo para cada parámetro un objetivo que permitiera al investigador conocer, identificar y detectar las capacidades de gestión y los instrumentos de apoyo utilizados.

Cuadro 1: Parámetros y/o áreas de acción de un municipio turístico

Parámetro	Tipo de acción
Información	- Obtener y recopilar la información para elaborar el inventario turístico del municipio, transmitir esa información al organismo provincial y a la actividad privada local - Obtener y recopilar la información acerca de la demanda turística del municipio y darla a conocer al organismo provincial y a la actividad privada local - Aplicar modelos para obtener y procesar la información turística. - Brindar información turística acerca del municipio, en su propio ámbito. - Informar, previo acuerdo entre las partes, sobre los productos turísticos de otros municipios.
Facilitación	- Aplicar las normas y criterios para la facilitación de circulación de los turistas dentro de la comuna
Promoción	- Definir la imagen del municipio en relación con la demanda, con sus atractivos, su planta turística y su tipología funcional - Seleccionar las plazas de mercado emisor al municipio en las que se centrara su promoción - Realizar eventos de comercialización en el ámbito del municipio - Organizar viajes de familiarización - Elaborar material informativos para el turista real y potencial - Coordinar la acción con los otros niveles y con la actividad privada. - Emprender, con otros municipio complementarios, acciones comunes de promoción
Fomento de Inversiones	- Impulsar la radicación de capitales foráneos a la comuna - Aplicar las estrategias de incentivos para apoyar la inversión privada. - Realizar evaluaciones técnicas, económicas y financieras de los proyectos de inversión localizados en la comuna
Capacitación	- Detectar las necesidades de capacitación del municipio - Colaborar en la puesta en marcha, en el ámbito municipal, de los programas de capacitación. - Organizar, cuando el presupuesto lo permita, programas de capacitación propios - Capacitar al personal - Difundir la información sobre becas y cursos de especializaciones nacionales y extranjeros

Asistencia técnica	- Asociarse con otros municipios para afrontar problemas técnicos comunes - Solicitar asistencia técnica a los organismos pertinentes
Planificación e investigación	- Obtener datos cuantitativos sobre la demanda y sobre el perfil y nivel de satisfacción del consumidor, originados en los distintos mercados que concurren a cada municipio - Colaborar en la investigación sobre el grado de modernización y la estabilidad de los servicios turísticos - Elaborar el plan municipal de desarrollo turístico (Pladetur). - Asociarse con otros municipios para planificar la solución de problemas comunes. - Asignar recursos para la puesta en marcha de proyectos pilotos. - Definir con la actividad privada los problemas técnicos que afectan al sector y buscar alternativas de solución
Contralor de Servicios	- Aplicar las normas de control y sancionar según categorización y jerarquización de los servicios turísticos (alojamiento, alimentación, entretención, etc.) - Mantener actualizado el inventario turístico mediante un registro municipal de servicios turísticos Recibir, procesar y resolver las quejas y denuncias de los turistas acerca del funcionamiento, precios y calidad de los servicios locales
Recreación	- Promover la realización de actividades recreacionales para la población local, que puedan a la vez ser aprovechadas por los turistas
Asociatividad	- Trabajar en conjunto con los demás municipios en pro del buen desarrollo de la actividad turística en todo el destino.

Fuente: Adaptado de "Los municipios turísticos" (Boullón, 1990)

Posteriormente se definió una muestra de Unidades de Turismo municipal de Chiloé considerando que son diez los municipios que integran el archipiélago. Una de las variables para definir la muestra fue que los encargados de las Unidades de Turismo contaran con al menos seis meses de experiencia en la Unidad por considerar que este tiempo (seis meses) es suficiente para conocer la dinámica interna de un municipio. Dada la alta rotación del personal sólo siete municipios calificaron como muestra (Quemchi, Dalcahue, Curaco de Vélez, Achao, Castro, Chonchi y Quellón). El instrumento fue validado con los principales stakeholder del área turística de Chiloé (Servicio Nacional de Turismo, Cooperación Descentralizada Finistère y Agencia Provincial de Desarrollo Productivo). La encuesta fue aplicada a los distintos coordinadores de turismo municipal en el mes de octubre de 2010.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Leiva (1997), afirma que las municipalidades son las responsables de asegurar la participación de la comunidad en el progreso económico, social y cultural de su comuna debiendo intervenir tempranamente en el desarrollo del turismo comunal para que éste se transforme en una actividad permanente y sustentable, tanto desde el punto de vista ambiental como económico. Sin embargo no está claro por qué la municipalidad debe y/o puede intervenir en una actividad que es eminentemente responsabilidad de los privados. Una de las respuestas puede estar en el hecho que, según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades de Chile, éstas son corporaciones de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna (artículos 107, inciso segundo de la Constitución Política y 1º, inciso segundo de la ley 18.695).

Conforme a la normativa de su Ley Orgánica las municipalidades deben adoptar una estructura funcional que responde a distintos niveles de organización interna, esto permite radicar las funciones relacionadas con el turismo en una Unidad de Turismo que puede ser Dirección, Departamento o en una Oficina Autónoma.

En este sentido y tal como se puede apreciar en la Tabla 1, la mayoría de las municipalidades de Chiloé (ocho de diez municipios) cuenta con una Unidad de Turismo o personal de otra Unidad a quien se le asigna la responsabilidad de la gestión turística municipal. Por lo general, la Unidad de Turismo pertenece a la Dirección de Desarrollo Económico Local o Dirección de Desarrollo Comunitario. En todos los casos analizados la Unidad de Turismo está compuesta solo por el Encargado o Coordinador de Turismo que ejecuta todas las funciones de gestión y planificación turística. Si bien hay municipios que cuentan con profesionales del área en sus Unidades (técnicos en turismo, administradores de empresas turísticas, etc.) para la gestión exclusiva de la actividad turística comunal, hay otros que optan por contratar profesionales de otras áreas o delegar la responsabilidad a algún funcionario de otra Unidad Municipal, pasando a ser el turismo una de las múltiples funciones que este debe realizar, lo que sumado a la falta de personal de apoyo, impide el desarrollo de todos los ámbitos de la actividad turística.

Tabla 1: Resultados ámbito general, encuesta dirigida a Coordinadores de Turismo Municipales
Objetivo: Conocer la estructura organizativa, la profesionalización del personal y el presupuesto de las Unidades de Turismo en el municipio

General	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
¿Cuál es su profesión?	Técnico en turismo	Ing. en gestión de proyectos	Ing. agrícola	Ing. en Adm. de empresas	Técnico en turismo	Planificador social	Adm. De empresas de trismo.
¿Cuál es su cargo en el municipio?	Encargado Of. De Turismo	Encargado Of. De Turismo	Apoyo técnico fomento productivo	Administrativo	Encargado Of. De turismo	Administrativo	Encargada oficina de turismo
¿Hace cuanto tiempo trabaja en la Unidad de Turismo?	7 meses	10 meses	1año 3 m	5 años 6 m	3 años 6m	5 años	7 meses
¿Qué tipo de contrato tiene con el Municipio?							
a- Planta						x	
b- Contrata				x			
c- Honorarios	x	x	x		x		x
d- Otro							
¿Tiene relación directa con el Alcalde?							
a- Si		x	x	x	x		
b- No	x					x	x
¿Cuenta con algún curso de formación complementaria o postítulo en turismo?							
a- Si	x		x		x		
b- No		x		x		x	x

¿A través del Municipio, tiene la posibilidad de asistir a alguna capacitación en turismo?							
a- Si	x	x	x	x	x	x	x
b- No							
Si la respuesta anterior es positiva, identifique cuáles son las instancias de capacitación en turismo							
a- Seminarios	x	x	x	x	x	x	x
b- Congresos	x	x		x	x	x	
c- Cursos	x	x	x	x	x	x	x
d- Pasantías	x			x	x		
e- Otros			x				
Total instancias por municipio	4	3	3	4	4	3	2
¿Cuál es la dependencia de turismo en el municipio?							
a- Dirección de Desarrollo Comunitario		x					x
b- Secretaría de Planificación Comunal					x		
c- Relaciones Públicas							
d- Cultura							
e- Otro	Fomento Productivo		Fomento Productivo	DIDEL		Sin dependencia	
¿Cuántas personas trabajan en Turismo y cuáles son sus cargos?	Coordi-nador	Coordi-nador	Coordi-nador	Coordi-nador	Coordi-nador 2 I.T.	Coordi-nador	Coordinador 1 I. T.
¿Cuál es el presupuesto que posee la Unidad de Turismo en el Municipio?							
a- No posee							x
b- Menos de 1.000.000	x		x				
c- 1.000.000 - 5.000.000		x					
d- 5.000.000 - 10.000.000						x	
e- 10.000.000 - 15.000.000				x	x		
f- 15.000.000 - 20.000.000							
g- Más de 20.000.000							
¿Sabe que porcentaje representa el presupuesto de Turismo con respecto del total Municipal?							
a- Si							
b- No	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

La realidad de cada municipio de Chiloé es distinta, no sólo por el tamaño de su estructura orgánica, sino también por otros factores como las características de la comuna, la capacitación y profesionalización del personal, las prioridades que el Alcalde y el Concejo Municipal consideren en su gestión y los recursos financieros disponibles. El presupuesto con que cuentan las Unidades de

Turismo en el mejor de los casos no supera los quince millones de pesos (treinta y un mil trescientos dólares), recursos que además pueden variar de un año a otro dependiendo de las condiciones financieras del municipio y de cuán importante sea la actividad turística para las autoridades locales. La mayor parte de estas Unidades tienen un presupuesto muy por debajo de lo que realmente se necesita si se quiere tomar la actividad turística seriamente.

El Sernatur (2005), señala que las principales funciones que debiera asumir la Unidad de Turismo del municipio (llámese Departamento, Oficina u otro) se encuentran en: asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de turismo en la comuna, elaborar políticas, planes y proyectos específicos destinados al desarrollo y promoción del turismo, mantener vínculos con el Servicio Nacional de Turismo en su calidad de organismo técnico especializado a fin de coordinarse y colaborar con aquél para el fortalecimiento de la actividad turística en la comuna, sostener contacto con el sector público y privado, vinculado a la industria turística nacional y local, mantener información actualizada y elaborar programas de difusión sobre las características del turismo en su territorio, realizar estudios sobre su desarrollo potencial, crear programas sociales con la finalidad de dar oportunidades a la comunidad local de bajos ingresos para acceder al turismo, supervisar el cumplimiento de las ordenanzas, decretos, convenios y contratos que mantenga el municipio con terceros en materias relacionadas con el turismo y coordinar con organizaciones del sector público y privado, la realización de eventos que tengan relación con el turismo.

Según Boullón (1990) son diversos los problemas que debe enfrentar el municipio en la conducción del sector turismo respecto de la distribución de tareas y responsabilidades en distintos ámbitos, como información, facilitación, promoción, capacitación, planificación e investigación, entre otros. Respecto del inventario turístico (Tablas 2 y 3), asociado al ámbito de información, si bien los municipios realizan registros de servicios y atractivos turísticos, sólo emplean fichas de registros oficiales (fichas del Sernatur) para el levantamiento de atractivos, no así para los servicios, lo cual no deja de ser importante, pues es el Servicio Nacional de Turismo, el organismo facultado para clasificar los servicios turísticos, sobre todo en lo que compete a los establecimientos de alojamiento, donde habitualmente se producen confusiones respecto al tipo (hotel, bed & breakfast, etc.) y categoría (estrellas).

Tabla 2: Resultados ámbito inventario turístico, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales
Objetivo: Detectar la capacidad de gestión para obtener, generar y difundir información sobre la oferta de atractivos y servicios de la comuna

Inventario Turístico	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
Para el diseño del inventario turístico Ud. realiza un registro de							
a- Registro de atractivos turísticos	x	x	x	x	x	x	x
b- Registro de circuitos turísticos		x		x	x	x	
c- Registro de servicios turísticos	x	x	x	x	x	x	x
d- Cartografía turística		x		x	x		
e- Registro de fotografías de la comuna	x	x		x	x	x	x

f- Filmoteca turística		x					
g- Otro							
h- No realiza inventario							
Total acciones por municipio	3	6	2	5	5	4	3
Si Ud. Realiza inventario turístico ¿Cada cuánto tiempo lo realiza?							
a- Anualmente	x	x			x	x	x
b- Cada dos años				x			
c- Cada tres años			x				
d- Más de cuatro años							
Para el registro de la oferta turística, ¿Qué acciones realiza la Unidad de Turismo de su Municipio?							
a- Aplica una ficha de registro de atractivos turísticos	x	x		x	x		x
b- Aplica una ficha de registro se servicios turísticos	x	x		x	x		
c- Otro			x			x	
Total acciones por municipio	2	2	0	2	2	0	1
¿A quién transmite la información de la oferta turística recopilada?							
a- Sernatur	x		x		x	x	x
b- Empresarios	x	x	x	x	x	x	x
c- Otro	x Municipio	x Municipio		x Municipio	x Municipio		
d- No la transmite							
Total por municipio	3	2	2	2	3	2	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Resultados ámbito demanda turística, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales

Objetivo: Detectar la capacidad de gestión para obtener, generar y difundir información sobre la oferta de atractivos y servicios de la comuna

Demanda Turística	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
¿Realiza estudios de demanda turística?							
a- Si	x	x		x	x		
b- No			x			x	x
Si Ud. Realiza estudios de demanda turística ¿Cada cuánto tiempo lo realiza?							
a- Anualmente	x	x			x		
b- Cada dos años							
c- Cada tres años							
d- Más de cuatro años				x			
Si la respuesta 2.2.1 es afirmativa ¿A quién da a conocer la información de demanda?							
a- Sernatur		x			x		
b- Empresarios		x		x	x		
c- Otro	Municipio	Municipio		Municipio	Municipio		
d- No la da a conocer							
Total por municipio	1	3	0	2	3	0	0

¿Cómo realiza la recopilación de la información de demanda turística?							
a- A través de las oficinas de información turística		x			x		
b- Se encarga un estudio a un agente exterior							
c- Se aplican encuestas en la comuna	x			x	x		
d- Otro							
Total acciones por municipio	1	1	0	1	2	0	0
Si la respuesta 2.2.1 es negativa, ¿a qué se debe?							
a- No cuenta con Oficinas de Información Turística			x				
b- No cuenta con personal			x				
c- No está dentro del plan de trabajo de la Unidad de Turismo							
d- No posee presupuesto			x			x	
e- Otro							x
Total por municipio	0	0	3	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, Castro, es la única Municipalidad de la provincia que cuenta con un Sistema de Información Geográfico (SIG), lo que permite que la Unidad de Turismo cuente con mayor información cartográfica como herramienta para la planificación y promoción de áreas con potencial turístico en su territorio. La falta de cartografía turística hace que sea más compleja la puesta en valor de circuitos turísticos rurales. En este mismo sentido el no transmitir, comparar ni actualizar el banco de información de la oferta turística de cada comuna con el banco de información del Sernatur puede producir errores en la información turística que se edita así como un desborde de esfuerzos por parte de los organismos públicos, pues ambos deberán realizar visitas en terreno a los servicios turísticos para recopilar la misma información lo cual puede generar molestia y confusión en el empresario.

Una de las principales problemáticas de las comunas estudiadas es la carencia generalizada de estudios y estadísticas sistemáticas, tanto de oferta como de demanda turística. La inestabilidad del personal y el escaso respaldo de la información que manejan las Unidades de Turismo conlleva a que durante la continua rotación de coordinadores se extravíe la información, es así como al asumir un nuevo Coordinador, en la mayoría de los casos, este debe volver a realizar el inventario turístico de su comuna y por ende no se maneja un banco con información histórica.

Los municipios, en temporada alta, aplican principalmente encuestas de satisfacción del visitante y en las Oficinas de Información turística (OIT) llevan un registro estadístico de consultas. Estas oficinas, recaban antecedentes del perfil del turista como: origen, número del grupo y motivo de consulta. La información recopilada se transmite como primera opción dentro del municipio y tiene como objeto justificar la implementación de proyectos turísticos en su comuna. La falta de registros o conteos de flujos turísticos tiene que ver principalmente con la falta de presupuesto y de oficinas de información.

En el ámbito de la facilitación, definida también por Boullón (1990) como las disposiciones, reglamentos, acuerdos y cualquier otro tipo de medidas dispuestas por los organismos públicos, tendientes a agilizar el ingreso, desplazamiento y egresos de los turistas y sus equipajes, así como contribución al incremento del consumo de los servicios turísticos disponibles. Según los resultados de las Tablas 4 y 5 se puede afirmar que si bien los municipios encuestados editan y distribuyen folletería informativa, es imprescindible adoptar mayores medidas de facilitación para los visitantes, considerando que la mayoría las OIT (Oficinas de Información Turística) no están disponibles durante todo el año, por tanto, se deben incorporar otras medidas de facilitación como mapas viales, señalética turística, mesas de orientación, información en la web, etc., que ayuden al desplazamiento de los turistas en todo el destino y durante todo el año. El diseño de estos elementos debiese estar establecido en una ordenanza adoptada por igual en todos los municipios que los establezca como una familia de elementos reconocible que identifique a Chiloé en sus distintos puntos de interés turístico, que reflejen identidad cultural y turística y en lo posible sea un producto validado y consensuado con las organizaciones turísticas provinciales.

Tabla 4: Resultados ámbito información turística, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales
Objetivo: Detectar la capacidad de gestión para obtener, generar y difundir información sobre la oferta de atractivos y servicios de la comuna

Información Turística	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
¿Cuántas Oficinas de Información Turística Municipales posee su comuna?							
a- Una	x	x		x			x
b- Dos					x		
c- Más de dos						x	
d- No posee			x				
¿Cuál es el periodo de funcionamiento?							
a- Anual				x	x		
b- Estival	x	x				x	
c- Estival más fines de semanas largos							x
¿Cómo se seleccionan los informadores turísticos?							
a- Selección a través de curriculum							x
b- A través de un examen escrito							
c- A través de entrevistas personales		x					x
d- Designados por el jefe directo				x			
e- Designados por el Alcalde	x	x		x		x	
f- Otro					Convenio con Liceo		
Total acciones por municipio	1	2	0	2	1	1	2
¿Se realiza algún tipo de capacitación a los informadores?							
a- Si					x		x
b- No	x	x		x		x	
2.3.5 ¿Entrega información turística de otras comunas?							

a- Si		x		x	x		
b- No	x					x	x
Si la respuesta anterior es negativa esto se debe a:							
a- Prefiere sólo promocionar su comuna							
b- Las demás comunas no hacen llegar material promocional						x	
c- No existen convenios de cooperación en promoción intercomunal	x					x	
d- Otro							Oficina reciente
Total por municipio	1	0	0	0	0	2	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Resultados ámbito facilitación, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales
 Objetivo: Detectar la capacidad de la Unidad de Turismo para gestionar acciones que contribuyan al mejor desplazamiento de los turistas en la comuna

¿Qué medidas aplica para facilitar el movimiento de turistas en su comuna?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Instalación de señalética turística		x	x		x		
b- Se abren oficinas de información turística		x		x	x	x	x
c- Se instalan mapas viales de atractivos y circuitos turísticos		x	x		x		
d- Se edita folletería de atractivos y servicios turísticos	x	x	x	x	x	x	x
e- Otro							
f- No se aplican medidas de facilitación							
Total acciones por municipio	1	4	3	2	4	2	2

Fuente: Elaboración propia

La promoción, está compuesta por la publicidad, las relaciones públicas institucionales y la concurrencia u organización de eventos de comercialización para dar a conocer los productos turísticos y apoyar las campañas similares a cargo de la actividad privada a fin de estimular la demanda en las plazas de mercado emisor. Como se puede apreciar en la Tabla 6, en este ámbito todos los municipios encuestados afirman tener una estrategia comunicacional o un conjunto de acciones para promover turísticamente su comuna; sin embargo, esta se basa principalmente también en la edición de folletería. Castro, con alrededor de cuatro millones de pesos (ocho mil trescientos dólares) es la comuna que posee el mayor presupuesto para promoción de la provincia, pero hay otras Unidades de Turismo como la de Quellón que no posee recursos. Por tanto, es necesario que el empresariado local como uno de los principales beneficiarios participe económicamente en la promoción del territorio y no se delegue esta responsabilidad sólo al sector público. Empezar entre todos los municipios de Chiloé acciones comunes de promoción y no de forma aislada como es habitual en las comunas de Chiloé, sigue siendo la forma más apropiada para

la optimización de los recursos y el desarrollo de una imagen común que le proporcione identidad al destino.

Tabla 6: Resultados ámbito promoción, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales

Objetivo: Conocer la capacidad de gestionar actividades para promover turísticamente la comuna

¿Su comuna cuenta con una estrategia comunicacional en el ámbito turístico?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Si	x	x	x	x	x	x	x
b- No							
Si la respuesta anterior es afirmativa, indique en que ciudades se promociona su comuna							
a- Santiago					x		
b- Puerto Montt					x		
c- Temuco							
d- Otra	Sólo en la Chiloé	Sólo en Chiloé	Sólo en Chiloé	Sólo en Chiloé	Puerto Varas	Sólo en Chiloé	Sólo en Chiloé
Total ciudades por municipio	0	0	0	0	2	0	0
Identifique los elementos empleados en la propuesta comunicacional de su comuna							
a- Plataformas digitales gratuitas (Facebook, blogs)	x		x				x
b- Portales públicos (Municipio, Sernatur)	x	x		x	x	x	x
c- www.chiloeisland.com							
d- Participación en ferias	x				x		
e- Material promocional impreso (afiches, guías, etc.)	x	x	x	x	x	x	x
f- Otro				radio	diario revistas		
Total elementos por municipio	4	2	2	3	4	2	3
¿Cuál es su presupuesto para promoción?							
a- menos de 500.000			x				
b- Entre 500.000 y 1.000.000	x						
c- Entre 1.000.000 y 1.500.000				x		x	
d- Más de 2.000.000		x			x		
e- No posee							x
¿Asiste a ferias promocionales?							
a- Si	x				x		
b- No			x	x		x	x
Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿de que forma asiste?							
a- Solo	x				x		
b- Asociado con otros municipios							
c- Asociado con otras entidades	x				x		
Total por municipio	2	0	0	0	2	0	0

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 7, en el ámbito fomento de inversiones menos de la mitad de los municipios encuestados realizan un registro de oportunidades de inversión en sus comunas o un registro de ideas y perfiles de proyectos de apoyo al sector turismo, el municipio de Quemchi con tres

acciones es el que más gestión realiza a través de su Unidad de Turismo en este ámbito. Contar con información clara y concreta de las necesidades de inversión es fundamental para generar nuevos emprendimientos en la comuna y fomentar el desarrollo de la inversión turística en el territorio. Por su parte, la amplia oferta de recursos y programas que ha dispuesto el Estado para apoyar a los emprendedores a través de los instrumentos de fomento productivo presenta una oportunidad para conformar instancias sólidas de coordinación que permitan orientar el uso de los recursos en función de captar los segmentos de mercado que los actores locales han identificado.

Tabla 7: Resultados ámbito fomento de inversiones, encuesta dirigida a Coordinadores de Turismo Municipales
Objetivo: Conocer la capacidad de identificar las necesidades de inversión turística y transmitir la información a las entidades correspondientes

Para fomentar la inversión en turismo en su comuna la Unidad de Turismo realiza:	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Un registro de oportunidades de inversión turística	x	x	x				
b- Un registro de ideas y perfiles de proyectos de apoyo al sector turismo	x		x		x		
c- Un registro de estudios necesarios para apoyar la actividad turística							
d- Otro	Gestión de auspicios	x					
e- No es competencia de la Unidad de Turismo Municipal				x		x	x
Total acciones por municipio	3	2	2	0	1	0	1
¿Que fuentes de financiamiento en turismo conoce?							
a- Corfo	x	x		x	x	x	x
b- Sercotec	x	x	x	x	x	x	x
c- Indap	x	x	x	x	x		x
d- Gore	x	x		x	x		x
e- Fosis	x	x		x	x		x
f- Sence	x	x	x	x	x	x	x
g- Otro	embajadas						
Total F.F. identificadas por municipio	8	6	3	6	6	3	6

Fuente: Elaboración propia

El ámbito capacitación, abarca los programas y acciones puntuales destinados a identificar y satisfacer las necesidades de formar, perfeccionar o especializar en el nivel básico, medio y superior a los funcionarios, al personal y empresarios que se desempeñan en el sector turístico. Al respecto y tal como se desprende de la Tabla 8, la mayoría de los municipios detecta las necesidades de capacitación en el sector en reuniones informales sostenidas con los empresarios turísticos de su comuna. También hay municipios que apoyan u organizan Mesas de Turismo Comunales utilizando esta instancia de trabajo con los empresarios, para definir en conjunto las capacitaciones requeridas.

Tabla 8: Resultados ámbito capacitación, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales
Objetivo: Conocer la capacidad de detectar las necesidades del empresariado local y generar acciones que permitan su implementación

¿De qué forma detecta las necesidades de capacitación del empresariado turístico?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- En reuniones informales	x	x	x			x	X
b- En mesas de trabajo público-privadas				x	x		X
c- Percepciones personales		x	x				X
d- No la detecta							
e- Otro							
f- No es competencia de la Unidad de Turismo							
Total por municipio	1	2	2	1	1	1	3
¿Cómo gestiona las capacitaciones que son necesarias?							
a- Informándolas a alguna OTEC							X
b- Derivándolas al Servicio Público correspondiente según el ámbito de capacitación			x	x	x	x	
c- Otro	x	x					
Total acciones por municipio	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Todas las Unidades de Turismo realizan una o más acciones para asistir técnicamente a su empresariado local (Tabla 9), principalmente a través del asesoramiento u orientación para la postulación de proyectos de turismo. Cabe señalar la importancia de que las Unidades de Turismo cuenten con información estadística de oferta y demanda actualizada para la elaboración de proyectos turísticos a partir del propio municipio o de actores privados. En este mismo sentido es fundamental estandarizar la información aunando criterios de recopilación y procesamiento de información con el Sernatur.

Tabla 9: Resultados ámbito asistencia técnica, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales
Objetivo: Conocer las distintas gestiones llevadas a cabo por la Unidad de Turismo para asistir técnicamente a su empresariado local

Respecto de la asistencia técnica, la Unidad de Turismo realiza:	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Un registro de estadísticas del sector turismo		x		x	x	x	
b- Estudios de perfil del turista		x	x	x	x		X
c- Un registro de oportunidades de asistencia técnica				x			
d- Un registro de consultores especializados en turismo					x		
e- Un registro de la oferta de formación y capacitación en turismo	x				x		
f- Asesorías u orientaciones a empresarios para postulación a proyectos de fomento productivo	x	x	x	x	x		
g- Otro			Ideas de negocio				
h- No es competencia de la Unidad de Turismo							
Total por municipio	2	3	3	4	5	1	1

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la planificación e investigación vinculadas con la asistencia técnica, son resultado del trabajo de equipos especializados para definir las metas de desarrollo, las estrategias del sector y el conjunto de programas y acciones que conduzcan a su cumplimiento. Además comprende la investigación y la definición de medidas para explotar y preservar los atractivos turísticos, racionalizar el crecimiento de la planta turística, programar eventos y actividades turísticas, promover el desarrollo armónico del espacio turístico, e incrementar la demanda y ventas. La Tabla 10 muestra que la mayoría de los municipios no cuenta con un Plan de Desarrollo Turístico (Pladetur) y los municipios que si han elaborado este instrumento no lo han vuelto a actualizar por la falta de recursos. El Pladetur debiese ser uno de los planes sectoriales que esté inserto en el Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco), su vigencia al igual que esté último plan debiese ser de cuatro años no obstante, su actualización debe ser anual como una forma de monitorear constantemente la oferta y demanda turística de la comuna así como el cumplimiento de los programas en base a los objetivos de desarrollo planteados, teniendo presente siempre que el municipio forma parte de sistemas territoriales mayores, tales como la provincia, la región y el país. Según Oyarzún & Szmulewics (1999) la gestión pública debiera promover una planificación a largo plazo, que incluya gestión a cinco o diez años que permita definir los objetivos en que debe marcarse el destino turístico, lo que será uno de los elementos básicos para la cualificación del producto, ya que los procesos de evaluación se basarán en dichas estrategias.

Tabla 10: Resultados ámbito planificación e investigación, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales

Objetivo: Conocer los estudios e instrumentos tanto normativos como indicativos gestionados desde la Unidad de Turismo

¿Su comuna cuenta con Pladetur?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Si	x						X
b- No		x	x	x	x	x	
Si la respuesta anterior es positiva, ¿cada cuanto tiempo se actualiza?							
a- Cada cuatro años							
b- Cada ocho años							
c- Otro							
d- No se actualiza	x						X
Si la respuesta es negativa, ¿a qué se debe?							
a- Falta de presupuesto		x	x	x	x		
c- No hay requerimiento por parte del empresariado						x	
d- No hay interés de las autoridades locales			x				
e- Otro		No se actualiza el Pladeco					
Total por municipio		1	2	1	1	1	
¿Ud. Realiza un plan de trabajo							
a- Si	x	x	x		x	x	X
b- No				x			

Si la respuesta anterior es positiva, ¿Cada cuanto tiempo lo debe realizar?							
a- Semestral							X
b- Anual	x	x	x		x	x	
c- Cada dos años							
d- Más de tres años							
¿Quién o quienes validan su plan de trabajo?							
a- Jefe directo	x	x	x		x	x	X
b- Alcalde	x	x			x	x	
c- Concejo Municipal		x					
d- Mesa comunal de turismo		x	x		x		
e- Otro	Secplan Administrador municipal						Coordinador de área Director Didel
Total por municipio	3	4	2	0	3	2	2
Trabaja en el diseño de ordenanzas municipales en turismo							
a- Si							
b- No	x	x	x	x	x	x	X
Si la respuesta anterior es negativa, esto se debe a:							
a- Falta de conocimiento en la materia							
b- No existe colaboración de las demás Unidades Municipales	x		x		x	x	
c- No hay requerimiento por parte del empresariado				x		x	
d- No hay interés de las autoridades locales		x	x				
e- Otro			x				X
Total por municipio	1	1	3	1	1	2	1

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la Ordenanzas Municipales, todos los Coordinadores municipales son categóricos en afirmar que no realizan Ordenanzas en Turismo, principalmente por la falta de colaboración de las demás Unidades del Municipio. Cabe señalar que la elaboración de ordenanzas en turismo es un trabajo absolutamente transversal e interdisciplinario, en el que es fundamental la colaboración y compromiso de todas las Unidades que puedan estar involucradas según el ámbito de la ordenanza: Dirección de Obras, Dirección de Tránsito, Aseo y Ornato, etc. Al respecto, sólo la Municipalidad de Ancud cuenta con una Ordenanza Municipal aprobada el año 2009 para las actividades de Avistamiento de Fauna Silvestre en el Monumento Natural Islotes de Puñihuil. Dicha Ordenanza es pionera en su tipo a nivel provincial y regional y tiene como objetivo regular las actividades turísticas que se desarrollan en el sector (Ordenanza de Turismo Municipal Ancud, 2009). Otras experiencias que cuentan a nivel nacional es la Ordenanza Municipal de Pucón, que en su Art. 2 reconoce el espacio turístico comunal y zonifica sus usos (Ordenanza Municipal Pucón, 2005)

En el mismo ámbito de la planificación es importante señalar la importancia de que las Unidades de Turismo cuenten con un plan de trabajo que permita ordenar y priorizar sistemáticamente las actividades que se realizaran en un plazo determinado. El plan de trabajo establece un cronograma, responsables, metas, objetivos, medidas de evaluación y control. De esta forma se evita la improvisación diaria en el quehacer turístico municipal. Leiva (1997) recomienda que las Unidades de Turismo estén estructuradas en áreas de trabajo directamente vinculadas a las líneas estratégicas del Pladetur.

Sobre investigaciones y estudios asociados al impacto de la actividad turística en Chiloé, el Servicio Nacional de Turismo en el marco del convenio entre el Banco Interamericano del Desarrollo y el Gobierno de Chile ha estado evaluando los indicadores de satisfacción, llegada, estadía y gasto promedio de turistas que visitan las provincias de Chiloé y Palena durante las temporadas media y alta, desde el año 2005 hasta el año 2008. La continuidad de estos estudios es de suma utilidad como herramienta para la toma de decisiones en materia promocional -particularmente para la selección de plazas de mercado- considerando el escaso presupuesto y periodicidad para realizar este tipo de estudios desde el municipio. Es necesario que las municipalidades a través de las Unidades de Turismo asuman promover en alguna medida la inversión turística en su territorio ya sea a través de estudios, registros de oportunidades de inversión, de proyectos, reglamentos y cualquier otro tipo de disposiciones para promover la participación de la inversión privada en el desarrollo de la planta prestadora de servicios turísticos. Si bien hay Unidades de turismo que realizan algunas acciones en este ámbito, todavía hay municipios que no involucran la Unidad de turismo en estas materias.

Respecto del ámbito contralor de servicios, el cual tiene relación con la capacidad de las Unidades de Turismo para generar acciones que fomenten la formalización de las empresas turísticas, se puede apreciar en la Tabla 11 que es la municipalidad de Castro la que realiza mayores acciones en estas materias. En este sentido es importante destacar la coordinación y comunicación que debe existir entre la Unidad de Turismo y la Unidad de Administración y Finanzas del municipio, ya que es esta última la que finalmente otorga la patente y/o permiso para ejercer una actividad comercial en el territorio comunal (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 Art. 27 y D. L. N°3.063 Art.23, 24 y 27); sin embargo, un error frecuente durante el proceso de formalización de un establecimiento turístico es no considerar la Norma Chilena 2760 existente para la clasificación de los establecimientos turísticos lo que genera por ejemplo que un servicio de alojamiento se autodenomine hotel sin contar con las condiciones exigidas para serlo (Norma Chilena Oficial NCh2760, 2007).

En la Tabla 12 se puede observar que la mayoría de los municipios encuestados no realiza acciones que promuevan el turismo social en su comuna, por lo general tanto las giras estudiantiles como los paseos de adultos mayores son organizados desde el Sernatur donde el municipio cumple más bien un rol de intermediario o de informador de estos programas con la comunidad local, aquí

nuevamente toma importancia la coordinación y comunicación que debe existir entre el municipio y el Sernatur. También se puede apreciar que para prolongar la estadía de turistas la actividad más señalada fueron las muestras costumbristas; en este sentido el festival costumbrista de Castro es la muestra más posicionada de la provincia.

Tabla 11: Resultados ámbito contralor de servicios, encuesta dirigida a cCoordinadores de turismo municipales

Objetivo: Identificar las acciones generadas para fomentar la formalización de las empresas turísticas

¿Qué acciones realiza para incentivar la formalización de empresas turísticas?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Elabora inventario de empresas informales y las deriva a la Unidad de Rentas y Patentes.					x		
b- Colabora con los inspectores municipales para la notificación de las empresas informales.					x	x	
c- Colabora en el fomento de la Ley de Microempresa Familiar como alternativa para la formalización.	x		x		x		X
d- El Municipio solo proporciona información de empresas formales.						x	
e- Otro		Trabajar la primera temporada sin patente		Participar a la mesa de turismo como incentivo a la formalización			
f- No realiza acciones en esta materia.							
Total acciones por municipio	1	1	1	1	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Resultados ámbito recreación, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales

Objetivo: Conocer las actividades en turismo social y generación de actividades recreativas

¿Qué actividades realiza para promover el turismo social?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Paseos de adultos mayores	x				x		X
b- Apoyo en las giras estudiantiles de colegios municipales					x		X
c- Otro		x	x	x			
Total actividades por municipio	1	0	0	0	2	0	2
¿Qué actividades recreativas realiza para prolongar la estadía de los turistas en su comuna?							
a- Ferias costumbristas	x	x	x	x	x	x	X
b- Festivales de música	x	x	x	x	x	x	
c- Festivales de teatro		x			x	x	
d- Campeonatos de pesca						x	
e- Actividades náuticas	x				x		
f- Otro							Fiesta del Trauco
Total actividades por municipio	3	3	2	2	4	4	2

Fuente: Elaboración propia

La instancia de trabajo asociativo intermunicipal más recurrente en Chiloé es la Mesa Provincial de Turismo (Tabla 13); Comienza a consolidarse a partir de reuniones de trabajo con la Cooperación Finistère (Francia), donde además se han concretado otras acciones como convenios para el desarrollo de rutas intercomunales, material promocional provincial, reuniones de trabajo de los Coordinadores de turismo e intercambio de experiencias en materia de turismo a nivel nacional e internacional, entre otras acciones. Sin duda esta Cooperación sienta las bases de todo el trabajo asociativo intermunicipal de Chiloé.

Tabla 13: Resultados ámbito asociatividad, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales

Objetivo: Conocer la capacidad de gestionar acciones intermunicipal para potenciar Chiloé como destino turístico

¿Qué acciones realiza en conjunto con los demás municipios para potenciar a Chiloé como destino turístico?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Participa en las mesas de turismo provincial	x	x		x	x	x	X
b- Realiza folletería en conjunto con los demás municipios	x	x		x	x	x	X
c- Realizan actividades de promoción en conjunto, tales como participación en ferias	x						
d- Diseño de circuitos y rutas intercomunales					x		
e- Gestiona el ordenamiento territorial en forma asociativa con otras Unidades de Turismo (ordenanzas, Pladetur, etc.)							
f- Otro	Señalética provincial				Política Provincial		Pladetur
g- No realiza acciones de este tipo con los demás municipios			x				
Total acciones por municipio	4	2	0	2	4	2	2

Fuente: Elaboración propia

Al margen del trabajo que se realiza con Finistère, y tal como se puede apreciar en la Tabla 13, las municipalidades de Castro y de Quemchi son las que realizan mayores acciones en estas materias, si bien durante las entrevistas los coordinadores de las Unidades de Turismo manifestaron el interés que existe por contar con un instrumento de planificación turística provincial, esta iniciativa no ha logrado concretarse en el tiempo siendo sólo la Política Provincial de Turismo la única herramienta que se ha generados a raíz de un trabajo participativo de actores públicos y privados. Es evidente que esta política reúne los criterios generales que establecen el marco de referencia para el desarrollo de la actividad turística; sin embargo, se requiere un plan estratégico de desarrollo de la mano del compromiso de los municipios para dar cumplimiento a todas aquellas acciones comunes acordadas, de lo contrario la planificación se seguirá generando de forma aislada en cada comuna, lo que produce segregación y dispersión de Chiloé como destino.

COMENTARIOS FINALES

La investigación realizada permite señalar que las municipalidades de Chiloé a través de sus Unidades de Turismo sólo realizan una gestión básica y con escasa responsabilidad en materias de

planificación, ordenamiento y gestión de la actividad turística tanto comunal como provincial. Los aspectos más deficitarios se relacionan con la alta rotación e inestabilidad laboral del profesional a cargo de la Unidad de Turismo, el escaso presupuesto y dotación de recurso humano de las mismas. Ninguna Municipalidad de Chiloé cuenta con una Dirección de Turismo, siendo esta la figura ideal en su orgánica interna pues al estar en el mismo nivel jerárquico municipal se establece una comunicación horizontal con las demás direcciones y directa con la autoridad alcaldicia, mayor participación en la toma de decisiones, involucramiento en los procesos de planificación del desarrollo comunal, además de asegurar la dotación de recursos económicos y de personal fundamentales para una buena gestión. También es relevante la carencia generalizada de estudios y estadísticas sistemáticas del sector, un sistema de información turística muy incipiente y de poca cobertura, falta generalizada de instrumentos de base para la planificación turística pudiendo ser estos la principal herramienta a utilizar para la ordenación y zonificación de actividades turísticas en su territorio.

Por su parte, entre los elementos positivos destacan la dotación de Unidades de Turismo en la mayor parte de los municipios chilotes, si bien todas son con carácter de oficina al menos es un claro indicio del reconocimiento de la actividad turística de sus comunas. Destacan además los esfuerzos realizados en materia de promoción, sin embargo estos son principalmente de carácter comunal y escasamente de Chiloé en su conjunto.

Los municipios que han optado por la actividad turística como uno de los ejes productivos de su comuna deben dotar con las herramientas administrativas, profesionales y financieras a las Unidades de Turismo para que estas puedan cumplir su rol de planificar y orientar el desarrollo turístico local. Las municipalidades que han insertado en su organización interna una Unidad especializada en turismo están en condiciones de enfrentar con mayor éxito la gestión sectorial.

En este mismo ámbito, cualquier destino que pretenda competir en el mercado deberá diseñar un plan estratégico que integre todos los productos turísticos del territorio en el que se ubica. De ahí la necesidad del compromiso colectivo de las municipalidades chilotas en impulsar procesos de planificación y gestión en conjunto para garantizar un desarrollo de la actividad a largo plazo compatible con el entorno, con su patrimonio natural, cultural y que procure conservar la identidad del archipiélago y sus recursos autóctonos. La declaratoria de Zona de Interés Turístico (ZOIT) en Chiloé, por ejemplo, si bien no asegura por sí sola la protección de los activos en turismo pues más bien es un instrumento indicativo, al menos sería un primer intento de ordenamiento territorial a objeto de posibilitar una adecuada planificación del desarrollo del turismo en la provincia.

Para lograr una gestión eficiente, el Sernatur (2008) afirma que el destino turístico requiere conformar una estructura de gestión público – privada con capacidad para impulsar programas y proyectos orientados a un propósito central: satisfacer las expectativas de la demanda turística. De esta forma, la asignación de recursos, las decisiones estratégicas de programación, la definición de instrumentos de planificación y cualquier otra iniciativa orientada a la acción del sector público

vinculada al turismo en el territorio debieran responder a dicho propósito. Es conveniente dejar claro que no se pretende duplicar ninguna estructura administrativa existente en el territorio sino aprovechar las instancias existentes, cuando estas han demostrado un grado de cohesión y eficacia. Por ejemplo, las mesas de turismo podrían asumir como la instancia de gestión.

Por último, la aplicación de un proceso de planificación y gestión de las actividades turísticas a nivel local que asegure la sostenibilidad constituye uno de los principales objetivos que la comunidad residente en una zona turística exigirá de sus autoridades, especialmente en un momento en que el territorio ha dejado de considerarse tan sólo como un depósito del equipamiento y de las obras de infraestructura para pasar a desempeñar un papel determinante que reconoce que el crecimiento, y más aún la posibilidad de lograr el desarrollo del turismo, depende directamente de la protección ambiental del entorno en que se desenvuelve la actividad (Sernatur, 2007).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boullón, R.** (1990) "Los municipios turísticos". Edit. Trillas, México
- Bringas, N.; Djamel, T.; Méndez, E.; Cuamea, F. & Ramos, J.** (2004) "Programa estatal de desarrollo urbano y ordenamiento territorial de Baja California". Reporte de Investigación, SIDUE-SEDESOL-COLEF, Ediciones del periódico oficial del estado, California
- D. L. N° 3063,** Ley de Rentas Municipales disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=18967> Acceso en Agosto de 2010
- Goded, M.** (2002) "La promoción de la actividad turística ¿Una política de desarrollo acertada?". Revista de Economía Mundial 7: 112 – 133
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P.** (1994) "Metodología de la Investigación". Mc. Graw Hill, México
- Inman, C. & Segura, G.** (1998) "Turismo en Centroamérica. El reto de la competitividad". INCAE / CLACDS, Sao Paulo
- Leiva, V.** (1997) "Turismo y gestión municipal". Asociación Chilena de Municipalidades, Santiago de Chile
- Ley Orgánica de Municipalidades Nro. 18.695** disponible en: <http://www.leychile.cl/Consulta/listaresultadosimple?cadena=Ley+organica+de+municipalidades> Acceso en Agosto de 2010
- Lillo, A.; Bañuls, A.; Rodríguez, R. & Sevilla, M.** (2007) "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico". Cuadernos de Turismo 19: 47-69
- Norma Chilena Oficial Nro 2760** disponible en <http://www.tecturcoquimbo.cl/pdfs/Nch2760-Of2003.pdf>. Acceso en Agosto de 2010.
- Ordenanza de Turismo Municipal Ancud** (2009) "Ordenanza municipal para actividades de turismo de observación de fauna silvestre en el Monumento Natural Islotes de Puñihuil comuna de Ancud" disponible en: http://www.muniancud.cl/?page_id=1117 Acceso en agosto de 2010

Ordenanza Municipal Pucón (2005) disponible en: <http://www.municipalidadpucon.cl/para%20descarga/ordenanzas/OrdenanzaPuconult.pdf> Acceso en agosto de 2010

OMT - Organización Mundial del Turismo (1994) "Manual para organizadores locais". Ministério Da Indústria Do Comercio Do Turismo, Brasília

Oyarzún, E. & Szmulewicz, P. (1999) "Fortalecimiento de la gestión en destinos turísticos". Gestión Turística I(4): 93-102

Pardillas, X. & Fabeiro, P. (2004) "La formación de la imagen de un nuevo destino". Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Vigo, Vigo

Sancho, A. (2001) "Apuntes de metodología de investigación en turismo". Organización Mundial del Turismo, Madrid

Sernatur (2010) "Estudio de flujos de la demanda de turismo interno". Departamento de Planificación, Santiago de Chile

Sernatur (2008) "Modelo de gestión integral de destinos turísticos". Departamento de Planificación, Santiago de Chile

Sernatur (2007) "Orientaciones para el diseño de un Pladetur en destinos turísticos". Departamento De Planificación, Santiago de Chile

Sernatur (2005b) "Pauta general para la formalización de un departamento de turismo y/o una oficina de información turística en el municipio". Departamento de Planificación, Santiago de Chile

Toselli, C. (2006) "Algunas reflexiones sobre el turismo cultural". Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural 4(2): 175 – 182

Torres, E. (2003) "Una aproximación a la sostenibilidad económica en los procesos de desarrollo turístico". En: I. Valdés & J.M. Pérez (dir.) Experiencias públicas y privadas en el desarrollo de un modelo de turismo sostenible. Fundación Universidad de Oviedo, Oviedo pp. 95-103

Van Dijk, T. (1996) "Análisis del discurso ideológico". Revista comunicación y política, Universidad Autónoma de México 6: 15-43

Yasarata, M. Altinay, L.; Burns, P. & Okumus, F. (2009) "Politics and sustainable tourism development – Can they co-exist? Voices from North Cyprus". Tourism Management 31: 345-356

Recibido el 05 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 26 de diciembre de 2011

Aceptado el 13 de enero de 2012

Arbitrado anónimamente

COMPETENCIAS EN SERVICIO AL CLIENTE Y EFECTIVIDAD EN SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**Sus características en el sector turismo**

María Lucero Botía Sanabria*
Luis Humberto Orozco Pulido**
Universidad Antonio Nariño
Bogotá - Colombia

Aquel que se porta gentil y cortésmente con los extranjeros demuestra ser ciudadano del mundo.
Francis Bacon

Resumen: Este artículo presenta la caracterización de las competencias de servicio al cliente (CSC) en cinco eslabones de negocios de la cadena productiva del turismo efectuada en tres ciudades colombianas identificadas como apuestas productivas (Armenia, Palmira-Buga y Neiva), y la relación entre las CSC y la medida de la efectividad para solucionar problemas complejos (EfSP). Se evaluaron 337 personas que realizan labores de servicio al cliente, vinculadas laboralmente a una de las 172 unidades de negocio visitados. Aplicados los instrumentos pertinentes (Checklist de competencias y Test de efectividad), en primer lugar se comparó la medición de las competencias con un modelo construido de acuerdo con normas internacionales y se encontraron distancias entre el 20 y 40% para las competencias evaluadas respecto del modelo; en segundo lugar se encontró que en las tres ciudades las muestras se agrupan por debajo del promedio esperado en efectividad en solución de problemas. En tercer lugar y usando SPSS v.16 se halló independencia entre las dos variables medidas ($r=0.02$) lo que indica que no se demandan mutuamente para mejorar la calidad del servicio al cliente en momentos de verdad en el sector turístico. Se afirma la necesidad de ampliar este estudio a otras ciudades con perfil similar en cuanto al turismo como actividad económica, y la importancia de focalizar la capacitación en manejo de situaciones emocionales y trabajo en equipo, identificadas como las competencias más deficientes.

PALABRAS CLAVE: competencias servicio al cliente, solución de problemas, sector turístico.

Abstract: Characteristics of Customer Service Competencies and Problem Solving Effectiveness in Tourism Sector. This paper outlines some customer service competencies (CSc) characteristics identified in five links of tourism business chain from three Colombian cities nominated on the national development plan as productive stakes (Armenia, Palmira-Buga and Neiva). Indeed it was explored the relationship between CSc and problem solving effectiveness (PSE). The assessment was applied to 337 workers from 172 visited businesses, using two collect data instruments: a CSc checklist and an problem solving effectiveness test. In a first analysis the CSc results were compared with a model built according to international performance rules; this comparison showed distances of 20-40% from

* Psicóloga y Magister en Psicología Comunitaria de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Docente Investigadora en la Universidad Antonio Nariño, Bogotá, Colombia, Universidad Javeriana y Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Magistrada Tribunal Deontológico y Bioético de Psicología de Cundinamarca (COLPSIC) Bogotá, Colombia. Consultora en diseño de procesos de formación humana integral y gestión curricular. E - mail: lucero.botia@uan.edu.co, mlbotia@gmail.com

** Psicólogo y Magister en Educación con énfasis en procesos cognoscitivos. Docente-investigador en la Universidad Antonio Nariño, Bogotá, Colombia; Universidad Piloto Bogotá, Colombia, Universidad Nacional Abierta y a Distancia Bogotá, Colombia. Experto en comunicación e investigación en solución de problemas. Asesor y consultor en procesos educativos y diseño curricular. E - mail: lhoroocop@gmail.com

the built model. With a second analysis, it was found that the samples scores from the three cities were grouped below the expected value on PSE. Using SPSS v.16 on a third step, it was observed independence between the two measured variables ($r=0.02$), indicating that they don't require each other to improve customer service quality in tourism's moments of truth. The results invite to extend the study to other cities where tourism is a relevant economic activity, and to focus the workers training on enhancement emotional situations coping and teamwork skills because of these appeared as lower competencies.

KEY WORDS: *costumer service competencies, problem solving processes, tourism sector.*

INTRODUCCIÓN

Diversas problemáticas han obstaculizado la implementación exitosa en Colombia de modelos y políticas de desarrollo que han evidenciado en otros países y regiones sus bondades para mejorar niveles de producción de riqueza, indicadores de progreso y estándares educativos y sociales. Una observación natural del comportamiento social colombiano permite identificar creencias, patrones de conducta, hábitos y prácticas sociales que a primera vista parecen influir negativamente en el logro de estándares internacionales de productividad y competitividad en diversos sectores de la economía, entre ellos, el sector turismo.

Algunas teorías administrativas afirman que en todos los sectores de la economía el servicio al cliente y el modo como se presta son factores intangibles que inciden de manera importante en los indicadores de productividad, de efectividad y competitividad (Hatz, 1991; Horovitz & Jurgens, 1993; Horovitz, 2000) de las organizaciones y reconocen que la franja más importante de la calidad en el servicio al cliente obedece o depende del desempeño que directamente, en los momentos de verdad, realizan los funcionarios encargados de atender a los clientes que adquieren productos o servicios (Pine, 1994; Bateson & Hoffman, 2002). De esta manera, el servicio al cliente, en el que participan sinérgicamente variables asociadas a la empresa, al funcionario y al mismo cliente, se convierte en un factor de alto impacto en la captación de nuevos clientes, en el logro de su fidelización y en la promoción de indicadores del éxito organizacional.

Servicio al cliente y competencias laborales

Según Cabarcos (2006: 5), se cuenta con evidencia de que el renglón turístico es uno de los escenarios organizacionales que demanda en mayor medida dar relevancia al servicio al cliente. El servicio al cliente es el resultado de un proceso en el que cada área conoce su función específica; en este sentido constituye un diseño que define las competencias especializadas que deben desempeñar los funcionarios de alto nivel, nivel medio y operativo, orientados y controlados por la administración. El conocimiento administrativo (Dávila, 2001; Daft, 2007) reconoce que una empresa exitosa tiene en cuenta en su accionar aspectos generales como creación de buen clima laboral,

brindar al personal oportunidades para el crecimiento personal y laboral, mantener transparencia con sus inversionistas, cumplir con las leyes laborales, mantener buenas relaciones con proveedores, contribuir a la conservación del medioambiente, mantener buena relación con la ciudadanía, crear sistemas salariales que permitan la participación de los empleados en las utilidades operacionales e incentivar la promoción cultural de la comunidad. Todas estas también son reconocidas como variables que en conjunto inciden en el desempeño de los funcionarios que participan en los procesos y actividades de servicio al cliente incluso en los momentos de la verdad (Gil, 1995; Romo, 2010).

El momento de la verdad, hace referencia a los momentos o situaciones específicas en los que el cliente requiere cubrir una necesidad o lograr un propósito específico en los cuales el contacto y la interacción con un funcionario de la empresa es crítico y definitivo (Grönroos, 1990), son los instantes en que el empleado debe abordar uno o varios problemas a solucionar: Por una parte, ha de atender a las políticas y protocolos organizacionales y de otra resolver de la mejor manera posible las solicitudes del cliente para lograr su satisfacción, lo que le demanda poner en escena sus competencias (cognitivas, conocimiento de sus atribuciones y actitudinales) para atender efectivamente las demandas del cliente (Kotler, s.f.).

Siguiendo los principios de la gestión por procesos (Beltrán et al., 2002), para cada eslabón del servicio se establece la función específica exigida en cada área y se definen las opciones con que el funcionario cuenta para ayudar al cliente cuando plantee sus demandas o necesidades. Cada sector económico y cada organización según su objeto social y la orientación y fines que considere pertinentes establece las políticas y procedimientos de atención y servicio al cliente.

En el sector turístico, dada la amplitud y diversidad de actividades productivas ofertadas y solicitadas por los usuarios la cadena de servicio (agencias de promoción y ventas, transporte, restaurantes, hoteles, sitios de interés turístico, tiendas de artesanías) conformada por todos los momentos de verdad, no tiene un ciclo exacto para cada cliente cuando éste recibe la atención, pero si es posible determinar algunos puntos de contacto mediante los cuales el cliente percibirá el grado de la calidad de la prestación del servicio (Kotler, s.f.).

La dinámica que refleja la cadena productiva del sector turístico, precisa un constante replanteamiento de las funciones que deben desempeñar cada uno de los trabajadores de esta industria para enfrentar exitosamente los permanentes y novedosos retos (García & Pérez, 2008); la industria del turismo es una de la áreas en la que el trabajo que se realiza es, en un 70%, práctico, cara a cara con el cliente, ya que el empleado en este sector trabaja en ámbitos de servicio directo como aeropuertos, agencias de viajes, hoteles, restaurantes, parques temáticos, de diversiones y reservas, mercados que en su mayoría generan “momentos de verdad” de manera permanente. En los países más desarrollados, la industria hotelera internacional cuenta con personal calificado en sus diversas áreas (Cabarcos, 2006: 171); sin embargo, en Colombia las personas que prestan servicios en el sector turismo, tal como se constata en este estudio, en su gran mayoría han aprendido a

desempeñar sus actividades de forma empírica, o en su defecto una pequeña cantidad han accedido a estudios de nivel técnico en el área (Carranza, Verduzco & Álvarez, 2003).

El tipo, calidad y alcance del desempeño de las personas en funciones específicas dependen del nivel y tipo de competencias laborales que ha desarrollado en un momento determinado. La OIT (2004) propone una comprensión casi universal acerca del concepto competencia laboral, aplicable en cualquier ámbito laboral, según esta entidad la competencia laboral se asume como la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo; en este sentido, se refiere a la evidencia que la persona debe dar de su capacidad efectiva para aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño de un puesto de trabajo que ejerce ó al que aspira ejercer.

Por supuesto, como lo menciona Agudelo (1998), las competencias no se dan en vacío. Esto indica que por lo general requieren de capacitación y práctica para lograr un nivel de madurez, de experticia y de destrezas para atender a los estándares establecidos y reconocidos dentro de los sectores productivos específicos (gremios), que las describen, las formulan y las miden atendiendo a los indicadores que un trabajador debe hacer evidentes en su desempeño dentro del contexto en que las labores ocurren.

En una rápida retrospectiva, se puede afirmar que el concepto actual de competencia laboral emergió como resultado de las investigaciones de David McClelland (década de 1970) dirigidas a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño exitoso en el trabajo (Vargas et al., 2001). McClelland, afirmó que las competencias se generaban en el trabajo y no en la escuela, que no bastaba con tener un título o los conocimientos sino que era necesario saber hacer las cosas, es decir, que estuviera presente el saber, el saber hacer y el saber ser a lo que desde un sentido epistemológico se puede agregar también *el saber sobre el saber hacer*. Al respecto Greg Whitear (1997) recuerda cómo en Inglaterra ante el desfase entre los programas de formación profesional y la realidad de las empresas se consideró la importancia de valorar no sólo la adquisición de conocimientos, sino también su aplicación en el trabajo de forma que vieron en la implementación de gestión por procesos involucrando las competencias laborales, una herramienta útil para mejorar las condiciones de efectividad, pertinencia y calidad laboral.

Actualmente, el enfoque por competencias en un marco de gestión por procesos es la forma en que las organizaciones responden para lograr la adaptación productiva y estratégica a las características, necesidades y expectativas de los consumidores de bienes y servicios, quienes, en definitiva gracias a sus roles, controlan y determinan las acciones empresariales de expansión y mantenimiento dentro de los mercados. Las empresas existentes se enfrentan a mercados cada vez más dinámicos, exigentes, cambiantes e impredecibles, en virtud de factores relacionados con la apertura de ofertas, precios novedosos, la creciente competencia y los acelerados cambios ofrecidos por las nuevas tecnologías que desarrollan y desactualizan los productos. Esta dinámica genera

variaciones en los factores que contribuyen a lograr y mantener la fidelidad y satisfacción de los clientes y suelen denominarse *servicios agregados*, esto es el conjunto de productos que coadyuvan a mantener la competitividad con base en la cada vez mayor atención a las preferencias del consumidor final (Parral, s.f.).

En el sector turismo la calidad del servicio brindado hacia los clientes es con seguridad el elemento productivo y comercial que aporta un verdadero factor diferenciador y mayor valor agregado. El sentido *del servicio* que acompaña al producto (que puede ser un mismo servicio) requiere del desarrollo de mejores competencias especializadas por parte de los empleados o funcionarios encargados de las actividades vinculadas a la cadena del servicio.

Servir, según la Real Academia Española de la Lengua (2009) es, en su primera acepción *Estar al servicio de alguien* y en su segunda *Estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone*. Es decir, que servir es estar a la disposición de las órdenes de otros, pero, según diversos autores, *la cultura de la cual procedemos y nos hemos formado en nuestros países de habla hispana, está influenciada por el principio de “servir, es vil”; traemos en nuestros genes poderosas grabaciones de origen hispano, la cual a su vez tiene la influencia de más de 600 años de dominación árabe. Según esta postura al “servir” no es muy natural, ni tampoco lo aceptamos muy fácilmente. Esto nos llega con claridad absoluta y meridiana de nuestros ancestros indígenas (mayas, toltecas, aztecas, quechuas, etc.) si es que tenemos algo de ellos. De acuerdo a nuestros patrones culturales tener “sirvientes” es considerado de un nivel superior de desarrollo. El llegar a ser jefe o gerente es considerado por muchos una meta de altísima relevancia para alcanzar* (PRIME, 2009; Pereira, s.f.).

De un modo diferente, en la cultura anglosajona quienes prestan sus servicios son vistos como trabajadores esenciales y la idea de que la calidad del servicio al cliente es definitivamente no solo un valor agregado sino también el factor que marca la diferencia en relación al producto o servicio que se entrega al cliente final, es una línea crítica. En ese contexto cultural se abordan dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso y sobre las que se invierten esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una experiencia que vaya más allá de sus expectativas en los productos, los procedimientos, las instalaciones, la tecnología disponible y la información (Vecino, 2008).

En ambos contextos la relación entre el cliente y la empresa la sostiene el funcionario o empleado que entra en contacto real; quien atiende al cliente es el representante de la empresa, es el intermediario en el contacto entre las partes entregando, atendiendo, realizando acciones puntuales que en conjunto forman el servicio, o exhibiendo sus productos. En turismo, el empleado tiene la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que trasciende lo puramente transaccional de manera que el prestador del servicio no es entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el

cliente. Lo anterior subraya el hecho que en servicios de turismo prácticamente todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad no solamente con el producto que se entrega sino también con el esfuerzo permanente para que la satisfacción del cliente sea óptima y así mismo su calificación de la calidad del servicio recibido sea mejor.

Quien presta el servicio (gerente, empresario, empleado, funcionario), re-crea y comunica la cultura organizacional al atender a un cliente. La importancia que le expresa, la manera como establece la relación de servicio y de todos los componentes que se relacionan (Cabarcos, 2006), son los atributos propios del servicio al cliente por lo que no es suficiente tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que el funcionario tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio (empoderamiento empresarial).

En este orden de ideas, las competencias laborales en servicio al cliente se deben entender como una estrategia en la que todas las áreas están directa o indirectamente comprometidas con los clientes; ello se facilita si todos y cada uno de los procesos se enfocan al logro de los resultados misionales y a que las personas que conforman la organización interioricen una vocación legítima hacia el servicio y se comprometan directamente con los resultados de la empresa. Las competencias en "Servicio al Cliente", están conformadas por atributos personales que se pueden asumir como factores de personalidad que integran el respeto, la tolerancia, la adaptabilidad, recursividad, destreza y sensibilidad social, persuasión, habilidades de comunicación y escucha entre otras (Cabarcos, 2006).

El aprendizaje, desarrollo y fortalecimientos de las competencias es un elemento clave y crítico dentro de la cultura del servicio, hecho que demanda de capacitación continua de todo el personal, haciendo especial énfasis en quienes tratan directamente con el cliente (frontline), pues de su desempeño depende grandemente la satisfacción y la fidelización del cliente (Kotler, s.f). Esta afirmación orienta a su vez la mirada a otro elemento crítico para desarrollar estrategias de servicio exitosas al cliente referido al trato que merece, necesita y se debe al cliente interno. El trabajador, su motivación, disposición y entrenamiento, las cuales dependen en buena medida de las políticas de dirección, de la cultura organizacional y se ven afectadas por otras variables organizacionales controladas o generadas desde la dirección es el primer cliente de la organización y con alta probabilidad transferirá en su servicio su propio grado de satisfacción.

SERVICIO AL CLIENTE COMO SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

En ciertas circunstancias el dominio o la experticia en servicio al cliente no es razón suficiente para garantizar alta calidad en el servicio y una consecuente alta satisfacción del cliente. Constantemente, el servicio o la prestación de servicios en el sector turístico se ve dirigida a la solución de los requerimientos de los clientes que por su dinámica y particularidades se transforma en

un constante “solucionar los problemas”, pues se generan a cada paso circunstancias que interfieren con la intencionalidad y objetivos de los usuarios en sus vacaciones o viajes de descanso e inclusive en actividades de estudio o de negocio en las que se emplean los mismos servicios.

Cuando se piensa en la solución de problemas, en una perspectiva cotidiana y del sentido común inmediatamente se remite a la reflexión sobre los procesos mentales y sobre las habilidades que se requieren para un eficaz y eficiente hallazgo de respuestas que pueden girar en torno a una problemática o al logro de objetivos específicos. Sin embargo, la solución de problemas es un proceso de pensamiento altamente complejo, una meta-habilidad que demanda capacidades cognoscitivas de procesamiento de la información que se recibe, de razonamiento, de comprensión, del estilo cognoscitivo de abordar los problemas y de las actitudes que dirigen con mayor o menor facilidad la conducta hacia la efectividad en dar las respuestas en tiempo con los menores costos económicos o emocionales posibles (Botía & Orozco, 2009). Al realizar una tarea, que puede ser simple o compleja, se activan operaciones y procesos cognoscitivos y de pensamiento simples, determinados por estados neurofisiológicos, y otros altamente complejos como la búsqueda y cotejo de patrones, el chequeo basado en la estructura de conocimiento, operaciones de análisis, razonamientos diversos y toma de decisiones, para llegar a una solución o realización específica, óptima y efectiva (Funke & Frensch, 2007) de tal suerte que, como lo cita Sternberg (2003), al atender un requerimiento de servicio analizado como solución de problemas se activa una dinámica en la que son igualmente relevantes la complejidad del problema que determina un conjunto de demandas cognoscitivas y el nivel de capacidades del solucionador. Si hay correspondencia entre las demandas del problema o requerimiento y las capacidades, seguramente se observará una solución efectiva, pero si las demandas exceden de manera importante las capacidades del solucionador es altamente probable una solución ineficiente, insuficiente o errónea.

La sinergia que emerge apreciable entre servicio al cliente y solución de problemas demanda el desarrollo de competencias laborales en servicio que exigen una especial atención al componente de habilidades en solución de problemas. En consecuencia el trabajador, además de fijar sus objetivos individuales de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos; y en las actividades del servicio turístico debe ser capaz de lograr los objetivos una y otra vez y hacer las cosas mejor la próxima vez, desarrollando consciencia (léase metacognición) de cómo se hacen las cosas y compartir este entendimiento con los demás miembros que se relacionan con sus actividades. Si un empleado enfrenta un problema o tiene una idea de mejoramiento, es responsable de emprender las acciones desde su campo de atribuciones para participar en la solución, y si la organización comprende las variables de las que depende el éxito y la calidad del servicio en la perspectiva de las personas que prestan el servicio vistas como solucionadores, tiene la posibilidad de potenciar en alto grado sus indicadores de calidad, productividad y competitividad en servicio al cliente.

MÉTODO

Esta investigación, dados sus procesos de recolección y análisis así como sus preguntas orientadoras y el alcance de los análisis y resultados, se identifica como un estudio de campo transversal y descriptivo. Para el cumplimiento del objetivo de caracterizar las competencias en servicio al cliente y la efectividad en solución de problemas en la cadena productiva del turismo en tres ciudades intermedias (Armenia, Palmira-Buga & Neiva) de tres departamentos que aportan al sector turismo como apuesta productiva en sus planes de desarrollo, se creó un grupo interdisciplinario en el que participaron investigadores de administración de empresas, ingeniería industrial, psicología organizacional, psicología del pensamiento y hotelería y turismo.

Fuentes de información

Para el trabajo de campo en las ciudades designadas como objeto de estudio, se seleccionaron de manera aleatoria 172 unidades de negocio (20% del total-universo de negocios identificados por datos de Cámara de Comercio); éstas fueron visitadas por dos expertos en el área de servicio con formación en ciencias económicas y administrativas, quienes, previa autorización de acceso al personal de diverso nivel (n=337) aplicó los instrumentos de recolección de datos que permitían evaluar en un formato de autoreporte las competencias en servicio al cliente y la efectividad en solución de problemas. A continuación se detalla la muestra de unidades de negocio participantes distribuidas según el eslabón de la cadena productiva del servicio a que pertenecen (Tabla 1) y posteriormente se detallan las características de la muestra de trabajadores participantes en la medición de competencias en servicio y efectividad en solución de problemas (Tabla 2):

Tabla 1: Unidades de negocio visitadas

Ciudad	Eslabones Cadena del Turismo					Total
	Comercia- lización	Trans- porte	Aloja- miento	Alimen- tación	Servicios proximidad	
Armenia	8	7	20	12	13	60
Neiva	14	4	6	18	4	46
Palmira- Buga	3	7	27	23	6	66
Total	25	18	53	53	23	172

Fuente: Elaboración propia

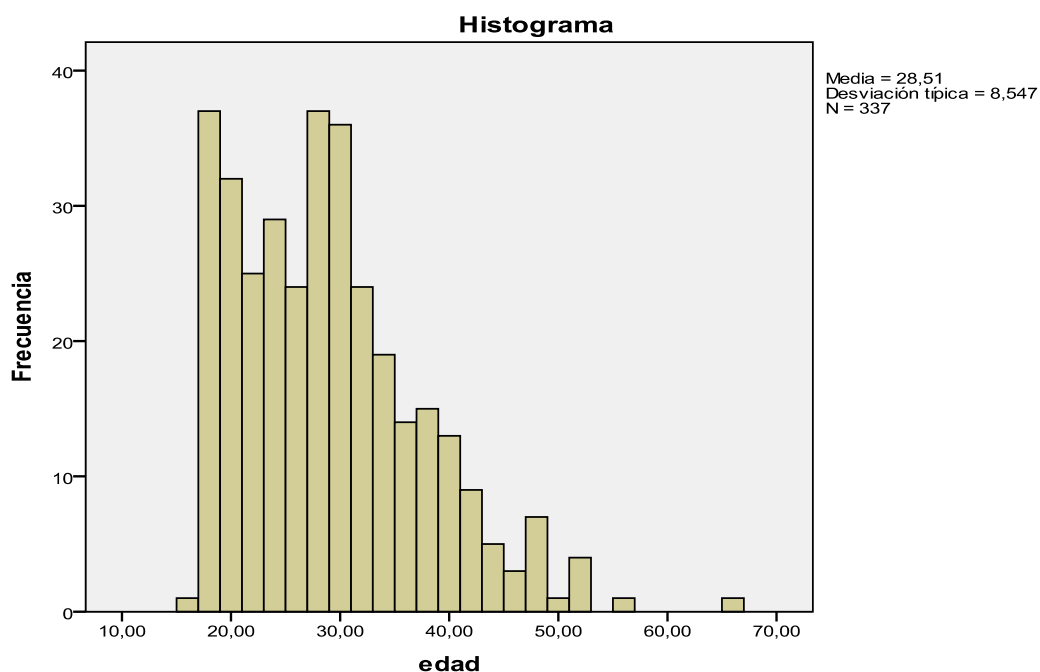
Como se puede observar, en la Tabla 2 se discrimina el número de hombres y mujeres que conformaron la muestra de cada ciudad, distribuidos por rangos de edades. La variable edad indica un promedio de 28.5 años; no se aprecian diferencias significativas en la proporción de hombres y mujeres que prestan sus servicios en el sector en ninguna de las tres ciudades.

Tabla 2: Género y edad del personal evaluado en cada ciudad visitada

Ciudad	Género	Rango Edad (años)						Total
		16-23	24-31	32-38	39-46	47-54	55-65	
Armenia	Hombre	8	36	10	3	1		58
	Mujeres	17	29	9	2	2		59
	Total	25	66	19	5	3		118
Palmira-Buga	Hombre	21	17	20	5	1	1	65
	Mujeres	21	13	13	6	3	1	57
	Total	42	30	33	11	4	2	122
Neiva	Hombre	18	13	5	11	1		48
	Mujeres	29	8	5	3	4		49
	Total	47	21	10	14	5		97
Totales	Hombre	47	66	35	19	3	1	171
Genero	Mujeres	67	50	27	11	9	1	165
Total de la muestra		114	117	62	30	12	2	337

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Histograma edad de la muestra



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 1 se observa que el mayor porcentaje de la muestra está entre los 20 y 30 años; en la Tabla 3 se evidencia que el 39% son bachilleres, pero solo el 17.6%, tienen estudios cortos relacionados con la actividad que desarrollan (turismo).

Tabla 3: Grado de educación del personal evaluado que presta servicio al cliente

Grado de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Omisiones	11	3.3
Ninguno	1	0.3
Primaria	21	6.3
Bachillerato	131	39.0
Técnico	59	17.6
Tecnólogo	37	11.0
Profesional	76	22.6
Postgradual	0	0.0
Total	336	100,0

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos

Para este estudio se desarrollaron y validaron dos instrumentos: Checklist de competencias en servicio al cliente (Orozco, López & Botía, 2007) y Test de efectividad en solución de problemas (Botía & Orozco, 2010). En ambos casos el desarrollo implicó la participación de un panel de expertos para la estructuración de un modelo teórico que sustente la medición psicológica, la construcción de los reactivos que conforman cada prueba, la validación de la misma por criterio experto en un principio, y luego por evaluación de confiabilidad medida con métodos estadísticos dentro del modelo de teoría Clásica de los Test.

Para la evaluación de competencias en servicio al cliente, con base en los marcos de referencia de OIT – CINTERFOR aplicables y concordantes con los estándares internacionales, se identificaron las 10 competencias más relevantes en las tareas de atención y servicio al cliente, ellas son: comunicación interpersonal, solución de problemas, solución de conflictos, manejo de situaciones emocionales, trabajo en equipo, mejoramiento continuo, orientación al logro, enfoque al cliente, adaptación al cambio y relaciones interpersonales. Para evaluarlas se identificaron los indicadores de desempeño con base en los cuales se construyeron los 34 ítems que conforman el instrumento. Al examinar las propiedades psicométricas de todos los ítems y la confiabilidad de la prueba se obtuvo un Alpha de Cronbach = 0,95, valor que permite calificarla como una prueba altamente confiable y con adecuadas evidencias de validez interna dado que obtuvo altos índices de discriminación y de dificultad. El instrumento presupone un modelo de nivel de competencias ideal, contra el cual se califica cada persona con base en el autoreporte de su checklist.

Para la construcción del Test de efectividad en solución de problemas se diseñaron un conjunto de 5 casos de problemas complejos cuya solución permite elaborar inferencias acerca de las competencias de los sujetos para anticipar consecuencias, prever riesgos, generar estrategias diversas y aplicar diversos modos de análisis de situaciones entre otros atributos. Al evaluar las

propiedades psicométricas de esta prueba, si bien se obtuvieron altos índices de discriminación y adecuados índices de dificultad como propiedades psicométricas, se obtuvo un Alpha de Cronbach = 0.41, indicador que lo ubica como un instrumento suficientemente confiable.

Procedimiento

La recolección de datos de los atributos indagados se efectuó como parte de un estudio mayor, para el cual se contó con un protocolo de visita de recolección y evaluación de calidad del servicio realizado por los expertos evaluadores (Botía, Quiceno, Orozco & Díaz, 2010a; 2010b). El protocolo incluía, además de la aplicación de los dos instrumentos descritos, la realización de una entrevista semiestructurada con directivos, administradores o gerentes, la cual buscaba establecer aspectos organizacionales como misión, visión, políticas, planeación y otros componentes que permitieran valorar el nivel de calidad del servicio al cliente en cada unidad de negocio; y posteriormente hacer interpretaciones sobre la calidad, las competencias y la efectividad en solución de problemas en el conjunto de la cadena productiva del turismo en cada una de las ciudades visitadas (Armenia, Palmira-Buga & Neiva).

El procedimiento seguido en cada ciudad, fue –una vez seleccionadas las unidades de negocio de manera aleatoria- concertar citas previas con los administradores o gerentes de entidades que fungen como eslabones de la cadena productiva del sector como agencias de viajes, organizaciones dedicadas al transporte terrestre, hoteles, restaurantes y servicios de proximidad quienes respondieron a la entrevista semi-estructurada dirigida a los directivos y facilitaron el proceso de aplicación de los instrumentos de caracterización de las competencias en servicio al cliente, y valoración de la efectividad en solución de problemas de los empleados que atienden en los momentos de verdad.

Aplicados los instrumentos se sometieron a tabulación y análisis estadístico de nivel descriptivo y correlacional utilizando herramientas estadísticas de Excel, y la función de análisis de confiabilidad del programa SPSS versión 16.

RESULTADOS

Las preguntas que guiaban este estudio estaban referidas a establecer las características de las competencias en el servicio al cliente en las ciudades de referencia, valorar el nivel de efectividad en solución de problemas y explorar la posible relación entre ambos atributos de los funcionarios que realizan labores de servicio al cliente de manera directa en los momentos de verdad.

Al respecto, y como se aprecia en la Tabla 4 y en el Gráfico 2, ninguno de los grupos evaluados (en las tres ciudades) en promedio, alcanzó el nivel esperado según el modelo en el que se

fundamenta la medición. Los resultados evidencian variaciones destacables en cuanto a la distancia entre el nivel promedio de cada competencia y el nivel esperado según el modelo.

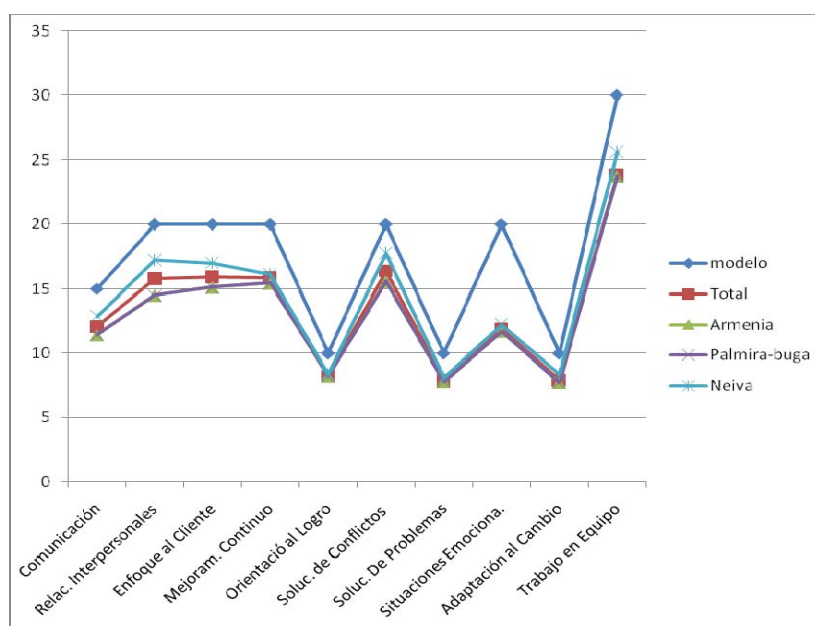
Tabla 4: Diferencia entre porcentaje obtenido y porcentaje esperado en la evaluación de competencias

Competencias evaluadas	% esperado	% obtenido			
		Total	Armenia	Palmira-B	Neiva
Comunicación	8,57	6,91	6,53	6,53	7,35
Relac. Interpersonales	11,43	9,02	8,28	8,28	9,85
Enfoque al Cliente	11,43	9,11	8,65	8,65	9,72
Mejoram. Continuo	11,43	9,05	8,82	8,82	9,21
Orientación al Logro	5,71	4,70	4,71	4,71	4,78
Soluc. de Conflictos	11,43	9,37	8,89	8,89	10,16
Soluc. De Problemas	5,71	4,55	4,46	4,46	4,65
Situaciones Emociona.	11,43	6,81	6,68	6,68	6,99
Adaptación al Cambio	5,71	4,53	4,42	4,42	4,78
Trabajo en Equipo	17,14	13,63	13,57	13,57	14,65
Totales	100,00	77,69	75,02	75,02	82,14

Fuente: Elaboración propia

De los datos de la tabla anterior se destaca que en las competencias de comunicación, relaciones interpersonales y enfoque al cliente, la muestra de Neiva muestra un nivel superior que el obtenido por las otros dos grupos (ciudades Palmira-Buga y Armenia); respecto de las competencias de orientación al logro, la solución de problemas y la adaptación al cambio, las tres muestras indican un comportamiento equivalente y relativamente cercano al esperado por el modelo.

Gráfico 2: Comparación de puntuaciones en competencias en servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia

La puntuación total obtenida en la competencia de manejo de situaciones emocionales, presenta En las tres ciudades un déficit del 41% respecto del modelo, constituyendo la que presenta mayor distanciamiento entre lo medido y lo esperado. Con respecto a la competencia de trabajo en equipo, el total de las personas evaluadas en promedio muestran un nivel de logro del 73%.

De ésta manera, y de acuerdo con el modelo predeterminado previamente, el porcentaje obtenido en promedio por los tres grupos evaluados alcanza el 75% sobre el valor esperado. Sin embargo, el análisis de medias estadísticas indica un punto global superior para Neiva (promedio 40,2) y algo inferiores para las otras dos ciudades (34 y 35) respectivamente.

Con la medición de la efectividad en solución de problemas, se logró establecer que el 16% del total de personas evaluadas se ubican por encima de una desviación estándar sobre la media (Promedio = 36,6, y ds = 9,6) criterio determinado para considerar que una persona es efectiva en la solución de problemas cotidianos complejos. El 12% del n total obtuvo puntuaciones por debajo de -1 desviación estándar, lo que para efectos de la medición indica bajo nivel de efectividad en solución de problemas. En la Tabla 5 se muestra mayor detalle del logro de cada muestra (por ciudad) en la que se observan las diferencias.

Tabla 5: Descripción de la efectividad en solución de problemas

Ciudades	Media	N	Desv. típ.
Armenia	34,47	118	6,83
Palmira-Buga	35,70	122	8,92
Neiva	40,52	97	12,10
Total	36,65	337	9,65

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra el promedio y la desviación típica obtenida por cada uno de grupos evaluados; se observa que tanto la media de Neiva como el indicador de dispersión, son significativamente mayores respecto a las otras dos ciudades.

Tabla 6: Correlaciones entre efectividad en solución de problemas y competencias en servicio al cliente

Problemas planteados	Competencias evaluadas									
	Comu- nicación	Relaciones Interper- sonales	Enfoque al Cliente	Orienta- ción al logro	Mejora- miento Continuo	Solución de conflictos	Solución de Problemas	Manejo emocional	Adap- tación al cambio	T. en Equipo
Carpintería	-0,07	-0,15	-0,18	-0,12	-0,04	-0,15	-0,13	-0,08	-0,10	-0,16
Barras	0,12	0,21	0,11	0,11	-0,03	0,18	0,14	0,14	0,11	0,11
Basuras	0,23	0,24	0,20	0,10	0,05	0,26	0,20	0,17	0,14	0,24
Simulación	0,10	0,12	0,14	0,02	-0,01	0,16	0,06	0,04	0,09	0,14
Invidente	0,06	0,09	0,09	0,04	0,00	0,12	0,10	0,07	0,08	0,04
T. Equipo	0,02	0,10	0,03	0,00	-0,09	0,06	0,05	0,03	0,08	-0,01

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la exploración de la posible relación entre la efectividad para solucionar problemas y las competencias en servicio al cliente, utilizando el modelo de correlación de Pearson (r) se hallaron los datos relacionados en la Tabla 6:

Los datos de la tabla permiten aseverar que como regla general existe independencia entre los atributos evaluados; lo que indica que no se relacionan de manera importante o no se acompañan las variaciones entre las competencias evaluadas y la efectividad en la solución de problemas cotidianos complejos.

Al analizar los índices de correlación entre los dos atributos evaluados (competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas) para cada uno de los grupos, se obtienen para el grupo Armenia $r = 0,17$; Palmira-Buga $r = 0,27$; en el grupo de Neiva $r = 0,02$; y en el total de la muestra evaluada $r = 0,19$. Estas cifras expresan una tendencia a la independencia entre los dos atributos, lo que significa que un buen desempeño en uno de ellos, no necesariamente hace probable que una persona tenga igual buen desempeño en el otro.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos y considerando que sólo el 17.6% de la muestra evaluada ha recibido alguna capacitación específica en el área de servicio al cliente, se puede concluir que el nivel obtenido en la medición de competencias es aceptable, y que ello se debe probablemente a la necesidad y exigencia de permanencia en los empleos pero que en función de llegar a datos más cercanos a los estándares con los que se trabaja en ciudades de mayor desarrollo se requiere de capacitación extendida a todos los niveles organizacionales. Los resultados indican que en los procesos de capacitación se debe hacer un énfasis importante en el desarrollo de la competencia relacionada con el manejo de situaciones emocionales y de trabajo en equipo por encima de otras competencias; pero es preciso, igualmente alcanzar un mejoramiento en competencias de comunicación, relaciones interpersonales, en el enfoque al cliente, y el mejoramiento continuo las cuales distan al menos en un 20% del valor esperado por el modelo.

Llama la atención que al evaluar la relación entre género y desempeño en competencias en servicio al cliente, se obtuvo un índice algo mejor en el comportamiento de los hombres (0,44) frente a una correlación más baja para las mujeres ($r = 0,14$), lo cual puede estar asociado a patrones culturales asociados a la socialización de género, pero es un factor que requiere del abordaje de estudios más enfocados en el tema.

Al analizar el nivel educativo de la muestra en relación con el desempeño en competencias, la correlación tiende a cero, es decir, indica ortogonalidad ($r = 0,02$); esto se puede analizar desde la perspectiva teórica planteada, según la cual la disposición al servicio está más asociada a un patrón cultural del servir servil enraizado, y no a un proceso educativo sistemáticamente orientado a lograr

patrones de comportamiento alineados con estándares internacionales de calidad para el sector turismo.

Los resultados obtenidos en efectividad en el servicio al cliente, en particular las características de las distribuciones de los atributos evaluados, muestran asimetría negativa en las que la mayor parte de los valores se concentran por debajo de la media, pero con una curtosis elevada (distribución leptocúrtica) en las que los datos se concentran alrededor de las medidas centrales lo que indica que existe homogeneidad en las competencias exhibidas por la mayoría de los integrantes de la muestra.

Los resultados obtenidos en este primer estudio interdisciplinar sugieren las necesidades de promover, en primer lugar, una consciencia de que este renglón tiene uno de los futuros más promisorios, que requiere de desarrollar competencias de servicio al cliente y habilidades de solución de problemas lo que compromete a las instituciones educativas como a los empresarios para llegar a estándares cercanos ó superiores dentro del área. Por otra parte, se encuentra necesario que el recurso y talento humano que se dedica al negocio se muestre pujante y en expansión, con seguridad vocacional aprovechando su natural facilidad de servicio para ponerla en un ágil vector de producción de riqueza y calidad de vida.

La finalidad de este trabajo fue conocer el perfil de competencias laborales actuales de algunos grupos de empleados en el área del turismo por una parte, y por otra medir habilidades de solución de problemas y correlacionar los datos obtenidos en la búsqueda de la dependencia que se produce entre las dos competencias. De acuerdo con lo expuesto, el reto es proveer a los actuales y futuros trabajadores en servicio al cliente de herramientas que les ayuden a desarrollar las competencias laborales que se necesitan en este momento para desempeñar los diferentes roles, esencialmente en momentos de verdad, y a pensar y desenvolverse estratégicamente dentro de su área y eslabón correspondiente de la cadena de servicio.

Colombia posee una actividad turística que se puede considerar en desarrollo, sin alcanzar aún niveles que le permitan estar a la vanguardia dentro del sector -que de suyo naturalmente es generador de riqueza- representada en fuentes de trabajo (directo e indirecto), de desarrollo social e individual y de variados renglones industriales. Las actuales razones para no clasificarse como un país desarrollado en el sector (MinComercio, 2010), está vinculado no solo a la carencia de mayor desarrollo de atractivos turísticos (excepto Cartagena y algunos otros sitios naturales interesantes) que le den una identidad propia y mega-destacada como lo es a París la Torre Eiffel o para Canadá las Cataratas del Niágara o el Taj Mahal de la India, entre muchos ejemplos que se podrían citar - naturales ó construidas por el ingenio artístico y las mágicas manos de su gente- sino a la inminente necesidad de potenciar, como lo evidencian los resultados de este estudio, las cualidades de las competencias (naturales) de servicio y atención con calidad, en todas y cada una de las labores previstas y requeridas para lograr generar la mejor satisfacción posible del cliente y consumidor del turismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, S.** (1998) "Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía." Cinterfor/OIT, Montevideo
- Beltrán, S. J.; Carmona, C. M. A.; Carrasco, P. R.; Rivas, Z. M. A. & Tejedor, P. F.** (2002) "Guía para una gestión basada en procesos". Instituto Andaluz de Tecnología, Disponible en <http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagegestionprocesos.pdf> Acceso el 15 de septiembre de 2010
- Botía, M. L. & Orozco, L. H.** (2010) "Construcción de un instrumento para evaluar efectividad de solución de problemas". Documento interno, VCTI-UAN. N° Preprint PI/UAN -2010-445pc.
- Botía, M. L. & Orozco, L. H.** (2009) "Proyecto de validación de batería para evaluar procesos cognoscitivos de solución de problemas". Documento interno, Universidad Antonio Nariño, Bogotá
- Botía, M. L.; Quiceno, R. D.; Orozco, L. H. & Diaz, O. M.** (2010a) "Matriz de calificación de calidad del servicio". Documento UAN. N° Preprint PI/UAN -2010-446pn
- Botía, M. L.; Quiceno, R. D.; Orozco, L. H. & Diaz, O. M.** (2010b) "Entrevista semiestructurada de nivel estratégico (Gerencia) y táctico (operativo)". Documento UAN N° preprint PI/UAN -2010-447pc
- Bateson, G. & Hoffman, D.** (2002) "Fundamentos de Marketing de servicios". Thomson Editores, Bogotá
- Cabarcos, N. N.** (2006) "Promoción y venta de servicios turísticos". Editorial Ideas Propias, Madrid
- Carranza Ortégón, G.; Verduzco Estrada, Y. Z. & Álvarez Castañeda, M.** (2003) "Propuesta para generar la formación profesional administrativa basada en la gestión de competencia laboral, sujetas a certificación, en el área de la administración hotelera en Instituciones de Educación Superior." Disponible en http://www.sectur.gob.mx/work/sites/sectur/resources/LocalContent/13580/1/GabrielaCarranzaOrtegon_UAG.pdf Acceso el 19-10-2010
- Daft, R. L.** (2007) "Teoría y diseño organizacional". Cengage Learning Editores, México
- Dávila Ladrón de Guevara, C.** (2001) "Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico". McGraw-Hill, Bogotá
- Funke, J. & Frensch, P. A.** (2007) "Complex problem solving: the European perspective". In: D. H. Jonassen (Ed.) Learning to solve complex scientific problems. Lawrence Erlbaum, New York, pp. 25-47
- García Manjón, J. V. & Pérez López, M. C.** (2008) "El grado en turismo: un análisis de las competencias profesionales". Cuadernos de Turismo 21, disponible en <http://revistas.um.es/index.php/turismo/article/view/24991> Acceso en agosto 2009
- Gil Saura, I.** (1995) "La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta". Club de Gestión de Calidad, Madrid
- Grönroos, Ch.** (1990) "Marketing & gestión de servicios". Ediciones Diaz de Santos, Madrid
- Hatz, B.** (1991) "Como gerenciar el servicio al cliente". Legis Editores, Bogotá
- Hayes, B. E.** (1995) "Como medir la satisfacción del cliente". Ediciones Gestión, Barcelona
- Horovitz, J.** (2000) "Los siete secretos del servicio al cliente". Pearson Educación, Madrid
- Horovitz, J. & Jurgens, P. M.** (1993) "La satisfacción total del cliente". Mc Graw Hill, Bogotá

- Kotler, Ph.** (s.f.) “El desafío de crear experiencias.” Magazine Estrategia, Año 4, Edición N° 62, Sección Marketing, disponible en <http://www.estrategiamagazine.com/descargas/El%20desafio%20de%20crear%20experiencias.pdf> Acceso en agosto 2009
- MinComercio - Ministerio de Industria, Comercio y Turismo** (2010) “Colombia: sede de la segunda conferencia latinoamericana de la OCDE”. Disponible en <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=18174> Acceso en octubre de 2010
- OIT** (2004) “¿Qué es una competencia laboral?” Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm#1> Acceso en febrero 2009
- Orozco, L. H.; López, A. L. & Botia, M. L.** (2007) “Modelo para evaluar competencias en servicio al cliente”. Informe Proyecto EEPMP – UAN, documento institucional. N° preprint PI/UAN -2010-446pn
- Parral, J.** (s.f.) “La psicología del consumidor”. Disponible en: <http://www.franquiciapemex.com/octanaje/19psi.htm>, Acceso en febrero 2012
- Pereira, J. E.** (s.f.) “Servicio y cliente”. Revista Mercadeo.com, N° 17. Disponible en http://www.mercadeo.com/17_servicio.htm Acceso el 20 de octubre de 2010
- Pine, B. J.** (1994) “Clientelización de los mercados”. Legis Editores, Bogotá
- PRIME** (2009) “Servicio al cliente externo e interno”. Publicación PRIME Business School, Universidad Sergio Arboleda. Disponible en <http://www.prime.edu.co/blog/prime/servicio-al-cliente-externo-e-interno> Acceso el 20 de septiembre de 2009
- Real Academia de la Lengua - RAE** (2009) Entrada SERVIR. Consultado en: http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=servir Acceso en Noviembre 2009
- Romo, V. D.** (2010) “Responsabilidad social empresarial en Turismo”. Disponible en <http://tribunaturistica.bligoo.com/content/view/150692/RSE-EN-TURISMO.html> Acceso el 15 de septiembre de 2010
- Sternberg, J. R.** (2003) “The psychology of problem solving”. Cambridge University Press, New York
- Vargas, F.; Casanova, F. & Montanaro, L.** (2001) “¿Que entendemos por competencias laborales?” Disponible en http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap2.pdf Acceso el 19 de octubre de 2009
- Vecino, J. M.** (2008) “La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial”. Disponible http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial Acceso en octubre de 2010
- Whitear, G.** (1997) “Calificaciones profesionales nacionales en competencia laboral. Antología de Lecturas, Conocer, México

Recibido el 01 de diciembre de 2011

Correcciones recibidas el 11 de enero de 2012

Aceptado el 19 de enero de 2012

Arbitrado anónimamente

ENTRE LA ARENA Y EL SOL

Un estudio sobre la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa

Francisco Vicente Sales Melo*
 Sonia Rebouças da Silva Melo**
 Raphaela Silva de Araújo***
 Universidade Federal
 de Pernambuco – Brasil

Resumen: El objetivo de este trabajo fue verificar la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa con el fin de elaborar algunas conclusiones que permitan dar soporte a la gestión de la calidad de vida laboral de esta actividad. La investigación se caracteriza como exploratoria de naturaleza cuantitativa. La metodología utilizada fue el análisis descriptivo, así como el método de regresión logística después de la aplicación de una entrevista estructurada y cerrada en una muestra de 101 profesionales que trabajan en los paradores de la Praia do Futuro, en la ciudad de Fortaleza (Ceará, Brasil). En relación a la satisfacción general, se observó que sólo el 37,6% de los entrevistados está satisfecho con su actividad. Los resultados revelaron que existe una mayor probabilidad de satisfacción cuando los profesionales que trabajan en esos paradores se sienten seguros con el empleo, tienen fácil acceso al área de recursos humanos y la relación con los gestores es abierta. Aunque la importancia dada a la calidad de los servicios de estos profesionales es el factor que más influye en la probabilidad de satisfacción. Además, se verificó que el ambiente, o sea, el trabajo en los paradores de la playa, propicia una baja probabilidad de satisfacción, lo que demuestra la necesidad de implementar acciones que mejoren la calidad de vida de las personas que actúan en esa actividad considerada como importante para el turismo local.

PALABRAS CLAVE: satisfacción de los colaboradores, paradores de la playa, ciudad de Fortaleza, servicios turísticos.

Abstract: Between the Sand and Sun: A Study About the Satisfaction of Professionals Working at Beach Huts. This study aims to assess the satisfaction of professionals that work on beach's tents in order to draw some conclusions to support the management of life quality in this activity. The research is exploratory and quantitative in nature. The methodology used was the descriptive analysis and logistic regression method after application of a structured interview and closed in a sample of 101 professionals working in the hostels of the Praia do Futuro in Fortaleza (Ceará, Brazil). The sample is composed of 101 professionals working in the tents of 'Praia do Futuro', in Fortaleza, Brazil. Regarding overall satisfaction, it was found that only 37.6% of respondents are satisfied with their job. The results revealed that there is a greater likelihood of satisfaction when professionals who work in these beach tents feel secure with their jobs, have easy access to the human resources sector and

* Estudiante de doctorado en Administración por la Universidad Federal de Pernambuco (Recife – Brasil), Master en Administración y Controladuría por la Universidad Federal do Ceará (Fortaleza-Brasil), Especialista en Investigación Científica por la Universidad Estadual do Ceará (Brasil), graduado en Administración por la Universidad de Fortaleza (Ceará – Brasil) y en Gestión Estratégica de Empresas por la Facultad Integrada do Ceará (Brasil). Actualmente es profesor de la Facultad Ateneu (Fortaleza – Brasil). E-mail: vicismelo@gmail.com

** Doctora en Economía por la Universidad Federal de Pernambuco (Recife – Brasil), Master en Economía Rural y graduada en Economía por la Universidad Federal do Ceará (Brasil). Actualmente es profesora de la Universidad Federal de Pernambuco. E-mail: soniareboucas@gmail.com

*** Posee un posgrado en Administración y Negocios por la Facultad Ateneu de Fortaleza (Ceará – Brasil). Actualmente presta servicios en recursos humanos a las empresas. E-mail: raphaelaaraújo@gmail.com

when there is an open relationships with managers. However, the importance given to quality of services of these professionals is the factor that most influences the probability of satisfaction. Moreover, it was found that the environment, or work in beach tents, provides a low probability of satisfaction, which demonstrates the need to develop actions that will improve life quality for people engaged in this important activity for local tourism.

KEY WORDS: *employee satisfaction, beach huts, Fortaleza city, tourist services.*

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, la industria del turismo ha crecido de manera rápida promoviendo un gran avance económico y social, así como la expansión del mercado de trabajo. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, s/f), de 1950 a 2000, los desplazamientos internacionales pasaron de 25 a 699 millones de turistas por año. Las proyecciones para el año 2010 fueron de 1 billón de personas viajando entre países, número que tiende a subir en 2020 a 1,5 billones de viajeros internacionales (Dias, 2008).

El Ministerio de Turismo de Brasil proyectó en 2010 un aumento de sus ingresos del 14,6%, en relación al 2001 y esas estimaciones fueron confirmadas. Asimismo, el Ministerio estimaba que 11,1 millones de extranjeros visitarían el país hasta el final del año pasado. Teniendo en cuenta el mayor interés de los turistas por Brasil, considerando el aumento en el número de extranjeros que visitan el país y el total de los gastos realizados, la actividad ha contribuido al crecimiento del producto interno bruto y el nivel de empleo de la nación. Según los datos del World Travel & Tourism Council (2011), la cantidad de viajes turísticos ha contribuido al aumento de los puestos de trabajo en el país; incluyendo los trabajos indirectos, y está previsto un aumento de 1,8% en 2011; y para 2021 ese crecimiento llegará a 8,9%. El movimiento en la economía generado por ese flujo de personas es difícil de ser dimensionado, pues el turismo produce efectos en los más diferentes sectores productivos (Dias, 2008).

Debido a ese crecimiento el turismo se destaca como uno de los principales sectores de la economía, principalmente en regiones que viven de esta actividad. Entre tanto, los agentes económicos aún son consientes totalmente de la relevancia de la adopción de nuevas políticas y prácticas en las relaciones de trabajo en las cuales se registran: bajos salarios, alta rotación (con tiempo medio de cuatro años de servicio), condiciones insalubres de trabajo, carga horaria extensa e irregular y poca o ninguna inversión en su calidad de vida (Arbache, 2001). El tema mercado de trabajo en el sector turismo en Brasil fue objeto de poca atención hasta el inicio de la última década. De forma simplificada, los estudios realizados hasta entonces pueden reunirse en dos grupos: los que ofrecen análisis de gran amplitud basados en fuentes secundarias y los diagnósticos sectoriales, basados en estudios de campo relativos a espacios geográficos restringidos (Árias & Zamboni, 2006).

Investigadores como Walton (1973), Lippit (1978), Westley (1979), Nadler & Lawler (1983) quienes realizaron estudios que permitieron establecer diversos conceptos para el área, consideraban que la calidad de vida en el trabajo proviene de la asociación directa de diversas dimensiones básicas de las tareas realizadas y de otras dimensiones no dependientes directamente del trabajo. Esas actividades pueden producir satisfacción y motivación en diversos niveles, resultando en diferentes tipos de conductas de los profesionales que forman parte de una organización. En ese contexto, las áreas de recursos humanos han pasado por transformaciones profundas que producen cambios en sus roles, su composición, el perfil de los empleados del área y las relaciones de trabajo entre empleados y empleadores (Dutra, 2002).

En este sentido se considera que la satisfacción de los profesionales ligados al turismo es también de fundamental importancia para generar un buen ambiente de atención a los visitantes. Debe recibir atención de los investigadores y profesionales interesados en el tema, pues estos son, en general, responsables por la satisfacción de los clientes y sus actitudes pueden generar una imagen positiva o negativa del destino. Centrándose en el papel de los recursos humanos como uno de los elementos clave en la competitividad de un destino turístico, es importante que el trabajador esté satisfecho con sus funciones para que pueda realizar su trabajo con mayor calidad. Por esta razón es fundamental realizar estudios que analicen la satisfacción en el trabajo en empresas de servicios turísticos para que estas puedan ofrecer servicios de mejor calidad (Guzman, Canizares & Jesus, 2009). De este modo, el objetivo de este estudio fue verificar la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa con la finalidad de establecer algunas conclusiones que permitan dar soporte a la gestión de la calidad de vida laboral de esta actividad turística.

Entre los diversos destinos turísticos existentes en Brasil, la ciudad de Fortaleza se destaca por sus playas y paradores dispuestos a lo largo de su litoral en el estado de Ceará. El espacio se constituye en un destino turístico muy buscado en el país y sus diversas actividades de ocio se encuentran en plena consolidación. Las playas se destacan como un espacio de uso diversificado y dinámico, diferenciándose de otras localizadas en el país, pues sus paradores ofrecen diversos servicios como: mesas y sillas a orillas del mar, restaurantes con comidas variadas, espacio urbanizado, piscinas, patio de juegos, música en vivo, shows además de otros servicios relacionados con el entretenimiento del turista. Con esas instalaciones, innumerables personas se aglomeran durante los fines de semana allí, considerada una de las playas más frecuentadas del perímetro urbano de la ciudad. Debido a esas características singulares se consideró el espacio como el más adecuado para realizar el estudio.

El trabajo se inició con el relevamiento de los principales aspectos teóricos sobre el clima organizacional y satisfacción en el trabajo, seguido de los estudios sobre la satisfacción de los profesionales que trabajan en ambientes de servicios turísticos. Luego, se delimitó el área investigada con el objetivo de describir las principales características turísticas de la región. A continuación se

describieron los procedimientos metodológicos, los análisis, resultados y conclusiones acerca de la satisfacción de los profesionales que trabajan en los paradores de la playa.

SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional está compuesto por el medio interno de una empresa, su atmósfera psicológica, así como por el conjunto de características que la componen. Además, indica el grado de satisfacción de los colaboradores en relación a los diversos aspectos de la cultura o realidad aparente de la organización. Autores como Litwin & Stringer (1968), Schneider (1972), Cooper *et al.* (1986), Connelly (2001), Ford (2002) y Pardue (2000) procuran esclarecer algunas cuestiones exclusivas a ese tema. Otros investigadores buscaron verificar la influencia de los grupos de trabajo informal en el proceso de gestión y hasta qué punto el ambiente influía en sus comportamientos (Roethlisberger & Dickson, 1956; Hill, 1981; Storey, 1983). Roethlisberger & Dickson (1956) constataron que las culturas y valores del grupo empresarial son muy importantes, más allá de los beneficios pecuniarios. Proponen que las buenas relaciones ayudan en el desempeño y la satisfacción en el ámbito empresarial.

Forehand & Gilmer (1964) contribuyeron con sus estudios sobre variaciones ambientales y comportamiento empresarial, presentando problemas de conceptualización y medición del clima. Litwin & Stringer (1968) se basaron en la teoría de la evolución humana de McClelland que identificó y clasificó las necesidades sociales básicas de los individuos en: realización, afiliación y poder. Los autores realizaron para el estudio experiencias en un laboratorio simulando tres compañías de manera que los dirigentes de cada una de ellas actuaran de acuerdo con esos motivos sociales. Verificaron que las empresas presentaban diferencias en relación al desempeño en las tres situaciones y concluyeron que el clima organizacional puede ser visto por esas dimensiones y sus variaciones pueden causar influencia en el comportamiento en el tipo de liderazgo impuesto por los chefs, en el desempeño de los empleados y en la salud de la empresa.

En relación a las primeras obras brasileñas sobre el clima organizacional se destacan los estudios de Saldanha (1974) y Souza (1977). Saldanha (1974) consideró el tema como la atmósfera organizacional y alertó sobre la importancia del bienestar psíquico de los empleados dentro de las organizaciones y de la función de la psicología organizacional en ese proceso. De manera aplicativa, Souza (1977) realizó un estudio comparativo entre una empresa privada, una del sector público y una universidad. La idea era comparar el clima organizacional de esas instituciones demostrando la utilidad de la escala propuesta por Litwin & Stringer (1968), más allá de relatar algunas aplicaciones para la realidad brasileña.

El clima laboral es considerado como un eslabón conceptual de unión entre el nivel individual y el nivel organizacional, en el sentido de expresar la compatibilidad o congruencia de las expectativas, valores e intereses individuales con las necesidades, valores y directrices formales. Es el reflejo del

estado de ánimo o del grado de satisfacción de los empleados en un estudio realizado en un momento dado (Litwin & Stringer Jr., 1968; Schneider, 1972; Payne & Mansfield, 1973; Saldanha, 1974; Souza, 1977; Cooper *et al.*, 1986; Connelly, 2001; Ford, 2002; Pardue, 2000; Luz, 2003). Gil (2001: 125), se refiere al ambiente interno vivido por los miembros de la organización y lo relaciona con:

...la motivación, colaboración, calor humano y liderazgo de los componentes: y comprende así las características motivacionales del ambiente organizacional y los aspectos de la organización que llevan a la diferenciación en la motivación de sus participantes”.

De esta manera se observa que el clima organizacional está relacionado positivamente con la satisfacción en el trabajo, o sea, cuanto mejor es el clima organizacional en el cual está inserto el empleado, mayor será la satisfacción con el trabajo (Vieira, Appio & Slongo, 2007).

Factores como la confianza, la relación con los líderes (supervisores, gerentes, directores) y colegas del trabajo, estructura de la empresa, beneficios sociales, remuneraciones, reconocimiento, imagen de la empresa en el mercado, condiciones de progreso en la carrera profesional, motivación, orgullo de la empresa y de la actividad desarrollada se relacionan positivamente con la satisfacción del colaborador (Litwin & Stringer Jr., 1968; Schneider, 1972; Payne & Mansfield, 1973; Saldanha, 1974; Souza, 1977; Cooper *et al.*, 1986; Bejou, Ennew & Palmer, 1998; Robins, 1999; Connelly, 2001; Gil, 2001; Ford, 2002; Pardue, 2000; Luz, 2003).

Bejou, Ennew & Palmer (1998) sugieren que cuando la confianza es baja la empresa entra en decadencia, las relaciones se deterioran resultando en maniobras políticas, luchas internas e ineficiencia general. Reduciendo el cumplimiento de los patrones éticos, la lealtad del empleado a la empresa se debilita, la calidad de los productos empeora, los consumidores se alejan y la rotación de los empleados aumenta. Cuando hay confianza mejora el trabajo en equipo contribuyendo a una mejor interacción con los clientes reforzando su satisfacción (Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2001). En lo que se refiere al liderazgo, Robins (1999) sustenta que sus comportamientos influyen y pueden determinar la satisfacción de sus subordinados.

Para medir el nivel del clima organizacional fueron propuestas algunas formas de medición. Esos modelos ayudan en la evaluación de la empresa, teniendo en cuenta que pueden ser aplicados directamente en la investigación o servir de base para elaborar un modelo particular para la institución. Algunos modelos como los de Litwin & Stringer (1968); Kolb, Rubin & McIntyre (1978); Walton (1973); Hackman & Oldham (1975); Werther & Davis (1983); y Luz (2003) son utilizados para evaluar cómo está el clima de las organizaciones permitiendo que las evaluaciones tengan más criterio en relación a la satisfacción con el trabajo. Para Locke (1976), la satisfacción con el trabajo es entendida como un estado emocional positivo o agradable, resultado del valor que el individuo atribuye a su trabajo o a sus experiencias vividas en la actividad.

SATISFACCIÓN DE LOS PROFESIONALES EN ÁMBITOS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Como se presentó anteriormente, la premisa que está presente en los estudios es que los trabajadores satisfechos son más productivos y permanecen durante más tiempo en la organización (Litwin & Stringer Jr., 1968; Bendix & Fisher, 1971; Schneider, 1972; Payne & Mansfield, 1973), siendo ésta la principal razón para que las empresas se preocupen por sus colaboradores. Rahman & Sanzi (1995) concluyen que la satisfacción laboral no es influida por las mismas variables en todas las industrias y algunos tipos de actividades tienden a generar insatisfacción. Así, se consideró relevante identificar bibliografía que trate el tema de la satisfacción en el trabajo en las organizaciones que prestan servicios turísticos.

Los colaboradores ejercen un papel fundamental para el éxito de la empresa visto que sus actitudes pueden influir en la decisión de un posible retorno del cliente. Según Ruschmann (1990) un individuo bien entrenado y satisfecho creará y mantendrá una imagen favorable del establecimiento. Esas acciones de capacitación y valoración deben ser una constante en el turismo principalmente cuando se trata de servicios, pues el cliente adquiere el producto o servicio al mismo tiempo en que consume y evalúa su calidad (Ruschmann, 1990). La interacción entre el colaborador y el cliente constituye el producto, o sea, aquel espacio de tiempo en que el cliente interactúa con algunos aspectos de la empresa y de esa interacción obtiene un resultado positivo o negativo y también es el momento que avala la calidad de sus servicios (Castelli, 2001).

Existen pocos estudios sobre la satisfacción laboral en las empresas de servicios relacionadas al turismo. Los que fueron identificados generalmente están ligados a servicios de hospitalidad, entre los cuales se destacan los trabajos de O'Neill, Watson & McKenna (1994); Silva & Tolfo (1999); Oliveira & Gueiros (2004); Ayres, Silva & Souto-Maior (2004); Guzman, Canizares & Jesus (2009); Najdeska & Rakichevikj (2010).

Najdeska & Rakichevikj (2010), consideraron como premisa que el éxito del trabajo en hotelería así como el nivel de calidad de sus servicios depende en gran parte de la calidad de los recursos humanos involucrados. También consideran que la mejor manera de proveer servicios de calidad por parte de los empleados, es la asignación adecuada de recursos humanos. El desarrollo de esa área en una empresa específica es conducido por medio de diversas formas de capacitación de los profesionales y pueden ser trabajadas por los líderes de recursos humanos.

Tradicionalmente la evaluación del potencial de un destino se realizaba en base a activos tangibles como los recursos naturales y patrimoniales. No obstante, actualmente la competitividad de esos destinos incorpora aspectos intangibles como el factor humano, la marca (Pimentel, Pinho & Vieira, 2006; Usakli & Baloglu, 2011), o su imagen (Hunt, 1975; Chon, 1991). Así, dentro de la gestión del destino se debe considerar el papel de los recursos humanos ya que éste es necesario para

mantener la calidad de la oferta elevada haciendo que el destino conserve su posición en el mercado y sea reconocido por los consumidores (Go & Govers, 2000).

DELIMITACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIOS

En el estado de Ceará el turismo se intensificó a partir de las políticas de planificación que buscaban mayor crecimiento para esa actividad. En 1987, cuando fue elegido Tasso Jereissati en el gobierno, se estableció el plan de cambios para el Estado que apuntaba a que el potencial turístico cearense comience a ser explotado de manera satisfactoria indicando que las insuficiencias y restricciones en infraestructura, equipamientos y servicios provocaban una demanda turística insatisfecha e impedían una explotación turística más expresiva (Barbosa, 2006).

Después de 1987 el gobierno pasó a contribuir con la construcción de una imagen positiva del Estado en el país y en el exterior. En 1989 se estableció el Programa de Desarrollo del Turismo en Zona Prioritaria del Litoral de Ceará (PRODETURIS). Ese programa proporcionó el establecimiento del turismo local y atrajo inversiones para la región (Barbosa, 2006). Después de su inserción en el circuito del turismo nacional e internacional, la Praia do Futuro, situada en la ciudad de Fortaleza (Ceará) pasó por diversas transformaciones para atender la demanda turística. El turismo se convirtió en un vector de crecimiento económico para el Municipio en términos de oferta de empleo e ingreso. La recalificación urbana se vinculó al turismo transformándose en una fuente de generación de empleo e ingresos con grandes inversiones en infraestructura capaz de ampliar la actividad y consolidar la posición de la capital en el difícil y competitivo ranking de los principales destinos turísticos de Brasil (Dantas, 2002).

Según Dantas (2002: 97), *la imagen de la Cidade do Sol, difundida por la prensa escrita y televisiva, sirve de soporte para la comunicación simbólica y la transmisión de mensajes dirigidos a un grupo específico: los consumidores de la playa.*

Para Dantas (2002), la formación de opinión por medio de la publicidad y la propaganda suscita la construcción de una imagen de marca basada en las ventajas climáticas. Se procura, así, construir un concepto para difundir el proceso de modernización ya que la ciudad era asociada al imaginario social de la sequía, impidiendo el desarrollo del turismo.

En busca de sol y mar, la demanda por este tipo de turismo ha aumentado obligando a las empresas a adecuarse a las necesidades de los turistas y visitantes locales. De esta forma, en busca de una mayor competitividad surgieron otros conceptos de servicios más allá de la necesidad de adecuarse a aspectos legales (rampas para usuarios de sillas de ruedas y balneario equipado para discapacitados). Las opciones recreativas en Praia do Futuro se fueron diversificando paralelamente a los cambios sociales, económicos, urbanos y culturales en el contexto de la ciudad de Fortaleza

(Bernal, 2004). A pesar del desarrollo y las mejoras volcadas a la infraestructura de estos paradores, la cuestión de la calidad de vida de los empleados de esos lugares ha sido poco considerada.

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

El estudio se caracteriza como exploratorio de naturaleza cuantitativa. La carencia de bibliografía e investigaciones anteriores sobre la temática en cuestión, indicó la opción de un estudio de tipo exploratorio. Ese abordaje es el más recomendado para entender fenómenos aún nuevos, explorar opiniones, actitudes y atributos (Malhotra, 2006; Demo, 2009).

El universo considerado comprende todas las personas que trabajan en los paradores de Praia do Futuro (8 kilómetros de litoral), en Fortaleza (Ceará). El público objetivo investigado tiene la siguiente característica: personas que trabajan en los paradores de Praia do Futuro, de ambos sexos, y con una edad superior o igual a 18 años.

De acuerdo con Hair *et al.* (2006) y Malhotra (2006), para el uso del análisis variado y multivariado es necesaria una muestra mínima de 50 participantes. Dado este perfil se realizaron 169 entrevistas durante enero a marzo de 2011. Al ser analizadas, 68 entrevistas debieron ser excluidas resultando 101 entrevistas válidas para el tratamiento estadístico.

El material utilizado para la recolección de los datos fue la entrevista estructurada y cerrada, elaborada a partir de los modelos propuestos por Walton (1973) y, principalmente, por Luz (2003). Con la intención de verificar las principales disfunciones que pudieran llevar a cometer errores de interpretación en la entrevista, se realizó un pre-test con 18 personas elegidas de forma aleatoria en 2 paradores. Se constató que la elección fue adecuada ya que los referidos modelos resultaron prácticos considerando que los participantes tenían poco tiempo para responder. Se agregaron variables tales como tiempo que trabaja en la empresa, sexo, edad y una pregunta relacionada con la satisfacción general con el trabajo. De los aproximadamente 26 paradores frecuentados por los turistas fueron visitados 14, aunque sólo 8 permitieron que se realice el estudio.

Luego de la autorización de los responsables de los paradores a permanecer en el establecimiento, los participantes fueron contactados personalmente por los investigadores y se les preguntó si estaban dispuestos a colaborar (ninguno se negó a contribuir). Antes de hacer las entrevistas, se aclaró el objetivo de la investigación dejando claro que ninguno sería identificado y que los datos serían utilizados exclusivamente a los fines de la investigación científica. Luego se leyó la entrevista y los entrevistados ubicados en una sala cerrada sin interferencias externas respondían en las pausas entre una pregunta y otra.

Los procedimientos adoptados para preparar la escala antes del análisis fueron los tests de adherencia y confiabilidad (Aaker, Kumar & Day, 2001; Malhotra, 2006). Se realizaron tests de

normalidad y cálculo del coeficiente *Alfa de Cronbach*, y tests de medias. También se hizo uso de los análisis de correlación y regresión logística. El objetivo de la regresión logística es encontrar la mejor relación entre la variable respuesta (dependiente) y un conjunto de variables predictivas (independientes), siendo el modelo final aquel que presenta el mejor ajuste matemático indicando las variables más adecuadas para explicar el fenómeno.

La regresión logística es proyectada para utilizar una combinación de variables previsoras continuas y categóricas para prever una variable de resultado categórico o dependiente (Hosmer & Lemeshow, 1989). En suma, el análisis *logit* es un método que determina qué variables independientes deben ser incluidas en el modelo para prever adecuadamente la variable dependiente categórica. Como factor limitador para el uso del análisis *logit*, las variables dependientes e independientes deben ser obligatoriamente categóricas (Hosmer & Lemeshow, 1989).

ANÁLISIS, RESULTADOS Y DEBATE

Se observó entre los entrevistados que el 73% es de sexo masculino y el 27% de sexo femenino. En cuanto a la franja etaria, el 19% tiene de 18 a 20 años, el 33% de 21 a 29, el 34% de 30 a 40 y el 14% de 41 a 50 años, indicando que las empresas disponen de colaboradores jóvenes, en su mayoría de entre 21 y 40 años (67%). En relación al tiempo de actividad en la empresa, el 29,7% de los profesionales tiene entre 1 y 6 meses de trabajo y el 32,7% tiene entre 7 meses y 2 años de trabajo, siendo esta última franja la de mayor frecuencia. Hay que destacar que el 62,4% ha pasado hasta 2 años en la empresa y el 29% del total de la muestra tiene hasta 6 meses de actividad; indicando que los profesionales aparentan pasar poco tiempo en esas empresas.

Análisis de la distribución de la muestra

Resulta necesario conocer la distribución de la muestra para realizar inferencias y calcular las probabilidades correspondientes a los valores conocidos de la variable, o los valores de la variable correspondientes a las probabilidades conocidas (Malhotra, 2006; Zikmund, 2006; Hair *et al.*, 2006). Para comprobar la adherencia de la muestra se utilizó el test de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), presentado por Malhotra (2006). El test K-S compara la función de distribución acumulativa de una variable con una distribución específica. Después del análisis se verificó que el valor calculado de K-S es superior al valor crítico ($K = 0,16219$), rechazando o negando la hipótesis nula de distribución normal para todas las variables analizadas.

Para entender mejor el comportamiento de la escala se realizó el cálculo del coeficiente *Alfa de Cronbach* (Malhotra, 2006; Hair *et al.*, 2006). El resultado fue satisfactorio indicando una alta consistencia interna de la escala utilizada en este estudio ($\alpha = 0,923$). En los tests de adherencia y confiabilidad, la escala utilizada fue de tipo *Likert* de 5 puntos, donde 1 es en desacuerdo totalmente, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo, y 5 de acuerdo totalmente. En este

sistema de medición el entrevistado debe clasificar objetos en función de alguna variable común y el uso de la categorización permite obtener una escala de cuasi-intervalo (Aaker, Kumar & Day, 2001), permitiendo una aproximación de la forma intervalar ideal para cálculos estadísticos multivariados (Malhotra, 2006).

Conforme la Tabla 1 se observa que buena parte de los entrevistados afirma que tienen una buena relación con el equipo y que recibe de sus gerentes la información necesaria para a realizar el trabajo (63,4%, entre los cuales el 30,7% está de acuerdo y el 32,7% está totalmente de acuerdo). El 58,5% de los entrevistados dice entender de forma clara las responsabilidades del trabajo, de los cuales el 43,6% está de acuerdo y el 14,9% está totalmente de acuerdo. Se verificó también que el 55,4% entiende todos los descuentos en su resumen de pago (el 26,7% está de acuerdo y el 28,7% está totalmente de acuerdo).

Los entrevistados no tienen una única idea en cuanto a la imagen de la empresa en la comunidad ya que el 23,8% no está de acuerdo ni en desacuerdo en que *la imagen de la empresa es buena en la comunidad*, el 43,6% está de acuerdo y el 32,6% está en desacuerdo. En cuanto a la relación con sus líderes, el 44,6% afirma tener una relación franca y sincera con ellos, y el 40,6% está en desacuerdo.

Entre los entrevistados, el 48,5% no se siente respetado como persona o profesional en la empresa. En cuanto a la relación con la gerencia, el 57,5% no confía plenamente en la gerencia y el 50,5% afirma que los gerentes y demás líderes de los paradores no están bien preparados para conducir sus equipos.

En cuanto al ambiente de trabajo, el 61,4% afirma que no tiene fácil acceso al área de recursos humanos de la empresa, el 70,3% considera que el ambiente no favorece la actividad, y el 74,3% no tiene confianza en la empresa que trabajan. La teoría muestra que cuando la confianza es baja la empresa entra en decadencia, las relaciones se deterioran y surgen problemas de relación, desempeño y rotación (Bejou, Ennew & Palmer, 1998; Ferrell, Fraedrich & Ferrell, 2001). En relación al ambiente, también se observó que el 77,2% no cree que la empresa se preocupe por la calidad de vida en el trabajo, el 71,3% dice que no recibe el reconocimiento merecido por las tareas que desarrolla, y el 78,2% siente que el empleo no es seguro y que corre el riesgo de ser despedido sin motivo. En relación a las instalaciones (tamaño, ventilación, iluminación, etc.) el 78,2% considera que no son adecuadas.

Las últimas variables en estudio están relacionadas con la seguridad (78,2% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo respecto a sentirse seguros en la empresa) e instalaciones físicas, donde el 78,2% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que las instalaciones sean adecuadas.

Tabla 1: Descripción de las variables y porcentajes de ocurrencia en la muestra

Código	Descripción de la Variable	1	2	3	4	5
V4	Tengo una buena relación con mi equipo	3,0	13,9	19,8	30,7	32,7
V5	Recibo de mi gerente la información necesaria para realizar mi trabajo	8,9	6,9	20,8	30,7	32,7
V6	Tengo claras las responsabilidades de mi trabajo	6,9	7,9	26,7	43,6	14,9
V7	Usted entiende todos los descuentos en su resumen de pago	15,8	8,9	19,8	26,7	28,7
V8	Tengo una relación franca y sincera con mis líderes	1,0	43,6	14,9	18,8	21,8
V9	La imagen de la empresa es buena en la comunidad	16,8	15,8	23,8	22,8	20,8
V10	Soy respetado como persona y como profesional en la empresa	19,8	28,7	15,8	15,8	19,8
V11	Confío plenamente en mi gerencia	23,8	33,7	7,9	16,8	17,8
V12	Los Gerentes y demás líderes de la empresa están bien preparados para conducir sus equipos	23,8	26,7	17,8	18,8	12,9
V13	Los beneficios ofrecidos por la empresa atienden sus necesidades	27,7	27,7	15,8	14,9	13,9
V14	La empresa da mucha importancia a la calidad de los servicios	22,8	43,6	4,0	14,9	14,9
V15	El área de RH de la empresa es de fácil acceso	18,8	42,6	14,9	12,9	10,9
V16	Me siento valorado como colaborador de la empresa	30,7	29,7	9,9	14,9	14,9
V17	Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por mis amigos y familiares	28,7	31,7	9,9	17,8	11,9
V18	Estoy satisfecho con la relación entre el equipo de dirección de la empresa y sus colaboradores	23,8	38,6	16,8	6,9	13,9
V19	Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa	31,7	32,7	5,9	15,8	13,9
V20	Siento orgullo de mi actividad en esta empresa	25,7	41,6	5,9	14,9	11,9
V21	Considero que estoy obteniendo éxito en mi vida profesional	27,7	37,6	13,9	7,9	12,9
V22	El ambiente de trabajo favorece mi actividad	30,7	39,6	5,0	8,9	15,8
V23	Siento orgullo de trabajar en esta empresa	38,6	28,7	11,9	10,9	9,9
V24	Tengo confianza en mi empresa	32,7	41,6	7,9	5,0	12,9
V25	Creo que la empresa se preocupa por la calidad de vida en el trabajo	26,7	50,5	5,9	5,9	10,9
V26	Recibo el reconocimiento merecido por mi trabajo	48,5	22,8	13,9	8,9	5,9
V27	Siento que mi empleo es seguro, o sea, no corro el riesgo de ser despedido sin motivo	45,5	32,7	5,9	8,9	6,9
V28	Las instalaciones (tamaño, ventilación, iluminación, etc) son adecuadas	49,5	28,7	6,9	8,9	5,9

Fuente: Datos de la investigación

Entre los entrevistados, el 55,4% afirma que los beneficios ofrecidos por la empresa no atienden sus necesidades. En cuanto a las relaciones, el 66,4% dice que la empresa no da mucha importancia a la calidad de los servicios prestados, el 60,4% no se siente valorado como colaborador de la misma, y el 64,4% considera que el trabajo no es reconocido y valorado. Respecto de la satisfacción en las

relaciones entre el equipo de directores y sus colaboradores, el 62,4% no se muestra satisfecho. Asimismo, el 60,4% no considera que su trabajo es reconocido y valorado por los amigos y familiares.

Además, en cuanto al orgullo y satisfacción con la empresa, el 67,3% no siente orgullo de la actividad en los paradores; el 65,3% no considera haber tenido éxito en su vida profesional; y el 67,3% no siente orgullo de trabajar en esas empresas. Considerando la satisfacción general, sólo el 37,6% de los entrevistados está satisfecho con su actividad y el 62,4% se muestra insatisfecho.

Tests de diferencia de medias con variables demográficas

Se realizaron algunos tests de medias para identificar posibles diferencias en las respuestas entre los participantes. Inicialmente se ejecutó el test *U* de Mann-Whitney por sexo versus las variables que componen la entrevista, excepto la variable satisfacción general. Los resultados indicaron diferencias significativas de respuesta sólo para la variable 'confianza en la empresa' ($M_{\text{masculino}} = 2,40$ versus $M_{\text{femenino}} = 1,77$; $p < 0,01$).

En base a estos resultados, se considera que los hombres tienden a confiar más en la empresa que las mujeres. Considerando que la confianza no surge de la nada y debe ser trabajada (Solomon & Flores, 2002), tal vez sería interesante que los gestores procuraran aproximarse a las mujeres que trabajan en los paradores con el objetivo de estrechar las relaciones e intentar minimizar ese nivel de desconfianza.

El test *U* de Mann-Whitney con tiempo de servicio (≤ 2 años x > 2 años) versus las variables que componen la entrevista, no presentó significancia estadística para ninguna variable. Realizando el test con la edad (≤ 29 años y > 29 años de edad) tampoco tuvo significancia estadística para los grupos.

Análisis de correlación y regresión entre las variables

Se realizaron análisis de correlación y regresión entre las variables. Por ser no métricas, se utilizó el coeficiente de *Spearman* para la correlación. Esa medida utiliza clasificaciones en vez de los valores absolutos de las variables que varían de -1,0 a +1,0 (Malhotra, 2006). La variable satisfacción general con la empresa fue correlacionada con todas las variables y no todas presentaron un relacionamiento positivo. Los menores valores de *r* en relación a la satisfacción fueron para las variables 'tengo claras las responsabilidades de mi trabajo' ($r = -0,113$; $p < 0,05$) y 'recibo de mi gerente la información necesaria para realizar mi trabajo' ($r = -0,097$; $p < 0,05$). Los mayores fueron para las variables 'la empresa da mucha importancia a la calidad de mis servicios' ($r = 0,776$; $p < 0,05$) y 'estoy satisfecho con la relación del equipo de dirección de la empresa y sus colaboradores' ($r = 0,874$; $p < 0,05$). Otras variables presentan una fuerte correlación con la satisfacción general. Se observa que la importancia dada al trabajo de las personas puede llevar a la satisfacción del colaborador, así como a la relación

con los gestores. Esta última confirma lo que Robins (1999) sustenta: el comportamiento y la relación del gestor determinan la satisfacción de sus subordinados.

Después del análisis de correlación se procedió a la construcción del modelo de regresión logística. Fueron testeadas varias simulaciones de modelos probabilísticos y en cada simulación se realizó el test de Hosmer & Lemeshow quienes indicaron la posibilidad de realizar la regresión logística en algunos casos. Finalizadas las simulaciones, una de ellas mostró mayor fuerza de predicción, siendo, por lo tanto el modelo estimado para la probabilidad de satisfacción. El modelo utilizó como variables independientes: V27 = S (siento que mi empleo es seguro, o sea, no corro el riesgo de ser despedido sin motivo); V15 = RH (el área de RH de la empresa es de fácil acceso); y V14 = ITB (la empresa da mucha importancia a la calidad de mis servicios). Como consecuencia, el modelo estocástico estimado es:

$$\text{Log} \left(\frac{P}{1-P} \right) = \beta_0 + \beta_1 S + \beta_2 RH + \beta_3 ITB$$

Tabla 2: Variables del modelo

Variable	β	S.E.	Wald	DF	Sig.	Exp(β)
V27 = S	1,404	,639	4,819	1	,028	4,071
V15 = RH	1,167	,427	7,488	1	,006	3,213
V14 = ITB	2,421	,616	15,439	1	,000	11,256
Costante	-12,967	2,992	18,779	1	,000	,000

Fuente: Datos de la investigación

Así, las variables estadísticamente relevantes para la satisfacción del empleado en el trabajo fueron: V27 = S, V15 = RH e V14 = ITB. La segunda columna de la Tabla 2 (β) corresponde a los parámetros o valores de los coeficientes logísticos que formaron el modelo. Por lo tanto, el modelo se presentó como:

$$\text{Log} \left(\frac{P}{1-P} \right) = -12,967 + 1,404 S + 1,167 RH + 2,421 ITB$$

El hecho de que la constante β_0 sea negativa significa que -en base al grupo estudiado, los empleados que trabajan en los paradores de la playa- ese ámbito propicia una baja probabilidad de satisfacción en el trabajo. En este modelo, todas las variables presentaron una significancia óptima ($p < 0,05$). El porcentaje global (*overall percentage*) de clasificación correcta del modelo alcanzó 96,04%, indicando que el mismo es considerado satisfactorio para la realización de predicciones futuras. En cuanto al *odds ratio*, se destaca la variable V14 = ITB, indicando una percepción favorable

del colaborador cuando la empresa da mucha importancia a la calidad de sus servicios, aumentando las chances de satisfacción en el trabajo en 11,256 veces.

Probabilidades de ocurrencia de satisfacción con el trabajo en los paradores de la playa

La Tabla 3 presenta las probabilidades y las elasticidades a partir de las características de los individuos a medida que sus opiniones son modificadas, o sea, las probabilidades de ocurrencia de satisfacción a partir de las variables electas en el modelo.

Las elasticidades pueden ser calculadas de la siguiente manera:

$$\frac{\partial P(\text{satisfacción})}{\partial X_i} = \beta_i P_{\text{típico}} (1 - P_{\text{típico}})$$

donde $P_{\text{típico}}$ es la probabilidad de que un individuo con características típicas de la población estudiada esté en condición de satisfacción. Así, todas las probabilidades son presentadas en términos del individuo típico de la muestra. El individuo típico es aquel que mejor representa la muestra, compuesto por los valores de la moda y, en este caso, los individuos presentan características de discordancia en relación a la satisfacción. Así, todas las probabilidades y elasticidades presentadas en la Tabla 3 parten del individuo típico (destacados en azul), donde al modificar sus opiniones en una variable, aparecen los efectos de probabilidad de satisfacción causados por estas transformaciones.

Tabla 3: Probabilidades de ocurrencia de satisfacción y elasticidad de las variables

Variables	Escala	Probabilidad	Elasticidad
V15 = RH (el área de RH de la empresa es de fácil acceso)	De acuerdo totalmente	0,0039	0,0045
	Desacuerdo	0,0123	0,0142
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,0384	0,0431
	De acuerdo	0,1138	0,1177
	De acuerdo totalmente	0,2921	0,2414
V27 = S (siento que mi empleo es seguro, o sea, no corro el riesgo de ser despedido sin motivo)	Desacuerdo totalmente	0,0123	0,0170
	Desacuerdo	0,0482	0,0644
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,1709	0,1989
	De acuerdo	0,4562	0,3482
	De acuerdo totalmente	0,7735	0,2460
V14 = ITB (la empresa da mucha importancia a la calidad de mis servicios)	Desacuerdo totalmente	0,0011	0,0027
	Desacuerdo	0,0123	0,0294
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0,1228	0,2608
	De acuerdo	0,6118	0,5750
	De acuerdo totalmente	0,9466	0,1223

Fuente: Datos de la investigación

Se observa que el impacto de la facilidad en el acceso al área de recursos humanos de la empresa es menor cuando se modifica solo. Por otro lado, la sensibilidad del colaborador es expresiva cuando coincide totalmente en la importancia que la empresa da a la calidad de sus servicios; así como cuando presentan un sentimiento de seguridad en el trabajo en relación a un despido inesperado.

CONCLUSIONES

La satisfacción en el trabajo está relacionada positivamente con el clima organizacional, o sea, cuanto mejor es el clima laboral en el cual el profesional está inserto, mejor será su satisfacción en el trabajo. Eso genera una mayor productividad y los colaboradores ejercen un papel fundamental para el éxito de la empresa visto que sus actitudes pueden influir en la decisión de un posible retorno del cliente. Es un hecho que un individuo bien entrenado y satisfecho intentará crear y mantener una imagen favorable del establecimiento.

En relación a la satisfacción general, se verificó que sólo el 37,6% de los entrevistados está satisfecho en su actividad, mientras que el 62,4% se muestra insatisfecho. Se observó que existe una mayor probabilidad de satisfacción cuando los profesionales que trabajan en esos paradores de la playa se sienten seguros con el empleo, o sea, cuando no sienten que corren riesgo de ser despedidos sin motivo. Otro aspecto que influye en la satisfacción es cuando hay facilidad de acceso al área de recursos humanos y las relaciones con los gestores son abiertas. Aunque, la importancia dada a la calidad de los servicios de los profesionales es el factor que más influye en la probabilidad de satisfacción. Así, se concluye que para mejorar la satisfacción de los profesionales que trabajan en esa actividad turística es preciso trabajar inicialmente en estos aspectos que tienden a generar insatisfacción en el trabajo.

En base a los resultados de la regresión se verificó que el ambiente, o sea el trabajo en los paradores de la playa, propicia una baja probabilidad de satisfacción lo que demuestra la necesidad de desarrollar acciones que mejoren la calidad de vida de las personas que trabajan en esa actividad turística.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A.; Kumar, V. & Day, G. S. (2001) "Pesquisa de marketing". Atlas, São Paulo
- Arbache, J. S. (2001) "O mercado de trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil". Editora Universidade de Brasília, Brasília
- Árias, A. R. & Zamboni, R. A. (2006) "Sistema integrado de informações sobre o mercado de trabalho no setor do turismo no Brasil: A experiência do IPEA". Instituto de Pesquisa Aplicada, Brasília

- Ayres, K. V.; Silva, I. P. & Souto-Maior, R. C.** (2004) "Stress e qualidade de vida no trabalho: a percepção de profissionais do setor de hotelaria". IV Congresso de Stress da ISMA-BR, Porto Alegre
- Barbosa, R. H.** (2006) "Arquitetura e cidade: Fortaleza no final do século XX". Universidad de São Paulo, São Paulo
- Bendix, R. & Fisher, L.** (1971) "As perspectivas de Elton Mayo". In: Etzioni, A. (org) Organizações complexas. Atlas, São Paulo pp. 119-131
- Bejou, D.; Ennew, C. T. & Palmer, A.** (1998) "Trust, ethics and relationship satisfaction". International Journal of Bank Marketing 16 (4/5): 170-175
- Bernal, C.** (2004) "A metrópole emergente: a ação do capital imobiliário na estruturação urbana de Fortaleza". Editora UFC/Banco do Nordeste do Brasil S.A., Fortaleza
- Castelli, G.** (2001) "Administração hoteleira". EDUCS, São Paulo
- Chon, Kye-Sung** (1991) "Tourism destination image modification process: marketing implications". Tourism Management. 12(1): 68-72
- Connelly, B.** (2001) "Developing/Delivering climate surveys and employee satisfaction surveys". SPRH, Virginia
- Cooper, M. R.; Morgan, B. S.; Foley, P. M. & Kaplan, L. B.** (1986) "O crescente descontentamento dos empregados". Nova Cultural, São Paulo
- Dantas, E. W. C.** (2002) "Construção da imagem turística de Fortaleza-Ceará". Revista de Geografia da UFC, Fortaleza, 1(1): 53-59
- Demo, P.** (2009) "Metodologia do conhecimento científico". Atlas, São Paulo
- Dias, R.** (2008) "Turismo sustentável e meio ambiente". Atlas, São Paulo
- Dutra, J. S.** (2002) "Gestão de pessoas". Atlas, São Paulo
- Ferrell, O. C.; Fraedrich, J. & Ferrell, L.** (2001) "Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos". Reichmann & Afonso, Rio de Janeiro
- Ford, L.** (2002) "Building an exceptional workplace Environment". Ardan Press, New York
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. H.** (1964) "Environmental variation in studies of organizational behavior". Psychological Bulletin 62: 83-361
- Gil, A. C.** (2001) "Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais". Atlas, São Paulo
- Go, M. F. & Govers, R.** (2000) "Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness". Tourism Management 21(1): 79-88
- Guzman, T.; Canizares, S. & Jesus, M.** (2009) "Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia". Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão 8 (2): 19-28
- Hair, J. F. Jr.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson R. E. & Tatham, R. L.** (2006) "Multivariate data analysis". Prentice Hall, New Jersey
- Hackman, J. R. & Oldham, G.** (1975) "Development of the job diagnostic survey". Journal of Applied Psychology 60(2): 170-175
- Hill, W. F.** (1981) "Aprendizagem". Guanabara, Rio de Janeiro
- Hosmer, D. W. & Lemeshow, S.** (1989) "Applied logistic regression". Wiley, New York
- Hunt, J. D.** (1975) "Image as a factor in tourism development". Journal of Travel Research 13 (3):1-7
- Kolb, D. A.; Rubin, I. M. & McIntyre, J. M.** (1978) "Psicologia organizacional". Atlas, São Paulo

- Lippit, G. L.** (1978) "Quality of work life: organization renewal in action". *Training and Development Journal* 32 (1): 4-10
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. Jr.** (1968) "Motivation and organizational climate". Division of Research Harvard Business Scholl, Boston
- Locke, E. A.** (1976) "The nature and causes of job satisfaction". Ed. Rand McNally, Chicago
- Luz, R. S.** (2003) "Gestão do clima organizacional". Qualitymark, Rio de Janeiro
- Malhotra, N. K.** (2006) "Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada". Bookman, Porto Alegre
- Ministerio de Turismo de Brasil** (2010) "Plano Nacional de Turismo". Disponível em: http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/. Acesso em: 30.06.2011
- Nadler, D. & Lawler, E.** (1983) "Quality of work life: perspectives and directions". *Organization Dynamics* 1(11): 20-30
- Najdeska, K. & Rakichevikj, G.** (2011) "Strategy of permanent education of human resources". Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry. Retrieved (6): 712-716
- Oliveira, L. M. B. & Gueiros, M. G.** (2004) "Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro". In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba
- OMT - Organização Mundial Do Turismo** (s/f) Disponível em: <http://unwto.org/em>. Acesso em 14.05.2011
- O'Neill, M.; Watson, H. & McKenna, M.** (1994) "Service quality in the Northern Ireland hospitality industry". *Managing Service Quality* 4(3): 36
- Payne, R. L. & Mansfield, R.** (1973) "Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position". *Administrative Science Quarterly* 18: 515-526
- Pardue, H. M.** (2000) "Competing for talent: creating a work climate through employee attitude surveys". SPRH, Virginia
- Pimentel, E.; Pinho, T. & Vieira, A.** (2006) "Imagem da marca de um destino turístico". *Turismo – Visão e Ação* 8 (2): 283-298
- Rahman, M. & Sanzi, A.** (1995) "A comparison of organizational structure, job stress and satisfaction in audit and management advisory systems (mas) in cpa Firms". *Journal of Management Issues* 7 (3): 290-305
- Robins, S. P.** (1999) "Comportamento organizacional". LTC, Rio de Janeiro
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W. J.** (1956) "Management and the worker". Harvard University Press, Cambridge
- Ruschmann, D. V. M.** (1990) "Marketing turístico: em enfoque promocional". Papirus, Campinas
- Saldanha, A. M.** (1974) "A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais". *Caderno de Psicologia Aplicada* 2(20): 85-88
- Schneider, B.** (1972) "Organizational climate: individual preferences and organizational realities". *Journal of Applied Psychology*, Washington, 56: 211-217

- Silva, N. & Tolfo, S. R.** (1999) "Qualidade de vida no trabalho e cultura organizacional: um estudo no ramo hoteleiro de Florianópolis/SC/Brasil". *Convergência Revista de Ciencias Sociales*, Toluco, 6: 275-303
- Solomon, R. C. & Flores, F.** (2002) "Construa confiança nos negócios, na política e na vida". Record, Rio de Janeiro
- Storey, J.** (1983) "Managerial prerogative and the question of control". Routledge, Kegan Paul, Londres
- Souza, E. L. P.** (1977) "Diagnóstico do clima organizacional". *Revista de Administração pública* 11(2): 58-141
- World Travel & Tourism Council** (2011) "The economic impact of travel & tourism". Disponível em: http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/armenia.pdf. Acesso em: 30.06.2011
- Usakli, A. & Baloglu, S.** (2011) "Brand personality of tourist destinations: An application of self-congruity theory". *Tourism Management* 32 (1): 114-127
- Vieira, V. A.; Appio, J. & Slongo, L. A.** (2007) "Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira". *Revista de Gestão USP*, São Paulo, 14(3): 1-18
- Walton, R.** (1973) "Quality of working life: What is it?" *Sloan Management Review* 15 (1): 11-21
- Werther, W. & Davis, K.** (1983) "Administração de pessoal e recursos humanos". McGraw-Hill, São Paulo
- Westley, W. A.** (1979) "Problems and solutions in the quality of working life". *Human Relations* 32 (2): 111-123
- Zikmund, W. G.** (2006) "Princípios da pesquisa de marketing". Pioneira Thomson Learning, São Paulo

Recibido el 17 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 19 de diciembre de 2011

Aceptado el 24 de diciembre de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

CULTURA Y CAPITAL SOCIAL EN COMUNIDADES LOCALES

El caso de la comunidad italiana del barrio Puerto de Mar del Plata

Mariangel Cacciutto*

Bernarda Barbini**

Centro de Investigaciones Turísticas
Universidad Nacional de
Mar del Plata – Argentina

Resumen: El barrio Puerto de Mar del Plata, de atraktividad turística actual y potencial, posee una identidad diferenciada del resto de los barrios de la ciudad, caracterizada por la presencia de una comunidad de inmigrantes italianos y descendientes de esa nacionalidad, que conserva un importante patrimonio intangible, integrado entre otros aspectos, por sus numerosas fiestas religiosas. Enfocado en la importancia del análisis de las comunidades locales y destacando la necesidad de su participación en los proyectos que las involucren, el presente estudio indaga sobre las características del capital social de los actores de la comunidad portuense que participan en la organización de las mencionadas fiestas, con el objetivo de determinar la factibilidad de una posterior puesta en valor de su patrimonio cultural en pos del desarrollo turístico y como una alternativa de conservación. Bajo esta perspectiva, se presentan los principales resultados de investigación, obtenidos a partir de la aplicación de un enfoque cualitativo, dada la especificidad de su objetivo principal, que requirió la inmersión en la vida cotidiana de la comunidad objeto de estudio, la valoración y la intención de descubrir la perspectiva de sus participantes sobre su propio mundo, y la consideración, descripción y análisis de las palabras de esas personas y su comportamiento observable.

PALABRAS CLAVE: capital social, desarrollo local, comunidad local, patrimonio intangible, barrio Puerto, Mar del Plata.

Abstract: Culture and Social Capital in Local Communities: The Case of the Italian Community of the Puerto Neighborhood of Mar del Plata. The Port neighborhood of Mar del Plata, current and potential tourist attraction, has a distinct identity from other neighborhoods of the city, characterized by the presence of a community of Italian immigrants and descendants of that nationality, which preserves an important intangible heritage integrated among other things, for its numerous religious feasts. Focused on the importance of analysis of local communities and stressing the need for their participation in projects that involve them, this study investigates the characteristics of the social capital of Port community's stakeholders involved in the organization of the aforementioned feasts, in order to determine the feasibility of a subsequent valorisation of its

* Licenciada en Turismo por la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina; Maestranda en Ciencias Sociales y Humanidades por la Universidad Nacional de Quilmes, Argentina, y Becaria de Investigación de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Se desempeña como docente en la Universidad Nacional de Mar del Plata y la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. E-mail: mcacciutto@yahoo.com.ar

** Licenciada en Sociología, Universidad de Buenos Aires, Argentina; Magíster en Ciencias Sociales (FLACSO). Se desempeña como docente en la Universidad Nacional de Mar del Plata y en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina; y como investigadora del Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. E-mail: bbarbini@mdp.edu.ar

cultural heritage in pursuit of tourism development and as an alternative of conservation. From this perspective, we present the main research results obtained from the application of a qualitative approach, given the specificity of its main objective, which required immersion in the daily life of the community under study, assessment and intention of discovering the perspective of its participants about their own world, and consideration, description and analysis of the words of these people and their observable behavior.

KEY WORDS: *social capital, local development, local community, intangible heritage, Port District, Mar del Plata.*

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Mar del Plata es un destino turístico caracterizado por la madurez de su modalidad turística principal de “sol y playas”. Ante esta circunstancia, requiere diversificar su oferta para poder diferenciarse y posicionarse respecto de aquellos destinos turísticos litorales y serranos que han surgido o se han reposicionado en las últimas décadas en Argentina. Esta diversificación requiere prestar suma atención al nuevo perfil de la demanda turística y sus motivaciones, como así también a las disposiciones y capacidades de la comunidad residente, a fin de priorizar aquellas alternativas que permitan romper con la estacionalidad, problemática que acompaña la actividad turística de la ciudad desde sus comienzos.

En este contexto, el barrio Puerto de la ciudad de Mar del Plata posee una identidad singular caracterizada por la presencia de italianos, principalmente del sur de la península, que arribaron a Argentina en las primeras décadas del siglo XX, acentuándose el proceso inmigratorio en el periodo de entreguerras y postguerra. Esta comunidad de italianos es propietaria de un rico patrimonio intangible conformado por sus fiestas, procesiones, dialectos, comidas y bebidas, entre otras costumbres, las cuales irán desapareciendo si no se evalúa la posibilidad de su puesta en valor.

Una posible solución conjunta a las problemáticas anteriormente citadas es la inclusión del patrimonio intangible del barrio Puerto dentro de la oferta de turismo cultural de Mar del Plata, contribuyendo tanto a diversificar la oferta turística del destino como a valorizar el acervo cultural del barrio el cual forma parte del patrimonio cultural marplatense. No obstante ello, se considera fundamental la previa indagación de aquellas condiciones que, en la comunidad involucrada, permitan la puesta en valor de tal patrimonio.

El marco ideológico subyacente en esta propuesta es el desarrollo local, considerado en la actualidad como la vía más eficiente para alcanzar el bienestar íntegro de una comunidad, a partir de la observación de aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales. El concepto de desarrollo local implica la participación de la comunidad en los proyectos que puedan afectarla

comprometiéndola con su propio desarrollo a partir de la asunción de responsabilidades en los proyectos que se lleven a cabo.

Bajo esta perspectiva, se presenta un análisis de la comunidad de italianos del barrio Puerto de la ciudad de Mar del Plata a partir de la observación de indicadores de capital social entendido como aquellas actitudes de confianza, reciprocidad y cooperación que fomentan la conformación de redes sociales, permitiendo el logro de objetivos comunes.

A los efectos del presente análisis se indaga sobre aquellos actores de la comunidad miembros de las comisiones organizadoras de festejos, ya que los mismos constituyen una de las características diferenciales de su identidad, así como también un vínculo con sus raíces y antepasados; formando parte del patrimonio cultural de los italianos del barrio Puerto de Mar del Plata.

Asimismo, el estudio permite conocer las visiones de estos actores acerca de su barrio, sus valores, tradiciones y costumbres, sus organizaciones e instituciones, así como también la indagación de sus opiniones acerca del gobierno local y el turismo siendo este tipo de información de gran relevancia para determinar su disponibilidad para una posterior puesta en valor de su patrimonio cultural en pos del desarrollo turístico y como alternativa de conservación de sus tradiciones.

En el presente estudio se han empleado técnicas cualitativas de recolección de datos tales como observación participante en nueve festejos, doce entrevistas semi estructuradas a actores locales y tres entrevistas en profundidad a informantes clave. Debido a la escala de análisis se ha indagado en la totalidad del universo existente. Para el posterior análisis se han tenido en cuenta aspectos del capital social cognitivo y estructural, siguiendo la metodología propuesta por Barbini (2008 a y b) para luego determinar el tipo/s de capital social existente/s, siguiendo la tipología de Putnam (1993) y Durston (2000).

Respecto del análisis del capital social en relación al turismo se pueden citar como antecedentes a nivel internacional, entre otros, el estudio de Álvarez Souza (2005) aplicado al camino Xacobeo en el que se analiza la contribución del turismo al desarrollo de diversos tipos de capitales, incluido el social; el trabajo de Fantoni Alvares (2004) que establece metodologías participativas para el desarrollo del capital social en destinos de ecoturismo en un estado de Brasil y el de Merinero Rodríguez (2008), centrado en la relación entre capital social y desarrollo económico local, específicamente a través de la formación de micro-clusters turísticos aplicado a dos ciudades españolas.

En el caso de Argentina, se pueden mencionar los estudios de Barbini (2008 a y b), en los cuales se analiza el tipo de capital social existente en Tandil.

MAR DEL PLATA COMO DESTINO TURÍSTICO

La ciudad de Mar del Plata se ha consolidado a lo largo de su historia como destino turístico por excelencia de Argentina gracias a la conjunción de factores que tienen que ver con las considerables ventajas competitivas que posee, así como también por las políticas llevadas a cabo por precursores, visionarios, veraneantes, gobernantes locales e instituciones que pusieron énfasis en el desarrollo del turismo.

A principios de siglo XX, Mar del Plata constituía el reducto estival para la aristocracia porteña agroexportadora, la cual debido a la imposibilidad de viajar a Europa durante el periodo de guerras desarrolló una villa balnearia que emulaba a aquellos destinos marítimos ingleses y franceses de moda en la época. Esto se evidenciaba en la opulencia de las residencias de veraneo, la hotelería con estándares internacionales, los clubes selectos y la infraestructura con la que esta generación dotó a la ciudad.

Con el transcurso de las décadas el balneario cuyo desarrollo fue eminentemente espontáneo se fue “democratizando”, lo que significó la apertura de la ciudad como destino turístico al resto de la población del país, primero con la incorporación de la clase media en la década de 1920 y, posteriormente, en la década de 1950 con la extensión hacia las clases populares, impulsada por las políticas peronistas acerca del uso del tiempo libre de los trabajadores y el derecho a las vacaciones pagas.

Es así como ya en la décadas de 1960 y 1970 Mar del Plata se consolidó como destino turístico de “sol y playa” masivo y estacional, en tanto que la gran afluencia de turistas y los ingresos en concepto de turismo se concentraban en la temporada estival que en ese entonces poseía una duración mucho más prolongada. Esto implicó el desarrollo de una oferta turística recreacional acorde y la inversión en obras públicas.

Posteriormente, en las últimas dos décadas del pasado siglo, el modelo turístico en cuestión inició una fase regresiva en tanto se comenzaron a producir cambios en la conformación de la demanda y sus requerimientos, así como también surgieron y se posicionaron nuevos destinos litorales (nacionales e internacionales) que comenzaron a competir con el tradicional balneario, en tanto la coyuntura económica del momento lo permitía.

Ya en el presente siglo comenzaron a desarrollarse políticas que tienen por objeto reposicionar el destino, diversificando su oferta con opciones novedosas que apunten a la desestacionalización y atendiendo a las nuevas características de la demanda, mucho más exigente con la calidad del producto, informada y que prioriza escapadas “cortas” semanales y de fin de semana por sobre las prolongadas estadías de antaño.

Es así como comenzó a desarrollarse el turismo de congresos y convenciones constituyéndose en el segundo destino del país en esta modalidad además de resaltarse productos como la gastronomía, las compras, las ferias y exposiciones, los festivales, entre otros componentes de la oferta que implican un reposicionamiento de la ciudad y una imagen de destino turístico que puede ser visitado y disfrutado durante todo el año.

Al respecto, cabe consignar la importancia de que estas alternativas turísticas se desarrollen priorizando el desarrollo local de la ciudad de manera que los ingresos en concepto de turismo permanezcan y se derramen en la comunidad. Esto implica reconocer a los actores, es decir, aquellos individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local (Arocena, 2001), y a los agentes turísticos locales que se involucran, o sea, aquellas personas, grupos o instituciones con “poder” para generar un efecto sobre la actividad turística (Zapata Campos, 2003), partiendo de la premisa de que la valorización, patrimonialización y gestión del espacio local demandan su reconocimiento específico y consiguiente involucramiento (Barbini, 2009).

Esto es así en tanto las estrategias de reconversión implementadas deben considerar las características intrínsecas del destino para, de esta manera, implementar respuestas adecuadas en función de las dificultades y posibilidades reconocidas por los actores y agentes y el nivel de compromiso adoptado por el sector público local teniendo en cuenta que el desarrollo turístico no depende solo de las condiciones naturales y culturales del destino, sino de la percepción que de ellos posee la comunidad que en él habita. (Barbini, 2009).

En este sentido se deben indagar aquellas condiciones de complementariedad y asociación que puedan generar sinergias de desarrollo entre actores o agentes turísticos locales. Esto es posible a través del análisis del capital social en posesión de la comunidad en cuestión, lo que implica indagar la dinámica de las instituciones y sus formas de asociatividad, las imágenes percibidas de la ciudad y el turismo, la gestión local y la participación (Barbini, 2009).

LA IDENTIDAD ITALIANA DEL BARRIO PUERTO DE MAR DEL PLATA

Un barrio puede definirse como un espacio que contiene significaciones que han sido elaboradas con el transcurso del tiempo y que permiten que sus habitantes interactúen más allá de su espacio privado, permitiendo un reconocimiento socio-comunitario que genera un sentido de diferenciación con el resto de la comunidad, resistiendo la fugacidad propia de la vida actual (Lucero, 2008).

El barrio Puerto de Mar del Plata, alberga una comunidad de italianos y descendientes de esa nacionalidad cuya particularidad está dada por poseer una identidad diferenciada del resto de la ciudad, relacionada con su origen inmigrante y su actividad económica principal: la pesca.

En este sentido, cabe destacar que el barrio Puerto de Mar del Plata, otrora “Pueblo de Pescadores”, se constituyó en el primer y único pueblo pesquero del país (Mateo, 2004), conservando su condición de Pueblo aislado de la ciudad hasta finales de la década de 1940, cuando fue incorporado a la ciudad como barrio.

Estos italianos comenzaron a poblar la zona a principios del siglo XX, a medida que eran expulsados de su primitivo asentamiento en la zona céntrica de la ciudad por parte del gobierno local y la élite veraneante, ya que consideraban que era inapropiado que pescadores y turistas convivan en un mismo espacio. Posteriormente fueron engrosando la población del barrio aquellos inmigrantes, fundamentalmente italianos del sur, que llegaron al país en el periodo de posguerra (Favero & Portela, 2006).

Según explica Mateo (2004), se trata de la comunidad de pescadores marítimos más densa y compleja del país, cuyos integrantes se constituyeron en agentes de desarrollo de la pesca comercial marítima en Argentina y del proceso de colonización del hoy denominado “Puerto de Mar del Plata”. Esta comunidad con sus componentes de solidaridad y conflicto, cohesión y dispersión, vivió de la pesca y compartió tanto su trabajo como su vida cotidiana, interactuando con el resto de la sociedad local y nacional en términos políticos y comerciales, quedando aislada en otros aspectos.

La italianidad en contraposición a la argentinidad, la pesca en contraposición al turismo y el trabajo en contraposición al ocio fueron marcando diferencias entre el “nosotros” y los “otros”, reforzando en los italianos del Puerto la transmisión de costumbres como una forma de diferenciarse de lo actual local, vincularse con su país de origen y de acercarse a sus ancestros.

En este sentido, algunos autores definen este espacio como un enclave étnico (Favero & Portela, 2005) o nicho ecológico (Mateo, 2005), el cual favoreció la transmisión y conservación de costumbres. Según Favero (2005), estos inmigrantes recrearon sus prácticas culturales a través de la participación en asociaciones y parroquias generando una identidad étnica colectiva producto del diálogo con la sociedad receptora y la reproducción de tradiciones y prácticas que persisten actualmente gracias al traslado generacional realizado por las familias, la conservación del idioma, el “conservadurismo culinario”, y el rol de las instituciones regionales y pequeñas asociaciones religiosas.

En cuanto a las fiestas y creencias, los inmigrantes que se establecieron en la zona del Puerto de Mar del Plata trajeron consigo el culto a los santos patronos (Mateo, 2005). La reproducción local de las fiestas patronales de sus *paesi* (pueblo o aldea, en idioma italiano) de origen, constituyó desde un principio la forma de expresar la devoción a aquellos santos que les brindan el amparo necesario para afrontar los peligros del trabajo en alta mar y los problemas de la vida, y como una forma de vincularse con sus raíces y ancestros.

El culto a los santos estuvo ampliamente difundido en los pueblos del Mediterráneo desde principios del cristianismo, lo cual causó no pocos enfrentamientos con la Iglesia debido a que se consideraban prácticas que rayaban con el paganismo. Sin embargo, tras el Concilio de Trento estas prácticas fueron finalmente aceptadas lo cual generó la multiplicación de advocaciones en distintos puntos de Europa.

Según Mateo (2005), la religión es una expresión compleja de las necesidades, temores y deseos de las personas y cuanto más aislado es el grupo y más diversa su actividad, más particular suele ser esta expresión. Tal es el caso de los pescadores cuya actividad depende de condiciones climáticas, de disponibilidad del recurso pesquero, de “suerte” y de “desgracia” lo cual implica la presencia de un componente místico vinculado a la actividad productiva.

El autor afirma, además, que este componente religioso se evidencia en la comunidad de italianos del barrio Puerto de Mar del Plata en los nombres que llevan las embarcaciones que utilizan para pescar (las “lanchas amarillas” que, por su color característico constituyen un ícono de la ciudad), la gran cantidad de asociaciones religiosas y de colectividades que organizan los festejos, y una intensa actividad litúrgica dada por el calendario de festejos que se extiende a lo largo de todo el año.

Un factor que ayudó a la reproducción y conservación de estas costumbres fue la presencia de sacerdotes de la Obra Don Orione quienes consideraban el “Pueblo de Pescadores” como tierra de misión (esto se debe a que las condiciones de habitabilidad eran inadecuadas, los inmigrantes sufrían carencias y se encontraban aislados del resto de la ciudad.). Estos sacerdotes pioneros fundaron la actual Parroquia La Sagrada Familia, y el colegio aledaño. Incluso las “Damas Vicentinas”, pertenecientes a la Sociedad de Beneficencia de San Vicente de Paul, instalaron una comisión auxiliar en el barrio para ayudar a los pescadores y sus familias fundando un colegio, un hogar para enfermos crónicos y viviendas para los pescadores, que aún persisten.

Uno de los sacerdotes que mayor incidencia tuvo en la vida religiosa de los inmigrantes italianos del barrio Puerto de Mar del Plata fue el Padre José Dutto, quien en el año 1928 logró aunar la religiosidad popular con el culto oficial colocando la figura de San Salvador (o Sagrado Corazón de Jesús) por encima de la diversidad de santos patronos y constituyéndolo “Patrono de los Pescadores” (Mateo, 2005). Este es el origen de la actual “Fiesta Nacional de los Pescadores”, uno de los eventos programados más tradicionales de la ciudad en temporada estival.

Si bien en un principio, los festejos fueron organizados por unos pocos *paesani*, con el tiempo se fueron incorporando más inmigrantes y se conformaron las comisiones organizadoras de los festejos siendo la más antigua la de San Jorge, patrono de Testaccio de Ischia (Nápoles), en el año 1936. Posteriormente, en el año 1940, se conformó la comisión de festejos en honor a la Madonna della Scala patrona de Acireale, en Sicilia. Paulatinamente se fueron organizando el

resto de las fiestas hasta conformar un calendario de dieciséis eventos religiosos distribuidas a lo largo del año.

Los espacios en donde transcurren los festejos son la Parroquia La Sagrada Familia lugar en donde se ofician las misas y donde se conservan las imágenes de los santos en un recinto especial, y la banquina de pescadores donde convergen todas las procesiones, pasando por la calle 12 de Octubre que es la arteria principal del barrio Puerto.

Estos festejos, rasgos de identidad que constituyen el patrimonio intangible de la comunidad de italianos que reside en el barrio del Puerto, son susceptibles de puesta en valor turístico recreacional atendiendo a las nuevas modalidades turísticas que se buscan implementar para desestacionalizar el destino Mar del Plata, entre ellas el turismo cultural.

En este sentido, y tal como se planteó en el apartado precedente, se torna necesaria la incorporación de los actores locales y los agentes turísticos de la comunidad en los procesos de puesta en valor turístico para conocer sus visiones acerca de su propio patrimonio y su disponibilidad a la hora de plantear procesos de desarrollo turístico que la involucren.

Desde esta perspectiva, se indaga en el estudio la comunidad de italianos y descendientes de esa nacionalidad que habitan en el barrio Puerto, puntualmente a aquellos actores locales participantes de asociaciones regionales italianas (específicamente de las regiones Campania y Sicilia, por ser las más representativas de la italianidad en el barrio), comisiones organizadoras de festejos (los cuales se encargan de organizar año a año los festejos en honor a los santos patronos) y a la Asociación Italiana del Puerto “Casa D’Italia” (pionera entre las asociaciones italianas de la ciudad), obteniéndose un diagnóstico acerca de sus visiones con respecto al patrimonio intangible, las instituciones y redes de relaciones que se establecen entre ellas y el turismo, entre otros aspectos; lo cual constituye un punto de partida para encarar políticas y proyectos de puesta en valor de este particular barrio de la ciudad, tomando en consideración a la comunidad que con él se identifica.

LA TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL

La consideración de las comunidades receptoras en los estudios turísticos es de reciente data, considerando que tradicionalmente los mismos se han enfocado en el análisis de la oferta y la demanda sin tener en cuenta el componente humano de los destinos, más allá de considerarlo como “recurso” a capacitar y cualificar para optimizar la “industria turística”.

Con el objetivo de incorporar al análisis del turismo a las comunidades locales, sus instituciones e interrelaciones y a partir de la consideración de su papel clave en la generación de

procesos de desarrollo local surge una nueva línea de investigación vinculada a la sociología del turismo, basada en el análisis del capital social local.

En este sentido, el capital social es entendido como el contenido de ciertas relaciones sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación que proporciona mayores beneficios para aquéllos que lo poseen, que lo que podría lograrse sin este activo (Durstun, 2002:15).

Tal como lo expresa la definición, el capital social permite conocer el grado de confianza así como también las relaciones de reciprocidad y cooperación existentes en las comunidades receptoras, bajo el supuesto de que aquellas que cuenten con estos componentes estarán mejor posicionadas para encarar proyectos turísticos que surjan de su propia iniciativa permitiendo una mayor participación en la organización, gestión y distribución de los beneficios generados.

A continuación, se detallan los principales elementos del capital social los cuales se desprenden de la definición previamente citada:

Confianza: Es una actitud que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece entre ambas, teniendo un soporte cultural en el principio de reciprocidad. Tal actitud se expresa en conductas reiteradas y reforzadas con expresiones que comunican esa confianza en discursos y en acciones de entrega del control sobre determinados bienes a la otra persona. Al vivir en un mundo de riesgos y amenazas los individuos necesitan confiar en alguien, es decir, establecer relaciones de capital social.

Reciprocidad: Es una lógica de intercambio de objetos, de ayuda y de favores diferente de la mercantil aunque opera también en el ámbito del mercado y es signo de estar dispuesto a iniciar o mantener una relación social al mismo tiempo que supone de parte del receptor la obligación, culturalmente sancionada, de retribuir de alguna forma el obsequio.

Cooperación: Se trata de una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. No debe confundirse con la colaboración, que es el intercambio de aportes entre aliados que tienen emprendimientos y objetivos diferentes aunque compatibles. La cooperación, junto con la confianza y los vínculos de reciprocidad resulta de la interacción frecuente entre diversas estrategias individuales.

Además, pueden distinguirse diferentes tipologías de capital social y, en este sentido, Robert Putnam (1993) fue uno de los primeros teóricos en clasificar las formas que éste podía asumir. En primer lugar distinguió su carácter formal del informal, dependiendo de las modalidades de asociatividad existentes. En segundo lugar planteó que el capital social puede ser grueso o delgado, dependiendo de la frecuencia de los contactos entre las personas.

En tercer lugar diferenció el capital social vinculante (o bonding) del que tiende puentes (o bridging), dependiendo de la posibilidad de que las personas establezcan nuevas redes de relaciones y amplíen sus oportunidades. En este sentido puede afirmarse que el capital social vinculante tiende a fomentar la homogeneidad y reciprocidad de los grupos, mientras que el que tiende puentes se orienta hacia fuera de los grupos primarios y permite generar identidades y reciprocidades más amplias (Ramírez Plascencia, 2005).

Por último, el autor distinguió el capital social *interno* del *externo*, en relación a la posibilidad de que la presencia de capital social promueva los intereses de los miembros de un grupo en particular o fomente el interés público. (Millan & Gordon, 2004).

La tipología planteada por Durston (2000) distingue el capital social *individual* del *comunitario*. El primero implica el crédito de reciprocidad que una persona posee como producto de las redes de relaciones con otros individuos y surge de la reciprocidad simple, mientras que el segundo reside en las instituciones sociales complejas y surge de las acciones de individuos para maximizar su capital social.

Grootaert & Van Bastelaer (2001) realizan una distinción entre capital social *cognitivo* y *estructural*. El primero es un concepto subjetivo e intangible referido a los valores, creencias, normas y actitudes compartidos mientras que el segundo está relacionado con las organizaciones, ya sean formales o informales, y con las redes asociativas.

Cabe destacar además el estrecho vínculo existente entre las nociones de capital social y desarrollo. En este sentido, Francis Fukuyama (2003), perteneciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), considera que el capital social es indispensable para que las sociedades sean capaces de crear instituciones y hacer cumplir la ley; y es un puntal indispensable de la democracia que es la fuente de legitimidad y el marco político en que se da el desarrollo

En el ámbito del Banco Interamericano de Desarrollo, Bernardo Kliksberg (2000: 8) estableció la relación existente entre los conceptos de cultura, capital social y desarrollo, al considerar que las personas, las familias y los grupos, son capital social y cultural por esencia y por lo tanto portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones y visiones de la realidad, que son identidad misma y planteando que si ello es ignorado, se inutilizarían importantes capacidades aplicables al desarrollo, y se desatarían poderosas resistencias.

Pertenecientes al Banco Mundial se destacan los trabajos de Michael Woolcock & Deepa Narayan (2000), los cuales consideran que el capital social contribuye al desarrollo en tanto permite unir perspectivas sociológicas y económicas así como explicar mejor y con mayores argumentos el desarrollo económico.

Con respecto a los indicadores utilizados en la medición del capital social, se ha tomado como referencia la propuesta de Barbini (2008 a y b), basada en una adaptación de la metodología propuesta por el Grupo de Expertos en Capital Social del Banco Mundial (Grootaert et al., 2002) y en la clasificación de Grootaert & Van Bastelaer (2001) quienes distinguen al capital social cognitivo del estructural.

EL CAPITAL SOCIAL DE LA COMUNIDAD DE ITALIANOS DEL BARRIO PUERTO

Tal como se explicó en el apartado precedente, las entrevistas se han llevado a cabo teniendo en cuenta las dimensiones cognitiva y estructural del capital social. Dentro de la dimensión cognitiva se han tomado en cuenta valoraciones de los entrevistados acerca del barrio Puerto y su identidad en particular las fiestas de la comunidad, las instituciones y organizaciones relacionadas con la italianidad y los festejos, el turismo en la ciudad de Mar del Plata y en el barrio Puerto, y el gobierno local.

El análisis de los aspectos cognitivos permitió conocer las opiniones de los actores locales agrupados en instituciones o actores institucionales acerca de la factibilidad de puesta en valor turístico del patrimonio intangible de la comunidad italiana del barrio Puerto, en particular las fiestas, tomando como base el desarrollo local que requiere de su participación como punto básico.

Dentro de la dimensión estructural, la más difundida en los estudios sobre capital social, se han incluido aspectos relacionados con las características de cada organización analizada, los objetivos, los integrantes y su renovación, la toma de decisiones y el grado de participación, la periodicidad en las reuniones y la interacción con otras organizaciones.

Además, el estudio de la dimensión estructural del capital social permitió indagar en las redes sociales que integran la comunidad analizada, su extensión, densidad e interrelación, así como también acerca de la formalidad e informalidad de las organizaciones e instituciones que la integran, permitiendo determinar, junto con la dimensión cognitiva, los tipos de capital social presentes.

CAPITAL SOCIAL COGNITIVO

Visión sobre el barrio Puerto

Los entrevistados poseen un fuerte sentido de pertenencia hacia el barrio Puerto, y en este sentido, se consideran como una “gran familia” habitando un espacio que les permite estar en permanente contacto con sus antepasados, sus costumbres y su tierra de origen. La palabra

“nostalgia” es nombrada en forma reiterada y se la asocia con relatos breves acerca de la miseria vivida en los primeros tiempos y el progreso del barrio en base a la actividad pesquera.

Otro aspecto a destacar es el fuerte sentido religioso que poseen las personas que habitan el barrio, característica que identifica a los pueblos pesqueros del Mediterráneo y que fue trasladada al único pueblo pesquero del país: *el que no es del Puerto, el que no es descendiente de italianos quizás no entiende bien como es todo esto de las fiestas y de un cariño tan especial hacia una imagen* (Entrevista a integrante de comisión organizadora de festejos).

Identifican al barrio además, como un importante punto turístico y económico en la ciudad, considerándolo como *el lugar de la clase trabajadora local* conformada por inmigrantes europeos, aunque actualmente perciben la presencia de “los otros”, refiriéndose a aquellas personas que se han asentado en el barrio y, no poseyendo el mismo origen, son motivo de un notable cambio en la configuración del lugar.

Visión sobre la comunidad de italianos del barrio Puerto

La comunidad se percibe como integrada por personas emprendedoras, activas, con visión de progreso, con ganas de trabajar y de construir. Tal es así que muchos entrevistados coinciden en que la ciudad de Mar del Plata creció y se desarrolló gracias a la labor de los inmigrantes.

Se destacan también como rasgos característicos de la comunidad, su “sentido de la familia”, los vínculos afectivos que establecen entre ellos, el respeto hacia las personas mayores, el sentimentalismo hacia su tierra de origen y una fuerte creencia religiosa.

Además, por su condición inmigrante la comunidad se caracteriza por la posesión de fuertes rasgos identitarios y por el establecimiento de estrechos lazos de solidaridad entre sus miembros, lo que se expresa en palabras como *“somos muy unidos”, “defendemos lo propio”, “fomentamos las tradiciones y defendemos nuestras raíces”, “estamos orgullosos de nuestra italianidad”*.

Visión sobre las fiestas

Las fiestas son descritas como momentos emotivos que se aguardan con ansias y representan el momento más significativo del año para la comunidad, percibiéndose como un orgullo y representando la unión de sus integrantes al mismo tiempo que un vínculo con sus antepasados y con la tierra de origen, permitiendo de esta manera reproducir su identidad.

Además, estos festejos cobran una mayor relevancia para los pescadores y sus familias, quienes manifiestan una profunda fe en su santo protector, relacionada con el hecho de habitar la tierra y el mar y manifestándose en los rituales establecidos para conjurar los peligros de su labor. En este sentido, la religión expresa en forma compleja los temores, necesidades y deseos

humanos y cuanto más aislado es dicho grupo más particular suele ser esa expresión (Mateo, 2005), tal es el caso de los italianos del barrio Puerto de Mar del Plata dedicados en su mayoría a la actividad pesquera.

La siguiente frase resume el significado que las fiestas tienen en la vida de los miembros de la colectividad. Al consultarse el tiempo de participación en la comisión de festejos, uno de los entrevistados respondió: *¿Yo? Desde la panza de mi mamá, tengo 51 años...siempre... igual el pibe mio...ehh, y bueno, mientras que yo viva, Santa Ana y San Antonino van a salir (en procesión), aunque sea una vuelta manzana, van a salir.* (Entrevista a integrante de comisión organizadora de festejos).

En relación a las diferencias en los festejos con respecto al pasado, muchos entrevistados afirman que han cambiado. Algunos consideran que actualmente la gente vive a un ritmo muy acelerado y que las diversas ocupaciones impiden dedicarle un tiempo mayor a la organización de la fiesta. En este sentido, plantean que antiguamente no había tantas distracciones y la gente aguardaba los festejos por ser un evento social y recreativo, además de religioso.

Otro cambio que se menciona tiene que ver con que, si bien en los inicios participaba toda la comunidad del Puerto y ésta sigue siendo preponderante, ha perdido su peso inicial en tanto muchos de ellos fueron cambiando de barrio o de ciudad, a la vez que se han ido incorporando inmigrantes de otros puntos del país los cuales son ajenos a estas tradiciones y no se sienten identificados, por lo que no participan.

No obstante, la mayor parte de los entrevistados coincide en afirmar que la participación de la gente es el factor principal que permite seguir adelante con las fiestas y es lo que da ánimo a las comisiones para que sigan trabajando año a año, de modo tal que si una fiesta es “exitosa” en cuanto a concurrencia, es muy probable que al año siguiente esa concurrencia aumente, con lo cual la fiesta se organice con más ánimo y los esfuerzos se redoblen.

Visión acerca de la participación

La mayoría de las personas consultadas coincide en afirmar que la participación de jóvenes en las comisiones organizadoras de festejos es muy importante en tanto permite que las tradiciones se conserven y se reinventen a través de las visiones y percepciones de las nuevas generaciones.

Sin embargo, se coincide en que aquellos jóvenes de la comunidad que han sido educados desde niños en el valor de las tradiciones de sus antepasados conservan actualmente una identidad y un sentimiento muy fuertes que se traduce en la participación activa en la organización de los festejos. En cambio, aquellas comisiones que no transmitieron su práctica a las generaciones futuras han ido desapareciendo al morir sus miembros más antiguos.

Además, predomina la percepción de un cambio de valores en las generaciones más jóvenes pertenecientes a la comunidad, lo que se manifiesta en frases como [...] *a la juventud le tira otra cosa* y se interpreta como un factor que condiciona la inserción de las nuevas generaciones en el trabajo de las comisiones.

En este sentido, cobra relevancia la consideración de la educación de los jóvenes en las tradiciones y en la fe, así como la predisposición de apertura de los espacios de participación como elementos fundamentales, a fin de impedir que las fiestas se pierdan y conservar la identidad italiana a través de las generaciones.

Respecto de la asistencia de la comunidad a los festejos, se manifiesta que en la actualidad la mayoría de las fiestas han perdido la convocatoria que solían poseer fundamentándose este hecho en la idea de que [...] *los tiempos han cambiado y las personas poseen muchas obligaciones*.

Cobra relevancia también la percepción por parte de los entrevistados de la situación económica adversa como factor condicionante de la organización de las fiestas a cargo de las comisiones; mencionándose como agravante el hecho de que no poseen apoyo del sector privado ni de la región italiana correspondiente, lo que se expresa en frases como [...] *porque todo se maneja con mucho amor, con mucho corazón, pero también se maneja con dinero, y el dinero cuesta juntarlo, hay que estirarlo, te tiene que alcanzar para todo*. (Entrevista a integrante de comisión organizadora de festejos).

Además, se sostiene que aquellos santos patronos pertenecientes a los pueblos italianos con mayor cantidad de inmigrantes en el Puerto de la ciudad son los que han logrado mantenerse en el tiempo. Tal es el caso de San Jorge y de Santa María de La Scala, patronos de las comunidades italianas más numerosas en el Puerto: Testaceses y Scalottos respectivamente.

En cambio, aquellos santos cuyos festejos son organizados por unas pocas familias de inmigrantes son los que actualmente sufren mayores dificultades para seguir sosteniéndose, tal es el caso de las comisiones de los Santos Cosme y Damián o San Pantaleón; o directamente han desaparecido, como ocurrió con San Bartolomé o San Constanzo.

Por último, se destaca la necesidad de modificar las estrategias de difusión de los festejos de modo tal que no implique exclusivamente a la comunidad italiana del Puerto, sino que se extienda a la comunidad marplatense en general y a los turistas.

Visión acerca de la posibilidad de trabajo conjunto

Los entrevistados coinciden en afirmar que en los primeros tiempos la comunidad italiana del Puerto era muy unida y sus miembros se ayudaban mutuamente de modo tal que su condición de inmigrantes sea lo más llevadera posible y puedan conservar las raíces con el país de origen.

Con el correr del tiempo se comenzaron a armar subgrupos dentro de la comunidad, a los que denominaron “colectividades” según la zona de procedencia de cada santo, lo cual generó una atomización mayor de esta comunidad ya de por sí aislada del resto de la ciudad y la consiguiente competencia para ver “quién hacía la fiesta más importante”

Sin embargo, el trabajo conjunto volvió cuando todas las comisiones se unieron a mediados de la década de 1980 en una sola con el fin de juntar fondos para la Parroquia La Sagrada Familia con lo cual resurgió el espíritu de unión y ayuda mutua para lograr objetivos compartidos.

Según se afirma, en las nuevas generaciones no existen rivalidades, sino un espíritu de unión y colaboración y con el fin de que las tradiciones se conserven los jóvenes participan en la organización de varios festejos sin considerar a qué pueblo de origen pertenecen y colaboran con otros, con el objetivo de mantener vivo el lazo con los antepasados y evitar que se pierdan las raíces.

No obstante, algunos perciben que la realización de proyectos conjuntos se vería dificultada por la actitud de algunos integrantes de las comisiones, específicamente la gente de mayor edad, a los cuales les gusta “*hacer las cosas a su manera*” y “*como se hizo siempre*”, considerando que “*si no se hicieron cambios hasta ahora es muy difícil que se realicen*”.

Visión sobre el turismo en la ciudad y en el barrio Puerto

La mayoría de los entrevistados opina que el turismo local es una actividad económica más de la ciudad, en conjunto con otras como la pesca y el sector textil. La mayoría de ellos no se sienten involucrados con el turismo en tanto no consideran recibir beneficios de esta actividad, si bien afirman que es un factor muy positivo para la ciudad y en amplio ascenso en los últimos años. Además, observan la necesidad de trabajar en la cordialidad del marplatense en el trato hacia el turista así como también ampliar y diversificar la oferta turística de la ciudad.

La mayor parte de los entrevistados define al Puerto como uno de los principales atractivos turísticos, lugar típico y pintoresco, lo que se expresa en afirmaciones como *No hay turista que visite Mar del Plata y que no visite el Puerto*, lo consideran un lugar muy típico y pintoresco, presidido por la imagen de las lanchas amarillas, la cual consideran como *la postal de la ciudad*.

Sin embargo, muchos entrevistados, en su mayoría pescadores artesanales, coinciden en afirmar que anteriormente existía mayor interacción con los turistas en la zona de la banquina de pescadores siendo este encuentro posteriormente afectado por el cierre de algunos sectores del puerto que pasaron a ser eminentemente operativos, aunque esto también haya implicado la delimitación y el acondicionamiento de una zona de exclusivo uso turístico, con cabañas de venta de productos típicos y souvenirs.

Además, se perciben como aspectos negativos para el desarrollo del turismo en el Puerto el estado de las calles y la iluminación, especialmente respecto de la calle 12 de Octubre, la principal arteria comercial, lo cual se considera motivo de que la zona no sea apta para el tránsito y la seguridad del turista. Cabe destacar que la expresión de estas cuestiones puntuales se asocia a la percepción por parte de los entrevistados de un olvido histórico por parte los dirigentes locales.

Visión sobre las fiestas como atractivo turístico

La mayoría de los entrevistados considera que la conformación de un calendario turístico que incluya los festejos de los santos patronos dentro de la oferta de turismo cultural – religioso de la ciudad sería muy positivo para la promoción tanto de los festejos como del propio barrio y de la identidad italiana que lo caracteriza.

Además, se considera necesario acompañar esta promoción con una oferta complementaria de eventos tales como espectáculos musicales, ferias y mercados típicos así como también la promoción de la gastronomía local a base de pescados y mariscos para armar así un producto turístico completo.

En relación a las posibles innovaciones que pudieran realizarse en los festejos, la mayoría de los entrevistados coincide en que no es necesario realizar ningún cambio ya que es así como éstos se han venido organizando desde hace más de cincuenta años y es de esta forma como se festejan en los pueblos de origen en Italia, por lo cual, cualquier cambio en los mismos se interpreta como la finalización de una tradición. En algunos casos, los entrevistados consideran incluso necesario “volver a las raíces”, es decir, revivir aspectos de las fiestas que se han ido perdiendo a lo largo de los años.

Con respecto a los caracteres que no se deberían perder los entrevistados consideran el sentimiento hacia el santo patrono, el respeto hacia las personas mayores y hacia los antepasados, la realización de las procesiones y la quema de fuegos de artificio.

Tal como lo afirma uno de los entrevistados: *...es algo que sale de adentro, no se puede inventar, si no lo sentís no lo podés hacer, es los gritos, los vivas, el recuerdo, pasan un montón*

de cosas por adelante y no ves nada más que la imagen del santo y recuerdos, y vivirlo, no hay otra manera... (Entrevista a integrante de comisión organizadora de festejos).

Por otra parte, se coincide en plantear la realidad económica actual como condicionante de que, en muchos casos, peligre la realización normal de los festejos por lo que el hecho de incorporar nuevas actividades se considera poco viable. No obstante, se considera positivamente la realización de algunos cambios para mejorar su realización, tales como la implementación de una feria de productos típicos al aire libre o incrementar la difusión.

CAPITAL SOCIAL ESTRUCTURAL

Características de las comisiones organizadoras

Las comisiones organizadoras de los festejos religiosos del barrio Puerto de Mar del Plata se caracterizan por ser organizaciones comunitarias informales, que se formaron entre las décadas de 1930 y 1970, aunque la mayor proporción se constituyó en la década de 1950 con la llegada de la gran ola inmigratoria de posguerra.

El objetivo de su formación fue unir inmigrantes de una misma zona de Italia en la devoción al Santo Patrono de su *paese* de origen para poder continuar con sus tradiciones ancestrales en Mar del Plata, su nueva tierra.

La cantidad de integrantes de las comisiones varía según cada caso, siendo los cargos vitalicios. Muchas de las personas que integran las comisiones son ancianas y están inactivas, manteniéndose en los cargos por cuestiones de tradición y de respeto por su labor realizada durante décadas, aunque actualmente se está procediendo a la incorporación de jóvenes en tanto estrategia clave para la supervivencia de las fiestas en el futuro.

La organización de las comisiones se manifiesta de diversas maneras, distinguiéndose en algunos casos cargos formales que incluyen presidente y vicepresidente, secretarios y prosecretarios, tesoreros y pro-tesoreros, vocales titulares y suplentes; mientras que en otros, la distinción se da entre una comisión general y subcomisiones de damas, de jóvenes, etc., o bien presidente y colaboradores, o bien se observa la indefinición de cargos formales.

En este sentido, se constata que aquellas comisiones que no se han encargado de incorporar jóvenes y de educarlos en las tradiciones y en el respeto al Santo Patrono han ido desapareciendo a medida que los primeros integrantes iban falleciendo, de modo tal que actualmente muchas fiestas que en el pasado fueron importantes han pasado al olvido.

Además, cabe considerar que el hecho de que algunos subgrupos de inmigrantes y descendientes, también llamados colectividades (sicilianos trizzotos, sicilianos scalottos, ischitanos, testacceses, sorrentinos, capreses, etc.), sean más numerosos que otros influye en la organización y en la colaboración que reciben; correspondiéndose las fiestas más importantes (San Jorge y Santa María de La Scala), con los grupos más numerosos (Testacceses y Scalottos, respectivamente).

En todos los casos, los festejos siguen una organización y un formato que se ha conservado a lo largo de los años y está estipulado, por lo que no son necesarias muchas reuniones a lo largo del año y tampoco se toman decisiones importantes sino que se sigue un patrón de organización y, en caso de tener que tomar alguna decisión, en muchos casos ya están asignados los responsables para cada tarea y el resto confía en ellos. En otros casos, cuando la comisión es poco numerosa se elige democráticamente; por el contrario, cuando posee muchos integrantes las decisiones las toman los miembros con cargo más alto o los más antiguos.

Un caso particular es el de la “Fiesta Nacional de los Pescadores”, organizada por la Sociedad de Patrones Pescadores, organización formalmente constituida, perteneciente al sector privado. En este caso, las decisiones están centralizadas en el presidente de la sociedad, el cual es el responsable de esta fiesta con trascendencia local y nacional.

Características de las redes formales e informales

Respecto de la observación de redes formales en la comunidad, se observa que en el Puerto de Mar del Plata existen tres instituciones formalmente constituidas que se encargan de defender los intereses de los ciudadanos italianos en el extranjero así como también promover la cultura y las tradiciones italianas. Se trata de la Asociación Italiana del Puerto “Casa d’ Italia”, la “Asociación Regional Campana” y la “Unión Regional Siciliana de Argentina” (URSA).

La Asociación Italiana del Puerto “Casa d’Italia” se formó en el año 1955 con el objetivo de reunir a los inmigrantes italianos en un espacio de recreación donde poder pasar el tiempo libre y realizar deportes en compañía de personas de su mismo origen. Esta institución dio origen a muchas asociaciones regionales italianas, tales como las anteriormente nombradas Asociación Campana y URSA que desde el año 1986 se encargan de nuclear inmigrantes y descendientes italianos con un mismo origen regional.

Estas instituciones cuentan con un directorio de veinticinco personas aproximadamente, cuyos cargos se renuevan cada dos años, se realizan reuniones periódicas cada mes y las decisiones se toman democráticamente abriendo cada vez más espacio a la incorporación de jóvenes, además de realizar proyectos que promueven la lengua y cultura italiana entre sus miembros, realizan ayuda comunitaria a comedores y asilos de la ciudad con aportes del gobierno italiano.

Las asociaciones regionales se vinculan con las comisiones organizadoras de festejos en tanto reconocen a los Santos Patronos como parte de la identidad y de la cultura de la región que representan, y acuden a los festejos portando el estandarte de la institución.

Más allá de ello, no trabajan en conjunto exceptuando casos aislados en los que miembros de las comisiones deben viajar a Italia representando sus festejos o cuando reciben a embajadores italianos de su zona. Es entonces cuando son auxiliados por las asociaciones regionales.

Respecto de las comisiones organizadoras de festejos en particular, se observa que su vinculación entre sí consiste en el envío de representantes con sus estandartes a cada festejo como una forma de estar presentes en cada uno de ellos, además de la participación conjunta en la organización de la Fiesta de San Salvador que las nuclea a todas.

Más allá de esas cuestiones puntuales no se realizan proyectos conjuntos, limitándose la función de cada comisión a la organización de los festejos. Al respecto, si bien algunos entrevistados consideran limitada la posibilidad de participación conjunta debido a que *“sí no se pudo hacer nada hasta ahora es difícil que se pueda lograr”* o a que *“cada uno hace las cosas a su manera”*; otros la perciben como factible, fundamentando esta idea en el hecho de que los primeros inmigrantes italianos eran *“muy unidos y se ayudaban mutuamente”* y argumentando que la falta de entendimiento de la particular idiosincrasia de la comunidad como única colectividad de italianos residentes en el barrio Puerto, provocó su atomización y separación en colectividades en función de su lugar de origen.

ESTRUCTURA DEL CAPITAL SOCIAL PRESENTE EN LA COMUNIDAD

A raíz del análisis realizado, en base a los componentes del capital social cognitivo y estructural presentes se puede afirmar que se trata de una comunidad con un capital social de fuertes rasgos vinculantes o “bonding” (Putnam, 1993) en tanto sus miembros se encuentran estrechamente ligados entre sí por lazos familiares, tradiciones y por su origen común lo que se evidencia en expresiones como *...el barrio del Puerto es como un pueblo en donde todos se conocen con todos* (Entrevista a informante clave).

La característica vinculante del capital social de la comunidad, se constata también al observar una intensa red de relaciones intracomunitarias a través de organizaciones en su mayoría informales (Comisiones Organizadoras de Festejos) las cuales han perdurado a lo largo del tiempo como producto una pertenencia vinculada a cuestiones de tradición familiar donde los cargos son vitalicios, heredados de padres a hijos y de abuelos a nietos. La pertenencia a las comisiones es un orgullo para sus miembros y es vista como un mandato de los antepasados que se debe continuar.

Las asociaciones regionales, en cambio, son organizaciones formales cuyos miembros en general tienden a perdurar en el tiempo a pesar de que los cargos son rotativos y en algunos casos coinciden en ser las mismas personas que participan en las comisiones. También en este caso, la pertenencia institucional se debe a una tradición familiar.

Además, se observan las características del tipo de capital social que tiende puentes o “bridging” (Putnam, 1993) en tanto la comunidad tiende redes de relaciones con instituciones italianas del ámbito local y extra-local, haciendo posible un fluido intercambio con Italia a través de hermanamientos culturales y convenios de ayuda económica.

No obstante, al analizar las vinculaciones que se establecen con el sector empresarial local se observan restricciones en tanto los lazos se generan únicamente con empresarios de origen italiano (principalmente propietarios de industrias pesqueras) que colaboran con la realización de los festejos u otras iniciativas, en calidad de empresas pertenecientes a la misma comunidad.

En cuanto a la relación con el sector público local, y tal como se ha explicitado anteriormente, se trata de una comunidad que se ha sentido marginada desde los inicios y por lo tanto no ha generado ningún tipo de vinculación con el municipio, más allá de algunas excepciones.

Esta ausencia de capital social que tiende puentes hacia el resto de las instituciones de la ciudad ha hecho que muchas de las iniciativas culturales de la comunidad pasen desapercibidas en el espectro más amplio de Mar del Plata y que paradójicamente sean difundidas en medios de comunicación italianos.

Además, se observa la presencia de capital social tanto interno como externo (Putnam, 1993), en tanto las instituciones de la comunidad, además de defender los intereses relacionados con la difusión de sus tradiciones, se encargan de realizar trabajo solidario hacia el resto de los habitantes del Puerto pertenezcan o no a la colectividad italiana (refacción de la Parroquia, ampliación de colegios, ayuda a hogares de ancianos y niños, entre otras acciones). Sin embargo, en relación al contexto local más amplio, se trata de un capital social restringido (Atria, 2003) a esa comunidad.

REFLEXIONES FINALES

La consideración de las comunidades receptoras en los estudios turísticos es de reciente data, considerando que tradicionalmente los mismos se han enfocado en análisis de oferta y demanda sin tener en cuenta el componente humano de los destinos, más allá de considerarlo como “recurso” a capacitar y cualificar para optimizar la “industria turística”.

Con el objeto de ubicar en el centro del análisis a las comunidades locales, sus instituciones e interrelaciones y en la consideración de su importancia para alcanzar procesos de desarrollo local a través del turismo surge una línea de investigación vinculada a la sociología del turismo basada en el análisis de la estructura del capital social presente en el campo turístico y la evaluación de posibilidades y restricciones para la generación de redes de relaciones sociales basadas en actitudes de confianza, reciprocidad y cooperación que permitan alcanzar objetivos de desarrollo local.

El presente estudio se incluye dentro de esta línea de investigación social del turismo y tomando como objeto de estudio la comunidad italiana del barrio Puerto de Mar del Plata ha indagado sobre sus actores e instituciones a partir de la observación de indicadores de capital social a fin de conocer la factibilidad de puesta en valor turístico de las fiestas que conforman su patrimonio cultural intangible.

Respecto de su capital social cognitivo, puede concluirse que la comunidad italiana del barrio Puerto de Mar del Plata se encuentra orgullosa de sus orígenes, tradiciones y costumbres las cuales busca mantener y transmitir a las nuevas generaciones. Es una comunidad que se caracteriza con una fuerte nostalgia hacia el pasado y sus ancestros, a los cuales recuerda con mucha estima buscando imitar sus valores y educando a sus hijos en ellos.

Los valores que la rigen son fuertes vínculos familiares, el trabajo como base para el progreso, las costumbres y tradiciones como una forma de mantener vivo el vínculo con los antepasados, el respeto hacia los mayores y una fuerte fe en sus santos patronos.

A pesar del individualismo de algunos de sus miembros, persiste un espíritu de unidad y colaboración, principalmente entre los integrantes más jóvenes quienes buscan que los festejos se sigan realizando para poder seguir viviendo las tradiciones de sus antepasados y consideran que la puesta en valor turística es una forma adecuada para darlos a conocer y evitar así el olvido con el transcurso de las generaciones.

En cuanto al capital social estructural, las comisiones organizadoras de festejos son organizaciones de tipo informal que se conformaron en la década de 1950 con la llegada de la gran masa migratoria de posguerra y con el objetivo de continuar con la realización de las fiestas de sus santos patronos en el Puerto. Es así como se sigue un patrón de organización que no ha variado mucho desde los inicios, lo cual implica pocas reuniones durante el año y escasa toma de decisiones.

Con respecto a los cargos, estos son de tipo "vitalicio" y son designados por tradición familiar por lo que mucho de los miembros están inactivos y se mantienen en la estructura de las comisiones por una cuestión de respeto hacia ellos por su labor realizada durante décadas.

Actualmente se ha procedido a la incorporación de nuevas personas, entre ellos jóvenes, que están interesados en la conservación de esas tradiciones.

Las asociaciones regionales, en cambio, son instituciones formalmente constituidas que se conformaron a finales de la década de 1980, con el objeto de que los italianos y descendientes de esa nacionalidad que habitan en el extranjero puedan hacer valer sus derechos teniendo acceso al voto, el asesoramiento y a la ayuda económica brindada por las regiones, además de constituirse en difusoras de la cultura regional.

Estas instituciones están conformadas por un directorio, el cual es renovado bianualmente, siendo las decisiones tomadas en forma democrática. Muchos de los miembros que integran el directorio de las asociaciones también participan en las comisiones organizadoras de festejos, aunque no existen lazos de interacción constante entre ambos tipos de organizaciones.

El análisis realizado permite concluir que la comunidad de italianos del barrio Puerto de Mar del Plata es consciente de la riqueza y singularidad de su patrimonio cultural y de la necesidad de realizar acciones para que sus tradiciones no se pierdan con el transcurso de las generaciones.

En este sentido, consideran una opción apropiada la conformación de un calendario que permita dar a conocer al nuevo perfil del turista interesado por las manifestaciones de la cultura local y la diversidad de fiestas que se llevan a cabo en el barrio.

En cuanto a la posibilidad de trabajo conjunto, las opiniones se encuentran divididas entre visiones “optimistas” y “pesimistas”. Los considerados “optimistas” son aquellos que encuentran factible la realización de proyectos conjuntos, en tanto existe entre los miembros de la comunidad de italianos un espíritu latente de solidaridad que, asociado a su condición de inmigrantes, ha trascendido las generaciones y se ha manifestado en diversas acciones conjuntas realizadas en distintos momentos para beneficio de la comunidad.

Las visiones “pesimistas” apelan a otras características del ser italiano como el individualismo y la necesidad de ser reconocidos destacándose por encima del resto, además de la competencia que se genera entre instituciones y organizaciones para ver cuál es “la mejor”. Estas cuestiones atentarían contra la posibilidad de realizar un trabajo conjunto que involucre a miembros de distintas colectividades y asociaciones, en tanto sus miembros no estarían interesados en trascender su propia organización.

Estas dos posturas evidencian la complejidad del análisis de una comunidad integrada por individuos con características particulares en donde muchas veces no existen opiniones homogéneas, no pudiéndose concluir de manera única. Ambas posturas existen en la realidad en

diverso grado, dependiendo de las visiones propias y de las experiencias vividas por los actores entrevistados.

En un intento por conciliar ambas posturas se podría afirmar que, más allá de casos de cierta actitud individualista y de carácter cerrado de algunos miembros de la comunidad, existe un espíritu solidario latente gestado en la época en que la comunidad se conformó en su condición de inmigrante, en un barrio alejado y desprovisto de las condiciones básicas de habitabilidad, totalmente olvidado por las autoridades municipales, y en donde sus integrantes tuvieron que tejer redes de relaciones para poder sobrevivir.

Más allá de lo anterior, lo relevante a destacar del presente estudio es que no sólo existe un conjunto de elementos de enorme riqueza patrimonial que conforman el patrimonio cultural inmaterial de los italianos y descendientes de esa nacionalidad que habitan en el barrio Puerto de la ciudad de Mar del Plata -dado en este caso por las fiestas religiosas- sino que también existe una comunidad con él identificada y que se encuentra orgullosa de sus tradiciones, las conoce muy bien, las trata de conservar y se encuentra dispuesta a realizar acciones para evitar que su patrimonio pase al olvido.

Sería necesario, en este sentido, generar conciencia acerca de los beneficios de realizar proyectos conjuntos que permitan conservar ciertas expresiones de su identidad a través de la puesta en valor turístico, partiendo de la necesidad explicitada por los mismos actores de evitar que su patrimonio cultural se pierda con el transcurso de las generaciones y apelando a su alto grado de vinculación intracomunitaria, dada por su origen común.

Estas acciones de concientización contribuirían al diseño de proyectos que impliquen el accionar conjunto de las distintas comisiones y asociaciones, condición básica para que los proyectos sean aceptados por la comunidad italiana en su conjunto, superando atomizaciones que se han ido imponiendo con el transcurso de los años.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez Souza, A.** (2005) "La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos Teórico-Metodológicos". *Revista Política y Sociedad* 42(1): 57-84
- Arocena, J.** (2001) "El desarrollo local: un desafío contemporáneo". Editorial Taurus - Universidad Católica del Uruguay, Montevideo
- Atria, R.** (2003) "Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo". En: Atria, R. & Siles, M. (comp.) *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. CEPAL y Michigan State University, pp. 581-590

- Barbini, B.** (2008a) "Capacidades locales de desarrollo a través del turismo: reflexiones para su abordaje". En Cesar Dachary, A. & Arnaiz Burne, S.M. Turismo y Desarrollo: Crecimiento y Pobreza. Universidad de Guadalajara, Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Mar del Plata. Ediciones de la Noche, México, pp. 207-227
- Barbini, B.** (2008b) "Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico". Aportes y Transferencias 12(2): 63-91
- Barbini, B.** (2009) "Mar del Plata como destino turístico maduro: capital social y estrategias turísticas alternativas". Ponencia correspondiente a las X Jornadas Nacionales y IX Simposio Internacional de investigación – acción en Turismo. CONDET, Universidad Nacional de Lanús, 12 y 13 de noviembre de 2009, Inédito
- Durston, J.** (2002) "Capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras". ONU-CEPAL, Santiago de Chile
- Durston, J.** (2000) "¿Qué es el capital social comunitario?". Serie Políticas Sociales 38, CEPAL, Santiago de Chile
- Fantoni Alvares, D.** (2004) "Metodologías participativas para la formación del capital social y desarrollo del ecoturismo". Disponible en <http://www.unep.fr/shared/publications/cdrom/WEBx0139xPA/statmnts/pdfs/Albrae.pdf> Acceso en diciembre de 2011
- Favero, B.** (2005) "La reinvencción del paese: usos, costumbres y tradiciones de los inmigrantes italianos en Mar del Plata". Ponencia correspondiente a las Terceras Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires
- Favero, B. & Portela, G.** (2006) "Más allá de la Avenida Cincuentenario: el barrio Puerto (1920-1960)". Ediciones Suárez, Mar del Plata
- Favero, B. & Portela, G.** (2005) "La otra Mar del Plata: el pueblo de los pescadores y los italianos, 1920 -1960". En: Alvarez, N.; Rustoyburu, C. & Zuppa G. (organizadores) Pasado y presente de la Mar del Plata social. Eudem, Mar del Plata, pp 155-170
- Fukuyama, F.** (2003) "Capital social y desarrollo: la agenda venidera". En Atria, R. & Siles, M. (comp.) Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. CEPAL y Michigan State University, Pp. 33-48
- Grootaert, C.; Narayan, D.; Nyan Jhons, V. & Woolcock, M.** (2002) "Cuestionario integrado para la medición del capital social". Grupo de expertos en capital social. Banco Mundial, Washington
- Grootaert, C. & Van Bastelaer, T.** (2001) "Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from social capital initiative". Documento de Trabajo núm. 24. Iniciativa de Desarrollo Local, Banco Mundial, Washington
- Kliksberg, B.** (2000) "Capital social y cultura: claves olvidadas del desarrollo". Documento de Referencia, Banco Interamericano de Desarrollo – Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, Buenos Aires
- Lucero, P.** (2008) "Territorio y calidad de vida, una mirada desde la geografía local. Mar del Plata y Partido de General Pueyrredón". Eudem, Mar del Plata

- Mateo, J.** (2005) "El arte de vivir con fe. Pesca, religión y religiosidad en el Puerto de Mar del Plata (1920-1950)". En: Alvarez, N.; Rustoyburu, C. y Zuppa G. (organizadores) *Pasado y presente de la Mar del Plata social*. Eudem, Mar del Plata. pp 171-183
- Mateo, J.** (2004) "Cosechando el mar en lanchas amarillas. La expansión de la pesca costera marplatense (1939-1963)". *Anuario del IEHS "Prof. Juan C. Grosso" N° 20*, UNICEN, Tandil. pp. 305-335
- Merinero Rodriguez, R.** (2008) "Micro-cluster turísticos: el papel del capital social en el desarrollo económico local". *Revista Estudios Empresariales, Universidad de Jaén*, 2(2): 67-92
- Millan, R. & Gordon, S.** (2004) "Capital social, una lectura de tres perspectivas clásicas". *Revista Mexicana de Sociología* 66(4): 711-747
- Putnam, R.** (1993) "Making democracy work. Civic traditions in modern Italy". Princeton University Press, New Jersey
- Ramírez Plascencia, J.** (2005) "Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam". *Acta Republicana Política y Sociedad. Universidad de Guadalajara*, 4(4): 21-36
- Woolcock, M. & Narayan, D.** (2000) "Capital social: implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo". *The World Bank Research Observer* 15(2): 225–249
- Zapata Campos, M. J.** (2003) "Los agentes turísticos: una aproximación desde la sociología y la ciencia política". En: Rubio Gil, A. *Sociología del Turismo*. Editorial Ariel, Barcelona pp. 213-249

Recibido el 18 del noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 27 de diciembre de 2011

Aceptado el 06 de enero de 2011

Arbitrado anónimamente

IMAGEN PERCIBIDA - SATISFACCIÓN. LA ANALOGÍA PARA COMPLACER AL CLIENTE**Estudio para mercado canadiense en el Hotel Blau Colonial, Jardines del Rey, Cuba***Edianny Carballo Cruz***Yainelys Nápoles Nápoles****Elme Emelio Carballo Ramos*****Universidad Máximo Gómez Báez**Ciego de Ávila - Cuba*

Resumen: Conocer la imagen percibida de una instalación hotelera, destino turístico, etc. reviste particular importancia para incidir en las variables que la determinan e inciden positivamente en la satisfacción de los clientes externos. En este trabajo se pretende analizar la imagen percibida por el mercado canadiense a través del monitoreo de las expectativas y la satisfacción de estos clientes en el proceso de creación y satisfacción de la demanda del Hotel Blau Colonial. Las bases teóricas se contrastan con los resultados del estudio, enfocado especialmente en el comportamiento del turista canadiense en una instalación hotelera del destino Jardines de Rey, en Cuba.

PALABRAS CLAVE: imagen percibida, expectativas, satisfacción, clientes canadienses.

Abstract: Perceived Image - Satisfaction. The Analogy to Please the Customer. Study for the Canadian Market at the Hotel Blau Colonial, Jardines del Rey, Cuba. Knowing the perceived image of a tourist resort, tourist destination, and so on. particularly important to influence the variables that determine and influence positively the satisfaction of external customers. This paper aims to analyze the image perceived by the Canadian market by monitoring the expectations and satisfaction of these clients in the process of creating and satisfying demand for Blau Colonial Hotel. The theoretical results are compared with the study, focusing particularly on the behavior of Canadian tourist in a hotel, the King's Gardens destination in Cuba.

KEY WORDS: perceived image, expectations, satisfaction, Canadian customers.

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en uno de los principales sectores económicos y sociales en el mundo, su amplio desarrollo conlleva la necesaria sinergia entre los factores y procesos que lo integran para alcanzar un incremento económico sostenible e implícitamente complacer al visitante.

Según (Matos, 2005) en un contexto caracterizado por la intensa competencia entre los destinos turísticos, resulta cardinal atraer y mantener flujos turísticos crecientes sin sobrepasar la capacidad

* Licenciada en Turismo por la Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila, Cuba. Master en Gestión Turística por la misma institución. Profesora e investigadora del Centro de Estudios de Gestión Organizacional y Turismo, (CEGOT). E-mail: edianny@turismo.unica.cu

** Licenciada en Turismo por la Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila, Cuba. Actualmente se desempeña como Especialista en la Sucursal Extrahotelera Palmares, Camaguey, Cuba: E-mail: yainelys@turismo.unica.cu

*** Graduado en Ingeniería Mecánica y Doctor en Ciencias Económicas en Bielorrusia-URSS. Actualmente se desempeña como Director del Centro de Estudios de Gestión de la Información y el Conocimiento (CEGIC) en la Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila; y Profesor de pre y posgrado en la misma institución.

de asimilación y garantizándoles niveles de satisfacción acorde con sus expectativas. En otras palabras, cada destino o negocio turístico debe concebirse y desarrollarse con una orientación hacia las necesidades de sus clientes actuales o potenciales en constante dinámica y desarrollo. En este sentido, conocer a los clientes implica entre otras cuestiones medulares: saber lo que piensan, de dónde y con qué expectativas vienen, cuáles son sus experiencias en las distintas actividades de tiempo libre y qué esperan de sus anfitriones.

En el sector turístico la globalización de la oferta junto con la mayor experiencia y exigencia de la demanda conllevan a un entorno más complejo. Por tal razón, en un intento por diferenciarse de los destinos competidores y generar una mayor capacidad de atracción se necesita llevar a cabo un adecuado posicionamiento de los hoteles, agencias de viaje y demás empresas prestatarias de servicios en sus mercados objetivos para posicionar de esta manera al destino en el que están enclavadas. Con lo anterior, se ofrece una experiencia integral basada en la calidad y la diferenciación aportando mayores niveles de utilidad y valor emocional a los cada vez más sofisticados y exigentes turistas (San Martín, 2005).

La situación descrita justifica la posición sumamente relevante que adquieren actualmente la imagen percibida del destino turístico y la satisfacción del consumidor. El estudio pormenorizado de la imagen de destino turístico responde a aspectos de especial trascendencia: el interés de los académicos por explicar científicamente la influencia de este concepto en el comportamiento de los turistas, la necesidad de posicionar y diferenciar los destinos turísticos en la mente del cliente potencial y actual; así como incidir de cierta manera en las variables que determinan la imagen percibida para contribuir a la satisfacción final del consumidor. Lo anterior justifica que la imagen de destino turístico se convierta actualmente en uno de los principales referentes dentro de la investigación en turismo. Desafortunadamente, apuntan algunos autores, se requiere de mayores estudios sobre la influencia de la imagen durante las diferentes fases del proceso de satisfacción turístico (Rodríguez & San Martín, 2008).

Por tal motivo, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la imagen percibida por el mercado canadiense, a través del monitoreo de las expectativas y la satisfacción de estos clientes en el proceso de creación y satisfacción de la demanda. La investigación se desarrolla en el Hotel Blau Colonial con modalidad de servicio “Todo Incluido” y localizado en el destino turístico Jardines del Rey, al norte de Ciego de Ávila, Cuba.

El archipiélago o destino en cuestión, está formado por varios cayos de espesa naturaleza y playas de origen coralino que lo convierten en uno de los principales espacios turísticos de sol y playa del país. Jardines del Rey mantiene una corriente de visitantes estable de aproximadamente seis mil vacacionistas extranjeros diarios.

En este sentido, la actividad turística se ha concentrado fundamentalmente en los cayos Coco y Guillermo donde existen 13 instalaciones hoteleras con categoría de cuatro y cinco estrellas para un total de 4 147 habitaciones (Arza, 2010). En el primero de estos cayos se sitúa precisamente, el hotel objeto de estudio. El mismo fue inaugurado en 1993 con el nombre de “Guitar” posteriormente se convirtió en Blau Colonial y actualmente pertenece al grupo Cubanacán y es conjuntamente administrado con la cadena Blau Hoteles.

Con categoría de 5 estrellas, cuenta con 458 habitaciones distribuidas en módulos de 2 y 3 pisos. Además, la instalación presta diferentes tipos de servicios y su principal mercado es el canadiense. En este caso, el tipo de turismo que reciben es generalmente de familia y de la tercera edad. Los motivos esenciales de viaje están relacionados con el clima, la seguridad, recreación, tranquilidad, buen trato, el estilo del hotel (arquitectura e historia), entre otros aspectos. Las principales agencias que han acompañado al hotel desde su creación son: Air Canada, Conquest Vacations, Hola Sun, First Choice, Tour Mount Royal, My Travel Canada, Thomas Cook, My Travel Uk, Holiday Place, Signature Vacations, Sun Wing, Sol y Son, Noli -tours Transat y West Set. Por lo señalado, es válido destacar que el 90% de los clientes que visitan la instalación lo hacen a través de agencias de viaje.

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA IMAGEN PERCIBIDA EN EL CONTEXTO TURÍSTICO

Para hacer referencia al comportamiento o evolución de la imagen percibida en el turismo es preciso señalar que el concepto ha sido abordado desde diferentes vertientes: en Psicología, por ejemplo, ha encontrado una amplia revisión en Ballesteros (2000); en las Ciencias de la Información y las Artes, en Villafañe (1987; 1992) y en Villafañe et al. (1996); y desde la óptica empresarial, en Costa (1977; 1987) y en Hernández (1990), entre otros. En este caso Díaz (2002) asegura que en el ámbito empresarial -incluyéndose dentro de este la empresa turística- gran parte de los estudios sobre imagen parten de las reflexiones de Sidney Levy en 1955 (Barich & Kotler, 1991: 95). A partir de este momento -mediados de la década de 1950- los estudios sobre imagen en el ámbito empresarial proliferan centrándose en elementos parciales de la empresa o en determinados sectores de actividad (Gioia, et al, 2000).

A finales de la década de 1980 algunos autores como Herbert (1988) plantean que la formación de la imagen en el contexto empresarial es el resultado positivo o negativo fruto de la incidencia de la empresa o elementos ajenos a la organización al actuar de forma pasiva ante los cambios de su entorno o no realizar una gestión adecuada. *La imagen existe de todas formas. Tanto si la empresa lo desea como si no [...]. Si una empresa no construye por sí misma su imagen, otros pueden encargarse de hacerlo y no necesariamente en el sentido deseado* (Herbert, 1988: 11). En este sentido y teniendo en consideración lo expuesto es necesario acotar que, exista o no preocupación por la gestión de la imagen de empresa, producto, corporación, los diferentes grupos sociales o económicos con los que se relaciona la entidad, se forman una imagen determinada de la misma.

Esta imagen puede ser modulada sólo por información controlada inducida desde la entidad a partir de la misma, de otros elementos ajenos a la organización, o una mezcla de ambas situaciones. (Díaz, 2002).

En los inicios de la década de 1990 se evidencia una inclinación o preocupación por el comportamiento del consumidor dado que la imagen constituye precisamente un elemento de gestión que ocupa un espacio en la mente del consumidor y que se representa por todos aquellos atributos, aspectos o elementos que considera relevante influyendo en la selección del producto, empresa, etc. En tal aspecto es necesario tener en cuenta que las empresas necesitan comprender el comportamiento de sus consumidores, sus necesidades, actitudes para, en función de esto, diseñar su oferta e imagen de forma atractiva al mercado (Barich & Kotler, 1991). Esto se corrobora en lo planteado en épocas posteriores por Carballo et al, (2011), quienes afirman que la información que se adquiera del cliente externo engrosa los stocks y flujos de y conocimiento posibilitando tomar decisiones a partir de las tecnologías e insumos disponibles, generando nuevas ideas.

Durante este mismo período (década de 1990), se continua abordando el término de imagen pero ya los criterios están más enfocados en la clasificaciones de las diferentes imágenes que poseen o se figuran los individuos. Según Barich & Kotler (1991), entre otras posibles clasificaciones existe una imagen corporativa, imagen de producto, imagen de marca e imagen de marketing de la empresa. De manera que cada una engloba a la siguiente y se determinan según factores de la empresa, la oferta comercial y los públicos que participan de su formación. En el caso de la imagen de marketing se define como la percepción de diferentes públicos (medios de comunicación públicos, consumidores, distribuidores,...) en relación con la oferta de la empresa y el conjunto de acciones que se emiten. Así la imagen de marketing posee una imagen de comunicación, distribución, precio, servicios.

La empresa necesita gestionar su imagen global, pero debe considerar en primera instancia a qué imagen hace referencia para posteriormente actuar sobre los factores moduladores, receptores públicos y elementos que inciden en la oferta.

Siguiendo esta línea de pensamientos, a finales de la década del noventa, se comienza a distinguir en los planteamientos de muchos autores aspectos vinculados a la creación de la imagen y los elementos percibidos. En esencia, contrastando estas evidencias con varios estudios de épocas pasadas y recientes se observa que varios autores postulan que las expectativas del turista en torno a su experiencia futura se construyen sobre la base de su imagen percibida del destino (Metelka, 1981; Gartner, 1986; Chon, 1990; Echtner & Ritchie, 1991; MacKay & Fesenmaier, 1997; Coshall, 2000).

En este aspecto se impone abundar con los criterios de Dubois & Rovira (1998), que aseguran que los diferentes públicos relacionados con la empresa o su actividad tienen la necesidad de representar cada uno de los diferentes elementos percibidos que traducido a la creación de la imagen

es una representación global compuesta por el conjunto de aspectos o atributos fruto de la relación empresa-individuo. De esta manera se puede considerar que la imagen de los clientes de una empresa como el *conjunto de percepciones que un consumidor tiene de un producto, empresa, persona o idea* (Dubois & Rovira, 1998: 59) cuando se estudian las percepciones del mercado al que se dirige la empresa.

De forma paralela, Litvin & Ling (2001) destacan la necesidad de comprender el comportamiento del turista con anterioridad a la decisión de viajar y, más específicamente, la importancia de examinar detalladamente sus expectativas iniciales sobre el destino turístico.

Respecto al concepto de satisfacción en turismo, éste puede concebirse como el juicio que se deriva de la comparación entre las expectativas iniciales del individuo y su percepción de la experiencia turística (Figura 1) (Chon, 1990; Chon & Olsen, 1991; Echtner & Ritchie, 1991). Paralelamente, cabe resaltar que la satisfacción del individuo refuerza su imagen percibida de la instalación tras la experiencia turística (Chon, 1990). Apoyándose en la estrecha relación entre la imagen y las expectativas, esto se traduce en unas expectativas más favorables y realistas para un futuro encuentro con el destino turístico.

Figura 1: Relación entre satisfacción del cliente, percepciones y expectativas



Fuente: Matos (2005)

METODOLOGÍA

El presente estudio pretende analizar la imagen percibida por el mercado canadiense, a través del monitoreo de las expectativas y la satisfacción de estos clientes en el proceso de creación y satisfacción de la demanda del Hotel Blau Colonial en Jardines del Rey, Cuba. La investigación abarca el período de diciembre de 2010 a junio de 2011 y para dar cumplimiento al objetivo de la misma, se tienen en cuenta los resultados devenidos de la aplicación de varios instrumentos:

- Encuestas corporativas de la cadena Blau Hoteles. Estas son aplicadas durante todo el año en la instalación; para el caso particular que se analiza se consideraron 143 encuestas de clientes canadienses en diciembre y 1 069 en el primer semestre del año 2011.
- Observación participante. Su uso abarca todo el período de la investigación.
- Encuesta *Expectativas – Satisfacción*, diseñada por los investigadores. Con ella se pretende evaluar la percepción final del cliente, teniendo en consideración la relación entre sus expectativas y el grado de satisfacción con cada uno de los elementos que se miden. En este cuestionario se solicitan los datos generales del encuestado, los motivos del viaje, fuentes de información que lo propiciaron y por último se proponen una serie de ítems para ser evaluados por el cliente, en función de las expectativas y el grado de satisfacción percibidos en el hotel. La aplicación de la encuesta se realiza durante los meses de enero, febrero y marzo a un total de 216 clientes canadienses.

La fijación del tamaño de la muestra en el estudio se determina en función de la técnica de análisis de la información sugerido por Martín (2004) donde se plantea que aunque no existe ningún criterio que dicte el tamaño de muestra necesario, es recomendable seleccionar un número de muestras que oscilen en torno a los 200 casos, asegurando un mínimo de al menos cinco encuestados por cada parámetro estimado.

Los resultados obtenidos se triangulan con la observación participante, así como con la entrevista a directivos y trabajadores que interactúan directamente con los clientes externos, es decir, dependientes de servicios gastronómicos, recepcionistas, camareras de habitaciones, maleteros, etc.

CARACTERÍSTICAS DEL TURISTA CANADIENSE EN EL PROCESO DE CREACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LA DEMANDA DEL HOTEL BLAU COLONIAL

El turista canadiense presenta características propias que lo distinguen de los demás tipos de visitantes que llegan al destino Jardines del Rey. Desde 1994, la llegada de turistas canadienses registra un crecimiento sostenido hacia los cayos del norte avileño que cuenta con más de 3000 habitaciones para el turismo internacional. Según datos del Ministerio de Turismo en la provincia (MINTUR), este mercado representa el 58 % de los vacacionistas que arriban al destino; siendo el principal emisor de turismo hacia el área, seguido por Reino Unido y Argentina. Es válido destacar que el turista canadiense se caracteriza por un alto grado de reincidencia, predominando un turismo de familia con alta presencia de niños (MINTUR, 2010)

Características generales

Más del 50 % de los turistas canadienses que visitan la isla son adultos en edades que fluctúan entre los 20 y 45 años, por lo que pertenecen a la población laboralmente activa de Canadá. Aquellos que eligen el destino en cuestión viajan generalmente en pareja. La mayoría de ellos son empleados

del sector público, con niveles medios de ingresos anuales que oscilan entre los 15 000 y 49 999 dólares americanos; lo que explica que muchos opten por hoteles de tres y cuatro estrellas y seleccionen el producto turístico de estancia “Todo Incluido”.

Son personas de elevada educación formal, con un nivel de instrucción medio-superior y adecuada cultura.

Los turistas canadienses se caracterizan por ser muy exigentes a la hora de escoger un producto o servicio según la relación precio-calidad y aprecian mucho las recomendaciones de familiares y amigos para viajar. Salen de viaje, fundamentalmente en los meses de invierno, registrándose un aumento en diciembre.

Sus estancias son de siete, catorce y veintiún 21 días, (en más del 98% de los turistas) y suelen comprar paquetes de estancia en playa.

Las provincias de Canadá más representadas en el destino Jardines del Rey son: Quebec, Ontario (fundamentalmente Toronto), Columbia Británica, Newfoundland y Labrador.

Este tipo de turista organiza sus viajes fundamentalmente a través de la contratación de los servicios de turoperadores (TT.OO.) y líneas aéreas canadienses. Entre estos grupos de agencias se destacan: Transat Tours Canada, Tours Mont Royal, Red Seal, Air Canada Vacations, Signature Vacations, Sol y Son - Canada, Conquest Tours, y Havanatur – Canadá (MINTUR, 2010).

Según la observación participante y las entrevistas realizadas a trabajadores y directivos del Hotel Blau Colonial, los turistas canadienses que eligen el hotel se caracterizan, fundamentalmente, por ser personas con poder adquisitivo propio de la clase media - baja, que viajan por una semana como promedio, predominando el viaje en familia. Estos clientes son complacientes y poco exigentes, eligen opciones complementarias baratas, no repiten excursiones y son amantes de la naturaleza y del patrimonio histórico. Se interesan además por las actividades al aire libre, principalmente excursiones náuticas y aprecian las visitas a las ciudades de Ciego de Ávila y Morón motivados, en este último caso, esencialmente por el intercambio con la población local.

Al analizar los hábitos de conducta de este mercado en base a criterios aportados por los clientes internos y directivos de la instalación, y en informes emitidos por el MINTUR de Ciego de Ávila, más del 80% de las opiniones señalan como principales necesidades del mercado canadiense las siguientes:

- Contar con opciones turísticas fuera del hotel.
- Relacionarse con la población cubana.
- Conocer el modo de vida y costumbre de los cubanos.

- Conocer la historia y cultura locales.
- Experimentar experiencias turísticas cortas.
- Conocimiento e interacción con la naturaleza tropical de Cuba.

IMAGEN PERCIBIDA POR EL MERCADO CANADIENSE. RELACIÓN EXPECTATIVAS – SATISFACCIÓN

Del total de encuestados, el 57.4% son mujeres, y el 46.2% son hombres. La media de la edad es de 47.46 años, dato con el que se evidencia que los turistas que generalmente recibe la instalación son personas cercanas a la tercera edad, establecidos, con hijos, etc. La edad con mayor frecuencia es 38 años, representando un 8.3% respecto al total. En este sentido, la edad de 49 años obtuvo una frecuencia de 6.0%, mientras que la de 50, 52 y 53 años un 5.1% cada una.

Motivos del viaje

Los motivos de viajes que se consideran en el estudio son: el clima, viajar al destino, sol, deportes, paisaje, cultura, salud, visita a familiares, baños en el mar y negocios. De igual modo, el cliente puede añadir cualquier otra motivación que considere pertinente. Los turistas encuestados, en la mayoría de los casos, agrupan o marcan varios motivos del viaje, en tal circunstancia el principal motivo de viaje de los clientes canadienses hacia el Hotel Blau Colonial lo constituye la unión de los elementos: Clima-Sol-Baño y Mar-Cultura, siendo seleccionado por el 38.9% de los encuestados. De los motivos Vacaciones y Clima-Sol se obtiene un porcentaje de 16.2 y 15.7% respectivamente. Por su parte, el 13.9% de los clientes selecciona Sol-Baño en el Mar como su motivo de viaje, (Tabla 1).

Tabla 1: Motivos del viaje de los clientes canadienses

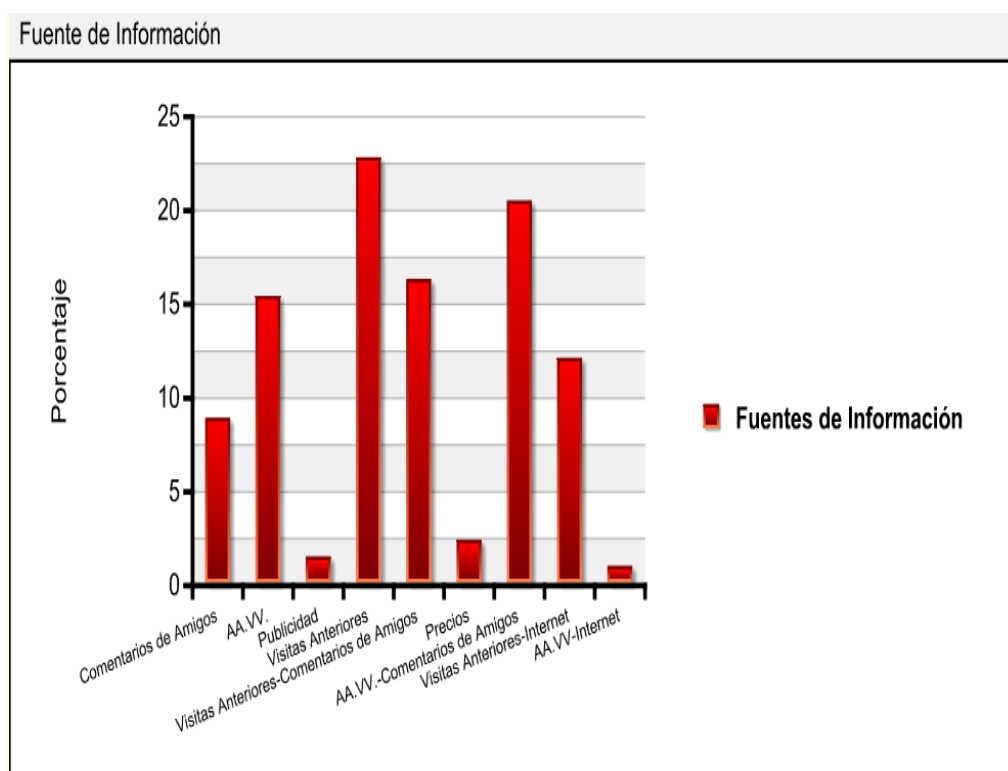
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Clima	9	4,2	4,2	4,2
Vacaciones	35	16,2	16,2	20,4
Sol	4	1,9	1,9	22,2
Vacaciones-Sol-Clima	12	5,6	5,6	27,8
Baño en el Mar	8	3,7	3,7	31,5
Sol-Baño en el Mar	30	13,9	13,9	45,4
Clima-Sol-Baño en el Mar-Cultura	84	38,9	38,9	84,3
Clima-Sol	34	15,7	15,7	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojan que la principal fuente de información fue: Visitas Previas, con un porcentaje del 22.7%. Con este aspecto se evidencia que el cliente canadiense es un turista fiel al

destino o al lugar donde se satisfacen o superan sus expectativas. De ahí que el coeficiente de reincidencia de este mercado por lo general es alto. Por otro lado, hicieron sus reservas mediante Agencia de viajes (AA.VV) y Comentarios de amigos el 20.4% de los clientes encuestados y motivados por Comentarios de amigos y Visitas anteriores, el 16.2% de ellos, (gráfico 1). En este sentido es válido señalar que a diferencia de otros mercados este, según la observación, confía más en las AA.VV y en el criterio de conocidos, fundamentalmente para contar con alguien a quien reclamar en caso de no quedar satisfechos.

Gráfico 1: Fuentes de información que propician el viaje



Fuente: Elaboración propia

Interrelación entre expectativas y grado de satisfacción actual del cliente

Cada uno de estos aspectos que se evalúan en este apartado, obtiene una calificación del cliente encuestado en dos niveles distintos; según sus *Expectativas* [¿Qué esperaba?] y según el grado de *Satisfacción* del mismo. Para el análisis se considera la relación que se establece entre las expectativas del turista, la satisfacción del mismo y la imagen real percibida; asumiéndose lo planteado por Chon (1990), Chon & Olsen (1991) y Echtner & Ritchie (1991) al definir la satisfacción del cliente como la diferencia entre las expectativas y la percepción. Para la interpretación de los resultados se analiza el valor de la moda, o sea, la calificación que más se repite por variable. Para los casos donde las modas coinciden se toman en consideración los valores de la media.

a) Expectativas y grado de satisfacción con la temperatura ambiental

La variable Expectativa con la Temperatura Ambiental obtiene una moda de 10 puntos y una media de 9.28 puntos de un total de 10. La puntuación con mayor frecuencia es 10, con un porcentaje de 59.7%. El 17.6% de los clientes encuestados considera su expectativa de 9 puntos, mientras que el 13.9% le otorga 8 puntos. Por otra parte, el 8.8 % de los clientes le confiere un 7.

La Satisfacción Actual con la Temperatura Ambiental obtiene una moda de 10 puntos, respaldada por el 52.3% de los clientes encuestados. En este aspecto la media obtenida es de 9.31 puntos. Por otro lado, califican su grado de satisfacción con 9 puntos el 28.7% de los encuestados y con 8 puntos el 18.1% de ellos. El resto de los clientes comprometidos en este estudio le confieren 7 puntos al aspecto evaluado.

b) Expectativas y grado de satisfacción con el alojamiento

La moda de las Expectativas con el Alojamiento es de 10 puntos y la media de 8.94 puntos. Clasifican su expectativa de 10 puntos el 47.2% del total de los clientes encuestados; mientras que el 21.3% lo hace de 8 puntos. Las puntuaciones 9 y 7 obtienen una frecuencia equivalente al 15.7%.

La moda del Grado de Satisfacción Actual con el Alojamiento es de 10 puntos, mientras que la media es de 8.41 puntos. El 33.3% de los turistas evalúa de 10 puntos su grado de satisfacción respecto al proceso de alojamiento. El 25.9% y el 22.2% otorga 7 y 9 puntos respectivamente; entretanto el 3.7% y el 1.9% le confiere 5 y 2 puntos respectivamente.

c) Expectativas y grado de satisfacción con el trato y cordialidad

Las Expectativa con el Trato y Cordialidad obtienen una moda de 10 puntos y la media es de 9.24 puntos. La clasificación de 10 puntos alcanza una frecuencia equivalente al 58.8% de los encuestados y la siguiente puntuación más representativa es 9 puntos, con un 21.8%. Por último, las valoraciones de menor representatividad porcentual son las de 6, 7 y 8 puntos con 2.8%, 9.7% y 6.9% respectivamente.

La Satisfacción Actual con el Trato y Cordialidad alcanza una moda de 10 puntos y una de media de 9.27. La puntuación con mayor frecuencia es la de 10, con un porcentaje de 63.0. El 14.4% de los encuestados considera su satisfacción de 8 puntos; mientras que el 13.9% le otorga 9 puntos. Por otra parte, 6.9% de los clientes le confiere un 7 y sólo el 1.9% un 5.

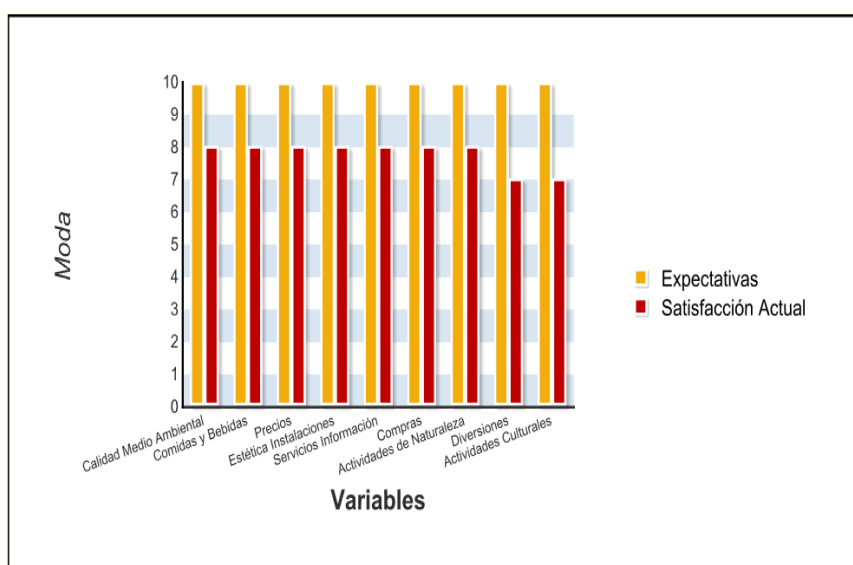
Como se observa, el valor de las modas es el mismo por lo que se analizan las medias de estas variables. En este caso, la satisfacción actual se manifiesta por encima de las expectativas

evidenciando la profesionalidad de los trabajadores de la instalación así como su alto grado de rigor y empatía.

d) Expectativas y grado de satisfacción con la calidad medio ambiental

La moda de la variable Expectativas con la Calidad Medio Ambiental es de 10 puntos, (Gráfico 2). Esta clasificación alcanza el 64.4% de los clientes encuestados. La puntuaciones 9 y 8 obtienen los porcentajes 13.0 y 10.6 respectivamente, mientras que el 7.4% y el 4.6% evalúa de 7 y 6, respectivamente, sus expectativas en este aspecto.

Gráfico 2. Comparación entre las modas de expectativa y satisfacción con mayores diferencias



Fuente: Elaboración propia

La Satisfacción Actual con la Calidad Medio Ambiental obtiene una moda de 8 puntos. Esta clasificación de 8 puntos tiene una frecuencia del 32.4%, respecto al total de encuestados. Las subsiguientes puntuaciones más representativas son 10 y 9, con porcentajes de 28.2 y 23.6, correspondientemente. El 9.3% de los clientes encuestados le otorga a su satisfacción 6 puntos; mientras que las puntuaciones menos elegidas son 7, 5 y 2 con 2.3%, 1.4% y 1.9%, respectivamente.

Como se puede apreciar, la mayoría de los canadienses encuestados visitan el Hotel Blau Colonial con expectativas altas respecto a la calidad medio ambiental del entorno; sin embargo, perciben que el grado de satisfacción obtenido durante su estancia no está en correspondencia con lo esperado. Según entrevistas realizadas a los trabajadores de la entidad estas insatisfacciones están determinadas por el proceso constructivo de nuevas infraestructuras en la instalación lo que trae como consecuencia que los huéspedes que tienen las habitaciones cercanas a estos lugares

presenten quejas respecto al ruido que allí se genera y por la inserción de vegetación y flora que no están en correspondencia con la imagen proyectada del hotel.

e) Expectativas y grado de satisfacción con la tranquilidad y relax

La moda de la variable Expectativas con la Tranquilidad y Relax es de 10 puntos; mientras que la media es de 9.36 puntos. La clasificación 10 puntos obtiene un porcentaje de 60.6. El 24.5% y el 14.8% concuerda con 8 y 9 puntos, respectivamente.

La Satisfacción Actual con la Tranquilidad y Relax tiene una moda de 10 puntos y una media de 8.75 puntos. La puntuación con mayor frecuencia es la de 10 puntos, con un porcentaje de 49.5. El 14.4% de los encuestados considera sus expectativas de 8 puntos; entretanto el 13.0% y 12.0% le otorga 9 y 7 puntos, respectivamente. Las puntuaciones 5 y 6 obtienen el 2.3% y 8.8% cada una.

f) Expectativas y grado de satisfacción con las horas de sol

La variable Expectativa con las Horas de Sol alcanza una moda de 10 puntos; mientras que la media es de 9.52 puntos. La clasificación de 10 puntos tiene una frecuencia equivalente al 69.9% del total de encuestados. Las siguientes puntuaciones más representativas son 9 y 8 con un 15.7% y 10.6% respectivamente, y la de menor representatividad porcentual es la de 7 puntos con el 3.7%.

La moda alcanzada por la variable Satisfacción Actual con las Horas Sol es de 10 puntos y la media de 9.42 puntos. El 61.1% de los clientes evalúa con un 10 su grado de satisfacción. El 24.1% y el 11.1% otorga 9 y 8 puntos respectivamente y el 2.8% le concede 7 puntos; mientras que sólo el 0.9% le confiere 6 puntos.

Teniendo en cuenta que las modas coinciden, se analizan las medias y se observa que la diferencia es mínima (0.1 puntos). Estos resultados demuestran que la percepción que tienen los clientes sobre esta variable es satisfactoria y que el concepto de Sol y Playa por el que “vende el Hotel” está respaldado por el criterio positivo de los mismos.

g) Expectativas y grado de satisfacción con las comidas y bebidas

Las Expectativas con las Comidas y Bebidas de la instalación obtienen una moda de 10 puntos, (Gráfico 2). La clasificación 10 alcanza una frecuencia equivalente al 35.2% respecto al total de encuestados y las subsiguientes puntuaciones más representativas son 9 y 8, con porcentajes de 31.0 y 19.9, respectivamente.

La variable Satisfacción Actual con las Comidas y Bebidas tiene una moda de 8 puntos, con el 31.9% de los criterios. Las siguientes puntuaciones más representativas son de 7 y 6 puntos, con un

24.1% y 17.6%; mientras que las calificaciones de 9 y 10 representan el 8.8% y 11.6%, respectivamente.

Se evidencia que la imagen percibida por los clientes canadienses en el Hotel Blau Colonial respecto al servicio de comidas y bebidas se comporta por debajo de sus expectativas. Estos resultados están en correspondencia con los alcanzados a través de las encuestas corporativas realizadas por la entidad. Frecuentemente se reciben quejas sobre la comida en general. En este sentido, más del 95% de las quejas en el área hace énfasis en la deficiente variedad y calidad de los alimentos, en la carencia de vegetales y frutas frescas y en la carencia de establecimientos que oferten comidas sanas fuera del horario del Restaurante Buffet. Por otro lado, alrededor del 25% de las opiniones registradas en las encuestas corporativas muestran inconformidad con escasa oferta de comida cubana en el Restaurante Buffet.

h) Expectativas y grado de satisfacción con los paisajes y naturaleza

La moda en el análisis de las Expectativas con los Paisajes y la Naturaleza es de 10 puntos siguiendo el criterio del 41.2% de los encuestados. La media en este caso es de 9 puntos; mientras que el 30.6% de los encuestados otorga igual valor a sus expectativas, y el 14.8% concede 8 puntos a la variable. El resto de los encuestados emitió calificaciones de 7 puntos.

La Satisfacción Actual con los Paisajes y la Naturaleza obtiene una moda de 10 puntos (32.4% de los encuestados) y una media de 8.58 puntos. El 24.5% percibe su grado satisfacción de 8 puntos; mientras que la clasificación de 9 alcanza una frecuencia equivalente al 23.1%. Por último, el 10.2% y el 9.7% de los encuestados percibe de 7 y 6 puntos respectivamente, su satisfacción sobre la variable analizada.

i) Expectativas y grado de satisfacción sobre las piscinas

La variable Expectativas sobre las Piscinas alcanza una moda de 10 puntos y la media de 9.06 puntos. La clasificación de 10 puntos tiene una frecuencia equivalente al 53.2% del total de encuestados. La siguiente puntuación más representativa es 8 puntos con un 25.5%; mientras que las puntuaciones 9 y 7 coinciden con un porcentaje de 10.6%.

La moda alcanzada por la variable Satisfacción Actual con las Piscinas es de 10 puntos (47.7% de los encuestados) y la media de 8.78 puntos. Las puntuaciones 9 y 7 coinciden con el porcentaje 18.1%; mientras que el 8.8% y el 7.4% de los encuestados perciben de 8 y 6 puntos respectivamente la variable evaluada.

j) Expectativas y grado de satisfacción sobre precios

Las Expectativas con los Precios obtienen modas de 10 y 9 puntos (Gráfico 2). Estas clasificaciones de 10 y 9 puntos concuerdan con una frecuencia equivalente al 24.5% de los encuestados. Las siguientes puntuaciones más representativas son 8 y 7 con un 23.1% y 19.0% respectivamente; mientras que el 1.9% de los encuestados considera sus expectativas de 6 puntos.

La variable Satisfacción Actual con los Precios tiene una moda de 8 puntos, defendida por el 24.1% de los encuestados. El siguiente porcentaje más representativo es de 22.7%, correspondiente a la puntuación 9 puntos. Las puntuaciones 7 y 6 tienen porcentajes similares del 11.1% y el 10.6% respectivamente; sin embargo, el 13.9% de los clientes percibe su satisfacción con los precios de 10 puntos. Las puntuaciones de menor representatividad son las de 5 y 4 puntos, con 8.8% y 1.9% respectivamente.

Lo anterior evidencia que las expectativas con los precios en la instalación objeto de estudio están por encima de satisfacción alcanzada con los mismos. Al contrastar esta información con las encuestas corporativas se tiene que el mayor porcentaje de clientes que visita la instalación se ve motivado por el precio, proyectando así la imagen de un hotel barato. Sin embargo, los puntos de venta en la instalación están subordinados a cadenas de tiendas que poseen precios fijos, que son calificados por el turista canadiense como altos. Esta variable muestra estrecha relación con la variable Compras, debido a que existen similitudes de criterio.

k) Expectativas y grado de satisfacción con la estética de la instalación

La moda de la variable Expectativas sobre la Estética de la Instalación es de 10 puntos, (34.3% de los encuestados). El 22.7% y el 18.1% califican la variable de 8 y 9 puntos respectivamente; mientras que las puntuaciones 7 y 6 equivalen al 6.5% y 1.9% de los encuestados (Gráfico 2).

La variable Satisfacción Actual con la Estética de la Instalación tiene una moda de 8 puntos. Como se observa la complacencia actual de los clientes, con la *Estética de las Instalaciones* se encuentra por debajo de las expectativas de estos. En este caso, mediante la observación y la entrevista a los trabajadores se constata que el Hotel está concebido en un ambiente colonial; sin embargo, los muebles y la decoración de interiores en muchos casos no se corresponden con el diseño arquitectónico que se pretende mostrar principalmente en la recepción, restaurantes, habitaciones, etc.

l) Expectativas y grado de satisfacción con la seguridad personal

Las Expectativas sobre la Seguridad Personal tiene una moda de 10 puntos (55.6% de los encuestados) y una media de 9.36 puntos. Las siguientes puntuaciones más representativas son 9 y

8 con un 16.7% y 12.0%, respectivamente, y las de menor representatividad porcentual son las de 7 y 6 puntos con un 3.7% y 1.4%.

La Satisfacción Actual con la Seguridad Personal tiene una moda de 10 puntos, es decir, más del 50% de los clientes encuestados percibe su grado de satisfacción con esta puntuación. La media de la variable es de 9.16 puntos. Las clasificaciones de 8 y 9 puntos alcanzan una frecuencia equivalente al 19.0% y 13.0%, y las de 7 y 1 coinciden en el porcentaje de 1.9%; mientras que la menor representatividad porcentual es de 0.5 para la puntuación 6.

Al analizar las medias, la diferencia entre las expectativas y la satisfacción actual de los clientes es ínfima con lo que se evidencia que la imagen percibida está en correspondencia con la imagen proyectada por el Hotel de modo que transmite seguridad y confianza a los turistas, tanto dentro como fuera de la instalación.

El estado satisfactorio de esta variable revierte una importancia significativa si se toma en consideración que la Seguridad Personal es uno de los aspectos medulares a la hora de elegir un destino y a su vez constituye un aspecto distintivo de Cuba como país receptor de turismo.

II) Expectativas y grado de satisfacción con las playas

La variable Expectativas sobre las Playas adquiere una moda de 10 puntos y la media es de 9.26 puntos. En este caso, la puntuación 10 se alza con un porcentaje de 60.2%. Por otro lado, el 19.4% de los clientes encuestados clasifica sus expectativas de 8 puntos; mientras que el 13.4% otorga 9 puntos a la variable, y el 4.6% y el 1.9% le confiere 7 y 6 puntos respectivamente.

La moda alcanzada al analizar la variable Satisfacción Actual con las Playas es de 10 puntos; mientras que la media es de 8.53. El 52.8% de los clientes percibe de 10 puntos su grado de satisfacción con la variable estudiada. Las puntuaciones 7, 6 y 5 coinciden en el porcentaje de 10.6% para finalizar, el 11.1% de los clientes considera su satisfacción de 9 puntos; mientras que el 3.7% le confiere 8 puntos.

m) Expectativas y grado de satisfacción con los servicios de información y señalización

La variable Expectativa con los Servicios de Información y Señalización tiene una moda de 10 puntos, (Gráfico 2). Los valores más elevados los adquieren las puntuaciones 10 y 8 con un 47.7% y 28.7% respectivamente. El 15.7% de los clientes coincide en 9 puntos, el 4.6% en 7 y el 3.2% en 6 puntos.

La moda de la Satisfacción Actual con los Servicios de Información y Señalización es de 8 puntos. El 25.5% de los clientes encuestados otorga 8 puntos a esta variable, el 20.4% y el 19.4% coincide en

10 y 9 puntos respectivamente; mientras que el 14.8% y el 17.1% perciben su satisfacción de 6 y 7 puntos respectivamente y el menor porcentaje es para la puntuación de 5 con el 2.8% de los encuestados.

Los Servicios de Información y Señalización del Hotel Blau Colonial no satisfacen las expectativas de los clientes canadienses. Según la observación y las entrevistas realizadas a los clientes internos del Hotel, esta falta de satisfacción está provocada por varios motivos, entre ellos, que la recepción del Hotel no está localizada de manera que facilite su visibilidad y pronto acceso, existe un diseño inadecuado del mapa que se entrega a los clientes a su llegada a la instalación y la iluminación es escasa en algunas áreas e imposibilita distinguir las señalizaciones existentes.

n) Expectativas y grado de satisfacción con las excursiones

La moda de la variable Expectativas sobre las Excursiones es de 10 puntos (31.0% de los encuestados) y la media es de 9.26. El 4.2% de las opiniones clasifica de 9 puntos a dicho aspecto; entretanto las clasificaciones de 7 y 8 puntos coinciden con una frecuencia equivalente al 3.7%. La puntuación 6 se corresponde con el 2.8% de los encuestados.

La moda de la variable Satisfacción Actual con las Excursiones es de 10 puntos (25.0% de los encuestados); mientras que la media es de 9.09 puntos. El 13.4% de los criterios coinciden en calificar el grado de satisfacción con 8 puntos y el 3.7% y 3.2% de los encuestados otorga 7 y 9 puntos respectivamente.

ñ) Expectativas y grado de satisfacción con las compras

La variable Expectativa con las Compras obtiene una moda de 9 puntos, (gráfico 2). Los porcentajes más elevados son de 33.8% y 27.8%, correspondientes a las puntuaciones de 9 y 10 respectivamente. El 11.1% de los clientes percibe su grado de satisfacción de 7 puntos, y el 5.1% y 2.8% de 8 y 6 puntos respectivamente, mientras que el 1.9% la clasifica de 5 puntos.

La moda de la Satisfacción Actual con las Compras es de 8 puntos. El 27.3% percibe un 8, y las puntuaciones 6, 7, 9 y 10 se comportan con cierta similitud, 13.0%, 12.0%, 12.5% y 15.3% respectivamente. Solamente el 2.3% coincide en 5 puntos para esta variable.

o) Expectativas y grado de satisfacción con las actividades de naturaleza

En cuanto a las Expectativas sobre las Actividades de Naturaleza se obtiene como valor más frecuente a los 10 puntos, hecho avalado por el 35.6% de los clientes encuestados durante el estudio. Con una calificación elevada se sitúan también el 32.4% de los criterios, quienes adjudicaron el valor

de 9 puntos a la variable en análisis. Los valores restantes se pueden observar en el gráfico 2 de este trabajo.

La Satisfacción Actual con las Actividades de Naturaleza tiene una moda de 8 puntos. (24.5% de los encuestados). Las puntuaciones 9 y 7 obtienen porcentajes similares de 19.4 % y 19.9 respectivamente. El 10.6% de los clientes sondeados percibe su satisfacción de 10% y el 3.7% coincide en otorgar 5 y 6 puntos respectivamente.

Como se demuestra, el grado de satisfacción actual con las actividades de naturaleza se encuentra por debajo de las expectativas que tienen los clientes canadienses al viajar al Hotel. La entidad cuenta con atractivos naturales y posee condiciones para la realización de actividades que promuevan la interacción con la naturaleza endémica de la isla. Sin embargo, según la observación realizada, estos recursos no son explotados con la calidad y la pertinencia necesaria. La animación diurna y nocturna se concentra en actividades muy atractivas pero en ocasiones rutinarias y se desaprovechan en alguna medida las bondades del entorno natural. Por otra parte, el destino se comercializa bajo el nombre de Jardines del Rey; elemento que incide que en el visitante se establezca una imagen asociada a paisajes y entornos autóctonos que el propio nombre sugiere, cuando en realidad la relación imagen proyectada vs imagen percibida no se corresponde con lo anterior.

p) Expectativas y grado de satisfacción con las diversiones.

La moda de las Expectativas sobre las Diversiones es de 10 puntos, como indica el Gráfico 2. En este sentido, el 35.2% de los clientes encuestados le otorga 10 puntos a sus expectativas; mientras que el 31.9% y el 15.3% le confiere 9 y 8 puntos respectivamente. Los valores restantes se describen en el gráfico mencionado.

La variable Satisfacción Actual con las Diversiones obtiene modas de 7 y 8 puntos. Las puntuaciones 8 y 7 coinciden en el 22,7% de los clientes encuestados. El siguiente porcentaje más representativo, es de 13.0%, correspondiente a la puntuación 9. Las puntuaciones 10, 6 y 5 obtienen porcentajes similares de 10.2%, 11.1% y 10.6% respectivamente. La puntuación de menor representatividad es la de 4 puntos, con el apoyo del 1.9 % de los encuestados.

q) Expectativas y grado de satisfacción con las actividades culturales.

La moda obtenida por las Expectativas sobre las Actividades Culturales es de 10 puntos (Gráfico 2). Las puntuaciones 10 y 9 provienen del 35.6% y del 32.9 % de los encuestados. Los porcentajes siguientes, son de 2.8%, 5.6% y 3.2% para las puntuaciones 6, 7 y 8 respectivamente.

La Satisfacción Actual con las Actividades Culturales alcanza una moda de 7 puntos. El 24.5% de los clientes percibe de 7 puntos su grado de satisfacción respecto a esta variable. El 19.4% la considera de 8 puntos; mientras que el 10.2% y el 11.1% otorga 10 y 9 puntos respectivamente. Las puntuaciones menos elegidas son las de 5 y 6, siendo equivalentes al 6.0% y 8.8%.

El grado de satisfacción actual de los clientes en cuanto a las Actividades Culturales es menor que las expectativas que estos tienen al visitar la instalación. Mediante la técnica de observación se detectan deficiencias, tales como, la falta de un mural actualizado con la programación de las actividades diurnas y nocturnas así como sus horarios y lugar donde se realizarán. Por otro lado la música cubana no se promueve lo suficiente, incluso cuando esta forma parte de lo más arraigado de la cultura e idiosincrasia cubanas. Se priorizan géneros internacionales, atenuando el impacto del sabor y lo distintivo de los ritmos cubanos, en particular, y caribeños, en general. En otro sentido, se necesita variedad en las actividades enfocadas a los niños y jóvenes según manifestaciones emitidas por más de 25 clientes y registradas en la guía de observación.

r) Expectativas y grado de satisfacción de Instalaciones para niños.

La variable Expectativas sobre las Instalaciones para Niños obtiene una moda de 10 puntos, la media es de 9.18 puntos. El 47.7% de los clientes clasifica sus expectativas de 10 puntos y el 14.8 % lo hace de 8. Por su parte, el 7.9%, 5.6% y 1.9% lo clasifica de 9, 7, y 5 puntos respectivamente.

La moda de la variable Satisfacción Actual con las Instalaciones para Niños es de 10 puntos, mientras que la media es de 9.09 puntos. El 42.6% de los clientes percibe el grado de satisfacción de la variable analizada de 10 puntos. Las subsiguientes puntuaciones más representativas son 8 y 9, con un porcentaje del 15.3% y de 16.2% respectivamente. Las puntuaciones 5 y 2 son emitidas por el 1.9% de los encuestados.

s) Expectativas y grado de satisfacción con las Instalaciones deportivas.

La Expectativa de las Instalaciones Deportivas tiene una moda de 10 puntos y una media de 9.09 puntos. Clasifican su expectativa de 10 puntos el 51.9% de los clientes encuestados. Las puntuaciones 7 y 9 obtienen frecuencias equivalentes al 12.5 % y 11.1% respectivamente; mientras que el 2.8% de los encuestados califican la variable con 8 puntos. Las puntuaciones 4 y 5 coinciden con el porcentaje de 1.9%.

El grado de Satisfacción Actual con las Instalaciones Deportivas obtiene una moda de 10 puntos, y la media de 8.83 puntos. El 46.3% de los clientes encuestados perciben su grado de satisfacción respecto a las instalaciones antes mencionadas de 10 puntos. El 19.4% lo hace de 7 puntos. Por otra parte, el 8.3% y el 4.2% clasifican su nivel de satisfacción de 8 y 9 puntos respectivamente, mientras que las puntuaciones 6 y 5 coinciden con el porcentaje 1.9.

t) Expectativas y grado de satisfacción con las relaciones humanas.

La moda de la variable Expectativa de las Relaciones Humanas es de 10 puntos y la media es de 8.91. Le confieren 10 puntos a su expectativa el 48.6% del total de los clientes encuestados y el 19.0% lo hace de 8 puntos. Las puntuaciones 9 y 7 coinciden con el porcentaje 14.4, mientras que el 1.9% y 0.9% de los clientes le otorgan 5 y 6 puntos, respectivamente.

El grado de Satisfacción Actual con las Relaciones Humanas obtiene una moda de 10 puntos y una media de 8.72 puntos. El 48.6% de los clientes encuestados percibe su satisfacción actual de 10 puntos, mientras que el 24.1% y 15.3% lo hace de 7 y 9 puntos respectivamente. Por otra parte el 7.4% le concede 8 puntos y las puntuaciones 1 y 6 coinciden con el 1.9%.

Los valores de las medias arrojan que las expectativas y la satisfacción actual de los clientes son semejantes. Queda evidenciado que el capital humano continúa representando un eslabón fundamental para lograr la diferenciación en el mercado y la fidelización de clientes.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se asume el estudio de la imagen percibida por el cliente canadiense a través de la relación que se establece entre las expectativas y la satisfacción de dichos clientes. Para la evaluación de la misma se tienen en cuenta los criterios emitidos por Echtner & Ritchie (1991, 1993), quienes proponen que la imagen de un destino turístico debe analizarse e interpretarse sobre la base de los componentes atributo y holístico. Por otra parte, la investigación sustentada en lo planteado por San Martín (2005), permitió constatar que son poco frecuentes las aportaciones que analizan globalmente la formación de la imagen de destino turístico y menos aún, la formación de la imagen en una instalación turística de forma individual.

A pesar de obtenerse resultados positivos en el estudio se detectaron elementos negativos que no permiten una adecuada gestión de la imagen percibida en la instalación. Por ejemplo, se carece de instrumentos o mecanismos para conocer la percepción y las expectativas de los clientes. Generalmente, en las instalaciones hoteleras se concentran los esfuerzos en determinar la satisfacción del cliente a través de encuestas corporativas y otros; la mayoría de estos instrumentos son aplicados cuando el cliente abandona la instalación; sin embargo identificar las expectativas de dichos visitantes influye notablemente en la posterior satisfacción y superación de las mismas. En este sentido, el estudio de la imagen percibida en el Hotel Blau Colonial es limitado y se realiza fundamentalmente por medio de la gestión de quejas y sugerencias y las encuestas antes mencionadas. La elección de este hotel por los clientes canadienses está determinada esencialmente por el precio, las recomendaciones de amigos y familiares. Con estudio de las relaciones entre las expectativas y el grado de satisfacción de los clientes canadienses, se pudo constatar que las

mayores diferencias entre estas, se establecen en las variables Calidad Medio Ambiental, Diversiones, Actividades de Naturaleza y Actividades Culturales.

De igual manera, durante el estudio y con los resultados de éste se corrobora la importancia de la imagen en el proceso de satisfacción del turista; de ahí que los hoteleros, investigadores, promotores, etc., deben unir esfuerzos en pos de posicionarse en el mercado y transmitir una imagen positiva del destino u organización turística que gestionan. De esta manera los turistas potenciales se crearán expectativas elevadas lo que favorecerá una posición sólida del destino turístico en el proceso de elección. Igualmente, tras la experiencia turística los clientes con mayor grado de satisfacción y con expectativas superadas tendrán una imagen más positiva del lugar y por tanto mayores probabilidades de volver a visitarlo y recomendarlo a otras personas.

En investigaciones futuras, además de considerar a otros mercados e instalaciones para el estudio, se debe tener en cuenta de forma general la falta de correspondencia entre las imágenes percibida y proyectada en una instalación y en un destino turístico. Lo anterior, naturalmente, implicaría redefinir la estrategia de comunicación del destino turístico, instalación, etc. A la luz de esta realidad no cabe duda que la promoción se convierte en una de las principales herramientas para fortalecer la imagen del destino turístico en sus mercados objetivo y para diferenciarlo de la competencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arza, L. M.** (2010) "Procedimiento metodológico para la evaluación de la percepción de la imagen del destino Jardines del rey". Maestría en Gestión Turística, Universidad Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila, Inédito
- Ballesteros, S.** (2000) "Psicología general: Un enfoque cognitivo para el siglo XXI." Ed. Universitas, Madrid
- Barich, H. & Kotler P.** (1991) "A framework for marketing Image Management". Sloan Management Review 32(2): 94-104
- Carballo, E.; Carballo, E. E. & Yera, R.** (2011) "Del desarrollo de capacidades de aprendizaje a la satisfacción del cliente en una instalación hotelera. Caso Hotel Tryp Cayo Coco, destino Jardines del Rey, Cuba". Revista de Investigaciones Turísticas 2: 82-101
- Coshall, J.** (2000) "Measurement of tourist's images: The repertory grid approach". Journal of Travel Research 39(1): 85-89
- Costa, J.** (1977) "La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral". Ibérico Europea de Ediciones, CIAC, Madrid
- Costa, J.** (1987) "Imagen global: Evolución del diseño de identidad corporativa". Enciclopedia del Diseño, Ed. CEAC, Barcelona

- Chon, K. S.** (1990) "The role of destination image in tourism: a review and discussion". *The Tourist Review* 45(2): 2-9
- Chon, K-S. & Olsen, M. D.** (1991) "Functional and symbolic congruity approaches to consumer satisfaction/ dissatisfaction in tourism". *Journal of the International Academy of Hospitality Research* 3: 1-25
- Díaz, R.** (2002) "Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos". Tesis Doctoral, Universidad de La Laguna, Tenerife
- Dubois, B. & Rovira, C.** (1998) "Comportamiento del consumidor: Comprendiendo al consumidor". Prentice Hall, Madrid
- Echtner, C. & Ritchie, J.** (1993) "The measurement of destination image: An empirical assessment". *Journal of Travel Research* 31(4): 3-13
- Echtner, C. & Ritchie, J.** (1991) "The meaning and measurement of destination image." *Journal of Tourism Studies* 2(2): 2-12
- Gartner, W.** (1986) "Temporal influences on image change". *Annals of Tourism Research* 13(4): 635-644
- Gioia, D.; Schultz, M. & Corley, K.** (2000) "Organizational identity, image and adaptive instability". *Academy of Management Review* 25(1): 63-81
- Herbert, N.** (1988) "La empresa y su imagen. La publicidad institucional: ¿para qué?, ¿cómo?" Ed. Deusto, Madrid
- Hernández, R.** (1990) "La imagen de las empresas". Universidad de Extremadura y Caja de Salamanca, Cáceres
- Litvin, S. W. & Ling, S. N. S.** (2001) "The destination attribute management model: an empirical application to Bintan, Indonesia". *Tourism Management* 22: 481-492
- Mackay, K. & Fesenmaier, D.** (1997) "Pictorial element of destination in image formation." *Annals of Tourism Research* 24(3): 537-565
- Martín, P.** (2004) "Validez de constructo y desarrollo de la inteligencia emocional". Tesis doctoral, UNED, Madrid
- Matos, H.** (2005) "Transformación de la demanda turística". CD – ROM Complete su Conocimiento, Universidad de Matanzas, Matanzas
- Metelka, C. J.** (1981) "The dictionary of tourism". Merton House, Wheaton
- MINTUR** (2010) "Llegadas de turistas a Jardines del Rey". Oficina del delegado, Ciego de Ávila
- Rodríguez, I., & San Martín, H.** (2008) "La satisfacción del turista. Un modelo cognitivo-afectivo". *Annals of Tourism Research en Español* 10(1): 122-141
- San Martín, H.** (2005) "Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador". Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria, Comunidad Autónoma de Cantabria
- Villafañe, J.** (1992) "Introducción a la teoría de la imagen". Ed. Pirámide, Madrid
- Villafañe, J.** (1987) "Introducción a la teoría de la imagen". Ed. Pirámide, Madrid
- Villafañe, J. & Minguez, N.** (1996) "Principios de teoría general de la imagen". Ed. Pirámide, Madrid

Recibido el 25 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 15 de diciembre de 2011

Aceptado el 28 de diciembre de 2011

Arbitrado anónimamente

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE UNA COOPERATIVA DE TURISMO

Un estudio en el Estado de Minas Gerais, Brasil

Elisson Alberto Tavares Araújo*
Sirlene Aparecida Carvalho Bezerra**
Facultad Novos Horizontes
Belo Horizonte - Brasil

Resumen: La actividad turística ha ganado cada vez más expresión en el contexto económico mundial y así el turismólogo ha comenzado a tener una gran importancia para el crecimiento organizado de la actividad. El objetivo de esta investigación fue analizar la viabilidad de la puesta en práctica de una cooperativa de turismo en el Estado de Minas Gerais, Brasil. Esta investigación se apoya en un enfoque cualitativo-descriptivo y el método elegido para la realización de la misma fue el estudio de caso. Para la recolección de datos se optó por la entrevista semi-estructurada. Los resultados indican que la inversión necesaria para poner en práctica una cooperativa de trabajo es baja, ya que la instalación se promueve como incentivo y existe la posibilidad de contar con patrocinios. La viabilidad de la constitución de una cooperativa de trabajo se puede evidenciar por medio del conocimiento detallado de algunos aspectos pertinentes, que muestran la existencia de un aparato legal y de organizaciones que proporcionan ayuda al lugar donde funciona dicha empresa.

PALABRAS CLAVE: turismo, turismólogo, cooperativas de turismo, investigación cualitativa.

Abstract: Analysis of the Viability of Implementation of a Tourism Cooperative: A Case Study in Minas Gerais, Brazil. The tourist activity is gaining more expression in the economic context worldwide and with this the tourism graduates is gaining momentum in the organized growth of the activity. The aim of this research was to analyze the viability of implementation of a cooperative of tourism in the State of Minas Gerais. This research is supported in a qualitative-descriptive boarding and the method chosen for its accomplishment was the case study. For the collection of data the interviews technique were used. The results indicate that the investment necessary to implement a work cooperative is low, haven the chance of sponsorships. The viability of constitution of a work cooperative can be evidenced by means of the detailed knowledge of some aspects that show the existence of a legal apparatus, as well as of organizations providing advice to implement such experience.

KEY WORDS: tourism, tourism graduates, tourism cooperatives, qualitative research.

* Master en Administración por la Facultad Novos Horizontes (UNIHORIZONTES), Belo Horizonte, Brasil; MBA en Administración de Cooperativas por la Universidad Pedro Leopoldo (UNIPEL), Pedro Leopoldo, Brasil; graduado en turismo por el CNEC (Campanha Nacional de Escolas da Comunidade), Sete Lagoas, Brasil. Se desempeña como investigador en el UNIHORIZONTES y Fundación Dom Cabral, Belo Horizonte, Brasil. E-mail: elisson_alberto@yahoo.com.br

** Master en Administración por la Facultad Novos Horizontes (UNIHORIZONTES), Belo Horizonte, Brasil; graduada en Administración por la UNA (Centro Universitario Unión de Negocios y Administración General) Belo Horizonte, Brasil. Se desempeña como investigador en el UNIHORIZONTES. E-mail: leninhacab@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En un contexto cada vez más dinámico y cambiante es relevante que las nuevas profesiones sean discutidas con rigor científico, alcance metodológico, crítica a la formación profesional y prospección de sus posibilidades sociales, culturales y mercadológicas (Trigo, 1998). Frente a esto, la formación turística profesional comienza a demandar mayor atención, ya que la actividad está favoreciendo la ocurrencia de cambios estructurales en el mundo. Aunque la falta de reconocimiento de la profesión ha acarreado problemas para la inserción y el mantenimiento de esos profesionales en el mercado de trabajo. Así, se han buscado alternativas, tal como la unión de los turismólogos en organizaciones cooperativistas.

En los últimos años, hubo un crecimiento de cooperativas de turismo en Brasil, sobre todo, motivado por las situaciones inherentes al contexto de la internacionalización del capital. De acuerdo con la Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2009) en 2006 había 22 cooperativas de ocio y turismo registradas en esta organización, correspondiendo al 0,30% del total de cooperativas del país. En 2007 se registraron 2 cooperativas más (24 en total), representando el 0,32%. En ese período, hubo un crecimiento de casi el 10%, siendo el más importante de todos los ramos.

El crecimiento de las cooperativas de trabajo, incluso de turismo, muestra algunos problemas como los obstáculos en su gestión, la participación de los asociados en las decisiones, la legislación laboral, la falta de flexibilidad, la propia organización del sistema cooperativista, y el desconocimiento de las autoridades sobre la esencia de los emprendimientos cooperativistas los cuales buscan mejorar la calidad de vida de las personas por medio del mutualismo y de los valores compartidos, aunque la gestión sea inadecuada (Araújo & Silva, 2009).

Diversos autores han abordado con diferentes enfoques distintos temas relacionados con el turismo en Brasil. Teixeira (2001) analizó a los emprendedores del sector de turismo en Minas Gerais; Barros & Moreira (2005) estudiaron la organización productiva de MPEs del sector turístico en Canoa Quebrada/CE; Rezende & Rezende (2005) buscaron identificar los efectos del turismo en la percepción de los actores sociales; Gonçalves & Serafim (2006) examinaron la influencia de las políticas públicas del turismo en el Gran Natal; Meira & Meira (2006) discutieron la cuestión del cientificismo del turismo; Miranda (2007) investigó la relación entre las áreas de turismo y administración en São Luís; Gondim, Matias & Costa (2007) estudiaron el mercado de trabajo turístico en Brasil por medio de los sindicatos de Paraíba; Matias & Costa (2008) investigaron la propuesta del PROGER (Programa de Generación de Empleo e Ingresos) - Turismo en 2003; Tieppo *et al.* (2010) discutieron la gestión de la carrera del profesional recién recibido en administración de empresas y en hotelería y turismo; y Paiva & Manfredini (2010) estudiaron la gestión pública del turismo y las relaciones de los *stakeholders*. No obstante, en los estudios realizados, no se encontraron investigaciones sobre la viabilidad de la constitución de cooperativas de trabajo del sector turístico.

Así, el objetivo de este trabajo fue analizar la viabilidad de implementar una cooperativa de trabajo del sector de turismo, en Minas Gerais; conociendo sus beneficios, problemas, necesidades, peculiaridades y burocracias.

MARCO TEÓRICO

Turismo

De acuerdo con Trigo (1998) el turismo es una actividad en expansión, ya que dejó de ser sólo un complejo socioeconómico, para convertirse en una de las fuerzas transformadoras del mundo posindustrial. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2009) señala que entre 2000 y 2008 hubo un crecimiento del 4,2% al año en los viajes internacionales, alcanzando un total de 922 millones de turistas en 2008, generando un ingreso de aproximadamente US\$ 5 trillones.

El turismo es un campo multidisciplinario e interdisciplinario. Este tema también abarca una variedad distinta de sectores económicos y de disciplinas académicas y son escasas las definiciones conceptuales claras que delimiten la actividad turística y la diferencien de otros segmentos, lo que puede dificultar la profundización y el pensamiento crítico sobre el tema, incluso en el ámbito del estado del arte (OMT, 2001).

Según Beni (2000), el turismo debe ser estudiado como un sistema abierto. Para Barreto (2003) es necesaria una visión global del turismo para su desarrollo completo y uniforme como una actividad compleja y no sólo sistémica, pues se realiza grupalmente e incluye diferentes grupos no sólo de visitantes, sino de visitados y las relaciones entre ellos. Se considera que el turismo puede tener variadas connotaciones debido al análisis de las personas que interactúan con él, considerándose como un fenómeno social de alta complejidad (Acerenza, 2002).

El turismo no es una ciencia social entendida como metódicamente ordenada. Constituye una disciplina en desarrollo que emplea métodos y conceptos de las ciencias sociales. Así, la temática del turismo no tiene una perspectiva y una dinámica independientes, pues el conocimiento científico en el ámbito del turismo es de naturaleza multidisciplinaria ya que aparece como objeto de estudio de varias disciplinas y está sujeto a las influencias de diferentes paradigmas lo que perjudica la formación de un cuerpo teórico distinto (Dencker, 1998).

En lo que se refiere a la investigación, Barreto (2003) considera que gran parte de los estudios sobre turismo, tanto en Brasil como en el exterior, abordan principalmente los impactos en la cultura, los procesos de aculturación y la cuestión de la autenticidad dejando de lado temas como alteridad, constitución de la diferencia, relaciones de género, relaciones inter étnicas en el trabajo, modos de producción y representaciones sociales. También verificó que la mayoría de los estudios científicos sobre turismo proceden de las ciencias económicas, que analizan el crecimiento y el movimiento de

riquezas a partir de la llamada “industria” del turismo que es sólo una parte de esa actividad que se configura como un hecho social complejo.

Cooperativas de trabajo y turismo

El sistema brasileño posee 1.826 cooperativas de trabajo, el equivalente al 23,8% del total - entre las cuales están las de turismo - siendo el ramo con el mayor número de registros de la OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras, 2009). Posee 335.286 asociados (4,4%) y emplea 6.682 personas (2,7%), de acuerdo con la OCB (2009). Esos datos demuestran la dimensión de esas organizaciones en el país y la necesidad de fomentar su crecimiento y extender sus beneficios a más personas.

Conforme Krueger (2003) esas cooperativas son instrumentos que generan trabajo e ingreso, además de ser una forma legal para establecer una relación entre capital y trabajo con mayor flexibilidad, sin que el trabajador sea rehén de la subordinación financiera con el contratante debido a la autogestión y la relación de solidaridad y mutualismo entre los trabajadores. Complementa Boyer (1987) que la flexibilidad permite reaccionar a las contingencias del ambiente organizacional generando avances en las relaciones de trabajo.

Frecuentemente las organizaciones, a fin de mostrarse actualizadas y adaptadas a la nueva sociedad del conocimiento procuran mantener una buena imagen institucional junto al mercado, a los clientes y a las otras organizaciones buscando legitimidad en su sector. Por lo tanto, afirman ser organizaciones en aprendizaje adaptadas al nuevo milenio y a la sociedad posindustrial e incorporan parcialmente sistemas de información, tecnologías y nuevas estructuras adaptadas a este nuevo modelo (Protil & Vasconcelos, 2001).

De acuerdo con Dale (2009) la única alternativa legal y viable para la realización de la actividad laboral organizada fuera del contexto de la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) es por medio de la asociación efectiva de los trabajadores en cooperativas de trabajo. Cypriano (2009) piensa que por medio de esas cooperativas, millones de brasileños podrán retornar al sistema de Previsión Social, ayudando a equilibrar el costo de las pensiones y otros beneficios, al pagar impuestos a las rentas, y teniendo acceso al crédito y a otras facilidades relacionadas con el trabajo legalizado.

Esas organizaciones aumentan la credibilidad y el respeto a los trabajadores generando trabajo e inclusión social para muchas familias rescatando su dignidad y el respeto frente a la sociedad brasileña, permitiéndoles obtener un mayor ingreso y garantías previsionales y eliminando los riesgos del trabajo informal ante la tendencia a la informalidad (Piccinini, 2004) y del crecimiento de la tercerización.

De acuerdo con el autor, la mayor parte de la tercerización se concreta vía cooperativas de trabajo ya que la legislación propia proporciona más agilidad y flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado con costos reducidos.

Las cooperativas de trabajo cuando están insertas en el proceso de tercerización como elemento de precarización de las relaciones de trabajo distanciando al trabajador de la protección de las leyes laborales, provocan la aparición de estructuras del tipo biombos para ocultar los fraudes al vínculo de empleo. Aún así, el tratamiento fiscal de esas cooperativas burla la recaudación del Estado para costear las Políticas Públicas Sociales (Krueger, 2003, 2004). Gorga (2003) declara que el trabajo ha sido herido en sus derechos y discriminado en el cooperativismo debido a la irresponsabilidad en la gestión de algunas cooperativas.

Frente a las irregularidades y fraudes que constantemente denigran la imagen del rubro, se han buscado alternativas para solucionar esos problemas. Como expone Gorga (2003), el proyecto Sistematización, Estandarización y Acompañamiento de las Cooperativas de Trabajo (SPA) tiene como propósito establecer lineamientos con el objetivo de ayudar en la organización y modernización de esas cooperativas. Esto fortalecerá su imagen institucional y dará visibilidad y transparencia a las falsas cooperativas.

Conforme con Singer (2004) el Ministerio Público y la fiscalización buscan diferenciar las cooperativas de trabajo de las de mano de obra. Las primeras serían las que “venden el producto del trabajo” de los asociados, procesado con los propios medios de producción y la estructura de la organización. En las últimas eso ocurriría con los aparatos del cliente. Además, se puede constatar un mayor o menor grado de autonomía y de control de los asociados en relación a su propio trabajo y sobre la administración de la institución. Piccinini (2004) dice que son creadas por ex patrones o ex empleados buscando la reducción de los costos del trabajador. O sea, reducen sus costos apropiándose de los derechos de los asociados.

Lima (2004) segmenta estas cooperativas en pragmáticas y defensivas, destacando los orígenes y razones que motivan su creación. Las pragmáticas (falsas cooperativas o *cooperfraudes*) buscan crear facilidades para la tercerización de la mano de obra, lejos de los principios cooperativistas. Las cooperativas defensivas, bajo la órbita de la economía solidaria, se destacan por los valores de la autogestión, cuidan los intereses colectivos, crean alternativas para el desempleo y el desarrollo sustentable. Así, muchas trabajan de manera irregular y con la idea de explotación, ya que sólo venden la mano de obra de los trabajadores, sin detentar los medios de producción, ni las especializaciones para la prestación de los servicios (Leite Jr., 2003).

Existen casos de grandes empresas que constituyen una cooperativa para evitar los gastos de empleo y sólo admiten personas asociadas a esa falsa sociedad; situación obligatoria si se quiere trabajar en esa empresa. Este hecho genera polémica en torno de esas cooperativas, ya que el rubro

es acusado de perjudicar a los asociados y al Estado, debido a la mala conducta de algunas de ellas. Además, esas organizaciones están amparadas por la Ley 5.764/71 (Brasil, 1971), capítulo IV, que reglamenta la apertura y funcionamiento; y por la Constitución Federal (CF) de 1988 (Brasil, 2002), que las reconoce en el párrafo segundo del artículo 174, que dice que *“la ley apoyará y estimulará el cooperativismo [...]”*.

Para Krueger (2003) existe una gran dificultad para someter el trabajo cooperativo al arcabuz jurídico del Derecho Laboral. Esta rama del derecho se basa en la CLT, creada dentro de la lógica fabril (el sector industrial era el que más empleaba); por lo tanto, valora el vínculo del empleo. Al contrario, las cooperativas de trabajo ofrecen flexibilidad en las relaciones laborales, sin que exista ese vínculo priorizado por el derecho. En muchos casos, las autoridades están adquiriendo un mejor conocimiento de la esencia de esas cooperativas y son informadas con mayor profundidad sobre el acto cooperativo.

De acuerdo con Krueger (2004), el acto cooperativo es la fusión del trabajo entre el asociado y la cooperativa buscando la satisfacción de las necesidades mutuas. Es la acción partícipe en que ellos operan con reciprocidad. El acto no existiría sin la organización y los asociados. Se destaca que es esencial el contratante de los servicios representando la forma de intermediación con la cooperativa. También se caracteriza como un acto sin fines de lucro porque es ejecutado por personas, por el asociado vendedor o usuario y por la cooperativa. Él no existe en las falsas cooperativas.

Algunos contratos de prestación de servicios para la ejecución de proyectos exigen múltiples profesionales para configurar ese acto, ya que un asociado se torna esencial para que el otro pueda captar el servicio. Así, Krueger (2003) entiende que el emprendimiento debe ser multidisciplinario pues deberá tener en su cuadro social científicos sociales, educadores, agentes comunitarios, médicos, abogados, ingenieros, administradores, etc., a fin de formar el equipo adecuado al perfil del proyecto a ser planeado, implementado y ejecutado. De esa forma no se practica la tercerización de mano de obra que no es la finalidad de la organización, y la cooperativa atiende su objetivo social respetando la legislación cooperativista y laboral. Asimismo, ellos poseen valores y prácticas que no siempre coinciden con las ya existentes en la cooperativa. Esto puede comprometer la gestión de la organización, pues no siempre hay cursos u ocasiones para que los nuevos asociados sean socializados con los valores y prácticas de la cooperativa (Junqueira & Trez, 2004). Para la captación de socios las cooperativas se apoyan en el artículo 29 de la Ley de Cooperativas.

Art. 29: El ingreso en las cooperativas es libre para todos los que desean utilizar los servicios prestados por la sociedad, desde que adhieren a los propósitos sociales y aceptan las condiciones establecidas en el estatuto, resaltando lo dispuesto en el art. 4º, ítem 1, de la ley. § 1º La admisión de los asociados podrá ser restringida, a criterio del organismo normativo respectivo, y las personas que ejercen determinada actividad o profesión, o estén vinculadas a determinada entidad.

La cooperativa debe ejecutar acciones que incentiven el desarrollo de los asociados atendiendo a las oportunidades de negocios y diversificando actividades a fin de generar nuevas oportunidades. Sólo así podrá contribuir a mejorar la calidad de vida del cuadro social y sus familiares (Boesche, 2005). Entonces, debe invertir en educación cooperativista, capacitación, entrenamiento y calificación de los profesionales (Menezes, 2005) ya que es la esencia de uno de los principios del cooperativismo. Asimismo existen los recursos del FATES (Fondo de Asistencia Técnica, Educacional y Social), establecidos en el art. 28 II, destinados a la prestación de asistencia a los asociados, sus familiares y, cuando lo prevén los estatutos, a los empleados de la cooperativa; constituyendo un 5% al menos de las utilidades netas devengadas en el ejercicio.

En cuanto a la inter-cooperación, uno de los principios del cooperativismo, tiene como objetivo servir de forma más eficaz a sus miembros y dar más fuerza al movimiento cooperativo trabajando en conjunto por medio de las estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales. Se considera que por medio de la unión entre cooperativas sus socios obtienen mayores beneficios.

Otro punto importante a ser resaltado cuando se trata del cooperativismo es la tributación. El SEBRAE (2005) provee un cuadro sobre información de aspectos tributarios relacionados a las cooperativas (Cuadro 1). En este contexto, a pesar de que las cooperativas de trabajo son el ramo más numeroso del país y de que es un medio viable para las transacciones de los profesionales en el mercado, el desarrollo e implementación de las cooperativas de turismo en Brasil es incipiente, ya que en 2007 existían sólo 24 en operación (OCB, 2009).

Cuadro 1: Aspectos tributarios de las cooperativas

TRIBUTO	Descripción
IPI	Contribuyentes no exentos de la obligación principal y accesoria como consecuencia de la salida del producto que fabrica su establecimiento.
ICMS	De acuerdo con la Ley del ICMS vigente para la persona jurídica normal, si la cooperativa opera dentro de un único municipio, no incide el ICMS.
PIS	De acuerdo con la legislación en vigor, la contribución incide en un porcentual de 1% sobre la nómina de sueldos de los empleados de la cooperativa, y en casos de operar con no asociados, incide en porcentajes de 0,65% de acuerdo con la Medida Provisoria 1.546-22, del 7 de agosto de 1997.
COFINS	De acuerdo con el artículo 6º de la Ley Complementaria 70/91, las cooperativas están exentas de contribuir con el Financiamiento de la Seguridad Social, sino tan sólo con los propósitos de los actos cooperativos.
CONTRIBUCIÓN SOCIAL	El Consejo del Contribuyente por medio de la Cámara Superior de Recursos Fiscales decidió en el "Acórdão SEREF/01 - 1.751 publicado no DOU de 13.09.96, Pág. 18.145" que el resultado positivo obtenido por las sociedades cooperativas en las operaciones realizadas con sus asociados, los actos cooperativos, no integra la base de cálculo de la Contribución Social.
IR	Existe incidencia del impuesto, siguiendo las reglas aplicables a las personas jurídicas, cuando existen resultados positivos de las operaciones de las cooperativas con los no asociados.
INSS	La Ley Complementaria 84/96, pasó a incidir el porcentual del 15% sobre el retiro de cada asociado y si los mismos fueran autónomos (inscritos en la Previsión Social) la contribución será del 20% sobre el salario base de cada asociado.
ISS	La mayoría de los municipios brasileños supone que la incidencia del impuesto en cuestión es sobre el total de la facturación. Entre tanto, varios especialistas entienden que el único ingreso operacional de la cooperativa de trabajo es la Tasa de Administración, que se convertiría en el hecho generador del ISS.
FGTS	8% sobre la nómina de sueldos de los empleados de la Cooperativa. Sólo tiene hecho generador para los empleados de la cooperativa, siendo cierto que no existe el hecho generador para los cooperativistas.

Fuente: SEBRAE, 2005

METODOLOGÍA

Este estudio se apoya en un abordaje cualitativo. De acuerdo con Patton (1986, citado por Alves-Mazzotti & Gewandsznadger, 2001) la investigación cualitativa parte del supuesto de que las personas actúan en función de sus creencias, percepciones, sentimientos y valores; y que siempre hay un sentido o significado para su comportamiento que no puede ser conocido rápidamente pero sí develado. Es descriptiva, pues según Triviños (1987) pretende describir con precisión los hechos y fenómenos de una determinada realidad.

El método elegido para la realización de esta investigación fue el estudio de caso ya que la propuesta de este artículo fue analizar la viabilidad de implementación de una cooperativa de trabajo en el sector de turismo en Minas Gerais conociendo sus beneficios, problemas, necesidades, peculiaridades y burocracias. Este Estado ha aprobado legislaciones de incentivo al crecimiento y desarrollo del cooperativismo y de la actividad turística, lo que tiende a tornar el ambiente más favorable para conformar esas organizaciones. De acuerdo con Yin (2005), el estudio de caso se muestra como la estrategia apropiada debido a que la posibilidad de control sobre los acontecimientos es pequeña y el foco de interés se encuentra en fenómenos actuales que están insertos en el contexto de la vida real.

Se entrevistaron tres presidentes de organizaciones relacionadas al cooperativismo minero (un sindicato, una federación y una cooperativa de trabajo de turismo) ubicados en Belo Horizonte (MG), y cinco asociados a una cooperativa de turismo. Los sujetos de la investigación fueron elegidos por el criterio de accesibilidad (Vergara, 2009), o sea por la disponibilidad de las personas para participar del estudio. Las entrevistas fueron realizadas de octubre a noviembre de 2009 y tuvieron una duración media de 45 minutos. Todas fueron grabadas y transcritas; y para preservar la confidencialidad de la información, los entrevistados fueron identificados con la letra E seguida de una consonante, definidas aleatoriamente por los investigadores. La composición final de los sujetos se encuentra en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Composición de los sujetos de la investigación

ENTREVISTADO	CÓDIGO
Presidente del Sindicato	EX
Presidente de la cooperativa de trabajo de turismo	EY
Presidente de la Federación	EZ
Asociado 1	EA
Asociado 2	EB
Asociado 3	EC
Asociado 4	ED
Asociado 5	EE

Fuente: Datos de la investigación

Para la recolección de datos se optó por la entrevista, considerada por Yin (2005: 116) como *una de las más importantes fuentes de información para un estudio de caso*. En esta investigación se utilizó la entrevista semi-estructurada, pues según Triviños (1987: 146) *al mismo tiempo en que valora*

la presencia del investigador, ofrece todas las perspectivas posibles para que el informante alcance la libertad y la espontaneidad necesarias, enriqueciendo la investigación.

Para el análisis de los datos se utilizó la técnica del análisis de contenido. Bardin (1977), apunta que el análisis de contenido consiste en un conjunto de técnicas, que por medio de procedimientos sistemáticos y objetivos, busca obtener la descripción del contenido de los mensajes, generando indicadores -cuantitativos o no- que permiten inferir los mensajes. Conforme Franco (2007), el análisis de contenido exige que los descubrimientos tengan relevancia teórica, o sea, exige que un dato sobre el contenido de un mensaje deba estar relacionado con otro y de esta forma el análisis de contenido involucra comparaciones contextuales, buscando entender las semejanzas y diferencias.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Aquí se presentan los resultados de la investigación realizada con los presidentes de las organizaciones relacionadas al cooperativismo minero y los asociados de la cooperativa de turismo. Se presentan inicialmente los datos relacionados al perfil de los entrevistados: la edad varió entre 25 a 60 años; en cuanto a la formación profesional -la mayoría es del área de administración y turismo- y algunos entrevistados poseen posgrados, mientras que todos residen en Belo Horizonte.

Según la OMT (2001) el turismo se caracteriza por ser un campo multidisciplinario e interdisciplinario, lo que confirma la percepción del Entrevistado F en relación al sector, quien dice que *por su carácter dinámico y su gran alcance el turismo, exige una actualización constante y también que se sumen profesionales de diferentes ramos (EF).]*

Al ser indagados sobre su percepción en relación a las cooperativas de turismo, dos entrevistados compartieron la misma opinión: *una realidad aún un poco distante (EA). Aún es poco explotada la cuestión de las cooperativas (EC).* Los entrevistados EB, ED y EF apuntan que las cooperativas de turismo poseen ventajas pues es una forma de trabajar con equipos multidisciplinarios con cargas tributarias diferenciadas, entre otras.

Para un recién recibido y para las personas que quieren trabajar con planificación o en trabajos que requieren equipos multidisciplinarios no veo otra alternativa en el mercado que no sea trabajar y actuar en una cooperativa de turismo (EB).

Una alternativa maravillosa, tanto económicamente para los socios debido a que la carga tributaria es diferenciada, como en cuanto a la posibilidad de tener acceso a diversos profesionales de otros segmentos o del propio turismo (ED).

En relación a la inversión inicial para constituir una cooperativa de trabajo el entrevistado EY señaló que:

La inversión inicial fue para el alquiler de una sala para la sede de la cooperativa, para materiales de librería y para muebles. Los propios asociados del grupo inicial donaron algunas cosas. Desde el primer momento esos gastos se hicieron mediante prorratio mensual. Luego se hicieron pocas inversiones de acuerdo con las posibilidades del negocio, y esas inversiones aún son bajas (EY).

A pesar de los pocos años de actuación en el mercado, los entrevistados afirman haber conseguido fortalecer la imagen institucional, una mayor valoración de los profesionales, y el incentivo al emprendimiento. Protil & Vasconcelos (2001) señalan que las cooperativas buscan una imagen institucional como forma de legitimar el sector de actuación.

La cooperativa está compuesta por el Consejo Administrativo, Fiscal y de Ética, para los cuales existen procesos de capacitación; los departamentos administrativo, financiero y de proyectos; y un centro de capacitación. Los miembros aún no están remunerados pero se pretende hacerlo.

La captación de socios se da por la difusión de ellos mismos en las facultades y en los organismos ligados directamente al cooperativismo, conforme el artículo 29 de la Ley de Cooperativas. No hubo resistencias al momento de la admisión de nuevos asociados y fue necesario que los nuevos asociados sean socializados en los valores y prácticas de la cooperativa (Junqueira & Trez, 2004).

En relación al interés de los asociados por participar de la cooperativa se destaca la oportunidad de conseguir trabajo, la posibilidad de participar de proyectos multidisciplinarios, la mejor viabilidad económica, y la disponibilidad de soporte jurídico para la actuación profesional.

Ingresé buscando un soporte jurídico formal para actuar como consultor y formar un equipo multidisciplinario de trabajo (EA).

Debido a la perspectiva de trabajo con entrenamiento y desarrollo de personas. La expectativa era mayor de lo que resultó en realidad (EC).

De acuerdo con Krueger (2003) las cooperativas son instrumentos que generan trabajo e ingreso. Cypriano (2009) apunta que las cooperativas serán responsables por millones de brasileños que retornarán al sistema de Previsión Social, y podrán pagar el impuesto al ingreso, y tener acceso al crédito y a otras facilidades de quien tiene una relación de trabajo legalizada.

Ser altruista, buscar participar de los servicios, trabajar en equipo, fueron los principales cuidados a considerar cuando se busca la sustentabilidad de la cooperativa. Para Krueger (2003) el emprendimiento debe ser multidisciplinario pues deberá tener en su cuadro social científicos sociales, educadores, agentes comunitarios [...] a fin de formar el equipo adecuado al perfil del proyecto a ser planeado, implementado y ejecutado.

La cooperativa procura dirigir sus recursos para beneficio de los asociados, pero aún no puede extenderlos a los familiares. Según la Ley 5.764/71 (Brasil, 1971) en el art. 38 la Asamblea General de los asociados es el organismo supremo de la sociedad, dentro de los límites legales y estatutarios, y tiene poderes para decidir los negocios relativos al objetivo de la sociedad y tomar las resoluciones convenientes al desarrollo y la defensa de la misma. Mientras que sus deliberaciones vinculan a todos, incluso a los ausentes o a quienes no estén de acuerdo.

En relación a la inter-cooperación, el 6º principio del cooperativismo considera que la unión entre las cooperativas y sus socios obtiene mayores beneficios.

Percibimos que la inter-cooperación podrá ser una vía para trabajar la planificación en los municipios, principalmente los que tienen potencial turístico. Los beneficios serán los resultados a ser obtenidos de uno de los principios básicos del cooperativismo, el interés por la comunidad. Entendemos que la asociación podrá generar buenos frutos para el desarrollo local. (EY).

Se nota en la visión de los entrevistados que el trabajo en conjunto propuesto en el 6º principio del cooperativismo puede mejorar la relación entre los miembros de la cooperativa, generando beneficios para todos.

Junqueira & Trez (2004) encontraron casos de disidencias internas en las cooperativas más antiguas, ocasionadas por los conflictos entre gestores electos y facciones representadas por grupos de profesionales, que no se sentían atendidos en sus necesidades, y el desmembramiento de las actividades en las cooperativas que adoptaron la diversificación como estrategia inicial.

De acuerdo con la legislación vigente, la Ley Federal 5.764/71 (Brasil, 1971) art. 107 establece que las cooperativas son obligadas para su funcionamiento a registrarse en la Organización de las Cooperativas Brasileñas o en la entidad estadual, si hubiera, mediante la presentación de los estatutos sociales y sus cambios posteriores. Esto es reforzado por la Ley Estadual 15.075/2004, que establece que su falta de cumplimiento convierte a las cooperativas en irregulares.

Al ser indagados sobre el incentivo a las cooperativas los entrevistados dijeron que *hay políticas de incentivos para todos los ramos del cooperativismo (EX)*. No se puede afirmar que dichas políticas sean eficaces, ni que la cooperativa no recibe los beneficios sólo porque estaría irregular. Por la naturaleza del Sindicato existe una tendencia que el corresponda a las organizaciones afiliadas que tienen una conducta adecuada respetando las normas existentes e incentivando el cumplimiento de las mismas.

El entrevistado EZ dijo que Minas Gerais ha conseguido significativos avances, tales como la Ley Estadual que removi6 la barrera que impedía a las cooperativas participar de licitaciones en el Estado y la representación de este ramo en los principales organismos cooperativistas mineros; y el Consejo

Estadual de Cooperativismo. De esa manera, el Estado ha emprendido acciones públicas para fomentar la expansión y el desarrollo de las cooperativas así como de la actividad turística, lo que puede facilitar su perfeccionamiento en la región. En relación a la participación de las cooperativas de trabajo en licitaciones públicas, el entrevistado EZ expone que el problema ahora existe sólo en el ámbito del gobierno federal debido al Término de Ajuste de Conducta. Este fue firmado en junio de 2003 entre la Procuraduría General de la Unión y el Ministerio Público de Trabajo y a través de él se consigue participar de las licitaciones por medio de acciones judiciales comprometiendo la viabilidad de la concurrencia. No obstante, la OCB (2009) está actuando para remover los impedimentos. El entrevistado EY declaró que muchas modalidades de licitación son incoherentes, a pesar de ser ley, pero deben procurar participar cuando estén aptas, aunque dependiendo de la licitación no entran.

En relación a la expansión de las cooperativas de trabajo del sector de turismo la visión de los entrevistados presenta divergencias, conforme se observa en los siguientes relatos:

Aún es pequeña. En esta clase de profesionales percibimos que aún existe desconfianza por parte de ellos para abrazar el cooperativismo (EY).

A pesar de que es incipiente en el Estado, soy optimista y veo un amplio horizonte para este ramo del cooperativismo (EX).

Pienso que esta es la solución principal para las pequeñas y medianas ciudades. Con las cooperativas, aparece la expectativa de un trabajo con profesionales calificados, actuantes en el mercado y con un costo operativo más bajo la mayoría de las veces (EC).

Así, a pesar del crecimiento nacional indicado por la OCB (2009) próximo al 10%, el mayor entre todos los ramos entre 2006 y 2007; y a pesar de las normas sancionadas por el gobierno del Estado (como la Ley 15.075) es considerado un ramo incipiente en la región.

En relación a la expansión de las cooperativas de trabajo, hay quien dice que no existe una buena opción para la actuación por tener una carga tributaria elevada. El entrevistado EA apunta que *definitivamente no es una buena constitución jurídica para actuar como consultor, los impuestos son muy altos*. Por otro lado, otros entrevistados dicen que es interesante pues el costo operativo es menor, se trabaja con profesionales calificados acarreando el fortalecimiento profesional y proporcionando relaciones de trabajo más flexibles. En ese sentido, si bien el crecimiento de ese ramo ha sido pequeño, la unión de profesionales en pro del crecimiento del grupo se torna interesante.

En cuanto a la tributación de las cooperativas de trabajo el entrevistado EY dice que es *incoherente y abusiva como toda tributación en nuestro país* (EY). El entrevistado EZ apunta que existe una gran demanda en cuanto al tratamiento tributario.

En el ámbito del gobierno federal aún existe una enorme batalla con la oficina de ingresos públicos (Receita Federal), en cuanto a la tributación del Pis (Programa de Integración Social) y de la Cofins (Contribución al Financiamiento de la Seguridad Social) - dos impuestos - que vienen librando las cooperativas y los asociados. Entendemos que esa tributación es inconstitucional y el Superior Tribunal de Justicia ya ganó la causa a algunas cooperativas que iniciaron acciones para cuestionar el pago de esos tributos (EZ).

El tratamiento adecuado para el acto cooperativo mostró un problema ante la búsqueda de sustentabilidad económica, que es minimizado en el contexto de las cooperativas de profesionales independientes debido a que la carga es diferenciada ya que la CF/88 asegura el “adecuado tratamiento tributario a las cooperativas”, llevando a la reducción de incidencia de los tributos sobre los servicios del cuadro social. En este escenario la legislación laboral es considerada amenazadora de la expansión del ramo ya que él propicia relaciones de trabajo más flexibles, lo que amenaza el sistema de trabajo de la CLT.

La legislación laboral es una conquista histórica de la clase trabajadora, no obstante, se emite para el desarrollo económico; y precisa ser modernizada. En el caso del cooperativismo de trabajo la situación es bastante complicada debido a los abusos del Ministerio Público de Trabajo (EX).

El entrevistado EZ declaró que *en realidad el mayor obstáculo que enfrentan las cooperativas de trabajo no es la legislación laboral, pues la misma no se aplica al cooperativismo de trabajo*. El problema real sería que el Ministerio Público de Trabajo no reconoce que los profesionales autónomos podrían organizarse en una cooperativa y prestar servicios a otras personas jurídicas proponiendo acciones civiles públicas. Aunque el poder judicial ha sido coherente en muchos de los procesos al decidir que las causas sean ganadas por las instituciones colectivas.

En lo que se refiere al preconcepto instalado en relación a este ramo el entrevistado EY sugirió que el sindicato podría hacer campañas esclarecedoras y educativas en pro del cooperativismo y la mejora en todos los ramos, así como para promover la concientización de los profesionales y de los interesados en entrar y/o formar cooperativas. El entrevistado EZ, expuso que el cuadro ha avanzado con las gestiones competentes del sistema cooperativista en Brasil y en Minas Gerais. Este último ha adquirido prestigio con la recomendación de cargos representativos en los consejos de los mismos. Los asociados consideran como principales causas la mala gestión y la corrupción; y apuntan la necesidad de que los socios sean fiscalizadores de la administración, así como cooperadores de ella.

Finalmente, en relación al proyecto Sistematización, Estandarización y Acompañamiento de las Cooperativas de Trabajo (SPA), el entrevistado EZ aclaró que *el SPA aún está en etapa de evaluación previa, por lo tanto aún no fue implementado siquiera como un test. Por eso, nadie puede hacer comentarios al respecto (EZ)*. Apuntando que el proyecto ideado para ayudar en la organización y

modernización de las cooperativas (Gorga, 2003) aún no está consolidado y no es conocido por todos.

El entrevistado EB dijo que *aún no tuvo tiempo de evaluar mejor ese proyecto* y el entrevistado ED relató que *en el curso de cooperativismo este proyecto fue explicado, pero no se dijo cuál va a ser su eficacia*. Los entrevistados EX, EY, EA, EC, EF desconocen el proyecto.

Al analizar las propuestas del proyecto se establece que puede ser un instrumento interesante al intentar organizar el rubro y evitar problemas de discriminación y credibilidad, mejorando su aceptación, pues el SPA busca fortalecer la imagen institucional y transparentar las falsas cooperativas (Gorga, 2003).

CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIÓN

En este estudio cualitativo se buscó analizar la viabilidad de implementación de una cooperativa de trabajo de turismo estudiando beneficios, problemas, peculiaridades, necesidades, burocracias y las prácticas de esas organizaciones, por medio de entrevistas semi-estructuradas con tres presidentes de organizaciones cooperativistas (un sindicato, una federación y una cooperativa de trabajo) y cinco asociados de una cooperativa de turismo.

Después de analizar el contenido obtenido en las entrevistas se percibió que la inversión necesaria para implementar una cooperativa de trabajo es baja, la instalación recibe incentivos y puede contar con patrocinadores. Se necesitan procesos de capacitación para los consejos de la cooperativa, a fin de tornarlos aptos para contribuir a una gestión competente y sustentable. En relación a los problemas de convivencia se notó que son pocos, relativos al grupo y pueden ser delimitados de acuerdo con la capacidad de administrar conflictos, siendo un pre requisito indispensable para los dirigentes y socios. La rotación de socios puede ser alta debido a la falta de servicios, aunque demanda un trabajo de captación con creatividad y empeño para generar trabajo suficiente y sustentabilidad a la organización.

Poseer cursos de cooperativismo y capacidad técnica son requisitos importantes para asociarse a una cooperativa ya que es innegable la importancia de conocer la doctrina, que algunos valores de conducta son esenciales y que las oportunidades diferenciadas de ganancias y soporte proporcionadas por una cooperativa son los principales factores que cautivan la asociación y el trabajo en equipo, o sea la premisa mayor para su desarrollo.

La captación de servicios se ha concentrado en lugares que demandan mano de obra ofrecida por la cooperativa pero también debe darse en lugares alternativos, potenciales clientes para nuevos contratos. En una cooperativa de trabajo, los servicios más requeridos son los cursos y la

capacitación. Estos se dan de acuerdo con la disponibilidad, la capacitación técnica, el campo y el área de actuación, siendo más justo para todos.

Cuando existen problemas complejos entre los socios y la cooperativa se recurre a las autoridades del Consejo Fiscal, el Consejo de Administración y la Asamblea General. La inter-cooperación entre las cooperativas es un camino viable para el crecimiento que no puede ser despreciado y que aumenta la gama de beneficios para los socios.

Si una cooperativa no es registrada en el organismo responsable es ilegal. La misma debe cumplir la ley en el sentido de afirmar la buena conducta de la organización y existen políticas federales y estatales de incentivo al trabajo. Minas Gerais ha conseguido significativos avances en ese sentido, convirtiéndose en un Estado en el cual su expansión es creciente y la valoración es clara. A pesar de la polémica de la participación de las cooperativas en las licitaciones públicas se han conseguido victorias, ya que el Poder Judicial ha reconocido la funcionalidad de esas instituciones. La tributación es un problema para Brasil, pero las cooperativas de trabajo obtienen ventajas en el acto cooperativo y eso vuelve al asociado.

El Ministerio Público de Trabajo ha sido una barrera mayor que la legislación laboral sobre la actuación de las cooperativas de trabajo, lo que no ha impedido que varias de ellas sean victoriosas y duraderas en sus operaciones. Las operaciones fraudulentas de algunas instituciones han cultivado el escepticismo de ese rubro, aunque no su inviabilidad y, a partir del instante en que se trabaje en pro de construir una imagen basada en la ética empresarial, el mercado seleccionará las idóneas.

Se confirmó que el proyecto SPA, a pesar de no haber sido implementado, es interesante, aunque la mayoría de los entrevistados no tienen conocimiento del proyecto o sólo han escuchado hablar de él. Además, requiere atención especial de los administradores de cooperativas de trabajo, ya que beneficiaría ese ramo por medio de un efectivo gerenciamiento de las mismas.

Se puede constatar la viabilidad de la constitución de una cooperativa de trabajo mediante el conocimiento detallado de varios aspectos pertinentes, los cuales muestran la existencia de un aparato legal así como de organizaciones aptas para proporcionar el asesoramiento para el funcionamiento de dicho emprendimiento. Se observó también la necesidad de construir una reputación con prácticas positivas continuas para obtener credibilidad en sus operaciones y establecerse en el mercado competitivo.

Teniendo en cuenta la necesidad de desarrollo del cooperativismo organizado, que traería mejoras para la sociedad, los agentes cooperativistas y los asociados deben denunciar las falsas cooperativas ya que éstas ofuscan las bondades del sistema. Se observa que esta investigación trata una temática relevante y que merece ser profundizada aún más. Así, se recomienda que la misma sea extendida a otros rubros del cooperativismo, a fin de estudiar su organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. A.** (2002) "Administração do turismo: conceituação e organização". Edusc. São Paulo
- Alves-Mazzotti, A. & Gewandsnager, F.** (2001) "O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa". Thomson, São Paulo
- Araújo, E. A. T. & Silva, W. A. C.** (2009) "Empreendedorismo e autogestão: constituição de cooperativas de trabalho". In: SEMEAD 12, Anais... FEA-USP, São Paulo, pp. 1-14
- Bardin, L.** (1977) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Barreto, M.** (2003) "O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo". Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, 9(20): 15-29
- Barros, F. S. O. & Moreira, M. V. C.** (2005) "O comportamento empreendedor e suas implicações: a organização produtiva de micro e pequenas empresas no turismo". In: ENANPAD 29, Brasília. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Beni, M. C.** (2000) "Análise estrutural do turismo". SENAC, São Paulo
- Boesche, L.** (2005) "Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática". Ocepar/Sescoop, Curitiba
- Boyer, R.** (1987) "Flexibilité du travail: des formes contrastées des effets mal connus". Lês Cahiers Économiques de Bruxelles 113: 207-245
- Brasil** (2002) "Constituição da República Federativa do Brasil: 1988". Câmara dos Deputados, Brasília
- Brasil** (1971) "Lei 5764 de 16 de dezembro de 1971. Define política nacional de cooperativismo". Diário Oficial da União, Brasília
- Cypriano, M.** (2009) "O fracasso da globalização". Disponível em: <http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop> . Acesso em: 12 set 2009
- Dale, C.** (2009) "Como abrir uma cooperativa". Disponível em: <http://www.dale.eti.br/diploma/cooperativa>. Acesso em: 12 set 2009
- Dencker, A. F. M.** (1998) "Métodos e técnicas de pesquisa em turismo". Futura, São Paulo
- Franco, M. L. P. B.** (2007) "Análise de conteúdo". Liber, Brasília
- Gondim, C. B.; Matias, K. C. O. & Costa, M. S.** (2007) "Processo de criação do sindicato de turismo na Paraíba: razões, transformações e desafios". In: EnGPR 1 (Natal), Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Gonçalves, J. S. & Serafim, L. S.** (2006) "A política pública de turismo no Rio Grande do Norte: um estudo dos impactos econômicos e socioculturais na Grande Natal". In: ENANPAD 30, Salvador. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-17
- Gorga, G.** (2003) "Sistematização, padronização e acompanhamento das cooperativas de trabalho – SPA". Revista Gestão Cooperativa, Brasília 5(9): 40-42
- Junqueira, L. A. P. & Trez, A. P.** (2004) "O capital social e a sobrevivência das cooperativas de trabalho". In: ENANPAD (Brasília), Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-15
- Krueger, G.** (2003) "Cooperativas de trabalho na terceirização". Mandamentos, Belo Horizonte
- Krueger, G.** (2004) "Ato cooperativo e seu adequado tratamento tributário". Mandamentos, Belo Horizonte

- Leite Jr., N.** (2003) "Quem são as cooperativas de trabalho". Revista Gestão Cooperativa, Brasília, 5(11): 24-26
- Lima, J. C.** (2004) "O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado". Revista Brasileira de Ciências Sociais 19(56): 45-62
- Matias, K. C. O. & Costa, M. S.** (2008) "Políticas públicas para a geração de empregos: considerações sobre o PROGER turismo". In: ENANPAD 32, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Meira, F. B. & Meira, M. B. V.** (2006) "Considerações sobre um campo científico em formação: Bourdieu e a "nova ciência" do turismo". In: ENANPAD 30, Salvador. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Miranda, A. L.** (2007) "Perspectivas acadêmicas em São Luís: a aproximação entre o estudo do turismo e a ciência da administração". In: ENANPAD 31, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- Menezes, A.** (2005) "Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo". Stilo, Brasília
- OMT - Organização Mundial do Turismo** (2001) "Introdução ao turismo". Roca, São Paulo
- OMT - Organização Mundial do Turismo** (2009) "World Tourism Barometer". Madrid, 7(2): 2-6
- OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras** (2009) "Números por ramos". Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas_numeros_gerais.asp. Acesso em 22 set 2009
- Paiva, M. L. & Manfredini, C.** (2010) "Os stakeholders na administração pública do turismo". In: ENANPAD 34, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-17
- Piccinini, V. C.** (2004) "Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho". Revista Sociologias, Porto Alegre, 6(12): 68-105
- Protil, R. M. & Vasconcelos, I. F. G.** (2001) "Mudança organizacional em cooperativas agrícolas frente às novas tecnologias informacionais". In: Congresso da SBI-AGRO, 3, 2001, Foz do Iguaçu
- Rezende, C. F. & Rezende, D. C.** (2005) "Impactos do turismo: uma análise sob a ótica da população receptora". In: ENANPAD 29, Brasília. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16
- SEBRAE** (2005) "Tributos de cooperativas". Disponível em: <http://www.busca.sebrae.com.br>. Acesso em: 09 nov 2009
- Singer, P. A.** (2004) "Cooperativas de trabalho". TEM, Brasília
- Teixeira, H. A.** (2001) "A trajetória dos pequenos negócios do ramo de turismo na região de Belo Horizonte e Poços de Caldas (MG) - um estudo sobre o mito ou a realidade do processo de empreendedorismo". In: ENANPAD 25, Campinas. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-15
- Tieppo, C. E. S.; Gomes, D. F. N.; Sala, O. T. M. & Trevisan, L. N.** (2010) "Seriam as âncoras de carreira aderente às carreiras inteligentes?: um estudo comparativo entre alunos formandos de um curso de administração de empresas e de hotelaria e turismo". In: ENANPAD 34, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-17
- Trigo, L. G. G.** (1998) "A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo". Papirus, Campinas
- Triviños, A. N. S.** (1987) "Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação". Atlas, São Paulo
- Vergara, S. C.** (2009) "Projetos e relatórios de pesquisa em administração". Atlas, São Paulo

Yin, R. K. (2005) "Estudo de caso: planejamento e métodos". Bookman, Porto Alegre

Recibido el 30 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 11 de enero de 2011

Aceptado el 19 de enero de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

RESORT, OCIO Y ORGANIZACIÓN

Relaciones estratégicas

Marcos Aguiar Barbosa*

Hélder Ferreira Isayama**

Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte – MG – Brasil

Resumen: Considerando la necesidad de analizar el ocio en los emprendimientos hoteleros, este trabajo se dedica a hacerlo centrándose en las estrategias organizacionales. El objetivo de la investigación fue realizar una revisión bibliográfica de los trabajos brasileños sobre el ocio en los resorts de acuerdo con la perspectiva de la estrategia organizacional de forma de identificar cómo se comprende, se trata y se desarrolla en estos emprendimientos. El estudio demuestra la complejidad de los ambientes de negocio y organizacional en los cuales están inmersos los resorts y, por consiguiente, el ocio. La coyuntura social y económica, el mercado consumidor, los inversores, la naturaleza del negocio, la administración de cada organización y las alianzas estratégicas establecidas mostraron una intrincada red de relaciones que influye decisivamente en la participación del ocio en las estrategias organizacionales de los emprendimientos.

PALABRAS CLAVE: ocio, resort, estrategia, organización.

Abstract: Resort, Leisure and Organization: Strategic Relations. Considering the need to review leisure in hotel enterprises, this study is focused on management strategies. The objective of this research was to conduct a literature review of the Brazilian studies on leisure resorts in the perspective of organizational strategy in order to identify how it is understood, processed and developed in these enterprises. The study shows the complexity of organizational and business environment in which resorts and consequently the leisure are immersed. The study demonstrates the complexity of business and organizational environments in which they are immersed in the resorts and therefore leisure. The social and economic situation, the consumer market, investors, the nature of the business, the management of each organization and strategic alliances showed an intricate web of relationships that have a decisive influence on participation in leisure organizational strategies of enterprises.

KEY WORDS: leisure, resort, strategy, organization.

* Graduado en Arquitectura y Urbanismo por la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte - MG, Brasil. Especialista en Gestión Estratégica de Marketing y Ocio y Master en Ocio por la UFMG. E-mail: aguiarbarbosa@bol.com.br

** Doctor en Educación Física y Estudios del Ocio por la Unicamp Universidade Estadual de Campinas – SP, Brasil. Docente de la Universidad Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte - MG, Brasil. Líder del Grupo Oricolê – Laboratorio sobre Formación y Actuación Profesional en Ocio de la UFMG. E-mail: helderisayama@yahoo.com.br

INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de estudios sobre resorts se observó que las publicaciones específicas sobre el tema son escasas y que, en general, la temática está dividida en administración hotelera, turismo y ocio. No obstante, la unión de estos textos puede ayudar a caracterizar los resorts y sus relaciones con el ocio en los ámbitos interno y externo de las organizaciones.

En los estudios académicos se encontró un pequeño número de investigaciones de maestría sobre el ocio en los emprendimientos hoteleros, casi todos con estudios de caso. Los estudios se enfocan en la práctica de las actividades de ocio en los hoteles y la actuación de los profesionales del área caracterizando las estructuras y opciones de ocio ofrecidas (Oliveira, 2005); analizando los contenidos culturales desarrollados (Delgado, 2003; Lehn, 2004); investigando el comportamiento de los huéspedes en relación al ocio (Silveira, 2004); observando el papel del animador cultural y apuntando posibilidades de animación cultural (Izquierdo, 2004).

Las observaciones de los autores se refieren al contexto teórico del comportamiento y de la estrategia organizacional. Muchas de las características y cuestionamientos referentes al ocio abordados en los estudios comprenden estrategias organizacionales fundamentalmente las de marketing, recursos humanos y operación que representan el desdoblamiento de una estrategia mayor. Mientras tanto, este contexto de abordaje es poco explorado.

Este trabajo se desarrolla con la intención de comprender al ocio en las estrategias organizacionales de los resorts. Así, se realizó una investigación bibliográfica junto a las producciones relacionadas con el ocio, los resorts, el comportamiento y las estrategias organizacionales. En el relevamiento bibliográfico se consideró el Sistema de Bibliotecas de la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), el Portal del Periódico Capes y el buscador Google Académico.

LOS RESORTS COMO MEDIOS DE HOSPEDAJE

El hotel surgió como organización a partir del momento en que la hospitalidad, o sea, *el acto humano de recepcionar, hospedar, alimentar y entretener personas temporalmente desplazadas de su hábitat natural* (Camargo, 2004: 52) pasó al dominio comercial. De ese modo, el hospedaje y otros beneficios incorporados pasaron a ser proporcionados en base a la remuneración del servicio; y la relación entre huésped y empleado pasó a ser mediada por una organización, aunque de manera rudimentaria.

Los hoteles planificados con gestión empresarial y cuerpo de servicio estandarizado formado por gerentes, recepcionistas y camareras aparecieron en el siglo XIX. *El concepto de habitación con baño privado, hoy llamado apartamento, fue introducido por el suizo César Ritz, en 1870, en el primer establecimiento hotelero planificado en París* (Andrade, Brito & Jorge, 2003: 18).

A partir de allí, la evolución de las organizaciones hoteleras acompañó el desarrollo del turismo impulsado por el progreso tecnológico de los medios de transporte. A lo largo de su historia la hotelería siempre buscó acompañar el movimiento de las demandas turísticas marcadas principalmente por el perfil y las necesidades de los viajeros, por la motivación y por la duración de los viajes. El crecimiento y la variación de esa demanda, el progreso tecnológico y la competitividad de la actividad provocaron la expansión del negocio por todo el mundo y el surgimiento de diversos tipos de emprendimientos.

Lo que se ve hoy es una gran profusión de organizaciones hoteleras en cantidad y especificidades. Se encuentran hospedajes de varios tipos. Desde económicos, absolutamente funcionales y accesibles hasta muy caros, exuberantes y exclusivos hoteles de lujo, templos del hedonismo y el consumo.

En Brasil las denominaciones para los diversos segmentos existentes en hotelería tienen como importante referencia el sistema oficial de clasificación de medios de hospedaje, que surgió con la Ley Nº 6.505, del 13 de diciembre de 1977 bajo la responsabilidad de la entonces Empresa Brasileña de Turismo (EMBRATUR) y hoy bajo la tutela del Ministerio de Turismo.

Con el objetivo de garantizar la calidad de los emprendimientos y orientar a los consumidores el sistema de clasificación prevé desde su creación la distinción de los establecimientos según tipos y categorías. Los tipos de hospedaje de turismo se refieren a las características de localización, construcción, clientela e infraestructura disponible y las categorías se refieren al nivel de confort de los emprendimientos y se les atribuye la clasificación de una a cinco estrellas.

En 1998 se hace referencia por primera vez al hospedaje tipo resort, colocándolo como un subtipo de hotel de ocio. Según la Deliberación Normativa Nº 387, del 28 de enero de 1998, de la EMBRATUR, el hotel de ocio se configura como:

[...] un hospedaje normalmente localizado fuera de los centros urbanos, en áreas no edificadas, amplias y con aspectos arquitectónicos y constructivos, instalaciones, equipamientos y servicios específicamente destinados a la recreación y el entretenimiento; destinados prioritariamente a los turistas en viaje de ocio.

Es más:

Se incluye en el tipo hotel de ocio el emprendimiento denominado Resort, entendiendo como tal al que [...] tenga áreas no edificadas, así como infraestructura de entretenimiento y ocio, significativamente superiores a las de los emprendimientos similares; y que tenga las características necesarias para clasificarse en las categorías de lujo o lujo superior (4 ó 5 estrellas).

Los criterios de clasificación sufrieron cambios a través de los años para acompañar la evolución del mercado y de las tecnologías ya que fueron surgiendo diversos tipos de hospedajes. El actual sistema de clasificación del Ministerio de Turismo no utiliza el término “hotel de ocio” y prevé la clasificación de resorts en las categorías cuatro y cinco estrellas bajo la siguiente definición:

Hotel con infraestructura de ocio y entretenimiento que ofrece servicio de estética, actividades físicas, recreación y convivencia con la naturaleza en el propio emprendimiento (Ministério do Turismo, 2011).

La historia de la hotelería de ocio en Brasil comenzó a partir de la década de 1930 gracias a las iniciativas de los gobiernos estatales que aprovechando la liberación del juego construían casinos-hoteles principalmente en las estancias hidrominerales (Andrade, Brito & Jorge, 2003). Esos hoteles marcaron la época por su arquitectura suntuosa y por los eventos festivos que organizaban en estancias como Araxá, Caxambu, Poços de Caldas y Águas de São Pedro. Las opciones de ocio asociadas a las virtudes terapéuticas de las aguas fueron el motor propulsor del desarrollo turístico de las estancias.

En la década de 1970 la hotelería de ocio tuvo un nuevo impulso cuando, en función de una política pública nacional de fomento a la industria hotelera, se inició la construcción de varios *hoteles-fazenda* (hoteles rurales) de iniciativa privada. Esos emprendimientos destinados exclusivamente al turismo de ocio fueron los precursores de los hoteles de ocio en el país, al punto de ser considerados sinónimos por algunos usuarios. Los *hoteles-fazenda* se localizaban fuera de los centros urbanos, preferencialmente en ambientes de montaña, no eran necesariamente lujosos y ofrecían algunas actividades recreativas inspiradas en las actividades rurales dentro de la recreación del ámbito rural.

A principios de esa década se implementaron los primeros prototipos de resorts localizados en el litoral de Angra dos Reis y Santa Catarina, pero el concepto se estableció en 1979 con la inauguración del primer *Club Med*, en ese momento *Mediterrané*, en la ilha de Itaparica en Bahía. La red francesa *Club Med* inventó este tipo de hotel hace cincuenta años en la costa española del Mar Mediterráneo para después difundirlo por todo el mundo (Sekeff & Coutinho, 2000). Con la evolución del turismo se incorporaron a los resorts nuevos valores y funciones de uso como el segmento de eventos y negocios, pero permaneció el concepto de aislamiento rodeado de lujo y confort. En los últimos 10 años, con el impulso del turismo interno y con la perspectiva de inclusión definitiva de Brasil en el itinerario turístico internacional, se produjo un boom en la construcción de resorts en el país, principalmente en el litoral.

No existen datos oficiales que indiquen el número de resorts existentes en el país, aunque otras fuentes de información indican la dimensión del segmento. Una de ellas es el Resorts Brasil - Associação Brasileira de Resorts- que cuenta con 45 emprendimientos asociados ubicados en todas las regiones del país.

Es un emprendimiento hotelero de alto nivel en instalaciones y servicios, fuertemente volcado al ocio en un área de amplia convivencia con la naturaleza, en el cual el huésped no precisa alejarse para atender sus necesidades de confort, alimentación, ocio y entretenimiento (Associação Brasileira de Resorts, 2009).

Otra fuente, el Instituto Brasileño de Cultura (IBC, 2007), registra 130 emprendimientos en el país con una oferta aproximada de 22.000 unidades habitacionales. De ellos, 43 están unidos a redes hoteleras ofreciendo cerca de 9.000 unidades habitacionales. La publicación resalta la dificultad para clasificar estos hoteles de ocio y no explica los criterios utilizados para llegar a esa relación. No obstante, reconoce a los resorts como *destinos autónomos, con infraestructura diversificada y volcada al ocio, con una serie de facilidades y servicios además de atención diferenciada* (IBC, 2007: 4).

Para Andrade, Brito & Jorge (2003), los resorts son la forma más reciente y predominante de hoteles de ocio que se construye en Brasil. Están instalados en inmensas áreas, islas autosuficientes donde los huéspedes logran satisfacer una variada gama de intereses (deportes, ocio, vida social y negocios) que apuntan a todas las franjas etarias. De esa manera buscan constituirse en destinos turísticos que por sí mismos justifiquen el viaje.

Para Mill (2003: 11), los resorts son una combinación de tres elementos básicos: *atracciones recreativas para atraer huéspedes; hospedaje y servicios de alimentación y bebidas a ser ofrecidos a personas que están lejos de sus casas y actividades para ocupar a los huéspedes durante su estadía.*

No obstante, se observa que reducir el concepto de resort a estos tres elementos en un intento de síntesis es inapropiado. Si bien por un lado ese concepto puede representar ejemplos de algunos emprendimientos, por otro lado se ubica peligrosamente como modelo a ser seguido hasta por la simplicidad de su mensaje. Esta visión simplista de resort desprecia las teorías tanto del ocio como de las organizaciones empresariales cuando reduce y descalifica el significado del ocio y el concepto de negocio dejando traslucir un modelo de organización sin ningún compromiso con la sociedad.

Según Borba (2005), los resorts son equipamientos turísticos basados en el confort pero destinados al turismo de masa, con ventas a gran escala y precios promocionales en detrimento de la elegancia y la exclusividad.

...el público que lo frecuenta está compuesto por una significativa parcela de segmentos de la clase media alta, medianos empresarios, empleados públicos activos y jubilados, y profesionales independientes (Borba, 2005: 45).

La autora relata que los resorts son difundidos por los medios de comunicación de masa y comercializados por empresas turísticas mayoristas (agencias y operadoras de turismo) como un

modelo de producto que ofrece seguridad a los turistas a través de experiencias programadas y aislamiento físico, protegiéndolos de contactos externos “desagradables”. Ese comercio es organizado de forma de ofrecer viajes a los más diversos lugares, abarcando varios segmentos en lo que se refiere a variedad de destinos, franjas etarias y atractivos. *En la actualidad, lo que existe es una negociación del paraíso de las vacaciones: el turista compra lo que ya conoce por medio de información previa a su partida y aprueba ese modelo repitiendo varias veces su visita a los resorts esparcidos por el mundo* (Borba, 2005: 32).

En términos generales, Lawson (2003) describe cinco segmentos de resorts: resorts de playa, resorts de salud y spas, resorts rurales y hoteles de campo, resorts de montaña y resorts temáticos. Según este autor, los resorts de playa ocupan extensas franjas del litoral y son caracterizados por la recreación y los deportes acuáticos, y por el paisaje. Los resorts de salud y spas explotan los beneficios terapéuticos de las fuentes de aguas minerales y otras formas relacionadas con estos tratamientos, además de incluir posibilidades de recreación individual y familiar. Los resorts rurales están aislados, distantes geográficamente del mercado consumidor de ocio y negocios y normalmente poseen amplios terrenos para la práctica de golf, tenis, equitación o pesca. Algunos ofrecen prácticas deportivas exóticas (vuelo en globo, arco y flecha, rafting, alpinismo), incluidas en los programas con instructores profesionales. Los resorts de montaña tienen por objetivo atender al mercado de deportes de invierno y a quienes buscan diversión en la nieve. Se localizan en áreas de gran altitud que deben proporcionar como mínimo cuatro meses de cobertura de nieve y ofrecer diversas posibilidades de entretenimiento, también para el verano. Finalmente, los resorts temáticos pueden estar asociados a los parques temáticos o atracciones muy específicas como safaris y sitios arqueológicos. El autor menciona los hoteles-casino y los grandes hoteles para congresos y eventos como categorías especiales de ese tipo de resort.

Excepto los resorts dedicados a los deportes de invierno, Brasil posee todos esos modelos generales de resorts. Se observa, no obstante, que las peculiaridades locales, los atractivos naturales y las cuestiones mercadológicas pueden ocasionar algunas diferencias dentro de ellos, incluso generar un modelo diferente, como es el caso de los resorts de selva brasileños. La cultura local, normalmente ignorada por los resorts, eventualmente puede constituir un factor de diferencia como es el caso de los emprendimientos que utilizan referencias arquitectónicas locales en sus edificios o mantienen una relación más abierta con la comunidad local y el entorno ofreciendo situaciones para que los huéspedes los conozcan de forma auténtica.

EL OCIO EN LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES DE LOS RESORTS

Según Pina & Ribeiro (2007), los resorts han combinado la explotación de los segmentos de ocio y de eventos por “motivos de supervivencia” de los emprendimientos, promoviendo la ocupación del hotel en las altas temporadas y los fines de semana con ocio y recreación, y la baja temporada y los días de semana con eventos de negocio. Barbosa (2005) entiende que, en el segmento de eventos

empresariales, los resorts procuran atender las necesidades de los clientes corporativos incluyendo el placer en la programación de trabajo como una forma de buscar mayor productividad, integración y satisfacción para los participantes. Campos (2003) acredita que los eventos empresariales y los encuentros profesionales, como congresos, seminarios y simposios, se trasladaron a los hoteles de ocio debido a que los hoteles urbanos difícilmente ofrecen instalaciones apropiadas para la integración de los participantes a través del ocio. Según el autor, a partir de allí los resorts comenzaron a organizarse considerando el ocio y los negocios.

Mientras que Pina & Ribeiro (2007) afirman que el ocio es el principal atractivo de los hoteles, Negrine, Bradacz & Carvalho (2001) ponderan que la afirmación sólo vale para los emprendimientos que tienen sus estrategias de marketing centradas en las atracciones y servicios recreativos ofrecidos.

Más allá de atraer huéspedes, Pina & Ribeiro (2007: 35) destacan otras funciones importantes del ocio dentro de los resorts: causar una buena primera impresión; favorecer la percepción positiva sobre el hotel; reforzar el *mix* de servicios del hotel; contribuir a la calidad; ayudar en el mantenimiento de la fidelidad al establecimiento; y proporcionar una buena estadía a los usuarios.

Reforzando esa idea, un estudio realizado con los gerentes o coordinadores de ocio de este tipo de hoteles en el Estado de São Paulo demuestra que los objetivos del ocio se dividen entre atender los intereses del huésped y del emprendimiento. Para el 62% de esos profesionales, entre los objetivos del ocio está el descanso, el entretenimiento, la integración entre los huéspedes y la calidad del servicio. Otro 31% afirma que el objetivo es funcionar como una estrategia de marketing del emprendimiento y el 7% considera que el objetivo es mantener a los huéspedes confinados y evitar que busquen diversión fuera del hotel (Ribeiro, Queiroz & Souza, 2004: 32).

Borba (2005) coincide con la afirmación de los gerentes que apunta al ocio como componente de las estrategias de promoción de marketing, observando que en las publicidades el ocio es utilizado como atractivo, a través de imágenes de productos que puedan representar el sueño del consumidor. Con ese propósito, los resorts asocian su imagen al paisaje natural y a los momentos de ocio, utilizando figuras representativas como las actividades de recreación y deportes, los apartamentos confortables bien decorados y mucha comida. Es decir, proyectan la idea del lugar perfecto para las vacaciones, simbolizado en el confort y la seguridad principalmente.

En relación al estudio con los gerentes o coordinadores de ocio, la afirmación que apunta al ocio como instrumento para mantener a los huéspedes en los hoteles encuentra respaldo en Negrine, Bradacz & Carvalho (2001). Los autores asocian las prácticas de ocio a la permanencia y al consumo de los huéspedes, afirmando que el mismo contribuye con el bienestar de aquellos que utilizan el servicio permanecen más tiempo en el hotel y consumen más.

Si bien el ocio favorece el aumento del consumo en los resorts, los estudios encontrados no lo investigan. En relación a la generación de ingresos directos en los hoteles de ocio, el EMBRATUR (1998) indica que el 71,2% de la media total de ventas es generado por el departamento de unidades habitacionales; el 21,1%, por el departamento de alimentos y bebidas; y el 6,7%, por los departamentos restantes (lavandería, telefonía, alquiler de tiendas, eventos y otros). Así, considerando que los patrones de consumo no se han alterado de manera relevante desde la época del estudio, se puede concluir que el ocio como actividad paga poco contribuye con los ingresos directos de los hoteles.

En relación a la composición de las inversiones en los medios de hospedaje, el capital empleado en la construcción civil y la adquisición de equipamientos en un hotel llegan al 50% y 25% respectivamente, del valor total del emprendimiento (Ascanio, 2003). Asimismo, el terreno en la zona rural puede representar hasta el 10% del monto invertido, pero el autor no discrimina el capital aplicado entre los sectores del hotel. En el caso de los resorts, considerando la extensión de los espacios y la cantidad de equipamientos de ocio que disponen, no es difícil inferir que las inversiones en el mismo son bastante representativas en el monto total.

Según Borba (2005), los resorts ofrecen una variada opción de espacios y equipamientos de ocio que siguen un cierto patrón en todo el mundo: restaurantes, bares, discos, anfiteatro, *play-grounds*, *kids club* (para niños de más de 3 años), *baby club* (para niños de hasta 3 años), *health center* (piscinas cubiertas, sauna, salas de terapias, salas de masajes, gym), piscinas para adultos e infantil, espacios polideportivos, canchas de tenis, campo de golf, minigolf, salas de juegos, sala de lectura, galería de arte, pista de paseo ciclístico, espacios para jogging, y senderos ecológicos.

La piscina es un equipamiento de ocio que se destaca en los resorts. Según Pina & Ribeiro (2007: 66), *la recreación acuática es la instalación de ocio más importante de un hotel, tanto por la preferencia de las personas por la combinación de agua y sol, como por la variedad y cantidad de actividades que permite practicar, tanto de forma autónoma como con la asistencia de profesionales*.

Borba (2005: 53) señala que *la extensión del parque acuático, más allá de ser estéticamente bonita e imponente, ofrece un área propicia para el movimiento y otra para el descanso y la contemplación*. Asimismo resalta la intensa programación de actividades diarias en los resorts y destaca que el día se divide en tres franjas horarias (mañana, tarde y noche), aunque la dinámica adoptada tiene la intención de guiar al turista, incluso inconscientemente. Por la mañana se ofrecen paseos, actividades de recreación y juegos cuyo objetivo es integrar al grupo. Los deportes y competencias que apuntan a las actividades físicas ocupan la franja de la tarde. Durante la noche prevalece el entretenimiento con shows y actividades de menos movimiento.

Pina & Ribeiro (2007) dividen la programación de ocio en dos tipos: recreación y eventos. La recreación se articula en un conjunto de actividades, como juegos, competencias, prácticas

deportivas, actividades artísticas, caminatas y paseos. La programación de eventos de ocio contempla fiestas temáticas, presentaciones artísticas, shows, festivales de música y gastronomía. Los autores las consideran como acciones distintas, que no deben ser confundidas y que deben ser administradas en forma separada. La realización de los eventos, dicen los autores, compete a un departamento específico para esta cuestión o al sector de marketing.

Negrine, Bradacz & Carvalho (2001: 42) prefieren resaltar la recreación como la posibilidad de una vivencia lúdica por parte de los huéspedes y la oportunidad para estimular el *ocio activo, aquel que implica acción e interacción del individuo con el medio y con los otros*". Destacan también la importancia de la recreación para el éxito empresarial de los hoteles de ocio como componente del paquete de servicios ofrecidos y de la calidad percibida por el huésped.

Entre las prácticas de ocio observadas en los resorts, la recreación merece una atención especial debido a la construcción de su significado y al papel que desempeña en los emprendimientos. La recreación es una práctica impregnada de valores culturales, con un significado que abarca, además de la diversión, cuestiones educativas importantes. El término engloba toda una serie de actividades de la cultura popular de carácter lúdico representadas por juegos, arte y prácticas deportivas, en las cuales los sujetos tienen una participación activa.

Según Marcassa (2004), la recreación surgió como un instrumento pedagógico para controlar los tiempos, espacios y prácticas realizadas en la escuela, sobre todo en los momentos libres entre las actividades obligatorias.

Se buscaba disciplinar el tiempo de modo que todas las actividades escolares siguieran un ritmo lógico de funcionamiento, desde la duración y la frecuencia del régimen alimentario, las horas de sueño, las actividades intelectuales, hasta el recreo (Marcassa, 2004: 197).

De esa manera, la recreación como posibilidad educativa de ocupación del tiempo libre puede ser interpretada, inclusive en los resorts, como una forma de ocio socialmente permitido y deseado, sobre todo para los niños. No es por casualidad que los emprendimientos acostumbran ofrecer espacios, actividades y asistentes específicos para la recreación infantil.

Todas estas actividades y espacios de los resorts requieren profesionales específicos y un sistema operativo. Camargo (1998) explica que el profesional que mantiene contacto directo con los huéspedes en el acompañamiento de la actividad de ocio es normalmente reconocido como monitor o recreacionista; y aquel que supervisa su trabajo estableciendo la conexión con la alta gerencia o con los propietarios se denomina supervisor o coordinador de ocio.

Pina & Ribeiro (2007: 77) aseguran que los profesionales del ocio que actúan en los hoteles poseen diferentes formaciones. Los profesores de educación física fueron los pioneros en actuar en

ese campo pero hoy también actúan los profesionales de turismo, hotelería y educación artística, además de los graduados en ocio y los técnicos en ocio y recreación. Un estudio realizado en hoteles de ocio paulistas confirma esa formación diversificada de los profesionales ya que establece que el 43% son profesores de educación física, el 38% proviene de áreas diversas (turismo, hotelería, administración, etc.), y el 19% no tiene una formación específica (Ribeiro, Queiroz & Souza, 2004).

Para organizar sus actividades *algunos hoteles adoptan, en un área específica, separada de la administrativa, diversos departamentos interconectados: eventos, marketing, ventas y ocio* (Cândido & Vieira, 2003: 599). Los autores ponderan que, siendo el ocio un servicio ofrecido permanentemente a los huéspedes, los hoteles deben optar por el funcionamiento de un sector propio. Si fuera ocasional, la opción debe recaer en la tercerización del servicio.

Según Duarte (1996), el ocio puede estar representado por un sector específico cuando el hotel tiene un marketing fuerte volcado a la atención de los huéspedes en esa área. En caso contrario, puede estar o no asociado a la actividad de eventos, o como un subsector dentro del sector de hospedaje.

Se observa que las referencias al ocio realizadas hasta aquí presentan diversas significaciones dentro de los resorts: de estructura, cuando corresponde a espacios específicos o departamentos en la organización; de producto, cuando se ofertan al mercado sus actividades y espacios; de promoción, cuando se presenta como imagen de un producto o como atractivo de consumo; de producción, cuando representa calidad de servicios; de inversión, cuando representa ingresos y costes para la organización; y de ocupación profesional, cuando se refiere a la participación de colaboradores específicos en el área. Aunque subliminalmente, todas las menciones indican la presencia del ocio en las estrategias organizacionales de los resorts, los autores consideran poco las teorías organizacionales para explicar las ocurrencias, lo que en algunas situaciones resulta en análisis demasiado simplistas.

De cualquier modo, todas esas características revelan un modelo de resort que está siendo muy criticado por los estudiosos del turismo y del ocio. Algunas críticas están directamente ligadas a la gestión y la estructura y otras tienen carácter social y cultural.

Borba (2005: 12) afirma que *en el mundo académico, los resorts son bastante criticados debido a la capacidad de controlar y mantener al turista dentro del espacio y no contribuir con el entorno, ya que muchas veces el contacto con la comunidad local es inexistente*.

Rodrigues (1999) revela que el modelo de producción de espacios turísticos totalmente desvinculados del entorno se ha reproducido mundialmente. Los resorts aparecen como ejemplos de esos espacios globales que fueron desterritorializados y donde las personas disfrutaban de ambientes absolutamente familiares, donde todo es estandarizado.

Ajenos a las características que identifican el lugar como único, se construyen resorts estandarizados, modelo Club Mediterranée, donde las personas respiran aliviadas porque se sienten en casa, o sea, en su lugar de origen. Son rigurosamente iguales en cualquier parte del mundo, en los más recónditos y exóticos territorios, indiferentes al entorno, cercado por muro, en el interior de los cuales los turistas son confinados durante casi toda su estadía. Sólo acceden a los territorios extra-muros en excursiones programadas, participando de aventuras rigurosamente controladas y sin riesgos. Estos resorts pueden ser considerados como “no lugares”, un nuevo concepto de turismo internacional (Rodrigues, 1999: 129).

Las críticas a los resorts también cuestionan cómo es organizado y desarrollado el ocio en los establecimientos, y lo que eso representa. La organización del ocio en los resorts es considerada un tema importante para Negrine, Bradacz & Carvalho (2001), Pina & Ribeiro (2007) y Castelli (2001) quienes recomiendan la estructuración de un sector de ocio específico en los hoteles. Otros, como Petrocchi (2002), sugieren un sector conjunto que incluya ocio y eventos. Pina & Ribeiro (2007) destacan la necesidad de considerar ocio y eventos como sectores separados y advierten que no todos los autores que estudian el segmento hotelero consideran al ocio como parte del sistema de gestión de los hoteles.

En relación al desarrollo del ocio, Pina & Ribeiro (2007) y Silva & Santos (2002) alertan sobre la forma despersonalizada de planificar la programación del mismo en los hoteles sin consultar previamente a los huéspedes y sin información cualitativa de su perfil. Como alternativa a la programación personalizada, Ribeiro (2002) apunta la oferta de una programación diversificada, variando los contenidos, lo que habitualmente no ocurre.

Ribeiro, Queiroz & De Souza (2004) observan la necesidad, no sólo de conocimientos técnicos de hotelería y turismo, sino de una fundamentación teórica en el área de ocio para los profesionales que actúan en esos hoteles. Afirman que la visión de los propietarios y gerentes de ocio de los hoteles está lejos de esta idea. Según los autores, no tienen consciencia de la existencia de teorías sobre el tema que puedan dar soporte a su actuación. Para Silva & Santos (2002), esa falta de fundamentación teórica y de compromiso con el huésped afecta la calidad de la vivencia y refuerza el significado del ocio como práctica alienada.

Vale resaltar que la vivencia del ocio está relacionada con las oportunidades de acceso a los bienes culturales y en la actividad turística esos bienes pueden encontrarse auténticos y naturales (Barbosa, 2005). Aunque, lo que se observa en los resorts es lo que Urry (2001: 23) llama pseudo-acontecimientos legitimados por el turismo de masa. Aislados de las personas locales, los turistas *encuentran placer en atracciones inventadas, con poca autenticidad, gozan con la creencia de pseudo-acontecimientos y no consideran el mundo real alrededor de ellos.*

Otro gran cuestionamiento que recae sobre los resorts se refiere a los impactos sociales, culturales y ambientales que causan en las localidades donde se instalan. En ese sentido, Barbosa (2005) resalta el descarte o la artificialización de la cultura local promovida por los resorts. La arquitectura, las costumbres, la cocina, la lengua e incluso la moneda son ejemplos de valores culturales que pueden sufrir cambios conforme los intereses de marketing del emprendimiento.

Werneck (2001) alerta sobre los perjuicios sociales que los emprendimientos pueden causar. Según la autora, muchos resorts explotan el potencial turístico de las localidades donde se instalan, pero no siempre contribuyen a preservar o recuperar el patrimonio histórico, cultural y natural de la región. Asimismo, los emprendimientos parecen no generar retornos expresivos para la clase trabajadora y la población local, a pesar de pagar impuestos y generar empleo.

Este escaso retorno es muchas veces resultado de las políticas públicas que incentivan la instalación de esos emprendimientos ofreciendo reducción o exención de impuestos municipales y/o estatales (Borba, 2005). Esa práctica suprime o retarda los beneficios directos para la localidad, eximiendo a las organizaciones hoteleras de cumplir con una responsabilidad básica con la sociedad que es generar recursos para el bien público a través de la recaudación fiscal.

Se observó que todas estas cuestiones relevadas son resultados de estrategias elaboradas dentro de los resorts y es importante reconocer algunos aspectos organizacionales del negocio y dónde se desarrollan las acciones y decisiones estratégicas que se relacionan con el ocio. Luego, la investigación y la interpretación de la participación del ocio en esas organizaciones pueden indicar su rol en el negocio.

Los resorts son organizaciones lucrativas con diversas posibilidades de composición de las inversiones y formas de administración. Según Duarte (1996), el capital invertido en hotelería puede ser de origen extranjero o nacional proveniente de inversiones individuales, fondos de pensión, fondos inmobiliarios, pool hotelero/pool inmobiliario o *time share*. La administración de los emprendimientos puede estar a cargo de empresas extranjeras o nacionales y ser independiente o tercerizada. La tercerización de la gestión hotelera se da a través de contratos de administración, arrendamiento o franquicia junto a una empresa hotelera, generalmente perteneciente a una red hotelera (Bernardo, 2007).

Las redes o cadenas nacen de la unión de hoteles en torno a objetivos comunes que de modo general son el de estar presentes en varios destinos, unir esfuerzos en acciones promocionales y conquistar una mayor parcela del mercado. Formar parte de una red supone adecuarse u obedecer a una serie de orientaciones ligadas a normas, procedimientos y exposición de la marca entre otras. Hay casos en los cuales los controles impuestos por las redes son muy rígidos en función de los patrones de calidad por los que son reconocidos nacionalmente o internacionalmente (Aldrigui, 2007: 48).

Ascanio (2003: 60) explica que *“el hotel es una empresa comercial que vende al visitante, bienes y servicios, como habitaciones, alimentos, bebidas y otros servicios menores”* [*“o hotel é uma empresa comercial que vende ao visitante, bens e serviços, como quartos, alimentos, bebidas e outros serviços menores”*]. Los bienes y servicios que el hotel produce para el cliente constituyen su base comercial. El hotel cuenta con una cantidad de unidades habitacionales, y de lugares para comer, beber y de recreación; y esos espacios, acompañados de los servicios de hotelería son alquilados temporariamente para una clientela de visitantes que está dispuesta a pagar un precio por el servicio de alojarse, comer, beber y pasar un período de tiempo diferente y placentero.

Mientras que Aldrigui (2007: 53) enfatiza que:

...la razón de ser de un hotel es la comercialización de sus unidades habitacionales (cuartos o apartamentos) por día. Independientemente de su tamaño o localización, de su segmento de mercado o de lo que ofrece a su huésped, el negocio del hotel es el alquiler de sus habitaciones.

La estructuración de la organización hotelera se realiza por medio de áreas o divisiones funcionales basadas en los servicios ofrecidos, y representadas por un organigrama.

Una de las proposiciones más comunes es la división de las áreas en centros de ingresos o centros de costes. Los centros de ingresos son los que generan un ingreso para el hotel por medio de la venta de productos o servicios. Los centros de costes ofrecen soporte; o sea que no generan lucro directamente, pero ayudan a los demás departamentos en la generación de ingresos (Aldrigui, 2007: 54).

Mill (2003) resalta que el servicio de hospedaje constituye la mayor fuente de ingresos para los resorts. Normalmente los productos y servicios esenciales de la organización son los generadores directos de ingresos. No obstante, Drucker (1999a: 39), quien acuñó hace mucho tiempo las expresiones “centros de lucros” y “centros de costes” hoy desaprueba esa designación ya que para él sólo existen centros de costes dentro de las organizaciones. Según Drucker (1999b: 39), las organizaciones precisan medir y no contar los resultados, ejemplificando que *el resultado del hospital es un paciente curado, que puede volver a casa*. Eso significa que los resultados de una organización hospitalaria están siempre distantes de la contribución de cada miembro y los diversos servicios profesionales están íntimamente relacionados con el resultado, el paciente curado pero difícilmente se identifica la contribución de cada uno. Lo mismo se puede señalar en relación a los resorts, en los cuales la contribución de los empleados y colaboradores es absorbida por la tarea de la organización y desaparece en la misma. De allí la gran responsabilidad que implica definir la tarea y la misión de una organización para lograr un desempeño satisfactorio y mensurable (Drucker, 1999a).

Duarte (1996) y Aldrigui (2007) resaltan que los servicios de hospedaje y alimentos & bebidas (A&B) son básicos en la hotelería, son responsables de la instalación y la alimentación de los huéspedes respectivamente y cada uno representa un departamento específico en los hoteles.

El departamento de hospedaje comprende buena parte de la experiencia del huésped y de los servicios básicos para su estadía desde el momento en que solicita la reserva pasando por la llegada (*check-in*), instalación en la habitación, el uso de la infraestructura del hotel, hasta la salida (*check-out*). Los servicios de este departamento están compuestos por las reservas, telefonía, recepción, gobernanza y servicios de apoyo (*guest services*) de porteros, aparcacoches, mensajeros y conserjes (Aldrigui, 2007).

Aldrigui (2007) explica que el departamento de A&B comprende todos los servicios ligados a la producción y al consumo de alimentos y bebidas en el hotel actuando en las cocinas, los restaurantes, los bares, los eventos (*coffee breaks*, cócteles, banquetes, entre otros) y en los servicios de habitación (*frigobar* y *room service*). De esa forma, el sector atiende la demanda propia y la proveniente de los departamentos de hospedaje y eventos. Duarte (1996) afirma que para satisfacer la demanda propia los hoteles ofrecen restaurantes y bares que pueden atender además de los huéspedes, al mercado de la comunidad local. Se agregan como usuarios de los servicios de A&B los clientes de resorts con sistema “*day use*”, que pagan por día sólo para utilizar los servicios y dependencias sociales y recreativas de los emprendimientos.

Hay que resaltar que otros dos servicios, eventos y ocio están siempre presentes en los resorts. La composición de esos servicios es prácticamente inevitable por la necesidad de los emprendimientos de optimizar la ocupación de sus camas en períodos de alta y baja temporada. Esos servicios pueden poseer departamentos propios en los hoteles, coexistir en un departamento común específico, o formar parte de los departamentos de hospedaje y de A&B. En este último caso lo más común es que el servicio de ocio esté incorporado al departamento de hospedaje y el servicio de eventos, al departamento de A&B.

Aldrigui (2007) señala que el departamento o servicio de eventos comprende el alquiler de salas y espacios para grupos, así como la oferta de servicios de apoyo sea para reuniones de negocios, encuentros o fiestas. Normalmente ese departamento trabaja de manera coordinada con el departamento de ventas y el de A&B en la oferta de los servicios y la captación de clientes. Se puede afirmar que en los resorts también es habitual que existan los departamentos o servicios de eventos y de ocio que trabajan en forma conjunta ya que es común, e incluso deseable, que las actividades de ocio estén presentes en la programación de un evento empresarial.

El departamento o servicio de ocio comprende los servicios organizados ligados al entretenimiento y al ocio de los huéspedes con actividades internas y externas al emprendimiento

(Aldrigui, 2007). Completan la estructura organizacional de los hoteles los departamentos financiero, de administración, de marketing, de ventas, de mantenimiento y de seguridad.

Ante esto, el ocio puede ser visto como un componente crucial del negocio de resorts y receptor de grandes inversiones estructurales que es presentado a los inversores como influyente y dependiente de la planificación hotelera, sujeto a la administración del emprendimiento, expuesto a las alianzas estratégicas, e inmerso en un mercado consumidor altamente competitivo.

CONSIDERACIONES FINALES

El ocio representa una línea de productos junto con otras tres dentro de los resorts: hospedaje, alimentación y eventos. Entre los sectores que representan esos productos, el ocio parece ser el menos valorizado internamente conforme lo indican las estructuras organizacionales, las estrategias financieras de operación y las estrategias de los recursos humanos de los emprendimientos. Contradictoriamente, el ocio es bastante valorado y reconocido como atractivo principal en las estrategias de promoción. Esa práctica promocional es común en las empresas que eligen un producto que apela a lo simbólico y comercial para representarla. No obstante, si bien el ocio es el mayor atractivo de los resorts, las líneas de productos son consistentemente estructuradas por el concepto de hospitalidad comercial; dentro del sistema de valores de la hotelería convencional, que en principio ubica al hospedaje como su negocio principal.

En lo que se refiere al aspecto estructural de la organización, la comprensión del ocio es bastante objetiva y se restringe a un servicio prestado o a un departamento funcional dentro del resort. Si se lo considera como componente de la estrategia organizacional la perspectiva de su comprensión se amplía, visto que el ocio pasa a ser la forma en que la organización se relaciona con la sociedad inserto en un contexto social, cultural, político y económico. Así, las actividades de ocio desarrolladas en los resorts están repletas de valores culturales en las más diversas representaciones.

Algunas “tendencias” contemporáneas en las estrategias organizacionales, como la especialización de las tareas en las empresas (Drucker, 1999b), la formación de alianzas y redes de empresas (Castells, 1999) y la transformación de productos en experiencias (Pine II & Gilmore, 1999), parecen estar cambiando el ambiente estratégico del ocio y de los resorts, aunque lentamente. En ese proceso de transformación organizacional, los resorts tienen la urgencia de posicionarse con más consistencia en relación al ocio, definiendo un papel claro para él dentro del negocio. También existe la posibilidad de que los emprendimientos establezcan modelos innovadores de alianzas estratégicas para el área y la oportunidad de enriquecer sus experiencias de ocio involucrando nuevos valores y competencias. No obstante, hasta que esos cambios puedan concretarse, el ocio continuará ejerciendo roles ambiguos o contradictorios en los resorts; ora como principal producto de los emprendimientos, ora como un producto adicional, ora como actividad para mantener ocupados a los huéspedes, ora como potencial experiencia transformadora.

En ese sentido, este trabajo permite la realización de nuevos estudios sobre tres ejes temáticos: la participación del ocio en el negocio; la tercerización de las operaciones de ocio y la experiencia de ocio como producto. Vislumbrando futuras investigaciones en el área de ocio, se considera indispensable desarrollar estudios de casos que aborden estas temáticas en los resorts, profundizando las cuestiones relevadas en este artículo e incluyendo nuevas posibilidades de análisis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldrigui, M.** (2007) "Meios de hospedagem". Aleph, São Paulo
- Andrade, N.; Brito, P. L. de & Jorge, W. E.** (2003) "Hotel: planejamento e projeto". Editora SENAC, São Paulo
- Ascanio, A.** (2003) "Turismo e planejamento hoteleiro: avaliação econômica e ambiental". Papirus, Campinas
- Associação Brasileira de Resorts** (2009) "O que é um resort?" Disponível em: <http://www.resortsbrasil.com.br>. Acesso em: 16 de agosto de 2009
- Barbosa, M. A.** (2005) "Resort: o lazer no contexto de negócio". *Licere* 8(2): 99-113
- Bernardo, C. R.** (2007) "Terceirização: vantagens e desvantagens do contrato de gestão de administração. Estudo de caso do Novohotel São Paulo Center Norte". Dissertação de mestrado em hospitalidade. Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo
- Borba, C.** (2005) "Turismo em resorts". Educs, Caxias do Sul
- Camargo, L. O. de L.** (2004) "Hospitalidade". Aleph, São Paulo
- Camargo, L. O. de L.** (1998) "Educação para o lazer". Moderna, São Paulo
- Campos, J. R. V.** (2003) "O mercado da hospitalidade no Brasil". In: Campos, J. R. V. (Org.). Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro. Papirus, Campinas pp. 11-51
- Cândido, Í. & Vieira, E. de** (2003) "Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços". Educs, Caxias do Sul
- Castelli, G.** (2001) "Administração hoteleira". Educs, Caxias do Sul
- Castells, M.** (1999) "A sociedade em rede". Paz e Terra, São Paulo
- Delgado, M.** (2003) "Conteúdos culturais do lazer: presença e aplicabilidade na hotelaria". Dissertação de mestrado em educação física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas
- Drucker, P. F.** (1999a) "Administrando em tempos de grandes mudanças". Pioneira e Publifolha, São Paulo
- Drucker, P. F.** (1999b) "Sociedade pós-capitalista". Pioneira e Publifolha, São Paulo
- Duarte, V. V.** (1996) "Administração de sistemas hoteleiros". Editora SENAC, São Paulo
- EMBRATUR** (1998) "Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil". FADE-UFPE, Brasília

- IBC – Instituto Brasileiro de Cultura** (2007) “Guia de resorts brasileiros”. IBC – Instituto Brasileiro de Cultura, Editora On Line 5(6), São Paulo
- Izquierdo, I. C.** (2004) “Atuação profissional em lazer: análise do profissional de educação física enquanto animador sociocultural, participante de equipes de lazer em hotéis”. Dissertação de mestrado em educação física. Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba
- Lawson, F.** (2003) “Hotéis e resorts: planejamento, projeto e reforma”. Bookman, Porto Alegre
- Lehn, S.** (2004) “A fruição do lazer em resorts: aspectos simbólicos-imaginários que possibilitam e mantêm a modalidade de prestação de serviços. Um estudo de caso do Plaza Itapema Resort/SC”. Dissertação de mestrado em turismo e hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Balneário Camboriú, Balneário Camboriú
- Marcassa, L.** (2004) “Recreação”. In: Gomes, C. L. (Org.) *Dicionário Crítico do lazer*. Autêntica, Belo Horizonte pp. 196-203
- Mill, R. C.** (2003) “Resorts: administração e operação”. Bookman, Porto Alegre
- Ministério do Turismo** (2011) “Cartilha de orientação básica – Resort”. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>. Acesso em: 16 de novembro de 2011
- Negrine, A.; Bradacz, L. & Carvalho, P. E. G.** (2001) “Recreação na hotelaria: o pensar e o fazer lúdico”. Educs, Caxias do Sul
- Oliveira, L. F. de** (2005) “Lazer em resorts: o estudo de caso do “Eco Resort Avaré Jurumirim””. Dissertação de mestrado em hospitalidade. Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo
- Petrocchi, M.** (2002) “Hotelaria: planejamento e gestão”. Futura, São Paulo
- Pina, L. W. & Ribeiro, O. C. F.** (2007) “Lazer e recreação na hotelaria”. Editora SENAC, São Paulo
- Pine II, J. B. & Gilmore, J. H.** (1999) “O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços”. Editora Campus, Rio de Janeiro
- Ribeiro, O. C. F.** (2002) “A atuação do profissional do lazer nos hotéis: proporcionando o prazer ou a obrigação?” *Licere* 5(1): 93-100
- Ribeiro, O. C. F.; Queiroz, E. & Souza, L. M. de** (2004) “Os hotéis de lazer do Estado de São Paulo: um diagnóstico”. *Licere* 7(1): 25-34
- Rodrigues, A. B.** (1999) “Turismo e espaço: rumo a um conhecimento transdisciplinar”. Hucitec, São Paulo
- Sekeff, G. & Coutinho, L.** (2000) “Os resorts vão esquentar o verão”. *Revista Veja* 33(50): 100 -114
- Silva, S. R. da & Lima e Santos, C. A. N.** (2002) “Lazer em hotéis: o que temos e o que queremos”. In: Werneck, C. L. G. & Isayama, H. F. (Orgs.) *Seminário O Lazer em Debate*. UFMG – DEF - CELAR, Belo Horizonte, pp.127-135
- Silveira, C. B. da Mota** (2004) “O paraíso negociado: ensaio etnográfico sobre turistas em resorts”. Dissertação de mestrado em antropologia. Universidade Federal de Pernambuco, Recife
- Urry, J.** (2001) “O olhar do turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas”. Studio Nobel, SESC, São Paulo
- Werneck, C. L. G.** (2001) “Lazer e mercado: panorama atual e implicações na sociedade brasileira”. In: Werneck, C. L. G.; Stoppa, E. A. & Isayama, H. F. *Lazer e mercado*. Papirus, Campinas pp. 13-44

Recibido el 14 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 11 de enero de 2012

Aceptado el 19 de enero de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

GESTIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**La importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de João Pessoa, Brasil**

Giuseppe Correia Paulino*
Daniel Wagner Araújo Lucena**
Lyvia Camila Fernandes Madruga***
Paula Dutra Leão de Menezes****
Patrícia Pinheiro Rafael de Sousa*****
Universidade Federal de Paraíba
João Pessoa - Brasil

Resumen: La gestión del proceso de fabricación y manipulación de alimentos es esencial para asegurar la calidad y seguridad alimentaria. El manipulador de alimentos se considera la piedra angular de la calidad de los productos que ofrece un establecimiento. Este estudio analizó la importancia de la preparación de comida en el proceso de fabricación y manipulación de alimentos en los hoteles de João Pessoa, Brasil, teniendo en cuenta que la gestión de esos colaboradores determina la calidad del servicio de alimentos y bebidas. Es un estudio basado en la observación en el sitio, realizado en siete hoteles del municipio. Se empleó una check-list basado en la Resolución RDC nº. 216, del 15 de Septiembre de 2004, de la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA). Los resultados obtenidos sobre la evaluación de los manipuladores de los establecimientos visitados, presentó un resultado general satisfactorio. Los establecimientos mostraron un porcentaje medio del 73,73% de adecuación, revelando que los manipuladores de alimentos no conocen todas las normas de cuidado con los alimentos para garantizar la seguridad alimentaria. Se observó que los manipuladores evaluados necesitan capacitación constante para que las normas de Buenas Prácticas de Fabricación sean implementadas en los establecimientos garantizando la calidad de los servicios ofrecidos por el Departamento de Alimentos y Bebidas.

PALABRAS CLAVE: hotelería, manipulador, calidad, Buenas Prácticas de Fabricación.

Abstract: Service Management Quality of Food and Beverage: The Importance of the Food Handler in Hotel Service Quality of the City of João Pessoa, Brazil. The management of the manufacturing process and handling of food is essential to ensure quality and food safety. The food handler is considered the cornerstone of quality products offered by the establishment. This study analyzed the importance of the food handler in the manufacturing process and food handling in the hotels in Joao Pessoa-PB, in order that the management of employees determines the quality of food and beverage service. Research Centre of character, was undertaken with seven hotels in the city studied, for it was used a checklist based on RDC Resolution 216, September, 15 - 2004 of the

* Graduando en Hotelería por la Universidad Federal da Paraíba (UFPB), Mamanguape, Brasil. E-mail: giuseppecorreia@hotmail.com

** Graduando en Hotelería por la Universidad Federal da Paraíba (UFPB), Mamanguape, Brasil. E-mail: danielwagner2@hotmail.com

*** Graduanda en Hotelería por la Universidad Federal da Paraíba (UFPB), Mamanguape, Brasil. Actualmente se desempeña en el sector administrativo del Hotel Hardman. E-mail: lyviacamila@hotmail.com

**** Máster en Ciencias de la Sociedad por la Universidad Estadual da Paraíba (UEPB) Campina Grande, Brasil, Bachiller en Turismo por la Universidad Católica de Pernambuco (UNICAP), Recife, Brasil. Se desempeña como profesora del Curso de Hotelería de la UFPB, Mamanguape, Brasil. E-mail: paula@ccae.ufpb.br

***** Doctora en Productos Naturales y Sintéticos Bioactivos por la UFPB João Pessoa, Brasil y Nutricionista por la misma institución en la cual se desempeña como Profesora del Curso de Hotelería, Mamanguape, Brasil. E-mail: patriciap@ccae.ufpb.br

National Agency of Sanitary Surveillance (ANVISA). The results concerning the assessment of the handlers of the establishments visited, had a generally satisfactory result, establishments had an average rate of 73.73% adequacy, revealing that food handlers have no knowledge of the rules care with food to ensure food safety. It was found that evaluated the handler's need constant training to ensure that standards of Good Manufacturing Practices are in place in the establishments ensuring the quality of services offered by the Department of Food and Beverage.

KEY WORDS: *hospitality, manipulator, quality, Good Manufacturing Practices.*

INTRODUCCIÓN

La hotelería es una actividad del sector de servicios que posee sus propias características organizacionales. Su principal finalidad es la provisión de hospedaje, seguridad, alimentación y demás servicios inherentes a la actividad de recibir.

Menezes *et al* (2009) explican que la gastronomía es un elemento esencial del turismo y resulta imposible pensar en turismo sin asociarlo a la gastronomía pues, independientemente del motivo o de la duración del viaje, la alimentación es parte integrante y fundamental. Se debe también resaltar la gran importancia de la gastronomía dentro del turismo como producto o atractivo de una localidad.

Los hoteles, emprendimientos del segmento de turismo, invierten cada vez más en sus departamentos de Alimentos y Bebidas teniendo en cuenta la importancia del sector. Bajo esta perspectiva, Castelli (2000a) enfatiza que los eventos gastronómicos en el sector de A&B del hotel son un factor fundamental para la captación de ingresos y, por este motivo, deben ofrecer productos y servicios de calidad.

La gestión de la calidad en el sector de A&B en los hoteles tiene como principal punto la higiene de los alimentos lo que también revela la preocupación por el tipo de alimentos que se ingieren y en qué condiciones esos alimentos se encuentran, evaluando los posibles efectos sobre la salud. Según Menezes *et al* (2009) la cocina de un restaurante, independientemente de su categoría, es el lugar donde se concentra la satisfacción de las expectativas del cliente. Así, ésta es extremadamente importante ya que se trata del lugar donde se prepara la comida. Por lo tanto, una planificación adecuada y la calificación profesional de los empleados constituyen un atributo incuestionable en la búsqueda de calidad.

Un producto o servicio de calidad es aquel que atiende correctamente de forma confiable, accesible, segura y a tiempo las necesidades del cliente (Campos, 1999: 2). En ese sentido, cuando se hace referencia a los alimentos la gestión del proceso de fabricación y manipulación es primordial para garantizar la calidad y seguridad alimentaria. Mientras que el manipulador de alimentos es considerado como una pieza fundamental de la calidad de los productos ofrecidos por el

establecimiento.

Crosby (1993, citado por Castelli, 2000b: 19) señala que la calidad debe coincidir con los requisitos. En este caso, el referido autor menciona que los requisitos son los cuestionamientos hechos por los clientes/ consumidores y corresponde a la gerencia realizar las tres tareas básicas para obtener calidad:

- a. Establecer los requisitos que los empleados deben cumplir;
- b. Proveer el material que necesitan para dichos requisitos. En el caso de la calidad en servicios sería la capacitación, o sea, invertir en calificación profesional;
- c. Continuar el incentivo y la ayuda a los empleados, para que éstos continúen cumpliendo los requisitos.

La calidad está asociada a todo el proceso de formación del producto o servicio. El proceso consiste en una serie de actividades conectadas entre sí que buscan la consecución de resultados determinados que pueden ser: productos acabados o servicios prestados, o sea, actividades correlacionadas para la solución de problemas, alcanzando uno o más efectos (Castelli, 2000b: 77).

Ejecutando los requisitos establecidos la actividad desempeñada alcanzará los resultados deseados y, así, garantizará el éxito. Para poder obtener calidad en las cocinas de los hoteles, es decir en el lugar de preparación de los alimentos, es necesaria primordialmente la implementación de las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF). Éstas intentan garantizar la calidad, seguridad e inocuidad de las comidas por medio de métodos que incluyen la producción, manipulación, transporte, almacenamiento y/o distribución de los alimentos. Los factores como la calidad de la materia prima, las condiciones ambientales, las características de los equipamientos usados en la preparación y las condiciones técnicas de higiene son fundamentales para la prevención de Enfermedades Transmitidas por los Alimentos (ETA) provenientes de bacterias, virus y parásitos.

Menezes *et al* (2009) explican que la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA), creada por el gobierno federal brasileño, tiene como objetivo garantizar la integridad del alimento y la salud del consumidor. Por lo tanto, compete a ésta verificar el cumplimiento de las BPFs, que contemplan procesos, ámbitos, insumos y tecnologías ligadas a los productos y servicios. Tredice (2000) afirma que las BPFs son un conjunto de principios y reglas para el correcto manejo de los alimentos que abarcan desde las materias primas hasta el producto final.

Así, la implementación de esas normas maximiza la calidad de los productos, protege la salud pública, disminuye gastos por internaciones hospitalarias y proporciona mayor seguridad al consumidor.

Para evaluar las condiciones higiénicas y sanitarias se deben adoptar los conceptos de las

Buenas Prácticas de Fabricación cuyo objetivo es garantizar la seguridad en el procesamiento de los alimentos ofreciendo una mayor seguridad a los consumidores. Por lo tanto, alimentarse bien no es sólo consumir una comida sabrosa, sino también una comida segura desde el punto de vista higiénico (Silva Júnior, 2002).

Este trabajo analizó la importancia del manipulador de alimentos en el proceso de fabricación y manejo de alimentos en los hoteles de João Pessoa (PB), considerando que la gestión de esos colaboradores determina la calidad del servicio de alimentos y bebidas.

EL MANIPULADOR DE ALIMENTOS

La gestión del proceso de fabricación y manipulación de los alimentos es primordial para garantizar la calidad y seguridad alimentaria, siendo el manipulador de alimentos considerado como una pieza fundamental en la calidad final de los productos ofrecidos por el establecimiento.

Según la Resolución RDC 275 del 21 de Octubre de 2002, el manipulador de alimentos es un agente de gran importancia en la calidad del alimento pues una manipulación incorrecta puede crear problemas para la salud del consumidor. Es considerado manipulador todo aquel que entra en contacto directo o indirecto con el alimento, desde que es transportado hasta cuando es servido al consumidor. El alimento se enfrenta a constantes riesgos de contaminación y generalmente éstos se asocian a una higiene incorrecta del manipulador.

Todo manipulador tiene la responsabilidad de preparar el alimento con calidad y diariamente debe observar antes, durante y después de su trabajo las formas como se manipula el alimento, el estado de conservación de los equipamientos, las condiciones de higiene del lugar de trabajo y de su uniforme, y seguir el manual de Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) para minimizar los riesgos de contaminación alimentaria.

Conforme a la Resolución, la manipulación alimentaria involucra seis etapas hasta llegar al cliente final: preparación, embalaje, almacenamiento, transporte, distribución y exposición para la venta. En cada una de ellas el manipulador de alimentos debe participar activamente para evitar los problemas causados por la contaminación.

Las instrucciones operativas deben formar parte de un comportamiento de los manipuladores de manera sistemática y ordenada, donde los mismos deben tomar conocimiento de los procesos de higiene de los alimentos, a través del entrenamiento y la capacitación.

Para que el manipulador se concientice de la importancia de los hábitos de higiene, tanto personal como de los alimentos, es necesaria la promoción de programas de capacitación periódicos y específicos. Dicha capacitación busca concientizar a los empleados sobre nociones de higiene,

técnicas correctas de manipulación de alimentos y prácticas que garanticen la inocuidad de los alimentos ofrecidos al cliente para evitar las intoxicaciones.

PROGRAMAS DE CERTIFICACIÓN ALIMENTARIA

Las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) se configuran como los prerequisites fundamentales para implementar el sistema de Gestión de Calidad Total o Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC). Los mismos son considerados como parte integrante de las medidas de seguridad alimentaria y punto referencial para la creación de normas regulatorias (legislación) para la producción de alimentos; y tienen como objetivo principal garantizar la calidad sanitaria evitando afectar la salud humana. Así, los sectores de Alimentos y Bebidas, en general, deben observar la ejecución de esas normas para que la Gestión de Calidad sea implementada en los establecimientos (ANVISA, 2001).

Las principales etapas de las Buenas Prácticas de Fabricación incluyen: adecuación y mantenimiento de las instalaciones; prevención de la contaminación a través de utensilios, equipamientos y ambientes; prevención de la contaminación a través de los empleados; prevención de la contaminación a través del aire del ambiente (aire acondicionado, condensación, etc.); prevención de la contaminación a través de productos químicos; control de plagas; garantía de la calidad del agua (ej: limpieza del tanque de agua); y cuidado con el destino de la basura.

Para que las Buenas Prácticas de Fabricación puedan ser adoptadas por el establecimiento es importante que haya un cambio en la rutina de las acciones de los manipuladores. Dichos cambios deben realizarse de manera discreta para no generar impactos negativos. Es de suma importancia la aplicación de las normas considerando los siguientes pasos:

- 1) Presentar las ventajas de la implementación de las Buenas Prácticas de Fabricación a los empleados;
- 2) Ofrecer entrenamiento y capacitación a los manipuladores haciendo que los mismos se comprometan con sus acciones;
- 3) Respetar los límites de capacidad de los fabricantes o empresas que adopten esas medidas;
- 4) Organizar y planear la producción diariamente, evitando improvisaciones y violación de las normas de las Buenas Prácticas de Fabricación;
- 5) Establecer líderes para que realicen las evaluaciones periódicas acompañando la evolución de la aplicación de las normas en los procesos de fabricación;

6) Buscar formas creativas y económicas para facilitar el desempeño del trabajo dentro de las condiciones mínimas exigidas por las BPF's en el lugar de trabajo, los equipamientos, los procesos, los procedimientos, el almacenaje y la limpieza manual, describiéndolos con claridad para que sean entendidos por todos;

7) Hacer auditorías periódicas internas y externas, para evaluar los cumplimientos de las instrucciones de las BPF y su evolución en la empresa, las sugerencias y su validez técnica científica, el costo de implementación de las modificaciones y el impacto en los negocios.

Las reglas de manipulación de alimentos son establecidas por la ANVISA (Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria), y supervisadas por la Secretaria Municipal de Seguridad Sanitaria, que evalúa las reglas considerando las normas impuestas por las Buenas Prácticas de Fabricación.

SEGURIDAD ALIMENTARIA

La seguridad alimentaria es la *garantía de las condiciones de acceso a los alimentos básicos, seguros y de calidad, en cantidad suficiente, de modo permanente y sin comprometer el acceso a otras necesidades esenciales* (Ministério da Saúde, 2010; Kepple & Segal- Correa, 2011).

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, más del 70% de los casos de enfermedades transmitidas por los alimentos se originan debido a una manipulación inadecuada. Factores como la calidad de la materia prima, las condiciones ambientales, las características de los equipamientos usados en la preparación y las condiciones técnicas de higiene son puntos importantes en la epidemiología de las ETAs (Enfermedades Transmitidas por Alimentos). En tanto, ninguno de estos aspectos supera la importancia de las técnicas de manipulación y la propia salud del manipulador en esta particularidad.

Las principales formas de transmisión de las enfermedades causadas por alimentos son: falta de higiene de los utensilios, manos y equipamientos; cruzamiento de los alimentos crudos y cocidos, principalmente dentro de las heladeras; uso de alimentos contaminados; exposición prolongada de los alimentos a temperaturas inadecuadas; y cocción insuficiente de los productos alimenticios.

Los alimentos pueden ser contaminados principalmente por microorganismos a través de manipuladores cuando existe una incorrecta higiene de las manos y ropas de los mismos pudiendo provenir del suelo, el agua, el polvo u otros ámbitos. Los microorganismos que pueden causar las enfermedades producidas por los alimentos son denominados patogénicos y pueden afectar tanto al hombre como a los animales (Figueiredo, 2003). Otras fuentes importantes de contaminación son las fosas nasales, la boca y la piel en condiciones precarias de higiene. También los microorganismos del tracto intestinal pueden contaminar las manos de los manipuladores y, consecuentemente, los alimentos preparados por ellos. La mayor parte de los manipuladores no tienen consciencia del

peligro real que representa la contaminación biológica o química, ni de cómo evitarlas.

La contaminación de los alimentos se debe a las materias primas contaminadas y a las prácticas inadecuadas de manipulación -tanto en el procesamiento como en la distribución- en los alimentos que se encuentran en condiciones favorables para el desarrollo de los microorganismos, más allá del equipamiento y la estructura operativa deficientes.

El proceso productivo de la comida se inicia en la recepción de los géneros (materia prima) y llega hasta la distribución de la comida al cliente, pasando por el almacenamiento, la preparación de los alimentos y la cocción. Paralelamente involucra la higiene de los utensilios, de los equipamientos y del lugar donde se lleva a cabo el proceso productivo. Las actividades desarrolladas durante el proceso deben respetar normas y procedimientos como el monitoreo del flujo operativo del proceso y la preocupación por la superposición de los alimentos crudos y cocidos.

Así, el papel del manipulador de alimentos en los establecimientos hoteleros, más allá de que es importante para la calidad de los servicios ofrecidos en los sectores de alimentos y bebidas, es de extrema importancia para que la imagen del establecimiento sea reconocida y se convierta en un ejemplo para los demás sectores.

Los contaminantes pueden ser de orden físico (polvo, cabello, alhajas, etc.), químico (residuos de detergentes, desinfectantes, insecticidas, etc.) y microbiológicos (hongos, mohos, virus, bacterias etc.). Por lo tanto, se deben tomar todos los cuidados previamente para no ser responsables de la contaminación de los alimentos y de la enfermedad de personas inocentes.

METODOLOGÍA

Este estudio analiza la importancia del manipulador de alimentos en el proceso de fabricación y manipulación de alimentos en los hoteles de João Pessoa, considerando que la gestión de esos colaboradores determina la calidad del servicio de alimentos y bebidas.

La investigación fue realizada en siete hoteles de la ciudad. Entre los establecimientos registrados en la ABIH se constató que 16 hoteles ofrecen el servicio de alimentos y bebidas y sólo siete estuvieron de acuerdo en participar de este estudio, permitiendo al grupo de trabajo aplicar el instrumento de investigación a los manipuladores de alimentos.

Para poner en práctica el estudio se utilizó una *check-list* basado en la RDC nº. 216 de la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA) del 15 de Septiembre de 2004; donde la *check-list* utilizada estuvo compuesto por 12 preguntas dirigidas a los manipuladores de alimentos tomando en cuenta los siguientes puntos: Control de salud de los manipuladores; Higiene personal; Comportamiento de los manipuladores en el área de preparación; Higiene de los uniformes; Lavado de las manos antes y

durante la ejecución de sus funciones; Capacitación periódica en higiene personal para la manipulación higiénica de los alimentos; y Apariencia de los manipuladores (cabellos atados, uso de tocas o rodetes, y el no uso de adornos).

Se realizó una investigación descriptiva y para la recolección de los datos se utilizó la técnica de observación no participante. Esta última se llevó a cabo en el período comprendido entre junio de 2010 y mayo de 2011.

ANÁLISIS Y DEBATE DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos para los 12 ítems evaluados revelan que el Hotel 1 obtuvo un porcentaje del 67,25% de adecuación, mostrando que los manipuladores de este hotel siguen algunas exigencias impuestas por la ANVISA, contando con un programa de cuidados de la salud de los manipuladores, así como un acompañamiento periódico de los empleados a través de entrenamientos y capacitaciones.

Mezomo (1994) señala que la higiene de los alimentos no corresponde sólo a las acciones de los manipuladores, sino también de todos los cuidados en los equipamientos y utensilios utilizados en el proceso de manipulación de los mismos.

Se destacan algunos puntos negativos encontrados respecto de los manipuladores del Hotel 1, como conversaciones innecesarias en el área de preparación de los alimentos desconociendo los principios de contaminación de los alimentos por vía oral. También se observó que los mismos utilizan adornos durante el horario de trabajo los que pueden contaminar los alimentos. Esto indica la necesidad de medidas correctivas para minimizar los riesgos de infección alimentaria y garantizar la calidad del servicio prestado a los clientes.

El Hotel 2 obtuvo un resultado de adecuación del 58,20%, clasificándose como satisfactorio ante los índices exigidos por la ANVISA. No obstante, sus empleados necesitan capacitación, principalmente los manipuladores de alimentos, pues se detectó que no se los monitorea mientras realizan su trabajo lo que significa un factor de riesgo para la salud pública como la contaminación por medio de microorganismos presentes en las manos de los manipuladores.

Los manipuladores de alimentos raramente poseen un conocimiento profundo sobre la importancia y las acciones efectivas respecto de la higiene de los alimentos. De esta forma, es imprescindible la realización de cursos prácticos y entrenamientos para subsanar esta situación (Riedel, 2005).

La capacitación de los empleados para manipular los alimentos es de fundamental importancia. Todas las personas que trabajan como manipuladores deber estar informados y tener consciencia

sobre su rol en la protección del alimento contra la contaminación y el deterioro, antes de iniciar sus actividades (SENAI, 2001).

El Hotel 3 obtuvo un porcentaje del 100% de adecuación en cuanto a los ítems observados en la investigación siendo clasificado como un Hotel Modelo, atendiendo todas las exigencias de las buenas prácticas de fabricación presentes en la RDC 216 establecida por la ANVISA. Se destacan la realización de entrenamientos constantes, monitoreo y capacitación de los manipuladores; minimizando los riesgos de contaminación de los alimentos y garantizando la calidad higiénica y sanitaria de los alimentos procesados.

Para el Hotel 4, el resultado encontrado fue un porcentaje del 33,98% de adecuación, siendo insatisfactorio dentro de las exigencias de la Resolución 216 lo que resalta el riesgo de que se produzca un elevado índice de contaminación alimentaria, dejando mucho que desear en varios puntos de lo establecido por la Vigilancia Sanitaria para el funcionamiento adecuado de los establecimientos productores y comercializadores de alimentos. El punto destacado fue el manejo inadecuado y la recepción de la materia prima debido a que el área de preparación es el lugar en donde salen los residuos de uso común y llegan los nuevos productos, con riesgo de convertirse en una fuente de contaminación cruzada del alimento. Otro punto observado de riesgo fue la falta de los Procedimientos Operativos Estandarizados (POP) para indicar la forma correcta de higienizar las manos.

La presencia de microorganismos patógenos en las manos representa un gran riesgo epidemiológico debido a la posibilidad de transferencia cruzada en los alimentos (Navarro, 2000). La higiene incorrecta de las manos implica la acumulación de suciedad y microorganismos en la piel y en las uñas de los manipuladores. De esa forma el manipulador lleva los microorganismos de un alimento contaminado hacia su cuerpo, contaminando el mismo. De acuerdo con Figueiredo (2003), se recomienda un proceso de higienización correcta de las manos después de tocar cualquier otro objeto antes de la manipulación de los alimentos.

Coincidiendo con este estudio Faheina Jr et al. (2008), evaluaron las unidades productoras de alimentos y detectaron el alto riesgo de contaminación cruzada en las etapas de preparación de los alimentos, ya sea en relación a las superficies sucias o a la manipulación humana incorrecta.

El Hotel 5 obtuvo un porcentaje del 91,91% de adecuación, siendo considerado también como establecimiento modelo. El hotel presentó un equipo bien calificado para realizar las actividades inherentes a los cargos. Todos los manipuladores tenían conocimiento de las normas de higiene de las manos y de los equipamientos, pasan por un proceso periódico de evaluación de desempeño de las actividades y por un control de salud para prevenir enfermedades y evitar la contaminación alimentaria.

Los factores de inadecuación del establecimiento pueden ser solucionados mejorando la estructura física, pues los problemas encontrados se deben a la falta de una adecuada estructura física en el área de preparación de los alimentos para que los manipuladores puedan realizar las actividades de forma más eficiente, minimizando los riesgos de contaminación cruzada.

Germano *et al.* (2003) señalan que la mayoría de las personas involucradas en la manipulación de alimentos necesitan conocer las medidas básicas de higiene a ser empleadas en los productos alimenticios. Asimismo, desconocen la posibilidad de ser portadores asintomáticos de microorganismos, contribuyendo a la contaminación del alimento.

El Hotel 6 alcanzó un índice del 95,60% de sus manipuladores cuyo desempeño aprobó los criterios evaluados. Por lo tanto, existe un porcentaje mínimo de riesgo de contaminación de los alimentos producidos ya que el mismo está en contacto directo con el alimento y es parte fundamental en la calidad de los productos ofrecidos por el establecimiento hotelero. No se observó la existencia de Procedimientos Operativos Estandarizados (POP) en el área de preparación a fin de presentar a los manipuladores las formas de higiene y manipulación de utensilios, equipamientos y muebles; la manipulación de la materia prima; la preparación de los alimentos; etc. Aunque se observó la presencia de los POP en lo que respecta a la correcta higiene de las manos y la vigilancia de los responsables del sector.

Munhoz, Pinto & Bionde (2008), al evaluar el conocimiento sobre las buenas prácticas por parte de los manipuladores de alimentos en la red municipal de enseñanza *û Botucatu* (SP) constataron un elevado grado de falta de capacitación del profesional en actividad lo que refleja la necesidad urgente de brindar capacitación y realizar una supervisión periódica, a fin de lograr una distribución segura de los alimentos.

Los manipuladores de alimentos pueden ser responsables de la contaminación. Así, establecer procedimientos operativos estandarizados, realizar campañas educativas para los empleados y aumentar la capacitación técnica y profesional del propietario y los manipuladores de alimentos, contribuyen positivamente a mejorar la calidad de la seguridad alimentaria (Oliveira *et al.*, 2004; Souza, 2006).

En el Hotel 7 se observó un porcentaje del 69,23% de adecuación de los manipuladores. En un estudio realizado por Danelon & Silva (2007) se destaca la importancia de la implementación de entrenamiento constante y evaluación periódica de los manipuladores con el fin de producir comida saludable, no contaminada y que proteja la salud de los usuarios y del manipulador. Así, el establecimiento podrá garantizar la calidad del servicio ofrecido.

A pesar de que existe un programa periódico de entrenamiento y capacitación de los manipuladores respecto de la higiene, las Buenas Prácticas de Fabricación determinan la presencia

de los POP's (RDC 275/ 2002) para que los manipuladores puedan realizar esos procedimientos de forma correcta y para que los visitantes puedan cumplir con los procesos descritos en los procedimientos operativos estandarizados establecidos por el área de alimentos y bebidas de cada hotel con la intención de minimizar los riesgos de contaminación alimentaria.

El entrenamiento -uno de los recursos utilizados en el proceso de desarrollo del personal- busca perfeccionar el desempeño funcional, el aumento de la productividad y la perfección de las relaciones interpersonales. Esos entrenamientos deben estar basados en los principios de higiene personal, ambiental y de los alimentos. De esa forma los manipuladores pueden llevar a cabo los procedimientos correctos de higiene, mejorando la calidad del producto final.

Gramulha *et al.* (2006) señala que las empresas productoras de alimentos y comidas se están preocupando por invertir en el perfeccionamiento de técnicas que promuevan el fortalecimiento de la producción de alimentos con calidad higiénica y sanitaria. El punto clave del entrenamiento es dar a los manipuladores los conocimientos necesarios para que desarrollen habilidades y actividades que los capaciten para el trabajo; siendo la principal meta de esos establecimientos la calidad del servicio ofrecido a sus clientes.

Cabe, entonces, buscar medios seguros para minimizar las complicaciones producidas por una inadecuada manipulación y tratar con criterio los insumos utilizados para la elaboración de los alimentos, además de establecer métodos y sistemas para prevenir la contaminación microbiológica. Para eso, es necesaria la implementación de herramientas en el proceso productivo de la comida e incrementar el control de calidad considerando los Procedimientos Operativos Estandarizados (POPs), las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) y el sistema de Análisis de los Peligros y Puntos Críticos del Control (APPCC).

Situación y condiciones para la realización de la actividad de los manipuladores

Los Hoteles 3, 5 y 6 presentaron un índice de adecuación considerado como satisfactorio porque coincide con los puntos de conformidad adoptados por la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (RDC 216, 2004) clasificándose el mismo como seguro para la comercialización de productos alimenticios. Los tres establecimientos presentaron un índice de adecuación con un mínimo de 91,91% de los ítems evaluados, ofreciendo así un producto de calidad a sus consumidores finales garantizando la calidad del servicio.

Los Hoteles 1, 2 y 7 alcanzaron un porcentaje de adecuación dentro de las normas exigidas por la ANVISA. Más allá de poseer valores inferiores a los hoteles destacados anteriormente, es perceptible que estos establecimientos aún necesitan profundizar el cuidado de la calidad higiénica y sanitaria de los alimentos además de acompañar con capacitación y monitoreo a los manipuladores de alimentos, quienes son importantes herramientas en la calidad del servicio prestado por el establecimiento.

Por otro lado, el Hotel 4 presentó un índice de 33,98% de los ítems evaluados siendo el hotel con menor porcentaje y en el cual se constató que se desconocen las acciones y normas de Buenas Prácticas de Fabricación para los servicios de comercialización de alimentos. Por lo tanto, necesita un acompañamiento constante para implementar y ejecutar las buenas prácticas en los servicios de alimentos.

Entre los hoteles evaluados, se observó que los mismos no se adecuaron completamente en lo que respecta al siguiente punto:

1. *Manipuladores.* Se observó que los Hoteles 2 y 4 no presentan una acción efectiva en lo que hace al cuidado en la práctica de los manipuladores, lo que puede ocasionar problemas con la calidad de los alimentos preparados por ellos.

En estos establecimientos se verificó que los manipuladores no poseían un entrenamiento adecuado para la realización de las actividades a ser desarrolladas en el área de preparación de los alimentos y desconocían las normas técnicas referentes a las buenas prácticas de fabricación, incluyendo los Procedimientos Operativos Estandarizados para guiar a los empleados en la correcta higiene de las manos y el uso de uniformes durante la manipulación de los alimentos.

Según Arruda (1999), la eficiencia en el control de la inocuidad de un alimento está fundamentada en la capacidad de controlar los factores de riesgo, que podrían ser de origen químico, físico y biológico; y que, contribuyen a la contaminación, supervivencia y multiplicación de microorganismos que pueden causar diversas enfermedades.

1.1. *Lavatorios en el área de manipulación.* En todos los hoteles la existencia de lavatorios para los manipuladores siguen las exigencias impuestas por la ANVISA, los lavatorios poseen agua corriente y ocupan una posición estratégica en relación al flujo de producción y servicio. En los hoteles 3 y 6 el lavatorio estaba dotado de jabón líquido, con un sistema adecuado para el secado de las manos. En los demás hoteles los lavatorios no contaban con un sistema de secado adecuado para que los manipuladores ejercieran dicha tarea sin causar mayores problemas.

CONSIDERACIONES FINALES

Seis de los siete hoteles evaluados presentaron un porcentaje de 85,71% de lo exigido por la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria, mostrando que los emprendimientos hoteleros del municipio necesitan una dirección a seguir ya que muchos de esos establecimientos desconocen las Buenas Prácticas de Fabricación, aunque aplican algunos de sus principios.

El estudio permitió constatar que la mayoría de los establecimientos presentan resultados satisfactorios en relación a los manipuladores de alimentos indicando el interés de los mismos por

mantener un alto nivel de cuidados con sus empleados, pues éstos son responsables directos de la calidad y seguridad en la producción de alimentos. Así, la aplicación de las Buenas Prácticas de Fabricación ejerce fundamental importancia en la calificación final de los productos y servicios ofrecidos.

Los resultados revelaron que los manipuladores de alimentos de la red hotelera del municipio de João Pessoa necesitan un monitoreo constante de sus actividades para que los mismos se habitúen a las iniciativas de cuidado con los alimentos a fin de garantizar la calidad final del producto ofrecido.

Se destaca la importancia de las buenas prácticas en los servicios de alimentación así como la creación e implementación del Manual de Buenas Prácticas para garantizar la calidad y la conformidad de los alimentos con la legislación sanitaria, proporcionando seguridad alimentaria a los huéspedes y elevando el nivel de calidad de los establecimientos que trabajan con productos alimenticios.

Considerando los resultados obtenidos se establecen las siguientes recomendaciones: vigilancia constante de las acciones de los manipuladores de alimentos; creación de entrenamiento y capacitación periódica para todo el equipo de la cocina de los hoteles; y creación e implementación del Manual de Buenas Prácticas de Fabricación y de Procedimientos Operativos Estandarizados.

De esta forma para que la seguridad alimentaria sea la clave del éxito del servicio ofrecido garantizando la calidad de los productos se debe buscar la capacitación constante de los manipuladores ofreciendo información sobre las Buenas Prácticas de Fabricación incluyendo acciones de una correcta manipulación, de higiene de los materiales y utensilios, y de aseo personal. Asimismo se debe trabajar para que en cada establecimiento se pueda implementar el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, uno de los requisitos más exigentes establecido por la ANVISA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)** (2001) "Legislação em Vigilância Sanitária". Brasília. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br>. Acesso em: 05 de agosto de 2010
- Arruda, G. A.** (1999) "Implantando qualidade nos restaurantes de coletividade". Revista Nutrição em Pauta 7(35): 100-103
- Campos, V. F.** (1999) "Controle de qualidade total (no estilo japonês)". Editora de Desenvolvimento Gerencial, Belo Horizonte
- Castelli, G.** (2000a) "Administração hoteleira". Educs, Caxias do Sul
- Castelli, G.** (2000b) "Excelência em hotelaria: uma abordagem prática". Qualimark, Rio de Janeiro

- Danelon, M. S. & Silva, M. V.** (2007) "Análise das condições higiênico-sanitárias das áreas de preparo e consumo de alimentos, disponíveis para alunos de escolas públicas e privadas". *Revista Higiene Alimentar*, São Paulo 21(152): 25-30
- Faheina Jr, G. S.; Rêgo, S. L.; Fonteles, T. V.; Martins, C. M.; Melo, V. M. M. & Martins, S. C. S.** (2008) "Avaliação microbiológica de equipamentos, utensílios e manipuladores de alimentos, em Unidades de Alimentação e Nutrição da Universidade Federal do Ceará". *Revista Higiene Alimentar*, São Paulo 22(158): 59-63
- Figueiredo, R. M.** (2003) "As armadilhas de uma cozinha". Manole, São Paulo
- Germano, P. M. L.; & Germano, M. I. S.** (2003) "Higiene vigilância sanitária de alimentos". Varela, São Paulo
- Gramulha, D. M.; Battisti, E.; Ost, P. R.; Moura, P. N. & Alborgheti, G.** (2006) "Boas práticas de fabricação: Enfoque na importância do treinamento de manipuladores". Disponível em: www.nutrinews.com.br. Acesso em: 05 de Agosto de 2010
- Kepple, A. W. & Segall-Correa, A. M.** (2011) "Conceituando e medindo segurança alimentar e nutricional". *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, 16(1): 187-199
- Menezes, P. D. L. de; Balduino, B. C.; Balduino, J. C. & Vasconcelos, A. C.** (2009) "Qualidade e segurança alimentar nos restaurantes de Mamanguape – PB." In: Adnilson, S.; Newton, P.; Putrick, S.; Ferreira Cury, M.; Dias Paixão, D.; Sakamoto, R.; Villanueva Ramos, S. (Org.) *Atividade turística e as potencialidades de novos destinos: Seleção dos melhores trabalhos apresentados no segundo Fórum Internacional de Turismo do Iguassu. Pólo Iguassu Feiras & Eventos, Foz do Iguaçu*, pp. 59-78
- Mezomo, F. B. I.** (1994) "Administração de serviços de alimentação". Manole, São Paulo
- Ministério da Saúde** (2010) "Manual integrado de prevenção e controle de doenças transmitidas por alimentos". Secretaria de Vigilância em Saúde. Disponível em: http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/manual_dta.pdf, Acesso em: 12 fev 201
- Munhoz, P. M.; Pinto, J. P. A. N. & Biondi, G. F.** (2008) "Conhecimento sobre boas práticas por parte dos manipuladores de alimentos na rede municipal de ensino û Botucatu, SP". *Revista Higiene Alimentar*, São Paulo 22(166/167): 29-31
- Navarro, S. H. V. R.** (2000) "Treinamento para manipuladores de alimentos: enfoque nas técnicas de treinamento exemplificado com a lavagem das mãos". [Tese]. Universidade de São Paulo, São Paulo
- Oliveira, A. M.; Gonçalves, M. O.; Shinohara, N. K. S. & Stamford, T. L. M.** (2004) "Manipulador de alimentos: um fator de risco". *Revista Higiene Alimentar*, São Paulo 17(115): 13-19
- Resolução RDC Nº 216 de 15-9-2004** (2004) "Dispõe sobre Regulamentos Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA". Disponível em: http://www.tresambiental.com.br/article.php3?id_article=71 Acesso em: 05/08/2011
- Resolução RDC Nº 275 de 21-10-2002** (2002) "Dispões sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/ Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/ Industrializadores de Alimentos". *Diário oficial [da] Republica Federativa do Brasil, Brasília*. Disponível em: [_http://www.abic.com.br/arquivos/leg_resoluçã0275_02_anvisa.pdf](http://www.abic.com.br/arquivos/leg_resoluçã0275_02_anvisa.pdf). Acesso em 05/08/2011

Riedel, G. (2005) "Controle sanitário dos alimentos". Atheneu, São Paulo, pp. 405-410

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (2001) "Boas práticas de fabricação". Marco Antonio Areias Secco & Alessandra Calzolari Antonio, Curitiba

Silva Júnior, E. A. da (2002) "Manual de controle higiênico-sanitário em alimentos". Livraria Varela, São Paulo

Souza, L. H. L. (2006) "A manipulação inadequada dos alimentos: fator de contaminação". Revista Higiene Alimentar, São Paulo, 20(146): 32-39

Tredice, S. (2000) "As boas práticas de fabricação garantem a integridade dos alimentos". Indústria de Laticínios, São Paulo

Recibido el 18 de octubre de 2011

Correcciones recibidas el 17 de diciembre de 2011

Aceptado el 29 de diciembre de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

Documentos

Especiales

EL GEOTURISMO EN EL ENTORNO DEL DISTRITO FEDERAL (BRASIL)

Un análisis previo a la planificación turística regional

Marcela Araújo Cruz^{*}

Valdir Adilson Steinke^{**}

Fernando Luiz Araujo Sobrinho^{***}

Universidade de Brasília - Brasil

Resumen: El trabajo tuvo como objetivo central esbozar el potencial geoturístico en la región próxima al Distrito Federal de Brasil, teniendo como parámetros preliminares el potencial geológico y geomorfológico de la región. También se centró en el análisis de las iniciativas de las políticas públicas en curso. Los resultados indican una demanda técnica y profesional creciente considerando el área de geoturismo y principalmente la necesidad de inversiones en investigaciones científicas para identificar y estudiar los criterios para definir los sitios geoturísticos.

PALABRAS CLAVE: patrimonio natural, Planalto Central, geomorfología, geoturismo, geoparque.

Abstract: Geo-tourism Surrounding Area in the Federal District (Brazil): Preliminary Analysis for Planning Purposes of Regional Tourism. The study aimed to draw a first draft of the geo-tourist potential of the region near the Federal District of Brazil, having as parameter the preliminary geological and geomorphologic potential of the region, as well as an analysis of public policy initiatives already underway. The results point to a growing demand technical and professional personnel from the geotourism and especially the need for investments in scientific research for the identification and investigation of criteria for identifying sites Geotourism.

KEY WORDS: natural heritage, the Central Plateau, geomorphology, geo-tourism, geo-park.

INTRODUCCIÓN

Brasil es uno de los países con mayor biodiversidad natural y paisajística del planeta; y reúne cerca del 70% de las especies vegetales y animales de los seis continentes, denotando que Brasil es

^{*} Geógrafa por la Universidad de Brasília (UnB), Brasil. Se desempeña como asistente del Laboratorio de Geoiconografía y Multimedia de la misma universidad. E-mail: marcela.acruz@gmail.com

^{**} Geógrafo, Master en Geología y Doctor en Ecología. Se desempeña como Profesor Adjunto del Departamento de Geografía de la Universidad de Brasília (UnB), Brasil. E-mail: valdirs@unb.br

^{***} Geógrafo por la Universidad Federal de Uberlândia (Minas Gerais – Brasil), Máster en Arquitectura y Urbanismo por la Universidad de Brasília y Doctor en Geografía por la Universidad de Uberlândia, Brasil. Se desempeña como Profesor Adjunto del Departamento de Geografía de la Universidad de Brasília. E-mail: flasobrinho@unb.br

un país mega bio diverso. Además, sus bellezas naturales, sus monumentos históricos, su diversidad cultural, sus dimensiones territoriales y sus aspectos climáticos, entre otros aspectos naturales del país, contribuyen positivamente a una práctica social y económica que ha crecido a gran escala, el Turismo.

Los flujos turísticos y su participación en las actividades productivas han crecido considerablemente en los últimos años. Los estudios realizados en el primer semestre de 2010 por el Banco Central (BC) apuntan que en junio de 2010, los turistas extranjeros dejaron en el país cerca de US\$ 416 millones. Este resultado es 3,3% superior a junio de 2009 y lo acumulado desde principios del año hasta este último mes mencionado suma US\$ 2,94 billones, *el mejor resultado para el período en toda la historia del BC, iniciada en 1947; superando en 14,56% los seis primeros meses de 2009* (EMBRATUR, 2010).

Cabe resaltar que las inversiones para la realización del Mundial de Fútbol de 2014 y para las Olimpíadas y Para-olimpíadas de 2016 serán elevadas, teniendo en cuenta que existen reglas para que la realización de los juegos responda a los parámetros de cierta calidad como la inversión en infraestructura para recepción y hospedaje, transporte, recreación, etc.; tanto para los atletas como para los turistas que llegarán a Brasil.

Según el Documento “Referencial Turismo en Brasil 2011/2014” lanzado el 21 de junio de 2010 por el Ministerio de Turismo (2010b), se estima que el turismo nacional podrá generar hasta 2014 (año del Mundial de Fútbol) 2 millones de empleos formales e informales; un ingreso que duplicará en un 55% el de 2009; y las llegadas por turismo doméstico se incrementarán en 73 millones.

Por lo tanto el escenario futuro es propicio para que se intensifiquen los flujos y actividades turísticas en el país con mayor visibilidad nacional e internacional, aumentando el número de inversiones y creación de nuevos monumentos, obras y construcciones a gran escala.

Entre los segmentos turísticos que explotan los recursos naturales, el más difundido entre los agentes sociales, es el ecoturismo; en el cual la diversidad de la naturaleza en sus diferentes elementos es razón para el desarrollo de la actividad. La mayoría de los consumidores que optan por este segmento busca una relación directa con la naturaleza y es atraído por el hecho de poder estar en pleno contacto con ella.

En el segmento de ecoturismo se destacan otras variaciones y especificidades relacionadas con la explotación de los recursos naturales, entre éstas está el geoturismo, cuya definición se centra en el concepto de geodiversidad. Stanley (2000: 16) se centra en el carácter geológico, que se constituye como base para la vida en la tierra. En este sentido el geoturismo, busca un contacto con la riqueza natural, ligada directamente a los procesos de la historia geológica de la tierra.

Hose (citado por Nascimento et. al., 2007: 03) define al geoturismo como:

...la provisión de servicios y facilidades interpretativas que permitan a los turistas adquirir conocimientos y entender la geología y la geomorfología de un sitio (incluyendo su contribución al desarrollo de las ciencias de la tierra) más allá de la mera apreciación estética.

Ruchkys (citado por Nascimento et. al., 2007: 04) define al geoturismo como “un segmento de la actividad turística que tiene al patrimonio geológico como su principal atractivo y busca su protección por medio de la conservación de sus recursos y de la sensibilización del turismo utilizando para esto la interpretación de este patrimonio, tornándolo accesible al público además de promover su difusión y el desarrollo de las ciencias de la tierra”.

De esta forma, el geoturismo aborda la definición del patrimonio geológico y geomorfológico de una determinada región o lugar, no sólo como objetos de observación y apreciación sino como elementos de comprensión y conocimiento de los procesos de evolución del planeta. (Figueiredo & Gorayeb, 2009; Letenski et. al., 2009).

En Brasil son pocas las iniciativas de este nuevo segmento turístico si se las compara con otros segmentos de mayor visibilidad e inserción en el mercado. No obstante, existe un movimiento internacional en crecimiento que promueve la creación de geoparques, cuyo principal fundamento es la efectiva aplicación de este concepto.

El geoparque (del original en inglés *geopark*) según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2004), es un territorio protegido con límites territoriales bien definidos y que tiene un área suficientemente grande para que sirva al desarrollo económico del lugar. Eso comprende cierto número de sitios asociados al patrimonio geológico de importancia científica especial, relevancia educativa, belleza o rareza, representativo de un área y de su historia geológica, eventos o procesos. Asimismo, un geoparque debe tener valor geológico, arqueológico, histórico o cultural.

La idea de geoparque fue discutida por los investigadores en 1996, en el Congreso Internacional de Geología de Pekín y a través de los estudios científicos y la legislación de protección al patrimonio geológico determinaron que no sería plenamente posible de llevar a cabo una gestión sustentable si no se concientizaba a la población que vivía en el lugar. Esto quiere decir que, la población debería ser incentivada a gestionar el patrimonio natural de forma sustentable, para beneficiarse con el desarrollo económico y social, además de obtener mayor conocimiento y educación; unido a los estudios científicos y a una mayor difusión del turismo (Modica, 2009). Este contexto llevó a la creación en junio de 2000 de la Red Europea de Geoparques y en febrero de 2004 de la Red Global de Geoparques, con la colaboración de la UNESCO.

Brasil fue incluido en 2006 en la Red Global de Geoparques, con el Geoparque do Araripe en Ceará, siendo éste el primero de América en integrar dicha institución. El Servicio Geológico de Brasil (CPRM) hasta el día de hoy sólo tiene a este sitio registrado como geoparque; sin embargo, hay 22 propuestas en trámite de las cuales recientemente se elevó el expediente de solicitud a la UNESCO para la creación del Geoparque do Quadrilátero Ferrífero.

Para que un geoparque sea incluido en la lista de la UNESCO y en la Red Global de Geoparques es necesario que la propuesta contenga todos los ítems obligatorios como identificación del área; descripción científica (características geológicas y significado internacional, geodiversidad, número de geositos, entre otros); información general sobre el área; configuración geográfica y situación económica; población, infraestructura y empleo; paisaje natural, clima, biología y hábitat; actividad humana, patrimonio cultural y arqueología; plan de gestión y estructura; estrategia de política y desarrollo sustentable e importancia del turismo en este contexto (plan de acción para el desarrollo territorial en la región); y fundamentos y firmas para ser nominado como geoparque global.

Es interesante observar cómo el ecoturismo y, principalmente el geoturismo, se encuentran íntimamente relacionados con la propuesta de geoparque. Para que haya un geoparque debe haber necesariamente lo que se observa en los principios básicos para la práctica del geoturismo, la necesidad de promover por medio del turismo el estudio científico, la educación y el desarrollo social y económico de la población involucrada a partir de la concepción de sustentabilidad. Todo esto tiene como pilar principal la valoración del patrimonio geológico y geomorfológico del lugar. Recientemente, durante el Congreso Internacional de Geoturismo (*“Geotourism in Action - Arouca 2011”*), fue presentada la “Declaración de Arouca” en la que:

Se reconoce la necesidad de aclarar el concepto de geoturismo. De este modo entendemos que el geoturismo debe ser definido como el turismo que sustenta e incrementa la identidad de un territorio, considerando su geología, ambiente, cultura, valores estéticos, patrimonio y bienestar de sus residentes. El turismo geológico se asume como uno de los diversos componentes del geoturismo (Arouca Geopark, 2011)

Además de las citas ya mencionadas y, con el propósito de indicar nuevas articulaciones regionales, es importante destacar la definición de destinos turísticos que para Melgar (2001: 12) están dotados de infraestructura de hospedaje, visitas, recreación, servicios, entre otras, que permiten la experiencia por medio del contacto con las características locales y de sus entornos. De esta forma Melgar (2001: 13-14) afirma: *Para desarrollar el turismo es preciso considerar un municipio, un Estado o una región intra-municipal o intra-estatal como un país con una actividad específica en la cuantificación y en la importancia social, económica y cultural de cada una de esas unidades.*

De esta manera, el objetivo central de este trabajo es analizar, aunque preliminarmente, los usos

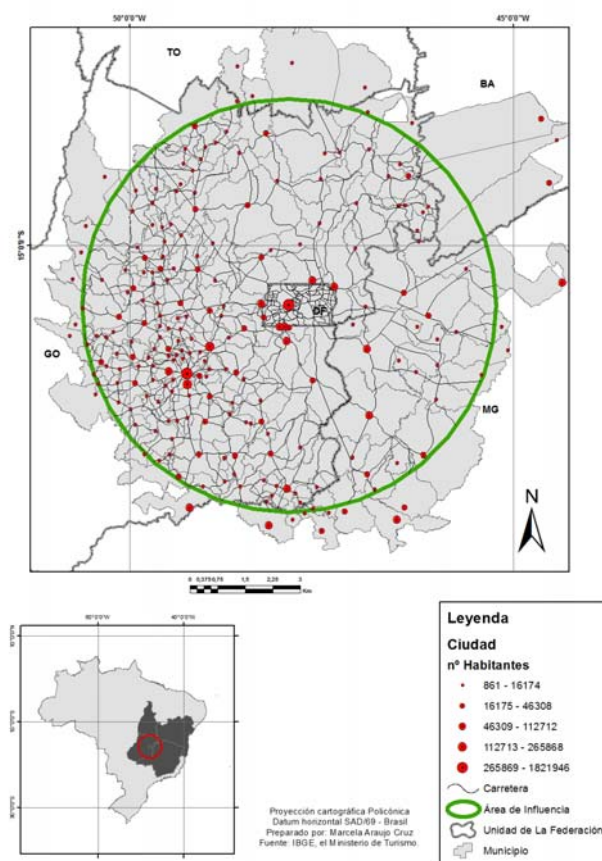
y posibilidades del Distrito Federal de Brasil para la inserción de este segmento en su actividad turística y como inductor en el contexto regional.

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Área de Estudio

El Distrito Federal está inserto en la Región Centro-Oeste de Brasil. Esta región presenta un gran potencial para el desarrollo de la actividad turística debido al conjunto de atractivos naturales y culturales existentes. Sin embargo, algunos grandes eventos que se llevarán a cabo en un futuro próximo en Brasil, como el Mundial de Fútbol en 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016, pueden hacer crecer el turismo en la región dejando como legado las instalaciones y equipamientos y la difusión de los destinos a escalas regional, continental y global.

Figura 1: Área de estudio: radio 300 kilómetros alrededor de Brasilia



Fuente: Elaborado por los autores en base a datos del IBGE, 2007

Barreira & Teixeira (2004: 100) destacan que la microrregión del Entorno del Distrito Federal dispone de un *rico potencial de recursos naturales, patrimonio histórico, artístico y cultural para la explotación turística* y que *“a construcción de Brasilia establece un nueva etapa para los municipios*

que componen su entorno. Estos municipios atraviesan un proceso de crecimiento poblacional, aliado obviamente a un relativo dinamismo en sus actividades económicas; redundando en cambios sustanciales en la estructura especial de la microrregión del entorno.

Para este estudio se seleccionó un área que abarcó un radio de 300 kilómetros (Figura 1), teniendo como punto de referencia la región administrativa I del Distrito Federal (Plan Piloto de Brasília). La elección de dicha distancia radica en el hecho de que permite rápidos desplazamientos de un día de duración.

BRASÍLIA COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EL ANÁLISIS DEL TURISMO DE NATURALEZA EN EL PLANALTO CENTRAL

Se eligió Brasilia como punto de partida del análisis debido a la caracterización del segmento de turismo y de la actividad turística que normalmente es practicada y consumida en la ciudad y su región turística. Brasilia, la capital de Brasil, es conocida por la mayoría de los brasileños, por muchos aspectos que no necesariamente se relacionan directamente con la actividad turística. Entre ellos, por su intenso movimiento político, por su moderna arquitectura con trazos rectos, por su contexto histórico, por abrigar la diversidad regional del país, por su clima tropical continental y de altitud alternadamente húmedo y seco, y por su paisaje natural como área núcleo del dominio de los Cerrados.

La actividad turística de Brasilia es en su mayoría de negocios y eventos, lo que hace que la estadía sea la mayoría de las veces de un máximo de tres días. Los datos del Centro de Excelencia en Turismo de la Universidad de Brasilia (Secretaría de turismo del Distrito Federal, 2010) muestran que en 2009, hubo un desembarque mensual de 1.019.000 pasajeros en promedio en Brasilia, y en 2010 superó la marca de 1.080.000 pasajeros mensuales en promedio; y de este total de visitantes, sólo el 10% correspondió a turismo.

Hay que destacar también en el análisis de estos datos, la función de “hub” desempeñada por el Aeropuerto Internacional Juscelino Kubistchek. Este complejo aeroportuario recibe vuelos nacionales e internacionales de diferentes regiones de Brasil y del mundo, y redistribuye los flujos de pasajeros hacia otras regiones. En este contexto, el usuario del servicio aéreo es contabilizado en el desembarque pero la mayoría tiene como destino otra ciudad y región, como puede comprobarse en el escaso 10% presentando más arriba. Otros datos del turismo en el Distrito Federal pueden ser observados en las Tablas 1 y 2.

Se observa que tanto en las categorías de turismo de ocio como de negocios, el número de días de permanencia del turista es generalmente de un máximo de tres. En el caso del turismo de negocios, la mayoría permanece tres días y un gran número de turistas permanece sólo un día en la capital. Asimismo, estos turistas que visitan la ciudad por placer generalmente se hospedan en la

casa de amigos y familiares; mientras que otras ciudades del país reciben turistas que viajan por placer en medios de hospedaje como hoteles y posadas.

Tabla 1: Permanencia media de turistas en el Distrito Federal

Turista de placer		Turista de negocios	
Nº de días	%	Nº de días	%
entre 2 y 3 días	35,3%	entre 2 y 3 días	42,14%
más de 7 días	22,9%	1 día	21,64%
entre 4 y 5 días	17,3%	más de 7 días	14,69%
1 día	13,6%	entre 4 y 5 días	13,78%
6 a 7 días	10,9%	entre 6 y 7 días	7,74%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, 2010

Tabla 2: Medios de hospedaje utilizados por los turistas en el DF

Turista de ocio		Turista de negocios	
Amigos/Familiares	54,5%	Amigos/Familiares	21,42%
Hotel	31,8%	Hotel	55,98%
Otros medios	13,7%	Otros medios	22,60%

Fuente: elaborado por los autores en base a los datos de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, 2010

Dentro de esta problemática relacionada con el turismo en el Distrito Federal, es exactamente el bajo incentivo y el alto costo de permanencia que lleva a gran parte de los turistas a no practicar el segmento turístico que predomina en el país, el turismo de naturaleza o ecoturismo. En la capital, este segmento, si bien posee un gran potencial, no está difundido ni es muy conocido.

En los estudios realizados por el MTur (2007) sobre segmentación del mercado turístico brasileño se destaca que el motivo de viaje es el principal medio disponible para segmentar el mercado. Los principales segmentos del mercado brasileño en la actualidad son: turismo de ocio, de negocios, de compras, de eventos, deportivo, ecoturismo, sol y playa, rural, aventura, religioso, cultural, científico, gastronómico y de salud.

Los estudios sobre la segmentación del mercado marcan una fuerte tendencia en el mercado actual, así como la búsqueda de alternativas de desarrollo turístico que lleven a considerar la preservación de los recursos y la generación de empleo e ingresos. La planificación y las políticas

públicas de turismo serán relacionadas a continuación.

El Centro-Oeste brasileño posee una gran diversidad de atractivos naturales potenciales, o sea, aún no utilizados y difundidos (Coneição et. al., 2009), algunos otros se encuentran en la categoría de atractivos ya explotados y otros aún pueden formar parte de circuitos turísticos. Uno de los aspectos que dificultan el desarrollo de la actividad es la escasa estructura física y de equipamientos y la difusión para los visitantes. Así, sólo una pequeña parte de los habitantes de la región donde ellos están incluidos usufructúa estos atractivos.

Los destinos ecoturísticos normalmente más conocidos por la población de Brasília abarcan algunas ciudades de Goiás y del propio Distrito Federal, que poseen algunas particularidades, como grutas y cascadas por ejemplo. En un radio de cerca de 300 kilómetros del Distrito Federal surgen diversos destinos turísticos con diferentes segmentos. Alto Paraíso de Goiás y el Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros, Paracatu, en Minas Gerais, Pirenópolis, Caldas Novas y Formosa. En su gran mayoría los destinos turísticos fuera del Distrito Federal se encuentran en el estado de Goiás.

El Centro de Excelencia en Turismo & Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas del Distrito Federal (Secretaría de Turismo del Distrito Federal, 2010) enumera los siguientes lugares como posibles destinos y/o atractivos de ecoturismo en el Distrito Federal y los municipios vecinos: Parque da Cidade Sarah Kubitschek (DF), Parque Nacional de Brasília (Água Mineral - DF), Parque Olhos D'Água (DF), Parque de Águas Claras (DF), Jardín Botánico (DF), Estación Ecológica de Águas Emendadas (DF), Jardín Zoológico (DF), Chapada Imperial (DF), Parque Municipal Itiquira (Formosa/GO), Lindas Serras dos Topázios (Cristalina/GO), Chapada dos Veadeiros (Municípios de Alto Paraíso y Distrito de São Jorge/GO), Cavalcante (Chapada dos Veadeiros/ GO), Lago y Barragem do Paranoá (DF), Lagoa Bonita (Planaltina/DF), Lagoa Formosa (Planaltina/GO), Lagoa Feia (Formosa/ GO), Poço Azul (Brazlândia/ DF), Mumunhas (Brazlândia/ DF), Cachoeira da Saia Velha (DF), Piripipau (Planaltina DF), Salto do Corumbá (Corumbá de Goiás/GO), Cachoeira do Arrojado (Cristalina/GO), Salto do Tororó (DF), Buraco das Araras y Buraco das Andorinhas (Formosa/GO), Gruta do Tamboril (Unaí/MG), Gruta do Rio do Sal (DF) y São Domingos (São Domingos/GO). En su gran mayoría, estos atractivos están íntimamente ligados a los aspectos de la geodiversidad.

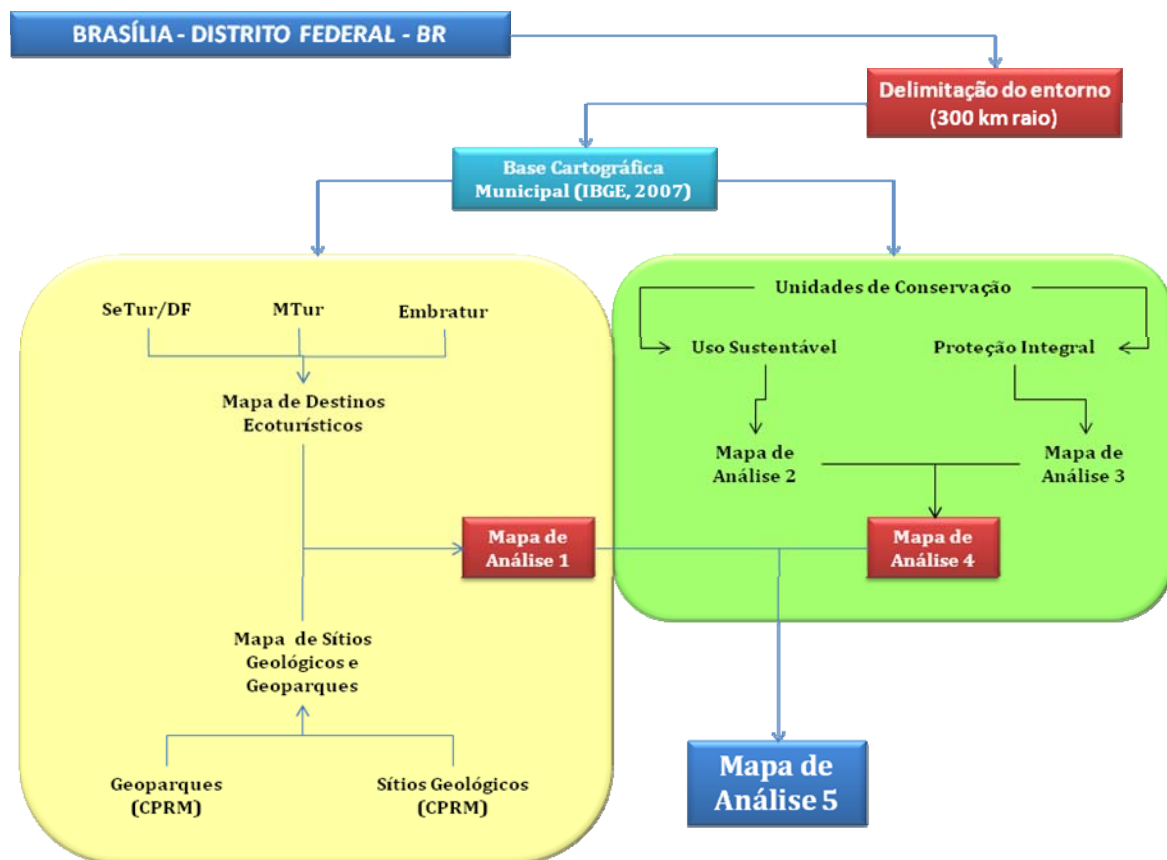
PROCEDIMIENTOS

Este artículo tiene como objetivo aglutinar información secundaria acerca de los destinos, itinerarios, circuitos y políticas públicas que de alguna manera estén vinculadas a la actividad turística basada en los elementos de la naturaleza.

El organigrama de la Figura 2 presenta de forma sintética todos los procedimientos realizados y los resultados, resaltando que todos los procedimientos fueron realizados en la plataforma del

sistema de información geográfica proporcionando el análisis espacial.

Figura 2: Organigrama de los procedimientos metodológicos



Fuente: Elaborado por los autores

Los procedimientos fueron divididos en tres etapas y la primera fue estructurada en tres procedimientos. El procedimiento 1 se refiere al cruzamiento de la información de ecoturismo obtenida en las principales instituciones públicas que actúan en la región, siendo la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal (SeTur/DF), el Ministerio de Turismo (MTur) y la Empresa Brasileña de Turismo (Embratur), todos pertenecientes al Gobierno Federal, los que dan origen al mapa de análisis 1. El segundo procedimiento, que generó el mapa de análisis 2, se basó en la información de los sitios geológicos y de los geoparques, obtenida en el Servicio Geológico de Brasil - Compañía de Pesquisa de Recursos Minerales (CPRM). Mientras que el tercer procedimiento, mapa de análisis 3, es el cruzamiento de la información resultante de los mapas 1 y 2.

En la segunda etapa también se realizaron tres procedimientos, teniendo como base la información espacial de las Unidades de Conservación de la Naturaleza (UCs) de acuerdo con el Sistema Nacional de Unidades de Conservación de la Naturaleza establecido por la ley 9.985 de 18/07/2000, en la cual las UCs son clasificadas como de Protección Integral y de Uso Sustentable. Así el procedimiento 1 fue para el uso sustentable (mapa de análisis 4) y el procedimiento 2 para la protección integral (mapa de análisis 5), los cuales generan el mapa de análisis 6 en el procedimiento

3. La etapa final corresponde al cruzamiento de los mapas originarios de las etapas anteriores resultando en el mapa de análisis 7, el cual tiene como objetivo presentar la superposición de todos los temas y la potencialidad regional para la integración de las políticas públicas.

Todos los procedimientos de análisis tuvieron como instrumento el sistema de información geográfica en el cual fueron insertados los datos como planos de información de las instituciones oficiales que de alguna manera presentan datos sobre turismo, y en especial la información del Servicio Geológico Brasileño (CPRM) que presenta las propuestas de creación de los geoparques.

RESULTADOS Y DEBATE

Entre los itinerarios encontrados que tienen a la capital federal como uno de los puntos centrales para la partida o llegada en los destinos que engloban esta práctica de ecoturismo, se encuentran ocho destinos principales en el MTur: Brasília (DF), Alto Paraíso (Chapada dos Veadeiros), Goiânia, Caldas Novas, Rio Quente, Pirenópolis, Cidade de Goiás y Cavalcante; y seis destinos principales en el Embratur: Alto Paraíso (Chapada dos Veadeiros), Formosa, Cidade de Goiás, Parque Nacional das Emas, Pirenópolis y Terra Ronca (Tabla 3). Se verifica que la mayoría de los destinos identificados se encuentra en el estado de Goiás.

En el MTur estos destinos forman parte de distintos itinerarios:

- *Itinerario Integrado de Brasília y Chapada dos Veadeiros. Un Viaje por los colores de Brasil – GO.* Tiene como destinos Brasília, Alto Paraíso/Chapada dos Veadeiros y Lago Sul.

- *Itinerario Región das Águas Quentes – Sul de Goiás – GO.* Sus destinos son Goiânia, Caldas Novas y Rio Quente.

- *Itinerario Patrimonio de Goiás – GO* (Pirenópolis, Goiânia y Ciudad de Goiás) e *Itinerario Viva Chapada - GO* (Brasília, Alto Paraíso/Chapada dos Veadeiros y Cavalcante).

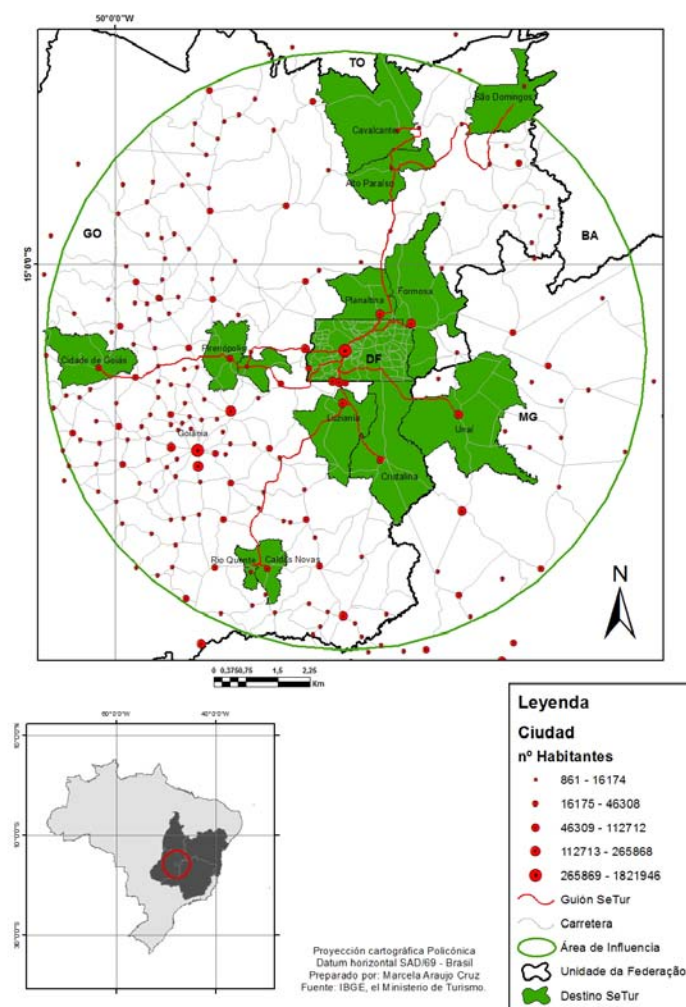
Tabla 3: Superposición de los destinos de acuerdo con los organismos públicos

Ciudades y Municipios	Mtur	Embratur	SeTur/DF
Brasília	X	X	X
Alto Paraíso y São Jorge (Chapada dos Veadeiros)	X	X	X
Cavalcante (Chapada dos Veadeiros)	X		X
Lago Sul	X		
Goiânia	X		
Caldas Novas	X		X
Rio Quente	X		X
Pirenópolis	X	X	X
Cidade de Goiás	X	X	X
Corumbá (Salto do Corumbá)			X
Formosa (Buraco das Araras, Buraco das Andorinhas)		X	X
Serranópolis (Parque Nacional das Emas)		X	
São Domingos (Terra Ronca)		X	X
Cristalina (Topázios)			X
Brazlândia (Poço Azul)			X

Fuente: Elaborado por los autores en base a datos de la Secretaría de Turismo del Distrito Federal, 2010; el Ministerio de Turismo, 2010a; y el Embratur, 2010

En la Figura 3, se observan los destinos turísticos basados en los aspectos de la naturaleza indicados por la SeTur/Distrito Federal, ubicados en el área de influencia definida para este estudio.

Figura.3: Destinos ecoturísticos de la Secretaría del Estado de Turismo del DF



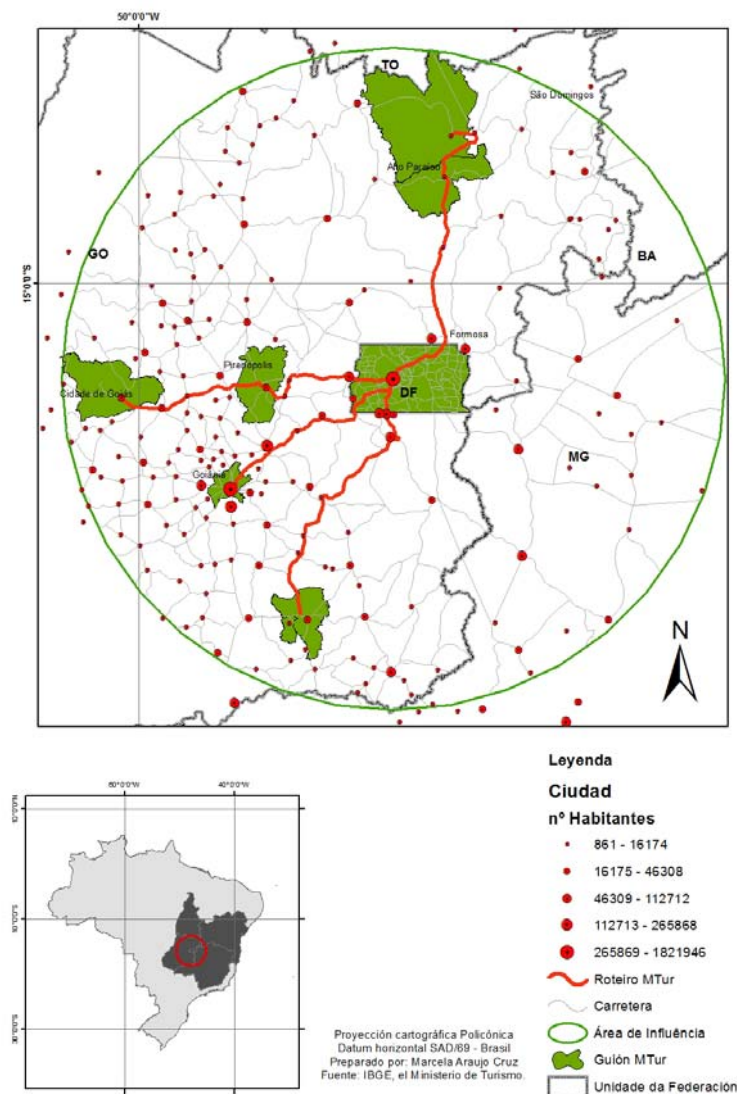
Fuente: Elaborado por los autores en base a datos del IBGE, 2007; MTur, 2010a; y SeTur/DF, 2010

Al oír hablar de estos destinos normalmente se hace la asociación con la práctica del segmento del ecoturismo y las inversiones volcadas a este sector; y al investigar los itinerarios e indicaciones en organismos públicos volcados al sector del turismo brasileño como un todo (Ministerio de Turismo e Instituto Brasileño de Turismo), el turista se encuentra con diversa información sobre cómo y dónde practicar este turismo de naturaleza y aventura.

Los itinerarios del MTur (Figura 4) y el Embratur (Figura 5) también trazan rutas con estos destinos ecoturísticos que incluyen Brasilia y los municipios goianos, y muestran los lugares más visitados, su infraestructura y los relatos de los visitantes respecto de su estadía y la calidad de los bienes y servicios encontrados. Esto mismo hace la Secretaría de Estado de Turismo del DF, pero los

itinerarios involucran menos destinos porque el alcance es nacional. Los otros organismos tienen alcance internacional, o sea que están destinados a un público más amplio. Los destinos encontrados en el MTur y en el Embratur son los más conocidos, los más visitados y los que poseen más y mejor infraestructura para la recepción de turistas.

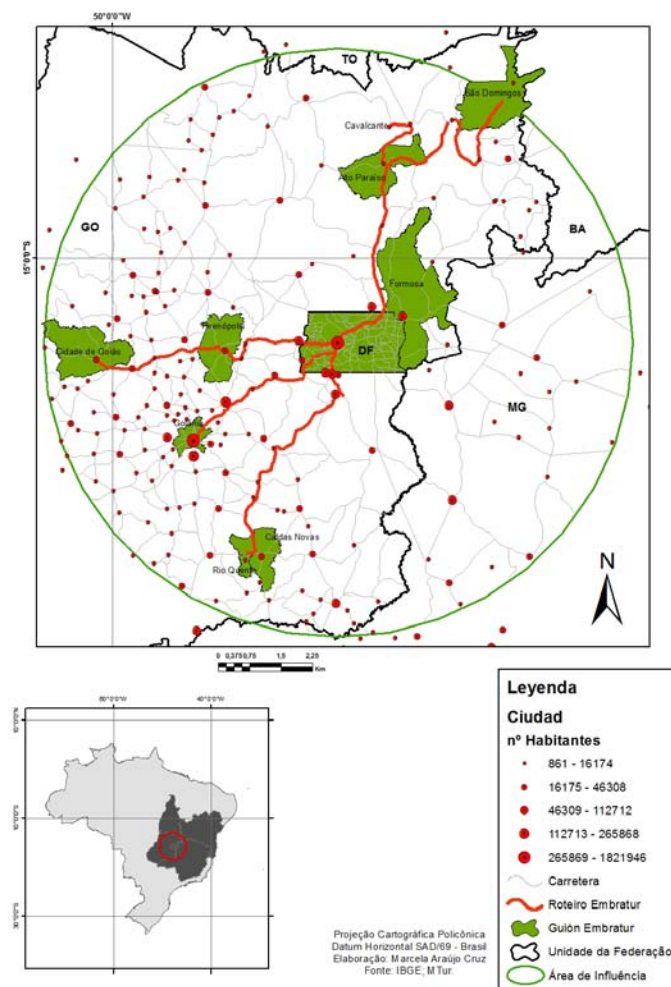
Figura 4: Destinos ecoturísticos - MTur 2010



Fuente: Elaborado por los autores en base a datos del IBGE, 2007; y el MTur, 2010a

Para el Embratur (Figura 5) los lugares de práctica del ecoturismo poseen carácter propio como destinos y no forman parte de itinerarios. Así, se puede constatar que entre los lugares encuadrados en esta relación, tres de ellos fueron citados en el MTur y el Embratur: Alto Paraíso, Cidade de Goiás y Pirenópolis. Los municipios que estaban en el Embratur como destino y no se encontraban en el itinerario del MTur fueron: Formosa, Serranópolis (que abarca el Parque Nacional das Emas) y São Domingos (que incluye el Parque Estadual Terra Ronca).

Figura 5: Destinos ecoturísticos – Embratur



Fuente: Elaborado por los autores en base a datos del IBGE, 2007; el MTur, 2010a; y la Embratur, 2010

Con estos datos se puede hacer una breve comparación entre los organismos citados, la Secretaría de Estado de Turismo del Distrito Federal, el Ministerio de Turismo y el Embratur sobre el ecoturismo practicado e incentivado dentro del fragmento espacial tratado en este estudio. De acuerdo con la Tabla 3 se observa que sólo 4 lugares de los 15 citados son clasificados como destinos ecoturísticos comunes a los tres organismos públicos: Brasília, Alto Paraíso y el Distrito de São Jorge (que abarca la Chapada dos Veadeiros), Pirenópolis y Ciudad de Goiás. Seguidos de 5 destinos que están citados en por lo menos dos organismos: Cavalante de Goiás (que incluye en su área también la Chapada dos Veadeiros), Caldas Novas, Rio Quente, São Domingos y Formosa.

En el Servicio Geológico de Brasil (CPRM) fue posible encontrar datos de los mismos lugares citados por el Ministerio de Turismo considerados como destinos ecoturísticos y que abordan la geodiversidad de estos lugares. Además del mapa de la geodiversidad brasileña, se puede obtener el mapa de los geoparques o proyectos de posibles geoparques en determinadas áreas del país. A través de un geoparque se pueden obtener los aspectos geológicos y geomorfológicos de un lugar, y se supone que si en el mismo hay infraestructura básica para recibir turistas y practicar la

sustentabilidad, los lugares en cuestión deben poseer los elementos básicos y necesarios para la práctica y aplicación del geoturismo.

GEOTURISMO: PROPUESTA INICIAL PARA UNA RUTA GEOTURÍSTICA EN LA REGIÓN TURÍSTICA DE BRASÍLIA

Al investigar estos potenciales destinos geoturísticos y obtener los datos de los proyectos de geoparques brasileños, dos de ellos llaman la atención por estar insertos dentro del universo tomado para este trabajo, el Geoparque Pirineus, que abarca los municipios de Pirenópolis, Cocalzinho de Goiás y Corumbá de Goiás; y el Geoparque da Chapada dos Veadeiros. Como ya se mencionó, para que exista un geoparque necesariamente debe existir geoturismo. Por lo tanto se concluye que como mínimo dos de estos itinerarios ecoturísticos del MTur podrían ser considerados itinerarios geoturísticos.

Esto significa que, al saber que Pirenópolis, Cocalzinho de Goiás y la Chapada dos Veadeiros con Alto Paraíso y Cavalcante abarcan proyectos efectivos de geoparque según la CPRM, es sabido también que desarrollan consecuentemente el geoturismo. Sabiendo esto, ¿por qué entonces no es posible encontrar fácilmente este itinerario geoturístico en el MTur, en el Embratur y en la SeTur DF si conforman un itinerario en común y están clasificados como destinos para el turismo de naturaleza? Pirenópolis, por ejemplo, es uno de los municipios integrantes del Parque dos Pirineus.

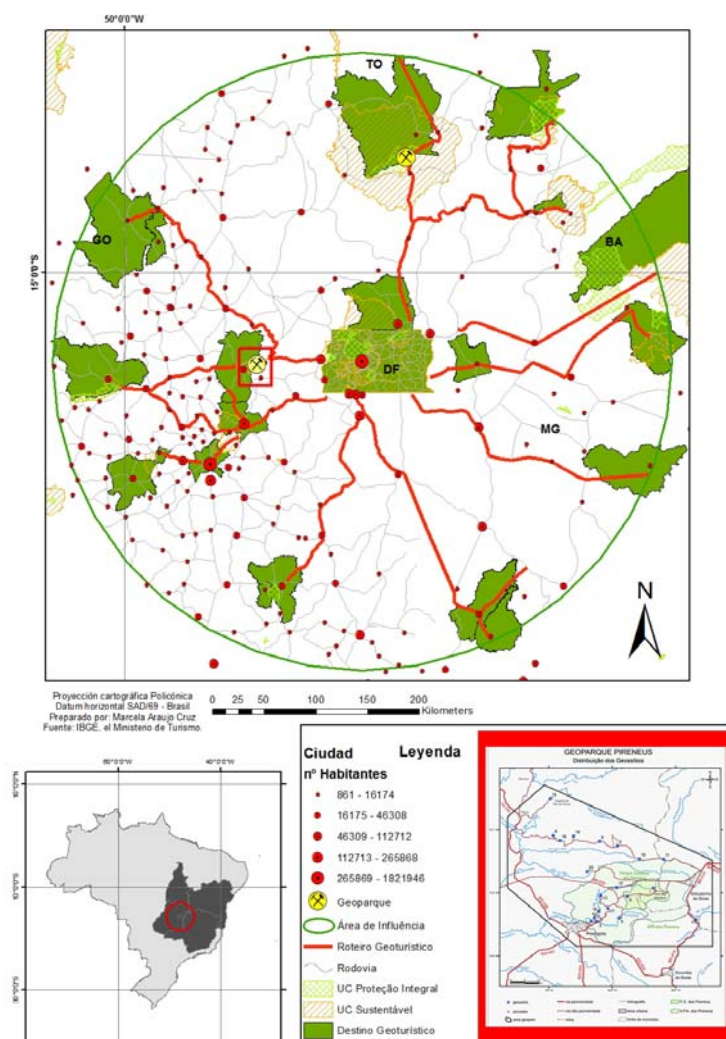
A partir de esta observación se propone para futuras investigaciones las realizaciones de mapas con los itinerarios geoturísticos para esas áreas que ya son conocidas y clasificadas como ecoturísticas y que incluso forman parte de un geoturismo aún desconocido por la mayoría de la población. La Figura 6 muestra las áreas propuestas para la creación de geoparques por la CPRM; y por lo tanto, los destinos que abordan el geoturismo en cuestión, dentro del área seleccionada para el desarrollo de la investigación.

Vale hacer una breve observación en relación a los destinos que abarcan estas áreas clasificadas como geoturísticas. En la figura donde se encuentran los dos geoparques propuestos por la CPRM, el Geoparque dos Pirineus y el Geoparque da Chapada dos Veadeiros, se destacan en el mapa los límites del geoparque dos Pirineus y los sitios geológicos indicados en su interior, pero en el Geoparque da Chapada dos Veadeiros este relevamiento aún no estaba disponible en el CPRM (2011).

Los sitios geológicos apuntados en el mapa, los cuales también son indicados por la CPRM, hasta el momento son indicaciones puntuales sin una delimitación poligonal específica; no obstante se definen como áreas de relevancia geológica y geomorfológica para el atractivo geoturístico. Es evidente que muchos de estos sitios se encuentran en áreas caracterizadas como Unidades de Conservación, tanto sustentables como de protección integral, lo que también podrá indicar el modelo

de explotación turística a ser aplicada.

Figura 6: Destinos geoturísticos - CPRM



Fuente: Elaborado por los autores en base a datos del IBGE, 2007; MTur, 2010a; y CPRM, 2011

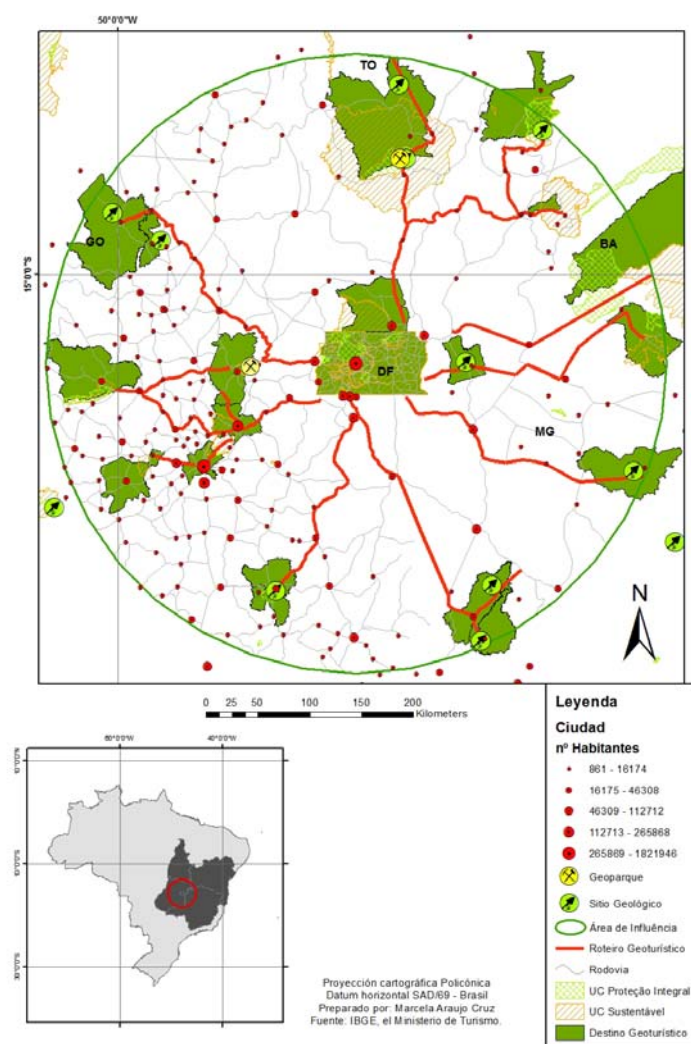
Se sabe que una Unidad de Conservación Sustentable se define básicamente por el hecho de permitir la apropiación del ambiente usando sus recursos y manteniendo la geodiversidad de modo de preservar la naturaleza. Las áreas de Conservación de Protección Integral tienen el objetivo de preservar integralmente los recursos naturales posibilitando un contacto indirecto con la naturaleza. A partir de esto se pueden definir los límites con que este nuevo segmento puede insertarse en ese medio.

Hay que resaltar también estos sitios, pues son relevantes para la caracterización de un lugar como potencial geoturístico. Por ejemplo, se sabe que en todos estos destinos se encuentran caídas de agua, sierras, grutas, caminos y ciudades históricas que se desarrollaron a partir de las explotaciones minerales del *Ciclo del Oro* (Siglo XVIII) o resquicios paleontológicos, entre tantos otros

ejemplos. Por lo tanto, son posibles lugares de atracción geoturística por estas características existentes, lo que permite incluso un abordaje del patrimonio natural y cultural.

A partir de estas figuras que involucran el área definida de un radio de 300 kilómetros alrededor de Brasília, fue posible realizar una comparación de los respectivos destinos presentados y difundidos por las instituciones públicas entendiendo mejor la dinámica y la disposición espacial de estos dos segmentos, tanto el ecoturismo como el geoturismo. Así, integrando los destinos de las cuatro instituciones estudiadas (SeTur, MTur, EMBRATUR y CPRM), se propone un nuevo abordaje para el sector turístico enfocado en los aspectos geológicos y geomorfológicos como atractivos, o sea en la relevancia de la geodiversidad y su relación con la sociedad. Para futuros estudios se podrá indicar un conjunto de elementos para cada área con peculiaridades distintas, desde la formación geológica hasta el patrimonio cultural lo que podrá viabilizar un posible circuito, teniendo como eje estructural al geoturismo (Figura 7).

Figura 7: Destinos geoturísticos



Fuente: Elaborado por los autores en base a datos del IBGE, 2007; MTur, 2010a; SeTur, 2010; y CPRM, 2011

CONSIDERACIONES FINALES

Al finalizar el debate caben algunas consideraciones las cuales poseen un carácter hasta cierto punto inquietante en función de los elementos generados por este estudio. De esta forma es evidente la desconexión entre las instituciones que formulan las políticas públicas sobre el tema, tanto en el ámbito federal como estatal o municipal. Lo cual es sumamente grave, ya que son las políticas macro las que desencadenan o deberían desencadenar acciones regionales y locales, pues las políticas locales tienen escasos elementos e incluso ninguna relación con el sector oficial de gestión.

Se observa que el geoturismo y el ecoturismo son tratados como dos segmentos cuyo atractivo es la naturaleza que, a pesar de ser distintos, son complementarios. El hecho de que el primero sea un segmento aún reciente no significa que no sea bastante demandado. Las áreas hasta ahora abordadas y difundidas por los organismos citados son pequeñas y sin muchas conexiones entre ellas, fáciles de encontrar, estudiar y explorar por cualquier turista con interés en el ecoturismo. El problema es que incluso cuando se trata del segmento de turismo de naturaleza, el geoturismo aún no es abordado con exclusividad ni en el MTur, ni en el Embratur, ni en la Secretaría de Turismo del DF, y la falta de tratamiento dificulta la difusión de los destinos a los usuarios interesados.

Otro aspecto relevante es que las instituciones tratan este tema complejo de modo extremadamente puntual, y por diferentes motivos se priorizan los aspectos que resaltan los contenidos “exóticos”, paisajísticos y biológicos en detrimento del contenido de la geodiversidad.

Así, el presente trabajo establece los posibles itinerarios y destinos geoturísticos pero con la salvedad de que para que sean realmente efectivos y practicados debe haber integración de los organismos públicos que tratan el turismo para unificar el sistema de difusión. Asimismo, debe haber un nuevo abordaje sobre los mismos. Así, estos destinos ecoturísticos y geoturísticos podrían formar parte de un banco de datos y beneficiarse con la creación de un nuevo segmento en los organismos brasileños, agregando valores a los otros segmentos. Para que esto ocurra habrá que subsanar la infraestructura ya que como se mencionó, el Mundial de Fútbol y las Olimpiadas serán eventos que colocarán a Brasil y la región en una posición destacada aumentando el nivel de exigencia y de necesidades y ampliando los flujos turísticos y la demanda de esos lugares.

No sólo Brasilia, objeto de estudio de este trabajo, ganará con este tipo de inversiones sino todo el país. Es necesario que los estados y municipios trabajen unidos con una base de datos o matriz para unificar la información y evitar fallas para que el turismo brasileño alcance organización y desarrollo.

El turismo se ha configurado como actividad económica, práctica social, modelo de desarrollo y, por así decir, en política pública y estrategia de mercado que se apropia, produce y reproduce espacios; caracterizando la formación de territorios en los cuales el “poder” del turismo se manifiesta

a partir de los diversos usos y formas.

Una de las formas de comprender la formación de los territorios turísticos en la actualidad es a través de su segmentación. O sea que la práctica de la segmentación del mercado posibilita el conocimiento de los principales destinos y medios de transporte utilizados y de la composición demográfica de los turistas como la franja etaria, el nivel económico, la posición social, el género, entre otros datos.

La planificación del turismo a nivel nacional busca organizar las diferentes regiones que ubican a Brasil en la disputa por el mercado nacional e internacional de turismo. La propuesta de la regionalización del turismo a través de la creación de itinerarios / regiones turísticas y del inventario de la oferta turística son acciones que tienen entre otros objetivos:

...obtener información de calidad y confianza para la planificación; para el desarrollo adecuado de las potencialidades turísticas de una región; y para la optimización de los recursos públicos, evitando la superposición de acciones, a fin de conocer las características y la dimensión de la oferta y tomar iniciativas necesarias para el desarrollo del turismo. (Ministério do Turismo, 2007: 12)

Los múltiples significados del ocio y el turismo en la sociedad global se deben a diversos factores que le confieren índices de desarrollo inéditos en su historia. Como actividad productiva del capitalismo global recibe grandes inversiones financieras, tecnológicas y de gestión de las cuales algunas se destinan a la creación de condiciones para su expansión y promoción por medio de estrategias de marketing, políticas públicas y oferta de nuevos productos y segmentos.

Lejos de sustituir las prácticas preexistentes de uso del territorio, el turismo atiende las nuevas demandas de consumo de las sociedades principalmente las más urbanizadas y tecnificadas que con la globalización aspiran a estilos de vida que coinciden con la búsqueda de prestigio y status social.

El turismo contemporáneo es un gran consumidor del espacio, y su evolución en las últimas décadas es consecuencia de la búsqueda del usufructo del tiempo libre y de la necesidad de escapar del ruido de los grandes conglomerados urbanos, con la intención de recuperar el equilibrio en el contacto con otros lugares durante el tiempo de ocio.

Las consecuencias del gran flujo de personas en los destinos hacen que la planificación de los espacios, de los equipamientos y de las actividades turísticas, se presente como fundamental para evitar los daños sobre los medios visitados y mantener la atraktividad de los recursos para las generaciones futuras.

Cabe resaltar que el turismo es un eficiente medio para promover la difusión de información sobre determinada región o lugar, sus valores naturales, culturales y sociales; crear nuevas perspectivas

sociales como resultado del desarrollo económico y cultural de la región; y desarrollar la creatividad en diversos campos.

Por otro lado también puede traer perjuicios como la degradación y destrucción de los recursos turísticos, pérdida de la identidad y autenticidad cultural, surgimiento de fenómenos de disfunción social en la familia, patologías en el proceso de socialización, desintegración de la comunidad y dependencia del capital extranjero y de la iniciativa privada. Esos son algunos ejemplos que confirman la necesidad de la planificación turística.

De esa forma, el proceso de planificación en una localidad carece de herramientas que permitan el conocimiento de los recursos y la evaluación de su estado actual de explotación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arouca Geopark** (2011) "Declaração de Arouca". Congresso Internacional de Geoturismo. Disponível em: <http://www.geoparquearouca.com/?p=eventos&sp=listagemnoticias>. Acesso em: 14/12/2011
- Barreira, C. C. M. A. & Teixeira, R. A.** (2004) "O entorno de Brasília no contexto da efervescência socioespacial goiana". Boletim Goiano de Geografia 24(1-2): 93-103
- CPRM - Serviço Geológico do Brasil** (2011) "Cartografia para o ordenamento territorial e meio ambiente". Disponível em: <http://www.cprm.gov.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=623&sid=9> Acesso em 12/03/2011
- Conceição, L. D. da; Barreto, M. B.; Nascimento, D. T. & Oliveira, I. J. de** (2009) "Geologia e turismo: perspectivas para a geoconservação e a promoção do geoturismo no município de Pirenópolis – GO". Ateliê Geográfico Goiânia-GO 3(8): 74-91
- EMBRATUR** (2010) "Gastos de turistas estrangeiros no Brasil crescem 14,5% no primeiro semestre de 2010". Assessoria de Comunicação. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20100726.html Acesso em 10/06/2011
- Figueiredo, S. L. & Gorayeb, P. S. de S.** (2009) "Análise geológica, geomorfológica e turística do Parque". Pesquisas em Turismo e Paisagens Cársticas, Campinas, 2(1): 41-56
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** (2007) "Malha digital dos municípios brasileiros". CDROM
- Letenski, R.; Guimarães, G. B.; Piekarz, G. F. & Melo, M. S. de** (2009) "Geoturismo no Parque Estadual de Vila Velha: nas trilhas da dissolução". Pesquisas em Turismo e Paisagens Cársticas, Campinas, 2(1): 5-16
- Melgar, E.** (2001) "Fundamentos de planejamento e marketing em turismo." Editora Contexto, São Paulo
- Ministério do Turismo** (2010a) "Segmentação do turismo e o mercado". Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação, Brasília

Ministério do Turismo (2010b) "Documento referencial do turismo no Brasil 2011/2014". Brasília, MTur. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_no_Brasil_2011_2014_sem_margem_corte.pdf Acesso em 10/05/2011

Ministério do Turismo (2007) "Segmentação do Turismo: marcos conceituais". Brasília

Modica, R. (2009) "As redes européia e global dos geoparques (EGN e GGN): proteção do patrimônio geológico, oportunidade de desenvolvimento local e colaboração entre territórios". Revista do Instituto de Geociências, Universidad de São Paulo, 5: 17-26

Nascimento, M. A. L. do; Azevedo, Ú. R. de & Neto, V. M. (2007) "Geoturismo: um novo segmento do turismo". PUC Minas – Revista de Turismo 2 (1): 41-64

Secretaria de Turismo del Distrito Federal - Centro de Excelência em Turismo & Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal (2010) "Estudo de oportunidades de investimentos em turismo no distrito federal". Volume II. Análise Setorial. Disponível em: http://www.cet.unb.br/turismoeinfancia/portal/attachments/article/147/Vol_02_An%C3%A1lise_Setorial_web_II.pdf. Acesso em 05/05/2011

Stanley, M. (2000) "Geodiversity". Earth heritage 14: 15-18

Recibido el 01 de diciembre de 2011

Correcciones recibidas el 17 de diciembre de 2011

Aceptado el 25 de diciembre de 2011

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués

Reseña de Publicaciones Especializadas

FILOSOFIA DO TURISMO. TEORIA E EPISTEMOLOGIA

Alexandre Panosso Netto. Editora Aleph (Rua Dr. Luiz Migliano, 1110 – Cj. 301 05711-900 – São Paulo – SP – Brasil. www.editoraaleph.com.br) 2011, 198 pp. (tablas, figuras y cuadros). ISBN 978-85-7657-109-4

Juana A. Norrild
Centro de Investigaciones y
Estudios Turísticos
Buenos Aires - Argentina

Esta publicación es una segunda edición que amplía y actualiza la edición de 2005; está presentada por Luiz Gonzaga Godoi Trigo y el prefacio es de Mario Carlos Beni. Responde a la tesis de doctorado en Ciencias de la Comunicación del autor, presentada en la Universidad de São Paulo en el año 2005. Dicha tesis fue dirigida por Mário Carlos Beni y co-dirigida por Luiz Gonzaga Godoi Trigo.

Alexandre Panosso Netto es Master en Historia y Doctor en Ciencias de la Comunicación. Se desempeña como profesor e investigador en la Escuela de Comunicación y Arte de São Paulo. Actualmente está llevando a cabo un postdoctorado en España en el marco del cual está investigando los orígenes de los primeros estudios científicos sobre turismo, desde la segunda mitad del siglo XIX.

En la presentación, Luiz Trigo señala que *La historia reciente del turismo está marcada por los atentados terroristas, las nuevas epidemias, las crisis económicas y financieras, el surgimiento de nuevos países en el flujo turístico internacional y el colapso de empresas y compañías áreas que servían de paradigma de eficiencia hace pocos años. Dinamismo, innovación y resiliencia, se convierten en palabras clave para un mercado tan volátil y desafiante. La reflexión, los procesos y las estrategias son elementos centrales para una sociedad que no se preocupa sólo por las nuevas tecnologías, los métodos de gestión, el lucro y los controles de mercados. La agenda actual incluye obligatoriamente cuestiones como sustentabilidad, ética, patrimonio cultural e histórico, responsabilidad social, inclusión de personas y mejora de la calidad de vida para todos. Para alcanzar niveles metodológicos y fundamentar la articulación de esos desafíos tan complejos, la filosofía es un instrumento privilegiado de análisis.* (pp. 15)

Para Trigo el aporte social e intelectual de esta publicación es justamente el ensamble entre los desafíos del turismo y las teorías filosóficas, lo que es posible gracias a la doble formación del autor; en turismo y en filosofía. Según Mario Beni el autor provee de instrumentos de investigación y análisis para alcanzar una visión sistémica, creativa, holística, compleja e innovadora del universo inter y transdisciplinario del turismo.

Con un lenguaje claro y directo, Alexandre Panosso Netto presenta en *Filosofia do Turismo* los avances teóricos de los últimos años y describe los nuevos abordajes, proponiendo sin dogmatismos la filosofía fenomenológica como camino e instrumento para reubicar al hombre en el centro del debate turístico.

La publicación cuenta con una breve Introducción en la cual se expone el objetivo general que consiste en reflexionar sobre los avances en el campo de los estudios turísticos para establecer algunas bases epistemológicas que ayuden en el debate del fenómeno fundamentado en la fenomenología. Luego se establecen los objetivos específicos:

1. *Describir y analizar algunas de las principales teorías sobre el turismo.*
2. *Proponer, por medio de la fenomenología, un análisis del turismo que reconduzca y enfoque al ser humano como sujeto único del fenómeno turístico.*
3. *Demostrar la importancia de los estudios turísticos con base filosófica.* (pp. 27)

A continuación se presentan las dos partes que conforman el libro. En la primera se trabaja sobre la teorografía o consideraciones sobre la epistémé del turismo; y en la segunda parte se analiza la fenomenología.

Teorografía o consideraciones sobre la epistémé del turismo

En el Capítulo 1 se plantea que esta publicación cuestiona los estudios teóricos sobre el turismo desarrollados por algunos autores a la luz de la filosofía, y propone avances y nuevos caminos de reflexión para la investigación crítica del turismo. Se hace especial hincapié en que no basta con criticar el conocimiento, sino que hay que ayudar a construir conocimiento crítico para superar la visión positivista en el análisis del turismo.

El autor plantea que en Brasil no se incluye la epistemología en la enseñanza del turismo como tampoco existe una clara articulación entre la teoría y la práctica. Esto lleva a que el estudiante adapte teorías y metodologías de otros campos. Así, el turismo se va alimentando con lo que encuentra a su paso, pero surgen muy pocas propuestas innovadoras.

Asimismo se seleccionan tres hechos como las bases fundamentales de la maduración científica en el área del turismo: la creación de la revista académica *Annals of Tourism Research* (1973), la fundación de la *International Academy for the Study of Tourism*, y la publicación de la *Encyclopedia of Tourism* (2000).

En el extenso Capítulo 2 se presentan y se desarrollan los principales abordajes teóricos del turismo desde la perspectiva del autor. Así, se proponen y se analizan los estudios de Walter Hunziker y Kurt Krapf, Luis Fernandez Fuster, Jafar Jafari y Brent Ritchie, Raymundo Cuervo, Salah-Eldin Abel Wahab, Neil Leiper, Alberto Sessa, Mário Carlos Beni, Roberto Boullón, Dinald Getz, Alfonso de Jesús Jiménez Martínez, Jost Krippendorf, Sergio Molina, John Tribe y Marcelino Castillo Nechar.

Fenomenología

En el Capítulo 3 se introduce el concepto de fenomenología y se presenta un estudio comparativo entre la propuesta de Husserl y la de Heidegger. Mientras que en el capítulo siguiente se parte de la base que para comprender la fenomenología se debe rever antes el concepto de fenómeno.

En el Capítulo 5 el autor plantea que al pensar en turismo, *el investigador también debe pensar en la idea universal de turismo. Allí surge un problema, pues en ese caso, se pregunta: ¿existe una idea universal de turismo? Ciertamente que sí. La esencia probablemente será el desplazamiento, el viaje, el acto de salir de su lugar habitual de residencia. Es importante recordar que la esencia es lo que hace que el fenómeno sea lo que es, y sin la cual ya no sería el mismo. Por lo tanto, otros atributos como la motivación del viaje, la distancia recorrida, los gastos, la satisfacción, etc. serían accidentes en lenguaje filosófico, o sea, cualidades del fenómeno. Así, el concepto o la idea de turismo dependerán de la cultura, del medio social y de la experiencia de quien está haciendo el análisis.* (pp. 137)

Mientras que en el Capítulo 6 se presentan el método, la recolección y el análisis de los datos. Para ejemplificar el uso de la investigación fenomenológica se eligió el destino de Foz do Iguaçu, por tener una fuerte tradición turística en Brasil. Entre el 13 y el 14 de septiembre de 2004 se entrevistaron 15 turistas en 4 puntos diferentes (cataratas, represa de Itaipu, aeropuerto y carreta) y los datos obtenidos de las mismas fueron sistematizados en 10 cuadros.

Luego se analizan los datos para interpretar y comprender la experiencia de los entrevistados en el momento en que estaban siendo turistas a través del significado que cada uno aplicó a su propia experiencia. Este método de investigación busca eliminar reduccionismos ya que procura saber desde la intimidad de los sujetos lo que cada uno quiso significar con sus respuestas.

Conforme los datos analizados, el turismo no se muestra de una sola vez a los individuos. Primeramente, se observarán sus aspectos más visibles, como la generación de ingresos, el impacto ambiental y el flujo de personas. A pesar de que no se verifiquen directamente aspectos como las motivaciones del viaje o la atención de un recepcionista de hotel, la mente humana “intenta” – fenomenológicamente – que tales aspectos estén allí, que existan. En una primera observación, sólo el hecho turístico se manifiesta. A la investigación fenomenológica le interesa ver al turismo en sí, como se manifiesta, y según el sentido que el ser humano le de. [...] Así, la fenomenología busca ver lo que está más allá de las manifestaciones de las cosas y de los seres; busca, más que el hecho, el fenómeno. (pp. 166)

En conclusión, el autor afirma que queda claro que el campo de los estudios turísticos es muy amplio y carece de investigaciones que analicen el turismo, no sólo como un hecho generador de ingresos sino también como un fenómeno que involucra variadas facetas de la existencia humana. También queda claro que los estudios turísticos de cuño filosófico son mínimos y que los investigadores del área del turismo que incluyen la filosofía no reflexionan sobre el antes, el durante y el después del viaje. Mientras que los filósofos que estudian el turismo lo tratan como un fenómeno de importancia menor para la sociedad.

Panosso Netto propone como alternativa a esta situación la fenomenología como método que permite analizar aspectos fundamentales del turismo, que profundiza el cuestionamiento y la interrogación, que busca respuestas claras y que no se queda sólo con los aspectos superficiales. Propone e invita al uso de esta metodología; y aclara, como él lo ha demostrado, que el viaje es largo.

Quienes desean contactar a la autora de la reseña podrán dirigirse a janorrild@gmail.com.

Estudios y Perspectivas en Turismo es una publicación que analiza al turismo desde la óptica de las ciencias sociales y constituye un foro interdisciplinario para la expansión de las fronteras del conocimiento en la materia.

Estudios y Perspectivas en Turismo contiene artículos arbitrados anonimamente que versan sobre los variados aspectos del fenómeno turístico: económico, social, geográfico, antropológico, ecológico, psicológico, etc.

Estudios y Perspectivas en Turismo cuenta con secciones fijas como por ejemplo:

- Documentos Especiales, que incluye ensayos al igual que trabajos esencialmente descriptivos considerados de interés para los estudiosos de la especialidad y reportes de investigación.
- Reseña de Publicaciones, pensada para dar cabida a comentarios de libros y de revistas que contengan temas relacionados con el turismo.
- Crónica de Eventos, donde se ofrece una síntesis de reuniones tanto de carácter nacional como internacional.

Estudios y Perspectivas en Turismo se encuentra indizada en:

C.I.R.E.T. // Latindex // Qualis // SciELO // Unired // Redalyc
EBSCO // DIALNET // Informe Académico y Academic OneFile

Ha sido incorporada al Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas por Resolución 1071/07 del CONICET y renovada por el período agosto 2010 - julio 2013, según nota del 24 de noviembre de 2010 de CAICYT - CONICET.