Estudios y Perspectivas en Turismo

Volumen 22

Número 2

2013

ISSN 1851-1732

CIET

Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

Estudios y Perspectivas en Turismo

Comité Editor

Editora en Jefe

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

Equipo Editorial

· Paula D`Urso • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina
· Marcelo D. García • Universidad Nacional de Quilmes - Argentina

Comité Editorial

· Salvador Anton Clavé • Universitad Rovira I Virigili - 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 Beni • 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 Antioquía - 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 contituye 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 recuperació 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

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

ÍNDICE

Indicadores de sustentabilidad para la actividad turística
Una propuesta de monitoreo usando criterios de análisis..... 177
Verônica Macário de Oliveira, Carla Pasa Gómez y Gesinaldo Ataíde Cândido

La idea de turismo en San Carlos de Bariloche
a través de dos guías (1938) 198
María de los Ángeles Picone

[Des][Re]Construcciones del imaginario social <mujer brasileña> en los discursos turísticos sobre Brasil en Portugal 216
Mariana S. Gomes

Evaluación de la visión y las expectativas de los actores de un destino turístico. Caso de estudio Destino Holguín, Cuba 235
Carlos Rafael Batista Matamoros, Guillermo Armando Ronda Pupo, Yanitsel Torres Domínguez y Roberto Escalona Betancourt

Diferenciación de la atención virtual como factor de ventaja competitiva en hoteles Resort en Brasil 251
Marcos Antonio Gaspar, Silvio Aparecido dos Santos, Edison Fernandes Pólo y Diana Patricia León Derísio

Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros
Implicaciones estratégicas 276
Mariana Monfort Barboza, Lilliane Renata Defante, Dario de Oliveira Lima Filho y Danielle Mantovani

Practicas ambientales y desempeño organizacional en la hotelería
Un estudio de sus relaciones en la ciudad de Porto legre, Brasil 294
Renata Fernandes Guzzo y Luis Felipe Machado do Nascimento

Gestión de la calidad en termas de la región de Porto-Norte, Portugal 314

José Álvarez García, María de la Cruz Del Río Rama y José Antonio Fraiz Brea

El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo 336

Anne Karmen Gomes Teixeira, Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa y Anderson Gomes de Souza

DOCUMENTOS ESPECIALES

Geografía en las carreras superiores de turismo en Portugal 357

Fernanda Cravidão y Noémi Marujo

CRONICA DE EVENTOS

VI Encuentro Nacional de Gestión Hotelera "Estrategia para la adecuación comercial de emprendimientos turísticos" Buenos Aires – Argentina – 01 y 02 de noviembre de 2012 369

Armando Azeglio, Ariel Barreto, Ezequiel Cannizzaro, Marian Lizurek, Stella Pereyra, Elio Tolosa y Cristian Uriel

INDICADORES DE SUSTENTABILIDAD PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Una propuesta de monitoreo usando criterios de análisis

Verônica Macário de Oliveira[*]
Universidad Federal de Campina Grande, Paraíba – Brasil
Carla Pasa Gómez[**]
Universidad Federal de Pernambuco – Brasil
Gesinaldo Ataíde Cândido[***]
Universidad Federal de Campina Grande, Paraíba - Brasil

Resumen: *Este artículo teórico está basado en la investigación bibliográfica y propone un conjunto de criterios para el monitoreo de la sustentabilidad en la actividad turística. Teniendo como base los indicadores de sustentabilidad discutidos en los estudios de Klein-Vielhauer (2009), se presenta un conjunto de criterios para evaluar los indicadores que componen las tres dimensiones de la sustentabilidad en el turismo conforme lo dicho por la autora: la garantía de la existencia humana; la manutención del potencial productivo de la sociedad; y el mantenimiento del desarrollo y opciones de vida.*

PALABRAS CLAVE: evaluación de la sustentabilidad, destino turístico, indicadores de sustentabilidad en el turismo.

Abstract: *Sustainability Indicator for the Tourism Activity: A Proposal for Monitoring Using Criteria for Analysis. This theoretical paper proposes from the literature review a set of criteria to monitor sustainability in tourism. Taking as a basis for sustainability indicators discussed in studies of Klein-Vielhauer (2009), this paper presents a set of criteria for evaluating indicators for three dimensions of sustainability in tourism on that perspective: the guarantee of human existence, the potential support productive member of society, and the development and maintenance of life choices.*

KEY WORDS: evaluation of sustainability, tourism destination, sustainability indicators for tourism.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ámbito de los negocios está modificando los modelos de gestión de las diversas actividades económicas. La crisis ambiental desencadenada a partir de la década de 1970 manifiesta la necesidad de un desarrollo sustentable y el debate se basa en los principios de equidad y equilibrio que contemplen principalmente las dimensiones económica, social y ambiental. El turismo es un ejemplo de actividad económica que ha adquirido importancia dentro de este contexto.

[*] Master en Ingeniería de Producción (Universidade Federal da Paraíba, Brasil) y Doctoranda del Programa de Posgrado en Administración (PROPAD), Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil. Se desempeña como Profesora de la Universidad Federal de Campina Grande (UFCG), Paraíba, Brasil. E-mail: veronicamacario@gmail.com
[**] Master en Ingeniería de Producción (Universidade Federal de Santa Maria, Brasil) y Doctora en Ingeniería de Producción (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Se desempeña como Profesora del Programa de Posgrado en Administración (PROPAD), Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil. E-mail: carlapasagomez@gmail.com
[***] Master en Ingeniería de Producción (Universidade Federal da Paraíba, Brasil) y Doctor en Ingeniería de Producción (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Se desempeña como Profesor de la Universidad Federal de Campina Grande (UFCG), Paraíba, Brasil. E-mail: gacandido@uol.com.br

El surgimiento de los problemas ambientales impone desafíos que deben ser superados para que las diversas actividades puedan obtener condiciones de supervivencia en un contexto inestable y en conflicto. Las actividades económicas que causan mayor impacto al medioambiente son las que más sufren presiones para implementar acciones que minimicen sus efectos sobre los aspectos ambientales de la actividad.

Phillipi Jr & Ruschmann (2010) afirman que el turismo y sus actividades ocupan un espacio cada vez mayor en la agenda de la sociedad en términos sociales, económicos y ambientales, con reflejos profundos en el ámbito de los negocios, el ocio y la dinámica de regiones. Por lo tanto, la planificación de las actividades turísticas en el contexto actual debe ser cimentada en principios que ofrezcan viabilidad económica, justicia social y equilibrio ambiental a todas las acciones y actividades relacionadas al turismo.

Así, se constata que planificar el turismo de forma sustentable es la manera más eficaz de evitar que se produzcan daños irreversibles, de minimizar los costos sociales, económicos y ambientales que afectan a los pobladores de las localidades y de optimizar los beneficios del desarrollo turístico (Ruschmann, 1997).

Según Pires (2002) el concepto de turismo sustentable se basa en el principio de sustentabilidad que surge del concepto de desarrollo sustentable de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD), de modo que implica la necesidad de conservar los recursos para que las futuras generaciones puedan utilizarlos de la misma manera que las generaciones actuales.

De esta forma, es necesario disponer de mecanismos que permitan investigar y evaluar la sustentabilidad de las actividades de ocio y turismo (proyectos de desarrollo turístico, destinos y empresas que prestan servicios al sector), para identificar las acciones que se necesitan para influenciar a los “productores” (oferta) y a los “consumidores” (demanda), con la intención de lograr un turismo sustentable.

Estas investigaciones deben posibilitar el monitoreo de las situaciones de sustentabilidad del turismo y la proposición de acciones futuras para un área definida a partir de *insights* sobre las experiencias vividas y registradas en el área de investigación y las decisiones influenciadas por ellas.

En ese sentido, Klein-Vielhauer (2009) propone un *framework* para evaluar la sustentabilidad del turismo a partir del concepto de “sustentabilidad integrada existente”, que incluye tres objetivos generales de sustentabilidad: (a) garantía de la existencia humana; (b) mantenimiento del potencial productivo de la sociedad; y (c) preservación del desarrollo y opciones de vida. Dicha herramienta de evaluación presenta los principios del concepto de sustentabilidad integrada incluidos en los tres objetivos, y está relacionada con el contenido cualitativo del monitoreo de la sustentabilidad de la actividad turística a escala global, aunque deben incorporarse los datos cuantitativos adecuados.

Esta herramienta fue elegida porque es flexible y permite adaptaciones para cualquier tipo de destino turístico. Provee orientación general y ofrece expresamente posibilidades de adaptaciones específicas, como la incorporación de indicadores de sustentabilidad de turismo dentro de cada objetivo de la sustentabilidad integrada y la definición de criterios de análisis. Así, el objetivo es proponer un conjunto de criterios de análisis para monitorear la sustentabilidad de la actividad turística, incorporando los indicadores de sustentabilidad del turismo propuestos por Klein-Vielhauer (2009).

Para alcanzar el objetivo propuesto se identificó un conjunto de indicadores para destinos turísticos presentados en algunos sistemas de indicadores de sustentabilidad del turismo y debatidos en la revisión teórica. Dichos indicadores fueron incorporados dentro de cada objetivo general de sustentabilidad sugerido por Klein-Vielhauer (2009) en su trabajo y considerado en este estudio como "Dimensiones de Análisis de la Sustentabilidad del Turismo". Asimismo, fueron descriptos los criterios de análisis de cada indicador a partir de las definiciones contenidas en los diversos sistemas de indicadores analizados.

En términos estructurales, además de estas consideraciones iniciales, este artículo presenta un marco teórico sobre turismo, medio ambiente y sustentabilidad, los Indicadores de Sustentabilidad del Turismo y el modelo propuesto por Klein-Vielhauer (2009). Luego, propone un conjunto de indicadores para evaluar la sustentabilidad del turismo, incluidos en las tres dimensiones, y finalmente expone las consideraciones finales. En lo que se refiere a los procedimientos metodológicos este estudio se caracteriza como una investigación bibliográfica.

TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y SUSTENTABILIDAD

El turismo es un fenómeno en expansión en el mundo y cada vez es mayor el número de viajeros y el volumen de recursos económicos que moviliza la actividad. Son más de 800 millones de llegadas internacionales anuales en todo el mundo que generan ingresos que superan los 800 billones de dólares por año, incluyendo los gastos de transporte de pasajeros (OMT, 2006). Cruz (2000) destaca que la importancia del turismo reside menos en las estadísticas que muestran parcialmente su significado y más en la capacidad de organizar sociedades enteras y de condicionar el (re)ordenamiento de territorios para su realización.

Esta capacidad puede tener impactos positivos o negativos para los destinos turísticos, dependiendo de la calidad de planificación que se implemente, la cual deberá contemplar las múltiples dimensiones incluidas en el desarrollo turístico.

A lo largo de la historia el turismo ha impactado sobre todo y todos los que estuvieron en contacto con el. Estos impactos deberían haber sido positivos, significando para el destino turístico mejoras en las condiciones económicas, promoción social y cultural y protección de los recursos ambientales.

Los estudios iniciales sobre los impactos del turismo enfatizaron los aspectos económicos considerando su facilidad para ser mensurado y cuantificado, y suponiendo que el ingreso generado podría compensar sus eventuales consecuencias negativas. El énfasis exagerado sobre los beneficios económicos llevó a consecuencias físicas y sociales adversas (Theobald, 2001).

Pires (2010) destaca que los impactos ambientales que el turismo puede causar son amplios y multifacéticos, y pueden ser considerados según los efectos adversos o benéficos que producen en los destinos turísticos al implementar el funcionamiento de la infraestructura (equipamientos turísticos y recreativos) y recibir visitantes.

Según el autor, los efectos benéficos del turismo para el medio ambiente surgen al considerar que el turismo se basa en el aprovechamiento y en la fruición del patrimonio natural y cultural. Por lo tanto, tiene una condición privilegiada dado el interés en su protección por parte de los protagonistas de esa actividad, además de asumir un importante papel en el aumento de la consciencia ambiental y en la educación para el consumo sustentable, teniendo en cuenta su amplia red de distribución de servicios; y proveer incentivos económicos para la protección de hábitats naturales que sufren presión por el uso ecológicamente insustentable.

Por otro lado, los efectos adversos provienen de la naturaleza de la actividad turística, que es una gran consumidora de combustible, electricidad, alimentos y otros recursos del agua y la tierra, generando significativas cantidades de basura y emisiones contaminantes. Los impactos ambientales negativos pueden incidir sobre el ambiente natural y sus componentes básicos, así como sobre el ambiente construido por el hombre, pudiendo ser de naturaleza directa (causados por la presencia de turistas, sus actividades y comportamientos) o indirecta (como consecuencia de la implementación de la infraestructura para servir al turismo) (Ceballos-Lascuráin, 1996; UNEP, 2002 citado por Pires, 2010). De ese modo es importante incorporar de forma equilibrada y equitativa las dimensiones social, ambiental, económica y cultural en los análisis sobre el desarrollo turístico.

Para Santos & Teixeira (2008) el turismo es una oportunidad para el desarrollo sustentable en la medida en que potencializa las llamadas vocaciones regionales, promueve el uso de recursos naturales y culturales, y dinamiza e integra sectores de la economía local y regional. Davidson (2001) afirma que el turismo es un fenómeno socioeconómico que actúa como fuerza motriz del progreso económico y como fuerza social, debiendo ser considerado en un contexto más amplio.

Eber (citado por Bramwell, 2001) propone que el turismo, para contribuir al desarrollo sustentable debe considerar al operar la regeneración y futura productividad de los recursos naturales; reconocer las contribuciones que hacen las personas, comunidades y estilos de vida a la experiencia turística; aceptar que esas personas deben recibir una parte equitativa en los beneficios económicos del turismo; y estar dirigido por los deseos de las comunidades locales.

Segn Ribeiro & Stligiano (2010) la relación entre el desarrollo del turismo y las cuestiones ambientales ha sido abordada bajo dos enfoques principales: el turismo como origen de la degradación socio-ambiental y el turismo visto como alternativa de desarrollo económico y social sustentable. En este contexto, hay que considerar que aunque el turismo sea una actividad económica que puede generar efectos adversos en el medio ambiente puede ser una oportunidad para el desarrollo local. Se debe considerar que el turismo exige calidad en la infraestructura de servicios urbanos e inversiones por parte de los municipios y regiones en salud y educación para los habitantes, los actores sociales esenciales para la propia actividad turística.

Por lo tanto, la interrelación entre el desarrollo turístico y la sustentabilidad ambiental debe contemplar tres ejes básicos de acción apuntados en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo – Rio 92, a saber: a) promoción de equidad en los procesos distributivos; b) consolidación y construcción de los derechos; c) garantía de reproducción de las bases ecológicas del desarrollo social.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2005) destaca que las directrices para el desarrollo sustentable del turismo y las prácticas de gestión sustentable son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluyendo el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sustentabilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico debiendo establecer un equilibrio entre las tres dimensiones para garantizar la sustentabilidad a largo plazo. Así, el turismo sustentable debe: garantizar la optimización del uso de los recursos ambientales; respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades receptoras; conservar su patrimonio arquitectónico cultural y vivo, y sus valores tradicionales; contribuir a entender la tolerancia intercultural; asegurar una actividad económica viable a largo plazo con beneficios socioeconómicos bien distribuidos; y contribuir a la reducción de la pobreza.

Así, intentar una actividad de turismo sustentable puede no tener sentido si no existen maneras objetivas de evaluar la sustentabilidad. La OMT destaca como componente central en el proceso de planificación y gerenciamiento turístico la definición y el uso de indicadores de sustentabilidad, lo que hace posible monitorear los cambios a través del tiempo de manera constante y consistente, y orientar acerca de cuándo es necesario alterar las políticas públicas o cuándo se necesita una nueva acción.

El uso de indicadores de sustentabilidad del turismo es esencial para un análisis adecuado de la sustentabilidad del desarrollo turístico. Así, la identificación y la elección de esos indicadores resultan etapas relevantes para analizar la sustentabilidad turística. A partir de esos indicadores es posible generar un conjunto de información sobre la situación real del desarrollo turístico, en lo que se refiere a los aspectos sustentables e insustentables, lo cual deberá subsidiar la toma de decisiones de los diversos actores involucrados en su planificación para que la definición de las acciones futuras a ser adoptadas estén basadas en prácticas sustentables.

Indicadores de Sustentabilidad del Turismo

El concepto de desarrollo sustentable se destacó en la década de 1990, pero su popularidad no produjo un debate crítico consistente sobre su significado efectivo y las medidas necesarias para alcanzarlo. Así, existe una gran disparidad conceptual en referencia a la evaluación de la sustentabilidad del desarrollo. En ese sentido, los abordajes adoptados para medir el desarrollo sustentable a partir de indicadores de sustentabilidad deben definir los componentes principales para asegurar un coherente proceso de desarrollo (Van Bellen, 2004).

El desarrollo sustentable dependerá de la capacidad de las sociedades de someterse a los preceptos de prudencia ecológica y hacer un buen uso de la naturaleza, conciliando el crecimiento económico y la conservación de la naturaleza a través del equilibrio de los objetivos socioculturales, económicos y ambientales. De allí surge la necesidad de medidas de sustentabilidad para generar la información necesaria para tomar decisiones. Según Veiga (2005) aunque el surgimiento de una medida consensuada de sustentabilidad ambiental esté lejos, es imprescindible entender que los índices e indicadores de sustentabilidad existentes ejercen un rol fundamental en las relaciones de fiscalización y presión que las entidades ambientalistas deben ejercer sobre los gobiernos y las organizaciones. A través del análisis de los indicadores de sustentabilidad, los ciudadanos adquieren un conjunto de información que les permitirá monitorear y controlar las acciones de los líderes que propicien el desarrollo sustentable.

La Agenda 21 (2002) prescribe para el fortalecimiento de la base científica que busca el manejo sustentable, la participación popular en la determinación de prioridades y en la toma de decisiones relacionadas al desarrollo sustentable, además de enfatizar que uno de los principales desafíos de la construcción de sustentabilidad es el de crear instrumentos de medición tales como indicadores. Para Gallopin (1996) los indicadores de sustentabilidad son los principales componentes de la evaluación del progreso de un desarrollo de tipo sustentable.

El concepto de desarrollo debe ser explorado de forma dinámica y el mayor desafío de sus indicadores es proveer un retrato de la situación de sustentabilidad de manera simple, que defina la propia idea, a pesar de la incertidumbre y la complejidad de esta temática (Dahl, 1997).

Al debatir el desarrollo sustentable vinculado al turismo se aprecia la necesidad de disponer de indicadores de sustentabilidad y herramientas de apoyo específicas al contexto que reduzcan la subjetividad del tema, y que a partir de su medición proporcionen un análisis de las interferencias ocasionadas por la actividad en el desarrollo de una determinada región o destino turístico.

La OMT (2005) afirma que los indicadores pueden tener una influencia determinante en el desarrollo sustentable del turismo a partir de tres formas principales: de la información que generan; de las movilizaciones que crean; y de las acciones que promueven. La influencia de esos indicadores

comienza antes de estar plenamente desarrollados, ya que en la fase de elaboración se exploran nuevos conceptos y se producen nuevos conocimientos sobre el desarrollo del turismo sustentable.

Según la OMT (2005) los indicadores que se refieren al desarrollo del turismo sustentable corresponden al conjunto de información formalmente seleccionada que se utiliza regularmente para medir los cambios ocasionados por el desarrollo y la gestión de las actividades turísticas en una localidad. Sirven como instrumento para detectar las repercusiones de esos cambios en las estructuras turísticas y en los factores externos que influyen al turismo.

Popova (2003) presenta los principales tipos de indicadores que son utilizados actualmente para el monitoreo de las actividades turísticas de una localidad, en base al sistema PSR (*Pressure/State/Response*) desarrollado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Éstos son: indicadores preventivos que ayudan a identificar y prevenir problemas; indicadores de capacidad de carga y medición de estrés para medir los factores ambientales externos y las tendencias; indicadores de medición del estado de los recursos naturales y el volumen de demanda de los recursos; indicadores de impactos y efectos del turismo; indicadores de medición de esfuerzos y acciones de gestión; e indicadores de medición de las consecuencias de manejo. Estos indicadores deben incorporar las dimensiones ambiental, económica, social, tecnológica, cultural y política en el monitoreo y la gestión del desarrollo turístico, y deben ser implementados en todos los niveles de análisis de la sustentabilidad turística: local, regional, nacional e internacional.

La elección de los indicadores de sustentabilidad para el turismo debe ser hecha de acuerdo con los temas prioritarios identificados para cada destino turístico investigado. La OMT (2005) sugiere cinco criterios a ser considerados en la selección de los indicadores: relevancia del indicador en la problemática seleccionada; viabilidad de obtención y análisis de la información requerida; credibilidad de la información y confiabilidad para los usuarios de los datos; claridad y facilidad de entendimiento entre los usuarios; y comparación a través del tiempo y en torno de las regiones.

En ese sentido, desde hace más de diez años la OMT está estudiando los indicadores de la sustentabilidad del turismo e identificó cientos de indicadores diferentes que pueden ser considerados en los estudios sobre la sustentabilidad de los destinos turísticos. A pesar de que la OMT enfatiza que la elección de los indicadores debe determinarse de acuerdo con las necesidades y prioridades locales, recomienda 12 indicadores principales para evaluar la sustentabilidad del turismo: satisfacción local con el turismo; efectos del turismo en las comunidades; satisfacción sustentable del turista; estacionalidad del turismo; beneficios económicos del turismo; gerenciamiento de la energía; disponibilidad y consumo de agua; calidad del agua para beber; tratamiento de cloacas; manejo de residuos sólidos; control de desarrollo (basura); y control de la intensidad del uso.

Hanai (2009) resalta que, en función del sistema de medición, los indicadores de sustentabilidad del turismo pueden ser cuantitativos (números simples, proporciones, porcentajes) y/o cualitativos

(categorías, nivel de satisfacción, etc.) y considera que una combinación entre los dos indicadores (cualitativo y cuantitativo) es adecuada, pertinente, deseable y enriquecedora para el establecimiento de un buen sistema de monitoreo. El autor hace una revisión en su tesis de un conjunto de estudios de caso sobre indicadores de sustentabilidad de turismo (algunos fueron seleccionados y presentados en el Cuadro 1), los cuales permiten una visión abarcadora de los conceptos y sistemas de indicadores de sustentabilidad del turismo usualmente adoptados en diversos destinos turísticos del mundo.

Cuadro 1: Sistemas de Indicadores de Sustentabilidad del Turismo

Sistemas de Indicadores de Sustentabilidad del Turismo	Descripción
Planificación sustentable del turismo en la Isla de Mallorca – España (Ivars Baidal, 2001; Vera Rebollo & Ivars Baidal, 2003)	Crea un modelo de turismo sustentable a partir del análisis del desarrollo turístico de la isla de Mallorca, utilizando básicamente indicadores económicos, turísticos, socioculturales y ambientales.
Medición de las actitudes de los residentes en dirección al Turismo Sustentable en las comunidades locales (Cnoi & Sirakaya, 2005, 2006)	Desarrolla y valida una escala para medir y evaluar las pretensiones, sentimientos y percepciones de los residentes locales que incorporan creencias, conocimientos e intenciones de comportamiento en dirección a sus consideraciones sobre el turismo sustentable.
Sistema de Monitoreo del Turismo Sustentable en Samoa (Twining-Ward & Butler, 2002)	Presenta consideraciones metodológicas importantes para la implementación de un sistema de monitoreo del desarrollo del turismo sustentable en la Isla de Samoa.
Indicadores de gestión ambiental del ecoturismo en reservas naturales en China: el caso de la Reserva Natural de Tianmushan (Li, 2004)	Establece indicadores de gestión para el ecoturismo en la Reserva Natural, los cuales reflejan el estado del ambiente natural, social y económico, las presiones causadas por el turismo y las medidas elaboradas para garantizar el desarrollo del turismo sustentable.
Una guía comunitaria para indicadores de sustentabilidad: aplicación en Iserlohn - Alemania (Valentin & Spangenberg, 2000)	Propone un modelo para el desarrollo de indicadores de sustentabilidad local y para concretar un Programa de Agenda 21 Local ayudando a reducir la complejidad de la sustentabilidad.
Indicadores del desarrollo sustentable del turismo: una aplicación al caso de las Islas Canarias – España (Medina Muñoz & Medina Muñoz, 2003; OMT, 2005)	Evalúa el nivel de sustentabilidad en las Islas Canarias con la aplicación de la lista de indicadores de turismo sustentable de la OMT.
Indicadores de desarrollo Sustentable en Cozumel – México (Frausto Martinez et al., 2006)	Mide el desarrollo sustentable para la región de Cozumel con el uso de indicadores basados en la perspectiva de la Agenda 21 Local.
Indicadores de las condiciones de sustentabilidad del Parque Urbano Monte Calvario de la ciudad de Tandil – Argentina (García & Guerrero, 2006)	Define un conjunto de indicadores destinados a evaluar de forma integral las condiciones de sustentabilidad del Parque Urbano Monte Calvario, a través de la caracterización sistémica del espacio para identificar las variables centrales de análisis y operatividad.
Sistema Español de indicadores ambientales de turismo: aplicación en 18 municipios de España (MMA, 2000; Ximengo, 2002; Anegón, 2002)	El sistema comprende 27 indicadores con el objetivo de evaluar las características que poseen mayor relevancia ambiental en el sector turístico español, así como identificar los principales factores de presión y respuestas específicas del sector.
Desarrollo de indicadores de sustentabilidad para el ecoturismo en unidades de conservación – Brasil (Filleto, 2007)	Presenta 98 indicadores de sustentabilidad para el ecoturismo, considerando los componentes ambiental, social y económico, aplicados a diversas unidades de conservación en Brasil.
Desarrollo y aplicación del Restrictive Goal Programming Synthethic Indicator ($GPSI^R$) en la región costera de Andalucía, España (Blancas, Caballero, González, Lozano-Oyola & Pérez, 2010)	Comprende una propuesta de un indicador sintético capaz de traducir el resultado de 88 indicadores de las dimensiones social, ambiental y económica.

Fuente: Adaptado de Hanai (2009)

Hanai (2009) concluye partir de esta revisión que: algunos indicadores son de difícil aplicación práctica por la inexistencia de datos e información disponible para sus mediciones; algunos sistemas de indicadores presentados conformaron una lista preliminar de indicadores de sustentabilidad que no corresponden necesariamente a una respuesta de la actividad turística y por lo tanto no se relacionan directamente con el desarrollo del turismo en el territorio investigado; el uso en la práctica de indicadores de carácter subjetivo se mostró posible, importante e indispensable para el análisis de la sustentabilidad de un destino turístico, proponiendo la aplicación combinada de ambas fuentes de información de indicadores (cuantitativa y cualitativa); el conjunto de sistemas de indicadores analizados presenta la lista de los indicadores sin la descripción de los objetivos ni la indicación de procedimientos de medición y la forma de aplicación de los indicadores; y algunos trabajos descriptos consideran la participación de la sociedad local en la creación y definición de sistemas de indicadores, destacando los beneficios de su involucramiento en el proceso de selección de indicadores propiciando el monitoreo continuo y la gestión apropiada del turismo en los destinos locales.

La identificación de ese conjunto de sistemas de indicadores permitió conformar una lista preliminar de indicadores, los cuales podrán ser incorporados a otros modelos y sistemas de indicadores aplicados al contexto del desarrollo turístico, buscando su evolución y perfeccionamiento.

En base al relevamiento bibliográfico realizado se identificó el marco (framework) propuesto por Klein-Vielhauer (2009) para el monitoreo de situaciones específicas de sustentabilidad de las actividades de ocio y turismo en diferentes áreas y etapas del desarrollo. El modelo presentado a continuación posee un bache en su operatividad ya que sólo provee orientación general y ofrece posibilidades de adaptación específicas como la incorporación de indicadores de sustentabilidad del turismo y la definición de los criterios de análisis de estos indicadores.

Marco para evaluar la sustentabilidad del turismo y el ocio

El marco propuesto por Klein-Vielhauer (2009) se basa en el concepto de sustentabilidad integrada que presupone un constructo de creación de valor que es sintetizado por consenso mínimo sobre los diferentes valores e intereses nacionales que varían de tipo, intensidad y número, teniendo como base los principios de valoración del sistema presentados en el Cuadro 2.

El constructo “integrador” es utilizado por la autora con el significado de que no hay distinción entre las dimensiones económica, ambiental y social del desarrollo. El constructo se basa en la idea de que la sustentabilidad es dinámica y no debe ser considerada como un objetivo fijo y constante (Klein-Vielhauer, 2009).

El modelo de Klein-Vielhauer (2009) se basa en 15 principios substanciales que son interpretados a partir de los tres objetivos generales del concepto de “sustentabilidad integrada” (“garantía de la

existencia humana", "mantenimiento del potencial productivo de la sociedad" y "preservación del desarrollo y opciones de vida") conforme se puede observar en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Principios del sistema de valoración (Principios substanciales del concepto de sustentabilidad integrada)

Objetivo General de la Sustentabilidad	Principios substanciales del concepto de sustentabilidad integrada
1. Garantizar la existencia humana	1.1 Protección de la salud humana: los peligros y riesgos inaceptables para la salud humana debido a la sobrecarga ambiental deben ser evitados. 1.2 Garantizar las necesidades básicas: para cada miembro de la sociedad debe asegurarse un mínimo de insumos básicos (vivienda, alimentación, vestido, salud) y protección contra los riesgos fundamentales de la vida (enfermedad, incapacidad). 1.3 Asegurar una existencia autónoma: todos los miembros de la sociedad deben tener garantizada su existencia a través de las actividades realizadas voluntariamente (incluyendo la educación de los niños y la asistencia a los ancianos). 1.4 Participación equitativa en el uso de los recursos naturales: los recursos naturales y ambientales deben ser distribuidos de acuerdo con los principios de justicia y una participación equitativa de todas las personas afectadas. 1.5 Reducción de las desigualdades extremas del ingreso y la riqueza: las desigualdades extremas en la distribución de ingresos y riquezas deben ser reducidas.
2. Mantenimiento del potencial productivo de la sociedad	2.1 Uso sustentable de recursos renovables: la tasa de utilización de recursos renovables no debe exceder la tasa de regeneración o poner en peligro la capacidad de los ecosistemas para ejecutar la función. 2.2 Uso sustentable de recursos no-renovables: las variedades comprobadas de recursos no-renovables deben mantenerse. 2.3 Uso sustentable del ambiente como un disipador de residuos y emisiones: la liberación de substancias no debe exceder la capacidad de absorción del medio ambiente y los ecosistemas. 2.4 Evitar riesgos técnicos inaceptables: los riesgos técnicos con impactos catastróficos sobre la humanidad y el medio ambiente deben ser evitados. 2.5 Desarrollo sustentable del capital artificial, humano y de conocimiento: el capital artificial, humano y de conocimiento debe ser desarrollado a fin de mantener o mejorar el desempeño de la economía.
3. Preservación del desarrollo y opciones de vida	3.1 Igualdad de oportunidades: todos los miembros de la sociedad deben tener oportunidades iguales de acceso a la educación, ocupación, información y funciones públicas, así como posiciones sociales, políticas y económicas. 3.2 La participación de la sociedad en el proceso decisorio: a cada miembro de la sociedad se le debería dar la oportunidad de participar en los procesos decisorios relevantes. 3.3 La conservación del patrimonio cultural y la diversidad: el patrimonio cultural de la humanidad y la diversidad cultural deben ser preservados. 3.4 Conservación de la función cultural de la naturaleza: los paisajes culturales y naturales o las áreas de especial singularidad y belleza tienen que ser preservadas. 3.5 Conservación de los recursos sociales: para garantizar la cohesión social, el sentido de la justicia y los derechos, la solidaridad, la tolerancia y la percepción de bienestar común, así como la posibilidad de resolución no violenta de conflictos, deben ser reforzados.

Fuente: Kopfmüller et al., citado por Klein-Vielhauer (2009: 449)

Los principios presentados por los autores fueron creados para permitir el análisis a largo plazo, a nivel local o estadual, identificando las principales necesidades para el futuro en las diferentes temáticas, incluyendo la presencia de diferentes actores como el gobierno y los empresarios.

También hay que considerar el conjunto de reglas instrumentales (Cuadro 3) consideradas por los autores como requisitos procesuales de base que permitirán que los gobiernos pongan en práctica los principios presentados anteriormente.

Cuadro 3: Principios instrumentales del concepto de sustentabilidad integrada

Principios Instrumentales del concepto de sustentabilidad integrada
Internalización de los costos ambientales y sociales externos: los costos ambientales y sociales externos relacionados con el proceso económico deben ser considerados en el proceso.
Descuento apropiado: el descuento no puede discriminar a las generaciones futuras o presentes.
Limitar el endeudamiento público: a fin de evitar restricciones futuras a las acciones del Estado y al alcance del proyecto. En principio, los actuales gastos públicos deben ser financiados por ingresos corrientes.
Aspectos económicos del mercado global: las condiciones económicas globales deben ser proyectadas de modo que los agentes económicos de todos los estados tengan la oportunidad de participar en los procesos económicos.
Reforzar la cooperación internacional: los diversos actores (gobiernos, empresas y organizaciones no gubernamentales) deben cooperar con un espíritu de colaboración global para crear las condiciones políticas, jurídicas y materiales para implementar el desarrollo sustentable.
Capacidad de la sociedad para responder: la capacidad de la sociedad para responder a los problemas en el ámbito natural y social debe ser reforzada a través de innovaciones institucionales adecuadas.
Capacidad de la sociedad para reflexionar: las condiciones institucionales deben ser desarrolladas permitiendo la reflexión sobre las acciones sociales más allá de los problemas aislados y los aspectos individuales.
Habilidad para dirigir: la capacidad de orientar a la sociedad hacia un desarrollo sustentable debe ser aumentada.
Auto-organización: el potencial de auto-organización de los actores sociales debe ser reforzado.
Equilibrio de poder: la creación de opinión y los procesos de negociación y decisión deben ser proyectados de modo que las posibilidades de los actores sociales para expresarse y ejercer influencia sean distribuidas con justicia y los procesos sean transparentes.

Fuente: Kopfmüller et al, citado por Klein-Vielhauer (2009: 450)

El concepto adoptado por el marco de Klein-Vielhauer (2009) considera que es necesaria la adopción simultánea de los dos conjuntos de reglas (Cuadro 2 y 3), y a partir de eso deben ser identificados los principales aspectos de la sustentabilidad a ser evaluados tanto a nivel nacional como local, así como para los diferentes sectores de la actividad turística.

El monitoreo de la sustentabilidad incluye tres etapas: 1) formulación de los temas individuales de análisis empíricos (agenda de investigación); 2) realización de análisis individuales y; 3) realización de síntesis y estudios comparativos en base a análisis individuales. Se deben utilizar tanto contenidos cualitativos de la sustentabilidad del turismo a nivel global, como datos cuantitativos. La propuesta de Klein-Vielhauer (2009) no contempla la identificación de indicadores de sustentabilidad y la definición de criterios de análisis para esos principios, pero los mismos fueron realizados en este trabajo y se presentan a continuación.

PROPUESTA DE UN CONJUNTO DE CRITERIOS DE ANÁLISIS PARA MONITOREAR LA SUSTENTABILIDAD DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS

Los indicadores son esenciales para evaluar de forma adecuada la sustentabilidad del desarrollo turístico. El monitoreo de las actividades de turismo se constituye en un instrumento esencial para la planificación y gestión de sus actividades de modo que sea posible dirigir acciones para lograr la sustentabilidad.

De esta forma, la definición de un conjunto de criterios de análisis de indicadores apropiados para el monitoreo del turismo en base a los principios del desarrollo sustentable no es una tarea simple y

exige que estos representen aspectos relevantes de viabilidad, sustentabilidad y desempeño del sistema.

Considerando esta dificultad se seleccionaron en la bibliografía algunos indicadores de turismo que se incorporaron dentro de cada objetivo general y los principios de sustentabilidad descriptos en el Cuadro 2. A continuación se presenta un conjunto de criterios de análisis de los indicadores incluidos en las dimensiones de evaluación de la sustentabilidad del turismo, propuesto por Klein-Vielhauer (2009) con sus respectivas descripciones.

Cuadro 4: Indicadores de la Dimensión 1

DIMENSIONES, INDICADORES DE SUSTENTABILIDAD Y CRITERIOS DE ANÁLISIS	
DIMENSIÓN 1: GARANTIZAR LA EXISTENCIA HUMANA El desarrollo turístico debe enfocar al individuo como principal beneficiario de sus actividades.	
Indicadores de Turismo	**Criterios de Análisis**
Porcentaje de habitantes que acreditan que el turismo ha ayudado a traer nuevos servicios de infraestructura (datos obtenidos a través de encuestas)	Este indicador será mejor evaluado cuanto mayor sea la percepción de los habitantes locales en cuanto a la contribución del turismo para generar beneficios en la infraestructura del destino turístico.
Número y capacidad de los servicios sociales disponibles para la comunidad (porcentaje atribuible al turismo)	Este indicador será mejor evaluado cuando existe un número elevado de servicios sociales relacionados con la actividad turística disponibles para la comunidad.
Nivel de satisfacción de los habitantes locales con el turismo (datos obtenidos a través de encuestas)	Este indicador será mejor evaluado cuando existe un nivel elevado de satisfacción de la comunidad local con el turismo.
Proporción de turistas en los lugares (media y período de pico/días)	Este indicador es mejor evaluado cuando hay equilibrio en la distribución de los turistas en los períodos, evitando la sobrecarga de los servicios de infraestructura y de entretenimiento y daños considerables al medio ambiente.
Nivel de satisfacción de los visitantes (datos obtenidos a través de encuestas)	Este indicador será mejor evaluado si existe un nivel elevado de satisfacción de los visitantes en relación al destino turístico.
Porcentaje de visitantes que regresan al destino en otra oportunidad.	Este indicador es evaluado positivamente cuando los visitantes regresan al destino turístico en otras oportunidades.
Cumplimiento de la legislación laboral por parte de los emprendimientos turísticos.	Este indicador es evaluado positivamente cuando se constata que los emprendimientos turísticos cumplen con la legislación laboral, evitando la explotación de la mano de obra local.
Abandono de actividades tradicionales debido al turismo.	Este indicador es mejor evaluado cuando es bajo el nivel de abandono de las actividades tradicionales debido al turismo.
Marginalidad de la población local por falta de acceso a los beneficios económicos del turismo.	Este indicador será mejor evaluado cuanto menor sea la marginalidad de la población local, permitiéndole el acceso a los beneficios económicos del turismo.

Fuente: Elaboración propia, 2011

En el objetivo 1 (Dimensión 1) el desarrollo turístico es evaluado a partir de la garantía de la existencia humana, lo que presupone que el individuo debe ser focalizado como el principal beneficiario de sus actividades. De esta forma, los indicadores seleccionados para evaluar la sustentabilidad en esta dimensión constituyen variables que expresen aspectos sociales como la percepción de los habitantes sobre el impacto que el turismo produce en la comunidad con los nuevos servicios de infraestructura y el cumplimiento de la legislación laboral por parte de los emprendimientos turísticos. También indicadores relacionados con los aspectos ambientales como el

análisis de la distribución de turistas por períodos, cuyo objetivo es evitar la sobrecarga de los servicios turísticos y los daños al medio ambiente; así como los indicadores relacionados con los aspectos económicos como el acceso de la comunidad a los beneficios económicos del turismo y sus impactos, como la marginación de las poblaciones locales y la continuidad de las actividades tradicionales de la localidad. En el Cuadro 4 se puede ver el conjunto de dichos indicadores y sus criterios de análisis.

Zelaya et al (2006) realizaron un estudio en la comunidad de Villarreal (provincia de Guanacaste, Costa Rica) donde presentan controversias acerca de la percepción de los pobladores sobre el impacto del turismo en la localidad. Los habitantes consideran que es un impacto positivo porque produce empleo: *…El impacto del turismo es más positivo, principalmente en el aspecto económico: hay más hoteles, más casas, y ha significado mayores entradas económicas a los pobladores porque se han creado más fuentes de trabajo….* (Zelaya et al, 2006: 69).

En este mismo estudio la comunidad percibe que el impacto es más individual que colectivo, pues otro entrevistado afirma que:

*Hoy se percibe que no hay un verdadero progreso comunal por medio del sector turismo, sino que los beneficios económicos que perciben los villarrealeños se quedan a nivel individual o familiar. Por ejemplo, se dice que hay muchas necesidades como la construcción de centros recreativos y deportivos, mejorar las calles o construir aceras peatonales que permitan mejorar su calidad de vida, pero existen muchos obstáculos para ello (*Zelaya et al, 2006: 71).

Paradójicamente el turismo es capaz de integrar comunidades o promover el efecto opuesto de disociación de la misma con su hábitat natural y consecuentemente el aumento de la marginación que puede reflejarse a través de la violencia. Montalvo & Vallejo (2009) estudian los casos de la isla San Andrés y el Parque Tayrona (Colombia) y describen el efecto de la desterritorialización de los nativos en función del crecimiento de la actividad turística, principalmente con la construcción de hoteles y resorts. Lo mismo se repite en diversos países del mundo donde la especulación inmobiliaria expulsa a los pobladores de las regiones más atractivas para dar lugar a los emprendimientos que recibirán a los turistas.

Dichos casos empíricos ayudan a fundamentar la elección de los indicadores presentados en el cuadro anterior pues demuestran que los impactos positivos o negativos del turismo sobre la garantía de la existencia humana deben considerar los diversos aspectos relacionados con ellos. No obstante, se reconoce que existen otros indicadores y otros casos empíricos que puedan contemplar dichos aspectos lo que configura una limitación del espectro delineado por esta propuesta, pero que no la invalida porque es posible incluir y excluir diferentes indicadores dadas las características del destino turístico.

Cuadro 5: Indicadores de la Dimensión 2

DIMENSIONES, INDICADORES DE SUSTENTABILIDAD Y CRITERIOS DE ANÁLISIS	
DIMENSIÓN 2: MANTENER EL POTENCIAL PRODUCTIVO DE LA SOCIEDAD Debe mantener los prerrequisitos indispensables para las actividades sociales y no se restringe a los relacionado a la producción convencional de bienes y servicios (tanto público como privado).	
Indicadores de Turismo Sustentable	**Criterios de Análisis**
Consumo per cápita de energía de todas las fuentes (total, sector de turismo, por persona, por día).	Este indicador será mejor evaluado cuanto menor sea el consumo de energía de todas las fuentes.
Porcentaje de empresas que participan de programas de conservación de energía o que aplican políticas y técnicas de economía de energía.	Este indicador será mejor evaluado si existe un nivel elevado de empresas turísticas que participen de programas de economía de energía o que utilicen técnicas en ese sentido.
Porcentaje de consumo de energía de fuentes renovables (en los destinos y en los establecimientos).	Este indicador será mejor evaluado cuanto mayor sea el porcentaje de consumo de energía de fuentes renovables en los destinos turísticos.
Disponibilidad y consumo de agua.	Será mejor evaluado si existe disponibilidad de agua en los destinos turísticos y el consumo no es excesivo.
Uso del agua (volumen total consumido y litros por turista, por día).	Este indicador será mejor evaluado cuanto menor sea el consumo de agua por los turistas.
Economía de agua (porcentaje de consumo reducido de agua recapturada o reciclada).	Será mejor evaluado si existen acciones para reducir el consumo de agua, como la recapturada o reciclada.
Porcentaje de establecimientos turísticos con agua tratada según patrones internacionales de potabilidad.	Este indicador será mejor evaluado cuanto mayor sea el porcentaje de establecimientos turísticos con agua tratada.
Frecuencia de enfermedades producidas por el agua.	Cuanto menor sea la frecuencia de enfermedades producidas por el agua en los destinos investigados.
Número/porcentaje de visitantes que refieren enfermedades producidas por el agua en la localidad investigada.	Este indicador será mejor evaluado cuanto menor sea el índice de difusión de enfermedades en los destinos receptores, referido por los turistas.
Porcentaje de aguas tratadas (niveles primario, secundario o terciario).	Cuanto mayor sea el porcentaje de aguas tratadas en el destino turístico investigado.
Porcentaje de establecimientos turísticos (o alojamientos) con sistemas de tratamiento.	Cuanto mayor sea el porcentaje de establecimientos que poseen sistemas de tratamiento.
Volumen de basura producido por el destino (toneladas por mes).	Cuanto menor sea el volumen de residuos generados en el destino turístico.
Volumen de basura reciclada (m3) / Volumen total de basura (m^3) (especificar por tipos diferentes).	Cuanto mayor sea la proporción entre el volumen de basura reciclada y el volumen total de basura producido en la localidad investigada.
Cantidad de basura arrojada en las áreas públicas.	Cuanto menor sea la cantidad de basura arrojada en áreas públicas, evitando la contaminación.
Porcentaje de establecimientos comerciales relacionados con el turismo, abiertos todo el año.	Este indicador será mejor evaluado cuanto mayor sea el porcentaje de establecimientos comerciales relacionados con el turismo, abiertos todo el año.
Estado de Preservación de los Recursos Turísticos.	Cuanto mayor sea el estado de acciones que permitan preservar los recursos turísticos.
Número y porcentaje de empleos relacionados con el turismo que son permanentes – válidos todo el año (comparado con los empleos temporarios).	Este indicador será mejor evaluado cuanto mayor sea la estabilidad de los empleos relacionados con el turismo (permanentes).
Número de nativos (proporción entre hombres y mujeres) empleados en el turismo (proporción entre empleos relacionados con el turismo y la población total empleada).	Si hay equilibrio en el número de empleados nativos, considerando el género, y cuando no hay dependencia excesiva de la comunidad local a los empleos relacionados con la actividad turística.
Ingreso generado por el turismo (porcentaje del total de ingresos generados a la comunidad).	Cuanto más equilibrado sea el ingreso generado a la comunidad, a través de la diversificación de sus actividades económicas

Fuente: Elaboración propia, 2011

En el objetivo 2 (Dimensión 2) el desarrollo turístico es evaluado considerando el mantenimiento del potencial productivo de la sociedad. Se deben mantener los prerrequisitos indispensables para diversas actividades sociales, sin limitarse a los prerrequisitos materiales de la producción convencional de bienes y servicios en el sector público y privado. En esta dimensión los indicadores a ser seleccionados para el análisis de la sustentabilidad del desarrollo turístico incluyen variables ambientales como el gerenciamiento de energía, la disponibilidad y consumo de agua, la calidad del agua para beber, el tratamiento de cloacas y el manejo de residuos sólidos, además de las variables económicas y sociales del turismo (Cuadro 5).

Blancas et al (2010) identificaron que los destinos de la Costa de Andalucía (España) con mejor resultado en el análisis de la sustentabilidad fueron los que tratan sus residuos sólidos y desarrollan sistemas de reaprovechamiento del uso del agua. Además, estos destinos utilizan energía obtenida de sistemas renovables, poseen niveles de contaminación atmosférica relativamente bajos (0,1521 t/año/persona), bajo impacto visual relacionado con la densidad demográfica y la arquitectura del espacio, protección del suelo y control de la calidad del agua del baño.

Gössling et al (2012) debaten sobre el consumo de agua potable en la actividad turística y a pesar de apuntar índices de consumo global satisfactorios alertan sobre la gestión de los recursos hídricos y la huella ecológica del agua, principalmente en los destinos turísticos donde hay escasez de agua potable.

En los destinos de sol y playa se destaca la preocupación por los indicadores relacionados con la calidad del agua, tanto del mar como del consumo en los establecimientos turísticos. Esto se debe a que la gestión de los recursos hídricos puede llevar al destino a la declinación si no se realiza con éxito. Isla (2012) expone el impacto de la gestión de los recursos hídricos en la región costera de Buenos Aires (Argentina) que genera diferentes impactos tanto para el mantenimiento de la actividad turística como para la comunidad local.

Las villas turísticas han crecido debido al aumento de la demanda de "sol y playa". Esto significa más servicios, mayor necesidad de superficie de playa, y mayor demanda de sombra para turistas. La torpe administración de las playas, sumado a la erosión natural inducida por tormentas provenientes del sur, han provocado el deterioro de algunas zonas de baño. Los desagües pluviales no sólo aumentan la erosión de la playa, sino que en algunos sectores acarrean desechos domiciliarios a zonas de baño.... El diseño de la red cloacal se orientó hacia lagunas de inundación, pero esta alternativa está originando sectores de sacrificio ambiental debido a olores y contaminación de niveles freáticos. Al mismo tiempo, los volúmenes de agua subterránea son cada vez más escasos y están obligando a planificar reservas hidrogeológicas (Isla, 2012: s/p).

En el objetivo 3 (Dimensión 3) el sistema de monitoreo evalúa el desarrollo turístico considerando la preservación del desarrollo y opciones de vida. Esto significa asegurar igualdad de oportunidades a

todos los miembros de la sociedad (actual y futura), de modo que la generación actual debe establecer y preservar condiciones de libertad para que las generaciones futuras tengan buenas opciones de vida y condiciones de desarrollo. La dimensión 3 incluye indicadores de sustentabilidad que abarcan aspectos económicos, sociales y ambientales como el control del desarrollo y de la intensidad de uso, la estacionalidad del turismo y la planificación y la gestión responsables para lograr la preservación del desarrollo y opciones de vida para las generaciones futuras (Cuadro 6).

Cuadro 6: Indicadores de la Dimensión 3

DIMENSIONES, INDICADORES DE SUSTENTABILIDAD Y CRITERIOS DE ANÁLISIS	
DIMENSIÓN 3: PRESERVAR EL DESARROLLO Y OPCIONES DE VIDA El desarrollo turístico debe asegurar igualdad de oportunidades a todos los miembros de la sociedad, y así la generación actual debe establecer y preservar condiciones de libertad de decisión para las generaciones futuras	
Indicadores del Turismo Sustentable	**Criterios de Análisis**
Existencia o uso del proceso de planificación/desarrollo del turismo local.	Este indicador será mejor evaluado cuando exista un proceso de planificación/desarrollo del turismo local que garantice un acceso equitativo a los recursos limitados y que reoriente las actividades turísticas para aliviar la presión.
Control de la intensidad del uso a través del Número total de llegadas de turistas (media, mensual, en alta temporada) y del Número de turistas por m^2 del lugar (por ej. en las playas o las atracciones) y por km^2 del destino.	Este indicador será mejor evaluado cuando exista un dimensionamiento del flujo de turistas para preservar las regiones ecológicas y los modos de vida tradicionales de las comunidades receptoras.
Llegadas de turistas por meses o trimestres (distribución a lo largo del año).	Este indicador será mejor evaluado cuanto menor sea la estacionalidad del turismo, evitando la inestabilidad de la demanda turística que provoca trastornos y considerables consecuencias económicas negativas en las comunidades receptoras.
Tasas de ocupación del alojamiento licenciado (oficial) por mes (períodos de pico comparados con la baja temporada) y porcentaje de todas las ocupaciones por mes o trimestre.	Este indicador será mejor evaluado cuanto más equilibradas sean las tasas de ocupación en períodos de alta y baja temporada, evitando pérdidas de rentabilidad a los hospedajes y desempleo durante la temporada baja.
Número de hectáreas de vegetación removida (desmonte) para instalar infraestructura turística.	Este indicador será mejor evaluado cuanto menor sea el área de paisaje degradada para instalar infraestructura turística.
Recursos Destinados anualmente a la conservación y mantenimiento de bienes culturales.	Este indicador será mejor evaluado cuanto mayores sean los recursos invertidos anualmente en medidas de preservación para mantener la calidad de los bienes culturales.
Cambios en la biodiversidad.	Este indicador será mejor evaluado cuanto menores sean los cambios en la biodiversidad de la localidad receptora.
Interacción de los emprendimientos turísticos con el artesanado local.	Este indicador será mejor evaluado cuanto mayor sea la interacción de los emprendimientos turísticos con el artesanado local, valorizando la cultura de las localidades receptoras y disminuyendo la presión para substituir al artesanado local por otros tipos de productos.
Nivel de participación local en las consultas relativas a las acciones de desarrollo del turismo local.	Este indicador será mejor evaluado cuanto más elevado sea el nivel de participación local en las consultas relacionadas al desarrollo turístico, con vistas a atender los intereses de las comunidades receptoras.

Fuente: Elaboración propia, 2011

Dichos indicadores encuentran respaldo en la propuesta de Blancas et al (2010) que al aplicar un conjunto de indicadores de sustentabilidad (posteriormente sintetizado) observaron que los destinos turísticos de la Costa de Andalucía que obtuvieron mejor desempeño son los que preservan su patrimonio cultural y consideran la capacidad de carga del ecosistema para preservar el paisaje natural. Asimismo estos destinos presentan estabilidad en el flujo turístico y consiguen promover

mejores condiciones de atención de las necesidades básicas (salud y seguridad) de la población local favoreciendo su bienestar.

En diversos estudios a nivel mundial se pueden encontrar evidencias que justifiquen la elección de los indicadores presentados en el Cuadro 6. En la zona rural de Siena (Región de la Toscana en Italia) Patterson, Niccolucci & Marchettini (2008) utilizaron el Ecological Footprint Analysis para identificar el gap entre la bio-capacidad existente en la localidad y la huella ecológica de los residentes y de los visitantes, permitiendo que la toma de decisiones estuviera dirigida a minimizar el impacto negativo del turismo.

Haven-Tang & Jones (2012) estudiaron el caso de Monmouthshire en la zona rural de Inglaterra y muestran que el éxito de la actividad turística se alcanza cuando participa la comunidad. En este artículo los autores demuestran cómo el compromiso y la participación activa de los interesados en la actividad turística son capaces de generar impactos positivos en la localidad a partir del consenso y la coherencia sobre las proposiciones del destino turístico rural. También Garrod et al (2012) en un estudio realizado en Escocia muestran diferentes niveles de relaciones entre la comunidad local y los emprendimientos turísticos. Para ilustrar dicha relación los autores presentan las estrategias adoptadas por los pobladores y los gestores de los emprendimientos de New Lanark en el Valle del Río Clyde (http://www.newlanark.org/), un pueblo del siglo XVIII declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por su historia ligada al procesamiento del algodón. Un grupo de habitantes tuvo un importante rol en la definición de las prioridades y las actividades locales mediante el debate sobre la recreación y el ocio de toda la comunidad y de los turistas (como ferias navideñas) y la disminución de los impactos generados por los emprendimientos instalados en la localidad.

Así, a partir de las evidencias empíricas presentadas se puede afirmar que la definición de criterios para el análisis de la sustentabilidad del turismo a partir de un conjunto de indicadores, permite enfrentar mejor el desafío de la puesta en práctica subjetiva de la sustentabilidad para permitir una orientación en el monitoreo continuo de las actividades turísticas.

Vale resaltar que el uso de los indicadores enumerados en este artículo debe considerar las características específicas y las prioridades locales de cada destino turístico investigado, de modo que se sugiere la consulta a los actores sociales y las instituciones locales para identificar los principales problemas que afectan la sustentabilidad y establecer las prioridades en la selección de los indicadores que mejor retraten cada realidad investigada.

Esta postura hace más democrático el proceso de selección de indicadores y posibilita una mayor consistencia en la identificación de los principales problemas que deberán ser enfrentados, a partir de la percepción de los diversos públicos interesados. El monitoreo debe proveer una visión más equilibrada para los procesos económicos, ambientales, sociales y culturales de modo de servir de base para la acción futura de las áreas investigadas.

El modelo propuesto en este artículo se diferencia de otros modelos porque busca mostrar a partir de los tres objetivos generales del concepto de "sustentabilidad integrada" (garantía de la existencia humana, mantenimiento del potencial productivo de la sociedad y preservación del desarrollo y opciones de vida) las directrices de sustentabilidad adecuadas a las realidades investigadas. Esto debe posibilitar la definición de parámetros a ser utilizados como pilares para la selección de los indicadores adecuados y el análisis de la sustentabilidad turística como forma de reducir la subjetividad de la sustentabilidad y los diversos desafíos consecuentes; permitiendo un monitoreo del desarrollo turístico que permita una clasificación coherente de su nivel de sustentabilidad y la planificación de futuras acciones sustentables.

Los modelos relevados en el material bibliográfico sobre los indicadores de sustentabilidad para el turismo generalmente evalúan la sustentabilidad turística a partir de las dimensiones económicas, sociales y ambientales sin apuntar a una perspectiva integradora de esas dimensiones para alcanzar objetivos mayores, como los de la sustentabilidad integrada que son explorados en este artículo.

CONSIDERACIONES FINALES

Los aspectos relacionados con la sustentabilidad del desarrollo turístico han adquirido mayor relevancia en los debates sobre el Desarrollo Sustentable, considerando los impactos que la actividad turística causa al medio ambiente, en términos ambientales, socioculturales y económicos. Surge, por lo tanto, la necesidad de monitorear en forma continua los impactos de las actividades turísticas para poder identificar las medidas futuras necesarias para dirigir el desarrollo turístico con fines sustentables.

Los estudios sobre el desarrollo turístico precisan ser viabilizados por mecanismos capaces de prever los impactos y ofrecer nuevos cursos de acción con opciones sustentables, considerando las evidencias que revelen tendencias o perspectivas futuras. Este artículo, cuyo objetivo fue proponer un conjunto de indicadores para monitorear la sustentabilidad de la actividad turística, con sus respectivas descripciones y criterios de análisis a partir del abordaje propuesto por Klein-Vielhauer (2009), fue desarrollado como ensayo teórico. Por medio de la identificación de una lista de indicadores se produce en su análisis un cuadro de indicadores incorporados a las tres dimensiones del modelo (garantizar la existencia humana, mantener el potencial productivo de la sociedad, y preservar el desarrollo y las opciones de vida), para los cuales fueron definidos los criterios de análisis de cada indicador.

Se destaca que el conjunto de indicadores de sustentabilidad del turismo propuesto en este artículo se presenta de forma genérica, buscando contemplar las tres dimensiones de la sustentabilidad integrada, de modo que es necesario adaptarlos a cada destino turístico investigado, a partir de la selección de aquellos que mejor retraten la realidad investigada, a través de la consulta y participación de la población, actores locales e institucionales. Asimismo, podrán ser incluidos otros

indicadores que sean considerados relevantes. Por lo tanto, los análisis producidos en este artículo se resumen en un cuadro sintético que puede ser perfeccionado a partir de nuevas lecturas y análisis que agreguen nuevas orientaciones para los indicadores de sustentabilidad del turismo, incluyendo la indicación de procedimientos de medición y la forma de aplicación de los indicadores, propiciando un análisis más amplio y coherente de la sustentabilidad del desarrollo turístico.

Para estudios futuros se sugiere la realización de investigaciones a partir de la aplicación del conjunto de indicadores de sustentabilidad del turismo identificados en este artículo, analizando proyectos de desarrollos turísticos, destinos y empresas que prestan servicios al sector en base a las dimensiones de la sustentabilidad integrada y a las reglas propuestas en el modelo de Klein-Vielhauer (2009), cuyos resultados obtenidos deberán regir las futuras medidas considerando el turismo sustentable.

Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo económico recibido de la CAPES – Coordinación del Perfeccionamiento del Personal Docente a través de Edital Pró-Administração y CAPES-NUFFIC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agenda 21 Brasileira (2002) “Brasília, DF: Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional”. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/se/agen21/publicac..htm>. Acesso em: 19 dez, 2009

Blancas, F. J.; Caballero, R.; González, M.; Lozano-Oyola, M. & Pérez, F. (2010) “Goal programming synthetic indicators: An application for sustainable tourism in Andalusia coastal counties”. Ecological Economics 69(11): 2158–2172

Bramwell, B. (2001) “Selecionando instrumentos de política para o turismo sustentado”. In: Theobald, W. F. (org.) Turismo Global. Editora SENAC, São Paulo pp. 375-391

Ceballos-Lascurain, H. (1996) “Tourism, Ecotourism and Protected Areas”. IUCN - The World Conservation Union, Gland

Cruz, R. C. (2000) “Política de Turismo e Território”. Contexto, São Paulo

Dahl, A. L. (1997) “The big Picture: comprehensive approaches”. In: Moldan, B.; Bilharz, S. & Matravers, R. Sustanability indicators: a report on the Project on indicators of sustainable development. Wiley and Sons, Chichester, pp. 69-83

Davidson, T. L. (2001) “O que são viagens e turismo: constituem de fato um setor?”. In: Theobald, W. F (org.) Turismo Global. Editora SENAC, São Paulo, pp. 45-51

Gallopin, G. C. (1996) “Environmental and sustainability indicators and the concept of situatioanl indicators: a system approach”. Environmental Modeling & Assessment, Berlin, 1(3): 101-117

Garrod, B.; Fyall, A.; Leask, A. & Reid, E. (2012) “Engaging residents as stakeholders of the visitor attraction”. Tourism Management 33(5): 1159–1173

Gössling, S.; Peeters, P.; Hall, C. M.; Ceron, J-P; Dubois, G.; Lehmann, L. V. & Scott, D. (2012) "Tourism and water use: Supply, demand, and security. An international review". Tourism Management 33(1): 1–15

Hanai, F. Y. (2009) "Sistemas de Indicadores de sustentabilidade: uma aplicação ao contexto de desenvolvimento do turismo na região de Bueno Brandão, estado de Minas Gerais, Brasil". Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Engenharia Ambiental – Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) – Universidade de São Paulo (USP), São Carlos

Haven-Tang, C. & Jones, E. (2012) "Local leadership for rural tourism development: A case study of Adventa, Monmouthshire, UK". Tourism Management Perspectives 4: 28–35

Isla, F. I. (2012) "From touristic villages to coastal cities: The costs of the big step in Buenos Aires". Ocean & Coastal Management. In Press. http://dx.doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2012.02.005 Acesso em 21.06.2012

Klein - Vielhauer, S. (2009) "Framework model to assess leisure and tourism sustainability**"**. Journal of Cleaner Production 4(17): 447-454

Montalvo, A. J. & Vallejo, F. S. (2009) "El mar ¿territorio de quién? Algunos elementos para una propuesta de una antropología del litoral". Universitas Humanística 68: 247-265

OMT - Organización Mundial del Turismo (2005) "Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: guía práctica". Madrid

OMT - Organización Mundial del Turismo (2006) "Tourism highlights 2006 Edition". Madrid

Patterson, T. M.; Niccolucci, V. & Marchettini, N. (2008) "Adaptive environmental management of tourism in the Province of Siena, Italy using the ecological footprint". Journal of Environmental Management 86(2): 407–418

Phillipi Jr, A. & Ruschmann, D. V. de M. (2010) "Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo". Manole - Barueri, São Paulo

Pires, P. dos S. (2002) "Dimensões do ecoturismo". SENAC, São Paulo

Pires, P. dos S. (2010) "Turismo e meio ambiente: relação de interdependência". In: Phillipi Jr, A. & Ruschmann, D. V. de M. (Editores) Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo. Manole - Barueri, S ão Paulo, pp. 3-29

Popova, N. (2003) "Ecotourism impacts/success indicators baseline data 2002: Kalofer pilot region of Central Balkan National Park". Biodiversity Conservation & Economic Growth Project, Sofia

Ribeiro, H. & Stigliano, B. V. (2010) "Desenvolvimento turístico e sustentabilidade ambiental". In: Phillipi Jr, A. & Ruschmann, D. V. de M. (Ed.) Gestão ambiental e sustentabilidade no turismo. Manole - Barueri, São Paulo, pp. 63-82

Ruschmann, D. V. de M. (1997) "Turismo e planejamento sustentável. A proteção do meio ambiente". Papirus, Campinas

Santos, S. R. dos S. & Teixeira, M. G. C. (2008) "Análise do Plano de Desenvolvimento Turístico no Estado do Maranhão: potencialidades e entraves na gestão de Pólo Turístico em município estratégico". In: Anais do XXXII Encontro da ANPAD. EnANPAD, Rio de Janeiro, pp. 1-16

Theobald, W. F. (2001) "Turismo global". Editora SENAC, São Paulo

Van Bellen, H. M. (2004) “Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação”. Ambiente & Sociedade III(1): 67-88

Veiga, J. E. (2005) “Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI”. Garamond, Rio de Janeiro

Zelaya, C. & Arturo, L. (2006) “Percepción sobre el impacto de la actividad turística en una comunidad costera de Guanacaste”. InterSedes: Revista de las Sedes Regionales VII(13): 67-77. Disponível em http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=66615053006 Acesso em 19.06.2012

Recibido el 07 de febrero de 2012
Correcciones recibidas el 10 de junio de 2012
Aceptado el 01 de julio de 2012
Arbitrado anónimamente
Traducido del portugués

LA IDEA DE TURISMO EN SAN CARLOS DE BARILOCHE A TRAVÉS DE DOS GUÍAS (1938)

María de los Ángeles Picone[*]
Universidad Católica Argentina
S.C. de Bariloche - Argentina

Resumen: *La actividad turística estuvo presente en la localidad de San Carlos de Bariloche desde antes de la década de 1930, aunque fue recién cuando se creó el Parque Nacional Nahuel Huapi en 1934 que se convirtió en el eje de una política estatal diseñada en Buenos Aires. La implementación de este plan estuvo caracterizada por la cuidadosa intervención de la Dirección de Parques Nacionales en cuestiones locales y sostenida por diversos mecanismos de divulgación que alimentaron la idea de que el turismo era en Bariloche la actividad a la cual la ciudad estaba destinada naturalmente. Dentro de este marco, jugaron un papel relevante las guías de turismo editadas y publicadas por la mencionada Dirección. En ellas, se refleja el claro mensaje sobre qué identidad se quiere construir en esta región. Sin embargo, las guías de Parques Nacionales no fueron las únicas publicadas. Autores privados que viajaron al sur utilizando los servicios ofrecidos por la Dirección también escribieron guías que sirvieran a otros viajeros. Las similitudes y diferencias que aparecen en estas publicaciones sobre los contenidos, la audiencia y la percepción de Bariloche dan cuenta tanto del mensaje que buscó difundir Parques Nacionales y de cuánto impactó en los turistas. El presente trabajo compara dos guías, una 'oficial' y otra 'privada' publicadas en 1938 para complejizar el mensaje que la DPN quiso dar en la década de 1930.*

PALABRAS CLAVES: S. C de Bariloche, guías, parques nacionales.

Abstract: *The Idea of Tourism in San Carlos de Bariloche Through Two Guides (1938). Tourism has been present at San Carlos de Bariloche, Argentina, since before the 1930s, although it was only when the National Parks Bureau was founded in 1934 that this activity became the centre of a public policy designed in Buenos Aires. The implementation of this plan reflected the careful intervention of the National Parks Bureau in local matters and supported by several spreading procedures that fed the idea that tourism was the only activity to which the city of Bariloche was meant to develop. In this context, the role played by the tourist guidebooks edited and published by the mentioned Bureau was crucial. It is reflected in them the clear message of which identity was the national government trying to build in the region. However, the guidebooks published by National Parks were not the only ones in existence. Private authors that travelled to the South making use of the facilities provided by the Bureau also wrote guides to aid other travellers. The similarities and differences on content, audience and perception of Bariloche that appear in these publications show both the message the Bureau aimed to reach and its impact of tourists. This paper will compare two tourist guidebooks, an 'official' one and a 'private' one, both published in 1938, in order to better understand the complexity of the message of the National Parks Bureau.*

[*] Licenciada en Historia por la Universidad Católica Argentina (UCA), Buenos Aires. Sus intereses giran en torno a la construcción de la nacionalidad en zona de frontera y su articulación con ideas sobre la naturaleza, el paisaje, y la región. Trabajó con investigadores del IIDyPCa-CONICET (S.C. de Bariloche), Argentina. Actualmente es docente en colegios secundarios y se dedica a la investigación independiente. E-mail: anshita_picone@yahoo.com.ar

KEY WORDS: S. C. de Bariloche, tourist guides, national parks

INTRODUCCIÓN

La década de 1930 fue en Argentina un período de reajustes políticos y económicos; y en la región del Nahuel Huapi, uno de nuevas experiencias en ambas esferas. Después del golpe militar del 6 de septiembre de 1930, la vida política argentina tomó un nuevo rumbo con el objetivo de restaurar los valores conservadores anteriores a las elecciones de 1916 pero con un discurso político reformulado cargado de la misión patriótica de consolidar la frontera. A nivel económico, la crisis de 1930 forzó a la clase gobernante a reflexionar sobre la viabilidad de proyecto agroexportador, el cual había sido uno de los pilares de la política conservadora de antaño.

A nivel local, la década de 1930 comenzó con nuevas prácticas de participación ciudadana (por ejemplo, las elecciones del Concejo en 1930). A su vez, la crisis económica había sacudido la región en la década anterior. Desde antes de la conquista militar hasta bien entrado el siglo XX se había desarrollado y consolidado un circuito comercial regional transandino cuyos pivotes fueron Bariloche y Puerto Montt, el cual funcionó hasta la Primera Guerra Mundial (Méndez, 2004). El conflicto europeo de 1914 causó la interrupción de tráfico marítimo en el Pacífico paralizando el comercio y provocando la caída de precios de productos primarios. A esta situación se le sumó el declive de la producción de salitre en el norte de Chile y de la fiebre del oro al sur de Perú, lo cual significó menos demanda de productos primarios para abastecer los yacimientos (Bessera, 2008: 27). Además, la producción regional decaía por la falta de conocimiento ecológico del suelo, de las técnicas más aptas para aquel ambiente y de los ecosistemas andinos, lo que entorpeció “el proyecto agro-pastoril y […] aprovechamiento forestal [para] hacerlo desaparecer como alternativa productiva sólida” (Bessera, 2008: 30).

Tanto el gobierno argentino como el chileno optaron por aplicar medidas que favorecían la integración de estos territorios del sur de cada país a las respectivas economías nacionales como recurso para solventar las pérdidas por la disminución de las importaciones expandiendo el mercado interno. El gobierno de Hipólito Yrigoyen (1916-1922) buscó proteger la producción de diversas regiones del país por medio de la aduana e incrementar así el ingreso fiscal (Ruffini, 2005). En otras palabras, a partir de la década de 1920, la economía local se vio desarticulada por la creación de la Aduana Nacional en Bariloche porque “obligó a replantear los circuitos económicos vigentes hasta entonces” (Méndez, 2004: 1). En términos materiales, la aduana en Bariloche limitó la exportación de ganado a Chile y dislocó los circuitos comerciales que se habían estado consolidando.

El comercio no se reactivó, se agravó la situación con la suspensión de la construcción del Ferrocarril y del camino hacia el Paso Pérez Rosales; además hubo escasez de alimentos, el hospital cerró en 1928, cuando se frenaron las obras del ferrocarril, porque los sueldos y los materiales provenían de esta iniciativa y la usina eléctrica, que se había incendiado, no se pudo usar por meses.

La crisis internacional de 1930 profundizó la recesión porque el gobierno chileno estableció un alto impuesto al ganado argentino y además, el gobierno argentino acordó con el chileno acuerdos sobre el control de cambios que exigían anticipar las operaciones comerciales (Méndez, 2004). Una de las soluciones que se propusieron fue el desarrollo de la industria turística para revitalizar la economía (Méndez, 2004), opción la cual se había barajado desde la década de 1920 (Navarro Floria & Vejsberg, 2009). La creación de la Dirección de Parques Nacionales y la llegada del ferrocarril (ambas en 1934) significaron el fin de la búsqueda de alternativas económicas para la región y la consolidación de un modelo económico basado en la industria del turismo (Ruffini: 2005).

La Dirección de Parques Nacionales se encargó de formular un proyecto económico para la región de Nahuel Huapi que sirviera a los intereses nacionalistas del gobierno (Navarro Floria, 2008a). La iniciativa que tuvo este organismo, presidido por Exequiel Bustillo, de implementar un proyecto exclusivamente basado en el turismo fue materializada de diferentes maneras. Una de éstas fue a través de guías de turismo.

Las guías de turismo como publicaciones para brindar información a turistas que viajaban al Nahuel Huapi datan de por lo menos 1900 (Navarro Floria, 2008b). La particularidad de las guías de Parques es que su objetivo trascendía la simple convocatoria turística: buscaron, además, redefinir la concepción del espacio. Sin embargo, las guías de esta Dirección que se comenzaron a publicar en la década de 1930 no fueron las únicas que se editaron: además de otras agencias estatales (como los Ferrocarriles del Estado), hubieron particulares que publicaron guías de turismo para la región del Nahuel Huapi.

El presente trabajo busca comparar dos guías, una publicada por la Dirección de Parques Nacionales y una particular, escrita por Adrián Patroni. Los puntos que se buscaron confrontar son el contenido de las guías (cómo se justifica el viaje al sur, qué mensaje transmiten y qué vocabulario utilizan), el público al cual están dirigidas y la percepción que tienen sobre San Carlos de Bariloche. A simple vista, parecería que una guía particular estaría menos atada a un discurso político porque tendría objetivos menos tendenciosos. Sin embargo, las diferencias entre las publicaciones no son necesariamente tan nítidas y el hecho de que una sea oficial y la otra no, no excluye que la segunda se sintonice con el mensaje de la primera. Así, se observará qué ideas sobre el turismo y la región yacen detrás de cada relato y se aportará a los estudios del turismo una perspectiva histórica.

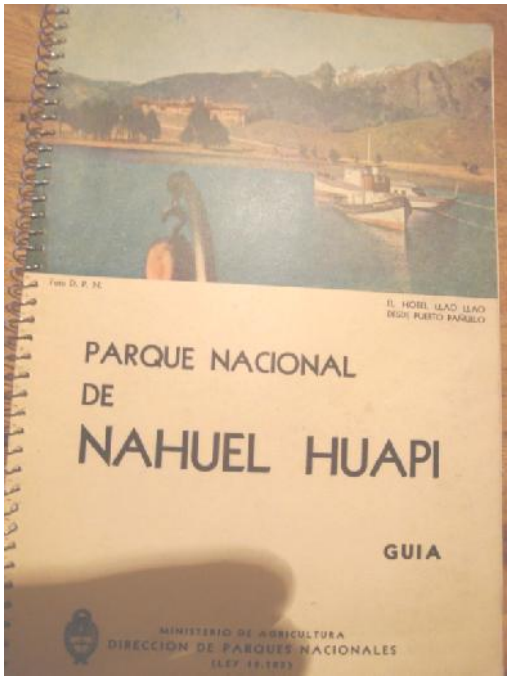
Según Nishimura, Waryszak y King (2006), la relevancia del análisis de este material radica en varios aspectos. Para empezar, las guías de turismo proporcionan ayuda para moldear expectativas y conductas de la futura experiencia del viajero, creando un marco para disfrutar de un lugar. A su vez, actúan como prismas a través de los cuales se puede ver al mundo porque facilitan la formación de imágenes sobre ciertos lugares aún sin visitarlos. Por último, y en estrecha relación con lo anterior, acentúan o discriminan aspectos del lugar de destino contribuyendo a la construcción del carácter de ese lugar y al conocimiento que el potencial viajero puede tener del mismo.

Las imágenes emergen, en esta línea, como una fuente histórica indispensable, ya que en la lectura e interpretación del paisaje afloran como argumento inapelable de un orden geográfico que se traslada al orden social. Desde la perspectiva histórica, las guías de turismo son de especial interés para el presente trabajo porque arrojan luz sobre el estudio de la construcción de paisajes, el cual se vincula al fortalecimiento identitario (Ortega Canero, 2009) y de construcción de nacionalidad (Kucan, 1999). De esta manera, colaboran con la mejor comprensión de la idea de turismo de una época concreta para un territorio de frontera, contribuyendo de esta manera a los estudios sobre construcción de la identidad y el paisaje. En este caso, el del Parque Nacional Nahuel Huapi, Fortunato (2005) ha relevado el rol político que está directamente vinculado a la constitución de las fronteras y al fortalecimiento del sentido de argentinidad que se buscaba reflejar con el reconocimiento de este espacio. Las guías de turismo, como documentos históricos, se presentan, entonces, como fuentes materiales que condensaron la percepción del paisaje de uno o más grupos sociales en función de la construcción identitaria un paisaje en zona de frontera.

EL CONTENIDO DE LAS GUÍAS

La guía oficial editada por la Dirección de Parques se llama “Parque Nacional Nahuel Huapi: guía” (Imagen 1), y es presentada como un primer folleto de 108 páginas que anticipa una guía en cuatro partes de cuatrocientas páginas en total. Es decir que el documento que se ha elegido es a la vez adelanto y síntesis de las cuatro publicaciones posteriores (del mismo año). Estas publicaciones son: 1) Cómo llegar al Parque, 2) Los deportes en el Parque, 3) Historia y Etnología del Parque y 4) Flora, fauna, geología y morfología, climatología del Parque.

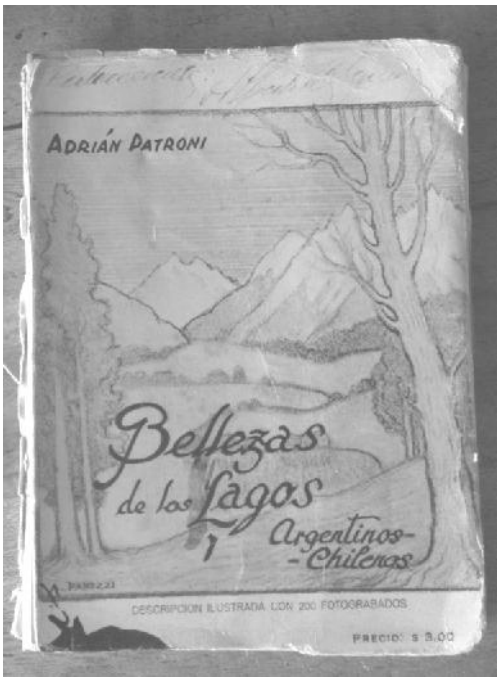
Imagen 1: Portada de la guía de Parques Nacionales (1938)



Fuente: Archivo Regional Histórico (San Carlos de Bariloche).

La guía escrita por Patroni lleva el título de “Bellezas de los lagos Argentinos-Chilenos” (Imagen 2), lo cual a primera vista presenta un panorama mucho más regional, sin que la cordillera denotase división. Ambas guías fueron publicadas en 1938 y se puede asegurar que Patroni tenía la guía de Parques en sus manos (o por lo menos, una edición anterior) cuando escribió la suya porque la cita en una ocasión.

Imagen 2: Portada de la guía de Adrián Patroni (1938)



Fuente: Archivo Regional Histórico (San Carlos de Bariloche).

La guía de Adrián Patroni tuvo por objeto reflejar la belleza de los lagos del sur para invitar a los turistas que no conocían la zona a recorrerla, para traer el recuerdo a quienes ya lo habían hecho y para compartir semejante belleza con quienes no podían viajar. El planteo del texto es informal, es casi un diario de viaje, y el mismo autor lo presenta como una prosa, pobre a su criterio. Además, incluye fotograbados “por ser ellos más elocuentes que todo lo que se pueda referir acerca de aquellas bellezas inigualadas en ninguna otra parte del mundo” (Patroni, 1938: 5). Patroni es un turista más que únicamente comparte sus experiencias.

La guía de Parques explicita que los parques son para la preservación de la flora y fauna pero, a su vez, para el disfrute de la población (DPN, 1938). Las dos características que quedan en evidencia en sus primeras páginas son la belleza imponente del parque y la posibilidad de disfrute, específicamente, la práctica deportiva, científica y artística (DPN, 1938). Sin embargo, en las páginas siguientes se puede percibir más que una simple descripción de las bellezas del sur, aunque esta idea de naturaleza pura y protegida sea un componente significativo en esta publicación. La guía de Parques buscará transcribir una nueva forma de entender el territorio que va más allá de la pureza de la naturaleza: mostrará la acción de la Dirección como marcas de nacionalidad inscriptas en una

política territorial nacionalista (Navarro Floria, 2008a). Como se ampliará más adelante, los hitos de mencionar, incluso de mostrar en fotografías, son construcciones artificiales, como la estación de ferrocarril.

Esta última guía parece tener un público mucho más nítido y un propósito más objetivo. Así como Patroni buscaba contagiar lo que él había vivido como turista, la guía de Parques lo intenta mostrar en una guía que se presenta como más seria, exhaustiva y oficial. Esto no quiere decir que las bellezas de Nahuel Huapi no vayan a encontrarse traducidas en palabras ni fotografías sino que se incluye otra información que refuerza la credibilidad de la publicación y la hace la herramienta básica del turista que quiera visitar el Parque. A lo largo de toda la narración, la Intendencia del Parque y los guardaparques se presentan como la referencia necesaria ante cualquier duda de los visitantes. El turismo está a cargo de y circunscripto por la Dirección de Parques Nacionales. Sólo se puede disfrutar del paisaje a través de su mediación.

Por ejemplo, además de una breve descripción de las bellezas del Parque, la guía armada por la Dirección de Parques establece primero el origen del Parque y transcribe la carta del perito Francisco P. Moreno que dona las tres leguas cuadradas que dieron origen al parque nacional. Inmediatamente, se describe cómo se administra el parque, explicando el rol del directorio, el intendente y los guardaparques. No sólo se enlaza el Parque Nacional a una historia sino que se lo enmarca en una burocracia nacional.

Hay dos puntos que salen a la luz en el discurso de las dos publicaciones: el contraste entre pasado y presente y la alabanza casi constante de la naturaleza. La guía de Parques acentúa la relevancia del gobierno en obras de infraestructura –concretamente, la construcción de hoteles, caminos y vías de ferrocarril– que se presenta como significativa porque sin ella el acceso a la región quedaba restringida a aquellos que se animaban a soportar el viaje. La reivindicación de las acciones de Parques en la región reflejan la idea de apropiación del territorio de este organismo: la tarea civilizadora se distancia, entonces, de una visión de naturaleza prístina que hay que proteger y se acerca a la de una naturaleza a civilizar. Así se disfruta el parque.

En la guía de Patroni, el contraste queda en evidencia cuando el autor describe su primer recorrido hacia Nahuel Huapi en 1918, junto a Francisco Moreno y Manuel Láinez y, en el resto de la guía, el viaje que hizo en 1938 que dio origen a su publicación (Patroni, 1938). A lo largo de todo este recorrido, el contraste entre pasado y presente es constante: la cantidad y calidad de los edificios, la estación de ferrocarril, el muelle del puerto mejorado. Más aún, el autor detalla que las obras de infraestructura (y su posibilidad de ampliar el recorrido en este segundo viaje) son *gracias* a la obra de Parques en la región: “En cambio ahora [en contraste con el viaje anterior], debido a que la Dirección de Parques Nacionales, organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, que funciona desde 1935 [sic], ha realizado una labor formidable, en cuanto a la red caminera que en conjunto abarca 500 kilómetros… La ejecución del hotel Llao-Llao, el asfalto que une a Bariloche con la

península mencionada, las edificaciones que se ejecutan… no sólo representan un esfuerzo digno de encomio, sino que contribuye a dar gran impulso al progreso de la región…" (Patroni, 1938: 125-126).

La segunda cuestión tiene que ver con uno de los objetivos enunciado en la creación del Parque: la preservación de la naturaleza de la actividad humana. El planteo del la naturaleza como santuario y "los seres humanos de paso en una región impropia" (Nuñez, 2008: 6) toma forma en la narración de Patroni, dominada por la presencia imponente de la naturaleza en todas sus formas (por ejemplo, el no poder estar en la cubierta del vapor que los cruza de Bahía López al Hotel Correntoso por el viento que soplaba, o el tiempo que se tardó en hacer este recorrido por la amplitud del lago). Si bien la guía de la DPN hace una detallada descripción del paisaje, también incluyen otros elementos como mapas de carreteras, datos hoteleros, y listas de actividades. Patroni, por otro lado, parece resaltar el carácter imponente de la naturaleza en cada oportunidad y justifica así la cantidad de fotograbados, mostrando todos ellos paisajes, la mayoría sin mediar.

Además de este acento en la naturaleza, hay otra característica que diferencia a la guía de Patroni de la de Parques: la concepción más regional, la cual se pone en evidencia en el título y en los capítulos. La mitad de la obra se refiere a las zonas chilenas que visitó el autor. Mientras los Parques Nacionales buscaban consolidar el estado nacional en zona de frontera (Navarro Floria, 2008a) la idea de *región* en Patroni es más integral y menos dividida por la cordillera. A pesar de haber utilizado la guía y de ser el tipo de turista promovido por Parques Nacionales, Patroni hace eco de la regionalidad transcordillerana que había pervivido en Bariloche.

El trayecto de viaje en ferrocarril es descripto por ambas guías de manera diferente aunque con un mensaje similar. La guía de Parques describe el recorrido dentro de su aparto "Cómo llegar a Nahuel Huapi" (junto con los itinerarios en automóvil y en avión). La guía de Patroni, por otro lado, lo describe en primera persona contando cómo él llegó a Nahuel Huapi en su segundo viaje. Es interesante observar cómo se repiten ciertos elementos pero cómo otros son diferentes o están más matizados en una u otra guía.

En referencia al viaje en ferrocarril, la recurrencia a la comodidad en ambas guías sugieren que era un aspecto de real importancia a la hora de elegir un lugar para viajar y que ciertos estándares de confort eran esperados entre los públicos destinatarios de estas guías, como se verá más adelante. En sí, el contenido de la guía oficial no exagera la comodidad de los coches pero la acentúa y, a su vez, exalta la belleza de los paisajes. Patroni, en cambio, se aburre con la monotonía de éstos pero acepta que el confort de los coches facilita el viaje, especialmente en comparación con un viaje anterior que a tales fines había descripto en su primer capítulo. Así como la guía de Parques, en su narración, transmite dinamismo y rapidez, Patroni da la cuenta de que cada vez que se llega a una ciudad, "todos experimentan la sensación del viaje que, en pos de un recorrido por zonas de relativo desierto, llega al anhelado oasis" (en esta cita en particular, el autor se refería a la llegada a Valcheta) (Patroni, 1938: 18). El trayecto, contado en primera persona, no aparece tan cómodo y ameno como

se infiere de la guía de Parques. (Posteriormente, Patroni anotará que un turista que frecuenta la zona le recomienda el camino en automóvil por Junín de los Andes). La guía de Patroni pareciera matizar el mensaje que se ha encontrado en la guía de la DPN.

Dado que las guías son guías para el turista, y el turista busca esparcimiento, además de las descripciones sobre cómo llegar al Parque, la ciudad en sí y las comodidades que se ofrecen, ambas publicaciones dedican varias páginas a especificar las oportunidades de prácticas deportivas en el Parque. Si bien las guías mencionan la posibilidad de practicar esquí (y se mencionan las escuelas de esquí de Otto Meiling y de Hans Nöbl), están totalmente orientadas a la temporada de verano: describen las excursiones para hacer en esta época del año. Patroni hila la cuestión deportiva con su narración en primera persona y transcribe más un diálogo con turistas recurrentes que conocen sobre aquellas prácticas.

Por ejemplo, uno de sus compañeros en la excursión al lago Mascardi le cuenta sobre el alpinismo: “La única diferencia es que se le denomina andinismo. En Bariloche existen cultores con proezas de haber llegado algunos a la cumbre de este volcán [el Tronador], a 3470 metros” (Patroni, 1938: 62). Sigue una lista de quiénes lo hicieron, y se aclara que son miembros del Club Andino Bariloche, dándole entrada a esta institución a la guía. De aquí es un solo el paso que se da a describir el esquí: “Simultáneamente al andinismo, adquiere interés el esquismo, deporte de invierno, existiendo en Bariloche y sus contornos, aficionados que llaman la atención de muchos expertos… Cuenta la región de los lagos con canchas excelentes para llevar a cabo el esquí; parece que la más admirable, es la del cerro Catedral, rivalizando con las mejores del mundo” (Patroni, 1938: 63). Por último, va a referirse a la pesca deportiva en el lago Traful: “Su fama es conocida en Gran Bretaña y en Estados Unidos de Norte América, pues llegan aficionados de ambas procedencias. En cuanto al salmón, está equiparado con el de Escocia, que es considerado el mejor del mundo” (Patroni, 1938: 90).

Al referirse a la hotelería barilochense, Patroni es más informal que la guía de Parques, nombrando la ubicación de los hoteles a medida que los visita. La otra guía, en cambio, enlista los hoteles y detalla la cantidad de habitaciones, camas y baños y la forma de iluminación (todos contaban con energía eléctrica, excepto el hotel “Santa María” en el camino al Correntoso). Esta guía incluye además una lista de tres recreos y detalles sobre dónde acampar. Es curioso que el mensaje básico sea el de cuidado con el fuego, no con la basura: “quemar los desperdicios, enterrar las latas y botellas. No olvidar que estas últimas, con el sol, en tiempo de sequía producen incendios… EL FUEGO ES EL MAYOR ENEMIGO DEL PARQUE” (DPN, 1938: 40, mayúsculas en el original).

En ambas guías el claro ejemplo de confort es el hotel Llao-Llao, a cuya descripción se dedican un par de páginas (Imágenes 3 y 4), subrayando la arquitectura en sintonía con el paisaje, el lujo, los detalles modernos de decoración, la cancha de golf de nueve hoyos y las instalaciones para la vida

social (como la diversidad de salones) y la comodidad de los huéspedes (como los dormitorios para los valets).

Imagen 3: Una de las láminas desplegables de la guía de Parques Nacionales, con fotografías del hotel Llao-Llao

Fuente: Archivo Histórico Regional (San Carlos de Bariloche).

Imagen 4: Fotograbados del hotel Llao-Llao en la guía de Adrián Patroni (páginas 40 y 41)

Fuente: Archivo Histórico Regional (San Carlos de Bariloche).

La terminología utilizada revela las ideas detrás de los objetivos concretos de las guías. Una de estas acepciones es el *patriotismo* o la *labor patriótica*. La guía de Patroni utiliza esta expresión para referirse al trabajo que había desempañado hasta entonces el Ingeniero Emilio Frey durante cuarenta años como miembro de la Comisión de Estudios Hidrológicos, como Intendente del Parque Nacional Nahuel Huapi y como poblador. También utiliza este término para hablar de la labor del Perito Moreno en la comisión de límites y su actitud "devolviendo al Estado las tierras que por ley del Congreso le fueron acordadas…expresando las ventajas que reportaría mantener la propiedad de la mayor parte de esos lugares hermosos, para el mejor provecho de las generaciones presentes y de las venideras…" (Patroni, 1938: 115).

Otro término utilizado por ambas guías con bastante frecuencia es el *progreso* materializado en las obras de infraestructura impulsada por la Dirección de Parques. Patroni dedica un capítulo a exaltar esta labor y lo considera la base del desarrollo local. La guía oficial describe a Bariloche como un pueblo en pleno crecimiento y símbolo de progreso, auspiciado por la misma Dirección.

LA AUDIENCIA

Ambas guías están pensadas para un público turista de élite radicado en Buenos Aires. Como tal, es un grupo interesado en determinadas actividades de recreación y turismo y que espera ciertos servicios y comodidades. Desde 1934 la Dirección de Parques Nacionales había promovido la llegada de turistas acomodados (Navarro Floria, 2008b), razón por la cual es fácil suponer que sus publicaciones turísticas estaban orientadas a esta audiencia particular. Las características mencionadas (un público acomodado, porteño y exigente) están reflejadas a lo largo de las guías en las explicaciones de cómo llegar al Parque, qué excursiones hacer y qué servicios hoteleros y recreativos se ofrecen.

En la guía de Parques, se detalla bajo el título "Cómo llegar al Parque" el itinerario a seguir para llegar a San Carlos de Bariloche tanto en automóvil, ferrocarril o avión, siempre partiendo desde la ciudad capital. Queda en evidencia que el público que se esperaba era un público porteño. Se enlistan seguidamente las fuentes de información para el turista, todas ellas sitas en la ciudad capital con sus respectivos números de teléfono. Se incluye, además, la posibilidad de transportar por ferrocarril un automóvil o lancha, lo cual esclarece aún más la audiencia en cuestión: una que evidentemente es propietaria de estos medios de transportes y no sólo puede abonar su traslado sino que, además, lo desea.

En esta misma publicación se detalla el viaje en ferrocarril desde la estación Constitución en Buenos Aires. Se incluyen fotografías tanto de las estaciones como de los coches para demostrar que los 1700 kilómetros de recorrido no eran necesariamente fatigosos e incómodos. Por el contrario, se presenta el viaje como "una excursión de placer... [un viaje] descansado y ameno debido a la variedad y colorido que ofrecen las diferentes regiones y ciudades que el ferrocarril atraviesa" (DPN,

1938: 13). Estas descripciones son ampliadas con una detallada reseña del viaje en sí, acentuando las comodidades (por ejemplo, la falta de necesidad de hacer trasbordo entre el ferrocarril del Sud y el ferrocarril del Estado) y las bellezas del paisaje.

En su narración, Patroni (que viajó en ferrocarril) no se detiene demasiado en estos detalles, aunque sí subraya la diferencia de comodidad entre un antes y un después, comparando los dos viajes que hizo, uno en 1918 y otro en 1938. En su primer capítulo, el autor narra el viaje y sus peripecias, para luego resaltar las comodidades del tiempo en que publica su guía, incluyendo la novedad de que no se necesitaba hacer trasbordo en todo el viaje (Patroni, 1938). El confort del viaje es recurrente en ambas publicaciones, posiblemente refleje las audiencias a las cuales estaban destinadas: muy probablemente el mismo tipo de público.

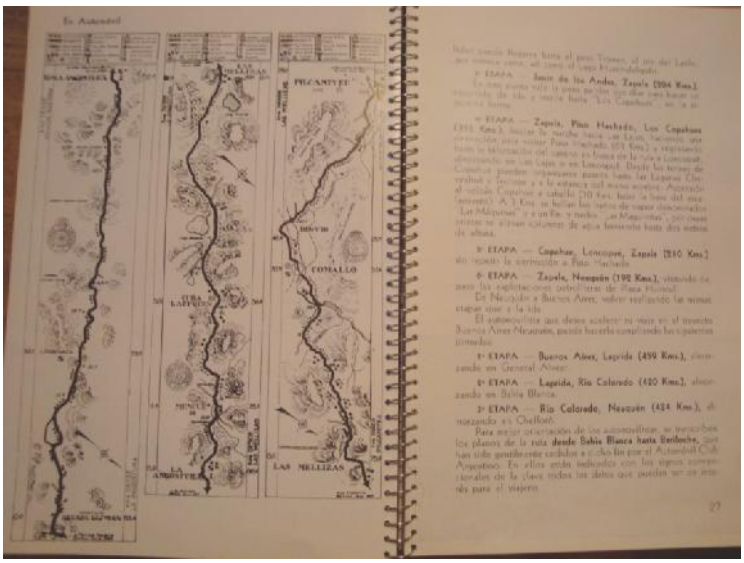
En su descripción de Bariloche y sus alrededores en toda la guía, Patroni tiene un lector en mente, alguien que, como dijo en su primer capítulo, se contagie de su prosa y quiera ir a visitar el sur. La clave en su escrito no es sólo la belleza del paisaje y la arquitectura moderna, lujosa y acorde al paisaje que la rodea, sino también el progreso que se hace visible por medio del desarrollo urbano. Uno de los ejemplos que proporciona Patroni de este progreso conectado a la acción de Parques es el hotel Llao-Llao (inaugurado en enero de 1938). Destaca el autor no sólo la inversión de Parques Nacionales sino también la labor del arquitecto en los detalles, la ubicación y la planificación moderna y lujosa. A su vez, promociona la cancha de golf y la venta de terrenos en la península Llao-Llao, lo cual nos acerca aún más a una audiencia bastante más limitada. “¡Lástima que sólo beneficie a los menos!” agrega el autor (Patroni, 1938: 42), lamentándose que tanta belleza no pueda ser disfrutada por la mayoría.

El turista que va en automóvil, también tiene sus consejos y, nuevamente, está explícito que aquel proviene de Buenos Aires (DPN, 1938). También se incluyen mapas de cada etapa del itinerario Buenos Aires – Bariloche y su correspondiente descripción. Además de los caminos, vías, estaciones de ferrocarril y accidentes geográficos, se incluyen en los trazados, hoteles, oficinas de correos, telégrafos y telefónica, delegaciones del Automóvil Club Argentino (A.C.A), surtidores (carga de combustible), talleres mecánicos, curiosidades, plazas, canchas de tenis y de golf y piletas de natación. Llama la atención, quizá, la inclusión de los últimos tres ítems, lo cual lleva a pensar que la estadía en algunos lugares era lo suficientemente extensa como para hacer uso de aquellas instalaciones. Por otro lado, consolida la visión de un público con determinadas características económicas y preferencias recreativas.

Es curiosa la constante contraposición entre lo que este público está acostumbrado a enfrentar en Buenos Aires y lo que puede encontrar en el camino hacia el sur. Por ejemplo, en el apartado sobre cómo viajar a Nahuel Huapi en automóvil se advierte sobre la importancia de chequear el funcionamiento del coche de forma exhaustiva y llevar todo tipo de repuestos y herramientas en caso

de que ocurra un desperfecto en el camino: “estos detalles, olvidados en Buenos Aires, deben ser especialmente tenidos en cuenta...” (DPN, 1938: 20).

Imagen 5: Últimos tramos del recorrido Buenos Aires-Bariloche en automóvil y parte de la explicación (Guía de Parques Nacionales). En la parte superior a cada tramo están las referencias que incluyen surtidores, canchas de tenis y golf y pileta de natación



Fuente: Archivo Histórico Regional (San Carlos de Bariloche).

La descripción de las posibilidades de práctica deportiva que se ha examinado (andinismo, pesca y esquí) también denotan un público en particular, uno que quiera (e incluso acostumbre) a practicar esos deportes.

LA PERCEPCIÓN DE BARILOCHE

Si bien las dos guías están escritas para un público específicamente capitalino y de cierta solvencia económica, la perspectiva que tienen de la ciudad de San Carlos de Bariloche no es la misma, aunque hay puntos de encuentro.

Como hemos visto, ambas guías utilizan el término *progreso* reiteradamente para referirse a la expansión urbana de Bariloche apoyada y dirigida por la Dirección de Parques Nacionales y dinamizada por la actividad turística: “Puede decirse que el progreso de San Carlos de Bariloche está en sus comienzos, pues ello deriva del incremento que ha tomado el turismo, debido a la eficaz propaganda que le prestan los grandes rotativos metropolitanos, sin desconocer la de la Comisión Nacional del Parque Nahuel Huapí, al par que cada turista… difunde en forma entusiasta sus impresiones” (Patroni, 1938: 24).

La guía de Parques define a esta ciudad como “el núcleo de población más importante del Parque,... es la ‘entrada al Parque’ y terminal de los FF.CC. del Estado” (DPN, 1938: 29 y 33) y

consolida su importancia con una lista de decretos sobre mesuras y límites de la ciudad e incluso se presentan medidas efectivas del gobierno nacional para el desarrollo de la zona. Bariloche es el eje de acción de la Dirección de Parques acorde a sus intereses nacionalistas con especial hincapié en la frontera. Más allá de la mención de Carlos Wiederhold (y su introducción como el fundador), la ciudad es presentada como un ejemplo dinámico de progreso: "La importancia de San Carlos de Bariloche está señalada por su propio movimiento económico y social. El progreso de su movimiento social, se señala cada día en aumento por la constante afluencia de turismo y por oportunas medidas del Gobierno Nacional y de la Dirección de Parques Nacionales" (DPN, 1938: 30). Aclaremos que la única mención de "300 años de fecunda historia" (DPN, 1938: 9) no quiere decir que se desconozca la tradición conquistadora y misionera. De hecho, en el volumen de historia del Parque (que se publicó en el mismo año), se detalla extensamente la labor expedicionaria rastreada hasta el siglo XVI, cuando comenzaron los intentos de encontrar una ciudad legendaria a orillas de un gran lago.

El turismo y los agentes de gobierno nacional son responsables de aquel dinamismo. Concretamente, se listan los ejemplos edilicios que demuestran esta avanzada como destello del futuro del Parque, asociándolos a la gestión de la Dirección de Parques y enmarcándolos en un plan de urbanización (en cuyo eje se encuentra el Centro Cívico y la estatua a Roca).

Lo primero que percibe Patroni al llegar a Bariloche en su segundo viaje al sur es cómo la aldea progresó y cómo la arquitectura transmite aquel progreso: "Nos fue fácil advertir la favorable transformación y amplitud adquirida por la primitiva aldea. La primera nota llamativa en tal sentido nos la dio el edificio de la estación,… como otros varios, hasta llegar al hotel donde nos alojábamos" (Patroni, 1938: 21). El autor enlista estas construcciones: el Banco Nación, la Escuela Francisco P. Moreno, la Administración de Parques Nacionales, el Hospital Regional y el Centro Cívico. Como lo indica la guía de Parques, estas últimas dos edificaciones no estaban terminadas en el momento que Patroni realizó su viaje. Si la guía se terminó de imprimir en septiembre de 1938, su recorrido por el sur fue anterior, razón por la cual es imposible que haya visto terminado el Hospital Regional (inaugurado el 19 de diciembre de ese año) y el Centro Cívico (habilitado el 17 de marzo de 1940). Según Juárez (2001), se esperaba que se inaugurara el Centro Cívico en invierno de 1938 por lo cual es probable que Patroni haya visto las obras avanzadas.

Además de la intención de subrayar el rol estatal en la promoción del turismo de élite como sostén dinamizador del progreso en la ciudad, hay otras dos esferas en las cuales la guía de Parques promueve una apreciación propia de Bariloche: el ámbito geográfico y el ámbito histórico. En primer lugar, la descripción se basa en la comparación con los paisajes europeos, especialmente los Alpes suizos. Sin embargo, esta comparación no es exclusiva de Parques Nacionales pues cuando narra su llegada a Bariloche, Patroni también hace alusión a los mismos paisajes a la hora de describir el pueblo, incluso también cuando recorre la base del cerro Tronador. En otras palabras, esta imagen de aldea suiza inscripta en las montañas a la orilla de un lago parece tener relevancia en los imaginarios de los posibles lectores y es una herramienta útil a la hora de referirse a Bariloche.

En segundo lugar, en la guía de Parques se enumeran ciertos "motivos históricos" (DPN, 1938: 29-30) que se insertan en un discurso sustentado en la apropiación del paisaje en sintonía con valores específicos heredados de una época. En forma concreta, se referían a la *conquista del desierto* como al dominio y la explotación de una naturaleza salvaje no necesariamente vacía de habitantes (Nuñez, 2008). Este corpus ideológico fue reformulado en función de nuevos intereses nacionales que se reforzaron durante la década de 1930, contextualizados por un ambiente bélico en el cual se buscaba consolidar la nación, traducida en el territorio (Navarro Floria, 2008a).

Los motivos históricos aludidos en la guía de Parques son "el añoso ciprés que se encuentra frente al lago,... [y] la primera casucha de madera levantada en el pueblo por Don Carlos Wiederhold" (DPN, 1938: 30-31). Según se describe, estos monumentos representan dos hitos históricos que buscan transmitir un momento fundacional del pueblo de Bariloche: la aventura de Francisco Moreno (porque, describe la guía, en aquel ciprés fue donde estuvo atado en cautiverio ordenado por el cacique Shaihueque) y el acto fundacional de Wiederhold. De esta manera, el valor histórico atribuido a Bariloche yace en su testamento como

Así como se hace referencia al pasado para legitimar y vigorizar el proyecto de Parques, también se recurre al presente para consolidar las perspectivas a futuro. Para Patroni, como hemos visto, el progreso está en sus comienzos y todo a su alrededor demuestra lo que ha de venir: menciona al Centro Cívico y al Hospital Regional sin que éstos estén terminados, nombre a la avenida costanera, en su primera etapa de construcción, y a las mansiones que han de edificarse, precedidas por algunos ejemplos. Este progreso, para el autor, no está sólo conectado con la acción de Parques Nacionales sino también con la presencia militar en la zona y, más profundamente, con la necesidad de argentinizar la frontera patagónica.

La medición del progreso que explicita Patroni (y que la guía de Parques refleja de manera más formal) tiene que ver más con lo que las nuevas construcciones representan para Bariloche que con la edificación en sí (Imagen 6). La apertura de caminos, la usina eléctrica instalada en Puerto Moreno que provee electricidad al pueblo, el muelle del puerto mejorado, las oficinas de diferentes dependencias estatales (como la de Correos y Telégrafos), la biblioteca pública (y la supuesta próxima biblioteca nacional, que nunca se concretó), el futuro centro cívico y hospital regional, todos ellos muestran, según las fuentes que se estudiaron, el progreso porque contribuyen con la comodidad del turista. Además, la oferta hotelera mayormente referida en la guía de Parques da cuenta de las facilidades que se brindan para cumplir con las exigencias de los visitantes (DPN, 1938). En otras palabras, la visión de Bariloche que las guías buscan transmitir es de un pueblo preparado para recibir a determinado público turista acostumbrado a determinadas comodidades, en pleno crecimiento en función de esta actividad económica y en condiciones de satisfacer las necesidades de quienes lo visitan.

Imagen 6: Fotograbados de la calle Mitre y la escuela Perito Moreno de la guía de Adrián Patroni (páginas 22 y 23)

Fuente: Archivo Histórico Regional (San Carlos de Bariloche).

Por último, salta a la luz en ambas guías el liderazgo de la Dirección de Parques Nacionales para impulsar el pueblo. En palabras de Patroni, es digna la mención de las obras completas y proyectadas de caminos e infraestructura edilicia (varias de las cuales no se llevaron a cabo): "Por lo que dejamos constancia, advertirá el lector la labor desarrollada y la que tiene entre manos la… Dirección de Parques Nacionales, entidad de carácter honoraria (sic), que en tan corto lapso de tiempo ha realizado un esfuerzo meritorio que dice mucho a favor de los caballeros que la integran, impulsados por miras altamente patrióticas…" (Patroni, 1938: 128). Más aún, este autor cita la definición que la Dirección da a los parques nacionales (y que hemos citado más arriba).

CONCLUSIONES

La propuesta que se planteó fue examinar dos guías de un mismo año no sólo para contribuir a la historia del turismo en Argentina, en especial en un territorio de frontera, sino también para colaborar con el estudio de la construcción del paisaje utilizando fuentes inéditas. Este trabajo se enmarcó en la relevancia de estas publicaciones como imágenes que condensan las ideas sobre el paisaje y el territorio como ámbitos de construcción identitaria. En este contexto, arrojar luz sobre el proceso de construcción de nacionalidad en zona de frontera y sobre cómo aquellas ideas de lo que *debía* ser lo nacional se proyectaron en la relación entre el hombre y el paisaje, reflejado en las publicaciones que se analizaron.

Al comparar ambas guías se encontró, en primer lugar, que la audiencia era básicamente la misma: un público localizado en Buenos Aires que viaja al Sur en verano y espera ciertas comodidades y servicios. Las guías intentaron reflejar que la oferta hotelera y recreativa se ajustaba a

sus exigencias. El gran ícono que refleja el tipo de público que se espera es el hotel Llao-Llao, descripto extensamente en ambas publicaciones.

Los contenidos de las guías son similares, aunque presentados y desglosados de diferente manera, porque los objetivos de las publicaciones eran distintos. Mientras Patroni buscaba contagiar su entusiasmo y admiración por la región del Nahuel Huapi para que fuera visitada (y que ha logrado en nosotros), la guía oficial buscaba más que nada informar y preparar al turista para su viaje al sur, además de adelantar lo que se publicaría posteriormente en cuatro tomos. A pesar de la diferencia en los objetivos, ambas guías transmiten la sensación de progreso que se veía en la ciudad, liderado por la efectiva acción de la Dirección de Parques. Además, las dos publicaciones resaltan la belleza de región, aunque Patroni aparece alejado del proceso constitutivo de nación que la DPN estaba llevando adelante, posiblemente porque transmite experiencia en primera persona mientras que la de Parques reafirmaba la labor en obras de infraestructura como herramientas de civilización y, por ende, nacionalización de la frontera. Sin embargo, el contraste entre pasado y presente, puesto en evidencia en la intervención urbanística de Parques, es un elemento común en ambas publicaciones y de reconocimiento hacia esta institución. Es decir, no se trata de valores contrapuestos, la guía de Patroni muestra mayor independencia de los compromisos políticos del proyecto de Parques Nacionales.

Ambas publicaciones contienen un mensaje básico común: la obra de la Dirección de Parques Nacionales es, al tiempo de impresión, determinante para el progreso de Bariloche. La percepción que transmiten las guías sobre el pueblo es de un lugar que gracias a la acción de Parques (traducida en la promoción del turismo como modelo económico excluyente y exclusivo y el liderazgo en las obras de infraestructura más allá de sus funciones), estaba despegando en términos de *progreso*. Patroni subrayó esta característica en diversas ocasiones, en especial porque pudo confrontar dos viajes, antes y durante la gestión de Parques. En su escrito reconoce que es clave para este progreso la industria turística, impulsada exclusivamente por aquel organismo. A su vez, la ciudad se inscribe, según las publicaciones, en un marco de referencia geográfico (Europa, en especial los Alpes suizos) e histórico (a partir de la donación del perito Moreno, recordemos que esta esfera se amplía en una guía publicada luego). Se plantea así el proyecto de Parques en ambas guías enmarcado por un pasado, reafirmado en el presente y proyectado en el futuro.

Por último, una diferencia sutil pero muy importante es la visión que cada guía tiene de la región. Para Parques, la región es un territorio dentro de la nación y su acción está condicionada por el límite internacional mientras que para Patroni la región que visita no está dividida por la cordillera: entiende los paisajes chilenos como una extensión de la visita al sur argentino que ocupan la mitad de su libro. La guía de Parques los excluye con la ausencia en su narración de viaje. Patroni unifica a nivel paisaje una región que había estado integrada económicamente. La visión de Parques busca delimitar esa región económica a los límites internacionales. La originalidad radica en el quiebre en

esta proyección territorial por medio del turismo. Sin embargo, la división no tiene que ver con la actividad turística en sí porque la integración se repetirá de todos modos.

La visión de ambas guías permite reconocer una valoración del paisaje mediada por consideraciones sociales y políticas. Ninguna descripción del paisaje es neutra. En este sentido, las similitudes y diferencias entre las guías permiten evidenciar la intencionalidad estatal detrás de la promoción al turismo. La constitución del Parque Nacional, como indica Fortunato (2005), es una estrategia política, antes que ecológica, y los atractivos con que se convoca a visitar la región repiten esta intencionalidad.

Hacer turismo, desde la DPN, es mucho más que simple disfrute, es la consolidación de una ciudadanía. Todo ello se omite en Patroni, quien destaca las obras en términos de servicios y estética edilicia, pero para quien el paisaje no habitado sigue concentrando el mayor sentido de su visita.

Agradecimiento: El original de este trabajo fue presentado en el IX Congreso Argentino-Chileno de estudios históricos e integración cultural llevado a cabo en la ciudad de San Carlos de Bariloche, Argentina, los días 25-26 de abril de 2011. Además, es una primera reflexión sobre algunas fuentes que se utilizaron para la tesis de licenciatura de la autora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bessera, E. (2008) “Políticas de Estado en la Norpatagonia Andina. Parques nacionales, desarrollo turístico y consolidación de la frontera. El caso de San Carlos de Bariloche (1934-1955)”. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Comahue (mimeo)

Fortunato, N. (2005) “El territorio y sus representaciones como fuente de recursos turísticos. Valores del concepto de ‘parque nacional”. Estudios y Perspectivas en Turismo, 14(4). 314-348

Juárez, F. N. (2001). “Bariloche camino al centenario” Río Negro, 24 de junio de 2001, disponible en www.rionegro.com.ar

Kucan, A. (1999) "Cultural landscapes as symbols of national identity-protection or change?" Agriculturae Conspectus Scientificus, 64 (4), 259-268

Méndez, L. (2004) “Economías regionales en crisis. La crisis económica de 1920 y su resolución en el Gran Lago. La región de Nahuel Huapi 1920-1934”, (mimeo)

Navarro Floria, P. (2008a) “El proceso de construcción social de la región del Nahuel Huapi en la práctica simbólica y material de Exequiel Bustillo (1934-1944)” Revista Pilquen, 9(9), www.scielo.org.ar

Navarro Floria, P. (2008b) “La ‘Suiza argentina’, de utopía agraria a postal turística: la resignificación de un espacio entre los siglos XIX y XX” III Jornadas de Historia de la Patagonia, www.hechohistorico.com.ar

Navarro Floria, P. y Vejsberg, L. (2009) "El proyecto turístico barilochense antes de Bustillo. Entre la prehistoria del Parque Nacional Nahuel Huapi y el desarrollo local". Estudios y Perspectivas en Turismo 18, 414-433

Nishimura, S., Waryszak, T. & King, B. (2006) "Guidebook use by Japanese tourists: a qualitative study of Australia inbound travellers" International Journal of Tourism Research (15) 2, 13-26

Núñez, P. G. (2008) "Apropiaciones del paisaje cordillerano en los albores del siglo XX" III Jornadas de Historia de la Patagonia, www.hechohistorico.com.ar

Ortega Canero, N. (2009) "Landscape and identity. The vision of Castile as national landscape (1876-1936)" Boletín de la A.G.E. (51), 379-381

Ruffini, M. (2005) "Gestando la ciudadanía en la cordillera: participación y representación política en la región andina rionegrina (1920-1945)" en Héctor Daniel Rey (compilador), La cordillera rionegrina. Economía, Estado y sociedad en la primera mitad del siglo XX, Editorial Patagonia Gráfica, Viedma, pp. 123-181

FUENTES

Dirección de Parques Nacionales (1938) Parque Nacional de Nahuel Huapi. Guía. Buenos Aires

Patroni, A. (1938) Bellezas de los lagos argentinos-chilenos, Lotito Hnos & Cía, Buenos Aires.

Recibido el 22 de mayo de 2012
Correcciones recibidas el 02 de agosto de 2012
Aceptado el 15 de agosto de 2012
Arbitrado anónimamente

[DES][RE]CONSTRUCCIONES DEL IMAGINARIO SOCIAL <MUJER BRASILEÑA> EN LOS DISCURSOS TURÍSTICOS SOBRE BRASIL EN PORTUGAL

Mariana S. Gomes[*]
Instituto Universitario de Lisboa
Lisboa - Portugal

Resumen: *Este artículo analiza el imaginario social <Mujer Brasileña> en los discursos turísticos sobre Brasil en Portugal, a través del mapeo arqueo-genealógico inspirado en Michel Foucault. <Mujer Brasileña> es una construcción social, discursiva y performática, inmersa en relaciones históricas de poder y en modos de subjetivación siempre reconstruidos. El análisis se fundamenta empíricamente en entrevistas con periodistas de la prensa turística portuguesa y con gestores de la política de marketing turístico del gobierno brasileño; así como en algunas publicidades del Instituto Brasileño de Turismo (EMBRATUR) y de las agencias privadas que comercializan el destino Brasil en Portugal. Las conclusiones indican que el imaginario <Mujer Brasileña> está muy presente en los discursos turísticos sobre Brasil en Portugal. Al analizar esta visibilidad se observa una reconstrucción hipersexualizada del imaginario <Mujer Brasileña> en Portugal. La erotización de las brasileñas emerge de forma naturalizada en el orden discursivo hegemónico, conformando lo que puede ser dicho y visto, lo que explicita el mantenimiento de las relaciones de poder que parecen estar relacionadas con una colonialidad del saber-poder, el racismo y el sexismo.*

PALABRAS CLAVE: mujer brasileña, turismo, imaginario, racismo, sexismo, colonialidad

Abstract: *[Des] [re] Construction of Social Imaginary Brazilian Women in the Tourist Speeches about Brazil in Portugal. This article analyzes the social imaginary "Brazilian women" in tourist discourse about Brazil in Portugal, using archeo-genealogical method, inspired in Michel Foucault framework. It is understood that "Brazilian women" is a social, discursive and performative construction, immersed in power historical relations in which modes of subjectivity are always rebuilt. The analysis is based empirically on interviews with Portuguese tourism journalists and managers of the tourism marketing policy of the Brazilian government; as well as in advertising in the Brazilian Tourism Institute (Embratur) and in the private agencies that sell the Brazil in Portugal. The findings indicate that "Brazilian women" is highly present in an tourism discourse about Brazil in Portugal. In examining this visibility and this enunciate, it becomes obvious the reconstruction of the imaginary of the hypersexualized Brazilian woman, in Portugal. The eroticization of the Brazilian woman is naturalized in a hegemonic discourse, which explains the maintenance of power relations, which seem to be related to a coloniality of knowledge-power, racism and sexism.*

KEY WORDS: Brazilian women, tourism, imaginary, racism, sexism, colonialism

[*] Doctoranda en Sociología por el Instituto Universitario de Lisboa (Portugal), becaria de la CAPES/Ministerio de Educación de Brasil. Licenciada en Historia y Master en Sociología por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Licenciada en Turismo por la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Investigadora Asociada del Núcleo Interdisciplinario de Estudios sobre Mujer y Género de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (NIEM-UFRGS/Brasil) e investigadora Asistente del Centro de Investigación y Estudios de Sociología del Instituto Universitario de Lisboa (CIES-ISCTE-IUL), Portugal. E-mail: marianaselister@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Las mujeres brasileñas poseen un imaginario internacional que se relaciona con su supuesta hipersexualidad. Algunas investigaciones han demostrado que ese imaginario responde a prejuicios y a la discriminación que sufren esas mujeres en diferentes países, como Portugal (Padilla, 2007 y 2008) o Estados Unidos (Bezerra, 2007). Pero son pocos los estudios que analizan cómo ese imaginario es (re)construido por los discursos sociales. Los trabajos que analizan los discursos sociales se centran apenas en cómo los medios periodísticos construyen el estereotipo de la inmigrante brasileña como prostituta (Pontes, 2004). Así, los discursos turísticos no han sido objeto de estudios en este tema, no obstante suelen ser mencionados como uno de los responsables de la creación del estereotipo de hipererotización de las mujeres brasileñas (Gomes, 2011).

Este artículo se enfoca en los discursos turísticos y cómo éstos contribuyen a la [des][re]construcción del orden discursivo (Foucault, 2008) <Mujer Brasileña> en Portugal. La construcción <Mujer Brasileña> se convirtió en un ícono, un imaginario consolidado que precisa ser develado. Para esto se presenta un mapeo arqueológico (Foucault, 2004) de esos discursos y un análisis genealógico de las relaciones de poder imbricadas (Foucault, 1986) para encontrar un orden discursivo de saber-poder. La arqueo-genealogía propone analizar cómo se construyen los saberes y cómo conforman estrategias de poder. La emergencia de saberes es perceptible a través de diversos vestigios discursivos (textos e imágenes de diferentes fuentes) de manera no necesariamente organizada (por eso la analogía con el método arqueológico). El análisis de las relaciones de poder permite situar al saber en el ámbito de lucha, comprender la emergencia y la naturalización de determinados saberes e identificar un orden discursivo hegemónico (ese mapeo se denomina genealogía). Este artículo pretende realizar una arqueo-genealogía de los discursos turísticos sobre la mujer brasileña en Portugal y comprender cómo fueron construidos y naturalizados, en qué relaciones de poder están inmersos y cómo son actualizados o deconstruidos hoy en día.

El objeto empírico son las entrevistas con periodistas de la prensa turística portuguesa (editores de revistas y reporteros freelance) y con gestores de la política de marketing turístico del gobierno brasileño; y algunas publicidades del Instituto Brasileño de Turismo (EMBRATUR) difundidas en Portugal y de las agencias privadas que comercializan el destino Brasil en Portugal. Como objeto teórico se optó por la orientación foucaultiana y los debates sobre los imaginarios sociales y las relaciones (de poder) raciales, de género, sexuales y de la colonialidad.

Sobre las relaciones de poder que involucran la sexualidad, el género, las relaciones “raciales” y la colonialidad, las reflexiones de Foucault (1993) parecen ser un importante punto de partida. El autor demuestra que la sexualidad es una construcción. La teoría feminista en la construcción de la categoría género cuestiona la naturalización de los roles sociales de hombres y mujeres y demuestra que estas son construcciones sociales que resultan en desigualdades entre hombres y mujeres (Scott, 1986). Pateman (1993) demuestra la relación mutua entre prostitución, exclusión en el

mercado de trabajo y subyugación del casamiento, en la medida en que son construidas dos sexualidades para las mujeres relacionadas con dos roles de género: mujeres esposas, vírgenes, madres, pertenecientes al espacio privado versus mujeres prostitutas pertenecientes al espacio público. A partir del análisis de Butler (2008) se percibe que ambas sexualidades y performances de género fueron construidas según la norma heterosexual (heteronormatividad).

En la producción de estas dos sexualidades a través de dos performances del ser mujer, surge como dispositivo central la racialización y el poder colonial. Foucault (1996: 207- 211) demuestra cómo en la producción de poblaciones a través del biopoder (poder sobre la vida), en el siglo XIX, la racialización sirvió para definir las poblaciones que podrían ser esclavizadas y marginalizadas. En este proceso de racialización, los europeos crearán "el negro" y le atribuirán características y valores que lo ubiquen como inferior. Cunha (2002) se aproxima al análisis de Foucault (sobre el biopoder) con el pensamiento de Fanon (sobre "raza", subjetivación y poder colonial), al percibir que uno de los mecanismos del biopoder es el discurso (construido a partir del período colonial) que produce la sexualidad de los negros. Según Fanon (1983: 153 y 154) el negro simboliza el pecado y *para la mayoría de los blancos, el negro representa el instinto sexual* (Fanon, 1983: 145).

Las teorías feministas descoloniales destacan que el dispositivo de la racialización interacciona con el de género y de sexualidad en la producción de dos esencializaçiones: las mujeres blancas europeas son las marías/madres/esposas y las aborígenes, negras o mestizas de las ex-colonias son las evas/pecadoras/prostitutas (Stolke, 2006). Connell (1998) indica que el colonialismo impactó en la construcción de un orden global de género, el cual construyó masculinidades diferentes y jerarquizadas entre hombres de la metrópolis y hombres de las colonias. Esto reforzó las asimetrías entre hombres y mujeres en las colonias, fomentó la violencia contra las mujeres y creó un imaginario colonial relacionado con lo erótico y exótico. A través del debate en torno a la intersección entre el género y otros demarcadores sociales, se reconoció que "mujer" no es una categoría unitaria (Brah, 2006). Se aclaró la necesidad de comprender la racialización de género y surgió el feminismo negro (González, 1988). El feminismo latinoamericano amplía el análisis de la racialización de género, estableciendo la relación entre colonialismo y género (Lugones, 2008), destacando la violencia sexual y la estigmatización de la sexualidad de las mujeres negras eslavizadas y de las mujeres aborígenes. El debate demostró la construcción de un "cuerpo colonial", blanco de la opresión de los colonizadores, un cuerpo dispuesto.

El concepto de "raza" es entendido en relación con el concepto histórico de racismo (Fanon, 1983; Balibar & Wallerstein, 1988) y la perspectiva epistemológica descolonial (Quijano, 2005; Mignolo, & Grosfogel, 2008). En esta perspectiva la modernidad se entiende como profundamente marcada por la colonización y así la sociedad actual no puede ser comprendida como distante de un análisis crítico de ese proceso histórico y de sus consecuencias contemporáneas. Una de las principales marcas de la colonización consiste en la introducción y difusión de la categoría mental "raza", la cual permanece actualmente. Según esta perspectiva, el racismo colonial dividió la población en "razas" articulando

supuestas características físicas, culturales y de comportamiento, para ubicar en inferioridad y estigmatizar grupos humanos no europeos. Dividió el mundo entre colonias y metrópolis, siendo estas últimas identificadas con lo "civilizado", mientras que las colonias fueron categorizadas como "bárbaras". Esta división (mental, ideológica) en "razas" continuaría operando actualmente alterando las prácticas de discriminación y los grupos objetivo según el contexto. Esta permanencia social de la categoría "raza" es entendida como colonialidad, o sea una reconstrucción del saber-poder colonial. Es necesario analizar cómo se [des][re]construyó en diferentes contextos ese saber-poder que etiqueta grupos humanos a través de supuestos criterios físicos, de comportamiento y culturales. El concepto de "raza" es pertinente sólo como una construcción histórica que opera en la realidad social a fin de colaborar en la superación de sus males sociales. Así, lo que se analiza son los procesos de racialización en diferentes contextos; como en este artículo, la racialización de las brasileñas en el imaginario portugués.

Se pretende analizar cómo los discursos turísticos colaboran o no en la (re)construcción de un imaginario portugués racial basado en la <Mujer Brasileña> como "cuerpo colonial". El concepto de imaginario es entendido próximo al concepto foucaultiano de saber. Foucault (2004 y 2008) no hace una separación entre el discurso y la realidad social. Conforme Maffesoli (2001) el imaginario es una realidad. Según Silva (2003:.49): *no se cree en el imaginario, se vive en el*. Los imaginarios corresponden a saberes compartidos socialmente de forma inconsciente y emocional, naturalizados y no problematizados, como una atmósfera cultural. Los dos conceptos se aproximan al enfocar las dimensiones simbólicas como constitutivas de la sociedad y no corresponden simplemente a otras realidades (económica o política) sino a una realidad propia. El concepto de saber se centra más en las discusiones sobre el poder. En la perspectiva foucaultiana a través de análisis del saber-poder es posible percibir un orden discursivo y las estructuras de poder de una sociedad (o que puede ser dicho, pensado, enunciado y visto en determinada sociedad). Analizar un saber compartido socialmente y naturalizado permite comprender relaciones de poder. En este artículo es posible analizar el imaginario <Mujer Brasileña> y cómo se vincula con las relaciones de poder (de género y "raciales", entre otras).

En el Turismo, objeto de este artículo, la importancia de las imágenes e imaginarios es sustentada teóricamente por los análisis que demuestran que una de las dimensiones del turismo es la comunicación (e información). Wainberg (2003), en la perspectiva de la comunicación, y Nielsen (2002), en la perspectiva del marketing, demuestran que a través de la comunicación se produce la motivación para el desplazamiento turístico. Gastal (2005) profundiza el análisis de la relación entre turismo y medios, demostrando que estos últimos construyen y refuerzan los imaginarios que median las relaciones entre turistas, destino y residentes; y crean opiniones/sentimientos/percepciones sobre los lugares. Los desplazamientos están cargados de imaginarios *porque las personas tienen sentimientos alimentados por amplias y diversificadas redes de información, que las llevarán a encontrar un lugar "romántico", otro "peligroso", otro "bonito" y otro "civilizado". A estos sentimientos construidos en relación a los lugares y objetos (¿y por qué no personas?) los hemos llamado*

Imaginarios (Gastal, 2005: 12 y 13). Por lo tanto se destaca la importancia de los imaginarios construidos a partir del turismo como los que serán analizados a continuación.

ANÁLISIS DEL MARKETING TURÍSTICO PÚBLICO BRASILEÑO

En las décadas de 1970 a 1990, la Empresa Brasileña de Turismo (creada en 1966) creó a la <Mujer Brasileña> como un atractivo turístico (Gomes, 2009a) al utilizar imágenes de mujeres semidesnudas asociadas a paisajes naturales (playas) o a eventos culturales (carnaval) en el material de difusión turística. La EMBRATUR consolidó la imagen de Brasil ligada a lo erótico y exótico (Alfonso, 2006). La Figura 1 es un ejemplo relevante ya que se lee la frase *La Mujer: el mayor atractivo*.

Figura 1: Revista Rio. Samba y Carnaval. Distribuida por la EMBRATUR en 1973

Fuente: Alfonso (2006: 89)

Según Aoun (2001) los viajes turísticos suelen ser motivados por la búsqueda del paraíso, y el marketing reconstruye imaginarios coloniales del paraíso para motivar a los nuevos viajeros europeos (los turistas) a desplazarse a las antiguas colonias generando flujo turístico y desarrollo económico. Históricamente, la imagen de Brasil fue construida en torno de los imaginarios de paraíso natural y de la sensualidad de las mujeres (Gomes, 2009a). Esta construcción se inició con los viajeros y colonizadores del siglo XVI y sus imaginarios bíblicos de paraíso y pecado original. En las narrativas coloniales Brasil es construido como el Jardín del Éden y las mujeres nativas como las “Evas” (mujeres pecadoras) de este paraíso natural (Gomes, 2009b).

Con la independencia de Brasil en 1822 y la construcción de una identidad nacional brasileña, los intelectuales pasaron a reconstruir los imaginarios coloniales de paraíso al enfatizar las bellezas naturales y la mezcla de “razas” como características de la nación brasileña. El brasileño surgió de la mezcla racial y sexual del blanco europeo con las nativas aborígenes y africanas traídas como esclavas. En el siglo XX la figura de la mulata se afianza como símbolo de esa mezcla de “razas” y como síntesis del pueblo brasileño, cargando una marca de permisividad sexual (Correa, 1996;

Gomes, 2009a). En lo que se refiere a la construcción de ese imaginario del mestizaje en Portugal (racializado y sexualizado), Castelo (1998) demuestra la recepción del luso-tropicalismo. Este imaginario pasó a marcar la identidad portuguesa en la medida en que los discursos mostraron a los portugueses como colonizadores benevolentes que se mezclaban con las nativas de las colonias. Los autores indican que este discurso fue utilizado para mantener a las colonias en contextos internacionales críticos al colonialismo. Considerar la colonización como benevolente facilita la reproducción de imaginarios coloniales.

A partir de la década de 1990 los movimientos sociales pasan a criticar la imagen de Brasil presente en los materiales producidos por las autoridades públicas que retomaban los imaginarios coloniales y la erotización de las mujeres (Gomes, 2009a). Las organizaciones no gubernamentales, especialmente de protección de los niños y adolescentes, denuncian el problema del turismo sexual y afirman que esa publicidad asociada a las mujeres semidesnudas incentiva el turismo sexual en Brasil. Los movimientos feministas criticaron la comercialización de la imagen de la mujer en los medios y consiguieron aprobar en 2005 la Ley Estadual de Rio de Janeiro número 4.642, la cual prohíbe el uso de imágenes de mujeres semidesnudas en las tarjetas postales de Rio de Janeiro. El Movimiento Negro y el Feminismo Negro critican el imaginario de la mulata hipererotizada y denuncian que este sirvió para ocultar la violencia sexual sufrida por las mujeres negras.

Además de los discursos de los movimientos sociales, una reorientación en la política externa brasileña hace surgir un discurso que busca cambiar la imagen de Brasil y presentarlo como una potencia emergente. El gobierno del Presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003-2010), del Partido de los Trabajadores, propone crecimiento económico y reorienta la política externa brasileña buscando establecer un nuevo posicionamiento para Brasil en el mundo (Reis, 2010).

En este contexto se crea el Ministerio de Turismo de Brasil en 2003 y la Empresa Brasileña de Turismo (EMBRATUR) pasa a llamarse Instituto Brasileño de Turismo, convirtiéndose en una autarquía del Ministerio, responsable por la promoción de Brasil en el exterior. En 2003 es contratada la Consultoría Chias Marketing y se inicia la creación del Plan Aquarela, lanzado en 2005. El Plan Aquarela se aborda en tres etapas: primeramente un análisis documental, luego un análisis de las entrevistas con las principales gestoras del Plan y finalmente un análisis de la operatividad en Portugal (publicidades y entrevista con la gerente operativa).

Según la metodología de la EMBRATUR & Chias Marketing, el Plan Aquarela fue desarrollado en tres etapas. En la investigación documental se analizó: el diagnóstico, la formulación de la estrategia de marketing y el plan operativo. En la fase I (diagnóstico) se estudió: el mercado turístico internacional, los productos turísticos brasileños, las opiniones del negocio (trade) turístico internacional sobre Brasil, la opinión de los turistas efectivos y potenciales, y la opinión interna de representantes de organizaciones públicas y privadas ligados al turismo en Brasil. Se relevaron los

puntos fuertes y débiles y se definió el posicionamiento deseado. En cuanto a los puntos débiles se subraya la imagen estereotipada.

En la fase II (formulación de la estrategia de marketing) se definió que la promoción estaría basada en el decálogo, el mensaje permanente y la marca. El decálogo corresponde a los cinco valores principales: *Naturaleza (playa y mar, belleza natural, flora y patrimonios de la humanidad), Cultura viva (fiestas, alegría, música y patrimonios de la humanidad), Pueblo (alegría y atención), Clima (sol todo el año) y Modernidad* (EMBRATUR & Chias Marketing, 2005: 89). El mensaje permanente que debe sintetizar Brasil es "Sensacional". La Marca Brasil se aprecia en la Figura 2.

Figura 2: Marca Brasil (EMBRATUR)

Fuente: EMBRATUR & Chias Marketing (2005: 96)

En la fase III (plan operativo) fueron especificados los productos, las formas de promoción y las metas de comercialización; y es responsabilidad de la EMBRATUR que gestiona la Marca Brasil (para su uso en productos brasileños), realiza el trabajo de relaciones públicas en diversos países y difunde las campañas publicitarias orientadas por el Plan Aquarela. El Plan es actualizado todos los años, sumando productos y mercados. Ahora es actualizado en función del Mundial de Fútbol de 2014 y las Olimpíadas de 2016 que serán realizados en el país.

Después de la breve apreciación documental del Plan Aquarela se identifican cambios en la imagen de Brasil que difunde el marketing turístico público. A fin de profundizar el análisis se consideraron las entrevistas realizadas en 2009 con los creadores y gestores de esta política de marketing turístico del gobierno brasileño. Se establecieron tres ejes de discusión que abarcaron diferentes preguntas a fin de percibir la asociación de ideas realizada por el entrevistado: identidad nacional brasileña, mujer brasileña y turismo sexual.

La entrevista con la Presidente de la EMBRATUR en 2009 sintetiza el intento de deconstrucción de la identidad erotizada <Mujer Brasileña>, la reconstrucción de la identidad nacional de un Brasil que quiere ser potencia, y el mantenimiento de la identidad nacional brasileña en torno de la mezcla de "razas" y de la tropicalidad como se percibe en los siguientes fragmentos de los discursos de los entrevistados.

Hoy, salvo rarísimas excepciones, la imagen de que Brasil es un destino de mujeres no existe más […] *¿Cómo ponemos una persona en la paya? Se pone una familia o una pareja, no una mujer en biquini* […] *Nosotros no usamos mujeres semidesnudas en los eventos culturales, nosotros estamos en contra de eso. Si averigua, hay gente que aún las usa* […] *Hoy en día Brasil en el mundo es el país del etanol, es el país del presidente Lula que es amigo del presidente Obama. Es el país que tiene más de 20 millones de personas que ascendieron a clase media* […] *Desde el punto de vista del turismo, los aspectos más mencionados son la alegría del pueblo brasileño o la forma de ser del pueblo brasileño y la naturaleza. Si tuviera que resumir, son esos dos* […] *Obvio, la gente vive en un lugar tropical y la población es una mezcla de razas y experiencias; aquello que Darcy Riberio denominó y describió como pueblo brasileño es extremadamente complejo, pero el pueblo brasileño es muy peculiar para identificar y es identificado por los extranjeros.*

En el discurso de la directora de la Chias Marketing pueden extraerse conclusiones muy próximas: la deconstrucción de lo exótico y de lo erótico con una reconstrucción de la sexualidad que se convierte en sensualidad; la reconstrucción de la identidad nacional de un Brasil que quiere ser potencia con énfasis en lo moderno; y el mantenimiento de la identidad nacional brasileña en torno de la mezcla de "razas", como se aprecia a continuación.

[La imagen] ligada a la sexualidad tiene que ser combatida […] *No se combate la de la sensualidad* […] *dejar de ser sensual y que la Marca tenga curvas es imposible.* […] *Brasil no quiere ser un país exótico. El posicionamiento excluye esta opción. Nosotros queremos ser un país moderno donde el mestizaje construya el futuro.* […] *Esto veía el turista, que Brasil posee la virtud del mestizaje.*

Es importante destacar que en ambos discursos la mezcla de "razas" o el mestizaje es presentado como un atributo de la brasilidad, asociando ideas biológicas (la genética), culturales (las fiestas populares) y de comportamiento (el buen recibimiento, la alegría). Esta asociación entre biológico, cultural y de comportamiento para definir a un pueblo sugiere una racialización como concepto histórico y sociológico del término "raza" presentado anteriormente, lo que indica un mantenimiento de las construcciones raciales acerca de los pueblos. La imagen que el país construyó históricamente en el turismo fue relacionada con el mestizaje, donde lo exótico se sumaba a lo erótico para construir la Nación Brasileña en torno del imaginario de paraíso de mulatas (Gomes, 2009a). Ahora, el mestizaje que fue construido como lo exótico de la Nación está siendo reconstruido como lo moderno de la Nación. Si el erotismo estaba ligado al exotismo en la imagen de paraíso de mulatas, ahora la resignificación del mestizaje acarrea consigo la resignificación de lo erótico. En el Brasil moderno no hay espacio para apelar a lo sexual, pero la apelación a lo sensual se entiende como diferente, pues compone la identidad nacional mestiza. Las mujeres estereotipadas como atractivo turístico ya no aparecen, pero la sensualidad como atractivo se presenta como característica del pueblo.

Brasil ya no quiere mostrarse exótico-erótico, pretende convertirse en una potencia emergente, un país moderno con sus particularidades, con su brasilidad. Este es el discurso que prevalece en el Plan Aquarela y en la Marca Brasil que resultó del Plan. No obstante, algunos imaginarios permanecen. En las entrevistas y los documentos se observó la permanencia de una idea de paraíso natural, de la sensualidad natural de las mujeres, de las curvas de las mujeres y del mestizaje entre las "razas" como algo determinante y equilibrado (manteniendo las creencias raciales y ocultando las violencias de la esclavitud y la colonización).

Es necesario completar el análisis del Plan Aquarela investigando su puesta en práctica. Para esto se recurrió a las publicidades aparecidas entre octubre de 2009 y febrero de 2012 y a las acciones de marketing del Plan Aquarela difundidas en Portugal, y se aplicó una entrevista abierta a la Gerente de Mercados Internacionales, Europa y Nuevos Mercados de la EMBRATUR.

En cuanto a las respuestas a la entrevista se destaca que la gerente de mercados internacionales, responsable de la ejecución de la política, se mostró alineada con los objetivos y conceptos del Plan Aquarela. Se destaca en sus respuestas la valoración de la diversidad y la modernidad. Para la Gerente el Plan Aquarela está cumpliendo sus objetivos y la imagen de Brasil está cambiando:

Brasil aún es visto como el país del fútbol, del samba y de las mujeres bonitas, pero ya se nota un cambio en el discurso general, posicionando al país con una diversidad enorme, con destinos modernos y con destinos históricos. La visión del turista extranjero cambió y ya no se basa sólo en tres aspectos del país.

Acerca de Portugal la entrevistada destacó que el país es prioritario y que hay conocimiento de Brasil, aunque cree que es necesario diversificar la imagen de Brasil en Portugal y ofrecer nuevos destinos capacitando a los agentes.

Nos enfocamos en trabajar los destinos turísticos y la quiebra de paradigmas en relación a estos estereotipos. Brasil es visto en Portugal como un país que se quiere conocer y que se cree que se conoce bien. Nuestra propuesta es ofrecer algo más que ellos no conocen como nuevos destinos, nuevas manifestaciones culturales, etc.

En relación a las publicidades recolectadas se pueden agrupar en dos campañas: 1. *Brasil sensacional*, con publicidades de fines de 2009 y principios de 2010; 2. *Brasil te llama, celebra la vida aquí*, con publicidades de 2010, 2011 y 2012. La primera campaña se registró prioritariamente en las paradas de autobuses de Lisboa; mientras que la segunda demandó una mayor inversión y se registraron al aire libre, en grandes paneles e instalaciones tecnológicas en un centro comercial y en paradas de autobuses.

Los principales conceptos de la primera campaña parecen ser los de patrimonio y diversidad. Como se ve en la Figura 3 se sustituye la naturaleza exuberante y el paraíso (lo exótico) por el patrimonio natural (la civilización, la capacidad de cuidar y proteger la naturaleza). En vez de un pueblo exótico se valora un pueblo con diversidad cultural. Los principales conceptos de la segunda campaña parecen ser el de alegría, de modernidad y de turismo de experiencia. Como se puede ver en la Figura 4 se valoró la naturaleza junto con los deportes de aventura, la cultura y la modernidad a través de una instalación interactiva donde era posible acceder a un listado de música brasileña y oír el tema elegido. Las dos campañas incluían la Marca Brasil.

Figura 3: Publicidad de la EMBRATUR en Lisboa, 2010

Fuente: Investigación de campo

Figura 4: Publicidad de la EMBRATUR en Lisboa, 2011

Fuente: Investigación de campo

La imagen difundida por la EMBRATUR fue modificada y la publicidad resultante del Plan Aquarela se condice con sus objetivos. No obstante, los imaginarios son construcciones complejas, subjetivas y duraderas (Gastal, 2005), por eso aún permanecen y surgen en los discursos de las entrevistadas. Este cambio de imagen contribuyó a alterar los imaginarios a largo plazo.

ANÁLISIS DE LA PRENSA TURÍSTICA PORTUGUESA

Continuando con la arqueo-genealogía de los discursos turísticos y cómo estos contribuyen a la [des][re]construcción del orden discursivo <Mujer Brasileña> en Portugal, se estudia la prensa turística portuguesa. Para este fin, se realizaron entrevistas a lo largo de 2011 a algunos periodistas de la prensa turística portuguesa (editores de revistas y reporteros free lance). Se establecieron tres ejes de debate en las entrevistas: imagen de Brasil, mujer brasileña y turismo sexual. En los análisis anteriores de las entrevistas se optó por presentar los resultados organizados por entrevistada porque eran entrevistas institucionales donde el cargo de las entrevistadas era relevante. En las entrevistas analizadas se optó por el análisis a partir de los ejes de debate. Así, los relatos de los entrevistados fueron agrupados y sus nombres permanecieron anónimos, atribuyéndoseles nombres ficticios cuya única característica presentada será el género. El objetivo es percibir el orden discursivo, las ideas que surgen en cada eje de debate y cómo son asociadas y repetidas.

En el debate en torno al primer eje (imagen de Brasil) las entrevistas demostraron que está fuertemente vinculada a las playas y el clima tropical. La imagen de Brasil aparece en muchos casos asociada a la belleza de las mujeres y a ciertos comportamientos (incluso a los sexuales) considerados por los portugueses como más flexibles.

La idea es que Brasil es un país tropical donde vive gente abierta, extrovertida, dinámica y donde las mujeres son bonitas, andan más desnudas porque hace calor, y donde se da una interacción efectiva fuera de la limitación o restricción portuguesa. (Francisco)

Playa y calor: es lo que motiva a la mayoría […] *el factor clima es lo que atrae a las personas a Brasil y la lengua ayuda mucho* (João)

Para cualquier portugués Brasil es siempre aquello… el paraíso: sol, mar, calor. (Joana)

Es playa, relax, fiesta. Creo que es esencialmente eso y el buen tiempo […] *La brasileña, el fútbol y el samba son los elementos principales* […]. *La mayoría de las veces es playa y un turismo muy poco ambicioso. Brasil es uno de los países que las personas saben que eso [sexo] es más propicio, más fácil* (Rui)

No obstante en la mayoría de los entrevistados se percibieron cambios en la imagen de Brasil, agregando modernidad, crecimiento económico, ciudades y diversidad; como se observa en los

siguientes fragmentos. Estos cambios parecen sumar imaginarios y no sustituir los imaginarios antiguos. El relato de Ana es ejemplar cuando afirma que los portugueses ya saben que hay mucho en Brasil, pero quieren ver sol y playa. O sea que se suman imaginarios que remiten a los imaginarios coloniales que permanecen.

Pensamos en Brasil, pensamos en recursos, petróleo, políticas de cambio, claro sigue existiendo un clima fantástico, un país maravilloso y mujeres bonitas, eso no desaparecerá, pero también hay muchas otras cosas. (Francisco)

Considero que la promoción que hacen [EMBRATUR] junto a agentes privilegiados como es nuestro caso, resulta. Porque Belo Horizonte por ejemplo fue una nota que publicamos hace 1 año y pico, 2 años. Nosotros también queremos que además de la playa y el calor existan muchas cosas más. Brasil es una potencia económica mundial. (João)

Los portugueses siguen viéndolo como paraíso porque es el sol y la playa lo que les gusta […] *Es la imagen que ellos quieren ver, que a ellos les gusta ver. Es evidente que saben que hay mucho, que Brasil es un continente y que hay muchos otros Brasiles que el de sol y playa.* (Ana)

Se mostró recurrente el imaginario de Brasil como parte de Portugal, como en el relato de Francisco que afirma que *"Brasil está siempre allí como parte integrante de la Portugalidad"*. También fue recurrente la asociación entre el clima/naturaleza como características inherentes de Brasil disponibles a los portugueses, como en el relato de Ana en el cual Brasil aparece como la *"casa tropical de los portugueses*". Estos ejemplos indican una reconstrucción de imaginarios coloniales. Es explícita también la distinción entre Europa y Brasil, en la cual Europa aparece como destino de turismo histórico-cultural y Brasil como destino de turismo de "sol y playa". Esta dicotomía reporta el imaginario colonial de las colonias como paraísos naturales y salvajes versus Europa como civilización y cultura.

La segunda dimensión de análisis (mujer brasileña) revela un imaginario consolidado de la existencia de un patrón de comportamiento y características físicas de las mujeres brasileñas. Este imaginario remite a la belleza, la sensualidad, los cuerpos (*bumbum* o *bundinha* –pompis-*)* y el comportamiento (atractivas, desinhibidas, sin pudor, la voluntad, apertura, facilidad). En algunos casos como en el relato de Rui, las mujeres brasileñas llegan a ser explícitamente identificadas con el sexo.

Los hombres van por las mujeres y las mujeres van para ver si se transforman en las mujeres brasileñas [risas] a ver si vuelven con una bundinha (cola) fantástica y un biquini seductor, un cambio muy ventajoso (Joana).

Es una asociación [mujer brasileña y sexualidad] que es real. La realidad brasileña que el portugués encuentra en Portugal va a demorarse en ser deconstruida, en cambiar la realidad brasileña acá en Portugal de las personas de Brasil que vienen para acá […] *basta saber que en los sitios donde opera el sexo, siempre o casi siempre hay brasileñas* […] *La asociación que se hace de los cuerpos de las mujeres brasileñas y la remisión directa a la playa y a la costa enorme de Brasil. Y también a la voluntad social. Cualquier brasileño anda sin camisa en la calle sin problemas y las mujeres andan con un hilo dental sin problemas. La voluntad social es la principal razón por la cual existe esta asociación. La realidad en términos de comportamiento sexual en Brasil es diferente a los países europeos, hay más apertura y facilidad.* (Rui)

Las ideas de belleza, sensualidad y disponibilidad sexual parecen estar imbricadas entre sí en el imaginario <Mujer Brasileña>. La excepción es la entrevista a Ana, que al mismo tiempo demuestra la posibilidad de no imbricación de esas ideas. El fragmento siguiente presenta una crítica explícita a esa asociación de belleza y alegría con disponibilidad sexual, enjuiciando la difusión de la mujer como objeto entre los portugueses. Se puede destacar el factor género en la medida en que Ana, siendo mujer, percibe la belleza y el comportamiento extrovertido disociados de la disponibilidad sexual, mientras que un hombre a través del poder patriarcal tiende a percibir la belleza de la mujer y sus comportamientos como disponibilidad para con él. Se suma el hecho de que Ana, entre todos los entrevistados/as, es la que conoce más lugares en Brasil.

Los hombres pensaban en las brasileñas y veían la imagen del bumbum, del biquini, una brasileña morena con hilo dental, y era mucho lo que transmitía esa imagen […] *creo que por suerte cambió porque no es una connotación buena. Creo que Brasil es tan rico en tantas cosas, tiene tanta belleza para difundir, la belleza de la mujer brasileña es un hecho, para mí es el pueblo que tiene más mujeres bonitas, una mezcla lindísima que no precisa ser divulgada de esa manera, como una mujer objeto. El estereotipo de la mujer brasileña es el de una mujer bonita, atractiva y dispuesta. Yo me siento mucho más brasileña que portuguesa. Mi bisabuela era de Para y yo soy más como ustedes, mucho más extrovertida* […] *En cuanto a los hombres, si ellos creen que por ser así quieren ser acosadas es porque son tontos* (Ana).

En diversos momentos fue posible percibir que el imaginario de erotización surge como una realidad objetiva, como una verdad. No hay una percepción de ese imaginario como una construcción. Se ilustra con fragmentos del relato de João, que al no percibir el proceso y creer en la verdad del imaginario lo reproduce al utilizar mujeres en las revistas.

Existe una sensualidad de la mujer brasileña que es eminente, asumida, y la EMBRATUR lo que hizo fue explotar exactamente eso […] *La mayoría, quiero decir muchos portugueses, conocen Brasil y por lo tanto saben que existe una erotización de la imagen de la mujer brasileña que muchas veces surge de lo que vemos. Son mujeres bonitas, atractivas, desinhibidas en muchas situaciones, y por eso se creó esa imagen. No creo que la publicidad tenga mucho que ver en este caso. No las*

evitamos [a las imágenes de mujeres]. Usamos la imagen del brasileño bonito, con buen aspecto, los muchachos con cuerpos elegantes, las chicas bonitas y jóvenes […] *La imagen de los hombres también la usamos, pero más la de la mujer, mostrando un buen cuerpo, simpática, anfitriona, atractiva, que nos hace sentir bien en el lugar* (João).

En referencia a la relación entre el imaginario y la realidad se destaca que este artículo se fundamenta en la demostración de cómo ese imaginario <Mujer Brasileña> es construido y en qué relaciones de poder se convierte en verdad. Sin ser substantivo, ni esencial, el imaginario <Mujer Brasileña> es ante todo una construcción social, discursiva y performática, inmersa en relaciones de poder históricas y en modos de subjetivación siempre reconstruidos. Afirmar que un imaginario es una construcción no significa decir que es una mentira sino una realidad discursiva, una práctica con implicaciones en diferentes ámbitos de la vida social. El imaginario <Mujer Brasileña> hipersexual cuando se transforma en verdad acarrea prejuicios, acoso y discriminación a las inmigrantes brasileñas que viven en Portugal, como demuestra Padilla (2007, 2008). Por lo tanto, es necesario comprender las disputas, relaciones de poder y procesos de [re][des]construcciones de los imaginarios. Estas son realidades complejas con implicaciones serias y no basta confrontarlas con realidades objetivas, es preciso develar los imaginarios y comprender cómo se convierten en realidades.

En referencia al tercer eje de debate (turismo sexual) el imaginario de disponibilidad sexual de las brasileñas surgió con claridad en la oposición entre turismo sexual (que remitiría a la explotación sexual, lo que no ocurre en Brasil) y disponibilidad sexual (que es como describen a Brasil, con mujeres abiertas, disponibles para el sexo, dadas, sensuales); como se puede ver especialmente en el discurso de Francisco.

La impresión que tengo es que Brasil no es un destino de turismo sexual, puede ser eventualmente, pero no es un destino de turismo sexual como Tailandia. Brasil no es igual. A Brasil voy a disfrutar porque las brasileñas son más dadas y no tienen prejuicios. Brasil es una fiesta y esto tiene que ver con el imaginario del carnaval y del tropicalismo. Si piensas en Cabo Verde, es un poco así; danza, fiesta, música, cuerpos y sexo, y esto no es lo mismo que turismo sexual y prostitución […] *Brasil no es un destino de prostitución, puede ser un destino de turismo sensual o erótico, eso sí, porque vamos a ver mujeres bonitas. Por ejemplo, la mujer italiana es bonita pero sabemos que llegamos a Italia y que es un país europeo, no es un país tan abierto. Esta idea de apertura está en Brasil, pero tiene que ver con la amabilidad, con la fiesta, con cierto imaginario claro de lo que es el erotismo tropical* (Francisco).

Con este eje se reforzó la percepción de que las ideas de belleza, sensualidad y disponibilidad sexual están imbricadas entre sí en el imaginario <Mujer Brasileña> a través del orden discursivo hegemónico que remite a relaciones de poder colonial, patriarcal y a la heteronormatividad. Las mujeres brasileñas son construidas como un cuerpo colonial, como disponibles sexualmente para los

hombres portugueses a través del signo <Mujer Brasileña>. En el relato de Francisco es explícita esta relación. El entrevistado diferencia a las italianas, que son bonitas aunque no están disponibles por ser europeas, de las caboverdianas y brasileñas que son bonitas y están disponibles. Al hacer esa diferenciación (bellas / no disponibles / europeas versus bellas / disponibles / caboverdianas - brasileñas) surge la colonialidad, en la medida en que las mujeres de las ex-colonias son vistas como disponibles y esto está directamente relacionado con el hecho de no ser europeas. Esta relación entre no ser europea y estar disponible sexualmente no es directa, e incluye algunas características que el entrevistado supone que tienen los no europeos: fiesta, danza, música, cuerpos, clima tropical.

Las ideas sobre la naturaleza (paraíso, tropicalidad y calor) fueron asociadas a las ideas sobre comportamientos (voluntad, falta de pudor, disponibilidad sexual), las ideas sobre cultura (fiesta, danza, música) y las ideas fenotípicas (cuerpos exuberantes, belleza). Se percibe una reconstrucción del orden discursivo racial. En el cruzamiento entre colonialidad y género, se observó una reconstrucción del imaginario colonial basado en la moral cristiana occidental que divide a las mujeres en “evas” (pecadoras, disponibles sexualmente, no europeas) y “marías” (esposas, madres, con pudor, europeas) (Vasconcelos, 2005; Stolke, 2006). Las mujeres brasileñas son vistas y enunciadas como portadoras de estas características comunes. A través de esa esencialización las brasileñas pueden ser disminuidas y estigmatizadas en Portugal. Esa esencialización es tanto cultural como biológica, lo que indica un proceso de racialización entendido como clasificación de los grupos humanos para demarcar las jerarquías sociales que se inició durante el colonialismo (entendido aquí como un proceso histórico que comenzó en el siglo XVI).

ANÁLISIS DEL MARKETING TURÍSTICO PRIVADO SOBRE BRASIL

A fin de completar la arqueo-genealogía de los discursos turísticos se realiza un breve análisis del marketing turístico privado. Al mapear las publicidades de las principales agencias de turismo que comercializan Brasil en Portugal se observó cierta similitud con los discursos de los periodistas portugueses analizados anteriormente. Se percibió una reconstrucción de los imaginarios coloniales. La publicidad de la Figura 5 utiliza explícitamente la imagen de una mujer como atractivo y se destaca la expresión *“500 años después”*, la cual remite al período del “descubrimiento” de Brasil por los portugueses. A fin de difundir Brasil como un destino turístico actual la publicidad retoma el imaginario de Brasil como destino colonial.

Más explícita en relación a los imaginarios coloniales es la agencia Quinto Império Viagens, la cual en su nombre se refiere a la utopía desarrollada en el siglo XVII, a partir de los escritos de António Vieira acerca de que el Imperio Portugués correspondería al quinto imperio (siguiendo a los Asirios, Persas, Griegos y Romanos). En la descripción del sitio de internet sobre “quiénes somos” la agencia realiza alusiones al imperio portugués, siempre de forma romántica, exaltando el carácter mítico de su historia sin criticar el colonialismo. La historia mítica puede ser una forma de reconstrucción de imaginarios. En la página de internet se lee: *“Fue con la idea del Quinto Imperio*

que Portugal dio nuevos mundos al mundo. El Quinto Império Viagens quiere rehabilitar esos lazos y esas rutas". El viaje a Brasil, Perú y Bolivia que ofrece la agencia lleva el nombre de António Raposo Tavares, un conquistador portugués del siglo XVII que amplió el territorio colonial portugués en América expandiendo las fronteras de Brasil.

Figura 5: Publicidad de dos páginas en la Revista B de Brasil en Portugal, 2001

Fuente: Investigación documental

La agencia Last Minute Travel, que actúa en Europa y Estados Unidos y posee una sede en Lisboa, es explícita en relación al imaginario <Mujer Brasileña> asociado a la disponibilidad sexual, el mestizaje, la poca ropa, la playa, la danza y la música. En 2009 la agencia llevó a cabo una campaña publicitaria a través de un video promocional difundido en internet. La escena muestra una pareja británica que está comiendo en su casa cuando una mujer negra que habla portugués de Brasil, vestida con ropa corta de color verde y amarillo, entra en la sala bailando samba con un niño mulato y dice: "*sorpresa, este es el papá".* En ese momento, la imagen enfoca la fotografía de la pareja británica en el restaurante de una playa con la <Mujer Brasileña> como camarera sirviéndolos. Luego la imagen vuelve a la brasileña que dice: *"¿Se acuerda de mí? Brasil, carnaval".* El video termina con el slogan *"nosotros no queremos saber lo que usted hace en sus viajes"*.

CONSIDERACIONES FINALES

Al finalizar esta arqueo-genealogía inspirada en Michel Foucault se percibe que la construcción <Mujer Brasileña> es un imaginario extremadamente presente en los discursos turísticos sobre Brasil en Portugal. Esta visibilidad y este enunciar (lo que puede ser dicho, lo que puede ser visto) sobre las mujeres brasileñas representan relaciones de poder presentes en la sociedad portuguesa y brasileña. Se buscó especificar lo que era dicho y visto sobre las brasileñas y qué podría decirse y verse.

Se percibió que en Brasil las relaciones de poder parecen estar siendo transformadas en la medida en que el marketing público de la EMBRATUR está siendo alterado, desconstruyendo el imaginario de <Mujer Brasileña> erotizada por presión de los movimientos sociales brasileños, y construyendo otros imaginarios para Brasil (de patrimonio y de modernidad). En referencia a la prensa turística portuguesa y a las agencias privadas que comercializan el destino Brasil en Portugal se observó una reconstrucción de imaginarios. La erotización de las brasileñas es naturalizada en la sociedad portuguesa, forma parte de aquello que puede ser dicho y visto, lo que explicita el mantenimiento de las relaciones de poder.

Los conceptos de colonialidad e intersección entre racismo y sexismo parecieran ser útiles para comprender cómo (en qué relaciones de poder construidas históricamente) esos imaginarios son reconstruidos, pueden ser dichos y vistos en Portugal. Las mujeres brasileñas son vistas como cuerpos coloniales en la medida en que son definidas y estigmatizadas a través de características que les son atribuidas desde el período del colonialismo histórico. Estas características (retomando las palabras de los entrevistados entre paréntesis) abarcan dimensiones físicas (el *bumbum,* la belleza), de comportamiento (la voluntad social, la facilidad para el sexo, el andar más desnuda), culturales (el gusto por las fiestas y la danza, ser alegres) y las asociadas a la naturaleza (clima tropical, calor, paraíso). El racismo en intersección con las desigualdades de género fomentó el imaginario de mulata erótica (disponible para el hombre blanco) que aportó la colonialidad del saber-poder dentro de Brasil. Este imaginario, retomado por la industria turística del siglo XX que buscaba atraer turistas europeos, contribuyó a la reconstrucción de los imaginarios coloniales portugueses en la actualidad. En Portugal la mulata se transforma en cualquier brasileña, teniendo en cuenta que el proceso de racialización es diferente: el blanco versus el no blanco en Brasil es el europeo versus el no europeo o la metrópolis versus la colonia en Portugal.

Finalmente se refuerza que el objetivo fue analizar las [des][re]construcciones de imaginarios, buscando percibir un orden discursivo y relaciones de poder para descubrir cómo un imaginario se convierte en una verdad. Los discursos turísticos resultan fructíferos para este análisis de imaginarios sociales y de relaciones (de poder) raciales, de género, de sexualidad y de colonialidad.

Se destaca que en este análisis de los imaginarios no se intenta establecer lo que son o no las mujeres brasileñas, sino que se acredita que no es posible definirlas. No hay mentira o verdad cuando se trata de imaginarios. No obstante, socialmente algunos imaginarios se convierten en verdades, e interesa comprender cómo y por qué. No hay mentira o verdad sobre qué son (o quiénes son) las brasileñas. Hay multiplicidades pero socialmente existe un imaginario hegemónico relacionado con la erotización que fue naturalizado como verdad, lo que parece estar relacionado con la colonialidad del saber-poder, con el racismo y con el sexismo. Develar este imaginario tiene una relevancia social que complementa la importancia sociológica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bezerra, B. (2007) “Sob a sombra de Carmen Miranda e do carnaval: brasileiras em Los Angeles”. Cadernos Pagu, 28: 313-344

Alfonso, L. (2006) “EMBRATUR: formadora de imagens da nação brasileira”. Dissertação de Mestrado. Departamento de Antropologia / IFCH / UNICAMP

Aoun, S. (2001) “A procura do paraíso no universo do turismo”. Papirus, Campinas

Balibar, E. & Wallerstein, I. (1988) “Raza, nación y clase”. Iepala, Madrid

Brah, A. (2006) “Diferença, diversidade, diferenciação”. Cadernos Pagu 26: 329-376

Butler, J. (2008) “Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade”. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro

Castelo, C. (1998) “O modo português de estar no mundo. O luso-tropicalismo e a ideologia colonial portuguesa (1933-1961)”. Afrontamento, Porto

Connell, R. W. (1998) “Masculinities and globalization”. Men and Masculinities 1(1): 3-23

Correa, M. (1996) “Sobre a invenção da mulata”. Cadernos Pagu 6-7: 33-50

Cunha, O. (2002) “Reflexões sobre biopoder e pós-colonialismo: relendo Fanon e Foucault”. Mana, Rio de Janeiro, 8(1): 149-163

EMBRATUR & Chias Marketing (2005) “Plano Aquarela do Brasil: marketing turístico internacional. Relatório Executivo”. Embratur, Brasília

Fanon, F. (1983) “Peles negras, máscaras brancas”. Factor, Rio de Janeiro

Foucault, M. (1986) “Microfísica do poder”. Edições Graal, Rio de Janeiro

Foucault, M. (1993) “História da sexualidade. A vontade de saber”. Edições Graal, Rio de Janeiro

Foucault, M. (1996) “Genealogía del racismo”. Altamira, Buenos Aires

Foucault, M. (2004) “Arqueologia do saber”. Forense Universitária, Rio de Janeiro

Foucault, M. (2008) “A Ordem do discurso”. Loyola, São Paulo

Lugones, M. (2008) “Colonialidad y género”. Tabula Rasa, Bogotá, 9: 73-101

Gastal, S. (2005) “Turismo, imagens e imaginários”. Aleph, São Paulo

Gomes, M. (2009a) “Marketing turístico e violência contra as mulheres: [des][re]contruções do Brasil como um Paraíso de Mulatas”. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

Gomes, M. (2009b) “La construcción del Brasil como un paraíso de mulatas: del imaginario colonial al marketing turístico”. Sociedad Hoy 17: 75-87

Gomes, M. (2011) “Mulheres brasileiras em Portugal e imaginários sociais: uma revisão crítica da literatura”. CIES e-Working Paper, nº106. Disponível em: http://www.cies.iscte.pt/destaques /documents/CIES-WP106_Gomes.pdf 15 de agosto de 2012

Gonzalez, L. (1988) “Por um feminismo afro-latino-americano”. Revista Isis Internacional IX: 133-141

Maffesoli, M. (2001) “O imaginário é uma realidade”. Revista FAMECOS, Porto Alegre, 15: 74-82

Mignolo, W. & GrosfogueL, R. (2008) “Intervenciones descoloniales: una breve introducción”. Tabula Rasa, Bogotá, 9: 29-37

Nielsen, C. (2002) “Turismo e mídia: o papel da comunicação na atividade turística”. Contexto, São Paulo

Padilla, B. (2007) “A imigrante brasileira em Portugal: considerando o género na análise”. In: Malheiros, J. (coord.) A Imigração Brasileira em Portugal. ACIDI, Lisboa pp. 113-134

Padilla, B. (2008) “Brasileras en Portugal: de la transformación de las diversas identidades a La exotización”. Amérique Latine Histoire et Mémoire. Les Cahiers ALHIM, 14. Disponível em: http://alhim.revues.org/index2022.html. 10 de agosto de 2012

Pateman, C. (1993) “O contrato sexual”. Paz e Terra, Rio de Janeiro

Pontes, L. (2004) “Mulheres brasileiras na mídia portuguesa”. Cadernos Pagu 23: 229-256

Quijano, A. (2005) “Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina”. In: Lander, E. (org) A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas. CLACSO, Buenos Aires, pp. 201-246

Reis da Silva, A. (2010) “As transformações matriciais da política externa brasileira recente (2000-2010)”. Boletim Meridiano 47(11), Disponível em: http://seer.bce.unb.br/index.php/MED/article/view/637/752. Acceso 5 de agosto de 2012

Silva, J. (2003) “As tecnologias do imaginário”. Sulina, Porto Alegre

Scott, J. (1986) “Gender: a useful category of historical analysis”. The American Historical Review 91(5): 1053-1075

Stolke, V. (2006) “O enigma das intersecções: classe, “sexualidade”, sexo, sexualidade. A formação dos impérios transatlânticos do século XVI ao XIX”. Revista Estudos Feministas 14(1): 15-42

Vasconcelos, V. (2005) “Visões sobre as mulheres na sociedade ocidental”. Revista Ártemis, 3. Disponível: www.prodema.ufpb.br/revistaartemis/numero3/numero3.html Acceso 18 de Janeiro de 2012

Wainberg, J. (2003) “Turismo e comunicação: a indústria da diferença”. Contexto, São Paulo

Recibido el 14 de junio de 2012
Correcciones recibidas el 08 de agosto de 2012
Aceptado el 15 de agosto de 2012
Arbitrado anónimamente
Traducido del portugués

EVALUACIÓN DE LA VISIÓN Y LAS EXPECTATIVAS DE LOS ACTORES DE UN DESTINO TURÍSTICO

Caso de estudio Destino Holguín, Cuba

Carlos Rafael Batista Matamoros[*]
Guillermo Armando Ronda Pupo[**]
Yanitsel Torres Domínguez[***]
Roberto Escalona Betancourt[****]
Universidad de Holguín - Cuba

Resumen: *Se presenta el resultado de la introducción de la técnica de Análisis de Actores desde la perspectiva de la Inteligencia Competitiva en la valoración de la visión y expectativas de los actores del Destino Turístico Holguín, tercer polo turístico de Cuba, el cual está situado en el este de dicho país. Se muestra además la utilidad del procedimiento tanto para la toma de decisiones de nivel estratégico, táctico u operativo como para el desarrollo del proceso de I+D+i en un destino turístico. El artículo está dirigido a investigadores, profesores, alumnos y a directivos del sector Turismo como campo académico y empresarial.*

PALABRAS CLAVE: análisis de actores, destino turístico, inteligencia competitiva, innovación turismo.

Abstract*: Evaluating the Vision and the Expectations of Stakeholders of a Tourist Destination. The Case of Holguín. The results of the introduction of Actors Analysis technique from the Competitive Intelligence perspective for evaluating the vision and expectations of the stakeholders of a tourist destination, and its application in Holguín, Cuba as a tourist destination, are presented. The usefulness of the results for the decision making process in the strategic, tactic and operative levels, as well as for the development of the R & D process in a tourist destination are also presented.*

KEY WORDS: stakeholders analysis, destination, competitive intelligence, decision, innovation, tourism.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, los gestores estratégicos del turismo a nivel de destino, poseen mecanismos para obtener información de actores (Buhalis, 2000) como los clientes externos, internos y con menos frecuencia acerca de la comunidad local. Sin embargo, cabe acotar que las investigaciones sobre el tema usualmente han carecido de integralidad al considerar a los actores del sistema turístico como entes establecidos (clientes externos, internos y comunidad, para analizar factores como la calidad

[*] Ingeniero Industrial por la Universidad de Holguín, Cuba. Se desempeña como docente adjunto de las facultades de Humanidades e Ingeniería Industrial. Investiga acerca la Inteligencia Competitiva. E-mail: academicus2100@gmail.com
[**] Doctor en Ciencias Técnicas: Profesor Titular en la Universidad de Holguín, Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial y Departamento de Turismo. Profesor Visitante en la Universidad de Tarapacá, Chile. Ha publicado en revistas como Strategic Management Journal, Scientometrics y Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas. Investiga sobre dirección estratégica y sus resortes epistemológicos. E-mail: rondapupo@yahoo.com
[***] Licenciada en Turismo por la Universidad de Holguín, Cuba.
[****] Master en Gestión Turística por la Universidad de Holguín. Profesor de la Escuela de Hotelería y Turismo "Nuevos horizontes. Sus líneas de investigación son la logística y el sistema turístico en general.

percibida o la satisfacción) y no como todas aquellas entidades, personas o grupos que en un momento dado configuran la dinámica de la experiencia turística tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda.

Estos actores experimentan el turismo desde diferentes ángulos y cada uno de ellos posee una visión determinada del destino que condiciona sus expectativas y sugerencias en relación con el mismo.

En el turismo existen limitaciones en cuanto a herramientas que logren integrar la subjetividad y el conocimiento tanto tácito como explícito de dichos actores en función de la mejora de la toma de decisiones.

La inteligencia competitiva (IC) es una disciplina en proceso de consolidación, que según la escuela angloparlante de la dirección estratégica constituye el primer paso para conectar el desempeño y la estrategia de las organizaciones con su entorno y las necesidades que este plantea (Hambrick & Mason, 1982; Porter, 1985; Fleisher & Bensoussan, 2007).

El carácter estratégico y multidisciplinario de la IC ha permitido dar solución a una gran gama de problemas en el campo de la gestión empresarial. Así, la IC se desarrolla como una respuesta alternativa a la visión extremadamente racional de los métodos de interacción entre la organización y el entorno, permitiendo tomar decisiones a partir de elementos y estructuras de datos e información caótica proveniente del medio externo fuera del marco de las técnicas, disciplinas, patrones de pensamiento y actuación centrados fundamentalmente en partes de las organizaciones más que en la organicidad sistémica de éstas. Precisamente la construcción de escenarios integrados de actores de un negocio constituye una de las herramientas más utilizadas en la fase de análisis del ciclo de IC.

En la actualidad existen corrientes dentro de la teoría de la complejidad que consideran la innovación y la creatividad más como hechos ontológicos que cognoscitivos (Spender, 1996). En correlación con este planteamiento la exploración de la visión y perspectiva de los actores de un negocio tan rico como el sistema turístico puede ser una fuente creativa de innovación y un instrumento para el apoyo a la toma de decisiones eficaces.

Contar con un procedimiento que permita realizar un estudio integrado de los actores de un destino turístico constituye una herramienta metodológica de gran importancia para los entes decisores, cualquier nivel en el negocio del turismo y el acceso a una fuente de innovación sin límites para los destinos turísticos: La base de conocimiento presente en los seres humanos.

El objetivo de la investigación se centra en la propuesta y aplicación de un procedimiento para la mejora de la eficacia en la toma de decisiones así como la innovación y desarrollo a partir del

monitoreo integrado de la visión y expectativas que sobre un determinado destino turístico tienen sus actores.

REVISIÓN DE LITERATURA

Inteligencia competitiva: Información como materia prima en la toma de decisiones

Los entes decisores utilizan la información como activo fundamental (Choo, 1999). Sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar nuevas vías de solución.

Los cambios continuos en el entorno y dentro de los destinos turísticos, promueven la necesidad de mejorar el proceso de toma de decisiones, por lo que es necesario el refinamiento continuo de la información que llega a los entes decisores.

Un elemento importante a considerar, es el hecho de que quien decide se comporta racionalmente sólo en función de aquellos aspectos de la situación que logra percibir y conocer (Johnson-Laird & Shafir, 1993), aquellos que no se conozcan no interfieren en su decisión aunque influyan en el resultado.

Por tanto mientras se disponga de mayor información, con la calidad y objetividad necesaria para aportar elementos de juicio sobre el problema a resolver, se incrementa la probabilidad de que la decisión sea más racional y saludable para el logro del objetivo deseado (Goll & Rasheed, 1998).

La IC es definida por la SCIP y otros como un proceso sistemático de recolección, análisis y diseminación de información selectiva del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización.

En la literatura especializada sobre el tema se han documentado impactos positivos para las organizaciones en que se aplica en campos tan diversos como la economía, la política, las ciencias sociales y empresariales.

Su eficacia está fundamentada por el consenso a nivel académico. Mediante el monitoreo de las variables externas las organizaciones logran alinear su estrategia competitiva con los retos que plantean el macro, meso y microentorno (Aguilar, 1967; Ansoff, 1975; Chaganti & Mahajan, 1989; Venkatraman & Prescott, 1990).

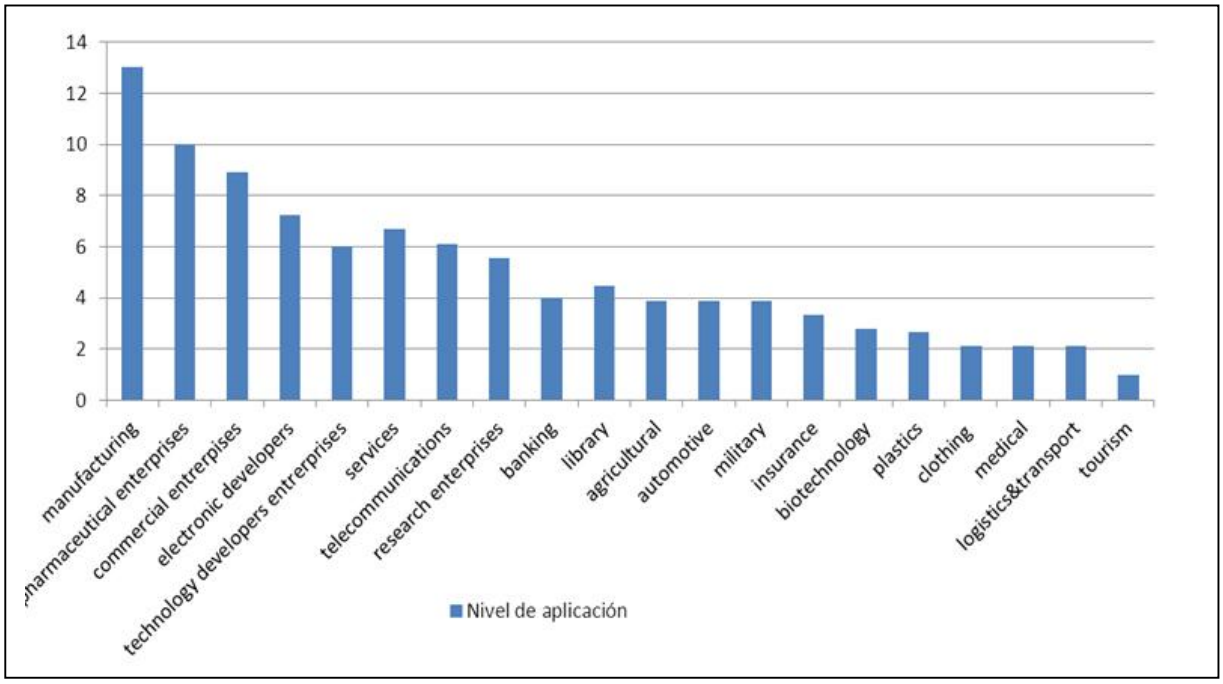
Para Prescott (1995) la evolución de IC y su reconocimiento como disciplina ha transitado por diferentes etapas conectadas por tres eventos clave que han modelado la dirección, alcance y aceptación de la misma por la comunidad científica y empresarial, estos son: 1) Pre-1980 : La

publicación del libro de Porter “Estrategia competitiva”;2) 1980-1987: La fundación y consolidación de la sociedad de profesionales de IC(SCIP);3)1988 – 1995 La fundación de la revista “IC”.

La idea subyacente en cualquier sistema de IC consiste en tomar ventaja de 1): las oportunidades aprovechables para lograr y sostener ventajas competitivas 2): las condiciones o eventos que amenacen los factores claves para el éxito de la organización y su desempeño (Bourgeois, 1980). Por lo tanto, al crear la capacidad de IC se habilita a las entidades para formular y corregir su estrategia competitiva en congruencia con las condiciones críticas del entorno.

De veinte sectores investigados por Batista (2011) a nivel internacional en un rango que comprende desde las industrias de la manufactura, farmacéutica y tecnológica hasta las dedicadas a la logística y transportación, el turismo presenta la más baja tasa de introducción de IC (Figura 1).

Figura 1: Nivel de aplicación sectorial de la Inteligencia Competitiva en el plano



Fuente: Elaboración propia

El hecho se evidencia en la débil producción científica acerca del tema en relación con el sector, enfoques empíricos insuficientes, carencia de modelos y falta de integralidad relacionado con la gestión del conocimiento, la información y el potencial de éstas para, a partir de las relaciones entre la sociedad, la organización y el entorno, fomentar la I+D+i y lograr cierta sostenibilidad en el tiempo de acuerdo con los distintos objetivos de las empresas.

La implantación e implementación efectiva del instrumental y metodologías de la IC en organizaciones empresariales pertenecientes a la industria del ocio, permitiría la incorporación de conocimiento tácito y explícito a través de procedimientos formales e informales a las operaciones de

las distintas entidades. Se potenciarían así los procesos y negocios intra e inter empresariales de los sistemas turísticos y con ello la I+D+i.

Todo esto coadyuvaría por ende en la disminución de la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas frente a la competencia o de cara a la cooperación.

La IC como disciplina académica ha ido creando su propia dinámica e integrando nuevos esquemas de investigación, métodos tradicionales en el campo de la gestión empresarial (Dishman & Calof, 2008) como el análisis DAFO, los estudios de mercado, el análisis financiero otros más novedosos pertenecientes al corpus teórico de la IC como los juegos de guerra (War Gaming).

Uno de los métodos analíticos fundamentales referenciados en la literatura sobre el tema es el análisis de actores o agentes implicados (Stakeholder analysis) que cobra aún mayor importancia en una industria que tiene como eje creador de valor la experiencia turística percibida por los clientes y configurada por la dinámica de los agentes que intervienen en ella.

Las empresas exitosas han pasado del proceso de innovación vertical y cerrada al de innovación abierta (Chesbrough, 2003) que permite eliminar las fronteras creativas entre la organización y su entorno conectando con el potencial creativo implícito la sociedad. Debido a factores como la alta competencia, hiper-información e Internet hoy el proceso innovador en base a la diferenciación se torna altamente complejo, esto se acentúa en organizaciones cuyos servicios son preferentemente intangibles como el turismo. El análisis y monitoreo de actores en un destino turístico, constituye una forma de penetrar en la subjetividad del conocimiento humano de los agentes que lo componen y por lo tanto de acceder a nuevas perspectivas para la innovación.

Importancia de la visión y expectativas de los principales actores del destino para la mejora en la toma de decisiones y la competitividad del mismo

En las fuentes consultadas durante la presente investigación se ha podido constatar que si bien los procesos decisionales tienen importantes componentes objetivos, la subjetividad de los decisores (es decir de los seres humanos que toman decisiones) y actores de un determinado negocio pueden ser incluso más importantes.

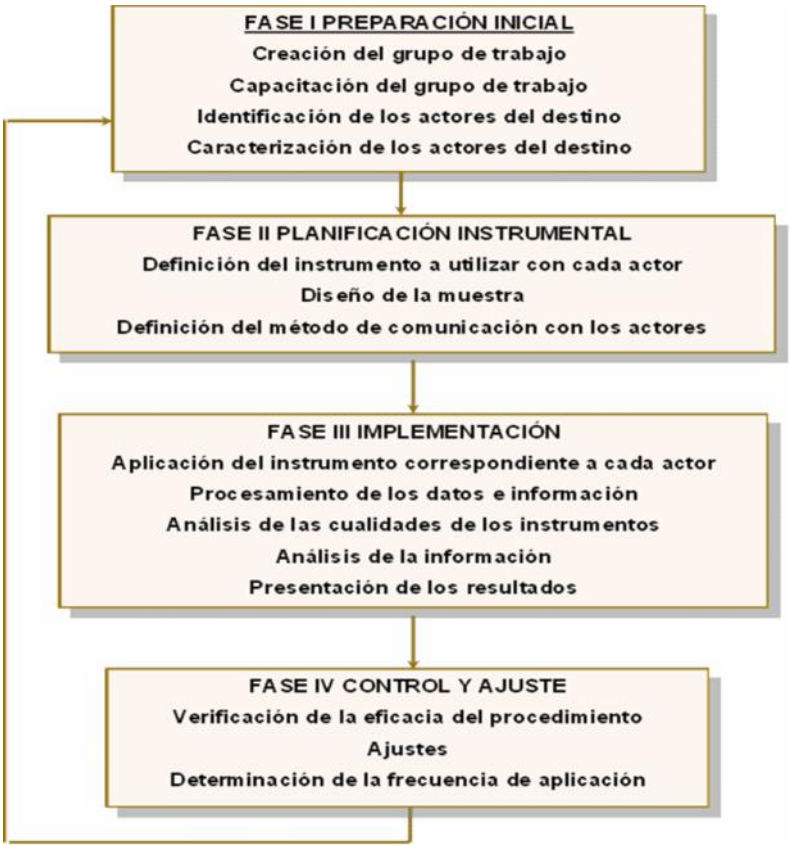
Es así que investigadores como Bandler & Grinder (1979), propusieron una serie de principios y modelos acerca de cómo el cerebro procesa las experiencias; estos principios (Programación Neurolingüística) tenían el fin tanto de entender la subjetividad en este sentido como de influir en ella, y junto a los trabajos de Goleman (1995) basados en la inteligencia emocional y de Schmitt (1999) acerca del marketing de la experiencia, sientan algunas de las bases para estudiar la subjetividad, tanto enfocada en la autoayuda del ser humano, como en el cliente para a partir del diapasón emocional de éste, generar ganancias en los negocios.

Diversas investigaciones en la actividad turística hasta la fecha tienen su núcleo en la creación de paquetes de experiencias que conecten a los productos que ofrecen los destinos, con las emociones de los turistas.

Sin embargo, cabe acotar que el campo de las experiencias y la subjetividad en el turismo es mucho más amplio que el simple conocimiento de factores como la satisfacción de los clientes a través de los atributos que estos valores, aspecto sumamente tratado en las investiga.

El estudio de la experiencia desde un enfoque integral es un rico campo de ideas constituido por la perspectiva multidimensional de todos sus actores en cuanto al conocimiento acumulado en ellos (tanto durante su vida como de cara a la actividad que desarrollan) y sus emociones, como base para la prospectiva tecnológica y la toma de decisiones eficaces en el sector del turismo.

Figura 2: Procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores de un destino turístico



Fuente: Elaboración propia

El investigador argumenta además, que este tema ha sido escasamente abordado en la literatura hasta la fecha (2012) por lo que elaborar una herramienta que logre explorar la subjetividad de los distintos actores de un destino turístico (en este caso el destino turístico Holguín), cristalizada en la

visión y expectativas de éstos (en lo referente al destino), permitiría la construcción de un escenario integrado que propicie la toma de decisiones objetivas y eficaces en las distintas dimensiones de la actividad turística, así como nuevas ideas que potencien la innovación en el propio destino.

La presente investigación pretende cubrir esa brecha, al proponer un procedimiento para el monitoreo integrado de la visión y expectativas de los principales actores del destino turístico Holguín para potenciar la toma de decisiones eficaces y la competitividad (ver Figura 2).

ALGUNOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CONFORMACIÓN DE UN ESCENARIO DE LOS ACTORES DEL DESTINO TURÍSTICO HOLGUÍN

Holguín se considera el tercer destino turístico de Cuba, superado solamente por La Habana y Varadero, destinos tradicionales con más de 100 y 50 años de historia respectivamente.

Actualmente la región se caracteriza por la modalidad de sol y playa, que se complementa con un turismo de corte naturalista e histórico cultural. Sin embargo, existen condiciones naturales y sociales para conformar un producto con cualidades de integralidad y variedad, con una importante cartera de productos (Escalona, 2010).

Tabla 1: Ficha técnica de la investigación para el diseño muestral

Población	*Tamaño de la población*	*Tamaño de la muestra*
Grupos Hoteleros	3	3
Entidades de alojamiento turístico	18	12
Principales Touroperadores	48	16
Agencias de viaje receptivas	6	4
Aeropuerto	1	1
Agencias transportistas	3	3
Agencia de información turística	1	1
Entidades de gastronomía y recreación	3	3
Otras partes interesadas	6	4

Fuente: Elaboración propia

Posee un potencial estudiado de más de 25 000 habitaciones distribuidas en 12 polos turísticos, del cual apenas se ha ejecutado un 20%, priorizándose la subregión Litoral Norte y en especial los

polos: Guardalavaca, (con 1216 habitaciones), Estero Ciego (con 818 habitaciones) y Pesquero (con 2264 habitaciones) debido a su gran concentración de recursos y atractivos turísticos, existencia de una mayor infraestructura de alojamiento, técnica y apoyo, además de la proximidad a la ciudad de Holguín y su aeropuerto internacional. Esta oferta ha sido complementada con opcionales extrahoteleras vinculadas a atributos como la arqueología, historia, naturaleza, náutica y cultura local (ver Tabla 1). De la totalidad de los actores identificados solo se incluyeron en la investigación aquellos que eran de interés de los decisores en el momento de aplicarse la investigación.

La Tabla 2 recoge el tamaño de la población y la muestra para el resto de los actores monitorear. En el caso de los TTOO y entidades de alojamiento turístico se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionándose los más representativos en el destino. En la Tabla 1 aparece la ficha técnica de la investigación para el diseño muestral de los habitantes de la provincia, único caso en que se hizo necesario el cálculo del tamaño de muestra, empleándose la fórmula descrita en el procedimiento para poblaciones infinitas

Tabla 2: Tamaño de la población y la muestra para el resto de los actores monitorear

Población o universo	Habitantes de la provincia Holguín
Tamaño de la población	1 037 573[1]
Tamaño de la muestra	100
Error muestral	± 10 % (p=q=0.5)
Nivel o intervalo de confianza	95,5%
Tipo de diseño muestral	Muestreo aleatorio simple

Fuente: Elaboración propia

VISIÓN DE LOS ACTORES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE SOBRE LA DINÁMICA DE LOS FLUJOS TURÍSTICOS DEL DESTINO HOLGUÍN

Más de la mitad de los actores entrevistados perciben al destino como un espacio de gran potencialidad respecto a la actividad que realizan (en este caso un 64% de ellos), considerando que se encuentra en una fase de crecimiento (41%) y que cuenta con una posición geográfica privilegiada al ser la llave del oriente cubano y poseer una gran diversidad de atractivos para la actividad turística (23%) (Figura 3).

Figura 3: Potencial del destino desde el punto de vista de los actores entrevistados

Fuente: Elaboración propia

Perciben además como las principales fortalezas del destino sus atractivos naturales (50%), la hospitalidad de la población holguinera (36%), la alta calificación y profesionalidad de sus RR.HH. (32%), la seguridad (23%) y la calidad en los servicios (23%).

Sin embargo, identificaron debilidades limitantes, siendo las más significativas: la escasa diversidad de la oferta extrahotelera (50%), la concentración de la superestructura turística en la modalidad de sol y playa (32%), la poca autonomía de los gestores del turismo para la toma de decisiones (27%) y el mal estado de las carreteras, fundamentalmente las que conectan a Holguín con el Aeropuerto y con destinos de naturaleza como Baracoa y Pinares de Mayarí (23%). La falta de estabilidad de los abastecimientos por parte de los proveedores (23%), la escasez y mala calidad en los servicios de los vuelos domésticos (18%) y la poca diversificación de la demanda (9%) (ver Figura 4).

Figura 4: Debilidades percibidas por los actores explorados

Fuente: Elaboración propia

Entre las sugerencias expresadas por un mayor número de actores se encuentran:

1. Diseñar y comercializar nuevas ofertas extra hoteleras, fundamentalmente en las áreas aledañas a los hoteles (50%)

2. Incrementar la promoción de Holguín como destino turístico por diferentes vías, fundamentalmente en los diversos formatos para internet (27%)

3. Lograr más autonomía en las entidades para gestionar su capital humano y financiero (23%)

4. Fomentar el incremento del número de TTOO y líneas aéreas que operan en el destino (18%)

5. Aprovechar el segmento de mercado nacional a través de la creación de ofertas que le resulten atractivas (18%)

Se obtuvieron otras, que a pesar de ser referidas por un menor número de actores, resultan igualmente importantes al constituir fuentes potenciales de innovación para el mejoramiento de la oferta del destino:

1. Crear un parque de diversiones con ofertas para niños y jóvenes (9%)

2. Construir una pista para aterrizaje de aviones de pequeño porte que permitan la conexión aérea de Holguín con otros destinos del Oriente del país (9%)

3. Fomentar el golf, teniendo en cuenta que constituye una oferta de esparcimiento atractiva capaz de recuperar ganancias del mercado con elevada rapidez (9%)

4. Estudiar y generar proyectos para la conformación de multidestinos (9%)(ver Figura 5)

Figura 5: Sugerencias expresadas por los actores para la mejora de la gestión del destino

Fuente: Elaboración propia

EXPECTATIVAS Y VISIÓN FUTURA DE LOS ACTORES SOBRE EL DESTINO HOLGUÍN

En cuanto a las expectativas y visión futura acerca del destino el 50% de los actores considera que posee grandes perspectivas, basadas en las nuevas inversiones que se realizan en el destino (23%) pero que éstas dependen de la dinámica de los factores macroeconómicos (9%) y de la capacidad de solucionar los problemas existentes y aprovechar las enormes potencialidades con que cuenta.

Del análisis de Correlación de Pearson (actores que influyen directamente en la actividad del turismo) resultaron como relaciones con alto grado de significación:

1. *Poca diversificación de la demanda y aprovechar el segmento de mercado nacional*

El aprovechamiento del segmento de mercado nacional, a través de la creación de ofertas que le resulten atractivas, redundaría en un incremento en la diversificación de la demanda del destino, además de posibilitar una disminución de la estacionalidad, al ser el mercado más próximo, altamente explotado en otros destinos a nivel internacional (mercado nacional de cada destino).

2. *Aprovechamiento de la opción de multidestinos y la posición geográfica privilegiada*

La posición geográfica de Holguín le brinda una alta potencialidad para su inclusión en ofertas multidestino en los que se combine con otros destinos cubanos y caribeños.

3. *Alta calificación y profesionalidad con el potencial del capital humano en el destino*

Una de las principales fortalezas del destino es la alta calificación y profesionalidad de sus RR.HH., siendo una de las fuentes fundamentales de su potencialidad y de sus ventajas competitivas, que pueden impulsarlo hacia estados superiores de desarrollo.

Atributos mejor valorados por los actores del destino

Estos resultados son consistentes con los obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta, al constituir la seguridad, la calificación de los recursos humanos, la infraestructura, la accesibilidad y la calidad, los atributos mejor valorados por los actores; mientras que la imagen de marca de Holguín como destino turístico, la cantidad de eventos realizados en el destino, el aprovechamiento de los recursos turísticos y el marketing como proceso fueron considerados los de posición más desventajosa .

Como se verá este estudio de atributos inicial permitió sentar las bases para fortalecer diversas líneas de trabajo en relación con la I+D+i tanto a nivel de destino desde el punto de vista de la

administración pública como en el trabajo de distintas empresas que componen el destino. Es importante acotar que los estudios de atributos anteriores en el destino tenían su foco sobre todo en la calidad y mejora continua de procesos (ver Tabla 3). El presente estudio además de la búsqueda del fin antes descrito pretende utilizar a los atributos y sus valoraciones por los diferentes actores como fuente de innovación en productos turísticos.

Tabla 3: Valoraciones de los actores sobre los atributos del destino en el plano de la gestión

ATRIBUTOS	MEDIA DE LAS VALORACIONES
SEGURIDAD	4,71
RRHH	4,10
INFRAESTRUCTURA	4,10
ACCESIBILIDAD	4,07
CALIDAD	4,00
CANTIDAD DE RECURSOS TURÍSTICOS	3,98
CAPACIDAD HABITACIONAL	3,71
INFORMACIÓN	3,62
MODERNIDAD DE LA SUPERESTRUCTURA	3,43
CAPITAL	3,38
ESTADO DE LAS HABITACIONES	3,33
MARKETING	3,14
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS	2,93
REALIZACIÓN DE EVENTOS	2,86
IMAGEN DE MARCA DEL DESTINO	2,67

Fuente: Elaboración propia

Visión de la comunidad sobre el destino turístico Holguín

La comunidad receptora percibe a Holguín como un destino interesante (80%), desarrollado (24%), con una gran diversidad de atractivos turísticos y una buena posición geográfica (10%). No obstante consideran que no es explotado al máximo de su capacidad (12%) y refieren marcadas insatisfacciones en relación al limitado acceso que poseen los trabajadores a las ofertas turísticas del territorio (24%), pobre calidad en los productos diseñados para los turistas nacionales (10%) y el mal estado de las playas que no poseen infraestructura turística para el mercado internacional (16%) (ver Figura 6).

Figura 6: Visión de la comunidad sobe el destino Holguín en el momento de la investigación

Fuente: Elaboración propia

El 91% de los encuestados considera que el turismo le ha traído beneficios a la provincia y sus habitantes, identificando como los más significativos: la entrada de capital de una forma sustentable (44%), la existencia de una importante fuente de empleo (24%), la construcción de hoteles y otros centros turísticos (20%), el reconocimiento de Holguín como destino turístico a nivel nacional e internacional (16%), la elevación de la calidad de vida de la población (16%), el desarrollo de otros renglones de la economía (12%) y el intercambio cultural (10%) (ver Figura 7).

Figura 7: Saldos positivos del turismo en el destino

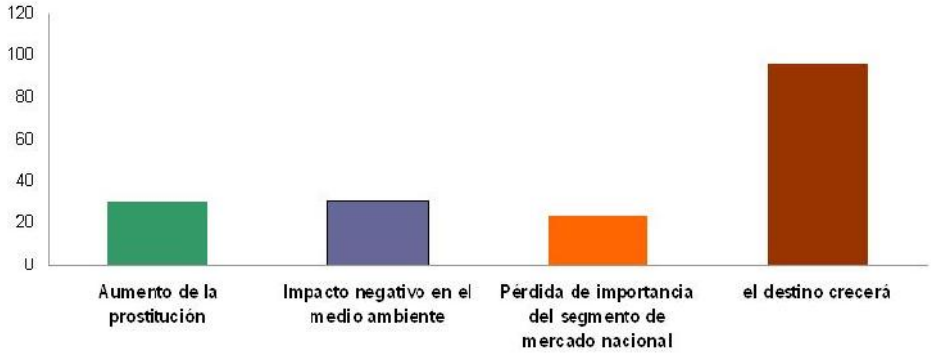
Fuente: Elaboración propia

Resulta significativo apuntar que el 73% de la muestra no percibe al turismo como una actividad que trae impactos negativos a la provincia y sus habitantes. El 27% restante señaló como los problemas fundamentales: el aumento de la prostitución (31%), la valoración negativa de la sociedad hacia las personas que se relacionan con los turistas (31%), la huella negativa en el medio ambiente (31%), las diferencias sociales determinadas por la posibilidad de pagar los servicios turísticos (27%) y la pérdida de importancia del segmento de mercado nacional (23%).

Expectativas de la comunidad sobre el destino turístico Holguín

En cuanto a las expectativas, el 97% de la comunidad considera que el destino crecerá, al contar con grandes potencialidades de desarrollo futuro (ver Figura 8).

Figura 8: Expectativas y problemáticas generadas en el destino por el turismo



Fuente: Elaboración propia

Las sugerencias fundamentales para mejorar la actividad turística en el destino y sus efectos en la población holguinera fueron:

1. Crear productos turísticos con precios asequibles al turismo nacional, teniendo en cuenta la alta densidad poblacional de la provincia (38%)

2. Diversificar la oferta hacia otras modalidades (14%), fundamentalmente hacia el turismo de ciudad (6%)

3. Crear más ofertas culturales (10%)

4. Mejorar la atención a los clientes nacionales en las instalaciones turísticas (6%)

5. Construir instalaciones de campismo en el litoral costero (6%)

6. Investigar el patrimonio autóctono del territorio para diseñar mejores ofertas extrahoteleras (6%)

Del análisis de correlación de Pearson resultaron las correlaciones con un alto grado de significación:

1. Destino desarrollado con la elevación de la calidad de vida, la existencia de una importante fuente de empleo y el aumento de la prostitución

Al constituir la elevación de la calidad de vida, la fuente de empleo y el incremento de la prostitución consecuencias directas del turismo, los miembros de la comunidad los relacionan en sus respuestas con el desarrollo del destino, existiendo un nivel de correlación más fuerte con la primera de las variables.

CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIONES

Los resultados del procedimiento propuesto, permitieron generar y potenciar diversos proyectos del desarrollo en el destino turístico Holguín y por lo tanto arribar a las siguientes conclusiones:

1- Las decisiones al ser tomadas por seres humanos tienen un fuerte componente subjetivo e incluso emocional, por lo que la visión o proyección futura y las expectativas que tengan los decisores acerca del destino y de su negocio con respecto a éste, constituyen un vehículo apropiado para generar un escenario integrado y multidimensional que potencie la formulación de líneas de trabajo a nivel estratégico, táctico y operativo.

2- La toma de decisiones en los destinos turísticos ha sido ampliamente abordada en la literatura académica acerca del turismo como actividad económica, sobre todo en lo referente a la planificación estratégica; sin embargo, existen carencias en cuanto a herramientas que logren integrar la subjetividad y el conocimiento tanto tácito como explícito de los actores que integran el negocio.

3- Una herramienta que viabilice el diagnóstico y monitoreo de la visión y expectativas de los actores del destino turístico, permite construir un escenario integrado de la subjetividad de estos actores en relación con el destino. Convirtiendo la base de conocimiento tácito implícita en la dimensión organizacional del destino, en pautas explícitas para disminuir la irracionalidad en la toma de decisiones, aumentar la certidumbre y potenciar la creatividad e innovación en el plano de la gestión de los distintos tipos de negocios que desarrollan su actividad en el destino.

4- La aplicación del procedimiento mostrado en el presente artículo, ha permitido generar nuevas líneas de trabajo en el destino Holguín, donde existen hoy más de 10 proyectos que se han beneficiado de alguna forma con el estudio de actores, tanto desde el punto de vista de la administración pública como de las entidades y su relaciones con los clientes, la competencia y comunidad local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, F. (1967) "Scanning the business environment". The MacMilan Company, New York

Ansoff, H. I. (1975) "Managing strategic surprise by response to weak signals". California Management Review (18): 21–33

Bandler, R. & Grinder, J. (1979) "Frogs into princes: neurolinguistic programming". Real People Press, Moab, Utah

Batista, C. (2011) "La inteligencia competitiva como función del macroproceso de gestión de la información en el CIDTUR Holguín, una primera aproximación". Horizonte Turístico 5 (6): 12-18

Bourgeois, L. (1980) "Strategy and environment: a conceptual integration". Academy of Management Review 5(1): 25-39

Buhalis, D. (2000) "Marketing the competitive destination of the future." Tourism Management 21 (1): 97–116

Chaganti, R. & Mahajan, V. (1989) "Profitable small business strategies under different types of competition". Entrepreneurship,Theory and Practice 35 (13): 21-35

Chesbrough, H. W. (2003) "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology". Harvard Business Press, Boston

Choo, C. W. (1999) "The art of scanning the environment". Bulletin of the American Society for Information Science and Technology 25 (3): 21–24

Dishman, P. L. & Calof, J. L. (2008) "Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy". European Journal of Marketing 42 (8): 766–785

Escalona, R. (2010) "Estrategias para un mercado emisor de un destino turístico: Aplicación para el mercado emisor Reino Unido en el destino Holguín". Tesis en opción al grado de Máster en Gestión Turística, Universidad de Holguín, Holguín

Fleisher, C. S. & Bensoussan, B. (2007) "Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods" FT Press, New Jersey

Goll, I. & Rasheed, A. (1998) "Rational decision-making and firm performance: the moderating role of the environment" Strategic Management Journal 18 (7): 583–591

Goleman, D. (1995) "Emotional intelligence" Bandam Books, New York

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1982) "The organization as a reflection of its top managers" Academy of Management Proceedings 12, New York

Johnson-Laird, P. N. & Shafir, E. (1993) "Reasoning and decision making". Elsevier, London

Porter, M. E. (1985) "Technology and competitive advantage" Journal of Business Strategy 5 (3): 60–78

Prescott, J. E. (1995) "The evolution of competitive intelligence" International Review of Strategic Management (6): 71–90

Schmitt, B. (1999) "Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands". Free Press, New York

Spender, J. C. (1996) "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm" Strategic Management Journal (17): 45–62

Venkatraman, N. & Prescott, J. (1990) "Environment-strategy co-alignment: an empirical test of its performance implications". Strategic Management 15 (11): 1-23

Recibido el 11 de marzo de 2012
Correcciones recibidas el 14 de junio de 2012
Aceptado el 30 de junio de 2012
Arbitrado anónimamente

DIFERENCIACIÓN DE LA ATENCIÓN VIRTUAL COMO FACTOR DE VENTAJA COMPETITIVA EN HOTELES RESORT EN BRASIL

Marcos Antonio Gaspar[*]
Silvio Aparecido dos Santos[**]
Edison Fernandes Pólo[***]
Diana Patricia León Derísio[****]
Universidad de São Paulo - Brasil

Resumen: *La industria brasileña de turismo probó profundas alteraciones en su estructura a partir de la década de 1990, especialmente en función de las grandes inversiones en hoteles de categoría lujo y súper lujo. Ese tipo de hospedaje tiene como estrategia la diferenciación por medio de oferta de servicios y experiencias singulares a los huéspedes. De esta manera, las herramientas de atención virtual al cliente pueden contribuir para la construcción de la lealtad del huésped a partir de la diferenciación de los servicios prestados por el Hotel Resort. Este es un estudio descriptivo de naturaleza cualitativa, hecho a partir de un levantamiento en el cual se efectuó un análisis de desempeño de las herramientas de atención virtual disponible, siendo que las más ampliamente utilizadas fueron: e-mail, formulario electrónico para sumisión, autoservicio y mapa del sitio. Por otro lado, las herramientas menos utilizadas fueron: e-mail de respuesta automática, FAQ, chat instantáneo, personalización del sitio, grupos de discusión y video-conferencia; siendo que las cuatro últimas fueron identificadas incluso en los hoteles resort investigados. Se pudo verificar también que aún los hoteles con alto desempeño, subutilizan las herramientas de la atención virtual, lo que parece que no contribuye de manera plena para la oferta de una experiencia singular y diferenciada en relación con la comunicación con sus clientes actuales, así como con los clientes potenciales.*

PALABRAS CLAVE: hotel resort,.atención virtual, ventaja competitiva.

Abstract: *Differentiation on Virtual Customer Care Tools as a Competitive Advantage Factor in Brazilian Resorts. The Brazilian tourism industry experienced huge transformations in its structure from the 1990's on, due to big investments in luxury and super luxury hotels. This kind of lodging has as strategy the differentiation by offering unique services and experiences to the guests. Thus, the virtual customer care tools can contribute to compose the guest's loyalty from the differentiation of the services given to him by the resort. This is a descriptive-qualitative study, made from a survey in which it was analyzed the virtual customer care tools' performance found in 47 big luxury and super luxury resorts operating in Brazil. The main results indicate low use of the available virtual customer care tools. The most wide used were: email, electronic form for submission, auto-service and map of the site. On the other hand, the less used tools were: automatic e-mail answer, FAQ, chat, site*

[*] Doctor en Administración por la Universidad de São Paulo, Brasil; Professor de la Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, Brasil. E-mail: marcos.gaspar@uscs.edu.br
[**] Doctor en Administración por la Universidad de São Paulo, Brasil. Pos doctorado en Administración por el Conservatoire National des Arts et Metiers, Universidad de São Paulo, São Paulo, Brasil; Profesor de la Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Ee-mail: sadsanto@usp.br
[***] Doctor en Administración por la Universidade de São Paulo; Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil; Profesor de la Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.E-mail: polo@usp.br
[****] Master en Administración por la Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, Brasil; Profesora de la Universidad Cidade de São Paulo, Brasil. E-mail: derisio@uol.com.br

personalization, discussion groups and video conference; and thus, the last four even were identified in the surveyed resorts. Also, it could be evidenced that even the resorts classified with high performance, underuse the virtual customer care tools, what seems to not contribute to offer a unique and differentiated communication experience to their current customers, as well as to their prospects.

KEY WORDS: resort, virtual guest service, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

A partir de mediados de la década de 1990 se pudo observar un representativo desarrollo del sector hotelero en el país. Muchas iniciativas y esfuerzos fueron emprendidos por los empresarios del sector en la construcción y modernización de los hoteles, mejora de la capacitación de la mano de obra, así como la implantación de innovaciones tecnológicas y gerenciales. Tal contexto se debe al aumento expresivo de la demanda por hospedaje originada tanto por el crecimiento del mercado doméstico como por la expansión advenida del mercado internacional.

A partir de este panorama positivo, el sector hotelero nacional vivió intensas modificaciones en sus segmentos, especialmente a partir de la revitalización o inauguración de diversos hoteles resort de categoría lujo y súper lujo. Este movimiento alteró el perfil de ese segmento específico de hotelería, exigiendo de esta forma una nueva manera de pensar sobre la estrategia practicada por las organizaciones insertadas en ese nuevo contexto. Según Porter (1996b), uno de los más respetados autores acerca de estrategia en el mundo, una empresa puede usar tres estrategias genéricas para enfrentar las fuerzas competitivas presentes en su segmento de actuación: liderazgo total en costes, enfoque y diferenciación. En relación con la estrategia de diferenciación, el autor apunta las posibles distinciones verificadas en las empresas en función de las diferencias ofrecidas en sus servicios, tales como precio, imagen, apoyo al cliente, calidad y diseño *(design)*.

Específicamente en este tipo de acomodación turística, estrategias de diferenciación pueden ser llevadas a cabo a través del establecimiento de una comunicación eficaz que pueda introducir diferenciales perceptibles a los huéspedes, visando de esta manera la adquisición de su preferencia con relación a la elección del hotel. Para viabilizar la estrategia de diferenciación junto a los clientes actuales o potenciales, la internet se presenta entonces como un canal electrónico de comunicación importantísimo entre el hotel resort y los clientes. Las herramientas de tecnología de la información para comunicación y atención virtual al cliente pueden, si son bien usadas, acercar a las partes interesadas maximizando la comunicación entre ambas.

Teniendo como foco grandes hoteles resort en operación en Brasil, este trabajo tiene como objetivo: a) analizar las herramientas disponibles de atención virtual a los clientes y b) caracterizar el desempeño de las herramientas destinadas a la atención virtual a los clientes. Para este fin, se utilizó como metodología un estudio descriptivo de naturaleza cualitativa con levantamiento y análisis de

desempeño de las herramientas de atención virtual al cliente en 47 grandes hoteles resort de categoría lujo y súper lujo en operación en el país.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La industria del turismo en Brasil y el segmento hotelero de resorts de lujo y súper lujo

El sector de servicios cada vez más se presenta como importante vertiente económica mundial. Correa & Caon (2002) apuntan que el sector de servicios en Brasil es responsable por 55% del PIB – Producto Interno Bruto. En ese panorama, la industria del turismo se presenta como importante exponente de la economía mundial. En muchos países, especialmente en Europa, asume posición destacada en la composición del PIB (Producto Interno Bruto), contando aún con un número de trabajadores mayor que otros segmentos de la industria y la agricultura (Zeithaml & Bitner, 2003).

Otro dato importante a ser considerado es el flujo de pasajeros entre los países. Según datos divulgados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), la cantidad de desembarques internacionales en el mundo todo en 2007 aumentó 6% con relación al año de 2006, totalizando 898 millones, o sea, 52 millones a más que 2006 (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008).

La industria del turismo intensificó su desempeño en función principalmente de la pujanza de la economía mundial verificada en los primeros años de este milenio. Las actividades relacionadas a la industria del turismo se mantienen en posición de destaque en el escenario global. La OMT indica que Brasil respondió por 0,6% del total de viajes realizados en 2007. Sin embargo, “en los últimos años el desempeño del turismo receptivo en Brasil ha obtenido resultados bastante satisfactorios en lo que se refiere a entrada de extranjeros y la generación de divisas” (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008: 11).

De acuerdo con Pérez-Nebra & Rosa (2008), mucho de ese crecimiento reciente se debe también a la actuación del Gobierno Federal por medio de estrategias instituidas por la EMBRATUR a partir de 2003, especialmente en lo que se refiere a la modificación del posicionamiento de la imagen de Brasil en el exterior. De acuerdo con los datos disponibilizados por el Banco Central de Brasil, los gastos de los turistas extranjeros en visita al país en el periodo de abril-junio/2008 sufrieron un aumento de 17% en relación con mismo periodo de 2007. Con relación al turista doméstico para el mismo periodo, se verificó una situación de estabilidad (Brasil, 2008). El ministerio del turismo certificó el aumento de 14,76% en relación con los gastos de turistas extranjeros en Brasil, comparando el periodo 2006-2007 (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008).

Fuera de eso, la auto evaluación de los segmentos del turismo con relación al desempeño de su mercado de actuación indica una percepción de crecimiento de actuación de prácticamente todos los

agentes de la industria del turismo brasilera, incluyendo agencias, compañías aéreas, empresas de autobuses, coches de alquiler, hoteles, operadores de viajes y eventos (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008).

Tal percepción de los agentes relacionados con los diversos segmentos de turismo proviene de la realidad observada en la variación del promedio porcentual de los principales indicadores sectoriales. Hubo un en la facturación del orden de 14,8% en la industria de turismo como un todo. Aún en función de la situación económica favorable y del aumento constatado en la demanda, se puede verificar un aumento en la facturación consecutivamente en los últimos años: 17,5% en 2004; 23,5% en 2005; 12,0% en 2006 y 12,9% 2007, según los datos de la Pesquisa Anual de Conjectura Económica de Turismo hecha en conjunto por la EBAPE-FGV, EMBRATUR & el Ministerio del Turismo (2008).

En el sector hotelero, en especial, se puede acompañar un desarrollo expresivo desde mediados de la década de 1990. Corrobora esta tendencia histórica el hecho de que 90% de los empresarios del sector hotelero afirman que tienen la intención de invertir en mantenimiento, renovación o ampliación de las instalaciones existentes, tecnología de la información y entrenamiento de mano de obra (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008). Hubo también un aumento del desempeño de los principales indicadores de los medios de hospedaje y la percepción optimista de los empresarios brasileños. Eso porque el saldo de las respuestas de la investigación (la diferencia entre las respuestas con percepción de crecimiento/ expansión y las respuestas con percepción de disminución/ retracción) es positivo para todos los parámetros investigados (elevación de la facturación, mantenimiento de precios y disminución de costos), según los datos de EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo (2008).

Otra evidencia de la importancia del sector del hospedaje es apuntada por el Sebrae (Servicio Brasilero de Apoyo à micro y pequeña empresa del Brasil) en investigación efectuada sobre los impactos económicos de este segmento en la economía brasilera. En 2006 el sector de hospedaje empleó más de 300.000 trabajadores directos en el país, con facturación de más de R$ 8,7 mil millones (U$ 4,3 mil millones) (Sebrae, 2006). Además, los principales acontecimientos internacionales que Brasil acogerá en los próximos años (Copa del Mundo y Juegos Olímpicos) requerirán grandes inversiones en cadena hotelera del país.

Visando la estandarización de las categorías de los hoteles, el INMETRO (Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Calidad Industrial), EMBRATUR (Instituto Brasileño de Turismo) y ABIH (Asociación Brasilera de Industria Hotelera) institucionalizaron el Sistema Oficial de Clasificación de Medios de Hospedaje (Deliberación Normativa no. 429 – 23 abr. 2002). El Cuadro 1 expone las categorías oficiales de los medios de hospedaje.

Cuadro 1: Categorías oficiales de los medios de hospedaje

Categoria	Símbolo
Super Lujo	★★★★★**SL**
Lujo	★★★★★
Superior	★★★★
Turístico	★★★
Económico	★★
Simples	★

Fuente: EMBRATUR (2002).

Bonfato (2006) llama la atención sobre el inicio de la década de 1990, periodo en el cual se observaron grandes inversiones en los hoteles en el país, especialmente en grandes redes internacionales. En un periodo de diez años, entre 1992 y 2002 la cantidad de hoteles se duplicó. Cândido & Vieira (2003) también evidencian tal movimiento en ese periodo, apuntando el inicio de las actividades de grandes cadenas hoteleras nacionales e internacionales. No obstante, la importancia y la centralidad del papel ejercido por los hoteles en la red de negocios del turismo como un todo se destacan en un estudio sobre la industria del turismo en Brasil realizado por Donaire, Silva & Gaspar (2009).

Alban (2006) expone sus dudas en relación con la capacidad que esos emprendimientos tienen de ofrecer productos realmente diferenciados que demuestren una relación directa entre la alta calidad del servicio y el precio. O sea, hay una necesidad en la cual los hoteles resort efectivamente desarrollen estrategias que tornen viable la prestación de servicios que los diferencie de los demás medios de hospedaje existentes en la industria del turismo. Según la asociación de hoteles resorts de Brasil (Resorts Brasil, 2008) se entiende por Hotel Resort:

Un emprendimiento hotelero de alto standart en instalaciones y servicios, fuertemente estructurado para el tiempo de ocio y un área amplia para convivencia con la naturaleza, en la cual el huésped no tenga la necesidad de alejarse para atender sus necesidades de confort, alimentación, diversión y entretenimiento (Resorts Brasil, 2008, s/n).

Estrategias en la industria hotelera para hoteles resorts de categoría lujo y súper lujo

La industria hotelera tiene como principal actividad la prestación de servicios. Para Zeithaml & Bitner (2003), servicios son bienes intangibles, no estocables, intransportables con producción simultanea al uso, de alto grado de contacto con el cliente y con difícil mensuración en relación con la calidad. Para una mejor comprensión sobre la complejidad de los servicios hoteleros, Correa & Caon (2002) presentan las dimensiones para estimar la calidad en servicios: intangibilidad, consistencia, competencia, velocidad en la atención, flexibilidad, credibilidad, seguridad, atención, acceso y costo.

En función de esas peculiaridades inherentes al bien turístico -esencialmente a la prestación de servicios- la estrategia empleada por las empresas hoteleras se torna crucial a la propia sobrevivencia de éstas. Estrategia, en la visión de Mintzberg & Quinn (2001), es el standart o plan que integra las

principales metas, políticas y secuencia de acciones de una organización en un todo coherente, auxiliándola a ordenar y destinar sus recursos rumbo a una postura singular y viable, con base en sus competencias y deficiencias internas relativas, cambios anticipados en el ambiente y providencias contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Porter (1996a) afirma que la estrategia es la elección de una posición única y valiosa fundamentada en sistemas de actividades que son difíciles de copiar y que agregan valor al negocio. Esa noción de posición única y valiosa adviene del mismo Porter (1996b) al dar notoriedad al concepto de ventaja competitiva para el campo de la estrategia, afirmando que el presupuesto básico de la estrategia es orientarse para alcanzar y mantener una ventaja competitiva. De esta manera, mientras Mintzberg enfatiza su pensamiento sobre la estrategia en el sentido de la configuración, o sea, la empresa buscando integrar y transformar el ambiente en el cual está insertada; Porter elabora su raciocinio en el sentido del posicionamiento, o sea, la empresa buscando calcular su participación en el ambiente por medio del análisis de los hechos disponibles (Mintzberg, Lampell & Ahlstrand, 1999).

Oliveira, Campomar & Luis (2008) evidencian la importancia de un correcto posicionamiento estratégico en la pujante industria del turismo para las empresas que en ella participan. Con ese intento, Porter (1996b) asevera que una empresa puede hacer uso de tres posiciones estratégicas genéricas para enfrentar fuerzas competitivas: liderazgo total en costes, diferenciación y enfoque. Según Knowles (1996), así como Olsen, Tse & West (1998), por medio de la introducción de esas estrategias, las empresas de la industria del turismo pueden obtener ventajas competitivas frente a sus competidores. Para Tinsley (2002), las organizaciones que optan por la diferenciación deben preocuparse en disponibilizar productos y servicios que satisfagan las necesidades individuales de los clientes. Esa satisfacción adviene de la percepción que los clientes tienen con respecto a los diferentes valores creados simultáneamente por los productos y servicios diferenciados ofrecidos. Porter (1996a) argumenta que la estrategia de diferenciación se refiere a posibles distinciones existentes entre las empresas en función de las diferencias entre sus servicios y productos, tales como: precio, imagen, apoyo al cliente, calidad y diseño.

En el sector de la hotelería de resort de lujo y súper lujo, la diferenciación está en la estrategia genérica empleada más comúnmente. La diferenciación consiste en la creación de un servicio que sea singular en el ámbito del sector de actuación de la empresa y que también sea percibido por el cliente. Las acciones más practicadas por las empresas en ese sentido son: diferenciación de marca, imagen, tecnología y servicios prestados. O sea, el hotel intenta proporcionar distanciamiento de los concurrentes debido a la lealtad de los clientes a la marca y a su reconocimiento por los servicios. De esta manera, el hotel podrá posicionarse mejor frente a sus concurrentes, pues se diferenció en la obtención de la lealtad de los huéspedes.

Ávila & Valadão Junior (2006) destacan que los hoteles deben estar atentos a las nuevas demandas del mercado y a las oportunidades de crecimiento, buscando de esta manera ventaja competitiva por la utilización de herramientas gerenciales con la intención de satisfacer al cliente y, consecuentemente obtener resultados favorables. Hocayen da Silva & Teixeira (2007), al analizar las características del ambiente competitivo y las ventajas competitivas en la hotelería, constataron la importancia de disponibilizar servicios de performance superior y altamente personalizados a los clientes, posibilitando así la consolidación de diferenciales competitivos respecto a los concurrentes de un hotel.

Ese servicio diferenciado que los hoteles resort intentan proporcionar puede ser comprendido por medio del concepto sobre lo que significa estar en un resort, de acuerdo con lo que afirma la asociación de hoteles Resort de Brasil (Resorts Brasil 2008):

Estar en un resort es mucho más que estar en un destino. Es vivir una experiencia única, en un lugar donde todo y todos trabajan a favor de la total satisfacción del huésped. La estructura destinada al ocio en un Resort es la más completa que existe. Hay opciones para los niños, los jóvenes y los adultos, 24 horas al día, llueva o haga sol. […] Hay también la oportunidad única y exclusiva de un contacto más próximo con la naturaleza de manera siempre agradable, sea en la playa, en el campo o en la montaña. Existe un clima en el aire de alegría, de romance, de total tranquilidad y libertad. Todo es muy especial: la gastronomía, las acomodaciones, los servicios, en fin, cada detalle. No es simple coincidencia que los Resorts se consideran la mejor opción en hospedaje, ocio y diversión para el turista aquí en Brasil y en el mundo (Resorts Brasil, 2008, s/n).

Para buscar la percepción de la diferenciación y, consecuentemente, la lealtad junto a los huéspedes, es necesario que los hoteles resort de categoría lujo y súper lujo comprendan la importancia estratégica del Comercio Electrónico como agente facilitador de esos servicios diferenciados. Porter (2001) resalta que muchos han argumentado que Internet y el Comercio Electrónico tornan obsoleta la importancia de la estrategia de la empresa. En realidad es exactamente lo contrario. Una vez que la Internet y el Comercio Electrónico tienden a debilitar la rentabilidad de la industria sin proporcionar ventajas operacionales a las empresas, se torna más importante que nunca para que las empresas puedan distinguirse una de las otras por medio de la estrategia. O sea, los vencedores serán aquellos que visualicen la internet como un complemento operacional indispensable a los procesos del negocio y no un negocio en sí mismo.

Alves, Lamounier & Jabur (2000) entienden que el Comercio Electrónico pueda permitir que una empresa obtenga ventaja competitiva al construir un modelo de concepción de negocio que se diferencie de los concurrentes por el relacionamiento virtual uno a uno con sus clientes. O sea, el empleo de la tecnología de internet y los procesos de negocio del Comercio Electrónico deben estar alineados a la estrategia de la empresa, buscando de esta manera ventajas competitivas duraderas. En el caso específico de los hoteles resort de lujo y súper lujo, que tienen en la diferenciación su

vertiente estratégica, Porter (2001) declara que tal postura de organizaciones de ese tipo puede propiciar la creación del valor económico real, que es el mejor indicador del éxito en el negocio de actuación de la empresa. El autor afirma aún que la tecnología de internet y los actuales procesos de negocio del Comercio Electrónico pueden proveer mejores oportunidades para empresas que busquen establecer ventajas competitivas por medio de la diferenciación. Inversini, Cantoni & Buhalis (2009) resaltan que las empresas de turismo deben preservar la reputación en internet. Con el fin de administrar sus marcas para lograr este objetivo, las empresas deben tener cuidado con la reputación online.

Comercio electrónico y herramientas de atención virtual al cliente

Para Albertin (2002) la nueva economía creó tendencias encontradas, exigiendo que las organizaciones repiensen sus misiones. Ambientes virtuales y varios factores están alterando la industria de actuación de grandes empresas. Es exactamente en ese panorama que Reedy Schullo & Zimmermam (2001) insertan el Comercio Electrónico, que está constituido por todas las actividades *on-line* o electrónicas que facilitan la producción y la comercialización de productos o servicios para satisfacer los deseos y las necesidades del consumidor.

Seybold (2000) revela que, ya desde el inicio de esta década, hay una profunda revolución en movimiento en consecuencia de las tecnologías de transacciones electrónicas. Toda la organización ahora puede disponer de recursos necesarios para interaccionar directamente con sus clientes finales. De esa forma, la figura del cliente gana mayor peso en la economía digitalizada. Hoque (2000) entiende que, con una vasta cantidad de información y tecnología disponible, los clientes están más desarrollados y fortalecidos que antes. Los clientes adquirientes de servicios en la economía digital raramente son forzados a algo. Al contrario, continuamente comparan nuevas y mejores ofertas, forzando a las empresas a monitorear continuamente sus movimientos y tendencias.

Kalakota & Robinson (2002) resaltan que hay diferencias entre los consumidores tradicionales y los consumidores virtuales. Tales diferencias son cada vez más importantes y fundamentales en el entendimiento de las empresas, pues estas consideran que el cliente virtual es más comprometido y envuelto con los procesos desarrollados junto a la organización contactada. Siendo así, McKenna (1999) sugiere que las organizaciones en tiempo real requieren foco en la satisfacción del cliente virtual, proveyéndole apoyo, ayuda, orientación e información necesaria para ampliar una simple atención, colaborando para la construcción de su lealtad. Específicamente en relación con los servicios prestados Vía Internet en la industria del turismo, Marujo (2008) analiza que es imprescindible transmitirle al potencial cliente que intenta la comunicación vía Internet, la idea de que podrá vivir una experiencia única cargada de características singulares.

Un servicio de atención al cliente de alta calidad, como señalan Lopes & Costa (2003), se torna imperativo frente a la interactividad esperada por el cliente en ambientes virtuales cuando hay

investigación o adquisición de un servicio. Con la alta competitividad proporcionada por ese ambiente virtual, existe una presión sobre cada empresa practicante del Comercio Electrónico en el sentido de distinguirse por medio de un mejor servicio virtual a los clientes, buscado así diferenciarse frente a sus concurrentes en la percepción del cliente.

Según Reichheld & Schefter (2000), la actual generación de herramientas de Tecnología de la Información puede subsidiar a la empresa con instrumentos vitales para una eficiente atención virtual al cliente. Sin la adopción de tales herramientas no sería posible atender la demanda oriunda de ese mercado consumidor. Una vez bien empleadas, tales herramientas pueden mejorar el nivel de servicios prestados al cliente en el ambiente virtual, vía Internet. Las herramientas más conocidas son:

a) *Sitio*: Es la puerta de entrada virtual de la comunidad a su empresa. Un sitio bien planeado, diseñado, construido y de eficiencia operacional constatada, puede promover los negocios de la empresa.

b) *E-mail:* enviar y responder *e-mails* con una cierta frecuencia puede ser decisivo para obtener informaciones y *feedback* de los clientes, crear un relacionamiento sólido y desarrollar un negocio. Es un medio de comunicación bastante utilizado para transmitir texto, audio, video, foto y animaciones, a un bajo costo.

Utilización eficaz del e-mail y el tiempo de respuesta: La empresa debe extraer de los *e-mails* informaciones sobre el comportamiento y el anhelo de las personas que los remiten. Generalmente el *e-mail* es fuente inagotable y valiosísima de datos para la generación de estadísticas mercadológicas, por eso la empresa debe aplicarse en responder rápidamente a las preguntas. Según Dineley & Snyder (2000) y también Mara (2000) el cliente tiene como expectativa de retorno de respuesta al *e-mail* enviado un plazo de 24 horas.

c) *Formularios electrónicos de sumisión:* La idea del formulario es disponibilizar campos previamente elaborados en el sentido de minimizar los errores de comprensión, fuera de facilitar llenar los espacios con las informaciones necesarias. Este recurso permite al cliente insertar dudas, reclamos u otras informaciones sobre los productos y servicios.

d) *E-mail de respuesta automática:* Como medida proactiva en el tratamiento con millares de *e-mails* recibidos, las empresas que responden están instalando sistemas de software de *e-mail* para responder, por lo menos, que recibió el mensaje virtual del cliente.

e) *Frequently Asked Questions* – FAQ: Que sintetiza las preguntas más frecuentes es un lugar de introducción que provee la base mínima, para que el cliente obtenga la información deseada tan rápido como sea posible.

f) *Chat* instantáneo: Es una especie de "sala" pública para conversar en el *sitio.* Es la forma más rápida para acceder a alguien (individuo o grupo) visando el establecimiento de diálogo.

g) *Personalización del sitio:* Las empresas deben permitir al usuario que personalice el contenido presentado, ofreciendo productos y servicios que atiendan sus preferencias individuales. Tal práctica proporcionará un proceso mutuo de intercambio de confianza y un fortalecimiento de lealtad que rápidamente puede ser traducido en ventaja durable sobre los concurrentes.

h) *Autoservicio:* Es deseado por una parte significativa de los clientes que de esta manera pueden virtualmente buscar informaciones, productos y servicios de forma autónoma, sin la espera por el auxilio del personal de ventas o de la atención de la empresa.

i) *Mapa del sitio:* Debe contener, de forma sucinta y objetiva, los grandes bloques de secciones, funciones o informaciones disponibles en el sitio. Tal recurso tiene la capacidad de dirimir las dudas de navegación, prestando, de esta manera, un importante direccionamiento al cliente.

j) *Grupos de discusión:* Es un recurso facilitador para la empresa, pues puede aclarar cuáles son los temas trabajados en los grupos. Es muy fácil y económico captar cuantitativamente las preguntas abordadas en los grupos que individualmente.

k) *Videoconferencia*: Algunos sitios ofrecen el servicio de videoconferencia, uniendo sonido e imagen a la atención virtual al cliente.

Tabla 1: Atención virtual al cliente practicado en grandes empresas de diferentes industrias brasileñas

Industria	% de utilización de herramientas de atención virtual
Bancos Múltiples	95,5
Telecomunicaciones	90,0
Comercio al por menor	65,5
Servicios Públicos	63,6
Electro electrónicos	63,6
Automotiva	63,6
Tecnología y Computación	62,7
Alimentos, Bebidas e Fumo	60,0
Siderurgia e Metalurgia	59,1
Al por mayor y Comercio Exterior	54,5
Química y Petroquímica	45,5

Fuente: Donaire y Gaspar (2007).

Donaire & Gaspar (2007) efectuaron un estudio en 110 grandes empresas brasileñas sobre el desempeño, de las herramientas de atención virtual, comprobado en once diferentes industrias actuantes en el país. En el estudio se comprobó que la utilización de esas herramientas varió de

45,5% en las empresas de la industria química y petroquímica, a 95,5% en las empresas representantes de bancos múltiples, la industria que presentó los mejores indicadores de la investigación. Los resultados obtenidos en cada industria específica están expuestos en la Tabla 1:

METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta la necesidad de conocer como los hoteles resort de la categoría lujo y súper lujo están portándose con relación a la utilización de las principales herramientas de T.I. para la atención virtual al cliente como estrategia de diferenciación, se delineó una investigación que pudiera evaluar el desempeño de las herramientas citadas en las operaciones de estas organizaciones. Por este motivo el objetivo de la investigación es: a) analizar las herramientas de atención virtual al cliente disponibles y b) caracterizar el desempeño de las herramientas destinada a la atención virtual a los clientes.

Considerando la necesidad de saber cómo los hoteles resort de la categoría lujo y súper lujo se están portando en relación con la utilización de las principales herramientas de T.I para la atención virtual al cliente como estrategia de diferenciación, se delineó una investigación que pudiera evaluar el desempeño de las herramientas citadas en las operaciones de estas organizaciones. Para esto, la investigación tiene como objetivos: a) analizar las herramientas disponibles de atención virtual a los clientes y b) Caracterizar el desempeño de las herramientas destinadas a la atención virtual a los clientes.

Se realizó un estudio descriptivo de análisis cualitativo hecho a partir de un levantamiento al respecto del empleo de las herramientas de atención virtual al cliente en grandes hoteles resort de categoría lujo y súper lujo. Samara & Barros (2001) afirman que los estudios descriptivos, como el propio nombre lo dice, intentan describir situaciones de mercado a partir de datos primarios, obtenidos originalmente por medio de observaciones, entrevistas personales o discusiones en grupo. En relación al método de investigación escogido, Mattar (2001) considera que el método de levantamiento se caracteriza por la gran amplitud y poca profundidad en los contenidos analizados. O sea, es común en ese tipo de estudio que haya un número relativamente alto de elementos que sean prospectados sin que haya necesidad de profundas inserciones en cada uno de ellos.

El criterio de muestreo fue intencional y por conveniencia se escogieron 47 hoteles resort de ese sector. La identificación de esos hoteles resort observó las listas divulgadas por importantes instituciones de ese segmento: Associação Resorts Brasil (Resorts Brasil, 2008), Guia Quatro Rodas Brasil (Quatro Rodas, 2008), Federação Nacional de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares - FNHRBS (2008) y Associação Brasileira da Indústria Hoteleira - ABIH (2008). Los 47 hoteles resort analizados en la investigación fueron:

- *Región Sur:* Aguativa Resort - Cornélio Procópio (PR); Bourbon Cataratas Resort & Convention - Foz do Iguaçu (PR); Costão do Santinho Resort & Spa - Florianópolis (SC); Plaza Caldas da Imperatriz Resort & Spa - Sto. Amaro da Imperatriz (SC); Plaza Itapema Resort & Spa - Itapema (SC); Serrano Resort Convenções & SPA - Gramado (RS).

- *Región Sudeste:* Bourbon Atibaia Resort & Convention - Atibaia (SP); Casa Grande Hotel Resort & Spa - Guarujá (SP); Eco Resort de Angra - Angra dos Reis (RJ); Grande Hotel Campos do Jordão - Campos do Jordão (SP); Grande Hotel São Pedro - Águas de São Pedro (SP); Hotel do Frade & Golf Resort - Angra dos Reis (RJ); Le Canton Swiss Montain Resort - Teresópolis (RJ); Meliá Angra Marina & Convention Resort - Angra dos Reis (RJ); Ouro Minas Grande Hotel e Thermas de Araxá - Araxá (MG); Paradise Resort Golf Village - Mogi das Cruzes (SP); Pestana Angra - Angra dos Reis (RJ); Portobello Resort & Safari - Angra dos Reis (RJ); Sofitel Jequitimar Guarujá - Guarujá (SP); The Royal Palm Plaza Hotel Resort - Campinas (SP); Vale Suiço Resort Hotel - Itapeva (MG).

- *Región Centro Oeste:* Rio Quente Resorts - Rio Quente (GO).

- *Región Noreste:* Arraial D´Ajuda Eco Resort - Arraial D´Ajuda (BA); Beach Class Resort Muro Alto - Muro Alto (PE); Beach Park Suítes Resort - Aquiraz (CE); Boa Vista Resort - Camocim (CE); Cana Brava Resort - Ilhéus (BA); Catussaba Resort Hotel - Salvador (BA); Costa Brasilis Resort - Santa Cruz Cabrália (BA); Costa do Sauípe Convention - Costa do Sauípe (BA); Costa do Sauípe Marriott Resort & Spa - Costa do Sauípe (BA); Eco Resort do Cabo de Santo Agostinho - Recife (PE); Enotel Porto de Galinhas - Porto de Galinhas (PE); Hotel Transamérica Ilha de Comandatuba - Una (BA); Jatiúca Hotéis & Resort - Maceió (AL); Nannai Beach Resort - Muro Alto (PE); Ocean Palace Hotel & Resort - Natal (RN); Pestana Natal - Natal (RN); Pestana Sauípe Beach Pousadas - Costa do Sauípe (BA); Praia do Forte Eco Resort & Thalasso Spa - Praia do Forte (BA); Renaissance Costa do Sauípe Resort - Costa do Sauípe (BA); Ritz Lagoa da Anta - Maceió (AL); Salinas do Maragogi Resort - Maragogi (AL); Serhs Natal Grand Hotel - Natal (RN); Summerville Beach Resort - Muro Alto (PE); SuperClubs Breezes Costa do Sauípe - Costa do Sauípe (BA); Vila Galé Mares - Salvador/Guarajuba (BA).

Los resultados obtenidos en la investigación son analizados a continuación, habiendo sido segregados por la herramienta de atención virtual.

Cuadro 2: Características evaluadas en las herramientas de atención virtual al cliente

E-mail	Tiempo de respuesta al e-mail enviado (mensuración del tiempo efectivo para recibimiento de respuestas. El tiempo efectivo comprende el intervalo entre la fecha y el horario del e-mail enviado y la fecha y el horario del e-mail de respuesta recibido). Cuanto menor el tiempo de respuesta, mejor la actuación del hotel resort. Se percibe como ideal la respuesta en máximo 24 horas, seguida de la respuesta en máximo 48 horas.
Formularios electrónicos de sumisión	Existencia o no (¿disponible en el sitio de internet?) Subdivisión en secciones o campos clave (existencia de subdivisiones que posibiliten la mejoría del flujo del recibimiento del e-mail en el hotel resort); Funcionamiento (Si hay espacios para rellenar y el envío concluidos con éxito)
E-mail de respuesta automática	Existencia o no (si el hotel resort envía o no un *e-mail* de respuesta automática confirmando el recibimiento del *e-mail* enviado); Personalización o estandarización de respuesta (verificación del contenido del e-*mai*l para diagnóstico si hay personalización – nombre del cliente, titulo del *e-mail* enviado, problema o duda indagada; o si hay estandarización, o sea, la ausencia de cualquiera de los datos citados.
FAQ – *Frequently Asked Preguntas*	Existencia o no (¿disponible en el sitio de internet?) *Link* en la página principal del *sitio* (verificación de la sección del sitio en la cual se encuentra el FAQ); Divisiones en asuntos o secciones (análisis de la estructuración de las preguntas en categorías); Cantidad de secciones existentes (análisis de la cantidad de categorías en las cuales las preguntas están segmentadas); Funcionamiento (verificar si los *links* de las preguntas funcionan correctamente, encaminando al cliente a las respectivas respuestas).
Chat instantáneo	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) El tiempo de espera para la conexión (mensuración del tiempo efectivo para bajar la ventana de conversación está disponible en el *sitio.* El tiempo efectivo comprende el intervalo entre la requisición del servicio y el establecimiento de la conversación.
Personalización del *sitio*	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) Funcionamiento (verificar si las alteraciones efectuadas por el cliente son visualizadas en la próxima vez que acceda al sitio).
Autoservicio	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) El tipo de contenido ofrecido (verificación de los servicios/posibilidades ofrecidos).
Mapa del sitio	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) Cantidad de niveles de asuntos / secciones (Análisis de la cantidad de categorías); Funcionamiento (verificar si los *links* funcionan correctamente encaminando al cliente a las respectivas áreas del sitio)
Grupos de discusión	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) Cantidad de grupos (análisis de la cantidad de categorías de grupos)
Videoconferencia	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) El tiempo de espera para la conexión (mensuración del tiempo efectivo para bajar la ventana de conversación si está disponible en el *sitio.* El tiempo efectivo comprende el intervalo entre la requisición del servicio y el establecimiento de la conversación.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación son analizados a continuación, habiendo sido segregados por la herramienta de atención virtual.

E-mail

Todos los e-mails fueron enviados a la primera hora comercial del lunes de una semana de cinco días hábiles. La fecha de corte fue estipulada intencionalmente a las 6 de la tarde de la misma semana. 26 hoteles resort investigados no dieron respuesta al email enviado, siendo que tres de ellos, inclusive, presentaron un error en el momento del envío del mensaje. Los demás 21 hoteles

resort respondieron a la pregunta enviada vía e-mail, presentando un tiempo promedio de respuesta de 16 horas y 36 minutos. O sea, el tiempo promedio de los hoteles respondentes quedó dentro de la expectativa propuesta en el referencial teórico (preferencialmente hasta 24 horas). De la misma manera, 15 hoteles respondieron el mensaje enviado en el mismo día y seis respondieron el e-mail el día siguiente, lo que denota plazos aceptables a la luz del referencial teórico verificado. Se debe destacar aún que los cuatro hoteles resort con mayor prontitud en la respuesta enviaron mensajes de retorno en menos de tres horas. En la Tabla 2 se observan los resultados.

Tabla 2: Resultados del e-mail

Colocación	Hotel Resort	Tiempo de Respuesta	Clasificación	N / Frecuencia
1º	Ouro Minas	2h, 06min	Respuestas obtenidas	21 (45%)
2º	Eco Angra	2h, 07min		
3º	Vale Suíço	2h, 12min	Hasta 24h	15 (32%)
4º	Plaza Itapema	2h, 51min		
5º	Aguativa	3h, 01min	Entre 24h y 48h	4 (8%)
6º	Sofitel Jequitimar	3h, 16min		
7º	GH Campos Jordão	3h, 41min	Después de 48h	2 (4%)
8º	Ritz Lagoa Anta	5h, 12min		
9º	Cana Brava	5h, 17min	No respondieron / problemas en el envío	26 (55%)
10º	Portobello	5h, 24min		
11º	Beach Class	5h, 52min		
12º	Frade	5h, 56min	Tiempo medio de los respondentes	16 h, 36m
13º	Cabo Sto. Agostinho	6h, 37min		
14º	Nannai Beach	8h, 08min		
15º	Ocean Palace	9h, 36min		
16º	GH São Pedro	1d, 01h, 24min		
17º	Casa Grande	1d, 14h, 15min		
18º	Paradise	1d, 19h, 03min		
19º	Jatiúca	1d, 20h, 40min		
20º	Pestana Natal	2d, 09h, 36min		
21º	Summerville	2d, 20h, 17min		
No diagnosticado	Bourbon Cataratas, Costão do Santinho, Plaza Caldas Imperatriz, Serrano, Bourbon Atibaia, Le Canton Swiss Montain, Meliá Angra, Pestana Angra, The Royal Palm Plaza, Rio Quente, Arraial D'Ajuda, Beach Park, Boa Vista, Catussaba, Costa Brasilis, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriot, Enotel Porto de Galinhas, Transamérica Comandatuba, Pestana Sauípe, Praia do Forte, Renaissence Sauípe, Salinas Maragogi, Serhs Natal, SuperClubs Breezes, Vila Galé Mares			Sin respuesta

Fuente: Elaboración propia

Formulario electrónico para sumisión

Se verificó que los 27 hoteles resort ofrecen el formulario electrónico para sumisión, lo que podría facilitar la operacionalización del proceso interno de recepción de comunicaciones de los clientes de esos establecimientos. Cando el análisis recae sobre el empleo de secciones o campos clave, apenas seis de ellos usan tal recurso, lo que denota una pifia utilización de ese instrumento en el direccionamiento más directo del mensaje enviado por el cliente. De esta manera, se verifica que, aún en los hoteles resort que cuentan con esta herramienta no la utilizan en su total potencialidad, trayendo atrasos y posibles fallas en el proceso de comunicación con sus clientes (ver Tabla 3),

Tabla 3: Resultados del formulario electrónico para envíos

Colocación	Hotel Resort	¿Disponible?	¿Secciones o campos claves?	Cantidad
1º	Enotel Porto de Galinhas	S	S	8
2º	Le Canton Swiss Montain	S	S	6
3º	Frade	S	S	5
4º	Serrano	S	S	4
5º	Costão do Santinho	S	S	3
6º	Catussaba	S	S	2
7º	Bourbon Cataratas, Bourbon Atibaia, GH Campos Jordão, GH São Pedro, Paradise, Portobello, The Royal Palm Plaza, Rio Quente, Arraial D'Ajuda, Beach Park, Boa Vista, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriot, Cabo Sto Agostinho, Transamérica Comandatuba, Nannai Beach, Ocean Palace, Praia do Forte, Salinas Maragogi, Summerville, Vila Galé Mares	S	N	- - -
No disponible	Aguativa, Plaza Caldas Imperatriz, Plaza Itapema, Casa Grande, Eco Angra, Meliá Angra, Ouro Minas, Pestana Angra, Sofitel Jequitimar, Vale Suíço, Beach Class, Cana Brava, Costa Brasilis, Jatiúca, Pestana Natal, Pestana Sauípe, Renaissance Sauípe, Ritz Lagoa Anta, Serhs Natal, SuperClubs Breezes	N	N	- - -

Fuente: Elaboración propia

E-mail de respuesta automática

Solamente el Summerville utiliza el e-mail de respuesta automática para confirmación de recibido del mensaje enviado por el cliente. En la respuesta había personalización del mensaje por medio del aprovechamiento del título del e-mail enviado inicialmente por el cliente, fuera de la inserción de su nombre en la cabecera del mensaje de respuesta. Los demás 46 hoteles ni siquiera cuentan con el recurso de email de respuesta automática. O sea, esta herramienta de atención virtual al cliente, que podría actuar como un atenuante en situaciones de demora en la respuesta final del hotel resort sobre la pregunta hecha por el cliente, siquiera es empleada en la etapa inicial del proceso de comunicación entre las partes envueltas.

FAQ – Frequently Asked Questions

Solamente el Beach Park presentó una lista de FAQ (Preguntas más frecuentes) al cliente, disponible en un conjunto de 16 preguntas y respuestas. Todos los demás hoteles resort no presentan ese recurso. Enfrente de ese resultado, se verifica que los hoteles resort pierden una gran oportunidad de prestar informaciones valiosas al cliente pudiendo, inclusive, sobrecargar otros canales de comunicación: atención por teléfono o mensajes vía e-mail. Ya que el cliente no consigue encontrar rápidamente las respuestas a las preguntas sencillas y rutineras inherentes a una búsqueda de informaciones sobre el hotel resort, es fácil prever que ese cliente amplíe su búsqueda por medio del contacto telefónico o el envío de un e-mail directamente al resort.

Chat instantáneo

Ninguno de los hoteles resort investigados ofrece la posibilidad de *chat* instantáneo en su página en la Internet. Eso parece denotar una preferencia por otros canales de comunicación instantánea, especialmente por medio de la utilización del teléfono, por ejemplo. En ese sentido, considerando que esté disponible una línea telefónica 0800 (marcación gratuita) por parte del hotel resort, es interesante destacar que tal opción es más onerosa para el resort que la posibilidad de contactos vía chats instantáneos en la internet. De esta manera es posible comprender que la falta de eta herramienta de atención virtual pueda contribuir para onerar la operación del hotel resort en lo que concierne a la comunicación con sus clientes.

Personalización del sitio

Los 47 hoteles resort analizados no posibilitan al cliente la personalización del sitio. O sea, a cada vez que el cliente acceda al sitio del resort, habrá la necesidad de volver a seguir los mismos pasos anteriormente recorridos para encontrar las informaciones necesarias o para acceder subpáginas específicas, por ejemplo. Ya que no se ofrece esa posibilidad, se puede perder la oportunidad de explorar adecuadamente el desarrollo de una identidad e intimidad mayor, aunque en un contexto virtual, entre el hotel resort y el cliente.

Autoservicio

Se observa que hay una adopción de la herramienta de autoservicio en 27 hoteles resort investigados. Hay cierta diversidad de opciones de auto atención virtual al cliente, a saber: reservaciones, tarifas, cálculo de presupuesto *online*, simulaciones de paquetes/periodos, *wallpapers*, fotos del hotel/región, semanas temáticas, videos, *press releases*, tour virtual y *download* de papeles de pared. Al no explorar tal herramienta de atención virtual, los demás 20 hoteles resort terminan no aprovechando la potencialidad de la automatización de algunos procesos internos básico a la operación de un hotel, como es el caso de la efectuación de reservaciones, consulta de tarifas, presupuestos y simulaciones de paquetes específicos. Fuera de eso tampoco exploran adecuadamente la posibilidad de establecer mayor intimidad con el cliente, especialmente por medio de videos, *tours* virtuales y *download* de papeles de pared (ver Tabla 4)

Tabla 4: Resultados del autoservicio

Colocación	Hotel Resort	¿Disponible?
1º	Bourbon Cataratas, Plaza Caldas Imperatriz, Plaza Itapema, Bourbon Atibaia, GH Campos Jordão, GH São Pedro, Meliá Angra, Paradise, Pestana Angra, Portobello, Sofitel Jequitimar, The Royal Palm Plaza, Vale Suíço, Rio Quente, Beach Class, Beach Park, Cana Brava, Cabo Sto Agostinho, Enotel Porto de Galinhas, Transamérica Comandatuba, Nannai Beach, Ocean Palace, Pestana Natal, Pestana Sauípe, Renaissance Sauípe, Serhs Natal, Summerville	S

Não disponibiliza	Aguativa, Costão do Santinho, Serrano, Casa Grande, Eco Angra, Frade, Le Canton Swiss Montain, Ouro Minas, Arraial D´Ajuda, Boa Vista, Catussaba, Costa Brasilis, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriott, Jatiúca, Praia do Forte, Ritz Lagoa Anta, Salinas Maragogi, SuperClubs Breezes, Vila Galé Mares	N

Fuente: Elaboración propia

Mapa del sitio

Trece hoteles resort investigados tienen un mapa del sitio en su página en la internet. La cantidad promedio de secciones es de 10 y la cantidad promedio de links para acceder es de 32. Al no dejar disponible el mapa del sitio al cliente, la mayoría de los hoteles resort investigados puede no contribuir para una experiencia edificante del cliente que navega en la internet. Dadas las especificidades de cada sitio del hotel disponible en la internet, queda difícil que el cliente comprenda con prontitud donde están las informaciones que busca. De esta manera, la tarea de búsqueda del contenido por el cliente puede tornarse una experiencia desagradable y poco llamativa en función de la diversidad existente en diferentes sitios. La herramienta mapa del sitio, por su vez, trae de forma condensada y objetiva, todos los contenidos disponibles en el sitio del hotel resort, fuera de la practicidad de acceder de manera proporcionada a través de links de acceso rápido a cada contenido específico existente (ver Tabla 5)

Tabla 5: Resultados del mapa del sitio

Colocación	Hotel Resort	¿Disponible?	Cantidad de secciones	Cantidad de links
1º	Praia do Forte	S	18	45
2º	Boa Vista	S	17	10
3º	Frade	S	14	33
4º	Salinas Maragogi	S	12	40
5º	Beach Park Pestana Angra Pestana Natal Pestana Sauípe	S	12	35
9º	Ouro Minas	S	6	27
10º	Enotel Porto de Galinhas	S	5	6
11º	Rio Quente	S	4	57
12º	Boubon Cataratas Bourbon Atibaia	S	3	27
No disponible	Aguativa, Costão do Santinho, Plaza Caldas Imperatriz, Plaza Itapema, Serrano, Casa Grande, Eco Angra, GH Campos Jordão, GH São Pedro, Le Canton Swiss Montain, Meliá Angra, Paradise, Portobello, Sofitel Jequitimar, The Royal Palm Plaza, Vale Suíço, Arraial D´Ajuda, Beach Class, Cana Brava, Catussaba, Costa Brasilis, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriott, Cabo Sto Agostinho, Transamérica Comandatuba, Jatiúca, Nannai Beach, Ocean Palace, Renaissance Sauípe, Ritz Lagoa Anta, Serhs Natal, Summerville, SuperClubs Breezes, Vila Galé Mares	N	- - -	- - -

Fuente: Elaboración propia

Grupos de discusión

Ninguno de los hoteles resort consultados dispone de la herramienta Grupos de Discusión en su sitio Web. Tal panorama puede indicar poca evolución y transparencia en la participación del cliente en diálogo con otros clientes y los demás interesados sobre las experiencias o expectativas con relación al resort. Fuera de eso, es interesante destacar también que los hoteles resort investigados terminan perdiendo la oportunidad de evidenciar experiencias positivas de los clientes, lo que podría contribuir de sobremanera para mejorar la imagen del hotel resort junto a su público meta. Por otro lado, también es obligatorio destacar que, por medio de esta herramienta de atención virtual, sería posible exponer experiencias malas vividas por los huéspedes, lo que seguramente no sería deseable para los hoteles resort.

Videoconferencia

La herramienta videoconferencia no es empleada en ninguno de los hoteles resort investigados. Se resalta que la viabilización de esta herramienta requiere necesariamente que el cliente posea infraestructura mínima para utilizarla. Algunos ejemplos de esa infraestructura son: hardware, conexiones, proveedores, internet de alta velocidad y cámara. Además de eso, los hoteles resort también necesitarían inversiones en la misma dirección para soportar la operacionalización de la herramienta videoconferencia. Así, es comprensible que no exista esa herramienta de atención virtual en los hoteles resort analizados.

Resultados generales de los hoteles resort

Después de la medición y el análisis del desempeño de cada herramienta de atención virtual verificada en cada uno de los hoteles resort investigados se puede, finalmente, iniciar el proceso de evaluación general de estos. Por lo tanto, la Tabla 6 establece los parámetros de diferenciación de desempeño individual de los hoteles resort, a partir de los criterios de puntuación delante de las actuaciones verificadas:

Tabla 6 – Criterio de puntuación

Colocación del hotel resort	Puntos	Colocación do hotel resort	Puntos
1ºao 3º	10,0	19º ao 23º	5,0
4º ao 6º	9,0	24º ao 29º	4,0
7º ao 10º	8,0	30º ao 35º	3,0
11º ao 14º	7,0	36º ao 41º	2,0
15º ao 18º	6,0	42º ao 47º	1,0
		“nd” (no diagnosticado)	(cero)

Fuente: Elaboración propia

Tal criterio fue aplicado a cada uno de los hoteles resort estudiados según su desempeño y respectiva clasificación en cada una de las diez herramientas de atención virtual analizadas. O sea, cada hotel resort recibió la cantidad de puntos correspondientes a su respectiva clasificación en la

herramienta en foco. Tales puntos fueron sumados para establecer el *Ranking General*. Por lo tanto, la nota final de cada hotel resort está insertada en un intervalo comprendido entre 0,0 (Cero) y 100,0 (Cien) puntos.

En casos de empate por número de puntos entre los hoteles resort, se estableció que el desempate se daría a favor de aquel que tuviera la mayor cantidad de notas más altas a su favor, ordenadas de forma decreciente. En la Tabla 7 se puede verificar el desempeño, colocación y puntuación presentados por cada uno de los hoteles resort vistos, así como su colocación y puntuación individual en cada una de las herramientas de atención virtual al cliente analizadas en este estudio.

Tabla 7 – *Ranking* general de los hoteles resort

Desempeño	Colocación General y Puntuación	Hotel Resort	E-mail	Formulario Eletrónico	E-mail de Resp. Automática	*FAQ*	Autoservicio	*Chat* Instantáneo	Personalización del Sitio	Mapa del Sitio	Grupos de Discusión	Videoconferencia
ALTA	1º (37,0)	Beach Park	nd	7º 8,0	nd	1º 10,0	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	2º (33,0)	Summerville	21º 5,0	7º 8,0	1º 10,0	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	3º (28,0)	Enotel Porto de Galinhas	nd	1º 10,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	10º 8,0	nd	nd
INTERMEDIARIA	4º (27,0)	Frade	12º 7,0	3º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	3º 10,0	nd	nd
	5º (26,0)	GH Campos Jordão	7º 8,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	6º (26,0)	Portobello	10º 8,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	7º (25,0)	Bourbon Cataratas	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	12º 7,0	nd	nd
	7º (25,0)	Bourbon Atibaia	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	12º 7,0	nd	nd
	8º (25,0)	Rio Quente	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	11º 7,0	nd	nd
	9º (25,0)	Cabo Santo Agostinho	13º 7,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	10º (25,0)	Nannai Beach	14º 7,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	11º (24,0)	Ocean Palace	15º 6,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	12º (24,0)	GH São Pedro	16º 6,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	13º (24,0)	Paradise	18º 6,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	14º (24,0)	Pestana Natal	20º 5,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	15º (20,0)	Vale Suíço	3º 10,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	16º (19,0)	Plaza Itapema	4º 9,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd

INTERMEDIARIA	17º (19,0)	Pestana Angra	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	17º (19,0)	Pestana Sauípe	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	18º (19,0)	Cana Brava	9º 8,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	19º (18,0)	Transamérica Comandatuba	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	19º (18,0)	The Royal Palm Plaza	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	19º (18,0)	Praia do Forte	nd	7º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd
	20º (18,0)	Boa Vista	nd	7º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	2º 10,0	nd	nd
	21º (18,0)	Ouro Minas	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9º 8,0	nd	nd
	22º (17,0)	Salinas Maragogi	nd	7º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	4º 9,0	nd	nd
	23º (10,0)	Plaza Caldas Imperatriz	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23º (10,0)	Eco Angra	2º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	23º (10,0)	Le Canton Swiss Montain	nd	2º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	23º (10,0)	Meliá Angra	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23º (10,0)	Sofitel Jequitimar	6º 9,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23º (10,0)	Beach Class	11º 7,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23º (10,0)	Renaissance Sauípe	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23º (10,0)	Serhs Natal	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	24º (9,0)	Costão do Santinho	nd	5º 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	24º (9,0)	Aguativa	5º 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	24º (9,0)	Serrano	nd	4º 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	25º (8,0)	Costa Sauípe Convention	nd	7º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	25º (8,0)	Costa Sauípe Marriot	nd	7º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	25º (8,0)	Ritz Lagoa Anta	8º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	25º (8,0)	Arraial D'Ajuda	nd	7º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	25º (8,0)	Vila Galé Mares	nd	7º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
BAJA	26º (6,0)	Casa Grande	17º 6,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	26º (6,0)	Catussaba	nd	6º 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	27º (5,0)	Jatiúca	19º 5,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	28º (0,0)	Costa Brasilis	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	28º (0,0)	SuperClubs Breezes	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Fuente: Elaboración propia

El promedio de puntuación de los hoteles resort fue de 16,3 puntos. Segregándose la distribución en cuartiles. Obteniendo los siguientes intervalos y respectivas frecuencias: primer cuartil (37 a 28 puntos: tres hoteles resort); segundo cuartil (27 a 18 puntos: veintidós hoteles resort); tercer cuartil (17 a 8 puntos: diecisiete hoteles resort) y, finalmente, el cuarto cuartil (7 a cero puntos: cinco hoteles resort). De esta manera, se obtuvo que tres hoteles resort presentaron alta actuación (Beach Park, Summerville y Enotel de Porto Galinhas), destacándose positivamente con relación a los hoteles resort investigados. La mayor parte de los hoteles (39) demostró actuación intermedia. En la porción inferior de la distribución, con actuación baja, se presentan cinco hoteles resort: Casa Grande, Catussaba, Jatiúca, Costa Brasilis e SuperClubs Breezes.

CONSIDERACIONES FINALES

La industria de turismo ocupa un importante espacio en la economía brasilera. A partir de la década de 1990 experimentó profundas alteraciones, especialmente en relación con los medios de hospedaje. El mercado turístico nacional recibió grandes inversiones en los últimos años, principalmente en hoteles de categoría lujo y súper lujo. En ese segmento específico, los hoteles resort tienen una importancia significativa en la cadena de negocios del turismo. Ese tipo de hospedaje busca diferenciarse por medio del establecimiento de estrategias que ofrezcan servicios y experiencias singulares a sus huéspedes, visando así construir la lealtad de esos clientes para con el negocio. En el actual ambiente virtual viabilizado por las transacciones y comunicaciones electrónicas vía Internet, las herramientas de atención virtual al cliente pueden contribuir para la construcción de esa anhelada lealtad a partir de la diferenciación en la comunicación ofrecida por el hotel resort.

La investigación de campo demostró que los hoteles resort analizados subutilizan el potencial de las herramientas de atención virtual al cliente disponibles por la actual tecnología de la información. O sea, el promedio de utilización de las herramientas por los hoteles resort investigados fue de 16,3%, en un intervalo comprendido entre 0,0 (cero) y 100,0 (cien) puntos posibles. Tal desempeño comparado con los resultados obtenidos por el estudio realizado por Donaire & Gaspar (2007) queda por debajo del verificado en las grandes empresas representantes de once diferentes industrias brasileras analizadas, puesto que el desempeño de estas tuvo variación entre 45,5% y 95,5% de utilización de las herramientas de atención virtual. Aún en los hoteles resort clasificados con alto desempeño (Beach Park, Summerville y Enotel Porto de Galinhas) hacen poco uso de las herramientas de atención virtual analizadas, presentando en promedio 32,7% de aprovechamiento, igualmente por debajo de lo verificado en el estudio de Donaire & Gaspar (2007). Al examinar los demás hoteles, 44 resorts investigados, la situación se deteriora considerablemente. Los resultados de esas organizaciones con desempeño clasificado como ‘intermediario’ o ‘bajo’ evidenciaron la bajísima utilización o aún la inexistencia de las diversas herramientas en cuestión.

Los recursos más utilizados comúnmente son: email (21 hoteles resort) formulario electrónico para sumisión (27 hoteles resort), autoservicio (27 hoteles resort) y mapa del sitio (13 hoteles resort)

Ya las herramientas menos utilizadas son: email de respuesta automática, FAQ, Chat instantáneo, personalización del sitio, grupos de discusión y video conferencia; siendo que se verificó la ocurrencia de las dos primeras en apenas un hotel resort cada y, en el caso de las cuatro últimas, siquiera fueron identificadas en los hoteles resort investigados.

Otra conclusión importante expuesta por los resultados obtenidos se refiere al hecho de que los hoteles clasificados con desempeño 'alto', presentaron una tímida utilización del potencial de las herramientas de atención virtual al cliente. O sea, Beach Park (37 puntos), Summerville (33 puntos) y Enotel Porto de Galinhas (28 puntos) emplearon máximo cuatro de las diez herramientas analizadas en la investigación de campo. En ese sentido, aún los tres primeros colocados no llegan a estar habilitados como *benchmarks* para los demás hoteles resort en operación en el país. O sea, los resultados generales identificados en la investigación de campo exponen la baja utilización de las herramientas de atención virtual al cliente en las organizaciones hoteles del tipo resort de categoría lujo y súper lujo.

No obstante, cabe una reflexión sobre la real necesidad de utilización de las herramientas de atención virtual que no fueron verificadas en los hoteles analizados. Tal ponderación adviene del análisis de las especificidades existentes en la cadena de negocios del turismo como un todo. De esta manera, puede ser que haya situaciones en las cuales el papel que una determinada herramienta de atención virtual que el hotel resort podría instituir acaba siendo substituida por el desempeño de otro agente de la red de negocios del turismo, tales como las agencias de viaje o los grandes distribuidores de los paquetes turísticos.

Puede percibirse también que el simple hecho de existir una herramienta virtual de atención al cliente, no garantiza su correcto funcionamiento. Ejemplos de esa situación recaen sobre los emails enviados a los hoteles resort con respuesta del error de envío del mensaje*, links* que no funcionan presentando mensajes de error y aún mapas de sitio con poquísimos links de acceso a las demás subpáginas del sitio Web del hotel resort. A partir de esas situaciones citadas, se recomienda que los hoteles resort hagan uso apropiado de las herramientas de atención virtual ya existentes, pues su incorrecta utilización puede, en vez de facilitar el desarrollo de la comunicación con el cliente, al contrario perjudicar el diálogo entre el hotel resort y el cliente. Con el fin de proporcionar una mejor experiencia virtual para el cliente, los hoteles investigados deben en primer lugar, mejorar el rendimiento de las herramientas de atención virtual al cliente, porque estas herramientas pueden contribuir para la construcción de la lealtad del huésped a partir de la diferenciación de los servicios prestados por el Hotel Resort.

En relación con las limitaciones del estudio, se debe considerar que la investigación efectuada sobre las herramientas de la atención virtual al cliente en hoteles resort de categoría lujo y súper lujo tuvo carácter puntual en el tiempo. O sea, intencionalmente fue hecha una única colecta de datos en campo en un determinado periodo de tiempo especificado por los pesquisadores. Considerándose

ese recorte en el tiempo, tal situación podría presentar resultados singulares en función de circunstancias ajenas a los hoteles resort analizados. Fuera de eso, los resultados encontrados no pueden ser extendidos a todos los hoteles resort en actuación en Brasil, puesto que la investigación recayó sobre una muestra intencional estipulada por conveniencia de los investigadores.

Como sugerencia para futuros estudios complementarios o extensivos a éste, se indica: una investigación en diferentes periodos de tiempo, visando elaborar un panorama de evolución de la atención virtual al cliente en hoteles resort, el estudio de otros medios de hospedaje o categorías e investigación en hoteles resort de otros países, estableciéndose comparativos entre las organizaciones actuantes en Brasil y en otras naciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIH - Associação Brasileira da Indústria Hoteleira. (2008) “Matriz de classificação de hotéis”. ABIH, Rio de Janeiro

Alban, M. (2006) “Turismo no Brasil: a estratégia de expansão espacial e seus problemas”. Turismo, Visão e Ação, 8(2): 301-308

Albertin, A. L. (2002) “Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação”. Atlas, São Paulo

Alves, M. H. F.; Lamounier, A. E. B. & Jabur, F. P. (2000) “Internet - adicionando valor por meio de inovações descontínuas: a experiência brasileira” RAUSP - Revista de Administração da USP 35(2): 30-36

Ávila, L. R. & Valadão Júnior, V. M. (2006) “Estratégias de marketing nos meios de hospedagem: um estudo de multicasos no setor hoteleiro de Uberlândia – MG” Turismo, Visão e Ação 8(3): 379-396

Bonfato, A. C. (2006) “Desenvolvimento de hotéis”. SENAC, São Paulo

Brasil - Ministério do Turismo. (2008) “Desempenho econômico do turismo”. MIT, Brasília

Cândido, I. & Viera E. V. (2003) “Gestão de hotéis”. EDUCS, Caxias do Sul

Correa, H. L. & Caon. M. (2002) “Gestão de serviços”. Atlas, São Paulo

Dineley, D. & Snyder, J. (2000) “Customer service meets the web”. InfoWorld, April: 89-96

Donaire, D. & Gaspar, M. A. (2007) “Ferramentas de TI de atendimento virtual como fator de vantagem competitiva – Um estudo em grandes empresas no Brasil” Gestão & Regionalidade 23(66): 52-66

Donaire, D.; Silva, M. P. da. & Gaspar, M. A. (2009) “A rede de negócios do turismo: um estudo sobre as suas características e implicações estratégicas” Turismo, Visão e Ação 11(1): 112-134

EBAPE-FGV.; EMBRATUR. & Brasil - Ministério do Turismo. (2008) “Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo”. EBAPE-FGV, EMBRATUR, MT, Brasília

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. (2002) ”Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem”. Disponible en www.embratur.gov.br. Ingresado en 28 de octubre de 2008

FNHRBS - Federação Nacional de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares. (2008) "Relação de hotéis". FNHRBS, Rio de Janeiro

Hocayen da Silva, A. J. & Teixeira, R. M. (2007) "Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba". Turismo, Visão e Ação 9(1): 19-35

Hoque, F. (2000) "E-enterprise". Cambridge University Press, New York

Inversini, A.; Cantoni, L. & Buhalis, D. (2009) "Destinations' information competition and web reputation" Information Technology & Tourism 11: 221-234

Kalakota, R. & Robinson, M. (2002) "E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital". Bookman, Porto Alegre

Knowles, T. (1996) "Corporate strategy for hospitality". Longman, London

Lopes, J. M. S. & Costa, A. C. R. (2003) "O uso da tecnologia no fornecimento de experiências em páginas da web: uma investigação junto a web designers". ENANPAD - Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Admiministração. ANPAD, Rio de Janeiro

Mara, J. (2000) "Keeping the customer satisfied". Mediaweek: 60-62

Marujo, M. N. N. V. (2008) "A internet como novo meio de comunicação para destinos turísticos: o caso da Ilha da Madeira". Turismo em Análise 19(1): 25-42

Mattar, F. N. (2001) "Pesquisa de marketing". Atlas, São Paulo

Mckenna, R. (1999) "Real time marketing - Creating value in the network economy". Harvard Business School Press, Boston

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (2001) "O processo da estratégia". Bookman, Porto Alegre.

Mintzberg, H.; Lampell J. & Ahlstrand, B. (1999) "Todas as partes do elefante. Conheça e combine as dez principais linhas de pensamento estratégico para ter sucesso". HSM Management 12: 100-108

Oliveira, B.; Campomar, M. C. & Luis, C. (2008) "Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil". Turismo em Análise 19(1): 64-84

Olsen, M. D.; Tse, E. C. & West, J. (1998) "Strategic management in the hospitality industry". John Wiley & Sons, Danvers

Pérez-Nebra, A. R. & Rosa, C. J. (2008) "As novas estratégias de promoção do Brasil no exterior: estudo de caso". Turismo em Análise 19(3): 450-471

Porter, M. E. (1996a). "Competitive advantage". Free Press, New York

Porter, M. E. (1996b) "What is strategy". Havard Business Review, nov./dic. 1996

Porter, M. E. (2001) "Strategy and the internet" Harvard Business Review book series 79(3): 62-78.

Quatro Rodas. (2008) "Guia quatro rodas Brasil 2008". Abril, São Paulo

Reedy, J.; Schullo, S. & Zimmerman, K. (2001) "Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing". Bookman, Porto Alegre

Reichheld, F. F. & Schefter, P. (2000) "E-loyalty". Harvard Business Review 78(4): 105-113

Resorts Brasil - Associação Resorts Brasil. (2008) "Relação de resorts associados". Disponible en http://www.resortsbrasil.com.br. Ingresado en 5 de noviembre de 2008

Samara, B. S. & Barros, J. C. de. (2001) "Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias". Makron Books, São Paulo

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006) "Meios de hospedagem". Sebrae Nacional, Brasília

Seybold, P. (2000) "Clientes.com". Makron Books, São Paulo

Tinsley, D. B. (2002) "Relationship marketing's strategic array". Business Horizons 45(1): 70-76.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003) "Marketing de serviços". Bookman, São Paulo

Recibido el 12 de junio de 2012

Correcciones recibidas el 31 de julio de 2012

Aceptado el 10 de agosto de 2012

Arbitrado anónimamente

SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR DE SERVICIOS HOTELEROS

Implicaciones estratégicas

Mariana Monfort Barboza[*]
Universidad Federal do Paraná - Curitiba
Lilliane Renata Defante[**]
Dario de Oliveira Lima Filho[***]
Universidad Federal de Mato Grosso do Sul - Brasil
Danielle Mantovani[****]
Universidad Federal do Paraná - Curitiba

Resumen: *Los consumidores posee dos tipos de expectativas sobre un servicio: el nivel deseado y el nivel percibido. Considerando la contribución de la actividad turística a la generación de empleo e ingreso, el objetivo de este estudio es identificar el grado de satisfacción del consumidor de servicios hoteleros y discutir las consecuentes implicaciones estratégicas. El estudio se caracteriza por ser cuantitativo-descriptivo. Se utilizó una muestra probabilística de 407 usuarios de hoteles en una capital del Centro-Oeste de Brasil. El modelo teórico adoptado fue el SERVQUAL con sus cinco dimensiones de atributos (tangibilidad, confiabilidad, atención, seguridad y empatía), de modo de confrontar expectativas y desempeño. Luego, se utilizó la Matriz de los Atributos de Servicios de Albrecht & Bradford, que presenta cinco zonas de posicionamiento de los atributos (vulnerabilidad competitiva, fuerza competitiva, relativa indiferencia, superioridad irrelevante y zona gris) según la satisfacción percibida. El análisis del perfil de los consumidores permitió identificar no sólo el nivel de satisfacción, sino también las variables y dimensiones que deben recibir mayor atención e inversiones por parte de los hoteles. Los resultados indican que los atributos que presentaron bajo desempeño fueron "seguridad" y "servicios de alimentación" (restaurante). Para los consumidores, atributos como cortesía, agilidad, eficiencia y conocimiento de los empleados, hospedaje (habitaciones) y atención personalizada representan la fuerza competitiva de la red hotelera. De ese modo, para adquirir excelencia y ganar participación en el mercado, los hoteles deben capacitar aún más a los empleados, conocer su público con mayor profundidad e invertir constantemente en nuevas técnicas de gestión con el fin de incrementar la satisfacción de los consumidores.*

PALABRAS CLAVE: satisfacción del consumidor, servicios hoteleros, implicaciones estratégicas.

Abstract: *Consumer Satisfaction for Hospitality Services: Strategy Implications. Consumers have two types of expectation about a service: a desired level and a perceived level. Considering the contribution of tourism to generate employment and revenue the goal of this study is to identify the*

[*] Maestranda en Administración por la Universidad Federal do Paraná (UFPR/Brasil), Becaria de la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/Brasil) y Bachiller en Administración por la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande (UFMS/Brasil). E-mail: marianamonfort@gmail.com
[**] Maestranda en Administración por la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande (UFMS/Brasil) y Bachiller en Administración por la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS/Brasil). E-mail: lillianerenata@gmail.com
[***] Doctor en Administración y Máster en Administración por la Fundación Getúlio Vargas (FGV/SP-Brasil); graduado en Administración por el Centro de Enseñanza Unificado de Brasília. Se desempeña como profesor asociado de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, (UFMS/Brasil). E-mail: dolima@nin.ufms.bri
[****] Doctora en Administración por la Universidad Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Brasil y se desempeña como Profesora del Programa de Posgrado en Administración de la misma institución. Email: dm_lucena@yahoo.com.br

degree of consumers' satisfaction with hotel services and discuss its strategic implications. A survey was conducted with 407 customers of hotels in the Midwest of Brazil. The study employed the SERVQUAL framework with five attribute dimensions (tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy) in order to confront expectations and performance. Next, the study used the Albrecht and Bradford's service attribute matrix, according to perceived satisfaction, which proposes five areas of positioning attributes (vulnerability competitive, competitive strength, relative indifference, superiority irrelevant and gray area).. The consumers' profile analysis yielded the level of satisfaction and, the identification of the variables and dimensions that should receive greater attention and investment by the hotels. The results demonstrated that the attributes with low performance were "security" and "food service". Attributes such as "courtesy", "responsiveness", "efficiency and expertise of the staff", "accommodation" and "personal attention" represent the competitive strength of the hotel chain. Therefore to achieve excellence and increase market share, the hotels should keep training the employees, deepen the understanding about the target and constantly invest in new management techniques to increase consumer satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción del consumidor es uno de los temas más importantes y complejos del campo del marketing, visto que con un mercado cada vez más competitivo se exige que las organizaciones posean estrategias bien definidas de satisfacción de las necesidades de sus consumidores para lograr su fidelidad garantizando la supervivencia de las empresas. El mercado turístico, como cualquier otro, no puede dejar de estudiar este fenómeno tan importante para la competencia de las empresas en el mercado globalizado (Olsen & Johnson, 2004; Holjevac, Marković & Raspor, 2010).

El turismo ha ganado importancia en todo el mundo debido a su relevante rol en el desarrollo económico y social, generando ingresos y empleos directos e indirectos. Es una actividad de demanda asociada al consumo y su desempeño está influenciado por el crecimiento en el nivel de ingreso de los consumidores efectivos y potenciales (Embratur, 2009).

Según la Organización Mundial del Turismo (WTO, s/f) en 2003 los ingresos del turismo internacional representaron cerca del 6% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios. Si se consideran exclusivamente las exportaciones de servicios, la participación del turismo llega a 30%. La contribución del turismo al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del mundo se estima en cerca del 5%, aunque aproximadamente el 7% del total de empleos directos e indirectos en el mundo dependen del turismo (WTO, 2009).

El turismo en Brasil se inserta en el sector terciario donde, según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE, 2005) las actividades que caracterizan al turismo (ACT) generaron el 8,92% del total de puestos de trabajo existentes. En 2007 Brasil recibió más de cinco millones de

turistas y un ingreso de dólares a través de los gastos de los visitantes de US$ 5 billones (Embratur, 2008).

Dentro de la categoría de servicios, el turismo (incluido el segmento de hotelería) ocupa un papel relevante en la economía mundial y es una de las actividades con mayor representatividad económica. De acuerdo con el Plan Nacional de Turismo 2007-2010 las inversiones previstas para alojamiento en la región Centro-Oeste estaban estimadas en U$ 105.836.105,23 lo que representa una participación del 5,8% en el total a nivel nacional y abarca 11 emprendimientos (Ministério do Turismo, 2006).

Según la Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles (ABIH, 2007) hay aproximadamente 25.700 hospedajes en Brasil que generan cerca de 500 mil empleos directos y más de 1.500 indirectos. En 2007 el sector de hotelería y turismo generó 2,6% del PIB brasileño, creciendo a una tasa del 10%, superior a la tasa de crecimiento del mismo PIB que fue del 5,7% (Ministério do Turismo, 2007).

Brasil espera recibir para el Mundial de Fútbol de 2014 entre 500 y 600 mil turistas, y se espera que el 25% de los mismos visiten otros destinos turísticos del país además de las ciudades-sede (Ministério do Turismo, 2010). Dichas estadísticas justifican la necesidad de estudiar el tema y apoyan el reconocimiento del turismo y del sector hotelero como actividad generadora de empleo e ingreso.

Con el desarrollo de este sector la calidad de los servicios, la satisfacción y la fidelidad del consumidor ganaron incentivos para estudios más detallados. La búsqueda de ofrecer una mejor calidad en los productos y servicios y garantizar la satisfacción de los consumidores comenzó a orientar las estrategias de las empresas con la intención de consolidar sus posiciones ante los competidores o hacer crecer su participación en el mercado (Silva, 2009). Estudios anteriores (Pinto & Oliveira, 2008; Dominici, 2010) ya indicaban la necesidad de investigaciones volcadas a la satisfacción del consumidor de servicios hoteleros.

A diferencia de los bienes materiales o servicios puros, las experiencias de hospedaje son una mezcla de bienes y servicios. Así, se puede decir que la satisfacción en una experiencia de hospedaje está compuesta de la suma de las satisfacciones de los elementos individuales y los atributos y beneficios de todos los productos y servicios que componen esa experiencia (Pizam & Ellis, 1999). De esta forma, la satisfacción es uno de los requisitos más importantes para fidelizar a los consumidores (Lopes, Pereira & Vieira, 2009).

A nivel internacional, Albrecht & Bradford (1992), Berry & Parasuraman (1991) y Gronroos (2009) son los autores que más han discutido la calidad y la estrategia de los servicios. La estrategia de servicios es la base administrativa para futuras decisiones que afectarán a la empresa, sus servicios y

sus operaciones, y es esencial que se base en las necesidades y preferencias de los consumidores (Albrecht & Bradford, 1992).

La calidad de los servicios es la base para el marketing de servicios porque el producto principal que se ofrece es la performance del producto, que es lo que los consumidores compran. La inversión en la calidad del servicio prestado da a las empresas la oportunidad de competir por los consumidores y fortalece la competitividad en el mercado, ganando la confianza del consumidor y reforzando la imagen de la empresa (marca), la publicidad, las ventas y los precios (Berry & Parasuraman, 1991).

De acuerdo con Albrecht & Bradford (1992) la empresa debe descubrir cuáles son los atributos de servicio que los consumidores consideran importantes y superar sus expectativas para entregar un valor superior (servicio de calidad).

Las expectativas de los consumidores son el principal punto para evaluar los servicios de una empresa. Los consumidores evalúan la calidad de un servicio comparando lo que quieren o esperan con las ventajas proporcionadas por la compra. Para brindar un servicio de calidad, las empresas deben operar en niveles que los consumidores consideren iguales o superiores a sus expectativas. Los consumidores son los únicos jueces de la calidad de los servicios, por lo tanto de nada vale la satisfacción de la empresa si el consumidor no ve con los mismos ojos (Berry & Parasuraman, 1991).

Los huéspedes de hoteles son exigentes con la calidad de las instalaciones. Algunos hoteles confunden el nivel de las instalaciones con la calidad del servicio; pero si las necesidades básicas no fueron satisfechas (si la habitación no estaba limpia, los empleados no eran serviciales, etc.) las instalaciones no van a ayudar. Se trata de un conjunto dinámico que debe ser trabajado (Albrecht & Bradford, 1992).

El método adoptado en este trabajo para medir la satisfacción de los consumidores de servicios hoteleros fue el SERVQUAL (Parasuraman & Berry, 1985) con las cinco dimensiones de atributos (tangibilidad, confiabilidad, atención, seguridad y empatía) de modo de confrontar expectativas y desempeño en relación a los servicios hoteleros ofrecidos.

El modelo para evaluar la calidad de los servicios hoteleros y sus principales implicaciones estratégicas fue la Matriz de los Atributos de Servicios (Albrecht & Bradford, 1992), que presenta cinco zonas (vulnerabilidad competitiva, fuerza competitiva, relativa indiferencia, superioridad irrelevante y zona gris) donde las importancias de los atributos se cruzan, de acuerdo con el punto de vista del consumidor y el grado de desempeño para atender su expectativa.

En este sentido, se pueden presentar las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo atienden los hoteles los requisitos de servicios realizados por los consumidores? ¿Cuáles son las promesas de

servicios implícitas y explícitas que hacen los hoteles a sus consumidores? Así, este artículo busca: a) identificar la satisfacción del consumidor de servicios hoteleros de una capital del Centro-Oeste de Brasil; b) discutir las implicaciones estratégicas derivadas.

REVISIÓN TEÓRICA

En los últimos años los estudios sobre la satisfacción del consumidor absorbieron parte de los esfuerzos de los investigadores en marketing, los institutos de investigación, los organismos gubernamentales y las empresas. Actualmente, es común reconocer que satisfacer las necesidades del consumidor es uno de los objetivos centrales de las organizaciones. El reconocimiento de este principio básico de gestión ha dado cada vez mayor importancia al monitoreo de la satisfacción del consumidor para evaluar el desempeño global de las organizaciones (Marchetti & Prado, 2001).

La competencia de los mercados globalizados justifica la preocupación exacerbada de las empresas por satisfacer a sus consumidores y buscar algo que supere las propias expectativas de los mismos a partir de un proceso de encantamiento. Oliver (1997) propone cuatro niveles de satisfacción del consumidor: a) Contentamiento: el consumidor percibe los beneficios aportados por el bien/servicio y mantiene el nivel de satisfacción; b) Placer: el consumidor además de tener su problema resuelto y sus necesidades satisfechas obtiene placer en el consumo, excediendo el nivel de satisfacción; c) Encantamiento: cuando los resultados de la comparación superan las expectativas y el consumidor queda extremadamente satisfecho. Además de satisfacer las necesidades preestablecidas por los consumidores, la empresa busca sorprenderlos positivamente, excediendo sus expectativas y generando un sentimiento adicional de alegría; d) Alivio: cuando el consumidor deja de estar satisfecho.

Un determinante crítico para la satisfacción es la percepción de los consumidores sobre la performance del bien/servicio durante el consumo. Las performances débiles y las experiencias desfavorables garantizan que el consumidor quede insatisfecho. Cuanto más favorable es la performance de un bien/servicio, mayor será la satisfacción de quien lo consume. Aunque un bien/servicio tenga una buena performance puede llevar a una experiencia de consumo insatisfactoria cuando esa performance es inferior a la expectativa del consumidor (Blackwell, Miniard & Engel, 2005).

Para Berry & Parasuraman (1991) hay dos niveles diferentes de expectativas de los consumidores sobre un servicio: un nivel deseado y un nivel adecuado. El nivel de servicio deseado refleja el servicio que el consumidor espera recibir. El nivel de servicio adecuado refleja lo que el consumidor cree aceptable. Un desempeño por debajo de la zona de tolerancia (que separa el nivel deseado y adecuado) genera frustración en el consumidor y reduce su lealtad.

Las expectativas pueden influenciar directamente la satisfacción gracias a la capacidad inminente de sobrestimar, colorear o sesgar la interpretación de la experiencia de consumo, confirmando o no los valores obtenidos con la compra (Blackwell, Miniard & Engel, 2005). Así, cuando el desempeño supera las expectativas se genera un efecto positivo entre la empresa y el consumidor (Brown, Venkatesh, Kuruzovich & Massey, 2008).

La satisfacción es definida como la respuesta del consumidor a una evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas (u otro tipo de norma de la performance) y la performance de un producto percibida después de su consumo (Engel, Blackwell & Miniard, 2005). Puede decirse que este abordaje está orientado al resultado (*outcome-oriented*). El abordaje orientado al proceso (*process-oriented*) provee una visión ampliada de la satisfacción del consumidor porque la concibe en su totalidad. Destaca las perspectivas de los procesos perceptuales, evaluativos y psicológicos, como generadores de la satisfacción del consumidor (Marchetti & Prado, 2001).

Para Pizam & Ellis (1999) la satisfacción general del consumidor no será definida por la simple sumatoria de la satisfacción de cada componente del bien o servicio, pues los pesos atribuidos a cada elemento no son iguales. Si el huésped define como atributo más importante la atención de los empleados y determinado hotel presenta un buen desempeño de este componente, el consumidor lo verá con buenos aojos aunque no sea tan eficiente en otros atributos.

Según Berry & Parasuaraman (1991) lo que la empresa hace para crear, alimentar y reforzar la relación con el consumidor es decisivo para la eficacia y la eficiencia del marketing. El principio básico es la creación de “verdaderos consumidores” a través del marketing de relaciones, referido a la atracción, desarrollo y retención de las relaciones con los consumidores, que busca estrechar la unión entre el consumidor y la empresa (Barreto, 2007; Gonçalves, Machado & Marques, 2012).

Los atributos que algunos prestadores de servicios hoteleros menosprecian muchas veces son percibidos por los consumidores. Las empresas que reparan en esos detalles suelen ofrecer una experiencia única y superar las expectativas de los consumidores. Silva & Rossi (2003) describen una experiencia única cuando analizan la calidad y excelencia de los servicios ofrecidos por Disney. El secreto del éxito de Disney está en los detalles que muchas veces subestiman otras empresas. Por menor que sea el detalle, Disney no mide esfuerzos al ocuparse y hacerlos cotidianos. El énfasis exagerado en los detalles se ve en sus parques, como el hecho de que el Castillo de Cenicienta tiene piedras más grandes cerca del suelo que en la parte superior para que parezca más grandes, o los bancos ubicados en todas partes para que los visitantes se sienten a descansar. Los empleados de Disney por más ocupados que estén, paran para ofrecer información a los visitantes o prestarles algún servicio simple como tomarles una foto familiar. Estos detalles hacen la diferencia y generan un sentimiento de encantamiento en los visitantes.

Es necesario que el mercado hotelero replique la política de Disney volcada al consumidor interno y externo para cautivar a sus clientes. Se vive en un mercado altamente competitivo, en el cual la calidad resulta primordial para una empresa prestadora de servicios. El sector hotelero debe ser consciente de su importancia y cambiar la realidad actual (Silva & Rossi, 2003).

Los emprendimientos hoteleros deben buscar alternativas estratégicas para crear ventajas competitivas, de modo que la organización se torne competitiva y sustente una fracción del mercado para sobrevivir. Debido a las limitaciones de recursos los gestores de los emprendimientos hoteleros deben identificar cuáles son los recursos internos que puedan llevar a competencias distintivas que, al ser administradas eficaz y eficientemente, produzcan ventajas competitivas sustentables y permitan que la empresa supere a sus competidores (Hocayen-da-Silva & Teixeira, 2007; Neto, Gonçalves Filho & Cabral, 2009).

Cada tipo de consumidor posee necesidades específicas que deben ser satisfechas, obligando a los hoteles a enfocar su producción hacia un determinado público a fin de atenderlo mejor. Por ejemplo, a los consumidores de lujo les gustan los hoteles que ofrecen regalos especiales, relax y sofisticación. Por otro lado los consumidores que buscan economía quieren hoteles prácticos, confortables y que se parezcan un poco a sus hogares (Barsky & Nash, 2002).

Hoy en día la lealtad de los consumidores es el factor determinante del éxito de las empresas que ofrecen servicios de hotelería. La lealtad del consumidor puede obtenerse si no se limitan a satisfacer al consumidor, sino que lo encantan. Cuando un consumidor está satisfecho existe el riesgo de que un competidor le ofrezca una experiencia parecida. Cuando los consumidores están satisfechos y encantados, el riesgo de que busque nuevas marcas es mínimo pues no va a querer soltar el placer que conquistó (Torres & Kline, 2006).

Para Kotler & Armstrong (2007) las empresas modelo en administración mercadológica hacen lo imposible para satisfacer a sus consumidores más importantes y rentables. Los estudios indican que la lealtad de los consumidores está íntimamente ligada a los altos niveles de satisfacción de los consumidores, niveles que surgen de un mejor desempeño de la empresa. Las empresas innovadoras encantan a sus consumidores prometiendo sólo lo que pueden ofrecer y entregando más de lo que prometieron. Así, los consumidores que fueron encantados con una performance superior, se tornan “evangelizadores de consumidores” y tienden a propagar su experiencia de consumo, lo que resulta en un factor clave para consolidar la marca y ampliar el abanico de consumidores.

Torres & Kline (2006) relacionaron el nivel de lealtad y el nivel de satisfacción en un modelo simple en el cual a medida que el sentimiento del consumidor va de la satisfacción al encantamiento, los empleados quedan más satisfechos, comprometidos y capaces; la organización gana en ventajas competitivas y se supera; y los consumidores son más leales a la marca y superan sus expectativas.

Para Berry & Parasuraman (1991) la comunicación periódica con los consumidores es una forma eficaz de cuidar sus expectativas, haciendo que se sientan apreciados y reduciendo (o evitando) la frustración cuando surgen problemas en el servicio.

Así, es evidente la importancia del análisis de la satisfacción de los consumidores en la definición de estrategias de marketing basadas en las especificidades de las demandas de los más diversos mercados, inclusive en los fundamentados en la actividad turística.

METODOLOGIA

El estudio se caracteriza por ser una investigación cuantitativa, descriptiva, de tipo encuesta (survey) y de corte transversal (Hair Jr., Anderson, Tatham & Black, 2005; Malhotra, 2006). El carácter cuantitativo deriva del análisis de la discrepancia entre la expectativa y la percepción de desempeño del consumidor en relación a los servicios hoteleros. Por otro lado, las principales implicaciones estratégicas del servicio hotelero fueron relevadas en una estructura de datos típica de un estudio descriptivo.

La comparación de las expectativas de los consumidores y sus percepciones de desempeño pueden ser medidas a través de la escala SERVQUAL propuesta por Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990). Esta escala fue desarrollada para el sector de servicios y posee 22 ítems que miden la performance de la empresa a través de las cinco dimensiones: (1) Tangibilidad: facilidades físicas, equipamientos y apariencia de los colaboradores; (2) Confiabilidad: habilidad de ejecutar el servicio prometido de forma confiable y precisa; (3) Atención: Voluntad de ayudar y prestar una buena atención al consumidor; (4) Garantía (incluye competencia, cortesía, credibilidad y seguridad): conocimiento y cortesía de los colaboradores y su capacidad para inspirar confianza y seguridad; (5) Empatía (incluyendo acceso, comunicación y entendimiento del consumidor): atención personalizada que la empresa ofrece al consumidor.

Así, la evaluación de un servicio por parte del consumidor sería mensurada a través de la diferencia entre su expectativa y su juicio del servicio en cada una de las cinco dimensiones mencionadas. La ecuación que presenta este modelo es:

$$QS = \sum_{i=1}^{n} w_j (Des_i - Exp_i)$$

Siendo:
Pi = Valores de medida de la percepción de desempeño para característica i de servicio.
Ei = Valores de medida de la expectativa de desempeño para característica i de servicio.
QS= Evaluación general de la calidad del servicio.
wj = Importancia o ponderación de la dimensión.

A pesar de su aplicación extensiva, la escala SERVQUAL ha sido criticada en algunas fundamentaciones conceptuales y operacionales. Para Jain & Gupta (2004) la crítica al modelo reside en el hecho de que la recolección de datos es una tarea compleja y poco motivadora para el entrevistado, considerando la extensión necesaria del cuestionario, que precisa medir las expectativas de los consumidores y sus percepciones de desempeño en cada uno de los 22 atributos de servicios de la escala. Aún hay algunas críticas sobre la estabilidad a largo plazo de los resultados de la escala (Lam & Woo, 1997) y en la aplicabilidad general de las cinco dimensiones (Buttle, 1996; Crosby & LeMay, 1998).

Aunque los modelos alternativos han sido propuestos para medir la calidad del servicio, como la escala SERVPEF (Cronin & Taylor, 1992), la SERVQUAL ha sido ampliamente utilizada por académicos en diversos sectores de servicios para medir la calidad del servicio (Iwaarden, Wiele, Ball & Millen, 2003; Salomi; Miguel & Abackerli, 2005; Machado, Queiroz & Martins, 2006; Oliveira, 2011).

Así, la evaluación de la satisfacción de los consumidores de servicios hoteleros se dio en base a la metodología SERVQUAL, donde se definieron las siguientes dimensiones y variables: *Tangibilidad:* (1) presentación de las habitaciones; (2) Área de ocio; (3) Restaurante; (4) Limpieza; (5) Ubicación. *Confiabilidad:* (6) Agilidad y eficiencia de los servicios; (7) Conocimiento de los empleados sobre productos y servicios. *Atención:* (8) Cortesía y profesionalismo de los empleados. *Seguridad:* (9) Servicios y equipamientos de seguridad. *Empatía*: (10) Atención personalizada ofrecida al huésped.

En este trabajo se utiliza una muestra probabilística de 407 usuarios de hoteles en una capital de la región Centro-Oeste de Brasil, de ambos sexos y mayores de 18 años. La recolección de datos la realizó un instituto de estudios de mercado contratado y supervisado por una universidad.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista personal directa. Los hoteles donde se aplicaron las mismas fueron seleccionados intencionalmente. Los datos se recolectaron en dos momentos: antes de que los usuarios realizaran el check-in y después del check-out. Se seleccionaron 26 hoteles (2 clase A, 6 clase B, 4 clase C y 14 clase D). La clasificación utilizada fue definida por dos especialistas del área hotelera, pues los hoteles del municipio no se encuadraban perfectamente en la clasificación oficial de la EMBRATUR y esto podía comprometer el trabajo.

La entrevista utilizada se basó en el modelo SERVQUAL y se compuso de dos bloques de preguntas cerradas. Cada bloque tenía 10 variables referentes a las dimensiones propuestas por el patrón SERVQUAL. El primer grupo reunió las referidas a las expectativas (cómo debería ser el hotel en el cual obtendría sumo placer y satisfacción) y el segundo reunió las percepciones de los consumidores (cómo ve los servicios prestados por el hotel donde se hospedó). Los consumidores opinaron con una escala de tipo *Likert* de cinco puntos donde las expectativas del consumidor variaban de 1 (importantísimo) a 5 (sin ninguna importancia), y las percepciones de 1 (óptimo) a 5 (pésimo).

Después de la recolección se realizó la normalización de los datos utilizando las variables media y desvío-patrón. Luego se elaboraron gráficos de dispersión para medir el grado de importancia para el consumidor de las variables mencionadas (la expectativa del consumidor en relación a los servicios hoteleros) versus la percepción del desempeño del consumidor.

Para evaluar la calidad de los servicios hoteleros y sus principales implicaciones estratégicas se utilizó la Matriz de los Atributos de Servicios (Albrecht & Bradford, 1992). Este modelo posee cinco zonas donde la importancia de determinado atributo de acuerdo con el punto de vista del consumidor y el grado de desempeño para atender la expectativa del consumidor, se cruzan. Las zonas son la vulnerabilidad competitiva, la fuerza competitiva, la relativa indiferencia, la superioridad irrelevante y la zona gris.

La zona de vulnerabilidad competitiva, el primer cuadrante, representa la alta importancia para el consumidor y el bajo desempeño de los atributos del hotel. Están presentes los atributos que merecen especial atención para poder ser ventajas competitivas para el hotel frente a la competencia, atrayendo consumidores y superando sus expectativas. La zona de fuerza competitiva, el segundo cuadrante, es donde toda la empresa sueña localizar sus atributos representando una alta importancia para los consumidores y un alto desempeño de los atributos por parte del hotel.

La zona de relativa indiferencia, tercer cuadrante, posee baja importancia de los atributos para el consumidor y bajo desempeño de los atributos del hotel, representando una relativa indiferencia de su bien o servicio. No obstante, las organizaciones no deben dejarlos abandonados, pues a pesar de que presentan poca importancia no significa que sean totalmente desvalorizados, sino que otros servicios son más estimados que éstos.

La zona de superioridad irrelevante, cuarto cuadrante, representa los atributos que el hotel considera importantes, pero los consumidores son indiferentes a los mismos. Los servicios satisfacen al consumidor aunque no generam ventajas competitivas representativas para el hotel.

La zona gris es la región donde la importancia de los atributos es irrelevante para los consumidores e indiferente para el hotel, ya que todos los hoteles ofrecen los mismos servicios.

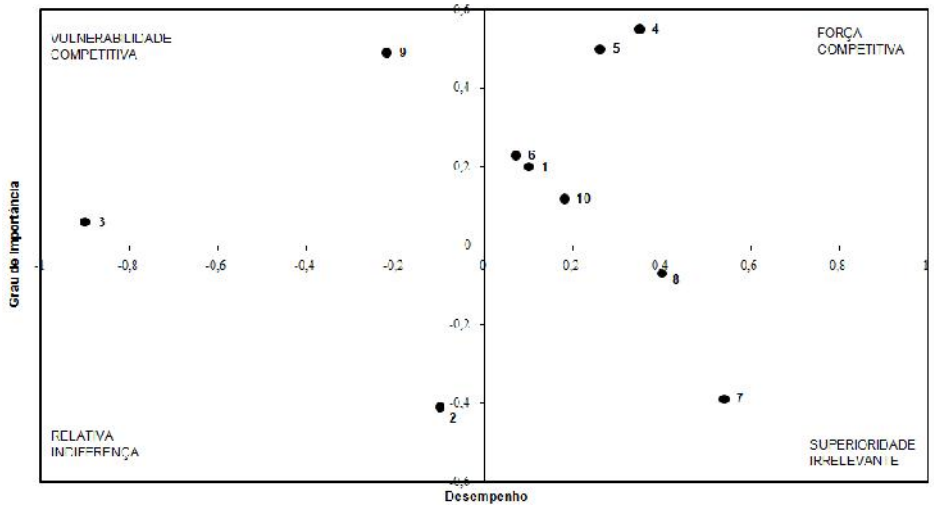
RESULTADOS Y DEBATE

El análisis de la relación entre las expectativas de los consumidores y el desempeño de los servicios hoteleros, permitió identificar la satisfacción del consumidor de servicios hoteleros y discutir las implicaciones estratégicas derivadas. Para conocer al consumidor de servicios hoteleros se midió el desempeño de las unidades de la muestra en cuanto a la satisfacción de las expectativas de sus consumidores. La matriz de atributos (Albrecht & Bradford, 1992) muestra la importancia de

determinado atributo de acuerdo con el punto de vista del consumidor y el grado de desempeño de los hoteles para atender su expectativa

Los atributos evaluados en los hoteles (Figura 1) se encuentran predominantemente posicionados en la zona de fuerza competitiva (Albrecht & Bradford, 1992). Esta posición se verifica cuando la importancia del atributo que está siendo evaluado es alta para los consumidores y presenta un alto desempeño por parte del hotel. Entre los atributos que se encuentran en esta área se destacan: cortesía de los empleados, agilidad y eficiencia de los empleados, conocimiento de los empleados, alojamiento (habitaciones) y atención personalizada. Estos atributos integran la fuerza competitiva de los hoteles. Mientras que los atributos limpieza y ubicación del hotel, que también presentaron alto desempeño por parte del hotel, representan baja importancia para el consumidor de servicios hoteleros.

Figura 1: Matriz de atributos de los hoteles – general



Nota: (1) habitaciones; (2) área de ocio; (3) restaurante; (4) cortesía de los empleados; (5) agilidad y eficiencia de los empleados; (6) conocimiento de los empleados; (7) limpieza; (8) ubicación del hotel; (9) seguridad; (10) atención personalizada.

Fuente: Elaboración propia

La matriz de atributos presenta sólo dos atributos en la zona de vulnerabilidad competitiva: restaurante y seguridad. Éstos son considerados de alta importancia por el consumidor, aunque los hoteles analizados presentaron una media baja de desempeño en los mismos, principalmente en restaurante. Nery (2007) indica que el sector que presenta mayor índice de reclamos, críticas y sugerencias es “alimentos y bebidas”, que incluye restaurantes, bares y servicio a la habitación. También menciona la preocupación por parte de los gestores por la seguridad pública. Actualmente no son raros los episodios de asaltos a los huéspedes de los hoteles. El bajo desempeño de estas dos variables lleva al punto de partida a la red hotelera: inversión en restaurantes (bares y servicio a la habitación) y seguridad del hotel.

El área de ocio también presentó bajo desempeño y bajo grado de importancia para el consumidor. Es una variable muy poco valorada por los consumidores de la red hotelera y su

desempeño no implica gran relevancia para las operadoras de hoteles. No es interesante destinar elevados volúmenes de recursos a esta área ya que el atributo no se presenta como fuente de ventajas competitivas.

Las habitaciones, cortesía de los empleados, agilidad y eficiencia, conocimiento y atención personalizada se presentaron como atributos de alta importancia y de elevado grado de desempeño por parte de los hoteles analizados, lo que indica que están encaminados a alcanzar un diferencial de mercado. Hocayen-da-Silva & Teixeira (2007) destacan que además de los recursos físicos (habitaciones), los recursos de capital humano son importantísimos para facilitar la diferenciación competitiva en la red hotelera. Estos recursos están representados por las variables cortesía, agilidad, eficiencia, conocimiento y atención de los empleados. Los recursos humanos aparecen como factor preponderante de ventajas competitivas.

Es muy importante la capacitación constante de la mano de obra para perfeccionar la prestación del servicio. La necesidad de revolucionar la gestión hotelera a través de la calidad es esencial y por lo tanto resulta de extrema importancia valorar los recursos humanos de las empresas y conservar a los mejores empleados por más tiempo (Serra, 2005).

La limpieza y la ubicación fueron los atributos que más altos índices de desempeño recibieron, contrastando el hecho de haber recibido la segunda y tercera peores notas en relación a la importancia para el consumidor (después del área de ocio). Esto indica que algunos hoteles están centrando la atención en dirección opuesta a las reales necesidades de sus consumidores.

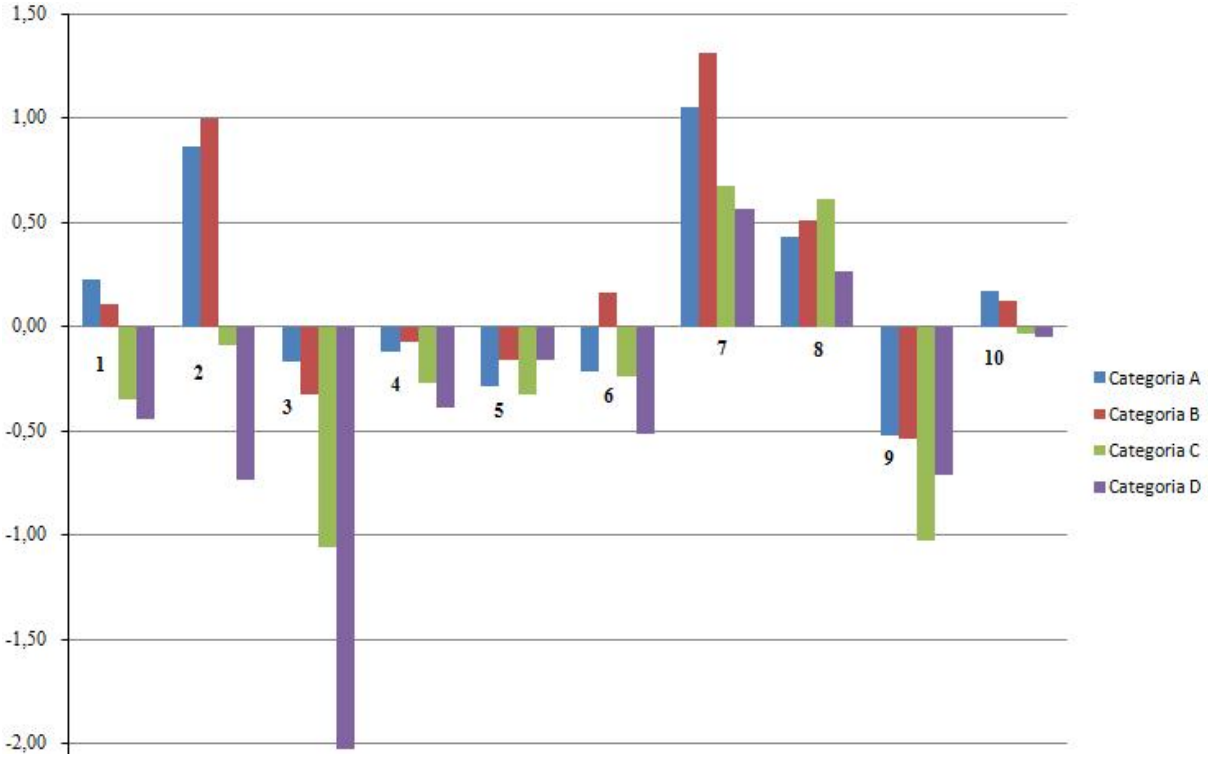
A continuación se analizará la discrepancia entre las expectativas y el desempeño medios específicos de cada categoría. La Figura 2 exhibe la diferencia entre las medias de expectativa y de desempeño de los hoteles de categoría A, B, C y D. Cuanto más próximas a cero estén las medias, mayor será la relación entre expectativas y desempeño. Cero es el punto de equidad entre lo que el consumidor procura y lo que los hoteles ofrecen. Así, es posible identificar las mayores dificultades enfrentadas por los hoteles en la satisfacción de las necesidades de sus consumidores.

Es claro el bajo desempeño de los hoteles de todas las categorías en las variables que involucran a los empleados como cortesía, agilidad, eficiencia y capacitación. Estos factores limitantes en lo que respecta a la calidad del servicio hotelero fueron mencionados por Farias (2008) al estudiar las dificultades del gerenciamiento de un hotel y destacar la falta de mano de obra calificada y de infraestructura en los hoteles.

Quizá el bajo desempeño está relacionado con la poca importancia que los gestores brasileños le dan a la capacitación de los recursos humanos. Esto contribuye a una atención deficiente, falta de iniciativa por parte de los empleados en la toma de decisiones, desconocimiento del funcionamiento de los hoteles y falta de cuidado en la atención de las necesidades de los consumidores. Miranda

(2008) indica que la hospitalidad es un tema a ser trabajado por la red hotelera, pues es la condición básica para sobrevivir, fundamentalmente para los emprendimientos cuyos productos no son tangibles.

Figura 2: Discrepancia entre las medias de expectativa y desempeño de los hoteles de cada categoría



Nota: (1) Presentación de las habitaciones del hotel; (2) Área de ocio del hotel; (3) Restaurante del Hotel; (4) Cortesía y profesionalismo de los empleados del hotel; (5) Agilidad y eficiencia de los servicios en el hotel; (6) Conocimiento de los empleados sobre los productos y servicios del hotel; (7) Limpieza de las habitaciones y áreas comunes del hotel; (8) Ubicación del hotel; (9) Servicios y equipamientos utilizados para la seguridad en el hotel; (10) Atención personalizada en el hotel.

Fuente: Elaboración propia

Para Torres & Kline (2006) los objetivos gerenciales deben conquistar la lealtad de los consumidores. Así, los hoteles que contratan o capacitan empleados comprometidos con la estrategia de encantar a los consumidores, logran una ventaja competitiva basada en un servicio superior y en las competencias distintivas.

CONSIDERACIONES FINALES

En las últimas décadas los avances tecnológicos continuos han globalizado el escenario obligando a las empresas a adaptarse a los rápidos cambios con agilidad y eficiencia para que permanezcan en el mercado. En este contexto, a medida que el sentimiento del consumidor va de la satisfacción al encantamiento, los empleados están más satisfechos, comprometidos y eficientes; la

organización gana ventajas competitivas y se supera constantemente; y los consumidores se vuelven más leales a la marca y obtienen más que la satisfacción de sus necesidades.

El presente trabajo asume que la importancia de la calidad de los servicios ofrecidos al consumidor es necesaria para que la organización hotelera alcance una performance por encima de la media. El análisis del perfil de los consumidores, por medio de la matriz de atributos, permitió identificar el nivel de satisfacción y las variables y dimensiones que deben recibir más atención e inversiones por parte de los hoteles. Se vive en un mercado altamente competitivo donde la calidad de los servicios es primordial para una empresa prestadora de servicios.

Con el uso del método SERVQUAL fue posible identificar la expectativa del consumidor de servicios hoteleros y el desempeño de los hoteles en cuanto al nivel de servicio ofrecido. Anderson & Mittal (2000), estudiando las empresas que forman parte del Barómetro de Satisfacción del Consumidor Sueco, observaron que un aumento de 1% en el índice de satisfacción del consumidor implica un aumento de 2,37% en el retorno de inversiones. Una disminución de 1% en este índice estaba asociada a 5,08% de disminución en el retorno de inversiones. Así, es de fundamental importancia tanto el aumento de la satisfacción del consumidor como evitar que disminuya y reduzca el retorno de inversiones produciendo pérdidas.

En base a la problemática de estudio y de acuerdo con los resultados encontrados se percibe que la red hotelera del municipio estudiado ha satisfecho a sus consumidores en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Los atributos que presentaron una media baja de desempeño fueron la seguridad y los servicios de alimentación (restaurante). Para los consumidores, la cortesía, agilidad, eficiencia y conocimiento de los empleados, habitaciones y atención personalizada representan la fuerza competitiva de la red hotelera. Para adquirir excelencia y ganar participación en el mercado, los hoteles deben continuar capacitando a los empleados, buscando conocer a su público con más profundidad e invirtiendo en nuevas técnicas de gestión que les permitan una mejor atención.

Una de las limitaciones del presente trabajo es el hecho de que la investigación de campo ha sido realizada sólo en una capital del Centro-Oeste Brasileño. Es posible encontrar resultados diferentes si el estudio se amplía a otras ciudades de Brasil.

La complejidad de este estudio reside, fundamentalmente, en el hecho de incluir el elemento humano en sus actividades. Introducir al hombre, que es el sujeto del turismo, resulta un gran y complejo desafío. Este es un estudio inicial que no pretende agotar la temática. Presenta implicaciones gerenciales al mostrar la necesidad de estudios para comprender la satisfacción de los consumidores y que las empresas, sobre todo hoteleras, puedan adecuar su oferta a la demanda y ver sus puntos fuertes y débiles, el nivel de desempeño que han alcanzado desde el punto de vista del público objetivo y las nuevas fuentes de ventajas competitivas y oportunidades de mercado.

Este estudio contribuye al área de satisfacción y comportamiento del consumidor de servicios turísticos. Desde el punto de vista académico el modelo SERVQUAL resultó adecuado para el tipo de análisis propuesto, y estas adecuaciones ya habían sido percibidas en estudios anteriores (Yoo & Park, 2007; Shahin & Samea, 2010).

En el Centro-Oeste Brasileño el sector hotelero está atravesando un crecimiento derivado principalmente del turismo de negocios y eventos, cuya localización y atractivos naturales contribuyen a que este desarrollo sea posible (Conceição, 2011). Para estudios futuros, se sugiere expandir la investigación, en el caso de Brasil para entender mejor la satisfacción del consumidor de servicios hoteleros, principalmente frente a la proximidad del Mundial de Fútbol de 2014.

Ocuparse de quienes tienen contacto directo con los consumidores, la limpieza y las habitaciones, es una oportunidad valiosa para la red hotelera. Las ventajas competitivas surgidas de la satisfacción y el encantamiento del consumidor pueden crear una identidad de marca en los consumidores y convertir al hotel en una referencia, marcando un gran despegue en las ganancias de las empresas, la economía local y el desarrollo (empleo e ingresos).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. & Bradford, L. (1992) “Serviços com qualidade: a vantagem competitiva”. Makron Books, São Paulo

Anderson, W. E. & Mittal, V. (2000) “Strengthening the satisfaction-profit chain”. Journal of Service Research 3(2): 107-120

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) (2007) Recuperado em 09 abril, 2009 de http://www.abih.com.br/principal

Barreto, I. F. (2007) “Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento”. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo

Barsky, J. D. & Nash, L. (2002) “Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty”. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 43(2): 39–46 http://cqx.sagepub.com/cgi/pdf_extract/43/1/39?ck=nck Acceso el 12 abril de 2009

Blackwell, R. D.; Miniard, W. & Engel, J. F. (2005) “Comportamento do consumidor”. Pioneira Thomson Learning, São Paulo

Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991) **“**Marketing services: competing through quality”. Free Press, New York

Brown, S. A.; Venkatesh, V.; Kuruzovich, J. & Massey, A. P. (2008) “Expectation confirmation: an examination of three competing models. Organizational behavior and human decisions processes”. Organizational behavior and human decisions processes 105(1): 52-66

Buttle, F. (1996) “Servqual: review, critique, research agenda”. European Journal of Marketing 30(1): 8-32

Conceição, E. (2011) "Edil sugere a empresários investirem no setor hoteleiro da capital". Recuperado em 24 de maio, 2012 de http://www.campograndenews.com.br/politica/edil-sugere-a-empresarios-investirem-no-setor-hoteleiro-da-capital

Crosby, L. & LeMay, S. A. (1998) "Empirical determination of shipper requirements for motor carrier services: SERVQUAL, direct questioning, and policy-capturing methods". Journal of Business Logistics 19(1): 139-153

Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992) "Measuring service quality: A re-examination and extension". Journal of Marketing 56(1): 55-68

Dominici, G. (2010) "Customer satisfaction in the hotel industry: a case study from Sicily". International Journal of Marketing Studies 2(2): 1-12

EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo (2008) "Estatísticas básicas de turismo". Recuperado em 09 de abril, 2010 de http://200.143.12.93/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/estatiscas_basicas_do_turismo___brasil_2003_a_2007___fonte___02set2008___internet.pdf

EMBRATUR - Empresa Brasileira de Turismo (2009) "Estatísticas e indicadores do turismo no mundo". Recuperado em 09 de abril, 2010 de http://200.143.12.93/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxstica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo_-_2009_1__3_.pdf

Farias, A. C. de (2008) "Fatores da satisfação e fidelidade de clientes na hotelaria: um estudo sobre a percepção de gestores de hotéis". (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal

Gonçalves, E. P. Machado, M. B. E. & Marques, R. (2012) "Marketing de relacionamento para fidelizar clientes". Gestão Contemporânea 2(1): 58-69

Grönroos, C. A. (2009) "Marketing: gerenciamento e serviços". Elsevier, Rio de Janeiro

Hair, J. H. Jr.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005) "Fundamentos de métodos de pesquisa em administração". Bookman, Porto Alegre

Hocayen-da-Silva, A. J. & Teixeira, R. M. (2007) "Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba". Turismo, Visão e Ação 9(1): 19-35

Holjevac, I. A.; Marković, S. & Raspor, S. (2010) "Customer satisfaction measurement in hotel industry: content analysis study." University of Rijeka, Opatija

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2005) "Economia do turismo". Recuperado em 13 de abril, 2010 de http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_turismo/2000_2005/comentarios.pdf

Iwaarden, J.; Wiele, T.; Ball, L. & Millen, R. (2003) "Applying SERVQUAL to web sites: an exploratory study". International Journal of Quality and Reliability Management 20(8): 919-935

Jain, S. K. & Gupta, G. (2004) "Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales". Vikalpa 29(2): 25-37

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007) "Princípios de marketing". Pearson Prentice Hall, São Paulo

Lam, S. S. K. & Woo, K. S. (1997) "Measuring service quality: a test-retest reliability investigation of SERVQUAL". Journal of the Market Research Society 39(2): 381-396

Lopes, H. E. G.; Pereira, C. C. P. & Vieira, A. F. S. (2009) "Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços". Revista de Administração Mackenzie 10(1): 161-187

Machado, M. D.; Queiroz, T. R. & Martins, M. F. (2006) "Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fast food". Gestão & Produção 13(2): 261-270

Malhotra, N. K. (2006) "Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada". Bookman, Porto Alegre

Marchetti, R. & Prado, P.H.M. (2001) "Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor". Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 41(4): 56-67. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/1086.pdf>. Acesso em: 13 out. 2009

Miranda, L. C. (2008) "Hotelaria brasileira: **h**ospitalidade como vantagem competitiva". IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Recuperado em 17 de fevereiro, 2010 de http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0078_0097.pdf

Ministério do Turismo (2010) "Brasil está entre os melhores para viajar em 2011". Recuperado em 07 de fevereiro, 2011 de http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20101209-2.html

Ministério do Turismo (2007) "Turismo gerou 2,6% do PIB Brasileiro em 2007". Recuperado em 08 de janeiro, 2011 de http://www.jornaldeturismo.com.br/noticias/governo/22682-turismo-pib-brasileiro.html

Ministério do Turismo (2006) "Turismo no Brasil – 2007 a 2010". Recuperado em 24 de junho, 2009 de www.turismo.gov.br

Nery, T. R. (2007) "Do tratamento das reclamações à gestão da insatisfação: o comportamento de empresas hoteleiras mediante a insatisfação de seus clientes". (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal

Neto, M. T. R.; Gonçalves, C. Filho & Cabral, L. M. (2009) "Antecedentes da lealdade – um estudo exploratório em hotelaria para negócios". Revista Turismo Visão e Ação 11(1): 76-91

Oliver, R. L. (1997) "Satisfaction: a behavioral perspective on consumer". Vanderbilt University/McGraw-Hill, New York

Oliveira, P. A. P. (2011) "Qualidade de serviço, satisfação e comportamento do cliente de hotéis de luxo". (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa

Olsen, L. & Johnson, M. (2004) "Service equity, satisfaction, and loyalty: from transaction-specific to cumulative evaluation". Journal of Service Research 5(3): 184-195

Pizam, A. & Ellis, T. (1999) "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises". International Journal of Hospitality Management 12(2): 329-330

Pinto, J. C. & Oliveira, A. P. (2008) "Determinantes na satisfação de clientes em hotéis de cinco estrelas em Portugal". Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão 7(2): 47-55

Salomi, G. G.; Miguel, P. A. C. & Abackerli, A. J. (2005) "SERVQUAL X SERVPERF: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos"**.** Gestão & Produção 12(2): 279-293

Serra, F. A. (2005) "Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras". Qualitymark, Rio de Janeiro

Shahin, A. & Samea, M. (2010) "Developing the models of service quality gaps: a critical discussion". Business Management and Strategy 1(1): 1-12

Silva, A. M. S. (2009) "A qualidade de serviço, a satisfação e as intenções de comportamento dos consumidores: o caso das operadoras móveis em Portugal." (Dissertação de Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa, Porto

Silva, F. R. B. & Rossi, L. A. S. (2003) "Qualidade e excelência Disney, um exemplo para hotéis de todo o mundo". Iniciação Científica Cesumar, Maringá, 5(1) Recuperado em 15 de outubro, 2009 de http://www.cesumar.br/pesquisa/periodicos/index.php/iccesumar/article/viewFile/69/35

Torres, E. N. & Klime, S. (2006) "From satisfaction to delight: a model for the hotel industry." International Journal of Contemporary Hospitality Management 18(4): 290-301

Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990) "Delivering quality service- Balancing customer perceptions and expectations". The Free Press, New York

WTO - World Tourism Organization (s/f) "World tourism barometer- Tourism and the world economy, entre 2003 e 2010". Recuperado em 09 de abril, 2010 de http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html

WTO - World Tourism Organization (2009) "Tourism highlights." Recuperado em 13 de abril, 2010 de http://www.world-tourism.org/facts/menu.html

Yoo, D. K. & Park, J. A. (2007) "Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers and financial performance". International Journal of Quality & Reliability Management 21(9): 908-926

Recibido el 10 de abril de 2012
Correcciones recibidas el 18 de agosto de 2012
Aceptado el 30 de agosto de 2012
Arbitrado anónimamente
Traducido del portugués

PRÁCTICAS AMBIENTALES Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA HOTELERÍA

Un estudio de sus relaciones en la ciudad de Porto Alegre, Brasil

Renata Fernandes Guzzo[*]
Luis Felipe Machado do Nascimento[**]
Universidad Federal de Rio Grande do Sul
Porto Alegre - Brasil

Resumen: *Inmerso en una sociedad consumista y poco sensible el ser humano está causando innumerables problemas ambientales. En este contexto, las organizaciones que se posicionan como ambientalmente responsables están conquistando un nicho de mercado importante. El turismo y la hotelería son segmentos que bien planeados pueden ayudar a mitigar el impacto ambiental y mejorar también los niveles de desempeño organizacional. No obstante, también pueden generar una sobrecarga en el ambiente natural al enviar turistas poco responsables a los destinos y hoteles que aún no poseen planes para trabajar de forma más sustentable. De esta forma, el presente artículo se propone analizar la hotelería portoalegrense en relación a sus desempeños organizacionales y a sus prácticas ambientales. Se realizó una encuesta (survey) vía correo electrónico con los medios de hospedaje de Porto Alegre, Brasil, analizando el tipo de relación existente entre las prácticas ambientales y el desempeño organizacional. Del universo de 88 hospedajes sondeados se obtuvieron 39 respuestas. El análisis se realizó a través de métodos estadísticos no paramétricos. Los principales resultados apuntan a que los medios de hospedaje que poseen más prácticas ambientales tienden a poseer mejores desempeños organizacionales. De la misma forma, las redes hoteleras presentaron mejores resultados al ser comparados con los hoteles independientes.*

PALABRAS CLAVE: prácticas ambientales, desempeño organizacional, hotelería, sustentabilidad.

Abstract: *Environmental Practices and Organizational Performance in the Hospitality Industry: a Study of this Relation in the City of Porto Alegre, Brazil. In times of a consumer and less sensitive culture, the human being is causing several environmental problems. In this context, organizations that are positioned in an environmentally responsible way are gaining importance in the market place. The tourism and hospitality sectors, when well planned, can help mitigating the environmental impact and also improve levels of organizational performance. However, it also can help increasing the burden that the natural environment already receives when sheltering many tourists that are not responsible in destinations and hotels that are not planned to work in an environmentally sustainable way. Thus, this article proposes to analyze the hospitality industry of Porto Alegre in regard of its organizational performance and environmental practices. To answer this question, a survey via e-mail was conducted in the hospitality industry of Porto Alegre, analyzing the relations between environmental practices and organizational performance in the hospitality industry of the city. From the 88 hotels inquired, 39 responses were obtained. Analyses were carried out using nonparametric*

[*] Master en Administración por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Brasil. Se desempeña como Docente del Curso Superior de Tecnología en Hotelería en las Faculdades Senac RS, Porto Alegre, Brasil. E-mail: rfguzzo@senacrs.edu.br
[**] Doctor en Economía y Medio Ambiente por la Universidad de Kasssel, Alemania. Se desempeña como Profesor asociado e la Escuela de Administración de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. E-mail: nascimento@ea.ufrgs.br

statistical methods. The main findings show that the lodging facilities that have more environmental practices tend to present the best organizational performances. Likewise, the hotel chains showed better results when compared to independent hotels.

KEY WORDS: environmental practices, organizational performance, hospitality industry, sustainability.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas el desarrollo económico se ha dado sin una planificación adecuada y sustentable y esto está causando trágicos efectos al ambiente y a la sociedad. A partir de la Conferencia de las Naciones Unidas en 1992 en Rio de Janeiro, la agenda política y el posicionamiento de diversas organizaciones comenzó a reflejar ciertos cambios.

En el campo empresarial la mayor parte de los emprendedores posee una visión centrada en el aspecto económico de la sustentabilidad, olvidándose de las cuestiones ambientales y sociales. No obstante, de acuerdo con Junges (2004) la mitigación de los problemas ambientales no depende sólo de soluciones técnicas sino también de una respuesta ética, y requiere un cambio de paradigma en la producción de bienes de consumo, en el consumo de la sociedad civil y en la relación con el medioambiente.

En este contexto, las organizaciones del segmento turístico deben estar atentas a este nuevo cuadro institucional de cambios por mejores condiciones ambientales y un espacio en ese nuevo mercado "verde". El turismo como fenómeno y los servicios que forman parte de la actividad (como hoteles, restaurantes, agencias de viaje, entre tantos otros) pueden causar impactos ambientales pero también ayudar en la conservación de los destinos. Dichos impactos son consecuencia de un proceso complejo que involucra turistas, comunidades receptoras y todos los productos y servicios utilizados para atender esa demanda. Para reducir el impacto es necesario planificar las actividades, especialmente a través de una gestión sustentable.

Ante la relevancia asumida por las cuestiones ambientales en la sociedad, este estudio analiza las acciones ambientales realizadas en los hoteles de la ciudad de Porto Alegre y relaciona el uso de dichas prácticas con sus desempeños organizacionales. Así, será posible evaluar si la temática ambiental puede ser considerada una tendencia gerencial.

La ciudad objetivo de este estudio es Porto Alegre y de acuerdo a la Asociación Brasileña de la Industria de los Hoteles RS (2011) posee cerca de 12.493 camas en los hoteles de la ciudad, distribuidas en 88 hoteles. Conforme los dados del Foro de Operadores Hoteleros de Brasil (2011) en el primer semestre de 2011 la media de ocupación de los hoteles fue registrada en un 66,84%. La capital gaúcha es la tercera ciudad brasileña más visitada por los extranjeros motivados por los eventos, negocios y convenciones, y se estimó la llegada de 5,4 millones de turistas en 2007

(SMTUR, 2007). Durante el Mundial de Fútbol en 2014 la capital gaúcha será una de las sedes de los juegos, por lo tanto este estudio resulta relevante para la ciudad que continúa creciendo y atrayendo cada vez más turistas.

TURISMO Y HOTELERÍA: ASPECTOS AMBIENTALES

El turismo y la hotelería son los segmentos que más han crecido y de forma más rápida en todo el mundo. La *World Travel and Tourism Concil* estima que en la economía global ambos son responsables por el 11% del producto interno bruto (directa e indirectamente) y el 8% del total de empleos (Clarke & Chen, 2008). La actividad turística además de generar incrementos en la economía, provoca un gran número de desplazamientos nacionales e internacionales, más allá de posibilitar el intercambio de experiencias interculturales en todo el mundo.

La hotelería en Brasil está sufriendo cambios significativos ante la introducción de nuevas tecnologías y la competitividad del mercado, exigiendo que haya una adecuación en el estilo de gestión adoptada hasta entonces. Hart & Milstein (2003) afirman que las organizaciones que mejor se adaptaron a las condiciones ambientales obtuvieron mejores resultados y retornos financieros. No obstante, aún son pocas las organizaciones que comprenden la sustentabilidad como factor de diferenciación en el desempeño y la competitividad.

Como segmento, la hotelería utiliza los recursos naturales contribuyendo a reducir y precarizar los mismos. Siguiendo a Kirk (1995) el impacto de las operaciones de un hotel en el ambiente es difuso porque se compone de varias pequeñas operaciones, consumiendo pequeñas partes de energía, agua, alimentos, papel, etc., además de los factores de contaminación sonora y química. También la legislación ambiental para este segmento es casi nula dificultando las fiscalizaciones y causando escasa preocupación por el ambiente. Esto dificulta la percepción de los medios de hospedaje como espacios que incrementan potencialmente el impacto ambiental. Aunque por concentrar un considerable número de personas en sus instalaciones pueden ser consideradas organizaciones contaminantes, además de crear impactos sociales locales.

Para entender mejor las prácticas ambientales utilizadas en hotelería primero es preciso abordar la gestión ambiental como un conjunto de medidas y procedimientos definidos que bien aplicados permiten reducir y controlar los impactos causados por un emprendimiento sobre el medioambiente (Valle, 2000). Esta gestión provee la estructura organizacional para el desarrollo de las actividades manteniendo una política ambiental en la organización.

El Sistema de Gestión Ambiental (SGA) es una estructura o un método para alcanzar un desempeño sustentable en relación a los objetivos de una organización que requiere la formulación de directrices, definición de metas, coordinación de actividades y evaluación de los resultados (Donaire, 1999). Así, a través de la gestión ambiental y de la implementación de un SGA es posible

que la organización se desarrolle con vistas a un menor impacto ambiental y una mayor calidad de vida a todos sus *stakeholders*.

El segmento hotelero depende de la responsabilidad y concientización no sólo de sus gestores y colaboradores, sino también de las entidades públicas y privadas, los turistas y la comunidad local. Conforme Coriolano & Leitão (2008) los elementos deben ser integrados para la (re) definición de las variables sobre la reflexión de la (in) sustentabilidad de las acciones en turismo como las prácticas de consumo, el aumento de la educación ambiental de visitantes y visitados y el comportamiento ético, entre otros.

De acuerdo con Tachizawa (2005) es posible observar un cambio de comportamiento del consumidor de hotelería. Muchos turistas, principalmente los huéspedes europeos están optando por los itinerarios turísticos y los medios de hospedaje certificados como responsables y comprometidos con la naturaleza. Gonçalves (2004) dice que el compromiso de la sociedad con los temas ambientales estimula a toda la cadena de la hotelería a exigir una postura más responsable enfocada en la calidad de los servicios y la conservación de los recursos ambientales.

CONSUMO EN TURISMO Y EN HOTELERÍA

La prestación de servicios de excelencia y la satisfacción de los huéspedes orientan el área de hospitalidad. King (1995) haciendo un estudio en la literatura sobre las bases históricas y sociológicas de la hospitalidad establece que las principales características de la hospitalidad son:

a) Es una relación entre individuos que actúan como administradores del sector hotelero y los huéspedes;

b) Dicha relación puede ser privada o comercial;

c) La respuesta para una buena hospitalidad, tanto comercial como privada, exige el conocimiento de aquello que agrada al huésped;

d) La hospitalidad es un proceso que incluye la llegada, la habitación confortable, la atención de los deseos del huésped y su partida al finalizar la estadía.

Así, es necesario comprender cómo se da el proceso de consumo en el área para que sea posible identificar de qué forma el turista/huésped se comporta y busca servicios adecuados a su realidad y deseos. En el caso de los servicios de hotelería, la satisfacción puede comenzar durante el hospedaje. Aunque se puede iniciar antes, al hacer la reserva, cuando los servicios comienzan a ser evaluados y pueden generar una buena impresión o no.

Las estrategias organizacionales buscan ventajas competitivas en factores diferentes de los recursos considerados como esenciales para la diferenciación como el precio, la entrega y el diseño (Gonçalves, 2004). Una de las alternativas que comprenderán los actuales patrones de exigencias de la nueva economía y del consumo es la variable ambiental. De esta forma, la actividad hotelera no podría dejar de incrementar sus actividades para alcanzar este nicho de mercado, además de ser un factor de orden ético.

La creciente preocupación por el ambiente natural llevó al aumento considerable del número de productos comercializados como ecológicos (Jansson & Marell, 2010). El consumidor verde es aquel que incluye en su "poder de elección" la variable ambiental y la variable calidad/precio. No obstante, siguiendo a Jansson & Marell (2010) cambiar los hábitos de consumo y consumir menos implica cierto grado de disconformidad por eso es más difícil practicarlo.

Cooper & Schindler (2003: 15) explican el significado del consumo sustentable como *patrones de consumo a través de la compra y uso de los bienes y servicios que atiendan las necesidades básicas de las personas en conjunto con la minimización de la degradación ambiental*. Los mismos autores dicen que es preciso un cambio radical en el patrón de consumo actual, contemplando una reducción en el del mismo. Ésta es necesaria y va más allá de la mera sustitución de productos contaminantes por verdes.

Swarbrooke (2002) constata que los cambios organizacionales en el área de turismo pueden ocurrir por presiones del cambio en la postura de los turistas. O sea que el poder de elección del consumidor puede ayudar a crear una nueva postura del segmento turístico y nuevos mercados.

Gonçalves (2004: 18) establece que el huésped puede ser la fuerza propulsora de cambios en la hotelería, ya que el aumento del interés por las cuestiones ambientales estimula a otros agentes involucrados en la actividad a cobrar la calidad de los servicios y la conservación de los recursos naturales. Para Swarbrooke (2002) el huésped que sigue prácticas ambientales aún forma parte de una minoría, pues la mayor parte de los consumidores del segmento aún se destaca por la falta de compromiso con el ambiente. De ese modo, toda la cadena de los servicios hoteleros debe ser revisada, transformando la experiencia del hospedaje y conduciendo a los *stakeholders* a una nueva perspectiva más responsable ambientalmente.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA NACIONAL DE CALIDAD BALDRIGE

Las acciones de una organización tienen por objetivo contribuir de forma positiva a su desempeño. La medición del desempeño implica un complejo proceso para cuantificar la eficiencia y la eficacia de las actividades de un negocio a través de métricas e indicadores de desempeño.

La auto-evaluación de desempeño es utilizada con mayor frecuencia por las organizaciones en los últimos años, mejorando el nivel de calidad y competitividad de éstas junto al mercado (Ahmed, Yang & Dale, 2003; Baldrige National Quality Program, 2009). La principal justificación para este hecho es que nadie conoce mejor a la organización que ella misma. Ahmed, Yang & Dale (2003) dicen que la auto-evaluación, además de ser una excelente forma de medir el desempeño organizacional, facilita el benchmarking interno y externo a través de un lenguaje común preparando a la organización para un futuro cada vez más competitivo.

Un modelo de auto-evaluación bastante utilizado y reconocido internacionalmente es el Programa Baldrige (Baldrige National Quality Program, 2009; Calhoun, 2002; Evans & Jack, 2003: 7; George, 1993). El Premio Baldrige establece criterios que las organizaciones usan para evaluar sus sistemas de calidad y desempeño (George, 1993). El Programa Nacional de Calidad Baldrige es un premio promovido por el National Institue of Standarts and Technology (NIST) y la agencia del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

El propósito del modelo Baldrige es incentivar a las organizaciones a mejorar sus desempeños, innovaciones y resultados de modo de convertirse en referencia en un mercado cada vez más competitivo (Baldrige National Quality Program, 2009). Los criterios definirán los requerimientos esenciales que una organización debe proponerse para alcanzar la excelencia en calidad. Son proyectados para ayudar a las organizaciones a estar alineadas y gerenciar sus resultados de desempeño que resultan en la entrega de un mejor valor para los clientes, una mejor eficacia organizacional y de sus capacidades, y un mejor aprendizaje organizacional y personal (Calhoun, 2002). Las empresas que se inscriben en los premios promovidas por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos deben responder a las preguntas a través de los 18 ítems de evaluación. No obstante, pueden agregarse otras informaciones consideradas útiles por los participantes. Los datos son evaluados por un equipo de especialistas que dan una puntuación a cada ítem de acuerdo con dos dimensiones: procesos y resultados. Las organizaciones pueden usar los criterios de autoevaluación o inscribirse en el Premio enviando las respuestas de los cuestionarios para recibir la evaluación.

La autoevaluación es realizada de forma seria e imparcial y permite una mirada crítica sobre la gestión de la organización. Una de las principales limitaciones del Programa Baldrige, de acuerdo con Zago *et al*. (2008) es la falta de flexibilidad en cuanto a los criterios y ponderaciones adoptadas y la falta de acciones directas de perfeccionamiento. Evans & Jack (2003) utilizaron una serie de datos empíricos para explorar los principales links utilizados por el sistema de evaluación del Baldrige (resultados internos y externos) y aplicaron la correlación estadística para demostrar relaciones significantes entre las variables utilizadas. Entre los resultados se validaron los principales links, los profesionales evidenciaron las relaciones endógenas y exógenas del desempeño organizacional; y se comprobó que las mejoras en la gestión interna llevan a mejorar los resultados externos. De esta

forma, se proveen nuevas evidencias de la validez del modelo de evaluación y autoevaluación Baldrige cuyos objetivos son la obtención de resultados de alto nivel de desempeño y calidad.

DESEMPEÑO Y PRÁCTICAS AMBIENTALES EN HOTELERÍA

Los objetivos establecidos para realizar la planificación estratégica de un hospedaje son traducidos a través de la especificación de indicadores de desempeño. Petrocchi (2006: 127) dice que el proceso de planificación seleccionará los indicadores que mejor indiquen si el hospedaje está evolucionando o no, siguiendo los objetivos estratégicos definidos. Cada sector deberá ser observado a través de indicadores que evalúen el desempeño organizacional, considerando la diversidad de ingresos que se generan en la estructura jerárquica de una empresa hotelera. El conjunto de estos indicadores de desempeño se reflejarán en toda la organización.

Para medir el desempeño operativo de un medio de hospedaje (nivel elemental), Mattila & O'Neill (2003) establecen que se deben utilizar los siguientes indicadores: diaria media, tasa de ocupación y *room night* (número de noches vendidas). Cuando se alcanza un nivel más sofisticado, el medio de hospedaje pasa a medir otros indicadores como la satisfacción del huésped, el desempeño de proveedor, el *turn over* de los empleados, etc. (Castelli, 2003; Vallen & Vallen, 2003). Otro indicador bastante utilizado en hotelería y en los estudios sobre el desempeño de ese segmento es el índice de ingreso por habitación disponible (RevPar) que combina la tasa de ocupación y la diaria media (FOHB, 2009; HIA, 2007).

En virtud de los constantes cambios y presiones ambientales enfrentadas por el sector hotelero es preciso observar las definiciones de las estrategias alineadas con los objetivos organizacionales y las tendencias del mercado. Las redes hoteleras internacionales son ágiles en la percepción y el reconocimiento de las estrategias innovadoras, obedeciendo la tendencia global. Así, las redes nacionales y los medios de hospedaje que actúan individualmente acaban adhiriendo a las estrategias que el mercado y los clientes demandan.

De esta forma, la cuestión ambiental se torna estratégica para las organizaciones. Chan (2005) indica prácticas ambientales que permiten a los hospedajes reducir los costos relacionados con los recursos, el agua y el consumo de energía. Medidas tales como cisternas, cambios en las rutinas de los sectores operativos (lavandería, restaurante), sensores de presencia en las áreas públicas y las habitaciones, reutilización de la ropa de blanco por parte de los huéspedes que se hospedan más de un día, reutilización del agua de lluvia para las descargas de los baños y el jardín, pueden ayudar a reducir los costos y diferenciar el producto ofrecido a los huéspedes.

Según Kirk (1995) el segmento hotelero no es un potencial generador de impactos ambientales si se lo compara con las industrias. No obstante, debido a la cantidad de hoteles, posadas, restaurantes

y otros servicios necesarios para realizar la actividad turística, los impactos causados pueden representar y desarrollar potenciales daños al medio.

Para comenzar a realizar la gestión ambiental en los emprendimientos de hospitalidad no es preciso hacer grandes inversiones (Kirk, 1995). La gestión de residuos y desperdicios puede ayudar a reducir costos a través de programas de capacitación y educación ambiental. Luego, se empiezan a ver los resultados y se pueden repensar los proyectos con acciones más sofisticadas. Las grandes inversiones deben realizarse cuando los principios son bien aceptados por toda la organización y los beneficios ambientales y de desempeño están establecidos.

La gestión ambiental podrá atraer una demanda de turistas que reconozcan y sean sensibles al ambientalismo. Así, para alcanzar un mejor desempeño organizacional y ventajas competitivas en el sector hotelero es preciso comprender mejor a los clientes. Ellos traducen y muestran si el camino recorrido por la organización se condice con las expectativas del mercado.

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Esta investigación analizará las características de los hospedajes de la Capital Gaúcha. Se realizó un *survey* entrevistando a los gestores para descubrir si hay relación entre la adopción de prácticas ambientales y el desempeño organizacional en la hotelería de Porto Alegre. El estudio será de orden cuantitativo visto que se utilizará tests para determinar a través de números la probabilidad de acierto de determinada conclusión y el margen de error de un valor obtenido (Gil, 2008: 17).

Para determinar los grupos de hoteles estudiados se utilizó la clasificación por precio diario obtenida en la página web de la Secretaría Municipal de Turismo de Porto Alegre (SMTUR, 2010): $$$$$ - Más de R$ 300,00 (U$s 173) (habitación standard doble); $$$$ - De R$ 221,00 a R$ 300,00 (U$s 128 a 172) (habitación standard doble); $$$ - De R$ 151,00 a R$ 220,00 (U$s 87 a 127); $$ - De R$81 a R$150 (U$s 47 a 86) (habitación standard doble); y $ hasta R$ 80,00 (hasta U$s 46) (habitación standard doble). Cotización del dólar en el período de la investigación, enero de 2010.

El cuestionario fue enviado por un link electrónico de la aplicación del *survey* online PollDaddy, a través de una cuenta de e-mail de la Asociación Brasileña de la Industria de Hoteles RS (ABIHRS), que dio soporte al estudio. Fue enviada a todos los hospedajes encontrados en el sitio de la SMTUR desde el 31 de octubre hasta el 28 de diciembre de 2010 (2 meses). Para averiguar si la muestra utilizada era similar a la población de hoteles se realizó el Test Exacto de Fisher.

El cuestionario de 10 preguntas fue adaptado del de Silva, Silva & Wayne (2006) mediante los resultados encontrados por Azorín *et al*. (2008) y Moreno, Lorente & Jiménez (2004). Asimismo se recurrió a la bibliografía existente y a la visión de los especialistas del área. Las preguntas sobre el

compromiso con temas ambientales y el desempeño fueron medidas a través de la escala Likert de 5 puntos.

Se abordó una pregunta de carácter económico a fin de incrementar la posible relación de las prácticas ambientales en el desempeño organizacional, apelando a una medida consistente y conocida por el segmento hotelero (RevPar – Ingresos por habitación disponible). Dicho índice ayuda a los emprendimientos hoteleros de diferentes tamaños a evaluar sus desempeños en la misma base de comparación, dividir el ingreso total diario en determinado período de tiempo por el total de unidades habitacionales del hospedaje analizado (Ismail, 2010).

Para testar la posible relación entre las prácticas ambientales y el desempeño organizacional en los medios de hospedaje de Porto Alegre se utilizaron métodos estadísticos no paramétricos, entre ellos el test de Kruskal-Wallis. Este test o análisis de variancia de los números de orden (*ranks*) debe ser utilizado cuando la ANOVA paramétrica no puede ser utilizada, cuando las *k* muestras no provienen de poblaciones normales o cuando las variancias son muy heterogéneas (Ferreira, 2001). La variable Revpar también fue testeada en relación a las prácticas ambientales a través del test de Kruskal-Wallis, verificando si existe alguna relación entre dichos ítems.

En el test de Kruskal-Wallis cuando se obtiene un valor significante indica que al menos uno de los grupos es diferente, pero no establece cuál presenta diferenciación (Siegel & Castellan, 1988: 213). De esta forma es preciso realizar otro test llamado Test de Dunn (Dunn, 1964) para verificar las diferencias en los grupos 2 a 2. Éste se aplicó en la relación prácticas ambientales y Revpar y prácticas ambientales y desempeño organizacional.

La variable descriptiva relacionada con las prácticas ambientales y el desempeño organizacional perteneció o no a una red hotelera. Por lo tanto se realizó el test no paramétrico de Mann-Whitney (Teste U). Este test es una alternativa no paramétrica al test t para la diferencia de medias. Conforme Shier (2004) es un test que asume que dos distribuciones son similares en forma.

ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

Se obtuvieron 39 respuestas (44,31% de índice de retorno) de los 88 hospedajes sondeados. Para el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 18 y la planilla electrónica Microsoft Excel 2007, y para el cálculo del test de Dunn fue necesario utilizar el software estadístico R. Todos los tests fueron realizados asumiendo niveles de significancia α=5%.

Para establecer una comparación de la muestra con la población total estudiada fue utilizado el Test Exacto de Fisher. Así, fue posible identificar que la hipótesis del test es verdadera y la muestra utilizada es similar a la de la población de la hotelería de Porto Alegre.

En la caracterización de la muestra se detectó que la mayor parte de los entrevistados (66,7%) son de sexo masculino, el 53,85% posee educación superior y el 28,21% posee posgrado. A través de los datos secundarios se constató que el 66,7% de los medios de hospedaje analizados pertenecen a redes hoteleras. Este dato permite inferir que existen características y patrones internacionales y nacionales que están difundidos por la ciudad y establecen referencias gerenciales globales.

La principal razón que dificulta el uso de las prácticas ambientales en el establecimiento, según los entrevistados, fue 'No tener información sobre la viabilidad' (58,97% de las respuestas). El 35,90% dijo que la dificultad radica en que no es viable económicamente. Esta visión es bastante común en la hotelería porto-alegrense.

Al preguntarles sobre el grado de influencia de las prácticas ambientales en el mercado, el 58,97% dijo que ésta es muy positiva. La media indica que a pesar de desconocer la viabilidad de las prácticas ambientales, los medios de hospedaje de Porto Alegre consideran que el impacto en el mercado es bueno. Se puede inferir que dicho comportamiento puede estar ligado a la ética ambiental, ya que se torna evidente frente a la crisis ambiental de hoy en día. Otro factor puede ser que los gestores tienen que lidiar con cambios constantes como los desafíos ambientales (Hart & Milstein, 2003).

En la Tabla 1 se presentan las estadísticas descriptivas referentes a las prácticas ambientales obtenidas a través del SPSS.

Los gestores evaluaron el uso de 20 prácticas en una escala Likert de 5 pontos (1 corresponde a nunca y 5 a siempre) y la última cuestión es de uso global. Por ser datos ordinales fueron calculadas sus medianas. Se puede decir que 8 de las 20 prácticas ambientales estudiadas alcanzaron una mediana superior a tres, correspondiente al uso "de vez en cuando", o sea que el 40% de los establecimientos estudiados usan prácticas ambientales con frecuencia.

Dos de las prácticas más utilizadas están relacionadas con el consumo de energía: 'Utilización de lámparas económicas' y 'Utiliza sensores de presencia' con mediana 5. La justificación para la mayor incidencia de respuestas de las prácticas puede atribuirse al hecho de que son acciones que no involucran grandes inversiones financieras y son fáciles de implementar. Dichas acciones son de uso común en la gran mayoría de los hoteles.

Otras dos prácticas presentaron medianas 5: 'Reducir la frecuencia del cambio de ropa de cama y toallas por decisión del cliente' y 'Hacer una recolección selectiva de los residuos sólidos'. La recolección selectiva era un factor esperado visto que es un ítem que no exige ninguna inversión ya que la ciudad lo ofrece gratuitamente a través de los servicios del Departamento Municipal de

Limpieza Urbana (DMLU). La reducción de la frecuencia del cambio de ropa del cuarto también es una práctica común en el mercado hotelero para los huéspedes que permanecen más de un día.

Tabla 1: Grado de utilización de prácticas ambientales en los medios de hospedaje de Porto Alegre

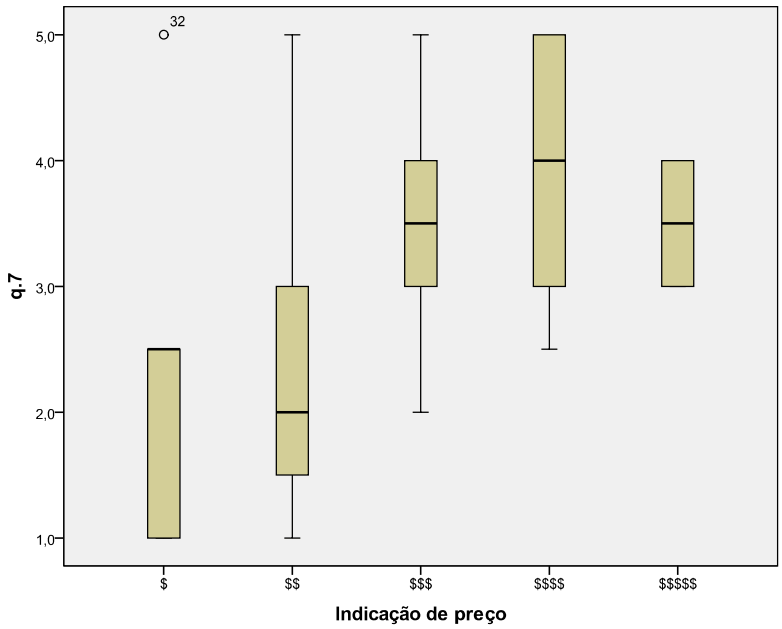
Actitudes del hotel en relación al medioambiente	N	Median	Range
Utilización de lámparas económicas	39	5	3
Desarrolla acciones para economizar energía	39	4	3
Transmite al huésped la preocupación por el medioambiente	39	4	4
Incentiva y facilita la colaboración ambiental de los clientes en las áreas del hotel	39	4	4
Reduce la frecuencia del cambio de ropa de cama y toallas por decisión del cliente	39	5	4
Identifica los posibles impactos ambientales del hotel	39	4	4
Hace recolección selectiva de residuos sólidos	39	5	4
Utiliza sensores de presencia	39	5	4
Realiza capacitaciones sobre educación ambiental para los empleados	39	3	4
Establece y cuantifica objetivos y metas ambientales	39	3	4
Compra productos reciclables, ecológicos y reutilizables	39	3	4
Hace compost de material orgánico en las dependencias del hotel	39	2	4
Contrata consultoría externa para aumentar la eficacia ambiental	39	**1**	4
Reutiliza agua de lluvia en jardinería y descargas del baño	39	**1**	4
Utiliza grifos que interrumpen el flujo de agua automáticamente	39	2	4
Elabora manuales para implementar los programas ambientales	39	2	4
Utiliza calefacción de energía solar	39	**1**	4
Utiliza argumentos ecológicos en las campañas de marketing	39	2	4
Estimula prácticas ambientales en sus proveedores	39	3	4
Realiza prácticas ambientales de forma global	39	3	4
Valid N (listwise)	39		

Fuente: Elaboración propia

Las tres prácticas menos utilizadas (medianas 1) fueron atribuidas al uso de tecnologías más avanzadas y que exigen mayor inversión: ‘Utiliza calefacción de energía solar’; ‘Reutiliza agua de lluvia para las descargas del baño y el jardín’ y ‘Contrata consultoría externa para aumentar la eficacia ambiental’. Por otro lado, las prácticas que se implementan correctamente podrían reducir los costos fijos de la empresa.

Al relacionar las prácticas ambientales de los entrevistados con sus respectivas clasificaciones establecidas por la Secretaría de Turismo de Porto Alegre a través del valor cobrado por día, se obtuvieron los resultados que se presentan en la Figura 1.

Figura 1: Relación de prácticas ambientales e indicación de precio



Fuente: Elaboración propia

Era esperado, según los estudios de Azorín *et al.* (2008), que los hospedajes que cobran más por día fueran los que presentaran más prácticas ambientales (representada como q.7). No obstante, como se ve en la Figura 1 no es lo que ocurre. Los hospedajes de la franja $$$$ (diaria de R$ 221,00 a R$ 300,00) (de U$s 128 a 172) son los que presentan más prácticas ambientales. Se da una variación con el entrevistado 32 de la franja $ (diaria hasta R$ 80,00) (hasta U$s 46) que presenta una alta adhesión a las prácticas ambientales. Para analizar las razones de esto sería necesario un estudio más profundo del hotel.

La medición del desempeño organizacional (Tabla 2) fue realizada a través del agrupamiento de las puntuaciones de cada emprendimiento por la mediana. Dicha escala hace referencia al Programa Nacional de Calidad Baldrige y fue adaptada a una escala Likert de 5 puntos comparada con la competencia de cada hotel (1 entre los más bajos y 5 entre los mejores).

Analizando las medianas no fue posible detectar variaciones importantes. De los 18 ítems, 12 tuvieron mediana 4, o sea que representaron un desempeño organizacional ‘por encima de la media’ de la competencia. Dicho factor sorprendió debido a que se analizaron hoteles de variadas categorías y se esperaba una variación mayor en este campo. Las medianas encontradas fueron altas, todas por encima de 3,0, indicando que los hoteles consideran que sus desempeños son iguales o están por encima de la media de la competencia.

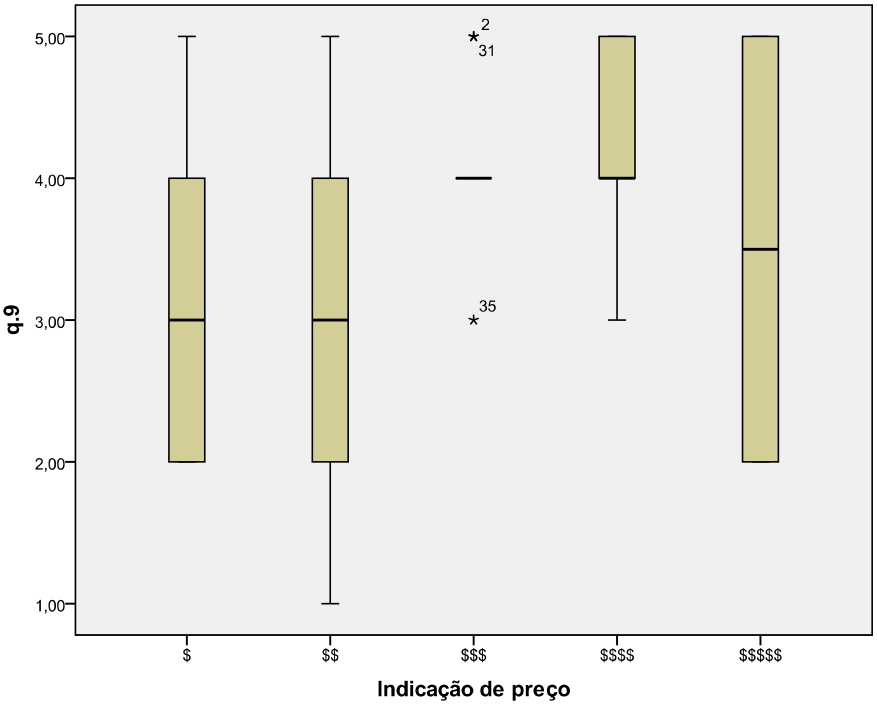
Tabla 2: Desempeño organizacional

Medición del desempeño organizacional	N	Median	Range
Liderazgo: incentivado en la creación y refuerzo de valores, cursos, misiones, políticas, desempeño de los miembros y enfoque en el cliente.	39	4	4
Gobernación y responsabilidad social: el bienestar social, ambiental y económico es parte de la estrategia, además del apoyo a la comunidad local.	39	3	4
Desarrollo de estrategia: existe una planificación estratégica para mejorar el posicionamiento en el mercado, el desempeño y la sustentabilidad a largo plazo.	39	4	4
Transferencia de estrategias para acciones: desarrollo e implementación de acciones del plan estratégico garantizando recursos para su realización.	39	3	4
Cliente: Innovación e identificación de la oferta de productos y servicios para atender y exceder las expectativas de los clientes y atraer nuevos, contribuyendo a la fidelización.	39	4	4
Voz del consumidor: Medición del índice de satisfacción. El retorno es dado para mejorar la calidad de los servicios y posibilitar la relación con el cliente.	39	4	4
Medición de la performance: La empresa mejora sus conocimientos técnicos y gerencia con tecnología. Usa dichos datos como apoyo para la toma de decisiones, innovación y el aumento de su performance.	39	4	4
Gestión del conocimiento y de la tecnología: La empresa garantiza calidad, disponibilidad en el lenguaje fácil de los datos necesarios en sus sistemas operativos. La empresa gerencia activos de conocimiento.	39	4	4
Compromiso de RH: La empresa capacita a sus colaboradores para alcanzar una performance elevada. Ofrece formación y progreso en la carrera. Posee indicadores sobre la satisfacción interna.	39	3	4
Ambiente: La empresa gerencia la capacidad de los colaboradores en el trabajo, manteniendo un ambiente seguro y solidario. Las selecciones buscan la diversidad cultural. Apoyo a través de políticas y beneficios.	39	3	4
Sistemas de trabajo: La organización proyecta sus sistemas con innovación agregando valor al cliente. Se prepara para emergencias y busca éxito organizacional con sustentabilidad y retorno financiero.	39	3	4
Procesos: La organización cumple con los requisitos legales, incorporando nuevas tecnologías para lograr agilidad y un mejor desempeño.	39	4	4
Resultados enfocados en el cliente: Los resultados son positivos para la satisfacción y fidelización del cliente, observando las tendencias.	39	4	4
Resultados financieros y de mercado: La empresa posee un nivel satisfactorio de indicadores financieros y de mercado.	39	4	4
Resultados enfocados en los empleados: Se alcanzan indicadores de clima organizacional, seguridad, bienestar, desarrollo, además de servicios y beneficios adecuados a los colaboradores.	39	4	4
Resultados de la eficacia de los procesos: Los resultados de desempeño son alcanzados contribuyendo a mejorar la eficacia organizacional.	39	4	4
Resultados de liderazgo: Se miden los resultados gerenciales como los planes estratégicos, responsabilidad fiscal, compromiso legal, conducta ética, responsabilidad social y apoyo a la comunidad.	39	3	4
Evaluación general sobre la performance de la empresa.	39	4	4
Valid N (listwise)	39		

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que existe una gran competencia en el sector hotelero y la exigencia de los huéspedes es cada vez mayor. Es posible que el análisis del desempeño organizacional haya sido respondido de forma tendenciosa, evitando que surja información que la hotelería considera "confidencial" e indicativa de competencia. Al relacionar el desempeño organizacional con la clasificación de los hoteles de acuerdo con las diarias cobradas surgieron los resultados de la Figura 2.

Figura 2: Relación de desempeño organizacional e indicación de precio

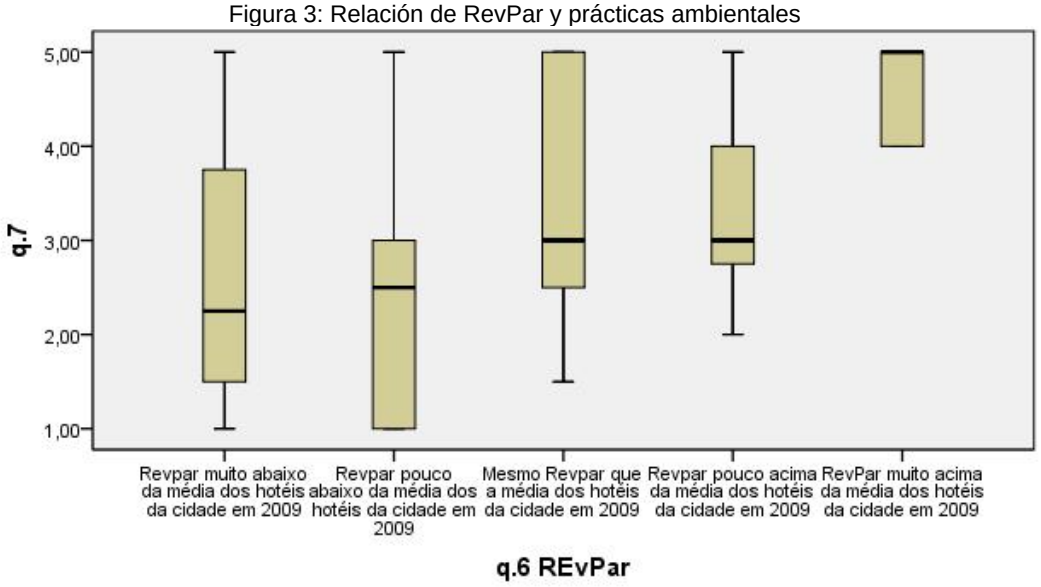


Fuente: Elaboración propia

La Figura 2 demuestra la misma tendencia presentada en relación a las prácticas ambientales. Los hoteles que cobran diarias en las franjas de $$$$ y $$$ presentan un mejor desempeño organizacional (representado como q.9) que los hoteles de mayores diarias. Para comparar los resultados de RevPar con las prácticas ambientales se realizó el test de Kruskal-Wallis.

La Figura 3 demuestra que a medida que aumenta la media del RevPar se observa una mayor adecuación a las prácticas ambientales (representada por la q.7). El test de Kruskal-Wallis indicó un p-value de 0,043, sugiriendo que hay una diferencia significativa entre los grupos de RevPar en relación a las prácticas ambientales. Esto era esperado porque existe la tendencia demostrada por Azorín *et al.* (2008) de que si la organización hotelera posee un mejor desempeño financiero (representado por el RevPar) poseerá más prácticas ambientales.

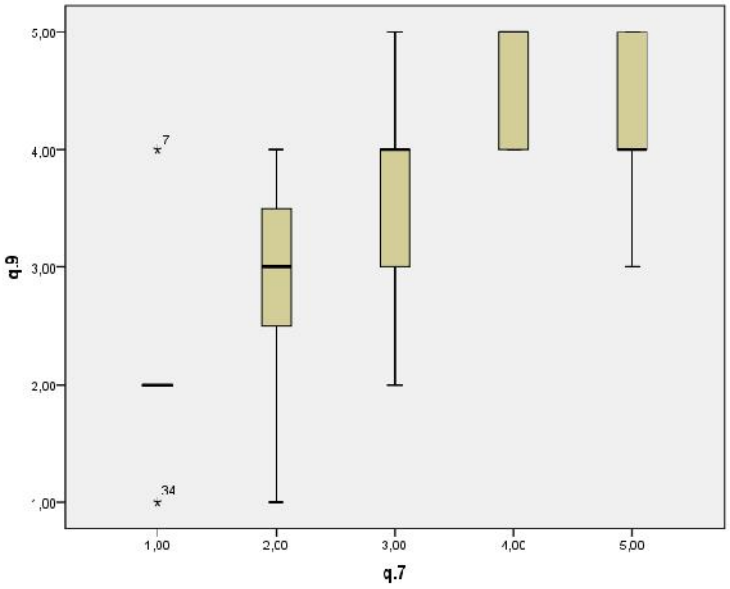
Figura 3: Relación de RevPar y prácticas ambientales



Fuente: Elaboración propia

Para relacionar las prácticas ambientales y el desempeño organizacional se agruparon las preguntas en percentiles. De acuerdo con la Figura 4 se observó que a medida que existe una mayor utilización de las prácticas ambientales aumenta el nivel de desempeño organizacional, siguiendo la tendencia ganar-ganar de Porter & Van der Linde (1995). Al realizar el test de Kruskal-Wallis el resultado del p-value fue 0,05 y se puede decir que hay una diferencia significativa entre los diferentes grupos.

Figura 4: Relación de prácticas ambientales y desempeño organizacional



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, a medida que aumentan las prácticas ambientales (q.7) se observa una mayor adecuación del desempeño organizacional (q.9) de los medios de hospedaje de Porto Alegre. En la Figura 4 es posible observar que los entrevistados 34 y 7, que están en la categoría 1 de prácticas ambientales (Nunca utiliza), se destacaron del resto de los entrevistados. El entrevistado 34 presenta una baja práctica ambiental y un bajo desempeño y el 7 a pesar de estar en la franja más baja de prácticas ambientales posee un desempeño alto. Al igual que otros están ligados al concepto de desempeño organizacional, lo que demuestra que el entrevistado 7 posee un diferencial que no es el ambiental.

Después del Kruskal-Wallis se realizó el test Post-hoc de Dunn para comparar los grupos de respuestas de los tests realizados en las Figuras 3 y 4.

Tabla 3: Test Post-hoc de Dunn entre cuestiones de prácticas ambientales (7) y RevPar

Grupos	*2*	*3*	*4*	*5*
1	1,0000	1,0000	1,0000	0,3098
2		1,0000	1,0000	**0,0376**
3			1,0000	1,0000
4				1,0000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 sugiere que hay una diferencia significativa, indicada por el p-value 0,0376 < 0,05, entre los grupos 2 y 5 del Revpar relacionado con las prácticas ambientales. Dichos resultados son coherentes con la Figura 3.

Tabla 4: Test Post-hoc de Dunn entre cuestiones de prácticas ambientales (7) y desempeño organizacional (9)

Grupos	*2*	*3*	*4*	*5*
1	1,0000	1,0000	0,6524	0,1324
2		0,9809	0,1506	**0,0118**
3			1,0000	0,5997
4				1,0000

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4 sugiere una diferencia significativa indicada por el p-value 0,0118 < 0,05 entre los grupos 2 y 5 de prácticas ambientales en relación al desempeño organizacional. Este resultado también indica coherencia con la Figura 4. Al relacionar las prácticas ambientales con el abordaje acerca de si el hospedaje forma parte o no de alguna red hotelera, como son datos ordinales y solo dos variables, se realizó un test específico (el test de Mann-Whitney). Éste compara las medianas de dos grupos diferentes. La estadística del test indican U= 1339 y p-value de 0,000 ($p= 1724 \times 10^{-9}$), o sea que se rechaza la hipótesis de igualdad entre las medianas de los grupos. En la muestra los

establecimientos que pertenecen a las redes hoteleras poseen una mediana en las prácticas ambientales de 3,25. Los hoteles que no pertenecen a la red poseen una mediana de 2,5 en relación a las prácticas ambientales. El test de Mann-Whitney sugiere una diferencia significativa entre las medianas, o sea que identifica qué redes hoteleras tienden a realizar más prácticas ambientales.

Dicho resultado acompaña la tendencia presentada por Azorín *et al*. (2008) y Moreno, Lorente & Jiménez (2004) para quienes la afiliación a redes es un factor determinante para relacionar el aumento de las prácticas ambientales en el establecimiento. Las redes hoteleras (internacionales y nacionales) siguen los patrones de una sede que normalmente adopta las tendencias globales para mantenerse en el mercado de forma competitiva. Así, los hoteles de red acostumbran a difundir las mismas prácticas ambientales a todos sus miembros (Clarke & Chen, 2008).

Al relacionar el tema de la afiliación a redes con el desempeño organizacional se utilizó el test de Mann-Whitney. Los que pertenecen a la red poseen una mediana en el desempeño organizacional de 4 y los que no pertenecen a la red poseen una mediana 3. Por el test Man Witney la estadística del test U= 1436,5 y p-value = 0,000 ($p= 2756 \times 10^{-12}$), o sea que rechaza la hipótesis de igualdad entre las medianas de los grupos. De esta forma se establece la tendencia de que los hoteles que pertenecen a redes poseen un mejor desempeño organizacional. Las redes poseen más recursos que los medios de hospedaje que actúan solos, pudiendo invertir y perfeccionar sus desempeños.

CONSIDERACIONES FINALES

La hotelería, uno de los segmentos más importantes del fenómeno turístico, puede ayudar en el compromiso ambiental de un destino permitiendo ventajas competitivas y mejoras en el desempeño organizacional a través de acciones bien planeadas. Así, el objetivo principal de este trabajo fue verificar el tipo de relación existente entre las prácticas ambientales y el desempeño organizacional en la hotelería de la ciudad de Porto Alegre. Se constató que la relación es positiva. No obstante no fue confirmada la relación de causalidad. Se estableció que las empresas hoteleras que muestran mejores prácticas ambientales tienden a poseer mejores índices de desempeño organizacional.

La recolección de los datos y el análisis de los 39 entrevistados que respondieron (de los 88 establecimientos sondeados) permitió estudiar cómo la hotelería de Porto Alegre se está comportando en lo que respecta a las prácticas ambientales y al desempeño organizacional. Globalmente, las prácticas ambientales son utilizadas de “vez en cuando” según los entrevistados. O sea que existe un amplio campo a ser estudiado y trabajado en los medios de hospedaje de la ciudad. La importancia ética del compromiso ambiental debe ser repensada posibilitando un cambio de paradigma en el sector turístico y hotelero. La visión general de los gestores en cuanto al desempeño organizacional fue establecida a través de la adaptación del Programa Baldrige. La perfomance global cuestionada en el instrumento identifica que la hotelería de Porto Alegre presenta un buen desempeño organizacional.

Relacionando las variables ambientales con las de desempeño organizacional fue posible identificar relaciones y tendencias. Se observó que existe un aumento del uso de prácticas ambientales y que hay una tendencia de aumento del nivel del desempeño organizacional de las empresas hoteleras de Porto Alegre.

Al relacionar los ítems pertenecientes a las redes hoteleras con las prácticas ambientales y con el desempeño organizacional se encontraron niveles de significancia. O sea que los medios de hospedaje que pertenecen a las redes hoteleras tienden a poseer más prácticas ambientales y un mejor desempeño organizacional. Esto ya era esperado visto que las redes hoteleras poseen modelos a ser seguidos que marcan tendencias globales como el factor ambiental. Otro factor que contribuye a tal resultado es que las redes poseen un mayor poder de inversión, lo cual propicia el aumento del desempeño organizacional.

En suma, a través de los resultados de este trabajo es evidente que las prácticas ambientales aún no son prioritarias en el segmento hotelero de Porto Alegre. No obstante, existe una clara y positiva relación entre el uso de las prácticas ambientales existentes y el nivel de desempeño organizacional. A pesar de que no hay una relación causal los resultados presentan una tendencia.

Este estudio puede contribuir con algunas implicaciones para los gestores de los hoteles. Los resultados demuestran que la gestión ambiental posee relación con el desempeño organizacional. Entonces, considerar la implementación de prácticas ambientales puede ayudar a proteger el ambiente natural, respondiendo de forma ética a los problemas ambientales y al mismo tiempo mejorar el desempeño organizacional de las empresas.

Se sugiere para estudios futuros extender la investigación realizada en Porto Alegre hacia otras capitales y regiones de Brasil, posibilitando un mayor número de entrevistados y verificando si dicha relación es establecida en otros lugares. Otro punto importante sería aplicar métodos de investigación mixtos realizando entrevistas en profundidad y buscando comprender mejor la gerencia de cada establecimiento, además de un estudio longitudinal. También se podrían realizar entrevistas o encuestas con los empleados de los emprendimientos verificando las prácticas ambientales adoptadas y percibidas por éstos desde la coordinación del hospedaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed, A. M.; Yang, J. B. & Dale, B. G. (2003) “Self-assessment methodology. The route to business excellence”. The Quality Management Journal 10(1): 43-57

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RS (2011) “Automação dos hotéis” [ca.2011]. Disponível em: <http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=004.> Acesso em: 09 jan. 2011

Azorín, J. F. M.; Cortéz, E. C.; Moliner, J. P. & Tarí, J. J. (2008) "Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry". Journal of Cleaner Production 17: 516-524

Baldrige National quality Program (2009) "Criteria for performance excellence 2009-2010". American Society for Quality, Milwaukee

Calhoun, J. M. (2002) "Using the Baldrige Criteria to manage and asses the performance of your organization". The Journal for Quality and Participation 25(2): 45-53

Castelli, G. (2003) "Administração hoteleira". EDUCS, Caxias do Sul

Chan, W.W. (2005) "Partial analysis of the environmental costs by hotels in Hong Kong". International Journal of Hospitality Management (24): 517-531

Clarke, A. & Chen, W. (2008) "Hotelaria. Fundamentos teóricos e gestão". Elsevier, Rio de Janeiro

Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003) "Métodos de Pesquisa em Administração". Bookman, São Paulo

Coriolano, L. N. & Leitão, C. (2008) "Turismo, cultura e desenvolvimento entre sustentabildiades e (in)sustentabilidades". Revista de Turismo y Patrimônio Cultural 6(3): 467-479

Donaire, D. (1999) "Gestão ambiental na empresa". Atlas, São Paulo

Dunn, O. J. (1964) "Multiple comparisons using rank sums". Technometrics 6: 241-252

Evans, J. R. & Jack, E. P. (2003) "Validating key results linkages in the Baldrige Performance Excellence Model." The Quality Management Journal 10(2): 7-24

Ferreira, A. M. (2001) "Métodos estatísticos e delineamento experimental. Testes não paramétricos" Disponível em: http://docentes.esa.ipcb.pt/mede/apontamentos/testes_nao_parametricos.pdf, Acesso em 16 jan 2011

FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (2009) "Análise Mercadológica". Fohb Nº 10, 20 e 29, São Paulo. Disponível em: http://www.fohb.com.br/infohb.php Acesso em: 9 jan. e 20 mar. 2011

FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (2011) "Análise Mercadológica". São Paulo. Disponível em: < http://www.fohb.com.br/info/Edicao%20Especial%20InFOHB%20.pdf>. Acessos em: 03 jan. 2011

George, S. (1993) "O sistema Baldrige da qualidade". Makron Books do Brasil, São Paulo

Gil, A. C. (2008) "Métodos e técnicas de pesquisa social". Atlas, São Paulo

Gonçalves, L. C. (2004) "Gestão ambiental em meios de hospedagem". Aleph, São Paulo

Hart, S. L. & Milsten, M. B. (2003) "Creating sustainable value." Academy of Management Executive 17(2): 56- 69

Hotel Investiment Advisors (HIA) (2007) "Hotelaria em números". São Paulo, Disponível em: < http://www.revistahoteis.com.br/novo/images/stories/hn.pdf>. Acesso em 15 mar. 2011

Ismail, A. (2010) "Hospedagem. Front office e governança". Cengage Learning, São Paulo

Junges, J. R. (2004) "Ética Ambiental". Editora Unisinos, São Leopoldo

Janson, J. & Marell, A. (2010) "Greenconsumer. Determinants of curtailment and eco-inovation adoption". Journal of consumer marketing 27(4): 358-370

Mattila, A. S. & O'neill, J. W. (2003) "Relationships between hotel room pricing, occupancy, and guest satisfaction. A longitudinal case of a midscale hotel in the United States". Journal of Hospitality & Tourism Research 27(3): 328 -341

Moreno, E. C.; Lorente, J. C. & Jiménez, J. de B. (2004) "Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance". The Service Industries Journal 24(3):101-130

King, C. A. (1995) "What is hospitality?" International Journal of Hospitality Management 14(3/4): 219-234

Kirk, D. (1995) "Environmental management in hotels". International Journal of Contemporary Hospitality Management 7(6): 3-8

Petrocchi, M. (2006) "Hotelaria. planejamento e gestão". Pearson Education do Brasil, São Paulo

Porter, M. E. & Van der Linde, C. (1995) "Toward a new conception of the environment competitiveness relationship" Journal of Economic Perspectives 9(4): 97-118

Secretaria Municipal de Turismo - SMTUR (2007) "Perfil do turista nacional na cidade de Porto Alegre". Relatório de pesquisa –. Dez. 2007. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo>, Acesso em: 03 de mar. 2010

Secretaria Municipal de Turismo - SMTUR (2010) "Onde se hospedar" Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/turismo>, Acesso em: 08 de jan. 2010

Shier, R. (2004) "Statistics: 2.3 The Mann-Withney U Teste". Disponível em: < http://mlsc.lboro.ac.uk/resources/statistics/Mannwhitney.pdf >. Acesso em: 18 abr. 2011

Siegel, S. & Castellan, N. J. (1988) "Nonparametric Statistics for the behavioral sciences". McGraw-Hill, New York. Disponível em: <http://giraudoux.pagesperso-orange.fr/SiegelCastellan1988.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2011, 213-214

Silva, L. M. T.; Silva, M. P. & Wayne, T. E. (2006) "Gestão ambiental e desempenho hoteleiro. Um estudo no Pólo Costa das Dunas – RN". Observatório de Inovação do Turismo 1(3): 1-19

Swarbrooke, J. (2002) "Turismo Sustentável. Conceitos e impacto ambiental". Aleph, São Paulo

Tachizawa, T. (2005) "Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa. Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira". Atlas, São Paulo

Valle, C. E. (2000) "Como se preparar para as normas ISO 14000. Qualidade ambiental". Pioneira,São Paulo

Vallen, G. K. & Vallen, J. J. (2003) "Check in, Check out. Gestão e prestação de serviços em hotelaria". Bookman, Porto Alegre

Zago, C. A.; Rigone, J.; Abreu, L. F. & Rodrigues, C. M. T. (2008) "Perspectivas metodológicas de avaliação de desempenho organizacional. Aplicabilidade na logística". Revista Eletrônica Sistemas & Gestão 3(3): 178-195

Recibido el 30 de mayo de 2012
Correcciones recibidas el 15 de julio de 2012
Aceptado el 23 de julio de 2012
Arbitrado anónimamente
Traducido del portugués

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN TERMAS DE LA REGIÓN DE PORTO-NORTE DE PORTUGAL

*José Álvarez García**
*María de la Cruz Del Río Rama***
*José Antonio Fraiz Brea****
Universidad de Vigo
Ourense - España

Resumen: *En este articulo se exponen los resultados del estudio planteado con el objetivo de identificar las motivaciones que impulsan a las Termas de Porto y Norte a implantar y certificar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), conocer los beneficios que perciben que obtendrían de dicha implantación, así como analizar el grado de madurez en la gestión de la calidad de las mismas en la actualidad. Para ello se llevó a cabo un análisis descriptivo en las Termas ubicadas en la Región Turística de Porto-Norte, perteneciente a la Asociación Termas de Portugal (ATP), con una población objeto de estudio de 12 Termas activas. Los resultados obtenidos indican que las motivaciones más importantes que impulsarían a las Termas a implantar un SGC son motivaciones internas (crear una conciencia de calidad, mejorar el control y la eficiencia, mejorar los procedimientos internos y la calidad de los servicios), siendo los principales beneficios que esperan obtener una clara definición de procesos y responsabilidades, incremento de la conciencia de calidad de los empleados y la mejora de la satisfacción del cliente. En los factores críticos analizados las Termas presentan un grado de implantación superior al 70%, a excepción de mejora continua. Este trabajo tienen importantes implicaciones para los directivos de las Termas, ya que proporciona los puntos fuertes y áreas de mejora en el ámbito de la calidad, detectándose la necesidad de mejora en determinados aspectos relacionados con la gestión de los empleados y la mejora continuada.*

PALABRAS CLAVE: calidad, termas, motivaciones, factores críticos

Abstract: *Quality Management in Health Resorts in the Region Porto-Norte of Portugal. This paper presents the results of the study presented in order to identify the motivations that drive to the Thermal de Porto y Norte to implement and certify a Quality Management System (QMS), knowing that the perceived benefits would obtain from this implementation as well to analyze the degree of maturity in managing their quality today. This was carried out an descriptive analysis the Thermal located in the tourist area of Porto and North belonging to the Association Thermal de Portugal (ATP), with a population under study Thermal from 12 active. The results indicate that the most important motivations that drive to the Health Resorts to implement a Quality Management System are internal motivations (create an awareness of quality, improve control and efficiency, improve internal procedures and quality services), the main benefits they expect to get a clear definition of*

* Doctor en Dirección y Planificación de Turismo (Universidad de Vigo). Profesor e Investigador del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo-Campus de Ourense. Executive MBA en Dirección y Administración de Empresas por la Escuela de Negocios CaixaNova y Máster Oficial en Creación, Dirección e Innovación en la Empresas por la Universidad de Vigo. Profesor Invitado en diversos Máster en el ámbito de la Gestión de la Calidad. E-mail: pepealvarez@uvigo.es.
** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (USC, Santiago de Compostela-España). Profesor e Investigador del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo y Coordinador del Máster y Doctorado en Dirección y Planificación del Turismo Interior y de Salud de la Universidad de Vigo- Campus de Ourense, España. E-mail: jafraiz@uvigo.es
*** Doctora en Gestión y Dirección de Empresas (Universidad de Vigo). Profesora e Investigadora del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidade de Vigo-Campus de Ourense. Profesora Invitada en diversos Máster en el ámbito de la Gestión de la Calidad. Email: delrio@uvigo.es.

responsibilities and processes, increased quality awareness of employees and improved customer satisfaction. Analyzed the critical factors in the Thermal baths of Porto and North degree of implementation show a greater than 70%, except for continuous improvement. This study have important implications for management of the Thermal of Porto and North, as it provides the strengths and areas for improvement in terms of quality, detecting the need for improvement in certain aspects management of employees and continuous improvement.

KEY WORDS: quality, thermal, motivations, critical factors

INTRODUCCIÓN

El rápido crecimiento del turismo de salud en los últimos años ha creado un incentivo especial entre los países que poseen recursos naturales (manantiales con propiedades especiales que pueden curar o aliviar la síntomas de varias dolencias) como son los balnearios resurgiendo así en la actualidad el turismo de salud como una alternativa al turismo tradicional (Brenner, 2005).

Los balnearios al igual que cualquier empresa de servicios turísticos buscan adaptarse a la demanda de los clientes, cada vez más exigentes y sofisticados. Por ello, en la búsqueda de la satisfacción del cliente para poder sobrevivir en un contexto en que tiene que competir con otros productos turísticos, se están convirtiendo en centros de salud en los cuáles el cliente tiene a su alcance todo tipo de servicios encaminados a satisfacer sus necesidades, y en muchos casos disponen de instalaciones hoteleras.

Conscientes de los beneficios que le reportaría la Gestión de la Calidad; mejorar las actividades internas (calidad interna) y el rendimiento (calidad externa) (Powell, 1995; Kaynak, 2003), en la actualidad se están planteando implantar o están implantando Sistemas de Gestión de la Calidad, de forma que les permita diferenciarse y competir en un nuevo escenario caracterizado por rápidos cambios en la oferta y la demanda (Casadesús et al., 2010).

La revisión de la literatura nos ha permitido detectar un vacío en el estudio de la gestión de la calidad en el sector turístico, sector con características únicas y muy diferentes por los servicios que prestan; intangibilidad del servicio, inseparabilidad de la producción del consumo, la intensidad de la mano de obra, la heterogeneidad de los servicios, caducidad, etc., su calidad no puede ser gestionada de igual manera que los productos tangibles (Camisón et al., 2007).

En los últimos años, muchos estudios empíricos han analizado la calidad percibida/satisfacción desde el punto de vista de los clientes en varios sub-sectores del turismo, incluido el alojamiento (Albacete et al., 2007; Reichel et al., 2000), hoteles (Sharpley & Forster, 2003; Tsaur & Lin, 2004; Briggs et al., 2007), y los destinos turísticos en general (Graefe & Vaske, 1987; Wall, 1995; Go & Govers, 2000).

Otros estudios han analizado la calidad mediante la evaluación de la aplicación de diversos modelos de Gestión de la Calidad Total (TQM) en las industrias de servicios (Karapetrovic & Willborn, 2001; Sureshchandar et al., 2001; Prajobo, 2005), pero no existe ningún estudio en el sector turístico y más concretamente el sector balnearios, que analicen aspectos tan relevantes como las motivaciones que han impulsado a estas empresas a implementar Sistemas de Gestión de la Calidad, beneficios obtenidos o estudios en los que se mida el nivel de implantación de los factores críticos en estos establecimientos.

Por todo lo expuesto anteriormente, hemos planteado este estudio empírico por tres razones: (1) el vacio detectado de investigaciones en materia de Gestión de la Calidad llevadas a cabo en el sector servicios frente al industrial; (2) el sector termal o de salud no ha sido objeto de ninguna investigación en este ámbito; (3) el auge y la importancia que el turismo de salud esta adquiriendo en la sociedad actual, que aunque constituye un pequeño nicho de mercado, tiene grandes posibilidades de crecimiento frente al turismo tradicional. Con este estudio pretendemos conocer el grado de desarrollo de la calidad en las Termas, las cuales no tienen implantados sistemas de calidad, sí algunas de ellas manuales de buenas prácticas. Con lo que aportaremos información relevante a los gestores del punto en que encuentran en su avance hacia la Calidad Total, y la necesidad de implantar Sistemas de Calidad como fuente de ventaja competitiva.

Por todo ello, en este estudio nos proponemos un conjunto de objetivos específicos que nos permitirán identificar; (1) las motivaciones que impulsan a las Termas a implementar y certificar Sistemas de Gestión de la Calidad; (2) los beneficios que perciben las Termas que obtendrán de la implantación de dichos sistemas; y por último, (3) analizar el grado de madurez en la Gestión de la Calidad en las Termas, lo que nos permitirá determinar los puntos fuertes y áreas de mejora de los factores de la Calidad.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo, en primer lugar, presentamos el marco teórico en el que se describe brevemente el estado de la investigación en relación a las motivaciones que impulsan a las empresas a implantar Sistemas de Gestión de la Calidad, los beneficios que se derivan de dicha implantación y los factores críticos necesarios para la implantación exitosa. Una vez revisada la literatura nos planteamos los objetivos y con el objeto de dar cumplimiento a los mismos en el segundo apartado, realizamos el análisis empírico, y describimos los resultados obtenidos. Finalmente, se exponen las conclusiones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Motivos para implantar un SGC

La literatura revisada en este ámbito de estudio señala que las motivaciones que impulsan a las empresas a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) son muy numerosas y de diversa naturaleza.

En este sentido, con dicha implantación las empresas persiguen dos objetivos básicos; reconocimiento de la calidad pos sus clientes, competidores, etc., así como la mejora interna de la organización. Todo ello, permitirá incrementar la eficiencia, mejorar el control y gestión de la organización, reducción de costes y el incremento de la satisfacción de los clientes.

La revisión efectuada nos permite identificar dos grupos de motivos que impulsan a las empresas a implementar Sistemas de Gestión de la Calidad. El primer grupo, razones/motivos externos lo constituyen; el interés por mejorar la imagen corporativa, la obtención de ventajas competitivas adaptándose a las necesidades de los clientes, incremento de la cuota de mercado, requisito de los clientes, posibilidad de introducirse en nuevos merados (Boulter & Bendell, 2002; Heras et al., 2006; entre otros).

El segundo grupo, motivaciones internas está formado por el deseo de crear una cultura de calidad, reducir costes y defectos, mejorar los productos, mejorar la eficiencia, es decir, motivos relacionados con la eficiencia, mejorar del desempeño, la productividad y la rentabilidad (Neumayer & Perkins, 2005).

Son numerosos los estudios que analizan cuál de estos dos grupos son los más influyentes en las empresas, no existiendo un consenso. Algunos subrayan que las principales razones para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad son de carácter externo (Carlsson & Carlsson, 1996; Jones et al., 1997; Lee, 1998). Otros como, Casadesús et al. (1998) ó Gotzamani & Tsiotras (2002), afirman que las motivaciones externas relacionadas con las demandas de los consumidores y la certificación por parte de los competidores son las principales razones que impulsan la implantación.

Son muchos los estudios a nivel internacional, que han analizado la motivación que impulsan a las empresas a implantar Sistemas de Gestión de la Calidad; Buttle (1997), Tang & Kam (1999), Torre et al. (2001), Escanciano et al. (2001), Madg & Curry (2003), Zaramdini (2007) y Cruz Ros (2007). Las razones más comunes que impulsan a las empresas a la implantación de sistemas de gestión de la calidad son por un lado el deseo de crear una cultura de calidad basada en la reducción de costes y de defectos, así como una mejora de la eficiencia (razones internas), y por otro lado, razones externas como el interés en mejorar la imagen corporativa, obtener una ventaja competitiva

adaptándose a las necesidades de los clientes (aumentar su satisfacción) y por último, explorar la posibilidad de introducirse en nuevos mercados (búsqueda de nuevos clientes).

Beneficios derivados de la implantación de un SGC

Las investigaciones sobre beneficios obtenidos por las empresas después de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son escasas en relación con las relacionadas con las motivaciones y barreras. A mediados de los 90 aparecen las primeras investigaciones, siendo los resultados de las mismas confusos y dispares (Casadesús et al., 2001). En este sentido, Casadesús et al., 2004 a firman que *"ello no se debe a su carencia de importancia, sino a la dificultad de valoración de estos, en especial en la utilización de unas variables objetivas que representen los verdaderos efectos de la certificación ISO 9000".*

En la revisión sobre el ámbito de estudio hemos constatado que los motivos y los beneficios de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad son los mismos, sin embargo, es diferente el contexto, los motivos son previos a la implantación y los beneficios se generan una vez implantado.

La orientación seguida por los investigadores varia, algunos autores se han centrado en analizar los efectos de la implantación y certificación en los resultados económicos-financieros (Hendricks & Singhal, 2001a, b; Nicolau & Sellers, 2002; Sharma, 2005) y sobre la rentabilidad de la empresa (Arana & López, 2002; Arana et al., 2004; Benner & Veloso, 2008; Dick et al., 2008). Otros autores se han centrado en analizar los efectos sobre la satisfacción de los clientes (Rahman, 2001), sobre la productividad (Climent, 2005; Teerlak & King, 2006), aumento de la cuota de mercado etc., basándose en datos de carácter subjetivo.

Uno de los primeros intentos de realizar una clasificación de los beneficios fue el llevado a cabo por Buttle (1997), que los agrupa en cuatro grandes grupos: beneficios en rentabilidad, beneficios en mejora de procesos, beneficios en marketing, otros beneficios. En investigaciones más recientes como la de Martínez (2006) aparecen clasificados en tres grupos; beneficios organizativos y de control, beneficios en la productividad y en los costes y beneficios comerciales.

Estas investigaciones, así como los intentos de agrupar los beneficios han sido llevados a cabo utilizando dos marcos de referencia diferentes. Por un lado, el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 (Buttle, 1997; Vloeberghs & Bellens, 1996; Carlsson & Carlsson, 1996; Mallak et al., 1997; Brown et al., 1998; Larsen & Häversjö, 2001; Tan & Gilbert, 2001; Tarí & Molina, 2002; Gotzamani & Tsiotras, 2002), pero otros autores han utilizado como marco el Modelo de autoevaluación EFQM, como Bou-Llusar et al., 2005; Heras et al., 2006; Camisón et al., 2007; Conti, 2007, entre otros.

Existen numerosos estudios encaminados identificar los beneficios de implementar la ISO 9000, entre ellos; Ragothaman & Korte, 1999; Van der Wiele et al., 2000; Dick et al., 2001, Dissanayaka et

al., 2001; Stevenson & Barnes, 2001; Yahya & Goh, 2001 y McAdam & Fulton, 2002 y Magd & Curry, 2003).

De los estudios se deriva que la calidad puede influir en el rendimiento de dos formas complementarias (Garvin, 1984; Reed et al., 1996) por un lado a través de los procesos (efectos internos: funcionamiento interno de las organizaciones; aumento productividad, mejora de la eficiencia, reducción de costes, residuos), lo que contribuirá a aumentar los niveles de competitividad y su rentabilidad al normalizar los procesos, reducción de residuos, servicio más eficaz y menos errores. Por otro a través del mercado (efectos externos) (Brown et al., 1998; Lee, 1998; Casadesús & Heras, 2001; Singels et al., 2001; Yahya & Goh, 2001), ya que la calidad afectará a la satisfacción del cliente y por lo tanto a su demanda lo que nos permitirá incrementar las ventas y cuota de mercado, y tener una mejor imagen.

Factores críticos

En la literatura sobre el tema ha quedado demostrado que para que la implantación de la Gestión de la Calidad Total tenga éxito es necesario tener en cuenta los principios de la calidad ó factores críticos (Easton and Jarrell, 1998; Claver et al., 1999; Wilkinson et al., 1998; Zhang, 2000).

Estos factores críticos a tener en cuenta han sido identificados desde tres áreas diferentes: (1) las aportaciones de los gurús de la calidad (Crosby, 1979; Deming, 1982, Ishikawa, 1985; Juran, 1988; Feigenbaum, 1991), (2) modelos para la implantación de la calidad que han surgido, y (3) las aportaciones fundamentales de las investigaciones empíricas llevadas a cabo por estudiosos del tema GCT.

Kanji (1998) determina que los principios, o factores críticos de éxito, son las áreas clave de la organización que de gestionarse de forma adecuada, garantizan la mejora de la competitividad y la excelencia empresarial. Los factores críticos identificados por los investigadores varían de unos a otros, puesto que cada investigador señala los que bajo su punto de vista son los fundamentales para gestionar correctamente la organización, mejorar la competitividad y la excelencia empresarial, pero se hace necesaria una sistematización, es decir, llegar a un consenso de cuáles son esos principios de gestión de la calidad.

En este sentido, la primera investigación llevada a cabo para definir o determinar cuáles son los factores críticos o principios básicos de la calidad fue el estudio de Saraph et al. (1989). Su objetivo fue desarrollar y validar empíricamente un instrumento para medir las prácticas de calidad y en el mismo aporta ocho factores críticos recogidos de la literatura publicada por los gurús de la calidad. La línea de investigación que Saraph et al. (1989) iniciaron, es decir, elaborar un instrumento válido para medir las prácticas de gestión de la calidad en las empresas, fue seguida por estudios realizados por Flynn et al. (1994), Ahire et al. (1996) y Rao et al. (1999).

Son muchos los investigadores que realizaron investigaciones en este sentido (Saraph et al., 1989; Flynn et al., 1994; Powell, 1995; Anderson et al., 1995; Ahire et al., 1996; Leal, 1997; Grandzol & Gershon, 1998; Quazi et al., 1998; Rao et al., 1998; Easton & Jarrel, 1998; Rao et al., 1999; Motwani, 2001; Sureshchandar et al., 2001; Antony et al., 2002; Conca et al., 2004, entre otros). Tras esta recopilación de estudios, se hace patente que los principios considerados en la GCT son diferentes entre los distintos investigadores, así como varían en número.

Tabla 1: Definición de los factores críticos

Liderazgo	Se refiere a la responsabilidad y al comportamiento de todo el equipo directivo en dirigir a la empresa en el proceso de prestación de un servicio acorde a las exigencias del cliente con el objetivo de la satisfacción del mismo, así como el impulso de todas las acciones necesarias para la mejora continua de todos los procesos de prestación del servicio, asegurándose que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.
Política de calidad/planificación de la calidad	Se refiere a como la organización desarrolla su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia sus grupos de interés, Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.
Alianzas y recursos	Se refiere a cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política de calidad y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos).
Gestión de empleados	Se refiere a cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
Aprendizaje	El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.
Gestión de los procesos	Se refiere a cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores".
Mejora continua	Proceso de carácter dinámico que implica la realización de cambios graduales, pero muy frecuentes, estandarizando los resultados obtenidos tras cada mejora alcanzada "Siempre es posible hacer mejor las cosas.
Resultados de los clientes	Analiza qué logros se está alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos.
Resultados de los empleados	Analiza qué logros se está alcanzando con relación a las personas que la integran.
Resultado impacto social	Aborda qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional.
Resultados clave	Analiza qué logros está alcanzando la organización en relación al rendimiento planificado

Fuente: Elaboración propia

Destacan tres trabajos, en los que se ha planteado como objetivo recopilar los factores críticos utilizados en los estudios realizados en los últimos años; Sila & Ebrahimpour (2002) examinaron los factores críticos aparecidos en los estudios realizados entre 1989 y 2000, en diferentes países y publicados en diversos tipos de revistas; Claver et al. (2003) realizaron también una agrupación de todos aquellos que aparecen de forma reiterada en la mayoría de las investigaciones: el enfoque al cliente, liderazgo, planificación de la calidad, gestión basada en hechos, mejora continua, gestión de recursos humanos (participación de todos los miembros, formación, equipos de trabajo y sistemas de comunicación), aprendizaje, gestión de procesos, la cooperación con los proveedores, la mejora continua y la preocupación por las consecuencias sociales y medioambientales. En esta misma línea, Camisón et al. (2007:2003) reagrupó y sintetizó los principios utilizados en la literatura más relevante sobre el tema. Consideraron 10 principios los cuáles presentan un mayor o menor grado de consenso.

Todos ellos han agrupado los factores críticos de la Gestión de la Calidad y aunque existen diferencias entre ellos, presentan una serie de elementos comunes (Ritchie & Dale, 2000). Los factores críticos identificados son; enfoque en el cliente, mejora continua, trabajo en equipo, gestión y liderazgo de la alta dirección, formación, gestión por procesos, participación e implicación de los empleados, planificación estratégica, información y análisis, relación con los proveedores,

responsabilidad social y calidad de los resultados.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La población objeto de estudio está compuesta por 15 Termas (12 con actividad) ubicadas en la Región Turística de Porto-Norte de Portugal todas ellas pertenecientes a la Asociación de Termas de Portugal (ATP) de Porto-Norte. De los 12 cuestionarios enviados a la población objetivo, fueron debidamente cumplimentados 10, lo que representa un índice de respuesta del 83,33%. El proceso de recogida de datos comenzó en diciembre de 2010 y finalizo en mayo de 2011, realizándose el mismo a través de uno o varios contactos por email con cada una de las Termas.

Respecto a los datos de clasificación de la muestra, 7 de las termas son de pequeño tamaño y 3 medianas, utilizamos como criterio de clasificación el número de empleados (0-49, pequeñas; 50-249, mediadas, +de 250 grandes). Asimismo, la mitad de las termas poseen alojamiento frente a la otra mitad que no y 3 de las termas permanecen abiertas todo el año mientras que 7 realizan un cierre temporal.

Para diseñar el cuestionario, en primer lugar realizamos una revisión bibliográfica de los trabajos cuyo ámbito de estudio son las motivaciones que impulsan a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, los beneficios que se derivan de la implantación y los factores críticos de la calidad que aseguran el éxito de dicha implantación (Sharaph et al, 1989; Powell, 1995; Black & Porter, 1995, 1996; Ahire, et al., 1996; Grandzol & Gershon, 1998; Lee, 1998; Modelo EFQM, 1999; Escanciano, 2000; Casadesús et al., 2001; Casadesús & Heras, 2001; Singels et al., 2001; Yahya & Goh, 2001; Llopís & Tarí, 2003; Terziovski et al., 2003, entre otros). El resultado de la revisión fue la generación de un conjunto amplio de ítems, de forma que se garantiza la validez interna de la escala.

En el caso de las motivaciones (17 ítems) y beneficios (15 ítems) se utilizó una escala likert de 7 puntos (1-nada importante a 7- muy importante). Para el instrumento de medida de los factores críticos - liderazgo (10 ítems), política/planificación de la calidad (9), alianzas y recursos (9), gestión de los empleados (11), aprendizaje (8), gestión de procesos (7) y mejora continua (8)- la escala se valoró de 1- no implantado (0%) a 7- implantado al 100% y los encuestados valoraron los resultados - satisfacción de los clientes (7), satisfacción de los empleados (9), impacto social (8), resultados clave (6)- respondiendo a las cuestiones planteadas en una escala que va del 1- totalmente en desacuerdo a 7- totalmente de acuerdo. Recogemos en la tabla 1 la definición de cada uno de los factores críticos, incluidos en el trabajo.

La metodología empleada consiste en un análisis descriptivo de las motivaciones, beneficios y los factores críticos. Se llevaron a cabo pruebas estadísticas de comparación de medias, en concreto la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis que nos proporciona la significación de la Chi-cuadrado para observar si existen diferencias entre dos grupos de variables. Y para finalizar analizamos la fiabilidad

de las escalas de medida mediante el análisis de la correlación ítem-total y el cálculo del alfa de Cronbach que nos permite determinar la consistencia interna de la escala de medida.

ANÁLISIS DE DATOS

Motivaciones

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de cada una de los motivos que llevan a las empresas a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, y a partir de las puntuaciones medias (tabla 2) podemos afirmar que crear una conciencia de la calidad en la empresa (6,7), mejorar el control y eficiencia de la empresa (6,7), mejorar procesos/procedimientos internos (6,7), así como mejorar la calidad de los servicios prestados junto con mejorar la imagen de la empresa son las más valoradas. La implantación/certificación por requerimiento del sector es la menos valorada (5,2) seguida del hecho de que otros competidores ya estén certificados (5,4).

Tabla 2: Motivaciones/Razones para implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad

Motivos para certificarse	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(MO15) Crear una conciencia de calidad en la empresa	6,7000	0,48305
(MO11) Mejorar el control y la eficiencia de la empresa	6,7000	0,48305
(MO10) Mejorar procesos/procedimientos internos	6,7000	0,48305
(MO13) Mejorar la calidad de los servicios prestados	6,5000	0,70711
(MO2) Mejorar la imagen de la empresa	6,5000	0,70711
(MO12) Base para la Gestión de la Calidad Total	6,3000	0,94868
(MO4) Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia	6,3000	0,82327
(MO14) Reducir el número de quejas	6,0000	0,94281
(MO5) Requerimiento de los clientes	6,0000	1,05409

Motivos para certificarse	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(MO1) Herramienta promocional de ventas	5,9000	0,99443
(MO16) Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores	5,8000	1,03280
(MO9) Reducir costes	5,7000	1,05935
(MO3) Consolidar y aumentar la cuota de mercado	5,7000	1,15950
(MO8) Consolidar y aumentar la cuota de mercado	5,7000	1,15950
(MO17) Anticiparse a los competidores	5,6000	1,17379
(MO6) Competidores certificados	5,4000	1,07497
(MO7) Requisito para competir en el sector	5,2000	1,13529

Fuente: Elaboración propia

En resumen, crear una conciencia de calidad, mejorar el control y la eficiencia de la empresa y mejorar los procesos/ procedimientos internos, mejorar la calidad de los servicios prestados, todas ellas motivaciones internas, son las más valoradas. Seguidas éstas por motivaciones externas como mejorar la imagen de las empresas, refuerzo de la ventaja competitiva respecto a los competidores y reducir el número de quejas, lo que significa que la calidad no sólo viene motivada por factores internos sino también externos, pero observamos que las más influyentes son las motivaciones internas.

Para determinar la consistencia interna de la escala motivaciones hemos calculado el coeficiente de Cronbach (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,897, lo que consideramos un buen indicador de su fiabilidad.

Se realizó la prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis, puesto que el tamaño de la muestra es muy pequeño, con esta prueba el tamaño de muestra requerido es menor (20 o <). En cuanto a la efectividad estadística, sí se satisfacen los supuestos de la prueba no paramétrica son igual de efectivas que las pruebas paramétricas. Cuando se usan variables cuantitativas continuas y la media aritmética y desviación estándar de las muestras tienden a tener una distribución normal, con varianzas similares (homogeneidad), y el tamaño de las muestras es suficiente (mayor a 30 casos) se deben utilizar las pruebas estadísticas paramétricas. En caso de que no se cumplan estos requisitos, y sobre todo cuando la normalidad de las distribuciones de la variable en estudio esté en duda y el tamaño de la muestra sea menor a once casos, el empleo de las pruebas no paramétricas está indicado (Gómez et al., 2003).

La prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis nos proporciona la significación de la Chi-cuadrado, para observar si existen diferencias en las motivaciones dependiendo del tamaño de las Termas (pequeñas y medianas), si están poseen alojamiento o no y su periodo de apertura (todo el año o cierre temporal). Los resultados muestran que no existen diferencias significativas.

Beneficios

Para obtener evidencia empírica de la importancia de los beneficios que se obtienen de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad se llevó a cabo un análisis descriptivo (tabla 3) que nos permite señalar que las mejoras más importantes que creen las Termas que obtendrían del proceso de implantación son clara definición de procesos y responsabilidades dentro de la organización (6,5), incremento de la conciencia de calidad de los empleados (6,4), seguida de la mejora de la satisfacción del cliente (6,3) y mayor participación de los trabajadores en gestión (6,2).
Los beneficios menos valorados han sido la reducción de quejas y mejorar el ambiente de trabajo, es decir, las Termas perciben en menor medida que estos aspectos mejoren. Destacamos que todas ellas están muy bien valoradas, no presentando ninguna variable media por debajo del 4 (mejoras poco importantes).

Tabla 3: Beneficios esperados de implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad

Beneficios esperados	Media (de 1 a 7)	Desviación típica	Beneficios esperados	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(BF2) Clara definición de procesos/ responsabilidades	6,5000	0,52705	(BF5) Mejor conocimiento de las expectativas del cliente	6,0000	0,81650
(BF8) Incremento de la conciencia de calidad de los empleados	6,4000	0,69921	(BF12) Servicios de calidad	5,9000	1,19722
(BF1) Mejora la satisfacción del cliente	6,3000	0,82327	(BF11) Reducción de Costes	5,9000	1,10050
(BF6) Mayor participación de los trabajadores en gestión	6,2000	0,63246	(BF4) Incremento de la motivación/ satisfacción de los empleados	5,8000	1,03280
(BF13) Mejorar las Ventas	6,2000	0,91894	(BF7) Mejora las relaciones dirección/empleado	5,7000	0,94868
(BF15) Mejorar la posición competitiva	6,1000	0,87560	(BF3) Mejora en el ambiente de trabajo	5,6000	0,96609
(BF14) Incrementar la cuota de mercado	6,0000	0,94281	(BF10) Reducción de quejas	5,4000	1,50555
(BF9) Productividad/ mejor aprovechamiento de tiempo y recursos	6,0000	1,05409			

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la consistencia interna de la escala motivaciones hemos calculado el coeficiente de Cronbach (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,947, lo que consideramos un buen indicador de su fiabilidad.

Prosiguiendo con el análisis, nos ha interesado comprobar si existen diferencias en los beneficios esperados por las Termas dependiendo de su tamaño (pequeñas y medianas), si están poseen alojamiento o no y su periodo de apertura (todo el año o cierre temporal). Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en relación al tamaño, pero si en BF10, BF11 y BF13 en el caso del alojamiento y en BF3 y BF7 si analizamos su relación con el periodo de apertura (tabla 4).
En la tabla 5 comprobamos que las Termas sin alojamiento perciben en mayor medida que implantar un Sistema de Gestión de la Calidad les permitirá reducir quejas y costes, así como mejorar las ventas. Los resultados de la tabla 5, nos indican que las Termas cuyo periodo de apertura es todo el año perciben en menor medida que la implantación les permitirá mejorar el ambiente de trabajo, así como mejorar las relaciones dirección/empleado.

Tabla 4: Pruebas estadísticas de comparación de medias en Termas Porto y Norte según disponibilidad de alojamiento hotelero ó no y periodo de apertura

Beneficios esperados		Prueba Kruskal-Wallis		Sig.
		Chi-cuadrado	Sig.	
Alojamiento hotelero o no				
(BF10)	Reducción de quejas	2,774	0,024	**<0,05**
(BF11)	Reducción de Costes	2,556	0,034	**<0,05**
(BF13)	Mejorar las ventas	2,683	0,028	**<0,05**
Apertura todo el año o cierre temporal				
(BF3)	Mejora en el ambiente de trabajo	-2,530	0,035	**<0,05**
(BF7)	Mejora las relaciones dirección/empleado	-3,223	0,012	**<0,05**

Sig.<0,05 diferencias significativas.
Sig.>0,05 no diferencias significativas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Importancia de los beneficios esperados según disponibilidad de alojamiento hotelero ó no y periodo de apertura

Beneficios esperados		Alojamiento Hotelero	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(BF10)	Reducción de quejas	Sin Alojamiento	6,4000	0,54772
		Con Alojamiento	4,4000	1,51658
(BF11)	Reducción de Costes	Sin Alojamiento	6,6000	0,89443
		Con Alojamiento	5,2000	0,83666
(BF13)	Mejorar las Ventas	Sin Alojamiento	6,8000	0,44721
		Con Alojamiento	5,6000	0,89443

Beneficios esperados		Periodo de Apertura	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(BF3)	Mejora en el ambiente de trabajo	Anual	4,6667	0,57735
		Cierre temporal	6,0000	0,81650
(BF7)	Mejora las relaciones dirección/ empleado	Anual	4,6667	0,57735
		Cierre temporal	6,1429	0,69007

Fuente: Elaboración propia

Factores críticos

Con el objetivo de analizar grado de madurez en la Gestión de la Calidad en las Termas de Porto y Norte realizamos un análisis descriptivo de cara a poder determinar posteriormente una serie de punto fuertes y áreas de mejora de la Gestión de la Calidad en las Termas. Para una mejor comprensión además de la media obtenida de una escala likert de 7 puntos para cada uno de los

factores, en la última columna (% grado de implantación) cada uno de los criterios se expresan en una escala porcentual de 0-100% - nivel de implantación, en lugar de su escala lineal de 1 a 7 utilizada en el cuestionario, no obstante ambas escalas son equivalentes.

Tabla 6: Media y desviación típica de los factores críticos y resultados en Termas de Porto y Norte

Factores críticos		Media (de 1 a 7)[a]	Desviación típica	% grado de implantación
AP	Aprendizaje	5,6125	0,65471	80,18
LI	Liderazgo	5,4500	0,85277	77,86
GP	Gestión de los procesos	5,1714	0,80193	73,88
PO	Política de calidad/ planificación de la calidad	5,1111	1,04626	73,02
AL	Alianzas y recursos	5,0111	0,77415	71,59
GEM	Gestión de los empleados	4,9091	0,89175	70,13
MC	Mejora continua	4,8375	0,85604	69,11

Resultados de la calidad		Media (de 1 a 7)[b]	Desviación típica
RSC	Resultados/satisfacción de los clientes	5,9714	0,98007
RSE	Resultados/satisfacción de los empleados	5,3333	0,86860
RSS	Resultados impacto social	5,2625	0,73231
RC	Resultados clave	5,1800	0,69570

[a] Puntuación media entre 6 y 7 – Fuertemente implantados**;** Puntuación media entre 5 y 6 – Con una puntuación importante**;** Puntuación media entre 4 y 5 – Implantación media**;** Puntuación media inferior a 4 – Baja implantación . [b] Puntuación media entre 6 y 7 – Totalmente de acuerdo**;** Puntuación media entre 5 y 6 – Muy de acuerdo**;** Puntuación media entre 4 y 5 – De acuerdo**;** Puntuación media inferior a 4 – Indiferente

Fuente: Elaboración propia

Se observa (tabla 6) que el Aprendizaje (AP) es el factor mejor gestionado con una media de 5,61, seguido del Liderazgo (LI). La Mejora continua con una media de 4,84 y la Gestión de los empleados (GEM) con 4,91 de media son los que presentan una puntuación más baja por lo que podemos asumir que están peor gestionados. El patrón de implantación es desigual aunque su nivel es superior al 70% en todos los casos, excepto la Mejora continua (MC) con un 69,11% de nivel de implantación.

En lo que respecta a los Resultados (tabla 6), el que presenta una puntuación media más alta es la Satisfacción de los clientes (RSC), alcanzando una media de 5,97, y siendo el peor valorado los Resultados clave (RC) dato a analizar con sumo cuidado dada la actual coyuntura socio-económica que nos está tocando vivir, si bien con una puntuación media superior al nivel medio de la escala likert de 7 puntos planteada.

Con el propósito de profundizar más en la investigación analizamos cada uno de los ítems con los que medimos cada uno de los factores críticos y resultados de calidad, con el objetivo de ver cuáles son los puntos fuertes (tabla 7) y débiles en los mismos. La principal conclusión que podemos extraer es que los aspectos relacionados con la Gestión de los empleados (GEM) y la Mejora continua (MC) representan la principal área de mejora y como punto fuerte resaltamos la preocupación de los Directivos de las Termas por la formación de los empleados, así como su alto grado de compromiso con la calidad medido este a través del Liderazgo.

Prosiguiendo con el análisis se planteo la prueba estadística no paramétrica de Kruskal-Wallis con el propósito de comprobar si existen diferencias en el grado de madurez en la Gestión de la Calidad dependiendo del tamaño de la Termas, si estas poseen alojamiento o no y de su periodo de apertura.

Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en relación al tamaño, sin embargo se encontraron en relación a si disponen de alojamiento o no en el Aprendizaje (sig. 0,036) y en Alianzas y Recursos (sig. 0,034) si analizamos su relación con el periodo de apertura. Las Termas con alojamiento presentan mayores niveles de implantación del aprendizaje y las que cierran temporalmente tienen mayores niveles de implantación de las Alianzas y recursos.

Tabla 7: Puntos fuertes en Termas de Porto y Norte

VARIABLE	PUNTOS FUERTES
Aprendizaje	Se preocupan de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción; la satisfacción de los clientes muestra mejorar con el paso del tiempo; tienen implantado mecanismos de escucha y resolución de quejas de sus clientes.
Liderazgo	Comunicación activa a sus empleados de la importancia de prestar un servicio de calidad a sus clientes; reconocimiento de los esfuerzos y mejoras alcanzadas por el personal; establecer y mantener contactos con los agentes externos (clientes, proveedores…) fomentando alianzas y acciones de mejora.
Gestión de procesos	Los procesos clave son controlados y sometidos a un proceso de mejora continua; se desarrollan nuevos servicios con la intención de anticiparse a las necesidades del mercado actual y acceder a otros mercados; los procesos están diseñados buscando la minimización de los errores por el equipo humano.
Política/ planificación de la calidad	Se evalúan los resultados obtenidos comparándolos con los planificados con el objetivo de introducir mejoras; se persigue alcanzar las mejores prácticas empresariales.
Alianzas y recursos	La Dirección de las Termas: se esfuerzan en establecer relaciones a largo plazo con los proveedores; proporcionan a éstos los requisitos exigidos en calidad de producto /servicio; utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros de forma que se garantice el éxito de la empresa.
Gestión de los empleados	Tiene implantadas políticas y prácticas de seguridad y salud; fomenta y apoya n la toma de decisiones por los empleados, siempre que no supongan un riesgo para la organización; realiza la gestión de los RRHH acorde a la estrategia y plan de negocio.
Mejora continua	Se introducen mejoras en los servicios como consecuencias de la información obtenida de los clientes (encuestas satisfacción, quejas, reclamaciones…); la Dirección apoya activamente las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes; se utilizan los requisitos de los clientes como base para la calidad.
Resultado/satisfacción de los clientes	Se preocupan de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción; la satisfacción de los clientes muestra mejorar con el paso del tiempo; tienen implantado mecanismos de escucha y resolución de quejas de sus clientes.
Resultado/satisfacción de los empleados	Se aprecia que el nivel de absentismo es muy bajo; se evalúan indicadores de más de un indicador de satisfacción del personal (absentismo, quejas, nivel de rotación…); se cumplen los objetivos marcados para la consecución de la satisfacción del personal.
Resultado Impacto social	Tienen establecidas políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud en el entorno social en el que operan; se evalúa la percepción de nuestro compromiso social en la comunidad mediante encuestas, así como reuniones con las autoridades locales, etc.; se realizan comparativas en este ámbito con los principales competidores.
Resultados clave	Se evalúan los resultados clave (económicos y no económicos); se analizan las causas de los resultados obtenidos y se implantan acciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia

Por último analizamos la fiabilidad de las escalas de medida con la que hemos medido tanto los factores críticos como los resultados, lo que permite evaluar si las escalas propuestas miden el constructo de una manera consistente y estable, así como si están libres de errores sistemáticos y aleatorios. La fiabilidad hace referencia al grado en que una medida se encuentra libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 1999:367), es decir, evalúa si genera los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995; George & Mallery, 1995).

Mediante el análisis de la correlación ítem-total en las escalas de medida (tabla 8), comprobamos que existe ítems en algunas de las escalas, con una correlación ítem-total por debajo del mínimo recomendado de 0,3 (Nurosis, 1993) que fueron eliminados, con lo que se mejora el alfa de Cronbach de las correspondientes escalas de medida. Después de la depuración de las escalas, el coeficiente Alpha de Cronbach alcanza en todos los casos valores superiores al nivel mínimo exigido, 0,7

(Nunnally, 1979), e incluso la mayoría superan al 0,8 recomendado por determinados autores para estudios confirmatorios (Luque, 2000).

Tabla 8: Análisis fiabilidad de las escalas de medida de los factores críticos en Termas de Porto y Norte

ÍTEM	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL		COEFICIENTE ~ DE CRONBRACH	ÍTEMS ELIMINADOS
ESCALA LIDERAZGO				
LI1, LI2, LI3, LI4, LI5, LI6, LI7, LI8, LI9, LI10	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,935 α estandarizado = 0,944	No se elimina ningún ítem
ESCALA POLÍTICA/PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD				
PO1,PO2, PO3, PO4, PO5, PO6, PO7, PO8, PO9	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,944 α estandarizado = 0,950	No se elimina ningún ítem
ESCALA ALIANZAS Y RECURSOS				
AL1, AL2, AL3, AL4, AL5, AL6, AL7, AL8, AL9	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,861 α estandarizado = 0,861	No se elimina ningún ítem
ESCALA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS				
GEM1, GEM2, GEM3, GEM4, GEM5, GEM6, GEM7, GEM8, GEM9, GEM10, GEM11	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,877 α estandarizado = 0,892	No se elimina ningún ítem
ESCALA APRENDIZAJE				
AP1, AP2, AP3, AP5, AP6, AP8	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,778 α estandarizado = 0,837	Se elimina AP4, AP7
AP4	-0,485	Eliminado		
AP7	0,209	Eliminado		
ESCALA GESTIÓN DE LOS PROCESOS				
GP1, GP2, GP3, GP5, GP6, GP7	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,897 α estandarizado = 0,888	Se elimina GP4
GP4	0,265	Eliminado		
ESCALA MEJORA CONTINUA				
MC1, MC4, MC5, MC7, MC8	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,907 α estandarizado = 0,923	Se elimina MC2,MC3,MC6
MC2	0,119	Eliminado		
MC3	0,250	Eliminado		
MC6	0,221	Eliminado		
ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES				
RSC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6, RC7	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,950 α estandarizado = 0,952	No se elimina ningún ítem
ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS				
RSE1, RSE2, RES3, RSE6, RSE7, RSE8, RSE9	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,940 α estandarizado = 0,944	Se elimina RSE4, RSE5
RSE4	0,310	Eliminado		
RSE5	-0,100	Eliminado		
ESCALA RESULTADOS/IMPACTO SOCIAL				
RSS1, RSS4, RSS5, RSS6, RSS7, RSS8	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,871 α estandarizado = 0,878	Se elimina RSS2,RSS3
RSS2	-0,114	Eliminado		
RSS3	-0,022	Eliminado		
ESCALA RESULTADOS CLAVE				
RC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6	Corre. Ítem-total >0,3		α = 0,816 α estandarizado = 0,830	No se elimina ningún ítem

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación nos permiten extraer las siguientes conclusiones. En primer lugar, entre el conjunto de motivos señalados por las Termas para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad los más valorados son crear una conciencia de calidad, mejorar el control y la eficiencia de la empresa, mejorar los procesos/procedimientos internos y mejorar la calidad de los servicios prestados, todas ellas motivaciones internas.

También aparecen reseñadas motivaciones externas, lo que significa que la calidad no sólo viene motivada por factores internos sino también externos, pero observamos que las más influyentes son las motivaciones internas. Este resultado es consistente con el obtenido por Cruz Ros (2007) en su trabajo realizado en el sector servicios, detectando que los motivos más importante son los que denominó motivos internos de competitividad, seguido estos por motivos de eficiencia o de gestión interna. Los motivos menos valorados fueron los relativos a cuestiones externas o de mercado.

Comparamos estos resultados con otros estudios, Buttle (1997), Tang & Kam (1999), Torre et al. (2001), Escanciano et al. (2001), Madg & Curry (2003), Zaramdini (2007) y Cruz Ros (2007), que examinaron las motivaciones que llevan a las organizaciones a implementar un sistema de aseguramiento basado en la norma ISO 9000 en países tan diversos como el Reino Unido, Hong Kong, España, Egipto y Emiratos Árabes (Dubái). Todos ellos utilizaron muestras compuestas por empresas pertenecientes a sectores diversos (industria, construcción y servicios).

Estas investigaciones obtuvieron conclusiones similares al presente estudio, puesto que sugieren que las motivaciones más importantes son mejorar la calidad de los productos o servicios, la mejora de los procesos y procedimientos internos, mantener o incrementar la cuota de mercado, y mejorar la imagen de la empresa. El orden de estas variables varía de unos estudios a otros. Asimismo, las menos importantes son reducir costes, requisito de las políticas gubernamentales, requerimiento de los clientes y presión de la competencia. Por lo tanto, podemos concluir que los resultados de este estudio son consistentes con los hallazgos anteriores.

En segundo lugar, hemos obtenido evidencia empírica de que las Termas esperan obtener de la implementación de un sistema de calidad una clara definición de procesos y responsabilidades dentro de la organización, incremento de la conciencia de calidad de los empleados, seguida de la mejora de la satisfacción del cliente y mayor participación de los trabajadores en gestión.

Nuestros resultados confirman que las Termas son conscientes de que implementar un Sistema de Gestión de la Calidad es una vía para mejorar el desempeño de la empresa y la calidad de sus servicios, "*la necesidad de subirse al tren de la gestión de la calidad* "(Escanciano, 2000).

Comparar los resultados con otros estudios se hace imposible puesto en los estudios sobre beneficios su población objeto de estudio han sido empresas que ya han implantado un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9000) a las cuáles se les pregunta por los beneficios percibidos tras la implantación y en nuestro caso las Termas no tienen implantado ningún Sistema sino que les preguntamos que creen que obtendrían con su implantación.

Lo que si podemos observar es que la percepción de los gerentes de las Termas no difiere mucho de los beneficios que en realidad se obtienen de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. En la investigación llevada a cabo por Magd & Curry (2003) (analizan los beneficios percibidos de la

certificación ISO en empresas en Egipto y sus resultados son similares al presente estudio), agrupa los encuentros de diversos estudios, Ragothaman & Korte (1999), Van der Wiele et al. (2000), Dick et al. (2001), Dissanayaka et al. (2001), Stevenson & Barnes (2001), Yahya & Goh (2001) y McAdam & Fulton (2002), en los que se estudia los beneficios de implementar la ISO 9000 en diferentes países y contextos socio-económicos como Hong Kong, EEUU, Malaysia, The Netherlands, Hong Kong, España, Reino Unido, e Irlanda. Los resultados de estos estudios sugieren que implementar la ISO supone mejoras en la documentación, mejoras en la eficiencia del sistema de calidad, el uso de la ISO como una herramienta promocional, mejora en la calidad de los productos o servicios, mejor selección de los proveedores, mejora de la imagen de la compañía, etc., el orden de los factores varia de unos estudios a otros.

Teniendo en cuenta estos estudios podemos concluir que los resultados de este trabajo son consistentes con los obtenidos en ellos. En este sentido, Brown & Van der Wiele (1995) y Vloeberghs & Bellens (1996) afirman que la mejora de la eficiencia del Sistema de Calidad es el beneficio más importante de implementar la ISO.

Para finalizar, indicar que el grado de madurez en las Termas de Porto y Norte es alto, obteniendo en todos los factores críticos de la calidad una puntuación media entre 5 y 6, considerada como importante, exceptuando la gestión de los empleados y la mejora continua con una implantación media (áreas de mejora).

Los resultados de este trabajo tienen importantes implicaciones para los directivos de las Termas de Porto y Norte, ya que proporciona los puntos fuertes y áreas de mejora en el ámbito de la calidad, detectándose la necesidad de mejora en determinados aspectos relacionados con la gestión de los empleados y la mejora continua, lo que constituyen las principales áreas de mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahire, S.L.; Golhar, D.Y. & Waller, M.A. (1996) “Development and validation of TQM implementation constructs”, Decision Sciences, 27(1): 23-56

Albacete, C. A.; Fuentes, M.M. & Lloréns, F.J. (2007) “Service quality measurement in rural accommodation”, Annals of Tourism Research, 34(1): 45-65

Anderson, J.; Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. G. & Devaraj, S. (1995) “A Path analytic model of a theory of Quality Management underlying the Deming Management Method: preliminary findings", Decisions Science, 26(5): 637-657

Antony, J.; Leung, K. & Knowless, G. (2002) “Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries”, International Journal of Quality and Reliability Management, (19): 551-566

Arana, G. & López, F. (2002) “ISO 9000 y rentabilidad empresarial: un estudio empírico en las empresas Vascas”, II Conferencia de Ingeniería de Organización, Vigo, 5-6 de septiembre

Arana, G.; Heras, I.; Ochoa, C. & Andonegi, J.M. (2004) "Incidencia de la gestión de la calidad en los resultados de las empresas: un estudio para el caso de las empresas vascas", Revista de Dirección y Administración de Empresas, (11):131-159

Babbie, E. (1995) The Practice of Social Research. Wadsworth Publishing Company

Benner, M.J. & Veloso, F.M. (2008) "ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective", Journal of Operarions Management, 26: 611-629

Black, S. & Porter, L.J. (1995) "An empirical model for total quality management", Total Quality Management, 6(2):149-164

Black, S. & Porter, L.J. (1996) "Identification of the critical factors of TQM", Decision Sciences, 27(1):1-21

Boulter, L. & Bendell, T. (2002) "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: What the companies think", Measuring Business Excellence, 6(2):37-41

Bou-Llusar, J.C.; Escrig-Tena, A.B.; Roca-Puig, V. & Beltran-Martín, I. (2005) "To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study", International Journal of Quality & Reliability Management, 22(4):337- 353

Brenner, E.L. (2005) "El desarrollo turístico de la región de aguas termales de Goiás, Brasil", Cuadernos de Turismo, 16:105-121

Briggs, S., Sutherland, J. & Drummond, S. (2007) "Are hotels serving quality? Anexploratory study of service quality in the Scottish hotel sector", Tourism Management, 28(4):1006-1019

Brown, A. & Van Der Wiele (1995) "Industry experience with ISO 9000", Asia Pacific Journal of Quality Management, 4(2):8-17

Brown, A.; Van Der Wiele, T. & Loughton, K. (1998) "Smaller enterprises experiences with ISO 9000", International Journal of Quality and Reliability Management, 15(3):273-285

Buttle, F. (1997) "ISO 9000: marketing motivations and benefits", International Journal of Quality & Reliability Management, 14(9):936-947

Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2007) Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas. Madrid: Pearson Prentice Hall. Madrid

Carlsson, M. & Carlsson, D. (1996) "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", International Journal of Quality and Reliability Management*,* 13(7):36-47

Casadesús, M. & Heras, I. (2001) "La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*,* 10(1):55-67

Casadesús, M.; Giménez, G. & Heras, I. (2001) "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry", European Business Review, 13(6):327-336

Casadesús, M.; Giménez, G. & Martí, R. (1998) "La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos. Estudio empírico", Proceedings of the VIII National Congress of ACEDE, September, Las Palmas de Gran Canaria

Casadesús, M.; Heras, I. & Arana, G. (2004) "Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal", Congreso nacional de ACEDE, Murcia

Casadesús, M.; Marimon, F. & Alonso, M. (2010) "The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector", The Service Industries Journal, 30(14): 2457-2474

Claver, E.; Tarí, J.J. & Molina, J.F. (2003) "Critical factors and results of quality management: An empirical study", Total Quality Management, 14(1):91–118

Claver, E.; Llopis, J. & Tarí, J.J. (1999) Calidad y dirección de empresas. Civitas, Madrid

Climent, S. (2005) "Los costes, gastos, burocracia e incremeno de productividad por la certificación en la norma iso 9000 en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la Comunidad Valenciana", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresas, 11(1):245-259

Conca, F.J.; Llopis, J. & Tarí, J.J. (2004) "Development of a measure to assess quality management in certified firms", European Journal of Operational Research, 156(3):683-697

Conti, T. (2007) "A history and review of the European quality award model", The TQM Magazine, 19(2): 112-28

Crosby, P.B. (1979) Quality is Free.The Art of Making Quality Certain. New York, McGraw-Hill. Edición española: La Calidad no Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad. CECSA, México 1987

Cronbach, L. J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika. 16:297-334

Cruz Ros, S. (2007) "Motivos y objetivos de la implantacion de la gestión de la caldad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques", Dirección y Organización, (33) (marzo): 33-73

Deming, W.E. (1982) Out of the Crisis. Auality, Productivity and Competitive Position. MIT, Cambridge. Edición Española: Calidad, productividad y competitividad. La salidad de la crisis. Díaz de Santos, Madrid, 1989

Dick, G.; Gallimore, K. & Brown, C.J. (2001) "ISO 9000 and quality emphasis: an empirical study of front-room versus back-room dominant service industries", International Journal of Service Industry Management, 12(2):114-36

Dick, G.M.P.; Heras, I. & Casadesús, M. (2008) "Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance", International Journal of Operations & Production Management¸ 28(7): 687-708

Dissanayaka, S.M.; Kumaraswamy, M.M.; Karim, K.E & Marosszeky, M. (2001) "Evaluating outcomes from ISO 9000 – certified quality systems of Hong Kong constructors", Total Quality Management, 12(1): 29-40

Easton, G. & Jarrell, S. (1998) "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation", Journal of Business, 71(2): 253-307

EFQM (1999) EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

Escanciano, C. (2000) "Beneficios de la certificación ISO 9000 en España", Forum Calidad, (111), Madrid

Escanciano, C.; Fernández, E. & Vázquez, C. (2001) "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey", The TQM Magazine, 13(3):192-200

Feigenbaum, A.V (1991) *Total Quality Control.* 3rd edition, McGraw-Hill, New York, NY

Flynn, B.F.; Schroeder, R.C. & Sakakibara, S. (1994) "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", Journal of Operations Management, 11:339-366

Garvin, D. (1984) "What does Producto Quality Really Mean?", Sloan Management Reviex, 26(1,):25-43

George, D. & Mallery, P. (1995) SPSS/PC +Step by Step: A simple Guide and Reference. Ed. Wardsworth Publishing Company

Gómez, M.; Danglot, C. & Vega, L. (2003) "Sinopcis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas", Revista Mexicana de Pediatría, 70(2):91-99

Go, F.M. & Govers, R. (2000) "Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness", Tourism Management, 21(1):79-88

Gotzmani, K.D. & Tsiotras, G.D. (2002) "The true motivations behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM", International Journal of Quality, 19(2):151-169

Graefe, A. R. & Vaske, J. J. (1987) "A framework for managing quality in the tourist experience". Annals of Tour-ism Research, 14(3): 390-404

Grandzol, J.R. & Gershon, M. (1998) "A survey instrument for standardizing TQM modeling resarch", International Journal of Quality Science, 3(1):80-105

Hendricks, K.B. & Singhal, V.R. (2001a) "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", Journal of Operations Management, 19(3):269-285

Hendricks, K.B. & Singhal, V.R. (2001b) "The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs", Management Science, 47(3):359-368

Heras, I.; Arana, G. & Casadesús, M. (2006) "A delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM". International Journal of Quality and Reliability Management, 23(7):807-827

Ishikawa, K. (1985) What's Total Quality Control of The Japanese Way. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Jones, R.; Arndt, G. & Kustin, R. (1997) "ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", International Journal of Quality and Reliability Management, 14(7):650-660

Juran, J.M. (1988) Juran on Planning for Quality. The Free Press, Nueva York. Edición española: *Juran y la planificacion para la Calidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990

Kanji, G.K. (1998) "Measurement of Business Excellence", Total Quality Management, 9(7):633-643

Karapetrovic, S. & Willborn, W. (2001) "Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility", Managerial Auditing Journal, 16(6):366-377

Kaynak, H. (2003) "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", Journal of Operations Management, 21(4):405-435

Larsen, B. & Häversjö, T. (2001) "Management by standards real benefits from fashion", European Journal of Operational Research, 17(4):457-480

Leal, A. (1997) "Gestión de Calidad Total en Empresas Españolas: Un análisis Cultural y de Rendimiento", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 6(1):37-56

Lee, T.Y. (1998) "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management.A survey of cer tified firms in Hong Kong", International Journal of Quality and Reliability Management, 15(2):162-177

Luque, T. (2000) Técnicas de Análisis de Datos e Investigación de Mercados. Ediciones Piramide, Madrid

Llopis, J. & Tarí, J.J. (2003) "The importance of internal aspects in quality improvement", International Journal of Quality, 20(3):304-324

Magd, H. & Curry, A. (2003) "ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?",*The TQM Magazine*, 15(4):244-256

Mallak, L.A.; Bringelson, L.S. & Lyth, D.M. (1997) "A cultural study of ISO 9000 certification", International Journal of Quality & Reliability Management, 14(4):328-348

Martínez, M. (2006) "Análisis de la gestión de la calidad total en las entidades gallegas. Un estudio basado en el modelo de Excelencia de la European for Quality Management (EFQM)", *Tesis Doctoral,* Universidad de A Coruña

McAdam R. & Fulton F. (2002) "The impact of the ISO 9000:2000 quality standards in small software firms", Managing Service Quality, 12(5):336-345

Motwani, J. (2001) "Measuring critical factors of TQM", Measuring Business Excellence, 5(2): 27–30

Neumayer, E. & Perkins, R. (2005) "Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000", Economic Geography, 81(3): 237-259

Nicolau, J. & Sellers, R. (2002) "The stock market´s reaction to quality certification: empirical evidence from Sapin", European Journal of Operational Research, 142(3):632-641

Nunnally, J. (1979) Psychometric Theory. McGraw-Hill, New York

Nurosis, M.J. (1993) SPSS. Statistical Data Análisis. SPSS Inc

Powell, T.C. (1995) "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", Strategic Management Journal, 16(1):15-37

Prajobo, D.I. (2005) "The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and services firms", International Journal of Service Industry Management, 16(3):217–228

Quazi, H.A.; Jemangin, J.; Kit, L.W. & Kian, C.L. (1998) "Critical factors in quality management and guidelines or self-assessment, the case of Singapore", Total Quality Management, 9(1):35-55

Ragothaman, S. & Korte, L. (1999) "The ISO 9000 international quality registration: an empirical analysis of implications for business firms", International Journal of Applied Quality Management, 2(1):59-73

Rahman, S. (2001) "Total quality Management practices and business outcome: evidence from a small and medium enterprises in Western Australia", Total Quality Management, March, 12(2):35-49

Rao, S.S.; Raghunathan, T.S. & Solis, L.E. (1998) "The best commonly followed practices in the human resource dimension of quality management in new industrialized countries (NIC): the case of India, China, and Mexico", International Journal of Quality & Reliability Management, 16(3):215-225

Rao, S.S.; Solis, L.E. & Raghunathan, T.S. (1999) "A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument", Total Quality Management, 10(7):1047-1075

Reed, R.; Lemak, D.J. & Montgomery, J.C. (1996) "Beyond process: TQM content and firm performance", Academy of Management Review, 21(1):173-202

Reichel, A., Lowengart, O. & Milman, A. (2000) "Rural tourism in Israel: service quality and orientation", Tourism Management, 21:451-459

Ritchie, L. & Dale, B.G. (2000) "Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process", International Journal of Production Economics, 66(3):241-254

Sánchez Pérez, M. & Sarabia Sánchez, F.J. (1999) "Validez y fiabilidad de escalas", en Sarabia, F.J. (coord..), Metodología para la Investigación en Marketing y Administración de Empresas, Ed. Pirámide, Madrid, 363-393

Saraph, J.; Benson, G. & Schroeder, R. (1989) "An instrument for measuring the critical factors of quality management", Decision Sciences, 20:810-829

Sharma, D.S. (2005) "The association between ISO 9000 certification and financial performance", International Journal of Accounting, 40(2):151-172

Sharpley, R. & Forster, G. (2003) "The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus", Tourism management, 24(6):687-697

Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002) "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000", The International Journal of Quality & Reliability Management, 19(6-7): 902-970

Singels, J.; Ruël, G. & Van De Water, H. (2001) "ISO 9000 series certification and performance", International Journal of Quality & Reliability Management, 18(1):62-75

Stevenson, H.T., Barnes, C.F. (2001) "Fourteen years of ISO 9000: impact, criticisms, costs, and benefits", Business Horizons, No.May-June, pp.45-51

Sureshchandar, G.S.; Rajendran, C. & Anantharaman, R.N. (2001) "A conceptual model for total quality management in service organizations", Total Quality Management, 12(3):343-363

Tan, L. & Gilbert, L. (2001) "ISO 9000: the answer for Total Quality Management implementation? The Malaysian case", Total Quality Management, 12(2):223-229

Tang, S.L. & Kam, C.W. (1999) "A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong", International Journal of Quality & Reliability Management, 16(6):562-74

Tarí & Molina, F.J. (2002) "Quality Management Results in ISO 9000 Implementation Practices", International Journal of Quality & Reliability Management, 12(7):10-27

Terlaak, A. & King, A.A. (2006) "The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signalling approach", Journal of Economics Behavior & Organization, 60:579-602

Terziovski , M.; Power , D. & Sohal , A.S. (2003) "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance", European Journal of Operational Research, (146):580-595

Torre, G.P., Adenso-Diaz, B. & Gonzalez, A.B. (2001) "Empirical evidence about managerial issues of ISO certification", The TQM Magazine, 13(5):355-60

Tsaur, S. & Lin, Y. (2004) “Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior”, Tourism Management, 25(4):471-481

Van Der Wiele, A.; Williams, R. & Dale, B.G. (2000) “TQM: is a fad, fashion, or fit?”, Quality Management Journal, 7(2):65-67

Vloeberghs, D. & Bellens, J. (1996) “Implementing the ISO 9000 standards in Belgium”, Quality Progress, 29(6):43-48

Wall, G. (1995) “Turismo y patrimonio. Necesidad de estudios comparados”, Estudios y Perspectivas en Turismo, 4(4):340-350

Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. & Marchington, M. (1998) Managing with Total Quality Management. Theory and Practice. MacMillan, Nueva York, Hong Kong

Yahya, S. & Goh, W.K. (2001) ”The implementation of an ISO 9000 quality system”, International Journal of Quality & Reliability Management, 18(9):941-66

Zaramdini, W. (2007) “An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: The UAE experience”, International Journal of Quality & Reability Mangement, 21(5):472-491

Zhang, Z. (2000) “Quality management in China”, The TQM Magazine, 12(2):92-105

Recibido el 16 de mayo de 2012
Correcciones recibidas el 18 de julio de 2012
Aceptado el 27 de julio de 2012
Arbitrado anónimamente

El SISTEMA DE OFERTA DE RESTAURANTES DE ALTA GASTRONOMÍA
Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo

Anne Karmen Gomes Teixeira[*]
Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa[**]
Anderson Gomes de Souza[***]
Universidad Federal de Pernambuco
Recife - Brasil

Resumen: *Este estudio tiene por objetivo verificar cómo se constituye el sistema de la oferta de los restaurantes de alta gama según los conceptos del marketing sensorial. La investigación destaca que los componentes de la oferta de esos restaurantes son elementos que poseen dimensiones sensoriales múltiples y por lo tanto, posibles de promover experiencias de consumo gratificantes o extraordinarias para los consumidores. Es una investigación cualitativa y se optó por el método estudio de múltiples casos. Fueron seleccionados cuatro restaurantes que presentaban componentes indispensables para el análisis de los sistemas de oferta considerando la perspectiva sensorial; y poseían características potenciales para proporcionar a los clientes una experiencia de consumo completa. Para la recolección de datos se emplearon las técnicas de observación directa y entrevistas individuales semiestructuradas. Para la interpretación de los datos se utilizó la técnica de análisis de contenido. Los resultados obtenidos indicaron que los sistemas de oferta de los restaurantes investigados se conforman con elementos planeados deliberadamente por sus propietarios para estimular los sentidos y el imaginario de los consumidores, y que esos elementos crean y desarrollan experiencias de consumo significativas y únicas para sus clientes.*

PALABRAS CLAVE: experiencia de consumo, hospitalidad, alta gastronomía.

Abstract*: The Supply System of High Gastronomy Restaurants: A Sensorial Perspective on Consumption Experiences. This study investigates from de viewpoint of sensory marketing the constituting elements of the supply systems of haute cuisine restaurants. It highlights that such restaurants offer elements with multiple sensory dimensions, and therefore that they make it possible to provide rewarding or extraordinary experiences for consumers. The research is qualitative, and the method chosen was the study of multiple cases. We selected four restaurants with the elements needed for the analysis of their supply systems based on perspective and sensory characteristics. These characteristics were those which possess potential to provide customers with a complete consumer experience. Data collection techniques include direct observation, and semi-structured individual interviews. When interpreting the data we used the technique of content analysis. The results indicated that the supply systems of the restaurants surveyed were deliberately designed by its*

[*] Graduada en Hotelería por la Universidad Federal de Pernambuco (Brasil). E-mail: anne_karmen@hotmail.com
[**] Licenciado en Turismo por la Universidad Federal do Pará, Belém, Brasil y Master y Doctora en Administración por la Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil, donde se desempeña como profesora adjunta del Departamento de Hotelería y Turismo y del posgrado en Administración. E-mail: lourdesbarbosa@gmail.com
[***] Doctorando en Administración por la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Brasil y Master en Administración por la misma institución. Especialista en Marketing, Advertising and International Business Communications por el MLS International Collage, Bournemouth, Reino Unido, y graduado en Turismo por la Universidad Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, Brasil donde se desempeña como Profesor temporario del Departamento de Hotelería y Turismo. E-mail: son_ander@hotmail.com

owners in order to stimulate the senses and the imagination of consumers, and that these elements work together to create consumer experiences which are meaningful and unique to customers.

KEY WORDS: consumption experience, hospitality, haute cuisine.

INTRODUCCIÓN

Principalmente los restaurantes de alta cocina han desarrollado una nueva retórica gastronómica. Se trata de un concepto en el cual el consumo de alimentos deja de tener como único objetivo la nutrición y adquiere múltiples significados, ya que el consumidor de hoy no busca sólo alimentar el cuerpo sino vivir experiencias de consumo. En este contexto, crear un ambiente representado por el punto de venta, que estimule los cinco sentidos y despierte reacciones cognitivas, afectivas y de comportamiento se convierte en una necesaria herramienta de marketing, que debe ser utilizada por los restaurantes.

Las características que componen la oferta de un restaurante pueden influenciar al consumidor y proporcionar una experiencia de consumo que puede ir de lo gustativo a lo multisensorial. En este estudio se busca mejorar la comprensión de los elementos que componen la oferta de servicios de restaurantes de alta cocina, utilizando como soporte teórico al marketing sensorial para entender la experiencia de consumo.

Ante las modificaciones sufridas por el sector de servicios, representadas principalmente por el aumento de la competencia y la evolución en el proceso de decisión de compra de los consumidores, las empresas son empujadas a repensar las maneras de vender sus productos y/o servicios y de relacionarse con sus clientes (Héla, 2003). En este contexto, los gestores de las empresas son impulsados a usar nuevas formas para atraer consumidores, estimularlos a comprar y crear una relación estable con los clientes, ampliando el concepto global de su oferta (Filser, 2003).

Heung & Tianming (2012) y Lemoine (2003) señalan que entre las formas de acción que disponen los gestores, la creación de un ambiente específico en el punto de venta, a través de elementos sensoriales, constituye una alternativa cada vez más usada por las empresas de servicios. El ambiente se refiere a los elementos del lugar que pueden ser controlados por quien ofrece el servicio y que pueden influenciar las reacciones de los consumidores, descriptas en términos sensoriales por medio de los cinco sentidos (Rieunier, 2004; Bellos & Kavadias, 2011).

La toma de consciencia de que la naturaleza del servicio no es utilitaria lleva a considerar que su consumo es gobernado principalmente por motivos de orden emocional (Helá, 2002). Esta nueva concepción impulsa a las empresas a utilizar un mayor número de elementos simbólicos en la composición de su sistema de oferta y esto muestra la expansión de la cual fue objeto (Hetzel, 2004). Se puede afirmar que los aspectos emocionales pasaron a ser más valorados que aquellos de orden

racional, pues conforme afirma Kohel (2004) en los ambientes cuyas características sensoriales son puestas en evidencia el consumidor se deja llevar más por sus impulsos y emociones que por la razón.

En este estudio se busca entender cómo se constituye el sistema de oferta de los restaurantes de alta gastronomía, considerando que no se limita únicamente a las preparaciones culinarias, sino que también abarca el lugar, su arquitectura, la decoración y la escenificación de los servicios. Todos estos aspectos se unirán para crear un ambiente que transmita sensaciones significativas y únicas para el consumidor. Se intentó analizar el sistema de oferta de la alta cocina propuesto por algunos restaurantes de la ciudad de Recife, identificando los elementos que componen su oferta y si contribuyen a proporcionar a sus clientes una experiencia de consumo sensorial completa.

Frente a este contexto, estudiar este tema resulta importante en la medida en que no existen estudios similares en Brasil que presenten relevancia académica, en relación a la temática elegida (marketing sensorial y experiencia de consumo), y práctica, en relación al campo de investigación definido (restaurantes gastronómicos).

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan los principales conceptos teóricos que dan respaldo a esta investigación. Entre los constructos analizados se pueden citar: el sistema de oferta de los restaurantes gastronómicos, el marketing sensorial, las experiencias de consumo y la concepción sensorial de estas experiencias en los restaurantes.

El sistema de oferta de los restaurantes gastronómicos

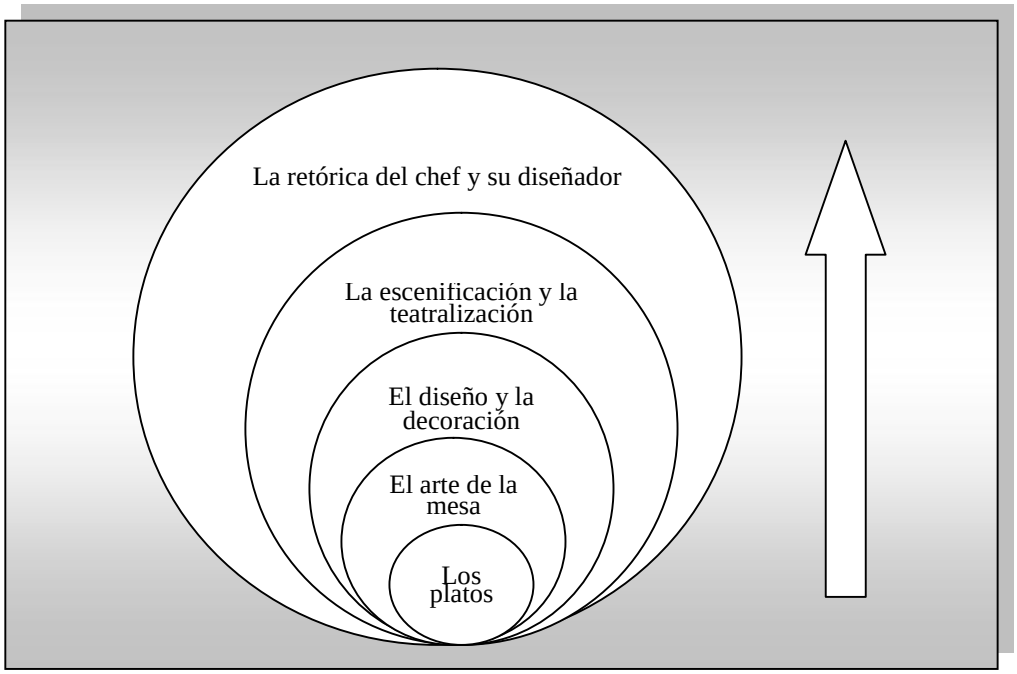
Para muchos consumidores los restaurantes dejaron de ser sólo un lugar donde se paga una cuenta por un almuerzo y pasaron a tener significados más simbólicos (Hanefors & Mossberg, 2003). Desde el punto de vista instrumental al comer en un restaurante se busca satisfacer las necesidades de alimentación. Pero, desde una perspectiva hedonista, comer en un restaurante puede representar *"la experiencia de tomar un excelente almuerzo" (*Hansen *at al*., 2005: 135).

Los consumidores de hoy buscan no sólo adquirir o consumir productos y servicios, sino también vivir experiencias agradables (Rieunier, 2004, Bellos & Kavadias, 2011). Este cambio en la racionalidad del consumidor impulsa a las empresas de servicios a buscar nuevas formas de atraer y mantener a los clientes. Así, los lugares de consumo de servicios no solo buscan tener un carácter exclusivamente utilitario (Filser, 2002) sino también un significado más amplio. Los elementos sensoriales del ambiente como el olor, la temperatura, la música, entre otros, pueden revelarse como instrumentos capaces de recrear un universo de consumo hedonista y responder a las motivaciones afectivas de los individuos (Helá, 2003; Su, 2011). Hetzel (2004) menciona que el sistema de oferta

propuesto por algunos restaurantes no se limita a las preparaciones culinarias sino que engloba el lugar, la arquitectura, el diseño y la escenificación, creando un espacio que producirá algo extremadamente único. El chef surge como un componente de esta oferta que actúa en conjunto con los demás elementos para promover un fenómeno de experiencias. El autor dice que en esta nueva forma de sistematizar la oferta, el cliente es ubicado en el centro del proceso y su vivencia es de naturaleza puramente experimental.

La Figura 1 presenta los componentes que integran el nuevo sistema de oferta de alta cocina, que es complejo y global. Se destaca que este modelo sirvió de base para analizar los constructos de este estudio.

Figura 1: La globalización y complejización del sistema de oferta de la alta cocina



Fuente: Hetzel (2004: 75)

De acuerdo a la Figura 1, la oferta de los restaurantes evolucionó de la supremacía puramente gustativa a una total estimulación, incluyendo la participación del chef. Como forma de contribución a la propuesta de Hetzel (2004), este estudio amplía su interpretación en relación al sistema de oferta de restaurantes, estableciendo un vínculo más próximo con el marketing sensorial, ligando cada uno de los elementos de ese sistema a los cinco sentidos. Así, se puede señalar que los platos servidos en el restaurante estimulan el gusto y el olfato. A esto se suma el arte de la mesa (la disposición de platos, cubiertos, copas, servilletas, manteles, etc.), el diseño y la decoración, que se refieren a la vista y al tacto. Mientras que la escenificación permite incluir el oído, indicando una estimulación plenamente plurisensorial. La escenificación y la teatralización permitirán que el chef desarrolle un abordaje más global e integre el conjunto del sistema de la oferta, equilibrando los diferentes

elementos de la estimulación sensorial y creando algo grandioso para el cliente (Hetzel, 2004, Hultén, 2012).

Este proceso de composición y sofisticación de la oferta visto de forma holística incluye la participación del chef, quien con su retórica crea el discurso central de la oferta propuesta al cliente. Esta es una manera formal de ser coherentes con el consumidor ofreciendo una interpretación sensorial que le permite comprender el verdadero sentido de la propuesta del restaurante en vez de percibir sólo de manera organoléptica (por medio de las características de los platos y bebidas). La creación de la oferta de los restaurantes gastronómicos debe ser sistematizada considerando la perspectiva del marketing sensorial, que resalta el uso de los elementos multisensoriales (los sentidos) del ambiente para proporcionar a los clientes una experiencia de consumo significativa (Hetzel, 2004).

El marketing sensorial

El marketing sensorial fue popularizado recientemente en la comunidad científica y gerencial a partir de 2002, debido a la reunión de diversas publicaciones sobre el tema. La convergencia de estos trabajos permitió formular la siguiente definición: *el marketing sensorial es el conjunto de variables de acción controladas por el productor y/o distribuidor para crear alrededor de los productos o servicios un ambiente multisensorial específico por medio de las características del producto/servicio, a través de la comunicación a su favor o a favor del ambiente del punto de venta* (Filser, 2003: 6).

Kotler (1973-1974) fue el precursor en la idea de la influencia del ambiente físico del punto de venta en el comportamiento del consumidor. El autor definió la atmósfera como la creación de un ambiente de compra que produce efectos específicos en los individuos, capaces de aumentar la probabilidad de consumo. Bitner (1992) propuso un marco conceptual de la influencia de la atmósfera del lugar en el comportamiento de los clientes, abriendo el camino hacia el marketing sensorial.

El marketing sensorial surge con el intento de cubrir algunos baches dejados por el marketing tradicional, que parte del principio de que los clientes evalúan las características funcionales de los productos, comparan y eligen de acuerdo con sus necesidades. Considera que la competencia ejerce fuerza en las categorías de los productos bien definidos y ve a los consumidores como agentes racionales. Es decir que el proceso de decisión de compra se descompone en varias etapas racionales (Kohel, 2004). Por otro lado, el marketing sensorial se relaciona con las experiencias vividas por los clientes y éstas poseen dimensiones sensoriales, emocionales, cognitivas, de comportamiento y racionales (no sólo funcionales). Intenta analizar el consumo como un todo y verifica la adecuación de los productos a las expectativas de los clientes, así como la manera de concebirlo y la valoración de un ambiente atractivo. Así, el cliente es guiado más por sus impulsos y emociones que por la razón (Kohel, 2004).

Esta práctica comercial es cada vez más utilizada por las empresas porque presenta algunas ventajas. Entre las razones para usar el marketing sensorial Rieunier (2004) y Krishna (2011) destacan que la competencia entre las empresas es cada vez más intensa, impulsando el surgimiento de una nueva forma de organización de los espacios comerciales relacionada con los cambios en los deseos y necesidades de los consumidores que buscan experiencias de consumo placenteras.

Pine & Gilmore (1999) y Bellos & Stylianos (2011) señalan que las organizaciones que tienen más posibilidades de sobrevivir en la nueva era del marketing son las que tienen éxito al codificar y evidenciar las experiencias de consumo particulares. En este aspecto la teatralización resulta la mejor forma de obtener una ventaja competitiva. La teatralización considera el lugar como un teatro en el cual deben mostrarse los productos o servicios ofrecidos (Rieunier, 2004). Se trata de manipular varios elementos: los actores (personal), sus habilidades y su comportamiento, a través de la gestión de la "escenografía" del ambiente, la iluminación, la disposición de los elementos, la decoración y la música, buscando ofrecer al cliente una experiencia de consumo distintiva que se desarrolla en un ámbito de servicio lúdico y atractivo (Helá, 2002, Hultén, 2011). Los individuos fundamentan sus interpretaciones sobre los espacios comerciales según como perciben las instalaciones y esta percepción posee indicaciones sensoriales (Bateson & Hoffman, 2001). Así, el marketing sensorial del lugar requiere los cinco sentidos del consumidor en forma simultánea (Kohel, 2004). Los sentidos pueden ser usados para apelar a las sensaciones intensificando las reacciones de los consumidores y proporcionando experiencias de consumo.

El sentido de la vista proporciona a los consumidores más información que cualquier otro sentido. La estimulación visual puede ser definida como el proceso de interpretación de esos estímulos que provoca una percepción visual (Bateson & Hoffman, 2001). Rieunier (2004) afirma que el 80% de la información del interior de un espacio comercial es visual. Así, el uso de colores, formas, tipo de iluminación y elementos decorativos es de extrema importancia para estimular al consumidor. Los colores pueden afectar el comportamiento del consumidor: a) alterar o influir sobre otras percepciones visuales; b) actuar sobre otras modalidades sensoriales (tacto, olfato, oído y gusto); c) activar reacciones fisiológicas y modificar el estado de equilibrio orgánico del individuo; d) producir reacciones emocionales en los consumidores (Rieunier, 2004).

Las percepciones de las formas son creadas a partir de varias fuentes como el uso y colocación de estantes, espejos y ventanas, o el diseño de papel para paredes. Usar formas semejantes y/o diferentes para diseñar ambientes puede crear un efecto visual de equilibrio, contraste o choque, y provocar reacciones (positivas o negativas) en los consumidores (Bateson & Hoffman, 2001).

La iluminación del ambiente constituye un elemento bastante importante en la estimulación sensorial del consumidor. Los estudios muestran que la intensidad de la luz de un ambiente refleja directamente el tiempo de permanencia en un determinado lugar, la cantidad de productos o servicios consumidos y el humor de los individuos (Rieunier, 2000).

En cuanto a los estímulos auditivos, los estudios han mostrado que el ambiente sonoro merece una atención particular porque puede influenciar las reacciones de los clientes durante el consumo (Rieunier, 2004). La música, por ejemplo, puede actuar sobre el individuo de modo afectivo, cognitivo y de comportamiento. De manera afectiva, la música puede aumentar el placer durante las compras y dejar a los clientes de buen humor. Cognitivamente, el uso de música puede reforzar la imagen del negocio e influenciar el consumo. La música también puede actuar sobre el comportamiento de los consumidores. El ritmo de la música puede influenciar el tiempo de permanencia de los clientes en el lugar. La música con ritmos más acelerados tiende a acelerar el consumo y la música más calma puede prolongar el tiempo de consumo (Rieunier, 2004). La música del lugar de consumo debe estar en equilibrio con la propuesta del emprendimiento para que los clientes se identifiquen con lo que se está tocado. Asimismo, es importante que la música esté de acuerdo con las características de los consumidores (Rieunier, 2000; 2004).

Los olores que impregnan el lugar también son elementos que pueden ser usados para estimular a los consumidores. La gestión del ambiente olfativo del lugar (punto de venta) no es una práctica reciente. Aunque actualmente se trabaja de forma sistemática para difundir olores específicos en los espacios comerciales. Rieunier (2004) aborda ampliamente la capacidad de los olores para evocar recuerdos y suscitar emociones. De acuerdo con la carga afectiva asociada al olor el consumidor se transportará o no a través del tiempo y el espacio. Los olores poseen condiciones que favorecen el sentimiento de nostalgia y combinan dimensiones que pueden ser positivas o negativas. Los perfumes, por ejemplo, son herramientas potenciales para brindar una experiencia hedónica a los consumidores.

La difusión de olores agradables puede mejorar la evaluación de los productos o servicios por parte de los clientes, así como la imagen del negocio. Los olores pueden influir en el tiempo de consumo empleado. Lipman (1990) afirma que los olores agradables aumentan el tiempo que los consumidores permanecen en un lugar. Mientras que Rieunier (2004) señala que los olores desagradables generan comportamientos de fuga. La percepción y memorización de olores presentan algunas especificidades que pueden ser explicadas por el *Síndrome de Proust* (Rieunier, 2004: 92). Este síndrome se caracteriza por la longevidad de la memoria olfativa y su fuerte contenido emocional. No todas las personas son capaces de sentir determinados olores, pues el aprendizaje desempeña un papel particularmente importante en la percepción de éstos. Las experiencias vividas por los individuos hacen que los olores sean más familiares y facilitan la percepción de diferentes aromas.

Las sensaciones táctiles fueron poco estudiadas en marketing. No obstante, parece que esa sensación ya no puede ser ignorada por los gestores de los puntos de venta, dada la influencia que ejerce en el comportamiento del consumidor. A partir de las observaciones sobre el trabajo que algunos negocios con características más innovadoras realizaron, se empezó a reflexionar sobre los efectos que el sentido del tacto podría tener en las reacciones de los consumidores (Rieunier, 2004).

Rieunier (2000; 2004) distingue dos tipos de sensaciones táctiles: voluntarias e involuntarias. Las primeras surgen conscientemente al tocar algún producto u objeto. Por medio de este tipo de sensaciones es posible evaluar características como textura, composición o calidad y disfrutar del placer de estar tocando determinado producto (el tejido de un mantel o una copa de cristal). Las sensaciones involuntarias necesitan estudios más profundos. Para Rieunier (2004), aún cuando un consumidor no está tocando voluntariamente un elemento, las diversas sensaciones táctiles provocadas pueden brindar información muy variada. Así, cuando estas sensaciones son vinculadas al punto de venta, portan sentidos y significados.

En cuanto al paladar no existen muchos estudios sobre su influencia en las reacciones de los consumidores. Para Kotler (1973-1974) es un elemento muy importante en la composición del sistema de oferta de restaurantes. Rieunier (2004) analizó el uso del paladar en las tiendas y destacó tres formas de empleo del mismo: la creación de restaurantes o pequeños cafés dentro de las tiendas, la degustación de productos que son vendidos en las tiendas y la degustación gratuita de algunos productos que son colocados con fines decorativos. La autora afirma que a pesar de que es una práctica cada vez más frecuente, su verdadera importancia aún se desconoce tanto desde el punto de vista académico como gerencial. No obstante, se puede constatar que en la mayoría de los casos las grandes tiendas se especializan en incluir esta variable buscando transformar sus espacios comerciales. Para esto es preciso elaborar una oferta gustativa congruente con la imagen de la tienda y con los deseos de los clientes. Kohel (2004) aborda el paladar a partir de otra perspectiva y se refiere a este sentido como “marketing gustativo”. Según el autor esta modalidad está directamente relacionada con los atributos intrínsecos de los productos (características organolépticas de los alimentos). El gusto es una herramienta eficaz de diferenciación estudiado por las empresas para comprender las especificidades de los sabores de los alimentos y diferenciarse de los competidores por medio de la oferta de productos sabrosos y de calidad. Este estudio puede contribuir a entender mejor el elemento paladar y su influencia en el conjunto de la oferta de las empresas.

Ante lo expuesto es importante destacar que las prácticas tradicionales de uso de los elementos del ambiente del punto de venta para concebir los espacios comerciales se basan en el buen sentido de los gestores y en la simple manipulación de los componentes del ambiente (música, iluminación, olores, etc.). Sin embargo, esta práctica intuitiva cede espacio al estudio de los componentes sensoriales del ambiente de forma sistemática. De ese modo, la creación de los ambientes de consumo reposa sobre un concepto global de la atmósfera del punto de venta, considerando no sólo el ambiente (las características sensoriales del lugar) sino también el diseño y las dimensiones sociales del punto de venta (Lemoine, 2004).

Las empresas que privilegian una visión holística del ambiente pueden ofrecer a sus clientes recompensas hedónicas que provienen de la estimulación sensorial y también de la interacción con el diseño del lugar y con los empleados (Lemoine, 2004). El marketing sensorial es un instrumento

importante para la gestión del ambiente del lugar porque busca estimular todos los sentidos y la imaginación del consumidor por medio del uso de los elementos del ambiente.

Las experiencias de consumo

El concepto de experiencia entró en el campo del comportamiento del consumidor y del marketing con Holbrook & Hirschman (1982), quienes abordaron la experiencia como un acontecimiento personal con un significado emocional importante, fundamentada en la interacción con estímulos (productos y/o servicios consumidos). La experiencia debe ser tratada como un elemento importante de la vida del consumidor de hoy, un consumidor que está en busca de sentido. En este aspecto, una experiencia es un tipo de oferta para ser sumada a los productos y servicios para ofrecer algo adaptado a las necesidades del consumidor posmoderno (Schmitt, 1999; Su, 2011). Bajo esta perspectiva el consumo de productos y servicios deja de tener características únicamente objetivas, funcionales o racionales y pasa a contener una dimensión experiencial.

Esta visión hedónica del consumo que se contrapone a la perspectiva utilitaria y funcional de los productos y servicios se refiere a lo que Holbrook & Hirschman (1982) designaron como experiencias de consumo. El concepto de consumo hedónico evolucionó y dio origen al marketing experiencial o marketing de experiencia, siendo Schimitt (1999) su principal investigador. Para este autor, las principales razones que impulsaron el surgimiento del marketing experiencial fueron: la omnipresencia de la tecnología de la información, la supremacía de las marcas y la ubicuidad de las comunicaciones integradas y del entretenimiento. Para el marketing experiencial (Pine & Gilmore, 1999; Schmitt, 1999) el consumidor compra los productos o servicios no tanto por sus atributos funcionales sino por las experiencias emocionales que le proporcionan.

De acuerdo con Holbrook & Hirschman (1982) algunas formas de consumo como comer o vestirse brindan beneficios objetivos y tangibles, pero también incluyen componentes subjetivos, hedónicos o simbólicos. Una experiencia de consumo varía en un continuo de componentes instrumentales/hedónicos, tangibles/intangibles y objetivos/subjetivos. Así, una empresa que desea proporcionar experiencias significativas de consumo a sus clientes debe procurar enriquecer el posicionamiento del producto/servicio por medio del desarrollo de componentes con características más experimentales que utilitarias.

Holbrook (2000) dice que en los productos/servicios en los cuales domina la experiencia el consumidor debe decidir considerando la imaginación, las emociones y el hedonismo, como es el caso de los restaurantes gastronómicos. Este enfoque, donde la empresa utiliza elementos para estimular las experiencias de consumo, se relaciona con la teoría del marketing sensorial abordada en este trabajo, cuyo objetivo es estimular todos los sentidos y la imaginación del consumidor para favorecer al producto, la compra y al consumo (Schmitt, 1999). Por lo tanto, la experiencia de frecuentar un determinado restaurante puede relacionarse con el desarrollo de productos y servicios

que revelen el “aspecto experiencial” (la producción de una experiencia de consumo estimulada por lo que la empresa ofrece y su relación con el consumidor).

Hay que destacar que las experiencias son acontecimientos individuales que ocurren como respuesta a algún estímulo. No son espontáneas sino inducidas, y tienen referencia e intencionalidad (Schmitt, 1999; Bellos & Kavadias, 2011). Pine & Gilmore (1999) dicen que una experiencia ocurre cuando una empresa usa al servicio como un escenario o al producto como un elemento para involucrar al cliente y crear algo memorable para él. Para el marketing experiencial una buena experiencia es memorable (Pine & Gilmore, 1999), lo que permite al consumidor explorar todos sus sentidos (Schmitt, 1999) por medio de las características de la oferta que la empresa comercializa.

Hanefors & Mossberg (2003) presentaron las características de la oferta de experiencias extraordinarias en servicios de restaurantes. Las experiencias extraordinarias deben ser atípicas o no usuales (nuevas o escasas de cotidianeidad). Destacaron que la oferta de servicios de restaurantes, con características más hedónicas que utilitarias, puede distinguirse por su función económica que se caracteriza por la escenificación de los servicios en oposición a la entrega simple. En cuanto a la naturaleza de la oferta, que es intangible, puede asumir un carácter estandarizado o personalizado. Este último es característico de las experiencias extraordinarias que deben quedar en el recuerdo del consumidor como algo positivo y memorable.

La personalización es mencionada como un atributo clave del servicio. Para ofrecer una experiencia memorable a los clientes es necesario superar las bases relativas a la estandarización y llegar a la personalización, que se trata de un trabajo volcado a las necesidades específicas de cada cliente (Holbrook & Hirshcman, 1982) y es bien característico de los restaurantes de alta cocina. Para los servicios basados en los sistemas de personalización el método de oferta es declarado durante el proceso de consumo, o sea que la experiencia es revelada durante el consumo del servicio. Pues los productores sienten las necesidades de cada cliente y van adecuando el servicio simultáneamente. Los consumidores recibirán no sólo beneficios por el consumo de los servicios, sino también un tipo de sensación que debe ser realizada en etapas y realimentada constantemente (Hanefors & Mossberg, 2003).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El intento por comprender un fenómeno complejo de forma global, como es el caso de esta investigación, refuerza la necesidad de usar métodos cualitativos (Neves, 1996). Por medio de este tipo de estudios es posible conseguir *insights* sobre asuntos que difícilmente serán obtenidos por métodos estructurados de investigación (Aaker *et al*., 2001). Así, se decidió utilizar una metodología cualitativa en función del problema de investigación, que procuró analizar el tema en profundidad.

Siguiendo la naturaleza cualitativa de la investigación se optó por un abordaje de múltiples casos, por tratarse de un método que analiza en profundidad la unidad en estudio. Se trata de una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real (Yin, 2005). Se eligió este método para permitir una convivencia más próxima de los investigadores con el fenómeno investigado, permitiendo observar las unidades de estudio de forma holística. El uso de este método consideró la necesidad de identificar las características de sus sistemas de oferta en los establecimientos estudiados, para confrontar los datos con el marco teórico del estudio y establecer conclusiones más sólidas.

Selección de los casos y unidades de análisis de la investigación

Considerando el objetivo central de esta investigación se seleccionaron cuatro casos, que respondieron a un relevamiento preliminar realizado en la edición especial de la revista *Veja Recife – O Melhor da Cidade 2007* (VEJA, 2007). Para esta edición, la publicación seleccionó 10 jurados para elegir los mejores establecimientos gastronómicos de la ciudad, así como el chef del año. El jurado eligió los mejores restaurantes por categorías y una clasificación general de los diez mejores restaurantes de la ciudad.

A partir de esta clasificación general los investigadores eligieron cuatro restaurantes: Restaurante Ponte Nova (chef Joca Pontes), Restaurante Pomodoro Café (chef Duca Lapenda), Restaurante Oficina do Sabor (chef César Santos) y Restaurante É (chef Douglas Wan Der Ley). La selección se realizó después de analizar las características de cada restaurante y estos cuatro fueron elegidos por poseer los componentes indispensables para estudiar los sistemas de oferta según los elementos indicados por Hetzel (2004). Es decir que el conjunto de los elementos que forman su producto global presentaron algunas características que los investigadores consideraron potenciales para brindar a los clientes una experiencia de consumo sensorial completa y merecedores de un análisis más profundo.

Las unidades del estudio para cada restaurante fueron el ambiente de consumo y sus respectivos propietarios/chefs. La elección de estas unidades de análisis se dio porque son representativas del fenómeno investigado. El ambiente de consumo presenta elementos que integran el sistema de oferta de restaurantes de alta cocina y el chef completa este sistema (Hetzel, 2004), ofreciendo información sobre la oferta del restaurante.

Plan de recolección de datos

La recolección de información se basó en fuentes de datos primarios y secundarios para ofrecer el soporte necesario para el análisis de los resultados (Aaker, *et al*., 2001). Los datos primarios fueron obtenidos a partir de la información recolectada por medio de las observaciones y las entrevistas. Los datos secundarios surgieron de la información recolectada por medio de la investigación en los

bancos de datos, de la revisión bibliográfica y de la investigación en los sitios de internet de las empresas objeto de estudio. Así, se obtuvieron datos más precisos sobre las características de la población de interés, posibilitando establecer las conclusiones del estudio.

Las observaciones directas se caracterizan por ser un método que permite al investigador evaluar minuciosamente las características del ambiente de servicio (Patton, 2002). Las observaciones se realizaron de forma sistemática con anotaciones en un diario de campo. Para analizar el fenómeno de manera global los investigadores degustaron algunos platos en los restaurantes estudiados, por tratarse de un componente importante del sistema de oferta. Siguiendo a Hetzel (2004) el plan de observación contempló aspectos como: decoración del ambiente, estructura física, organización del espacio, disposición de las mesas, iluminación, climatización, música ambiental, olores predominantes, vestimenta de los empleados, cantidad de empleados, actitudes y reacciones de los empleados, atención, interacción con los clientes, aspectos generales de los platos servidos, presencia del chef en el salón, actitudes y reacciones del chef, e interacción entre el chef y los consumidores.

Las observaciones fueron realizadas por los propios investigadores durante cuatro semanas. Una semana en cada restaurante trabajando de martes a sábado, ya que los emprendimientos tenían diferentes días de funcionamiento y debían ser analizados en períodos similares. Las observaciones fueron del 3 al 28 de julio de 2007. La cantidad de observaciones realizadas permitió desarrollar una visión global del fenómeno en estudio, adoptando el criterio de saturación de datos y considerando el tiempo y los recursos disponibles para su realización (Patton, 2002). Las observaciones se hicieron durante la cena (entre las 19 y las 23) para establecer un patrón de similitud en todos los casos.

Además de la observación directa se realizaron entrevistas con los propietarios/chefs de los restaurantes analizados. La entrevista individual se presenta como otra forma para obtener datos, pues busca entender el significado que los entrevistados atribuyen a las cuestiones relacionadas con el tema estudiado a partir de las suposiciones del investigador (Aaker *et al*., 2001). El tipo de entrevista utilizada fue la semiestructurada pues puede cubrir una lista específica de temas. Las preguntas de la misma se formularon considerando los criterios adoptados para elaborar los sistemas de oferta de los restaurantes. Se tuvieron en cuenta los elementos que componen sus ofertas en base al concepto sensorial del marketing y al motivo de la creación de las experiencias de consumo en los restaurantes. Por medio de este método se recolectó información substancial para complementar los demás datos obtenidos y dar mayor consistencia a los resultados de esta investigación.

Las entrevistas fueron realizadas en los restaurantes en el mes de agosto de 2007 en un horario diferente del de atención al público. Las entrevistas con los chefs Duca Lapenda y Joca Pontes se hicieron el 1 de agosto, con el chef César Santos el 4 y con el chef Douglas Wan Der Ley el 5. Todas las entrevistas fueron realizadas por única vez por los investigadores por tener mejor dominio del

tema y grabadas utilizando un grabador digital. También aquí se empleó el criterio de saturación de datos indicado por Patton (2002) y no se necesitaron entrevistas complementarias.

Este estudio se define como una revisión bibliográfica con el fin de crear un marco teórico específico para los constructos desarrollados en el mismo. Se consultaron libros especializados y se utilizaron los principales medios académicos como el Proquest, EBSCOHost y Periódicos CAPES, donde se consultaron los artículos de las principales revistas del área de estudio. Además, se realizaron entrevistas específicas sobre el tema y consultas en los sitios de internet de los restaurantes.

Plan de análisis de los datos de la investigación

El análisis de los datos se realizó confrontando el marco teórico del trabajo con la información obtenida con las técnicas de recolección de datos, y por medio del análisis de contenido. Para Duarte (2002) el material recolectado debe ser organizado y categorizado de acuerdo con criterios relativamente flexibles y previamente definidos, considerando los objetivos de la investigación. Así, inicialmente se hizo un análisis teórico de la bibliografía que sirvió de base a este estudio, se identificaron las categorías analíticas y se establecieron los constructos. Las categorías analíticas mencionadas dieron soporte al análisis de este estudio.

La base teórica fue construida a partir de algunos puntos principales: el sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía, el marketing sensorial, las experiencias de consumo y la concepción sensorial de las experiencias de consumo en restaurantes. Además del análisis teórico se utilizó el análisis de contenido para evaluar la información recolectada en las observaciones y entrevistas. Esta técnica ha sido ampliamente utilizada en los estudios científicos de diversas áreas, pues no es sólo un instrumento sino un conjunto de herramientas que puede ser conjugado con otras técnicas o puede ser utilizado como método único. Bardin (1977) define este método como un conjunto de técnicas de análisis que mediante procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes busca obtener indicadores (cuantitativos o no) que permitan la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción de esos mensajes.

Siguiendo el modelo propuesto por Bardin (1977) el análisis de contenido de la información obtenida en este estudio se realizó en tres etapas. Primero se organizaron las ideas iniciales de esta investigación obteniendo un esquema preciso para desarrollar las operaciones sucesivas en un plan de análisis. Posteriormente, se realizó una administración sistemática de las decisiones tomadas durante la primera etapa a través de la codificación de la información obtenida en función de métodos previamente establecidos. Finalmente, los resultados recolectados en las observaciones y entrevistas fueron tratados para hacerlos significativos y válidos. Así, la técnica de análisis de contenido ayudó en la interpretación de los datos permitiendo llegar a resultados expresivos y confiables que justificaron su uso.

ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Aquí se presentan los resultados de la información recolectada a partir de cada estudio aislado, de la cual posteriormente se hizo un análisis global con cruzamiento de datos de los cuatro casos. El análisis de cada caso se basó en los elementos del sistema de oferta de los restaurantes: los platos servidos, el arte de la mesa, el diseño y la decoración, la escenificación y la teatralización y la retórica del chef (Hetzel, 2004).

El análisis está estructurado a partir del cruzamiento de los datos obtenidos mediante las observaciones directas realizadas en los ambientes de los restaurantes estudiados y las entrevistas con los propietarios/chefs, lo que permitió verificar las divergencias y/o semejanzas existentes entre la información y presentar los datos de forma sintética, aunque sólida, sobre las características del sistema de oferta de esos establecimientos.

Estudio de caso 1: Restaurante Pomodoro Café

Los datos de las observaciones fueron confirmados por las declaraciones del entrevistado, que además aportaron información nueva. El restaurante posee un ambiente familiar con elementos decorativos que pretenden mostrar el carácter íntimo e individual del establecimiento. La intención del gestor es dar al restaurante un aspecto de hogar proporcionando bienestar y confort a los clientes. La iluminación y el clima buscan resaltar esa característica. En lo que se refiere a la acústica, los ruidos provocados por el servicio en el salón y las conversaciones de los clientes son muy altos, pero el propietario dijo que crean un ambiente típico de cantina italiana (ruidosa y animada). No obstante, los investigadores observaron que en ocasiones esto causa incomodidad a algunos clientes y debe ser mejor evaluado por el gestor del establecimiento.

En relación a los platos servidos son abundantes y bien elaborados. La presentación es cuidadosa, pero no muy sofisticada, pues no es la propuesta del restaurante. El chef manifestó que se preocupa por los sentimientos que puedan evocar los platos (buenos recuerdos) en los clientes, induciéndolos a regresar al restaurante.

La atención es personalizada e informal. El propietario pretende que los camareros asuman una postura que refleje su estilo para tratar a los clientes. Así, los clientes y empleados interactúan de forma intensa y relajada, contribuyendo aún más con el ambiente familiar y de bienestar del restaurante y haciendo que los clientes se sientan como en su casa. El propietario/chef está siempre presente en el salón evaluando la atención e interactuando con los clientes (esto fue observado por los investigadores y destacado por el entrevistado). La interacción entre los consumidores y el chef es constante y amistosa, aspecto que fue destacado como fundamental para la total satisfacción de los clientes.

Se puede concluir que los elementos que componen el sistema de oferta del Pomodoro Café fueron creados buscando el bienestar, placer, confort y satisfacción de los clientes. Así, se observó que las dimensiones sensoriales verificadas en el restaurante tienen características hedónicas que cuando actúan en conjunto proporcionan recompensas simbólicas a los consumidores, haciendo que estos vivan una experiencia de consumo significativa basada en el relax, la familiaridad del hogar y la buena comida.

Estudio de caso 2: Restaurante Ponte Nova

Para el diseño y la decoración del ambiente se eligieron tonos sobrios, iluminación indirecta y enfocada en las mesas y pocos elementos decorativos, con el objetivo de dejar el restaurante con un aspecto más depurado (un lugar moderno y sofisticado), según resaltó el chef. El espacio es pequeño pero bien dimensionado, y en el proyecto se consideraron tanto aspectos estéticos como funcionales. El objetivo central fue lograr un ambiente moderno, bonito y acogedor, donde los clientes pudieran sentirse bien, confortados y satisfechos.

En la acústica del restaurante se utilizaron atenuantes de ruidos y se elige música apropiada para que el ambiente sea agradable. La atención es personalizada, hay una buena interacción entre los clientes y los empleados, y se busca cierta informalidad en el servicio. Los platos se caracterizan por una elaboración cuidadosa y sofisticada, tanto en la preparación como en la decoración. También se cuida la elección de los ingredientes utilizados, primando la buena calidad y la combinación de sabores, colores y texturas. El objetivo del restaurante es alcanzar la plena satisfacción del cliente con un producto superior.

El chef procura estar siempre presente tanto en la cocina como en el salón para presentarse ante los clientes. No obstante se puede decir que no hay una interacción muy próxima con los consumidores, pues como se observó y según lo dicho por el entrevistado el chef se reporta a los clientes en la salida (no se dirige a las mesas).

Se puede concluir que el sistema de oferta fue bien planeado y presenta características sensoriales y hedónicas influenciando el comportamiento de los consumidores durante el consumo. La producción de las experiencias de consumo en el restaurante se debe a la forma general en que se presentan los elementos de la oferta, destacándose la comida y la decoración del ambiente que posee cierta sofisticación.

Estudio de caso 3: Restaurante É

El ambiente del restaurante posee elementos que llaman la atención del consumidor y lo estimulan sensorialmente, lo que fue constatado en las observaciones y ratificado por las declaraciones del propietario. La decoración es elaborada y temática (colores fuertes y vibrantes) y

los criterios estéticos prevalecen en la composición del ambiente en comparación con los aspectos funcionales. Los elementos utilizados en la decoración, como las frutas, poseen una finalidad decorativa y la intención de aromatizar el ambiente. Esto se verifica por medio de las observaciones y de las declaraciones del chef. La iluminación (indirecta), la música (exótica), los colores (fuertes como el rojo), los olores (frutas, flores, esencias) son destacados en las observaciones y en las entrevistas.

Los platos son bastante elaborados valorando formas, colores, texturas y sabores diferentes (imitando mini esculturas). La presentación busca estimular los sentidos y la mente de los consumidores haciéndolos reflexionar sobre la subjetividad del acto de alimentarse, la fantasía y el placer de comer en un espacio teatralizado.

La atención es informal y en contraposición de lo que afirmó el chef el servicio no es personalizado como lo exige el nivel de la casa. Se observó poca interacción de los clientes con los empleados, lo que fue descripto por el chef como una forma de no presionarlos para hacer el pedido, terminar de comer, pagar la cuenta o irse. El chef dijo que está todo el tiempo presente en el salón porque es fundamental para el éxito del establecimiento. No obstante, los investigadores no observaron una interacción constante entre el chef y los clientes en el salón del restaurante.

A partir de los datos recolectados por medio de las observaciones y de la entrevista, se puede afirmar que la oferta del restaurante se caracteriza por contener elementos que fueron planeados de manera consciente buscando diferenciarse. Así son susceptibles de influenciar el comportamiento y estimular los sentidos del consumidor proporcionando lo que el chef llama “un viaje gastronómico” o una experiencia de consumo extraordinaria.

Estudio de caso 4: Restaurante Oficina do Sabor

La valoración de la cultura popular está presente en prácticamente todas las partes del restaurante. Desde su decoración temática con objetos hechos por artistas locales hasta los ingredientes de la región Nordeste de Brasil utilizados para hacer las preparaciones culinarias. El ambiente posee un conjunto de elementos adecuado a la propuesta del restaurante y está marcado por la simplicidad con decoración temática que valora la cultura y el regionalismo, y que ofrece confort y bienestar a los clientes. Además, el espacio está organizado de manera funcional, lo que permite una buena circulación de las personas.

En las preparaciones culinarias más de una vez la valoración de la cultura pernambucana es una constante, ya que ésta es la temática del restaurante. Los platos son elaborados utilizando ingredientes de la región, pero con técnicas que le dan mayor sofisticación. Estas características fueron confirmadas por el chef que resaltó la necesidad de refinar lo regional para atender mejor los deseos y expectativas de los clientes y satisfacerlos.

La atención es personalizada y mantiene un buen nivel de informalidad durante la interacción con los clientes, según se observó. Esto fue planeado por el propietario que buscó atender las necesidades específicas de los consumidores. Tanto las observaciones como las declaraciones del chef y propietario indican que este último procura estar presente en el restaurante y circular por el salón para saludar a los clientes, verificándose una buena interacción con los consumidores.

El sistema de oferta del restaurante está constituido por elementos elaborados de forma consciente, buscando el bienestar, confort, placer y satisfacción de los clientes, y valorando la cultura local. Este conjunto de elementos por sus características más hedónicas es susceptible de estimular los sentidos del consumidor para que viva una experiencia de consumo significativa.

Análisis comparativo de los casos

Los restaurantes presentaron una propuesta diferenciada, aunque demostraron que los elementos que componen su oferta son compatibles con lo que se proponen ofrecer a sus clientes.

Para ver mejor los resultados se elaboró el Cuadro 1 que presenta una comparación entre los resultados de los casos estudiados.

Cuadro 1: Análisis comparativo relativo a los casos estudiados

Tópico Evaluado / Caso Estudiado	**Platos (comida)**	**Arte de la mesa**	**Diseño/ Decoración**	**Escenifica-ción/ Teatraliza-ción**	**Retórica del Chef**	**Nivel de Estímulos Sensoriales**
Caso 1 – Pomodoro Café	Sustancio-sos, bien elaborados, no muy sofisticados.	Existe cierto nivel de informalidad en el servicio de la mesa.	Ambiente amistoso, ruido de cantina.	No existe escenifica-ción, la relación entre clientes y empleados es simple y personaliza-da.	El chef está siempre presente en el salón. Gran interacción con el cliente.	Moderado
Caso 2 – Restauran-te Ponte Nova	Elaboración cuidadosa y sofisticada.	Existe cierto nivel de informalidad en el servicio de la mesa.	Ambiente moderno, elegante, confortab le.	Por ser más sofisticado, presenta alguna escenifica-ción.	El chef está siempre presente en la cocina y en el salón, pero la relación con el cliente es puntual.	Moderado
Caso 3 – Restauran-te Oficina do Sabor	Platos muy elaborados y presentacio-nes diferencia-das.	Existe cierto nivel de informalidad en el servicio de la mesa.	Temática , atractiva, muy elaborad a.	Alto nivel de escenifica-ción, demostrada por los objetos y empleados (uniformes temáticos).	El chef está siempre presente en la cocina y el salón, pero la relación con el cliente es puntual y moderada.	Moderado
Caso 4 – Restauran-te É	Platos con valoración de la comida regional, uniendo rusticidad con presentacio-nes elaboradas .	Existe cierto nivel de informalidad en el servicio de la mesa.	Temático /re-gional, simple	No existe mucha escenificación, la relación entre clientes y empleados es simple y personalizada.	El chef está siempre presente en el salón. Gran interacción con el cliente.	Alto

Fuente: Elaborado por los autores (2012)

El restaurante Pomodoro Café simula una típica cantina italiana con un ambiente de decoración simple y toques personales del chef y propietario, con atención personalizada que se da de manera informal, comida buena y abundante, y con una constante presencia del chef que interactúa con los clientes haciendo del restaurante un lugar acogedor que pretende ser una extensión del hogar de los consumidores que lo frecuentan.

El restaurante Ponte Nova se caracteriza por tener un ambiente más refinado, con una decoración más sofisticada, atención personalizada y buena gastronomía. Valora la presencia del chef en el salón y se propone ser un restaurante moderno, contemporáneo y cosmopolita, pero al mismo tiempo un lugar acogedor que proporciona bienestar, confort y satisfacción a los clientes.

El restaurante É posee un carácter más osado e innovador que está presente en todos los elementos ofrecidos a los clientes. La decoración atrevida, la atención más espontánea, los platos elaborados y presentados cuidadosamente y la constante presencia del chef en el salón son características de la propuesta innovadora del establecimiento.

El restaurante Oficina do Sabor se propone ser un restaurante regional contemporáneo y presenta características como la valoración de la cultura pernambucana que está presente en la decoración del ambiente o en los platos. Asimismo, la simplicidad del ambiente, la buena comida, la atención informal y personalizada y la interacción entre el chef y los clientes demuestran la propuesta de calidez del restaurante.

Los resultados permitieron constatar que la planificación del sistema de oferta de los restaurantes fue hecha con consciencia de la importancia de suscitar sentimientos y sensaciones por medio de los productos y servicios ofertados. Los criterios utilizados para concebir los elementos de sus ofertas consideran aspectos como la sensación de bienestar y familiaridad como en los casos del Pomodoro Café y del Oficina do Sabor; o el confort y el placer despertado por la gastronomía en el caso del Ponte Nova; o lo nuevo u osado y la sensación de sorpresa ofrecidos por el É.

Es importante destacar que la intencionalidad en provocar los sentidos de los consumidores por medio de la oferta mostró intensidades distintas entre los establecimientos estudiados. Al planificar el restaurante É el propietario realizó un estudio profundo con el fin de lograr una propuesta totalmente nueva y diferente en términos de gastronomía en la ciudad. En los demás restaurantes también se apeló a la estimulación de los sentidos enfocándose en el placer, el confort, el bienestar y la satisfacción final.

En forma unánime se observó que los restaurantes producen un fenómeno de experimentación a partir de lo que ofrecen y esto se debe a la forma holística con que son constituidos los elementos a partir de la intención de los propietarios. Los restaurantes Pomodoro, Ponte Nova y Oficina do Sabor proporcionan un ambiente que permite a los consumidores vivir experiencias de consumo

significativas. En el caso específico del restaurante É hay que destacar que parece estimular más los sentidos presentando un mayor índice de estímulos sensoriales que los otros establecimientos. Esto hace creer que es posible crear un sistema de oferta que pueda alcanzar no sólo la satisfacción del consumidor sino su encantamiento, que le permita sentir como una experiencia extraordinaria el hecho de "ir a comer a un restaurante". Así, se puede decir que es posible crear desde experiencias comunes (niveles bajos a moderados de estímulos sensoriales) hasta experiencias extraordinarias (altos niveles de estímulos sensoriales), dependiendo de lo que se pretende al elaborar la oferta de un restaurante.

CONCLUSIONES

El sistema de oferta de los restaurantes gastronómicos no se limita a las preparaciones culinarias, sino que incluye el lugar, la decoración, el personal y la participación del chef, quien dejó de ser sólo el responsable de elaborar los platos y pasó a integrar la oferta de su restaurante, colaborando en la creación de experiencias de consumo para sus clientes. En ese sentido, la relación entre los componentes del sistema de oferta de los restaurantes y la producción de experiencias de consumo multisensoriales implicó que, en esta investigación, se buscara conocer mejor a los restaurantes por medio de observaciones y de entrevistas con los propietarios/chefs. Se constató que los restaurantes analizados presentan características predominantemente hedónicas, con intensas dimensiones sensoriales que pueden proporcionar a los clientes experiencias de consumo distintivas y únicas.

Los resultados demostraron que los sistemas de oferta de los restaurantes analizados poseen elementos elaborados con el objetivo de provocar reacciones emocionales, de comportamiento y cognitivas para que los individuos disfruten de experiencias de consumo placenteras. Debe destacarse el restaurante É porque posee elementos que apelan a los sentidos y a la imaginación, elaborados para diferenciarse. Los productos y servicios ofrecidos tienen características sensoriales múltiples capaces de crear y desarrollar experiencias de consumo únicas. De hecho, se trata de un teatro en el cual los clientes forman parte de la escenografía y están totalmente involucrados en la temática propuesta por el lugar.

Estas características pueden impulsar a los consumidores a vivir experiencias memorables y hasta extraordinarias, ya que para estos restaurantes la intención es que esas experiencias sucedan y que los clientes queden encantados y sorprendidos con lo que se les ofrece. En este sentido, todos los elementos son elaborados de manera consciente para que esas reacciones ocurran.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A.; Kumar, V. & Day, G. S. (2001) "Pesquisa de marketing**"**. Atlas, São Paulo

Bardin, L. (1977) "Análise de conteúdo". Edições 70 Lda., Lisboa

Bateson, J. E. G. & Hoffman, K. D. (2001) "Marketing de Serviços". Bookman, Porto Alegre

Bellos, I. & Kavadias, S. (2011) The design challenges of experiencial services. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1912166 Acesso em 20/10/2012

Bitner, M. J. (1992) "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees". Journal of Marketing 56(April): 57-71

Duarte, R. (2002) "Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo". Cadernos de Pesquisa 115: 139-154

Filser, M. (2002) "Le marketing de la production d'expérience: Statut théorique et implications managériales". Décisions Marketing 28: 13-22

Filser, M. (2003) "Le marketing sensoriel: la quête de l'intégration théorique et managériale". Revue Française du Marketing 194(4/5): 5-11

Hanefors, M. & Mossberg, L. (2003) "Searching for the extraordinary meal experience". Journal of Business and Management 9(3): 249-270

Hansen, K. V.; Jensen, O. & Gustafsson, I. (2005) "The meal experience of à la carte restaurant customers". Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism 5(2): 135-151

Helà, M. (2003) "La contribution de l'environnement physique à la diferenciación des entreprises de service". Revue Française du Marketing 188 : 43-60

Hetzel, P. (2004) "Vers une approche expérientielle de la haute cuisine française: lorsque marketing rime avec construction du sens". Revue Française du Marketing 196 : 67-77

Heung, V. C. S. & Tianming, G. (2012) "Influence of restaurant atmospherics on patron satisfaction and behavioral intentions". International Journal of Hospitality Management 31(4): 1167-1177

Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982) "The experiential aspects of consumption: Consumer fantasy, feelings and fun". Journal of Consumer Research 9(2): 132-140

Holbrook, M. B. (2000) "The millennial consumer in the texts of our times: experience and entertainment". Journal of Macromarketing 20(2): 178-192

Hultén, **B.** (2012) "Sensory cues and shoppers' touching behaviour: the case of IKEA". International Journal of Retail & Distribution Management 40(4): 273 – 289

Hultén, **B.** (2011) "Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept". European Business Review 23(3): 256 – 273

Koehl, J. L. (2004) "Le marketing sensoriel". Disponível em: <http://www.educnet.education.fr/ecogest /veille/mercatique/gc10>. Acesso em: 25 abr 2004

Kotler, P. (1973-1974) "Atmospherics as a marketing tool". Journal of Retailing. 49: 48-64

Krishna, A. (2011) "An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect Perception, Judgment and Behavior". Journal of Consumer Psychology 22(3): 332-351

Lemoine, J. F. (2003) "Vers une aproche globale de l'atmosphère du point de vente". Revue Française du Marketing 194(4/5): 83-101

Lemoine, J. F. (2004) “Magasins d’atmosphère: quelles évolutions et quelles perspectives d’avenir?” Revue Française du Marketing 198(3/5): 107-116

Lipman, J. (1990) “Scents that Encourage Buying Couldn´t Smell Sweeter to Stores”. Wall Street Journal (Jan) Nº 9 p.B5

Neves, L. J. (1996) “Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades”. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo 1(3): 1-5

Patton, M. Q. (2002) “Qualitative research and evaluation methods”. Sage Publications, Thousand Oakes

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999) “The experience economy**:** work is theatre and every business a stage”. Harvard Business School Press, Boston

Rieunier, S. (2004) “Le marketing sensoriel du point de vente”. Dunod, Paris

Rieunier, S. (2000) “L’influence de la musique d’ambinace sur le comportment des consommateurs dans le point de vente”. Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université Paris 9 Dauphine

Schmitt, B. H. (1999) “Experiential marketing. How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands”. Free Press, New York

Su, C. S. (2011) “The role of service innovation and customer experience in ethnic restaurants”. The Service Industries Journal 31(3): 425-440

VEJA (2007) “Revista Veja – O Melhor da Cidade”. Ed. Especial, ano 40, Abril

Yin, R. K. (2005) “Estudo de caso: planejamento e métodos”. Bookman, Porto Alegre

Recibido el 11 de junio de 2012
Correcciones recibidas el 15 de agosto de 2012
Aceptado el 23 de agosto de 2012
Arbitrado anónimamente
Traducido del portugués

Documentos Especiales

LA GEOGRAFÍA EN LAS CARRERAS SUPERIORES DE TURISMO EN PORTUGAL

Fernanda Cravidão[*]
Universidad de Coimbra - Portugal
Noémi Marujo[**]
Universidad de Évora - Portugal

Resumen: *La actividad turística está cada vez más consolidada y los principales factores de desarrollo y globalización han sido el crecimiento del transporte, el aumento de la esperanza de vida y la escolaridad, la institucionalización de las vacaciones pagas y la movilidad social. Mientras que el principal recurso/producto es el territorio. Portugal no queda ajeno a esta dinámica; por un lado debido a su gran diversidad paisajística y cultural, y por otro lado por ser un destino cada vez más procurado. En este contexto, que tiene como escenario principal al territorio, la geografía portuguesa comienza desde temprano a recorrer caminos hoy sistematizados y organizados. Con este artículo se pretende mostrar cómo la geografía aportó nuevos recursos y tiene un rol fundamental en la formación superior de turismo en Portugal.*

PALABRAS CLAVE: turismo, geografía del turismo, educación en turismo.

Abstract: *The Geography in Tourism Degrees at Portugal. The tourism industry, increasingly consolidated, has on the one hand, in the development of transport, increased life expectancy, the increase in schooling, the institutionalization of paid vacations and social mobility, some of the key factors to develop and globalize and on the other hand, has in the territory their main resource/product. Portugal is not oblivious to all these dynamics. On the one hand due to its large landscape and cultural diversity and, on the other hand, for being a destiny more and more sought. It is in this context, that have main scenario the territory, that Portuguese geography begins early to tread paths today systematized and organized. This paper show how geography has opened up new routes and continues to play a key role in the education of tourism in Portugal.*

KEY WORDS: tourism, tourism geography, tourism education.

[*] Doctora en Geografía Humana por la Universidad de Coimbra, Portugal donde se desempeña como Profesora Catedrática del Departamento de Geografía y como Investigadora del CEGOT (Centro de Estudios en Geografía y Ordenamiento del Territorio). Coordinadora del Doctoramiento en Turismo, Ocio y Cultura. E-mail: cravidao@fl.uc.pt
[**] Doctora en Turismo por la Universidad de Évora, Portugal. Licenciada en Comunicación Social, Master en Sociología, DEA – Turismo, Ocio y Cultura (Universidad de Coimbra, Portugal). Se desempeña como Docente en Turismo en la Universidad de Évora (Portugal) y como Investigadora del IGOT-CEG (Instituto de Geografía y Ordenamiento del Territorio – Centro de Estudios Geográficos). E-mail: noemi@uevora.pt

INTRODUCCIÓN

El turismo en el siglo XXI aparece como uno de los fenómenos más importantes del mundo contemporáneo y hoy *la necesidad de viajar es esencialmente creada por la sociedad y marcada por lo cotidiano* (Krippendorf, 2003: 14). El turismo es un fenómeno complejo que agrupa factores sociales, culturales, políticos, económicos y ambientales. En este contexto la formación de recursos humanos calificados resulta fundamental debido a que los turistas están cada vez más informados, exigentes y diversificados, y los operadores deben responder a las nuevas demandas. Así, la formación superior en turismo ocupa un lugar fundamental en las estructuras educativa, económica, social y cultural de muchas sociedades. Por otro lado, el crecimiento de la actividad turística en el mundo expone nuevas dinámicas que exigen un mejor conocimiento de la complejidad del turismo. Este crecimiento y las exigencias de varios segmentos de demanda turística, entre otros factores, fundamentan la existencia de un sistema de formación en turismo que garantice la satisfacción de las necesidades de la actividad turística (Salgado, 2007).

Portugal no es ajeno a estos cambios. El desarrollo del turismo en el país y la necesidad de calificar profesionales para las diferentes actividades turísticas llevó a un aumento exponencial de carreras de turismo en muchas de las instituciones superiores de enseñanza pública y privada. Las exigencias del mercado turístico, la producción de nuevos espacios y territorios para el consumo del turismo, la creación de nuevos productos, los cambios de comportamiento de los turistas y visitantes, y los deseos de las comunidades que obligan a la sociedad a preparar diversos profesionales turísticos y capacitarlos para la educación, la investigación, la planificación y la gestión de proyectos; implican una necesidad de capacitación especializada que enseñe tanto cuestiones funcionales como de configuración holística, pero siempre multidisciplinarias.

De hecho, la complejidad y el alcance del fenómeno turístico hacen que su objeto de estudio sea blanco de una multiplicidad de abordajes que van desde la antropología, la economía, la geografía, la psicología hasta la sociología. Las funciones que el turismo desempeña sobre las diversas dimensiones de la sociedad y de los territorios implican un conocimiento multidisciplinario. Según Santana (1997) la comprensión del turismo responde al esfuerzo conjunto de sociólogos, antropólogos, geógrafos, economistas y psicólogos.

En el caso de la geografía se puede decir que hace una contribución fundamental a los estudios del turismo, dado que la actividad turística se manifiesta en el espacio geográfico. O sea que el carácter geográfico del turismo se manifiesta de forma tan clara en el espacio que debe ser analizado por sus evidencias empíricas y sus reglas, normas y modelos que rigen las relaciones del turismo con el territorio (Coriolano & Silva, 2005). Por otro lado, el turismo es un proceso que interesa a la sociedad y a la naturaleza, y está estrechamente vinculado con los objetivos de la geografía como una ciencia que estudia las relaciones entre el ser humano y el medio.

Frente a esta problemática surge la siguiente pregunta: Si el territorio es el escenario principal del turismo y si el territorio es el lugar de la geografía, y qué importancia asume la geografía en los planes curriculares de las carreras superiores de turismo en Portugal?

LA GEOGRAFÍA Y EL TURISMO

El crecimiento y el desarrollo del turismo en el espacio justifican un abordaje geográfico (Lozato, 1990). La variable espacial del fenómeno turístico despertó en algunos geógrafos una mayor atención a los estudios turísticos (Piñeiro, 2005). El interés de la geografía por el estudio del turismo se debe a que éste es esencialmente un agente que provoca diversos impactos en el espacio geográfico. De hecho, el turismo es una práctica social que además de involucrar el desplazamiento de personas por diferentes territorios, ubica al espacio geográfico como su principal objeto de consumo (Cruz, 2003).

El turismo es, ante todo, una experiencia geográfica. Se presenta como un fenómeno geográfico en el sentido de que representa una relación directa entre el ser humano y los espacios, entre el hombre y el ambiente. Es un inductor de la organización espacial y de la movilización de flujos de población (Coriolano, 1998: 22).

Para algunos autores la geografía tiene un rol fundamental en el estudio del turismo debido al punto de vista de los geógrafos (Mitchell, 1979; Nepal, 2009; Gholami *et al*, 2010). En el turismo *el punto de vista del geógrafo es una trilogía de preconceptos relacionados con el lugar, el medio ambiente y las relaciones* (Mitchell, 1979: 237). O sea que los geógrafos están interesados en los procesos que crean los lugares donde viven las personas (Lew, 2001). Para este geógrafo, los trabajos sobre las relaciones y la vida de los individuos son esenciales para comprender esos procesos. Por eso los geógrafos están interesados en el comportamiento y la experiencia de los turistas y en el modo en que la actividad turística altera los lugares (Lew, 2001). Se destaca que los lugares, debido a su valor histórico-cultural, presentan significados diferentes para las distintas tipologías de la demanda turística. Los lugares constituyen cada vez más el centro de nuevas prácticas y experiencias turísticas y el turismo siempre (re) inventa los lugares para consumo turístico (Marujo & Cravidão, 2012).

El turismo debe ser estudiado dentro de un cuadro interactivo de disciplinas con un dominio conexo donde el abordaje geográfico tiene un enfoque esencial, ya que su esencia lidia con la dualidad de la sociedad y la naturaleza (Rodrigues, 2001).

Cualquier análisis de la contribución de una disciplina para el estudio del turismo es generalmente caracterizado por una combinación de continuidad y cambio: en verdad esos son los principios básicos que sustentan el análisis del geógrafo del turismo... (Hall & Page, 2012: 23).

Si la geografía humana se preocupa por los patrones y las consecuencias de las relaciones políticas, económicas y socioculturales entre los seres humanos, los espacios y los lugares que componen su ambiente; entonces *la migración anual de millones de viajeros en todo el mundo dentro de la actividad que nosotros rotulamos como 'turismo' es un proceso que los geógrafos humanos no deben ignorar* (Williams, 2009: 3).

El abordaje del turismo por parte de los geógrafos trata particularmente de la localización de las áreas turísticas, de los cambios que la actividad produce sobre el paisaje en función de las estructuras turísticas, de los desplazamientos de las personas en función de los lugares turísticos y de los problemas económicos, sociales y culturales (Goeldner *et al*, 2002). Los cambios que la actividad turística provoca en la economía, en la sociedad y en el ambiente *"hacen que el estudio del turismo sea muy emocionante para los geógrafos"* (Nepal, 2009: 131). De acuerdo con Simões (2009) el interés de los geógrafos en el turismo es bastante antiguo y está asociado a los registros del geógrafo Kohl, que en 1841 destacaba el poder transformador del espacio provocado por los desplazamientos de las personas hacia un determinado lugar, motivadas por el deseo de mantener contactos sociales. Para Mitchell & Murphy (1991) la contribución de la geografía el estudio del turismo se asienta esencialmente en cuatro aspectos: consideraciones ambientales, espaciales, regionales y evolucionistas. Hall & Page (2002) realzan, por otro lado, que el interés de los geógrafos por el turismo está centrado en las nociones de lugar, espacio y ambiente.

En Portugal durante los últimos años el desarrollo de disertaciones de maestría y doctorado en el área de la geografía del turismo revela el papel importante que esta temática tiene para los geógrafos. Carminda Cavaco (1969) fue la principal impulsora de la investigación geográfica en el dominio del turismo con el artículo *Geografía y Turismo en Algarve. Aspectos Contemporáneos,* publicado en la revista portuguesa de geografía Finisterra. *Carminda Cavaco …fue la autora que primero resaltó los aspectos geográficos de la actividad turística…* (Henriques, 1996: 12). La autora publicó en la misma revista en 1970, el artículo *Geografía y Turismo: ejemplos, problemas y reflexiones*, donde procuró ilustrar algunos caminos de la investigación en el área referida. Para Cavaco (1970) el turismo moderno corresponde a una de las más fuertes migraciones de la historia de la humanidad; y por eso se reveló como uno de los más complejos factores geográficos. La autora concluye en su abordaje reflexivo que *el turismo interesa a la geografía como factor de explicación de los paisajes existentes y motor de creación de nuevos ambientes humanos, donde se deseará el establecimiento de múltiples contactos sociales como ósmosis de culturas, sin detrimento de las personalidades; y por su colaboración económica a favor de la población local* (Cavaco, 1970: 282).

Se concluye que en un trayecto temporal y espacial los geógrafos han presentando contribuciones importantes y decisivas para la comprensión del turismo en diversas sociedades. La concretización ambiental y espacial del fenómeno turístico presenta una fuerte dimensión visual y por eso la contribución de los geógrafos al estudio del turismo tiene un valor inestimable (Groote, 1993). *El turismo es una actividad esencialmente geográfica. Esto da una ventaja disciplinaria a los*

geógrafos porque ellos están habituados a reunir los diversos campos que engloban una plena comprensión del turismo (Lew, 2001: 113).

GEOGRAFÍA DEL TURISMO: OBJETO DE ESTUDIO

La geografía del turismo emergió en las últimas décadas como una ramificación de la ciencia geográfica, especialmente en el momento en que se observaba una intensificación de la actividad turística y sus efectos e impactos en los territorios (Leite, 2008). Según Nepal (2009) los estudios de la geografía del turismo, entre 1930 y 1950, se preocupaban especialmente por el análisis e influencia de las características geográficas sobre los patrones de desarrollo de los destinos turísticos, la morfología de los atractivos turísticos y los patrones de flujos turísticos. El autor refiere que entre 1950 y 1980 surgió una *ola de geógrafos especializados en turismo* (Nepal, 2009: 132) que intentaron desarrollar su investigación en el área de la demografía, del planeamiento urbano, del transporte y de los impactos sociales, culturales y ambientales.

Se destaca que en la década de 1970 fue posible asistir al desarrollo creciente de la moderna geografía del turismo que produjo una enorme temática de abordajes conceptuales y metodológicos. Dichos abordajes tuvieron seguidores de enfoques clásicos, sociales, culturales, humanistas y regionales; lo que permite afirmar que la geografía del turismo se consolida como una rama de los estudios geográficos (Piñeiro, 2005). No obstante, Douglas Pearce (1979) dice que los geógrafos de esa época no lograron presentar una línea de investigación sistemática en el área y sugirió seis líneas de interés para la geografía del turismo: aspectos espaciales de la oferta, aspectos espaciales de la demanda, geografía de los resorts, patrones de movimientos y flujos turísticos, impactos del turismo y modelos del espacio turístico (Pearce, 1979).

En la actualidad la geografía del turismo está activamente involucrada en los cambios climáticos, la globalización y el cambio rural, las relaciones de inmigración y de frontera, la interacción de la sociedad con el ambiente (Nepal, 2009) y la influencia del turismo en los paisajes rurales y urbanos, y en la planificación y el desarrollo del turismo. Según Simões (2009) los enfoques actualmente más recurrentes de la geografía del turismo se basan especialmente en tres análisis: a) análisis basados en modelos espaciales y de comportamiento (modelos de evolución espacial y temporal del turismo; modelos de interpretación de la toma de decisiones y de comportamiento de los turistas; etc.); b) análisis centrados en la economía política del turismo (mercantilización de la cultura y del espacio; rol del turismo en los procesos de regeneración urbana y rural de los países desarrollados; etc.); c) análisis basados en la interpretación cultural (el lugar turístico; los procesos de aculturación y de interacción entre las personas y entre éstas y los lugares, etc.).

La geografía del turismo comprende el estudio de las relaciones entre el espacio y las actividades turísticas (Lozato, 1990). Para Mitchell & Murphy (1991) la geografía del turismo tiene como objeto de estudio las interrelaciones que se crean entre los turistas y los anfitriones y las actividades realizadas

en el espacio. Britton (1991) afirma que la geografía del turismo se preocupa por la descripción de los flujos turísticos, los impactos económicos, sociales, culturales y ambientales de la actividad turística, las estructuras espaciales y los usos del suelo. Hiernaux (2001) resalta que la geografía del turismo debe basarse en temas como el imaginario, las prácticas sociales, los patrones de consumo y las imágenes de los lugares.

Ruppert & Maier en 1969 definieron la geografía del turismo como la *ciencia que investiga las formas de organización y los procesos con transcendencia espacial desencadenada por grupos humanos al satisfacer la función vital de recreación* (Puche, 2002: 89). Para otros autores la definición contempla dos abordajes de estudio: los elementos estructurales o estáticos relevantes para la oferta desde el punto de vista espacial y que incluyen los aspectos geográficos y naturales; y las cuestiones relacionadas con la demanda como origen, edad, sexo, profesión o posición social de los visitantes (Puche, 2002). Para este autor, la geografía del turismo tiene como objeto de estudio *los espacios donde el turismo se realiza, así como aquellas áreas que potencialmente pueden desarrollar la actividad turística* (Puche, 2002: 90). La geografía del turismo puede ser definida como *el estudio de los viajes y del turismo como industria y como una actividad social y cultural* (Gholami *et al*, 2010: 341). De hecho, la geografía del turismo puede posibilitar un análisis complejo de los elementos que abarcan la oferta turística y las diferentes tipologías que constituyen la demanda. La complejidad del análisis de las relaciones sociales y los procesos de construcción social de los espacios, asociados a las motivaciones y expectativas de los turistas o a los deseos y necesidades de las sociedades receptoras de turismo, justifica la ayuda de la ciencia geográfica.

La geografía del turismo es dominada por una serie de temas clave que están relacionados con el lugar, el clima, la ubicación, el espacio, las características culturales y humanas, y el movimiento de las personas (Smith *et al*, 2010). Por eso *los geógrafos aún no llegaron a un consenso sobre su objeto específico de estudio* (Hiernaux, 2006: 422).

METODOLOGÍA

El presente artículo pretende analizar la importancia de la geografía en la estructura de los planes curriculares de las carreras superiores de turismo y/o sus áreas afines (hotelería, ecoturismo, recreación, etc.) en las instituciones de educación pública y privada de Portugal. El estudio tuvo como principal enfoque los primeros ciclos de estudio que ofrecen la geografía como unidad curricular obligatoria.

Para delimitar la simplificación de la temática en estudio y obtener una mayor familiarización con el tema, se optó por realizar una investigación exploratoria. Se trata de una técnica cuyo objetivo es desarrollar y esclarecer conceptos o ideas. La investigación exploratoria pretende proporcionar una visión general sobre un determinado hecho, sobre todo cuando existe poca información o datos sobre el fenómeno a ser estudiado (Jennings, 2010).

Para el análisis y tratamiento de la información recolectada, las autoras recurrieron al método del análisis de contenido descriptivo. El mismo puede ser entendido como una herramienta científica que ofrece nuevas perspectivas, aumenta la comprensión del investigador sobre los fenómenos particulares o informa sobre acciones prácticas (Krippendorff, 2004). Se trata de una técnica de investigación que consiste concretamente en observar y reconocer el significado de los elementos que forman los documentos (palabras, frases, etc.) y en clasificarlos de forma adecuada para su análisis y explicación posterior (Bravo, 2001). Es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido evidente de la comunicación (Lakatos & Marconi, 1999).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con la intención de materializar el objetivo del presente estudio se consultaron las carreras superiores de turismo de instituciones públicas y privadas y/o sus áreas afines en funcionamiento, durante 2011 y 2012, y también el sitio de internet de la Dirección General de Enseñanza Superior. Luego se elaboraron las siguientes grillas de análisis (Cuadros 1 y 2), donde se comprobó la existencia o inexistencia de la geografía como unidad curricular obligatoria en las diferentes licenciaturas del área de turismo.

Al analizar los cuadros y las 36 carreras de turismo y/o hotelería de las instituciones públicas de educación superior (Cuadro 1), se verificó que la *geografía* funciona como unidad curricular obligatoria en 24 carreras. En algunas hay más de una materia de *geografía* como unidad curricular obligatoria: Curso de *Turismo, Ocio y Patrimonio* (Universidad de Coimbra), Curso de *Información Turística* (Escuela Superior de Hotelería y Turismo de Estoril), Curso de *Gestión Turística – Rama Gestión de Productos Turísticos* (Escuela Superior de Hotelería y Turismo de Estoril), Curso de *Información Turística* (Instituto Politécnico de Viseu – Escuela Superior de Tecnología y Gestión de Lamego) y Curso de *Turismo y Ocio* (Instituto Politécnico da Guarda – Escuela Superior de Turismo y Hotelería).

La disciplina *Geografía del Turismo* aparece en 13 cursos. Se destacan *Geografía del Turismo I* y *Geografía del Turismo II* en la carrera de *Gestión Turística – Rama Gestión de Productos Turísticos* (Escuela Superior de Hotelería y Turismo de Estoril). En algunos cursos, la *geografía* surge asociada a otras temáticas turísticas como: *Geografía e Itinerarios Turísticos* o *Geografía y Mercados Turísticos*. La disciplina *Geografía de Portugal* aparece en cuatro cursos. En otros casos se comprobó que la existencia de la *geografía* está articulada con las cuestiones del ordenamiento, el paisaje, la política, el ocio y la planificación regional o del ambiente.

Cuadro 1: Carreras Superiores de Turismo (1º Ciclo) en las Instituciones Públicas de Portugal

Institución	Carrera		Designación de la Unidad Curricular Obligatoria
Universidad de Algarve - Escuela Superior de Gestión, Hotelería y Turismo	*Turismo*		♦Geografía del Turismo
	Gestión Hotelera		x
	Información y Recreación Turística		♦Geografía del Turismo
Universidad de Aveiro	*Turismo*		♦Geografia del Turismo y Gestión Estratégica del Territorio
Universidad de Coimbra	*Turismo, Ocio y Patrimonio*		♦Geografía del Ocio ♦Geografía de Portugal ♦ Geografía Política y Organizaciones Internacionales
Universidad de las Açores	*Turismo*		x
Universidad de Évora	*Turismo*		x
Universidad de Trás-os-Montes y Alto Douro	*Turismo*		x
Escuela Superior de Hotelería y Turismo de Estoril	*Dirección y Gestión Hotelera*		♦Geografía y Mercados Turísticos
	Gestión del Ocio y la Recreación Turística		x
	Información Turística		♦Geografía y Geología Mundial ♦Geografía de Portugal
	Gestión Turística	*Rama Gestión de Empresas Turísticas*	♦Geografía y Mercados Turísticos
		Rama Gestión de Productos Turísticos	♦Geografía del Turismo I ♦Geografía del Turismo II
Instituto Politécnico de Leiria - Escuela Superior de Turismo y Tecnología de Mar de Peniche	*Recreación Turística*		♦Geografía del Turismo
	Turismo		♦Geografía de Portugal
	Gestión de Ocio y Turismo de Negocios		x
	Gestión Turística y Hotelera		♦Geografía del Turismo
	Marketing Turístico		♦Geografía del Turismo
Instituto Politécnico de Tomar	*Gestión Turística Cultural*		♦Geografía y Turismo
Instituto Politécnico de Coimbra – ESEC	*Turismo*		♦Geografía del Turismo
Instituto Politécnico de Coimbra – ESAC	*Ecoturismo*		♦Geografía
Instituto Politécnico de Viseu – Escuela Superior de Tecnología y Gestión de Viseu	*Turismo*		♦Geografía e Itinerarios Turísticos
Instituto Politécnico de Viseu – Escuela Superior de Tecnología y Gestión de Lamego	*Gestión Turística Cultural y Patrimonial*		♦Geografía, Ordenamiento y Planificación Regional
	Información Turística		♦Geografía, Ordenamiento y Planificación Regional ♦Geografía del Turismo Internacional
Instituto Politécnico de Guarda – Escuela Superior de Turismo y Hotelería	*Turismo y Ocio*		♦Geografía del Turismo ♦ Geografía y Análisis del Paisaje
	Gestión Hotelera		♦Geografía y Mercados Turísticos
Instituto Politécnico de Portalegre	*Turismo*		♦Geografía del Turismo
Instituto Politécnico de Beja – Escuela Superior de Tecnología y Gestión	*Turismo*		♦Geografía e Itinerarios Turísticos
Instituto Politécnico de Porto - ESEIG	*Gestión y Administración Hotelera*		x
Instituto Politécnico de Porto - ISCAP	*Gestión de Actividades Turísticas*		♦Geografía del Turismo
Instituto Politécnico de Cávado y de Ave	*Gestión de Actividades Turísticas*		X
Instituto Politécnico de Bragança	*Turismo*		X
	Guía Intérprete		♦Geografía de Portugal
Instituto Politécnico de Castelo Branco – Escuela de Gestión de Idanha-a-Nova	*Gestión Hotelera*		x
	Gestión Turística		x
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	*Turismo*		♦Geografía del Ambiente
Instituto Politécnico de Santarém - Escuela Superior de Deporte de Rio Maior	*Deporte de Naturaleza y Turismo Activo*		X
Total: 23	**Total: 36**		**Total: 31**

Fuente: Elaboración propia (2012)

En las 25 carreras de turismo y/o hotelería de educación privada (Cuadro 2) se observó que la *geografía* surge como una disciplina obligatoria en 17 cursos. Al igual que en la educación pública hay cursos que presentan en su estructura curricular más de una disciplina, como la carrera de

Turismo del Instituto Superior de Ciencias Empresariales y de Turismo. La designación *Geografía del Turismo* aparece en 10 carreras. En otros casos la *geografía* surge asociada a otras temáticas como *Geografía e Itinerarios Turísticos* o *Geografía Humana e Historia del Turismo*. Se destaca que dos cursos atribuyen importancia a la designación de la unidad curricular *Geografía de Portugal*.

Cuadro 2: Carreras Superiores de Turismo (1º Ciclo) en Instituciones Privadas de Portugal

Institución	Carrera		Designación de la Unidad Curricular Obligatoria
Universidad Lusíada	*Turismo*		x
Universidad Lusófona de Humanidades y Tecnologías - Lisboa	*Turismo*		♦Geografía del Turismo
Universidad Lusófona de Porto	*Turismo y Gestión de Empresas Turísticas*		♦Geografía del Turismo
Universidad Portucalense Infante D. Henrique	*Turismo*		♦Geografía del Turismo
Instituto Superior D. Afonso III	*Gestión Turística*		♦Geografía e Itinerarios Turísticos
	Turismo Sustentable		♦Geografía e Itinerarios Turísticos
Instituto Piaget - Instituto Superior de Estudios Interculturales y Transdisciplinarios de Santo André	*Gestión de Hotelería y Turismo*		♦Geografía Humana e Historia del Turismo
Instituto Superior da Maia	*Turismo*		♦Geografía de Portugal
Instituto Superior de Nuevas Profesiones	*Turismo*		♦Geografía del Turismo
Instituto Superior de Administración y Lenguas	*Turismo*		♦Geografía
	Organización y Gestión Hotelera		x
Instituto Superior de Ciencias Educativas	*Turismo*		♦Geografía Turística
	Gestión Hotelera y de Restauración		x
Instituto Superior de Ciencias de la Administración	*Gestión Hotelera*		♦Geografía del Turismo
Instituto Superior de Ciencias Empresariales y del Turismo	*Turismo*		♦ Geografía del Turismo en Portugal ♦Geografía del Turismo Mundial
Instituto Superior de Educación y Ciencias	*Gestión Hotelera*		x
Instituto Superior de Espinho	*Gestión Hotelera*		x
Instituto Superior Politécnico do Oeste	*Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras*		♦Geografía del Turismo
Instituto Superior de Tecnologías de Fafe	*Turismo*		x
Instituto Superior Politécnico Gaya - Escuela Superior de Desarrollo Social y Comunitario	*Turismo*		♦Geografía del Turismo
Instituto Superior de Lenguas y Administración – Vila Nova de Gaia	*Turismo*		♦Geografía del Turismo y Gestión del Territorio
Instituto Superior de Lenguas y Administración – Lisboa	*Gestión Hotelera*		x
	Turismo	*Rama Información y Recreación Turística*	♦Geografía
		Rama Gestión de Empresas Turísticas	x
Instituto Superior de Administración y Gestión	*Turismo – Rama de Información y Planeamiento*		♦Geografía de Portugal
	Gestión Hotelera		x
Total: 20	**Total: 25**		**Total: 18**

Fuente: Elaboración propia (2012)

Hay tres universidades públicas que no le atribuyen importancia a la geografía como disciplina obligatoria en el plan de estudios. No obstante, en el caso del 1º Ciclo de Estudios en Turismo de la Universidad de Évora, funciona como unidad curricular optativa a través de la designación *Geografía Humana y Regional*.

Se destaca la materia *Geografía Turística* en la carera de turismo del Instituto Superior de Ciencias Educativas, ya que fue criticada por algunos autores como Rodrigues (2001); quien la considera una parte técnica del turismo y no un espacio para debates académicos y científicos.

A esta geografía que sirve a los cursos de turismo en sus diversos niveles (básico, técnico y superior), como soporte de la información basada en la descripción de lugares y recursos turísticos naturales, la llamaremos geografía turística. Presenta un aspecto naturalista en la medida en que privilegia el estudio de ambientes y paisajes naturales, sin considerar las relaciones sociedad-naturaleza, que constituyen la base de la geografía social (Rodrigues, 2001: 94).

La geografía del turismo desarrollada por los geógrafos interesados en el fenómeno turístico como objeto de estudio es muy abarcadora. *La geografía del turismo sirve para alimentar e irrigar la reflexión sobre la geografía* (Rodrigues, 2001: 95) y debe ser considerada en los planes curriculares de las carreras de turismo.

CONSIDERACIONES FINALES

El fenómeno turístico como campo de estudio tuvo su origen en distintas ciencias sociales, y despierta el interés de muchas áreas del conocimiento del medio académico. Por eso su estudio no es ajeno a los geógrafos que se interesan especialmente por las cuestiones espaciales, territoriales y ambientales del turismo. Por otro lado, el territorio es el principal escenario del turismo y éste se apropia cada vez más de los territorios y los turistifica creando nuevos lugares turísticos para ser consumidos (Marujo & Cravidão, 2012).

Del estudio realizado se puede concluir por un lado que la geografía es considerada una disciplina relevante en la estructura curricular de las carreras superiores de turismo y/o sus áreas afines en Portugal; y por otro lado que su integración en las estructuras curriculares muestra la relación permanente entre la actividad turística y el territorio. De hecho, la competencia que existe entre los diferentes destinos y las exigencias de los turistas por la demanda constante de nuevos productos turísticos o por el consumo de diferentes paisajes, espacios y territorios justifican la presencia de la geografía en los estudios superiores de turismo.

En estudios futuros deberán ser analizados los contenidos programáticos de las diversas disciplinas curriculares de la geografía que componen las distintas carreras superiores de turismo (1º ciclo de estudios) en Portugal, así como la importancia que ésta asume para la investigación académica.

El hecho de que la designación *Geografía del Turismo* como unidad curricular obligatoria tiene una presencia bastante significativa en la enseñanza privada y en la enseñanza pública demuestra

que no es por azar que la geografía y el turismo desde hace mucho tienen una convivencia permanente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bravo, S. (2001) "Técnicas de Investigación social. Teoria y ejercicios". Thomson Learning, Madrid

Britton, S. (1991) "Tourism, capital and place: towards a critical geography of tourism". Environment and Planning D: Society and Space 9(4): 451-478

Cavaco, C. (1970) "Geografia e turismo: exemplos, problemas e reflexões". Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia 10: 247-282

Cavaco, C. (1969) "Geografia e turismo em Algarve. Aspetos contemporâneos". Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia 4(8): 216-272

Coriolano, L. (1998) "Do local ao Global: o turismo litorâneo Cearense". Papirus, Campinas-São Paulo

Coriolano, L. & Silva, S. (2005) "Turismo e geografia: abordagens críticas". Premius Editora, Fortaleza

Cruz, R. (2003) "Introdução à geografia do turismo". Roca, São Paulo

Goeldner, C.; Ritchie, J. & McIntosh, R. (2002) "Turismo: princípios, práticas e filosofias". Bookman, São Paulo

Gholami, S.; Assayesh, H. & Alipour-Nakhi, A (2010) "The study of tourism geography in rural areas of Noushahr City of Mazandaran Province (Iran) - the case of Balade Kojour Vill". American-Eurasian J. Agric. & Environ. Sci. 7(3): 341-346

Groote, P. (1993) "The concept of the geography of tourism". Tourism Review 38(3): 2-9

Hall, C. & Page, S. (2002) "The geography of tourism and recreation: environment, place and space". Routledge, London

Hall, C. & Page, S. (2012) "From the geography of tourism to geographies of tourism". J. Wilson (Ed.) The Routledge Handbook of Tourism Geographies. Routledge, London, pp. 9-25

Henriques, E. (1996) "Lisboa turística. Entre o imaginário e a cidade". Colibri, Lisboa

Hiernaux, D. (2001) "Elementos para un análisis sociogeográfico del turismo". Rodrigues, A. (Org) Turismo e Geografia: Reflexões teóricas e Enfoques Regionais. Hucitec, São Paulo, pp. 39-54

Hiernaux, D. (2006) "Geografía del turismo". Hiernaux, D. & A. Lindon (Dirs.) Tratado de Geografia Humana. Anthropos Editorial, México, pp. 401-432

Jennings, G. (2010) "Tourism research". John Wiley & Sons Australia, Milton

Krippendorf, J. (2003) "Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens". Aleph, São Paulo

Krippendorf, K. (2004) **"**Content analysis: an introduction to its methodology". Sage Publications, London

Lakatos, E. & Marconi, M. (1999) "Fundamentos de metodologia científica". Atlas, São Paulo

Leite, N. (2008) “Turismo e território: um estudo sobre a turistificação de Portimão (Algarve/Portugal) a partir da geografia do turismo”. Dissertação de Mestrado em Geografia, Universidade de Lisboa

Lew, A. (2001) “Defining a geography of tourism”. Tourism Geographies 3(1): 105-114

Lozato, J. (1990) “Géographie du tourisme: de l’espace regardé à l’espace consommé”. Masson, Paris

Marujo, M. & Cravidão, F. (2012) “Turismo e lugares: uma visão geográfica”. PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural 10(3): 281-288

Mitchell, L. (1979) “The geography of tourism: an introduction”. Annals of Tourism Research 6 (3): 235-244

Mitchell, L. & Murphy, P. (1991) “Geography and tourism”. Annals of Tourism Research 18(1): 57-70

Nepal, S. (2009) “Tourism geographies: a review of trends, challenges and opportunities”. Jamal, T & Robinson, M. (Eds) The Sage Handbook of Tourism Studies. Sage Publications, London, pp. 130-145

Pearce, D. (1979) “Towards a geography of tourism”. Annals of Tourism Research 6(3): 245-272

Piñeiro, J. (2005) “Aportaciones de la geografía al estudio científico del turismo”. Lurralde 28: 153-161

Puche, A. (2002) “Geografía del turismo, ocio y recreación”. Serrano, J. (Dir) Geografía Humana: Fundamentos, Métodos y Conceptos. Editorial Club Universitario, Alicante, pp. 85-111

Rodrigues, A. (2001) “Desafios para os estudiosos do turismo”. Rodrigues, A. (Org) Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais. Hucitec, São Paulo, pp. 17-38

Salgado, M. (2007) “Educação e organização curricular em turismo no ensino superior Português”. Tese de Doutoramento em Turismo, Universidade de Aveiro

Santana, A. (1997) “Antropología y turismo. Nuevas hordas, viejas culturas?” Ariel, Barcelona

Simões, J. (2009) “Geografia do lazer e do turismo”. Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa, Lisboa

Smith, M.; Macleod, N. & Robertson, M. (2010) “Key concepts in tourist studies”. Sage Publications, London

Williams, S. (2009) “Tourism geography: a new synthesis”. Routledge, New York

Recibido el 26 de junio de 2012
Correcciones recibidas el 04 de agosto de 2012
Aceptado el 14 de agosto de 2012
Arbitrado anónimamente
Traducido del portugués

Crónica de Eventos

VI ENCUENTRO NACIONAL DE GESTION HOTELERA
"Estrategias para la adecuación comercial de emprendimientos turísticos"
Buenos Aires – Argentina – 01 y 02 de noviembre de 2012

Proyecto de Investigación[*]
Departamento de Economía y Administración
Universidad Nacional de Quilmes – Argentina

El VI Encuentro Nacional de Gestión Hotelera (VI ENAGH), fue promovido por la Dirección de la Carrera Administración Hotelera de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), Buenos Aires, y la Facultad de Turismo y Urbanismo de la Universidad Nacional de San Luis (UNSL), San Luis. En esta ocasión, una vez más, dos universidades públicas argentinas dedicadas a la formación para el sector hotelero, coincidieron en la misión institucional de preparar a profesionales de la administración para conducir a las empresas hoteleras bajo el concepto de constituirse en agentes económico-sociales, y en armonía con la estrategia nacional de generar un verdadero desarrollo sustentable en la economía de nuestro país.

El Encuentro tuvo lugar los días 01 y 02 de noviembre del 2012 en el Salón Auditorio "Nicolás Casullo" de la Universidad Nacional de Quilmes. El tema central del Encuentro fue "*Estrategias para la adecuación comercial de emprendimientos turísticos. Alternativas emergentes en el contexto actual*". La apertura estuvo a cargo de las autoridades de las dos Casas de Altos Estudios:

Gustavo Lugones, Rector de la Universidad Nacional de Quilmes hizo referencia en su exposición a la importancia de la realización de eventos de esta envergadura, destacando además el número de personas matriculadas en la carrera de Administración Hotelera. Remarcó la importancia, pertinencia y compromiso de dos Instituciones Públicas en la realización del "*VI Encuentro Nacional de Gestión Hotelera*" para constituirse en un espacio de reflexión, debate y puesta en común de teorías, prácticas, investigación y experiencias de innovación, vinculados al campo de interés común: las empresas hoteleras.

Por su parte, José Luis Riccardo, Rector de la Universidad Nacional de San Luis, destacó la importancia de la realización del evento y abogó por la consecución del mismo a efectos de generar a partir estos nuevos modelos de gestión que coadyuven al fortalecimiento de las Pymes hoteleras. Resaltó la importancia de la misión institucional de preparar a profesionales para conducir empresas

[*] LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS MIPYMES DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES (2011-2013). Identificación de prácticas y Tendencias de las funciones propias de la gestión aplicadas a las personas. Equipo integrado por Armando Azeglio; Ariel Barreto; Ezequiel Cannizzaro, Marian Lizurek, Stella Pereyra; Elio Tolosa; Cristian Uriel.

cada vez más exigentes y cambiantes, pero con la asistencia del sector productivo, los esfuerzos de las universidades serán más conducentes.

Ariel Barreto, Director de la Licenciatura en Administración Hotelera de la UNQ y Presidente del Comité Organizador del VI ENAGH, manifestó la importancia del encuentro y abogó por la consecución de los objetivos del mismo, a efectos de generar a partir de la evidencia de las nuevas tendencias del sector, nuevos modelos de gestión que coadyuven al fortalecimiento de los emprendimientos turísticos nacionales para competir en los mercados cada vez mas exigentes. Resaltó la importancia de la misión institucional de preparar a profesionales de la administración para conducir a las empresas hoteleras pero con el apoyo e integración del sector productivo, los empresarios. De nada sirve el esfuerzo de la Academia en formar agentes de desarrollo económico-sociales sin la inclusión de los actores empresarial y político administrativo. De esta manera se podrán definir estrategias que generen un verdadero desarrollo sustentable en la economía de nuestro país.

Por su parte Adriana Romero, Presidente del Foro de Profesionales en Turismo (FPT) realizó una breve reseña de los últimos logros del Foro y señaló que el apoyo de la universidad al proyecto de ley de Colegio Público de Profesionales en Turismo de la Provincia de Buenos Aries es de gran importancia para lograr la aprobación del mismo y la consiguiente jerarquización de la profesión. Posteriormente Gustavo Lugones y. Adriana Romero firmaron un convenio marco de colaboración y asistencia recíproca, con el objetivo de establecer vinculaciones académicas, científicas y culturales como bases esenciales para el desarrollo de las funciones institucionales universitarias de la docencia, investigación y extensión. Romero destacó la labor del Director de la Carrera de Administración Hotelera destacando que fue él quien impulsó las acciones para el logro del importante evento.

Por último, Sergio González, Presidente de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, hizo uso de la palabra en su carácter de referente de la hotelería de excelencia del país haciendo un balance positivo de las experiencias de cooperación entre la UNQ y la AHT, resaltando las acciones iniciadas desde 2008 con la Licenciatura de Administración Hotelera que provee cursos para la formación y desarrollo de los asociados de la mencionada asociación.

El evento estuvo dirigido a profesionales, empresarios, docentes, alumnos y graduados de carreras relacionadas con la gestión de emprendimientos turísticos, emprendedores de la industria de la hospitalidad, responsables y personal del área de turismo en el sector público y para todas aquellas personas interesadas en la potencialidad del turismo como actividad para la recuperación y el crecimiento de nuestra economía.

Los principales objetivos planteados en el VI Encuentro Nacional de Gestión Hotelera fueron:

- Continuar con las acciones iniciadas en el "I Encuentro Nacional de Gestión Hotelera", Villa de Merlo, 27 y 28 de octubre de 2005; "II Encuentro Nacional de Gestión Hotelera", Quilmes, 17 de noviembre de 2006; renovadas en el "III Encuentro nacional de Gestión Hotelera", Villa de Merlo, 18 y 19 de octubre de 2007; y en el "IV Encuentro Nacional de Gestión Hotelera", Quilmes, 21 y 22 de octubre de 2010; actualizadas en el "V Encuentro Nacional de Gestión Hotelera", Villa de Merlo, 3 y 4 de noviembre de 2011; a efectos de promover el desarrollo académico, socioeconómico y empresarial a través de la concentración de los distintos actores en las instituciones públicas y privadas.

- Convocar a expertos, académicos, empresarios, directivos, gerentes de emprendimientos turísticos y estudiantes con el fin de intercambiar e enriquecer conocimientos, habilidades técnicas y enfoques sobre el presente y el futuro de la industria hotelera nacional.
Contribuir a la formación del marco teórico del sector que nos permita abordar la problemática de estas actividades comprendiendo su contexto actual.

- Constituirse en un lugar de encuentro para la presentación y discusión de temas relacionados con la hotelería, con el fin de lograr un verdadero enriquecimiento intelectual y conceptual de los participantes.

- Fomentar el crecimiento sustentable de las empresas hoteleras, tomando como base la firme y comprometida optimización de todos sus niveles directivos y de los recursos humanos que componen y nutren a estas organizaciones como tales.

Participaron investigadores y docentes de otras universidades nacionales (UBA, Rosario, Comahue, La Plata), privadas y extranjeras como la Universidad de Valparaíso, Chile. Se contó con la presencia destacada de referentes del sector hotelero local. Esta convocatoria motivó a distintos medios televisivos y gráficos de cobertura nacional y regional. Cabe destacar que por primera vez un evento de estas características se transmitió en vivo a través de "streaming" para las dependencias de la Universidad del Comahue y San Luis. También pudieron acceder por el mismo medio, los estudiantes de la licenciatura en turismo y hotelería de la modalidad virtual de la UNQ.

El Encuentro fue estructurado en dos ciclos de conferencias a cargo de especialistas, docentes universitarios y reconocidos expositores. Los ejes temáticos en torno a los cuales se desarrolló el encuentro fueron cuatro:

1) Los cambios en los hábitos de consumo de los turistas en general y de los argentinos en particular.

2) Las nuevas tendencias en la gestión de capital humano en la actividad hotelera, y su impacto en la gestión comercial.

3) La influencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la gestión comercial de los emprendimientos turísticos.

4) Nuevas tendencias en el campo de la sostenibilidad hotelera aparejada con la responsabilidad social que ello implica.

Primera jornada: 01 de noviembre.

Los temas abordados y las discusiones fueron relevantes y enriquecedoras, como también las conclusiones:

- *Expositor:* Patricia Ruiz (Universidad de Buenos Aires) - Eje temático: "*Las nuevas tendencias de los viajeros y su impacto en la hotelería argentina"*

Ruiz, habló sobre Las nuevas tendencias de los viajeros y su impacto en la hotelería argentina. Oportunamente indicó que los hábitos y necesidades de los viajeros han cambiado en los últimos años, producto de las crisis y los movimientos que le son propios a la sociedad. Tradicionalmente, los patrones de consumo eran coherentes, pero esto ha cambiado y seguirá cambiando paulatinamente. El "turista 2020" es y será muy diferente. Los huéspedes serán más internacionales. La cuota de participación de los adultos mayores aumentará a más del 25% en 2020, frente a 21% en 2000. Estarán aún más orientados hacia lo digital, que en la actualidad. Los huéspedes abandonarán los "paquetes turísticos" a favor de servicios individualmente adaptados y mostrarán una creciente preocupación por la sostenibilidad. Cada vez más lo aspectos ecológicos se considerarán al tomar decisiones de compra de viajes.

- *Expositor:* Sergio González (Asociación de Hoteles de la República Argentina) - Eje temático: "*El Nuevo Paradigma de la Hotelería de cara al futuro"*

El expositor habló sobre "El Nuevo paradigma de la Hotelería de cara al futuro", recalcó el hecho de encontrarnos en plena transición de la era industrial a la era del conocimiento. Este último paradigma es el que condicionará la hotelería del futuro. El hotel para dicha era deberá ser una "organización inteligente". Un hotel que cumple con esta característica es un inmueble que tiene una ubicación y diseño apropiados. Que cuenta con un equipamiento adecuado y necesario, con recursos humanos seleccionados y capacitados. Y cuyos servicios respetan estándares de calidad a un precio justo.

- *Expositor:* Guillermo López (Universidad Nacional del Quilmes) - Eje temático: "*EL turista y la Web 2.0 Apuntes para comprender su multifacético perfil*"

López señaló que el fenómeno de Internet es un hecho innegable, irreversible y totalmente instalado en el seno de nuestra sociedad y de toda la población que tiene acceso a ella. Siendo Internet –con tendencias crecientes- la principal fuente de información para la mayoría del consumidores. Señalo que en el campo de las nuevas tecnologías se habla de un nuevo y multifacético turista que narra sus experiencias antes, durante y luego del acto de consumo. Por último recalcó que en la hotelería es crucial, la posibilidad de realizar reservas online, como variable de diferenciación táctico - estratégica.

- *Expositor:* Lucia Tamagni (Investigadora Universidad Nacional del Comahue) - Eje temático: "*Investigación aplicada: aportes para el diseño de estrategias comerciales en emprendimientos turísticos".*

Tamagni hizo referencia a que la situación de la investigación aplicada en nuestro país se encuentra en una búsqueda constante del equilibrio entre las demandas académicas, el sector productivo y el desarrollo local. Evidenciando el hecho que las decisiones políticas no siempre van de la mano con la teoría escolástica. Hizo referencia a la "multidimensionalidad" de los destinos turísticos, la importancia de la participación de la comunidad local en la toma de decisiones. También destacó la importancia de identificar estrategias para la gestión integral de las marcas de destinos turísticos bajo el paradigma de la responsabilidad social empresaria y el marketing responsable. Por último, subrayo el hecho que "la lealtad al destino es un elemento difícil de gestionar", y enfatizo sobre el esfuerzo que deberán hacer las organizaciones públicas y privadas para sostener la actividad y en especial a las estrategias comerciales adecuadas a las nuevas demandas.

Segunda jornada: 02 de noviembre

Los temas abordados durante esta jornada, se estructuraron en dos momentos: el primero, incluyó el formato de foro, el cual abordó la problemática de la gestión del capital humano, organizado por el proyecto I+D de la carrera Administración Hotelera de la UNQ: "*la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de buenos aires",* en el marco del VI ENAGH.

Foro: *Desafíos de la gestión del Capital Humano. Prácticas y tendencias.*

Moderador del Foro: Cristian Uriel (Docente de la UNQ)

- *Expositor:* Florencia Deverill (Directora del área People & Change - Consultora Price Waterhouse & Co. Argentina) - Eje temático: "*Perspectivas del mercado laboral: indicadores y proyecciones socio económicas con impacto en la gestión"*

La idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto. La alta rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos apelando a una serie de estrategias que contemplan, no solo la coyuntura económica del país (medibles a través de una pluralidad de indicadores), sino también una serie de incentivos económicos y no económicos.

- *Expositor:* Lic. Cristian Uriel, (Investigador UNQ.) - Eje temático: "*La generación Y, estrategias de seducción para motivar a los más jóvenes. Como integrar a las distintas generaciones"*

El conflicto generacional se encuentra presente en la mayoría de las organizaciones, surge a partir de que lo diferente es percibido como erróneo; por ejemplo los conflictos generacionales entre jefes y subalternos. El desafío consiste en hacer convivir a las 3, o incluso 4 generaciones que hoy están presentes en las organizaciones. La solución parte de comprender las diferencias, aceptando la diversidad e interactuando con diferentes grupos generacionales, entendiendo que la suma de todas las ideas y experiencias permitirán el aprendizaje continuo y el enriquecimiento profesional. Asimismo, como parte de las estrategias para la adecuación comercial de emprendimientos turísticos, el sector, como tantos otros, también debe adaptarse a las expectativas de los clientes de la "generación Y" (jóvenes de 18 a 30 años de edad), contemplando sus deseos y necesidades; por ejemplo, extendiendo las comunicaciones al uso de dispositivos móviles, contando con gimnasios con aparatos de última generación y consolas para conectar teléfonos, tabletas, computadoras y todo lo electrónico que existe. Esta tecnología aplicada e instalada en las organizaciones permite mejorar el rendimiento y la eficiencia de los empleados en general y en particular, sirven a la vez como verdaderas estrategias de seducción para motivar, atraer y fidelizar al talento más joven también de Generación Y.

- *Expositor:* María Alejandra Gazzera (Investigadora Universidad Nacional del Comahue) - Eje temático: "*Medición de la gestión del capital humano en el sector hotelero*"

Pese a la existencia de una gran cantidad de definiciones sobre el término de capital intelectual y capital humano, todas ellas tienen características esencialmente comunes que son la intangibilidad de los recursos, de las capacidades y la aptitud de los mismos para generar valor en la organización. Es importante tener las anteriores características muy presentes, pues el capital intelectual no contiene todos los recursos y capacidades intangibles de una organización, sino solamente aquellos que sean capaces de generar ventajas competitivas y, por lo tanto, crear valor en la empresa. Gazzera expuso

el modelo THER concebido para medir la gestión del capital humano en el sector Hotelero. Dicho modelo concibe cinco tipos de capitales: estructural, humano, relacional y tecnológico; cuantificables en variables perfectamente medibles y desagregables en una pluralidad de indicadores que permiten una cuantificación precisa de la gestión.

- Expositor: Edith Pecci (Directora de la Consultora HR Strategy) - Eje temático: "*Reclutamiento & Selección de nuevos los perfiles laborales demandados por el sector para la gestión comercial*"

Pecci se explayó sobre la una serie de actividades que la consultora lleva a cabo para atraer al mayor número de candidatos posibles para cubrir una vacante existente. Habló sobre las distintas fuentes a la que se apela para convocar a candidatos interesados a cubrir una vacante. Y sobre la secuencia de actividades que conforman la selección, para elegir dentro de las solicitudes al candidato más idóneo para cubrir la vacante existente. Refirió que es necesario tener cuidado en la forma en la que se valorará al candidato y no caer en un error de selección ya que los costos en los que se incurrirían pudieran resultar demasiado altos por no llevarla de manera adecuada. Matizó su exposición con una serie riquísima de ejemplos de nuestro medio.

- *Expositor*: Ing. Andrés Lefkovics (Universidad Nacional de Quilmes) - Eje temático: *"Tecnologías de información aplicadas a la gestión del capital humano. ¿Cómo nos ayudan las nuevas herramientas para identificar el talento?"*

Persuasivo sobre el aporte que las nuevas tecnologías realizan en los procesos donde la interactuación entre los individuos se efectúa en forma convencional. La presencia de las TIC's es cada vez más habitual y evidente; donde la tendencia es aportar a la movilidad y al sincronismo. Los recursos digitales vinculados a Internet, dada su efectividad, están omnipresentes. Dichos recursos permiten además, tener entrevistas, realizar capacitaciones, focus groups, gabinetes de especialistas y análisis de conductas frente a estímulos multimediales. Resaltó el aporte de las Universidades en el campo de la Investigación, cuyo producido, vuelve a la comunidad en forma libre y gratuita, beneficiando a un pluralidad de actores sociales.

El segundo bloque de temas del día 02, prosiguió con las argumentaciones vinculadas al eje rector del encuentro. Las discusiones fueron relevantes y enriquecedoras, como también las conclusiones, que se exponen a continuación:

- *Expositor:* Alicia Ledesma (Universidad Nacional de Rosario) - Eje temático: *"Las empresas turísticas y el modelo de gestión, basado en la responsabilidad social".*

Ledesma, organizó su exposición dando respuesta a una serie de interrogantes: ¿*qué factores intervienen en la determinación del óptimo económico, social y ecológico de una empresa turística*?; ¿*es posible aplicar un modelo de gestión sustentable bajo el paradigma de la economía clásica*?; ¿*cuál es el modelo de empresa turística que permite aplicar las ideas derivadas de la rediseñada*

teoría de los stakeholders?; *¿por qué la responsabilidad de la empresa hacia la sociedad debería ser incluida en los fines mismos (misión) de la gestión empresaria*?; *¿lograr que la organización sea ética significa que no será rentable*?, *¿en qué ámbitos debe trabajar la empresa turística para hacer efectiva la responsabilidad que le compete en la sociedad*?. Encontrar respuestas a estas cuestiones permitirá abordar no sólo el rol de los stakeholders ante el concepto de responsabilidad social, sino también determinar el tipo de gestión y de directivo que las empresas turísticas de este siglo XXI necesitaran.

- *Expositor:* Julián Arellano Herman (Universidad de Valparaíso – Chile) - Eje temático: "*Tendencias y desafíos de la hotelería en Chile".*

El aumento del turismo receptivo en Chile ha significado inversiones en diversos proyectos hoteleros a lo largo del país. Se destacan nuevos establecimientos con un foco claro y con ubicaciones estratégicas. *¿Qué tendencias presentarán estos hoteles*?; *¿Cuál es el número ideal de habitaciones y qué servicios deben ofrecer*?; *¿Cuál es el porcentaje de ocupación en Santiago y Regiones*?; *¿Cuáles son los desafíos*? Todas estas preguntas fueron abordadas y explicadas con soltura por Arrellano, comentando la realidad del sector hotelero en el país vecino. Explicó además que el cuidado por los detalles, la construcción de experiencias, la innovación, la definición de un concepto, el desarrollo y cuidado del destino y la sustentabilidad son fundamentales en los actuales y nuevos proyectos turísticos. Las nuevas tendencias harán la diferencia de la industria del futuro.

- *Expositores:* Nora Silvana Larosa (Consultora Proyecto Sustentable – FORMAGRUPO) y Claudia Patricia Núñez Sánchez (Consultora ambiental de emprendimientos turísticos sustentables) - Eje temático: "*Nuevas tendencias mundiales para el desarrollo de emprendimientos turísticos: Ecoeficiencia e integración con el medio ambiente como herramientas de gestión y marketing"*

En la última década, la actividad turística se ha posicionado como uno de los sectores más importantes de la economía global, representando el 5% del PBI mundial (UNWTO, 2010). Y paralelo a este impacto económico, el turismo tiene asociados impactos ambientales y sociales que no se deben desconocer. La responsabilidad social, la conservación del medio ambiente, la ecoeficiencia y los sistemas de gestión ambiental son temas prioritarios para los emprendimientos turísticos, no por una moda pasajera, sino por el crecimiento de la demanda de su incorporación por un público cada vez más consciente ambientalmente, por la necesidad real de preservar los recursos naturales y culturales de los destinos, y por la reducción de costos operativos, entre otras razones. La importancia de comunicar dichas estrategias para conseguir el éxito de los sistemas de gestión al interior de las organizaciones y para atraer al creciente grupo de viajeros interesados en este tipo de propuestas. Se analizaron casos exitosos de empresas de Europa, Latinoamérica y Argentina, donde se realizó una fuerte apuesta por el turismo sustentable, generando beneficios tangibles para los destinos y los empresarios del sector.

- *Expositor:* Patricia Ruiz (Universidad de Buenos Aires) - Eje temático: "*Los perfiles de los turistas argentinos y su comportamiento en la hotelería"*

La experta, comenzó su presentación resaltando que poco difundidos están los perfiles del turista argentino. Felizmente, pudo explayarse y profundizar sobre estos perfiles a partir de estudios realizados por ella misma y su equipo. Mucho se dice sobre los diferentes perfiles de los turistas argentinos y su correlato como huéspedes de un alojamiento. Se sabe que el viaje es valorado y esperado con ansías por los viajeros para poder "escapar" de la rutina aplastante que les imponen las grandes ciudades y las pequeñas también. Viajar da placer, es un descanso para la mente y el cuerpo, una manera de desintoxicarse de la realidad cotidiana, una aspirina para el espíritu. Y en este sentido, la hotelería no puede estar ajena a estos valores, no puede dejar de acompañar a sus usuarios en el mejor viaje de sus sentidos. Hoy el cliente está en el centro de la servucción hotelera, ya que su comportamiento impacta directamente en los resultados que la actividad desea alcanzar en el futuro. Conocer qué piensan, sienten y esperan los huéspedes argentinos, a la hora de contratar y usar los servicios hoteleros, es de radical importancia para satisfacerlos y para que se constituyan en los mejores promotores de la marca.

Concluidas las exposiciones, el cierre estuvo a cargo de María Rosana Gil, Vicepresidente del Comité Organizador del VI ENAGH (UNSL) la cual agradeció especialmente a todos los invitados locales, del interior del país y extranjeros por el gran esfuerzo y compromiso para que el 6to Encuentro Nacional en Gestión Hotelera fuera todo un éxito. También se destacó el apoyo y esfuerzo de los alumnos de ambas universidades organizadores por la labor realizada. En el conmemorativo cierre se presentaron las conclusiones del Encuentro y por último se entregaron diplomas a los disertantes, moderadores y al Comité Organizador todo.

Ariel Barreto, Presidente del Comité Organizador del VI ENAGH (UNQ) hizo una especial mención y agradecimiento a todos los auspiciantes del Encuentro, sin el invalorable aporte de estos, no hubiese sido posible alcanzar los objetivos. Los auspiciantes recibieron diplomas conmemorativos; como también los representantes de la cámara empresarial (AHT) y del Foro de Profesionales por el compromiso y apoyo manifiesto.

Por último, los organizadores se comprometieron a dar continuidad a los temas de interés para los sectores académico y productivo, y abordar los más relevantes en el próximo Encuentro. Para ello, se fijó sede de la próxima edición a la Facultad de Turismo y Urbanismo de la Universidad Nacional de San Luis, Villa de Merlo, San Luis. Quienes deseen obtener más información sobre el futuro evento podrán dirigirse a los responsables del encuentro a través de la cuenta de correo electrónico: info-enag@unq.edu.ar

Aceptado el 07de diciembre de 2012

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.

· www.cieturisticos.com.ar
· www.estudiosenturismo.com.ar

CIET
Buenos Aires - Argentina