

Temas de gestión en

Hotelería & Gastronomía



Semana del Turismo
UNQ 2015



Universidad
Nacional
de Quilmes

Temas de gestión en

Hotelería & Gastronomía

Semana del Turismo

UNQ 2015

Material de difusión realizado para su
distribución gratuita para los alumnos de la
Licenciatura en Administración Hotelera en el
marco de la Semana del Turismo 2015



Rector
Dr. Mario Lozano

Vicerrector
Dr. Alejandro Villar

Departamento de Economía y Administración

Directora
Prof. María Elisa Cousté
Vicedirector
Mg. Miguel Giudicatti

Licenciatura en Administración Hotelera

Director
Lic. Ariel Barreto

Índice

Presentación

María E. Cousté / Pág. 7

El marketing de la experiencia. El modelo RASS

Marcelo Barrios / Pág. 9

Hotelería y turismo

María E. Cousté / Pág. 17

Toma de decisiones en empresas turísticas

Héctor Pralong / Pág. 49

La competitividad del turismo a partir de los recursos naturales

Mabel Méndez - Verónica .E. Fernández / Pág. 61

La experiencia turística y la calidad de los sitios web

Pablo A. Kohen – Juan P. Maskaric / Pág. 73

Globalización y Territorio. El rol de las políticas públicas y el planeamiento estratégico para el desarrollo de los destinos turísticos.

Claudia Mazza / Pág. 85

Ayudas técnicas en turismo. El perro de servicio para la personas con discapacidad

Liliana Valli / Pág. 95

Departamento de Economía y Administración

Temas de gestión en

Hotelería & Gastronomía

Introducción

Nuevamente en este último período del año 2015 se presenta un conjunto de documentos, elaborados por docentes de nuestro Departamento y académicos invitados que están relacionados con temas que cruzan el campo de la actividad hotelera.

Dos fechas se relacionan con esta actividad. Por un lado, **el 27 de septiembre se ha establecido como el Día Mundial del Turismo**. En el año 1979, la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo -OMT- estableció el día 27 de septiembre por ser la fecha en que se aprobaron los estatutos de la organización, allá por el año 1970. Todos los años, a partir de 1980, se define además un tema central, considerado prioritario para debatir, reflexionar y realizar propuestas que tiendan a mejorar las condiciones del sector.

El tema del año 2015 es **“Mil millones de turistas, mil millones de oportunidades”**, que hace referencia a la cantidad de turistas internacionales registrados en 2014 y a la importancia económica y social de la actividad, ya que más de 260 millones de personas trabajan en actividades relacionadas con la actividad y representa el 9 por ciento del PBI mundial corresponde al sector.

Otra fecha, en este caso a nivel nacional, es significativa para la hotelería, ya que **el 25 de noviembre se festeja el Día de la Hotelería Argentina**. Ese día del año 1944 se constituyó oficialmente la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Republica Argentina -FEHGRA-.

El período entre el 27 de septiembre y el 25 de noviembre, es por lo tanto, un propicio espacio para reflexionar sobre algunos temas que abarcan y cruzan la actividad hotelera.

La hotelería es un componente fundamental del sistema turístico, por lo tanto, todo lo que ocurra con el turismo se reflejará inexorablemente en la actividad hotelera. Cuando el turismo ubica en el centro de la escena el cuidado del medio ambiente, se refleja en la hotelería con una diversidad de programas que se vienen implementando en los hoteles para el control del consumo energético o de disminución o reciclado de residuos. Cuando el tema central del turismo es la accesibilidad, los hoteles hacen propia la preocupación y diseñan espacios y habitaciones accesibles. Si la cuestión se centra en el respeto a las minorías y a la diversidad, encontramos a los hoteles desarrollando proyectos de inclusión tanto

en su propia planta, como en su relación con la comunidad local en la que se emplaza. Turismo y hotelería comparten el mismo camino y el mismo destino.

El siglo XXI presenta en el campo hotelero un nuevo paradigma, nuevas necesidades y una mayor complejidad operativa. El turista de hoy presenta nuevas necesidades y nuevas motivaciones en la elección de un prestador de servicios, con un mercado más complejo ya que encontramos en la mayoría de los destinos una sobreoferta de alojamiento con descenso de la ocupación y descenso del precio medio pero con mayores costos y con una menor demanda con a su vez menor poder adquisitivo, pero más informado gracias a las nuevas tecnologías y las redes sociales.

En este contexto tan complejo, la calidad de las prestaciones, y más aún, la planificación y el diseño del servicio hotelero para que el turista viva una experiencia única, que impacte sus sentidos, es uno de los desafíos permanentes en esta actividad.

Y aquí la hotelería se cruza con otra de las disciplinas en que fundamenta su existencia. La administración. Una disciplina que proporciona las herramientas, para alcanzar un desempeño exitoso, rentable. Pero que debe ir más allá del logro de los resultados en términos económicos, y concentrarse principalmente en el logro de la experiencia turística memorable que hemos mencionado, lo que implica altos niveles de planificación y organización.

Turismo y Administración. Los dos ejes sobre los que se apoya la hotelería.

El cuadernillo que se presenta, contiene documentos y artículos vinculados con ambos. Temas, enfoques, perspectivas, experiencias, que nos adentran en una reflexión sobre la complejidad y diversidad de esta actividad social y económica.

Prof. María Elisa Cousté

Directora

Departamento de Economía y Administración

Universidad Nacional de Quilmes

El Marketing de la Experiencia Turística

El Modelo RASS

Dr. Marcelo Barrios

De Servicios a Experiencias

El objetivo de toda empresa o destino turístico es maximizar el ingreso de turistas en un contexto tanto a nivel nacional como internacional, donde se observa un importante crecimiento de la demanda pero también un fuerte crecimiento de la oferta.

MAXIMIZAR EL INGRESO DE TURISTAS

Esto lleva a competir en una industria globalizada e hipercompetitiva. En este contexto, para que una empresa pueda maximizar este ingreso es clave una estrategia de diferenciación para lograr retornos por encima de la competencia de los servicios ofrecidos para lograr una ventaja sostenible en el tiempo.

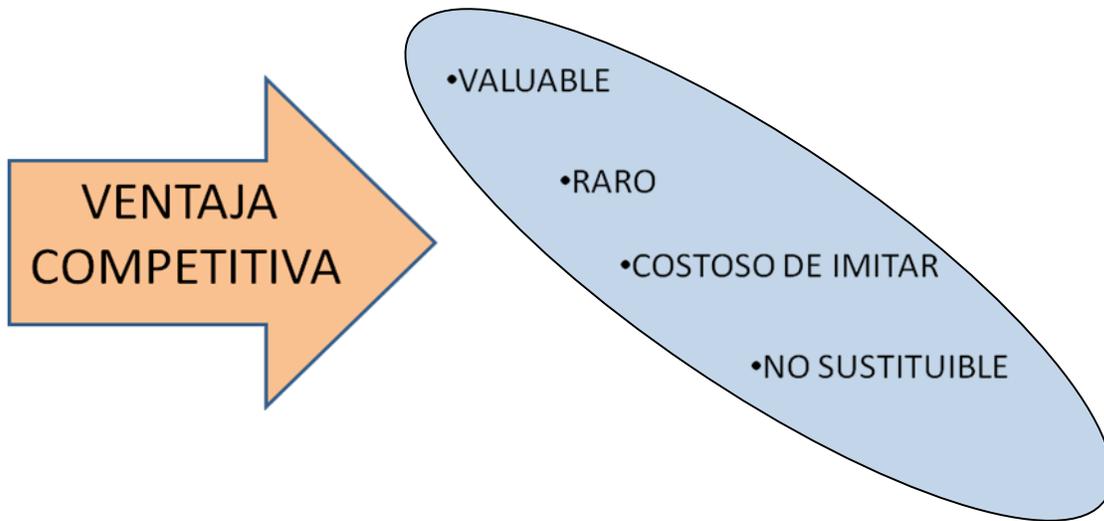
DIFERENCIARNOS



LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

La diferenciación como parte de la ventaja competitiva

Una estrategia de diferenciación es la que nos permite generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Una ventaja competitiva tiene que tener como características que su propuesta de valor sea posible de que ser valuable, rara, costosa de imitar y no sustituible.



Hasta hace algunos años, siempre se utilizó el concepto de que la diferenciación y por lo tanto la ventaja competitiva, estaría dada por el servicio turístico. Si bien esto es cierto, es importante destacar que si bien el servicio puede ser excelente, el mismo no garantiza la repetición, y por lo tanto que sea memorable. Es decir, uno puede haber visitado un destino, que le pareció asombroso, pero eso no indica que el turista vaya a volver o que lo vaya a promocionar con otras personas potenciales turistas.



Para poder mejorar la posibilidad de repetición y lograr una importante promoción de un producto o servicio turístico hay que lograr que la actividad turística sea memorable en el tiempo. Esto significa realizar un traspaso de un servicio a una experiencia turística.

El cuadro siguiente muestra en qué porcentaje el cliente compra por recibir una experiencia turística. El 91% de los encuestados en la investigación Marktur Research 2011, muestra que los clientes comprar por algún tipo de experiencia.

¿Por qué de Servicios a Experiencias?

- Investigación



- ¿En que medida su cliente compra por experiencia?

- En mucho: 37%
- Mucho: 54,3%
- Poco: 8,7%
- Nada: 0%



Fuente: Marktur Research 2011

Es por esto que complementar una estrategia de marketing de la experiencia al servicio turístico puede ser una oportunidad. Es importante destacar que cuando se habla de experiencias nos estamos refiriendo a servicios memorables en el tiempo.

Para poder desarrollar una experiencia turística en primer lugar es necesario determinar el tema u objetivo de la misma. Esto suele ser uno de los mayores problemas ya que casi siempre es difícil de determinar y también de diferenciar. Es un verdadero trabajo de desarrollo de marca de la experiencia turística. Pero antes de avanzar es necesario, un una forma sencilla conceptualizar la palabra experiencia.

¿Qué es una experiencia?

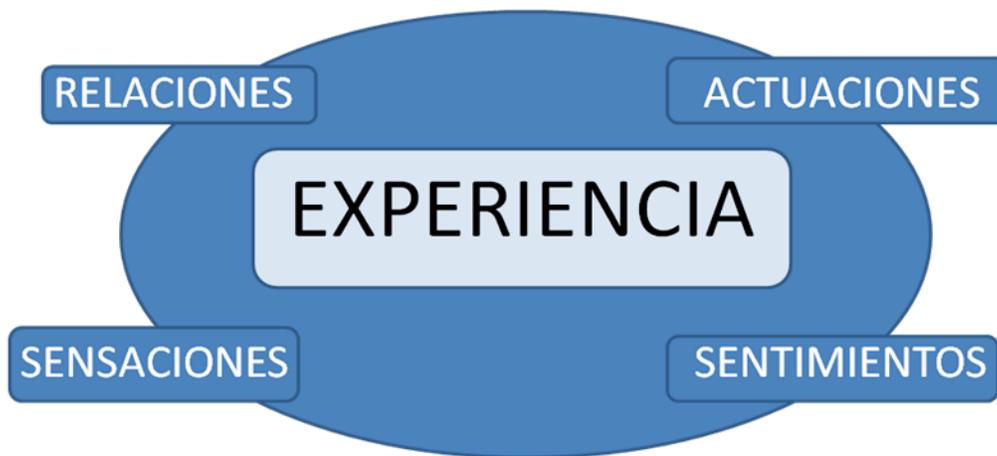
Una experiencia es un servicio turístico que se vuelve **memorable** en el tiempo y que abarca todos los sentidos, pudiendo ser tanto participativa como de observación

El Modelo RASS

Para poder analizar una experiencia turística se puede considerar el modelo RASS que contiene los siguientes elementos: las relaciones, las actuaciones, las sensaciones y los sentimientos de una experiencia.

Estas variables, pasan a formar el modelo RASS, donde es importante considerar que cuanto mayor sea la cantidad de variables aplicadas a la experiencia, y por lo tanto más integral el modelo, mejor o más sostenible es la calidad de experiencia en el tiempo, es decir se presentan menores posibilidades de imitación y sustitución.

EL MODELO RASS DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA



Fuente: Desarrollo propio

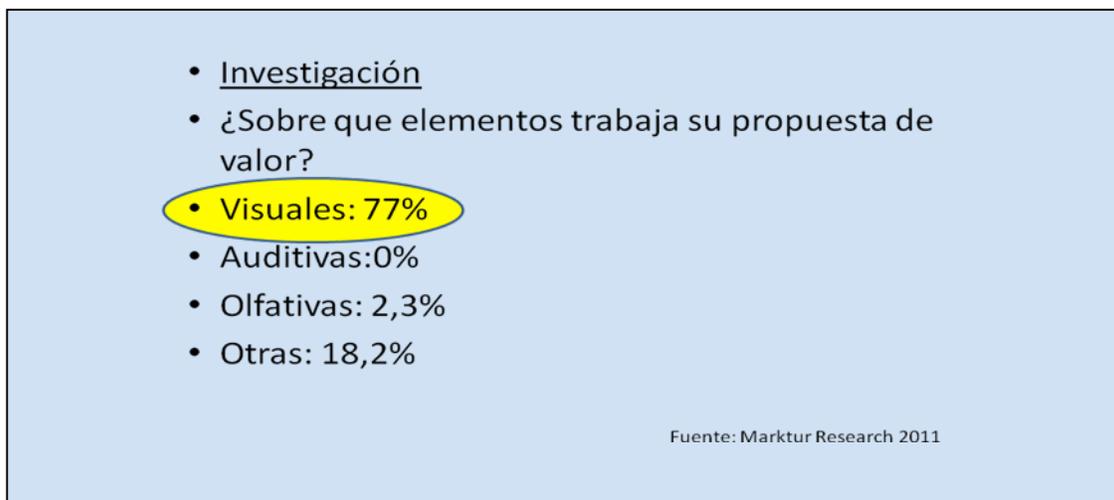
Las Relaciones

En relación a la primera variable, las Relaciones, es fundamental considerar que entran en juego, relaciones familiares, valores culturales, pertenencia a un grupo, e identidad social. A continuación se presentan los principales componentes de esta variable del Modelo RASS.

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| • Relaciones familiares | • Identidad social |
| • Valores culturales | • Clasificación social |
| • Pertenencia a un grupo | • Influencia social |
| • Comunidades de marca | • Papeles sociales |

El cuadro siguiente presenta las respuestas ante la pregunta: ¿Sobre qué elementos trabaja su propuesta de valor?

La respuesta casi generalizada, de los participantes de la investigación, es que para la elaboración de la propuesta de valor se utilizan o se consideran elementos visuales. Esto quiere decir, que no existe en términos generales una experiencia turística integral, que incluya elementos como las relaciones, las actuaciones y los sentimientos.



Las actuaciones

Por otro lado la segunda variable, la correspondiente a las actuaciones, puede considerar acciones motoras o físicas, influencias ambientales, comportamiento no verbal, y acciones razonadas entre otras.

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| • Cuerpo físico | • Interacciones |
| • Acciones motoras | • Comportamiento no verbal |
| • Influencias Ambientales | • Acción razonada |
| • Estilo de vida | • Modificación Conductual |

Las sensaciones

La tercera variable del modelo, las sensaciones, lleva a trabajar sobre los cinco sentidos, tanto sobre la vista, el gusto, el olfato, el oído y el tacto.



Los sentimientos

Por último, la variable sentimientos, nos permite trabajar sobre el romanticismo, el amor, la alegría y la satisfacción.

• Enfado	• Vergüenza	• Tranquilidad
• Miedo	• Amor	• Entusiasmo
• Romántico	• Alegría	• Tristeza
• Optimismo	• Preocupación	• Soledad
• Descontento	• Envidia	• Satisfacción

Hay que prestar mucha atención a la elaboración del modelo, ya que un uso inadecuado del mismo, puede llevar a una empresa o destino de una experiencia a una desexperiencia.

Algunas conclusiones finales

Para concluir es importante considerar que si bien desarrollar una buena experiencia turística nos permite reducir su imitación, es clave considerar su dinámica en el tiempo en un contexto hipercompetitivo y globalizado. Por lo tanto es importante considerar que la experiencia se debe dar antes, durante y después del viaje del turista, pero que el mismo debe tener características dinámicas, ya que el contexto cambia, el turista cambia y la competencia también cambia.

- ANTES
- DURANTE
- DESPUES

A continuación se presenta un cuadro a modo de resumen de los principales elementos a considerar al elaborar una experiencia turística.

Claves de una Experiencia Turística

- Toda empresa o destino turístico necesita una ventaja competitiva
- La ventaja se basa en que sea sostenible a través de la Experiencia
- Servicio Memorable = EXPERIENCIA
- La Experiencia trabaja sobre Pensamientos, Relaciones, Actuaciones, Sensaciones y Sentimientos
- Atención: cuanto más integral es el modelo mejor funciona

Si bien es importante tener en cuenta considerar las claves para una experiencia turística, es fundamental, considerar o tener en cuenta cuales son los pasos a seguir para la elaboración de una experiencia turística que sea integradora. El cuadro siguiente muestra cuales son los pasos a seguir.

Pasos a seguir

1. Analizar el Modelo de Negocio
2. Determinar el Tema de la Experiencia
3. Analizar cada variable del Modelo (Pro/Con)
4. Determinar las variables a profundizar
5. Analizar la sostenibilidad y dinámica del modelo

Bibliografía

- Chase, R. & Dasu, S. (2001). Want to perfect your company's service? Use behavioral science. Harvard Business Review.
- De Vine, J. & Gilson, K. (2010). Using behavioral science to improve the customer experience. McKinsey Quarterly.
- Pine, J. and Gilmore, J. (1999). The Experience Economy, Harvard Business School Press, Boston.
- Schmitt, B. (2003). Customer Experience Management, The Free Press, New York.
- Schmitt, B. (2007). Experiential Marketing. Deusto.

Marcelo Barrios

- Socio Director de MAE Consultores
- Doctor en Administración, ESEADE. MBA, IAE. Profesor y Licenciado en Economía, USAL.
- Profesor de la Universidad Americana, Paraguay, Universidad de Chile, Universidad Internacional del Ecuador. Profesor de la Universidad de San Andrés, Di Tella y ESEADE.
- Consultor Banco Interamericano de Desarrollo

Hotelería y Turismo

Prof. María Elisa Cousté

Para hablar de hotelería, se debe en principio ubicar esta actividad en el sistema al que pertenece: el turismo. Para la OMT, (1993.44) el turismo comprende *“las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios y otros”*.

De La Torre (1984) a su vez señala que *“El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejerce ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural”*.

El turismo implica la pernoctación del turista fuera de su lugar de residencia, y en su destino, para cubrir la necesidad de alojamiento, es donde aparece la actividad hotelera. Los elementos que aparecen en estas definiciones, y también de acuerdo a la OMT serían 4: La oferta, La demanda, El espacio geográfico, Los operadores del mercado.

La hotelería o más específicamente los servicios de alojamiento están incluidos dentro de la **oferta**, siendo parte de lo que se denominan las ramas características del turismo, junto con los servicios de alimentos y bebidas, de transporte, agencias de viajes y operadores, servicios culturales, recreativos, financieros y alquileres diversos para turistas.

La hotelería es en definitiva parte del conjunto de empresas que ofrecen servicios a los turistas, y conforma parte del sistema turístico en el que todos los elementos mencionados se interrelacionan, se coordinan y se complementan para satisfacer los deseos y necesidades del elemento central del sistema: el turista.

Todo lo que ha ocurrido con los servicios de alojamiento ha sido una consecuencia de lo ocurrido con la actividad turística en sí. El origen y evolución de la hotelería es idéntica en sus periodos y características a la propia historia del turismo como actividad comercial.

Para hablar de turismo como actividad económica planificada y organizada debemos ubicarnos en el siglo XIX, ya iniciado y avanzado el proceso de la revolución industrial, en los ya consolidados estados nacionales de occidente. En este punto existe una completa coincidencia entre todos los autores que tratan el tema. No obstante se han realizado distintas periodizaciones del turismo.

Saéz y otros, nos hablan de una etapa inicial (desde la antigüedad hasta mediados del siglo XIX), una etapa de desarrollo (entre 1850 y 1950), y una etapa de consolidación (a partir de la segunda mitad del siglo veinte (Saéz, 2006, 26/27).

A su vez Padilla (1980, 11-22), menciona en principio una etapa de antecedentes hasta mediados del siglo XIX, para luego establecer las siguientes etapas: 1) época de turismo incipiente o elitista (hasta mediados del siglo XIX), 2) época de transición (hasta mediados del siglo XX), y turismo de desarrollo o masivo (a partir de la segunda mitad del siglo XX).

Wallingre (2007. 12-14), considera la reclasificación propuesta por Sergio Molina como la que mejor refleja los cambios y la evolución que tenido la actividad. Y que son; 1) pre-turismo (hasta el siglo XVIII incluido, 2) turismo industrial temprano (mediados siglo XIX hasta la segunda guerra mundial), 3) turismo industrial maduro (de 1950 hasta los años 80), 4) turismo posindustrial (de fines de los 80 a fines del siglo XX), y 5) el posturismo (siglo XXI, los años actuales).

En todas las propuestas vemos claramente que se considera que con anterioridad al siglo XIX, se puede hablar de antecedentes o a lo sumo de actividades pre turísticas.

Como mencionamos, la periodización de la hotelería está vinculada con la evolución de la actividad turística. Vamos a proponer las etapas de la hotelería desde la perspectiva de la demanda, es decir, desde el turista, desde el huésped del hotel, estableciendo los periodos de acuerdo con los sectores sociales que a través de la historia se fueron incorporando como usuarios de los servicios turísticos y dentro de ellos los de alojamiento turístico.

La periodización propuesta es la siguiente:

1. Etapa pre hotelera (pre turística). Incluye toda la antigüedad, edad media, modernidad, hasta mediados del siglo XIX.
2. Etapa de la hotelería/turismo de elite. Siglo XIX hasta primeros años del siglo XX.
3. Etapa de inclusión de sectores medios. Primeros años del Siglo XX hasta 1950
4. Etapa de ampliación del derecho al turismo. 1950 en adelante.

1. Etapa pre-turística, pre-hotelería

Si volvemos a la definición de turismo, nos encontramos con que muchos de los elementos que contempla la definición existieron desde tiempos remotos. Pero no existía un sistema turístico organizado, sino simplemente algunos de esos elementos en forma aislada y no organizada como sistema.

El ser humano ha expresado siempre a través de sus acciones, un deseo o e impulso de ir más de lo conocido, y esto se ha manifestado en la evolución del hombre tanto en el social, político, económico, cultural, incluyendo también su afán de ir más allá de su ámbito geográfico. Por lo tanto su desplazamiento de un lugar a otro se puede verificar desde tiempos remotos.

A partir del periodo en que se produjeron los primeros asentamientos y se fue evolucionando hacia formas de organización social, política y económica más complejas, las comunidades que ya no vivían exclusivamente de la caza, pesca o recolección, sino principalmente de la producción agrícola y de animales, lograron generar un excedente de su producción, excedente que comenzaron a intercambiar con otras comunidades, ciudades o regiones.

La invención de la rueda y con ella de carruajes para el transporte de mercaderías facilitó e incrementó las actividades comerciales, junto con los primeros barcos fluviales y marítimos de carga. Así vemos que en los territorios del mar mediterráneo y del cercano y medio oriente, en todo el período de la antigüedad (Mesopotamia, Asia menor, Egipto, Europa mediterránea), los viajes comerciales se fueron incrementando permanentemente. Tenemos aquí, una de las primeras motivaciones de viaje: el comercio (motivos de negocios). Pero no fue la única.

Las necesidades del viajante son principalmente albergue y alimentación. Y aquí aparece la estrecha relación entre alojamiento y gastronomía que llega hasta nuestros días. Es probable que tempranamente, lugares donde ofrecían comidas terminaran ofreciendo además un lugar para pasar la noche, y a su vez, un albergue, y dadas las necesidades del viajero, también ofrecieran comidas.

Así, dice Lundberg (1986, 25): *“El tabernero griego, al igual que su equivalente actual, ofrecía comida, bebida y, a veces, una cama. Las tabernas de la vieja Atenas servían tanto vino local como de importación. La comida que se servía estaba compuesta principalmente por los productos mediterráneos: grano, aceite de oliva y vino”*.

Los primeros escritos que aparecen sobre estas actividades, los encontramos en la legislación del imperio Babilonio. El código de Hamurabi, uno de los primeros que se conoce, hace referencia en varios artículos al oficio de tabernero, que del mismo Código se deriva que al menos en la mayoría de los casos eran mujeres. Recordemos que Hamurabi fue rey de Babilonia en el período de 1792 a 1750 a.c.

“Art. 108. Si una comerciante de vino de dátiles con sésamo, no quiso recibir por precio trigo, y exigió plata.... O si recibió trigo pero rebajó el vino de dátiles, este comerciante de dátiles con sésamo es culpable y se la arrojará al agua.

Art.109. si se reúnen rebeldes en casa de una comerciante de vino de dátiles con sésamo y ésta no les toma y conduce al palacio, será muerta.

Art.110. Si una sacerdotisa que no viva en el claustro, ha abierto una taberna de vino de dátiles con sésamo, o ha entrado para beber vino de dátiles con sésamo en la casa de vino de dátiles con sésamo, a esta mujer liberal se la quemará.

Art.111. Si una comerciante de vino de dátiles con sésamo dio 60 (medida) de vino de dátiles a crédito, recibirá 50 (medida) al tiempo de la cosecha.” Código de Hamurabi, 39/40

En la Grecia clásica, además del comercio que se realizaba entre todas las ciudades griegas y con ciudades de otras civilizaciones, debemos agregar las motivaciones de origen religioso, puesto que los griegos viajaban a sus centros religiosos, tanto a participar de festividades y sacrificios a sus dioses, como para consultar el oráculo. Vinculado con motivos religiosos surgen las olimpiadas en el año 776 a.c., que reunirán a los griegos cada cuatro años en Olimpia, juegos que se realizaban en honor a Zeus. De todas las ciudades y colonias griegas del Mediterráneo viajaban para participar en las mismas.

Un caso particular lo presentan aquellos cuyos motivos para viajar diferían de los ya mencionados. Probablemente el ejemplo más claro lo constituya Héródoto de Halicarnaso, considerado el Padre de la Historia, autor de Los Nueve Libros de la Historia, y que recorrió una buena parte del mundo conocido por los griegos, para informarse, relevar información, conocer de primera mano, otras regiones, culturas, costumbres, todo lo que quedó expresado en su obra histórica. Viajar para conocer fue su motivación primaria.

Durante el imperio romano, a las motivaciones anteriores debemos sumar los desplazamientos originados en la búsqueda del placer. Era común entre la clase dirigente el desplazamiento hacia las termas, entre ellas las famosas termas de Caracalla.

El imperio alcanzó una notable extensión geográfica, que abarcaba desde las islas británicas hasta el territorio del antiguo imperio persa, incluyendo la región de Egipto. Roma construyó caminos para facilitar el intercambio comercial, que fue intenso entre las distintas regiones del imperio y hasta su caída. Las ciudades romanas se convirtieron en complejas urbes con una intensa actividad comercial. Nos preguntamos en este punto cuáles eran las necesidades que debían satisfacer, y donde se hospedaban los viajeros de estos tiempos.

La costumbre en estos tiempos era que las personas dedicadas al comercio, y que gozaban de una buena posición económica no se hospedaban en lugares públicos, sino que eran recibidos, eran huéspedes, en las casas de anfitriones locales, con los que seguramente tenían tratos comerciales. Los lugares públicos, a los que se han denominado genéricamente tabernas o posadas eran utilizados por aquellos que no tenían vínculos sociales o comerciales con gente del lugar que visitaban, y por lo tanto debían buscar un lugar donde protegerse por las noches mientras viajaban, o un lugar donde quedarse en su destino. Eran los sectores económica y socialmente más bajos los que se hospedaban en esas posadas. La literatura clásica da cuenta de lo precario de estos lugares, que normalmente consistían en un espacio común cubierto que era compartido por aquellos que requerían el alojamiento.

Frielder (1984. 351-355) dice refiriéndose a Roma. *En lugares de mucho tránsito, principalmente en los centros comerciales, abundaban evidentemente las hosterías.... Es casi seguro... que las hosterías de la época eran, por lo menos en*

su mayoría, bastante pobres. Las posadas corrientes no invitaban a una estancia larga; estaban llenas de gentes viles, tales como los mozos de cuadra y arrieros...”

Una evidencia de que eran ya muy numerosos los establecimientos vinculados con la gastronomía durante el imperio romano, es que se acuñaron términos específicos para nombrarlos, ya no de forma genérica, sino de acuerdo con las características y oferta propias de cada negocio.

Nos dice Lundberg (1986,26), sobre Roma: *“el viajero podía pasear por los alrededores de Pompeya y ver así el hospiteum, la caupona, la popina, el thermopolios y las tabernas. La caupona y los hospiteums eran tabernas u hoteles que proveían alojamiento y, en algunos casos, un menú a base de vino, pan y carne. Sólo en Pompeya, una ciudad relativamente pequeña en su tiempo, podían identificarse hasta 118 bares o bares-restaurante.”*

Como vemos cada tipo de establecimiento recibía una específica denominación. Así el thermopolium era el lugar donde se servían bebidas, principalmente una bebida de vino caliente (de allí su nombre) con distintas especias, y se acompañaban con algunos alimentos como chacinados, verduras, olivas nueces.

En Pompeya se encuentran los restos de algunos de ellos, donde se puede apreciar la existencia de un mostrador y cuencos donde se ubicaban los distintos aperitivos. Había variedad de thermopolium, encontrándose algunos más suntuosos que tenían decoración de frescos en las paredes, como el Thermopolium de Asselina.

La denominación de popina se utilizaba para los establecimientos cuya oferta primaria eran las comidas. Por último, hospiteum o caupona refería a los lugares que ofrecían alojamiento o albergue, cuyas condiciones, como se ha mencionado, eran muy precarias.

Al disolverse el imperio romano, se gesta una nueva y distinta organización económica, política y social en los territorios europeos. En la **edad media**, los flujos comerciales disminuyeron notablemente, pero a un escaso movimiento comercial comparado con el periodo anterior, debemos agregar y destacar las motivaciones religiosas, que implicaban desplazamientos hacia ciudades de culto, como es el caso de Santiago de Compostela. La iglesia como institución fue ganando poder e influencia, tanto en el orden político como económico, llegando a tener innumerables propiedades en todo lo que hoy es la región europea occidental: iglesias, catedrales, monasterios se convirtieron en los lugares en que los peregrinos buscaban “hospitalidad”, pasar la noche en un refugio seguro. En estas épocas era un mandato cristiano ofrecer albergue a quien lo solicitaba, independientemente de su condición social.

Hacia finales de la edad Media, siglo XIII, las condiciones comenzaron a cambiar. Las cruzadas habían relacionado nuevamente a Europa con el cercano oriente, iniciando un nuevo período en la historia de la humanidad. A su vez, se inician viajes más allá de territorios cercanos, como es el caso de Marco Polo que llegó con

su empresa comercial hasta la China. Se inició un nuevo camino que desembocará en los viajes del descubrimiento de América. El intercambio comercial, vuelve al centro de la escena, y con ello, una nueva organización económica y política, que culminará, en lo económico con la formación del capitalismo, y en lo político con la conformación de los estados nacionales europeos.

Acerenza (1986, 45) explica: *“El movimiento de viajeros comenzó a ser de tal magnitud que en el año 1282 los propietarios de las principales posadas de la ciudad de Florencia se reunieron para fundar el primer gremio de posaderos, con el propósito de transformar al hospedaje, que hasta entonces constituía en realidad una acción de caridad, en una actividad comercial.”*

Refiere asimismo que para el año 1290, el gremio contaba con 86 posadas. Este dato pone de manifiesto la importancia de la actividad, que surgía para dar respuesta a las necesidades de alojamiento de un número creciente de mercaderes que llegaban a la ciudad.

Entre los siglos XVI al XVIII se adoptan en las clases pudientes algunas costumbres que serán parte importante de esta etapa de pre-turismo, pre-hotelería. Desde Inglaterra los jóvenes de las clases acomodadas realizaban lo que se denominó Grand Tour, que era un viaje a la Europa continental con la finalidad de completar su formación, visitando los lugares característicos tanto por su historia como por su legado cultural. A su vez en el siglo XVII se ponen de moda los baños termales, recomendados por los médicos, como curativos. Un siglo después estas recomendaciones vinculadas con la salud, se extenderán a las aguas de mar. Bath y Brighton son exponentes de sendas tendencias en Inglaterra. Siempre estamos hablando de sectores acomodados, la nobleza y la burguesía que se desarrolló a partir del siglo XIV con el resurgimiento comercial. Ya están dadas las condiciones para que la humanidad avance hacia una nueva etapa de su historia, y con ella, el inicio del turismo como actividad económica.

2. Etapa de la hotelería/turismo de elite. Siglo XIX hasta primeros años del siglo XX.

En el siglo XVIII, en un mundo aún rural, comienza una etapa de innovaciones técnicas, que inicia procesos de producción industrial, desconocidos hasta el momento. Las máquinas de vapor serán usadas en principio en bombas de desagote en la minería, luego en la industria textil (motora de la revolución industrial), y posteriormente en el transporte (barcos y ferrocarril). Se consolida la burguesía, no sólo la de origen comercial, sino también la industrial y la financiera. Este proceso que tiene dos etapas: la primera revolución industrial en el Siglo XVIII y la segunda revolución industrial del Siglo XIX, generan las condiciones para conformación organizada del turismo. Varias son las condiciones se generaron para su desarrollo:

Una nueva clase social se consolida, los nuevos ricos, la burguesía vinculada con la actividad comercial, industrial o financiera, que disputa el poder económico y

político a la nobleza. Esta burguesía buscará emular la forma de vida que la nobleza europea terrateniente había tenido durante varios siglos en forma excluyente.

El disfrute, el placer y una vida social rodeada de lujos se convierten en expectativas y las expectativas en acciones concretas para satisfacerlas. Los nobles contaban con sus mansiones, palacios, castillos donde se hospedaban en sus viajes de descanso, y la burguesía a falta de esas propiedades familiares, necesitarán espacios propios para cubrir esa carencia.

Dice Roulet refiriéndose a Francia (1998,25) que *“El concepto de los grandes hoteles como los conocemos hoy datan de los inicios del siglo XIX. Hasta la revolución (francesa) no existían. Había sólo inns, pequeñas hosterías y casas de postas. Los ricos tenían sus casas en las provincias y sus residencias en París; eran recibidos en esas propiedades por lo que no tenían necesidad de lugares públicos. Fue después de la revolución que la sociedad creó esta necesidad. Sin dudas los financistas y los nuevos burgueses tenían dinero, pero no tenían ni las propiedades ancestrales, ni la red de familias y amistades que disfrutaba la aristocracia. Era necesario entonces, proveerlos con residencias en las que pudieran vivir como la alta sociedad del antiguo régimen”* (traducción propia de versión en inglés).

Tenemos aquí la primera condición: una nueva clase social con poder económico, tiempo libre para disfrutar del descanso y con manifiestas necesidades de emular una vida con los lujos que antes sólo detentaba la nobleza aristocrática.

La segunda condición se relaciona con el intenso y sostenido desarrollo tecnológico que se dará desde la segunda mitad del siglo XVIII y hasta la segunda mitad del siglo XIX (primera y segunda revolución industrial). Las innovaciones técnicas modificaron estructuralmente las formas de producción y las condiciones de vida en general. En relación a este factor vinculado al desarrollo del turismo, debemos referirnos a la aplicación del vapor a los medios de transporte, primero a los barcos y luego a un nuevo medio de transporte: el ferrocarril.

Recordemos en este punto, que con anterioridad el transporte se realizaba a caballo, y con carruajes que posibilitaban el viaje de varias personas en un mismo vehículo. Al respecto Lundberg (1986, 30) dice *“Las primeras diligencias de Inglaterra, mencionadas por primera vez en 1635, eran grandes vehículos de madera incómodo y pesados, ya que los viajeros comenzaban muy temprano por la mañana, generalmente antes del amanecer y duraban hasta las últimas horas de la tarde. Posteriormente las diligencias tuvieron algunas mejoras...”*

El primer tramo de ferrocarril se construyó en Inglaterra en el año 1825. Para mediados de la siguiente década, el ferrocarril recorría buena parte del territorio europeo. El viaje se había convertido en accesible, cómodo, rápido y el ferrocarril ofrecía la posibilidad de transportar contingentes numerosos de personas en una sola formación. A su vez el barco a vapor reemplaza al de vela, mejorando sustancialmente los viajes fluviales o en mares internos en general, y en particular a los de ultramar.

Surgen en este período también, los intermediarios, los organizadores de viajes. En 1841 Thomas Cook, a quien se considera el primer agente de viajes, realiza el primer viaje organizado, llevando 570 personas de Leicester a Loughborough, para asistir a un congreso antialcohólico. A partir de allí se dedicará a desarrollar este nuevo negocio.

Señala Acerenza (1986, 51) *“En el mismo año en que inicia sus operaciones, y con ocasión de una excursión que organizara desde la ciudad de Leicester al puerto de Liverpool, preparó para el uso de los participantes lo que denominó el Handbook of the Trip, que constituye el primer itinerario descriptivo de viaje, preparado en forma profesional especialmente para el uso de los turistas”*.

En el año 1855 realiza el primer viaje organizado a varios países de Europa, y en 1872/73 el primer viaje alrededor del mundo. En 1874 crea el Money Order, antecedente de los travelers checks.

Acerenza (1986, 52) concluye *“ El mayor aporte efectuado por Cook al turismo, sin duda, radica en la introducción en esta actividad del concepto de la excursión organizada, que hoy se conoce con el nombre de paquete turístico y que fue el que permitió que una gran masa de la población tuviera acceso a los viajes vacacionales”*.

Un tercer aspecto a considerar es la aparición del concepto de tiempo libre que surge como consecuencia del desarrollo del sistema de producción capitalista. En este punto, acompañamos las reflexiones de Getino (2002, 27)- *“El derecho a trabajar, como hoy lo conocemos, data desde hace dos siglos aproximadamente; se origina particularmente a partir de la revolución industrial, cuando el naciente capitalismo se ve forzado a incorporar a sus fábricas a masas de trabajadores miserablemente remunerados, pero remunerados al fin. Entonces apareció la posibilidad de concebir o asumir el tiempo de diferentes formas. Mientras que la población campesina seguía sin reconocer la existencia de horas de trabajo claramente diferenciadas de las de descanso- como sigue ocurriendo hoy con las grandes masas rurales de nuestro continente-, los trabajadores industriales y de servicios comenzaron a regirse por una hora de entrada y una hora de salida, situación ésta radicalmente distinta a la que había sido común a lo largo de las civilizaciones pasadas.”*

Efectivamente, en los sistemas de producción anteriores al capitalismo, en los que la producción estaba vinculada a la tierra, los que trabajaban no disponían de tiempo libre, y ni siquiera existía el concepto de tiempo libre. El día de trabajo se iniciaba con la salida del sol y terminaba al atardecer. El tiempo para los esclavos en la antigüedad, o para los siervos en la edad media, era uno solo: el tiempo de trabajo. En el otro extremo, los propietarios de la tierra, los que detentaban el poder económico y político, eran los únicos que podían disponer del “ocio”.

En el período que estamos describiendo, será la burguesía quien comience a hacer la distinción entre ambos tiempos. El tiempo de trabajo, dedicado a la atención de sus empresas, y el tiempo de ocio, en el que, como ya dijimos, comienzan a disfrutar de periodos de descanso, imitando las costumbres de los tiempos de ocio de la aristocracia.

Los trabajadores de las nuevas industrias trabajaban en una primera etapa en condiciones de clara explotación, con jornadas muy prolongadas, y aún cuando tuvieran un tiempo libre (fuera de la fábrica), este tiempo no alcanzaba más que para reponer fuerzas para volver al trabajo al día siguiente. Llevaban una vida de subsistencia, sin excedentes que le permitieran realizar actividades de recreación. No disponían en esta etapa, ni de tiempo, ni de dinero.

Vemos entonces que en esta etapa se inicia y comienza el desarrollo del turismo como actividad económica organizada, aunque aún restringida a los sectores altos de la sociedad.

En cuanto a la actividad hotelera, que acompañará los avances ya mencionados, decimos que la hotelería característica de este período es la hotelería de lujo. Y el máximo exponente de este tipo de hotelería es **Cesar Ritz (1850-1918)**, quien ha sido reconocido como el padre de la hotelería en Europa. También se lo llegó a llamar el rey de los hoteleros y el hotelero de los reyes.

Ritz nació en Suiza y era el menor de 13 hermanos. A los 14 años se inició como aprendiz en un pequeño hotel de la zona. A los 17 años, y con motivo de la realización de la Exhibición Internacional, se traslada a París. Trabajó y adquirió experiencia en varios restaurantes, hasta que logró ser contratado como camarero en el restaurante Voisin, el más prestigioso de París y al que concurrían miembros de la alta sociedad e intelectuales. Su objetivo fue aprender, conocer los gustos y deseos de ese público, y llegar a anticiparse a sus deseos. En 1873 se trasladó a Viena y trabajó en un restaurante adyacente al pabellón imperial. Allí conoció y atendió a Eduardo, el príncipe de Gales, con quien llegó a establecer una relación duradera. El príncipe solía decir “donde vaya Ritz, yo iré”.

En los siguientes años, se dirigió a la costa azul, donde gerenció restaurantes de hoteles. Dice Roulet (1998, 28): *“miembros de la alta sociedad inglesa, encabezados por la Reina Victoria y la familia real, pasaban tiempo en el lugar, olvidando el húmedo invierno de las islas”*.

Trabajó también en el Hotel Rigi-Kulm de Suiza, donde conoció a una persona que tendría una gran influencia en su carrera: el coronel Pfyffer d'Altshofen, dueño del Grand Hotel Nacional de Lucerna, uno de los hoteles más lujosos de la época, que por malas administraciones había decaído notablemente y dejado de ser centro de atención de la alta sociedad europea. Ritz es contratado para gerenciarlo y devolverlo a su antiguo esplendor.

Explica Routel (1998,30) *“Reorganizó el staff, pintó las habitaciones, cambió el equipamiento, y renovó el menú del restaurante. Escribió a clientes que había conocido en posiciones anteriores. Sus esfuerzos fueron recompensados meses más tarde, cuando la clientela volvió al hotel. Organizó eventos sociales: conciertos, bailes, cacerías, regatas, fiestas que atrajeron a los millonarios. En poco tiempo las noticias se difundieron entre la alta sociedad, quienes esperaban el verano para pasarlo en Lucerna. Esta fue la plataforma de su futura carrera como hotelero.”*

El nombre de Ritz comenzó a circular, asociado al éxito, a la eficiencia y a lo mejor conocido en el mundo de la hotelería. Será requerido para dirigir distintos hoteles, tanto en Suiza, como en Italia, en Francia. Durante varios años alternó sus trabajos en las dos temporadas: Suiza en verano y la costa en invierno. Su fama se incrementó y ya estaba en condiciones de conseguir socios inversionistas para nuevos emprendimientos. Esto le permitió comprar unos hoteles y restaurantes en sociedad, y profundizó su vínculo con la gastronomía, conociendo a Auguste Escoffier (1847-1935) con quien siguió asociado en sus futuros desafíos hoteleros.

Juntos modernizarían los conceptos e ideas existentes al momento tanto en la hotelería como en la gastronomía, llevándolos a un plano superior. Ambos pondrían su atención en la conquista de las mujeres como un segmento que a la fecha no participaba -por no estar bien visto- de reuniones sociales en lugares públicos. Ritz elevaba los estándares conocidos para la hotelería y Escoffier hacía lo propio para la gastronomía. Fue considerado un revolucionario de la cocina, recibió condecoraciones por su labor y se dice que el Guillermo II le dijo: yo soy emperador de Alemania, pero Usted es el emperador de los chef.

Hizo más eficiente el trabajo de la producción gastronómica (cocina), jerarquizándola y organizándola en partidas (tal como la conocemos hoy en las grandes cocinas) para hacerla más eficiente y rápida. Al igual que Ritz prestó mucha atención al gusto de las mujeres, y algunas de sus creaciones llevaron el nombre de alguna personalidad: por ejemplo la Copa Melba creada en honor a la cantante lírica Nellie Melba. Escoffier alivianó los muy elaborados y pesados platos tradicionales, e introdujo una cocina más liviana, con productos naturales, y con un sentido estético.

La gastronomía tuvo un significativo impulso en este período, y una de las razones es la expuesta en www.mcnbiografias.com: *“La figura de Escoffier, uno de los mejores chefs de todos los tiempos e inventor de la cocina de lujo en los hoteles, es directa heredera de una tradición que surge tras la Revolución Francesa. Ésta dejó en la calle y sin empleo a los grandes cocineros de la nobleza, que pusieron entonces su talento al servicio de la emergente burguesía. El fenómeno de los restaurantes se acabó de consolidar durante el imperio napoleónico, cuando París se convirtió en la capital gastronómica del mundo, y se estableció una elite de chefs franceses”.*

Otro aspecto de la contribución de Escoffier han sido sus libros sobre cocina que marcaron rumbos para discípulos y cocineros de toda Europa. Schraeli transcribe un

párrafo del famoso cocinero que contiene algunos de sus conceptos básicos de su cocina. *“Toda la aspiración del cocinero al adornar u hermoso plato, tiene que ser lograda siempre y exclusivamente por medio de aderezos comestibles, armoniosamente dispuestos. Una norma absoluta para el porvenir ha de ser esta: todo lo que no sea comestible debe ser eliminado del plato. Y también: la sencillez debe ser la característica de la presentación”*. Ritz y Escoffier reinaron en el Savoy, el Ritz y el Carlton.

En las últimas décadas del siglo XIX se fue generalizando como costumbre y ampliando en cantidad de destinos, el uso recreativo y curativo de las aguas termales y los baños de mar. A los antecedentes que mencionamos en Inglaterra, se sumaron destinos de balnearios en varios países europeos: Baden Baden, Bad Salzuflen en Alemania, Vichy, Evian, Vittel en Francia, numerosos en Italia que tenía además la tradición de los baños termales de épocas de imperio romano, Baden en Suiza, solo por mencionar algunos de los más destacados y reconocidos centros termales.

A estos centros, y nuevamente con las recomendaciones médicas se agregan los destinos de mar, conocidos con Estaciones marítimas. A modo de ejemplo mencionamos Brighton, Southport en Inglaterra, Dieppe, Biarritz., Niza, Cannes, Montecarlo en Francia.

La nobleza y los sectores adinerados viajaban a estos destinos, siguiendo las recomendaciones científicas del momento, pero también para disfrutar de un descanso “saludable”, y de momentos de recreación y participación en encuentros y eventos sociales. Este es el contexto en que Ritz desarrolla su carrera. Los hoteles debían reproducir al menos, las características, espacios y comodidades con que contaban las residencias de la élite. Pero Ritz puso en práctica innovaciones para hacer de los hoteles, lugares en los que se superaban las condiciones de las residencias particulares, incluyendo mejoras tanto en los aspectos físicos como en el servicio.

Un nuevo hotel se construyó en Londres, el Savoy, que implicaba un avance con respecto a otros hoteles, por ejemplo, por tener sesenta y seis baños, lo que no era habitual en esos tiempos. Abrió en 1889, pero una mala administración frustró las expectativas puestas en el proyecto. Ritz fue contratado en 1890 para gerenciar el hotel, y Escoffier lo acompañó en esta tarea. Juntos van a modificar ciertas prácticas sociales de la capital inglesa. Routel afirma: (1198, 39) *“fue alrededor de 1890, con Ritz en el Savoy, que un nuevo y refinado estilo hizo su aparición en el mundo de la hotelería. Por primera vez lujo y buen gusto fueron de la mano en perfecta armonía. Ahora, las esposas, hermanas e hijas de la antigua aristocracia, de los grandes industriales y poderosos financistas, cenaban con sus amigos en lugares públicos, y lejos de ser objetados, estaban encantados. El refinamiento que introdujo Ritz implicó una evolución en el estilo de vida de sus huéspedes”*. La fama de Ritz recorría Europa.

Y agrega Routel (1998, 41) *“A la edad de cuarenta y seis años empezó a soñar en poseer su propio hotel, un establecimiento ejemplar. Algo nuevo y original, un hotel que fuera emblema de la elegancia, combinando todos los refinamientos que un príncipe quisiera para sus propias residencias”*

Este sueño se concretará con la apertura del Hotel Ritz de Paris, en el centro de la Ciudad, en la Place Vendome, el 1 de junio de 1898. Ritz y su esposa Marie, idearon y supervisaron todos los detalles del nuevo Hotel, en base al conocimiento y experiencia adquiridos durante casi 30 años de dirigir distintos hoteles en Europa. La forma en que Ritz fue aprendiendo el negocio de la hotelería merece una reflexión. Su aprendizaje se basó en la observación. Observación de los clientes que fue atendiendo a lo largo de toda su trayectoria: desentrañando sus expectativas, deseos, gustos, tomando nota de ellos, y anticipándose a los mismos.

Se dice que el Príncipe de Gales solía decirle: “Ritz, sírvame lo que Ud. considere, que conoce mis gustos mejor que yo mismo”. Esto es lo que se espera hoy en hotelería, que se conozcan las necesidades y deseos del cliente y que la empresa se oriente a su satisfacción. Pero Ritz lo hizo hace más de un siglo, cuando la actividad hotelera estaba casi en sus inicios. Cesar Ritz enfermó y estuvo muchos años internado hasta que finalmente falleció en 1918. Su esposa y su hijo continuaron en el negocio y en la administración del Ritz de Paris, junto con el Directorio. El Hotel fue vendido en 1979 a Mohamed Al Fayed, su actual propietario. Veamos algunos de los conceptos centrales que Cesar Ritz implementó en el Hotel de Paris, y que resumen su visión sobre cómo debía ser la hotelería de lujo en esos tiempos.

1. La higiene y los baños: Ritz se hizo eco de las nuevas ideas con respecto a la sanidad y la higiene, derivadas de los avances en la medicina, y en el enorme desarrollo urbano, consecuencia de la revolución industrial, que implicó avances en la sanidad pública. El aseo personal y la higiene comenzaron a verse no solamente como una cuestión de estética, sino también de salud. Esto, unido a un concepto de comodidad para los huéspedes, lo llevó a considerar que Hotel Ritz debía tener baño en cada habitación, lo que no era en absoluto una costumbre en la época. Los baños eran compartidos y se ubicaban en algunos pisos. En las habitaciones como máximo se disponían artefactos móviles. El Hotel Savoy de Londres había tomado una iniciativa en este aspecto incorporando más baños, pero Ritz fue más allá instalando baños en todas las habitaciones.

2. Su público objetivo: Como ya hemos mencionado Cesar Ritz tuvo siempre muy claro, que la clientela de la que debía ocuparse era aquella que se situaba en la cúspide de la pirámide económica, social y política de la época: nobleza, aristocracia, alta burguesía, todos aquellos que podían solventar los gastos que implicaba frecuentar los mejores hoteles y restaurantes de Europa. Estudiar sus necesidades, gustos y deseos fue el principal objetivo durante su juventud, período de su formación práctica en numerosos restaurantes y hoteles de Europa. Pero dentro de este segmento, Ritz además descubrió una particular clientela, no atendida hasta el momento: las mujeres.

A ellas prestará especial atención y para ellas implementará distintas estrategias que ayudaron notablemente a consolidar su fama. Dice Lundberg (1986, 47) *“Ritz comprendió el poder de las mujeres y su deseo de sentirse bellas y decidió ayudarlas a conseguirlo. Ritz experimentó con la luz y las sombras, los colores y su efecto sobre la piel. Estuvo semanas experimentando con los efectos de varios colores e intensidad de la luz en las ropas y complexión de su mujer. El color durazno decidió que favorecía más”*.

Ritz convirtió los comedores de los hoteles que dirigió, en restaurantes refinados, a los que había que concurrir de etiqueta. Los salones tenían orquestas en vivo, y se generó un espacio público, al que las mujeres podían concurrir con su familia. En este tema, la asociación con Escoffier fue esencial, ya que ambos compartían las mismas inquietudes en su afán por ganarse al público femenino. Se dice que el Savoy de Londres revolucionó a la sociedad londinense, a las familias pudientes, que hasta la llegada de Ritz, no tenían la costumbre de cenar en lugares públicos. En las habitaciones se dispusieron grandes guardarropas con perchas, para que las mujeres pudieran acomodar la significativa cantidad de vestidos que llevaban en sus viajes. Y para su comodidad al momento de arreglarse se dispusieron mesas con espejo en las habitaciones.

3. Incorporación de tecnología: Las novedades tecnológicas de la época fueron incorporadas en el Ritz de París: si bien su uso no estaba extendido puesto que eran de reciente invención y por lo tanto muy costosas aún, el Hotel incorporó luz eléctrica y teléfonos. La cocina fue acondicionada siguiendo los lineamientos de la cocina moderna de Escoffier, con un adecuado layout que posibilitaba un trabajo de producción culinaria ordenado y eficiente.

4. Edificio y decoración: Ritz quería que su hotel fuera un reflejo, que emulara las características de las opulentas residencias de la nobleza europea. Buscaba darle al hotel un tono intimista que resultara familiar para sus destacados huéspedes, que se sintieran como en sus propias casas. Por eso, no diseñaba grandes vestíbulos y anchos pasillos, como empezaban a verse en los grandes hoteles de la época. Ponía especial atención en la decoración y mobiliario. Tuvo como consejero al arquitecto Charles Mewes, defensor de la elegancia clásica. Relata Roulet (1998, 47): *“Mewes introduce a Ritz en los tesoros del mobiliario francés para hacer reproducciones para el hotel Ritz de París que se estaba por abrir. Los dos hombres pasaron visitando museos, palacios y galerías de arte eligiendo modelos para el mobiliario”*.

5. El personal y el servicio: Cesar Ritz maduró su concepto de servicio a lo largo de su trayectoria formativa trabajando en muchos restaurantes y hoteles a los que acudían los integrantes de las altas clases europeas. Como ya hemos dicho, su estrategia consistió en ir aprendiendo las necesidades, gustos y deseos de ese grupo privilegiado, y esto a su vez fue modelando en él, su concepto de servicio. Para Ritz el hotel debía ser moderno, confortable e higiénico, y el servicio altamente personalizado y refinado.

Los huéspedes eran acompañados y asistidos durante toda su estadía. A fin de agilizar el servicio, y poder responder a las solicitudes de los huéspedes en forma rápida, Ritz hizo instalar cuartos de servicio (office) en cada piso. Lundberg ejemplifica esta idea (1986 ,48): *“En poco tiempo el término Ritz se conoció en todos los países de habla inglesa como lo exquisito en la hotelería. Los huéspedes eran acompañados a su apartamento por un ayudante. Ellos podían depositar sus ropas usadas y dirigirse a almorzar. Al regresar por la tarde para cambiarse para cenar encontrarían sus ropas recién planchadas y colgadas, listas para ser utilizadas”*

Para la apertura del Hotel de París, Ritz se ocupó de conformar un staff gerencial con amplia experiencia y que adhirieran a sus ideas sobre el servicio, los que fueron reclutados de importantes hoteles y restaurantes.

6. Estrategias de promoción:

Sin dudas, la primera estrategia de promoción de Ritz, fue la recomendación directa, el boca a boca. Nadie que se preciara de pertenecer a las altas clases, podía obviar la concurrencia al Hotel. Los europeos en su visita a París, y los parisinos, teniendo al Hotel como lugar de encuentro y de realización de sus reuniones sociales. Comenta Routel que (1998,59) *“El negocio de la hotelería había transformado los hábitos de las personas, y la sociedad parisina ahora prefería recibir a sus invitados en un hotel”*.

Ritz llevó a Francia, la costumbre inglesa de tomar el té a las cinco de tarde, la que fue rápidamente adoptada, probablemente porque constituyó una oportunidad adicional, y particularmente para las mujeres de encontrarse y mostrarse en lugares públicos, en un ambiente reconocido y elegante.

Nos debemos en este punto olvidar a la prensa. El Hotel Ritz aparecía con frecuencia en los periódicos, tanto por los eventos sociales que se realizaban en él, como por las personalidades que se hospedaban. Reconociendo la importancia de estas menciones en la prensa, Cesar Ritz se ocupaba de que esto ocurriera, y además organizaba recepciones para agasajar a la prensa. Según Routel, el propio C.Ritz decía: *“Es una excelente publicidad para nosotros, no tiene costo, y causa un gran impacto, tanto en Francia como afuera”*.

7. La marca. La franquicia: Cesar Ritz utilizó su apellido como nombre para el Hotel que inauguró en París en 1898. Él ya era famoso. Su nombre era reconocido en el mundo hotelero como sinónimo de hotelería de lujo. No fue el único que puso su nombre a los hoteles que desarrollaron, siendo por ejemplo, Statler, Hilton y Marriott, otros casos. Al denominar Ritz al hotel de París, traspasó al hotel los atributos reconocidos en su persona. Ritz se convirtió en Marca. Kotler (2004, 197) define *“una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos que tiende a identificar los bienes o servicios de un vendedor y a diferenciarlos de los de sus competidores”*.

Una marca implica entonces que los consumidores reconocen en ese Nombre/Marca, ciertos atributos que lo diferencian. Muchos inversores quisieron desarrollar hoteles similares al Carlton de Londres y Ritz de Paris en las principales ciudades y capitales del mundo. El matrimonio Ritz – Cesar y Marie Louise – registraron la Marca Ritz, y permitieron el uso de esta marca para hoteles de lujo, a cambio de un pago. Supieron reconocer el valor del nombre Ritz y lo comercializaron. Podríamos hablar de una franquicia de nombre (no franquicia en los términos modernos de un modelo integral de negocios). Fue así que se fueron abriendo numerosos hoteles con esta marca en Europa y a partir de 1907 en Estados Unidos de América.

Hoteles con historia. Historia con hoteles

Los hoteles tienen su historia. Cada uno la suya. Todos los hoteles, sin excepción. Es que se trata de un tipo muy particular de empresa, distinta a otras. Es un lugar que tiene habitantes temporales, que llegan al hotel con sus propias historias de vida, que permanecen en él un breve tiempo, pero que es suficiente para que el Hotel, ese hogar provisorio, vaya construyendo su propia historia, a través de la vida de sus huéspedes. Los eventos ocurridos, el anecdotario acumulado a través de los años conforman una especie de patrimonio intangible que le otorga un valor adicional, simbólico, al hotel.

Para dar un ejemplo de nuestro país, mencionamos al Hotel Castelar ubicado en la Av. de Mayo, en Buenos Aires, fue abierto en 1929. En 1933, el poeta español, Federico García Lorca se hospedó allí durante 6 meses. Hoy el Hotel anuncia orgulloso que la habitación 704, ocupada en esos años por el escritor español, ha sido restaurada y convertida en un cuarto museo. En esa habitación escribió algunas de sus poesías. Tres años más tarde era fusilado en España por las fuerzas franquistas. Lorca pasó a formar parte de la historia del hotel. Y los que visitan o se hospedan en ese hotel perciben la fuerza de esa historia.

Y la historia también pasa por los hoteles, ya que se convirtieron en lugares públicos de encuentro, donde acontecen distintos eventos y situaciones vinculadas con el devenir histórico.

El Hotel Ritz fue inaugurado en el año 1898, y aún sigue funcionando, en un país y en una ciudad central de la Europa occidental. Ha sido durante todo el siglo XX, testigo y también protagonista de acontecimientos que marcaron la historia de la humanidad durante ese siglo.

Se convirtió en un emblema de la ciudad luz. Toda la alta sociedad quería estar el Ritz. No sólo los extranjeros que visitaban el país, sino los propios franceses o parisinos que elegían a este hotel como el lugar para sus reuniones sociales, fiestas, ceremonias. Artistas, intelectuales, escritores, actrices y actores famosos, la realeza europea, dignatarios de todos los países del mundo, todos, elegían al Ritz.

Son incontables las anécdotas surgidas de la visita de estos personajes al hotel. Los acontecimientos del siglo XX dejaron también su huella en el Hotel, que es parte, y no puede abstraerse de lo que ocurre fuera de sus paredes. Durante la primera guerra mundial, el Ritz cedió parte de sus instalaciones a la Cruz Roja, para que establecieran un hospital para tratar a los heridos que llegaban del frente de batalla, y sufrió daños provocados por los bombardeos.

Ni bien terminó la guerra, las autoridades francesas eligieron el Ritz para ofrecer cenas a los diplomáticos que llegaron a París para discutir los términos de los acuerdos de paz. Los años veinte se presentaban como una nueva oportunidad. Los sufrimientos y dramas de la guerra, dejaban paso a una nueva etapa, y el Ritz volvió a funcionar normalmente y vuelve a ser el punto de encuentro de las clases más acomodadas de la sociedad. Los empresarios y millonarios americanos, escapando de la "prohibición", viajaban a Europa y un destino elegido era París, y en París, el Ritz, para beber "en libertad" y sin infringir la ley. A tal punto fue considerada importante esta nueva clientela, que el hotel abrió su primer bar, el Café Parisien. Pero otros nubarrones aparecieron hacia finales de la década de los 20. La crisis económica del 29/30 iniciada en Estados Unidos, llegaría a todo el mundo capitalista, también a Europa. La industria hotelera mundial sufrirá un duro revés, y por supuesto también el Ritz.

Routel (1998, 96) explica *"Por primera vez en su historia, el Ritz debía pensar en economizar en vez de seguir la regla de Cesar Ritz, que decía que ningún gasto debe ahorrarse si es para confort del huésped"* Y comenta que las esposas de los directores del hotel, invitaban a sus amigas y relaciones a tomar el té en el hotel para que se observara movimiento, y por las noches se encendían las luces de las habitaciones para que pareciera que el hotel tenía una buena ocupación.

Crisis económica, guerra civil en España y creciente tensión política en el resto de Europa por el fortalecimiento de Hitler en Alemania y Musollini en Italia.

Durante 1939, ya declarada la segunda guerra mundial, Winston Churchill se hospedaba en el Ritz cuando viajaba a Francia a inspeccionar las tropas británicas del frente, mientras las tropas alemanas seguían avanzando. Finalmente el 14 de junio de 1940 el ejército alemán ocupó París. El lugar elegido para hospedar a la alta jerarquía militar alemana: el Ritz. Entre 1940 y 1944, durante 4 años, el Ritz tuvo una parte del hotel funcionando para huéspedes y otra parte ocupada por los invasores. Entre la realidad y el mito, se deslizan muchas historias de tensiones e intrigas vinculadas con esos años, entre otras, las de conexiones entre personal del hotel y la resistencia, de información crítica escuchada por el personal de servicio del hotel, mientras atendían a los alemanes, y que terminaba en manos de los patriotas franceses.

Los años pasaron y la guerra llegó a su fin. París fue liberada. El Hotel Ritz fue el segundo edificio de la ciudad en que se izó la bandera francesa. Una de las versiones que circulan cuentan que el mismo escritor Ernesto Hemingway fue quien

lo hizo, y retomó a partir de ese momento, su costumbre, interrumpida por la guerra, de pasar mucho de su tiempo en el hotel.

La posguerra constituyó un tiempo de reconstrucción y de cambios. El Ritz inició el tránsito de este período muy debilitado en sus finanzas. Los habituales clientes de antaño, ya no estaban en condiciones, por distintas razones, de continuar con su concurrencia al Hotel. Nuevos clientes, con nuevas necesidades hicieron su aparición en el escenario, y el Ritz no estaba en condiciones de satisfacerlas. Importantes inversiones eran necesarias para poner nuevamente al Hotel en una posición competitiva en el segmento de hoteles de lujo. Esta situación culminó con su venta en 1979.

A partir de un trabajo de renovación que llevó varios años, el Ritz recuperó su posición y continuó albergando una clientela de alto nivel económico, político y a referentes del mundo de la cultura. Todos ellos siguieron aportando a la historia del Hotel en el último tramo del siglo XX. Como ejemplo de esto, nos referimos a la pareja de Lady Di y su novio Dodi, que se hospedaban en el Ritz cada vez que estaban en París (el hotel es propiedad del padre de Dodi), y de allí salieron cuando sufrieron el accidente que le costó la vida a ambos.

Como dijimos al principio, todos los hoteles tienen su historia, y por los hoteles como espacios de encuentro, pasa la historia. Recorrimos los acontecimientos que marcaron la historia del Ritz, pero esto podría hacerse con cualquier hotel, de cualquier lugar del mundo.

3. Etapa de inclusión de sectores medios. Primeros años del Siglo XX hasta 1950

Si Europa desarrolló el concepto de hotelería de lujo, del otro lado del Atlántico, Estados Unidos desarrollará el modelo de hotelería para la clase media. Este país, terminada su guerra de secesión, entrará de lleno en un proceso de industrialización, que lo convertirá en una potencia económica a nivel mundial, disputando con Europa y que se fortalecerá durante el siglo XX. Ya desde inicios del siglo XX, el sistema capitalista había generado una importante clase media, que comenzó a gozar de oportunidades que anteriormente estaban limitadas a las clases altas, entre ellas la posibilidad de disfrutar de tiempo libre y de realizar actividades turísticas. Mejoras en las condiciones de trabajo, legislación laboral que reconocía derechos, entre ellos, la regularización de las jornadas laborales y el reconocimiento de las vacaciones, fueron fundamentales en este período.

Por otro lado, corresponde a esta etapa, una nueva revolución en el transporte, a partir de la invención del automóvil, con el motor a explosión y el uso de combustible derivado del petróleo. Señala Getino: (2002, 43). *“aparecieron las carreteras modernas y se mejoraron los ferrocarriles; asimismo, se generalizó el uso del automóvil (en 1913 la empresa Ford tardaba 12 horas en producir un vehículo; en cambio en 1925 lo hacía en 10 segundos)”*

Estados Unidos, un país de inmigración, no tenía, como Europa una historia milenaria, ni una tradición vinculada con modelos aristocráticos. Fue una tierra nueva, donde la posición social se relacionaba con el éxito económico y no con la pertenencia a una familia de la nobleza.

El modelo de hotelería que se desarrollará en este país, será el que pudiera satisfacer las necesidades de la clase media, y de todo aquel que pudiera pagar su alojamiento. La idea de lujo fue reemplazada por la de confort. Comodidad, facilidades para el huésped, habitaciones amplias, espacios públicos de importantes dimensiones, la incorporación de todos los elementos tecnológicos de la época, sistemas de administración y gestión, son las características de esta nueva hotelería.

Un antecedente de esta hotelería comercial moderna que se inicia en EEUU a partir de la primera década del siglo XX, la encontramos en el Hotel Tremont House de Boston, al que se considera que elevó los estándares de su época. Se trataba de un edificio que fue rediseñado por el arquitecto Isaiah Rogers en 1829 para ser utilizado como hotel. Este hotel tenía una estructura de 4 pisos con 170 habitaciones. Introdujo algunas novedades: las habitaciones tenían llave, otorgando al huésped una privacidad y seguridad que no tenían los alojamientos anteriores.

Se introdujo personal de servicio al huésped –portero, botones-. En las habitaciones se colocaron artefactos para la higiene personal: jarra con agua y jabón. En la planta baja se abrió un restaurante francés, lo que se convirtió en un atractivo adicional. El Tremont House se convirtió, como suele ocurrir con los principales hoteles de una ciudad, en un lugar de alojamiento para los visitantes, y un lugar de encuentro social para los residentes. Este modelo se replicó en varias ciudades norteamericanas.

Con este antecedente, nos adentramos en quien es considerado el padre de la hotelería en Estados Unidos: **Ellsworth Milton Statler (1863-1928)**. Su objetivo fue brindar confort y calidad al viajero de clase media norteamericano, y sin dudas cumplió su objetivo. Comenzó a trabajar muy joven, tuvo un acercamiento a la hotelería al desempeñarse como botones y recepcionista en un importante hotel, y llevó adelante varios pequeños emprendimientos, que le permitieron adquirir experiencia en el armado y puesta en marcha de sus ideas.

Su incorporación definitiva a la actividad fue a través de la gastronomía, cuando abrió un restaurante en la ciudad de Buffalo en 1894. Al principio el negocio no funcionó bien, pero como nos dice Lundberg (1986, 21): *“Sin amilanarse, y dando muestras de una energía e imaginación admirables, consiguió cambiar los hábitos alimenticios de los hombres de negocios de Buffalo. Puso el siguiente anuncio: «Coma cuanto pueda por sólo 25 centavos». Ofrecía seis comidas por el precio de cuatro y sorteaba premios entre aquellos que adquirían los abonos. Ajustó el coste de los servicios, compraba al día, despidió a su costoso jefe de cocina y cuando las judías estaban más baratas que los guisantes, aquel día el menú contenía judías”*

Se atribuyen a Statler ciertas innovaciones que procuraban agilizar el servicio y hacerlo más eficiente. Dispuso de mesas de apoyo o servicio dentro del salón, para resurtir con elementos a las mesas sin perder tiempo. Utilizaba mesas octogonales que permitían ubicar a más comensales. Finalmente el restaurante fue aceptado, tuvo éxito, y Statler obtuvo réditos económicos.

Su siguiente paso será en la dirección del alojamiento. Desde mediados del siglo XIX, se organizaban grandes Exposiciones en las que se presentaban los avances que se habían realizado en una amplia gama de actividades económicas, productivas e industriales. Miles de personas visitaban estas exposiciones, y rápidamente se agotaban las posibilidades de alojamiento en la ciudad organizadora. Por eso, se construían lo que podemos denominar “hoteles temporales”, construcciones que incluían muchas habitaciones, pero sin servicios adicionales, puesto que tenían un objetivo preciso y de corto plazo: albergar por unos pocos días a muchas personas que pasaban todo el día visitando la Exposición. Terminada esta, el hotel dejaba de existir. En este negocio participó Statler con variada suerte. En 1901 el Outside Inn para la Pan American Exposition de Bufallo.

En 1904 el Inside Inn de 2257 habitaciones, para la exposición Mundial de St. Louis. Ya estaba listo para encarar su proyecto hotelero, el que había ido construyendo en su mente a partir de todas sus experiencias previas y su capacidad innovadora. Nace el Bufallo Statler en 1908.

El hotel tenía 300 habitaciones con 300 baños. Fue el primer hotel en Estados Unidos en proponer este criterio. No fue fácil. El sistema de cañerías se convirtió en un desafío puesto que implicó diseñar unas cañerías que fueran compartidas por conjuntos de dos baños instalados fondo contra fondo. Hasta su muerte en 1928, Statler continuó desarrollando nuevos hoteles, conformando la primera cadena hotelera de Estados Unidos: Cleveland Statler en 1912, Detroit Statler en 1915, St.Louis Statler en 1919, Pensylvania Statler en 1922.

Kye-Sung Chon (2001,99) resume: *“Todas las habitaciones tenían grifo de agua fría. Statler decía que el 90% las llamadas a los botones eran para pedir hielo. Al tener agua helada en la habitación reducía gastos...”*

Las innovaciones que introdujo pueden parecer hoy, a un siglo de distancia, muy obvias. Pero fueron justamente innovaciones, pasos hacia adelante, fue el primero en incorporarlas en su país, y el resto siguió el camino por él trazado. Ese fue su aporte de originalidad. Mencionamos algunas de ellas que fue implementando en sus hoteles: las habitaciones contaban con teléfono, armario para colgar la ropa con luz, se ofrecía el periódico gratis por las mañanas, mejoró los baños, incorporando toalleros, radio en las habitaciones, carteles con las tarifas, toallas y papel para escribir.

Otro aspecto a destacar fue su interés en hacer eficiente la gestión de los hoteles. Ya desde su experiencia en el restaurante, había trabajado mucho con los costos, y ese conocimiento se extendió al negocio hotelero. Contrató a un especialista, G. B.

Stoner para diseñar un sistema de control de costos. Consideraba que la administración de hoteles tenía sus particularidades con respecto a otro tipo de empresas y que debía ser objetivo de estudio. A través de la Fundación Statler, hizo donaciones a la Universidad de Cornell para que implementara cursos de administración hotelera, lo que llegó a convertirse con el tiempo en la Escuela de Hotelería de dicha universidad y cuyo hotel-escuela lleva el nombre de Statler. A su muerte en 1928, su esposa continuó vinculada con la administración de la cadena. En 1954 la cadena de hoteles Statler fue comprada por el grupo Hilton.

Statler había establecido las bases del hotel comercial moderno dirigido a la clase media. Estados Unidos proporcionaba las condiciones para un notable desarrollo de la hotelería: un país con una sólida actividad económica, pujante en lo industrial, más fortalecido aún después de la primera guerra mundial, con una consolidada clase media. Señala Getino: (2002,43) *“La población de los países más industrializados comenzó a gozar de mejores condiciones de vida y de leyes sociales más favorables.... En las naciones dominantes las bases estaban dadas para que el turismo se convirtiera en el fenómeno de carácter masivo que hoy posee. Sin embargo debió superarse la tragedia de la segunda guerra mundial para que todo lo producido durante la época de transición sirviera de trampolín a las nuevas demandas.”*

La década de los veinte fue protagonista de un enorme crecimiento de la hotelería, de grandes hoteles, en todas las regiones del país. Una hotelería que siguió avanzando sobre los estándares que había imprimido Statler a la actividad. El automóvil se incorporó definitivamente a la vida del americano medio, y los viajes se hicieron más frecuentes.

Muchos hoteles se construyeron, muchos inversores apostaron a la hotelería, pero no todos se convirtieron en hoteleros, ni dejaron un legado reconocido. **Conrad Hilton** construyó una cadena hotelera en este período, una cadena que continuó y permanece en la actualidad.

CONRAD HILTON. 1887-1979

En 1954 Conrad Hilton escribió y publicó su libro **Be my Guest**, en el que narra su vida, sus sueños y sus logros dentro de la actividad hotelera, cómo llegó a convertirse en un reconocido hotelero, y cómo construyó la cadena que lleva su nombre.

Hijo de inmigrantes: la madre Mary de origen alemán, el padre Augustus H.Hilton (Gus) de origen noruego, se establecieron en el sudoeste de Estados Unidos, en San Antonio, estado de Nueva México. Su padre se convirtió en comerciante, con suerte diversa: en algunas etapas la familia tuvo una excelente posición económica, y en otras tuvieron que trabajar todos para salir adelante. Conrad trabajó en la tienda familiar, teniendo allí su primera experiencia comercial. En 1904 Gus vendió unas minas de carbón que había adquirido tiempo atrás, en 110.000 dólares, convirtiéndose en la familia más rica de la zona. Como referencia podemos decir

que en ese entonces un obrero ganaba 1 dólar al día, dinero que le alcanzaba para mantener a su familia. Para festejar, la familia Hilton viajó a St.Louis a la Exposición Mundial, y se hospedaron en el primer hotel temporal de Statler: el Inside Inn.

Luego se mudaron a Long Beach a una hermosa y amplia casa. En 2 años, y merced a malas inversiones, perdieron su fortuna. Pero tenían la casa más importante, cerca de la estación de ferrocarril. Así comenzó la primera experiencia: su propia casa convertida en casa de huéspedes. Conrad y su hermano Carl iban a la estación a medianoche, a las 3 de la mañana a buscar a los posibles clientes. Cargaban el equipaje, llamaban a los huéspedes por la mañana. La madre cocinaba. Habitación y comida por 2,50 dólares. Simultáneamente seguían atendiendo la tienda. Su breve temporada como millonarios les habían dado, además muy buenas relaciones.

En el año 1919, Conrad tenía 31 años. Hasta aquí había completado estudios en economía, siendo en realidad su deseo convertirse en banquero. Se enlistó en el ejército y fue a la primera guerra mundial. De regreso intentó acercarse a la política: sus intereses eran sin dudas, diversos, hasta que encontró su camino definitivo en la actividad hotelera.

Gracias a su natural capacidad para visualizar negocios y convencer a inversores, logró formar un grupo de interesados en comprar un Banco en Cisco, Texas. Con el capital necesario se dirigió a negociar la compra. Frustrada la operación, buscó un lugar donde descansar, dormir un poco y reponer fuerzas. Entró al Hotel Mobley. Una multitud de personas aguardaban en el lobby. Conrad se dirigió al Front. Allí le informaron que no había habitaciones disponibles, que hiciera fila para esperar por una.

Un señor, que trataba de despejar el lobby se le acercó y le dijo:
Hilton (1994, 108)

- *“lo siento, vuelva en 8 horas y tal vez tenga suerte*
- *quiere Ud. decir que estas personas duermen 8 horas, y luego desalojan la habitación y hace una rotación completa de clientes?*
- *esa es la idea. Tres veces cada 24 horas, todos los días. Pagarían por dormir en las mesas si los dejara.*
- *Ud. es el propietario?*
- *Así es. Estoy encadenado aquí, en lugar de probar suerte con el petróleo.*
- *¿Pero no lo va mal*
- *No. Pero yo tengo un hotel y allá afuera todos se están haciendo millonarios con el petróleo. Si pudiera...*
- *¿Quiere Ud. decir que este hotel está en venta?*
- *Por 50 mil dólares en efectivo*
- *Sr. acaba de encontrar un comprador.”*

No fue tarea sencilla convencer a los inversores que era mejor comprar el hotel que el banco. En este establecimiento, Hilton aprendió a operar un hotel. Según

él mismo lo dice, aquí aplicó 2 principios que mantendría en las siguientes operaciones hoteleras:

1) El espacio, o lo que otros llamarían más tarde “la búsqueda del oro”

Sobre el Mobley dijo *“este hotel tiene mucho espacio desperdiciado”*, y así remodeló la recepción y el lobby a fin de hacer más habitaciones. El espacio, para Conrad, debía ser productivo. Este principio lo aplicó en cada hotel que integró a su cadena, incluyendo en su momento el Waldorf Astoria. Se trataba de usar inteligentemente el espacio disponible. Quitando las columnas decorativas incorporó bares, joyerías, perfumerías, todos espacios comerciales, rentables.

2) En palabras de Hilton, “el espíritu de cuerpo”, el sentido de pertenencia. Para Hilton esto se lograba con orgullo y recompensas. Reunió al personal del Mobley y les dijo: *“son ustedes los que pueden ofrecer un servicio amigable, cortés (smiling service). La reputación del hotel está en vuestras manos”*.

En los 3 años siguientes Hilton fue comprando varios hoteles, ampliando el territorio y el número de habitaciones en operación, pero siempre dentro del territorio de Texas. Ya para entonces Hilton había encontrado su camino, y su visión de los negocios se relacionaba siempre con la actividad hotelera. Ya gestionaba una pequeña cadena de pequeños hoteles. Un nuevo sueño lo atrapó: construir un hotel, el primer Hilton Hotel de 1 millón de dólares. Su capacidad para conseguir inversionistas y créditos en los bancos, se puso nuevamente de manifiesto. El 4 de agosto de 1925 abrió el Dallas Hilton con una gran ceremonia. Fue un éxito inmediato.

Su siguiente objetivo: abrir un hotel por año. Los sueños de Hilton eran cada vez más ambiciosos. Quería pasar de ser el hotelero texano, a ser un hotelero de nivel nacional. En 1929 anunció que construiría el hotel Hilton de El Paso a un costo de 1 millón setecientos cincuenta mil dólares. Lo hizo, pero en medio de la crisis económica, y a un costo muy elevado. Cuando El Paso Hilton abrió, la prensa señaló que 15 mil personas acudieron al evento. Se decía que muchos se acercaron para ver el hotel de 19 pisos y las 300 habitaciones cuidadosamente decoradas en la tradición india, española y de los pioneros, o los pent-house que incluía. Pero la mayoría se acercó para participar en un “milagro de esperanza, una bandera enfrentando la adversidad”.

Pero la crisis había herido mortalmente la actividad hotelera. La ocupación bajo dramáticamente. Semana tras semana los ingresos bajaban y los costos operativos se mantenían. Relata el propio Hilton (1994,153) *“clausuraba un piso completo para ahorrar luz y calefacción, quitaba los teléfonos de las habitaciones, trataba de mantener el espíritu de cuerpo mientras le indicaba al personal que sirviera media porción de manteca o que apagara cada luz que fuera posible. Camas limpias, toallas, buen jabón, no ahorraremos en blancos, pero ahorren en los lujos”*

Estuvo a punto de perderlo todo, y no fue así por su enorme capacidad como financista y de negociación con los bancos. Saliendo de la depresión Hilton se propone reconstruir su cadena. Se encontró con que en el país había una gran cantidad de excelentes hoteles que ya no pertenecían a sus dueños originales (los habían perdido) y sus nuevos propietarios nada sabían de hotelería, y consideraban estos hoteles como los “elefantes blancos de la depresión”, y lo mejor de todo es que estaban a precio de depresión.

En este período (1937-1940) Hilton compra hoteles a muy bajo costo, generalmente a un valor muy inferior al que requirió su construcción. Los pone a funcionar, sana sus finanzas, los convierte en rentables y los vende con excelentes ganancias. En 1937 viajó a San Francisco y se enamoró del Francis Drake. Este hotel había costado originalmente 4 millones de dólares y Hilton lo compró con 275.000 en cash. El resto salió de la propia operación del hotel y de financiamiento bancario.

Su siguiente sueño fue poseer el hotel más grande: El Stevens de Chicago. Este hotel tenía 3 mil habitaciones y 3 mil baños, y la capacidad para albergar a 6 mil huéspedes. Fue comprando bonos de la deuda del hotel, hasta que acumuló una cantidad suficiente para negociar. Una estrategia similar utilizaría con su próximo objetivo: El Waldorf Astoria de Nueva York. Saltar del oeste a la ciudad central de EEUU. Antes de comprar el Waldorf, lo hizo con otros hoteles de la ciudad: el Roosevelt y el Plaza.

El Waldorf, construido a fines del siglo XIX y remodelado en los años 30, había nacido para ser el hotel de lujo de Nueva York, lugar elegido por la realeza europea, gobernantes de estados, diplomáticos, y era también el centro social de la ciudad, parte de su vida e historia. Se cuenta que durante la segunda guerra mundial, cuando entraba una llamada telefónica preguntando solicitando se le comunique con el rey, la operadora debía preguntar: ¿cuál rey, por favor?

El 12 de octubre de 1949, Hilton se convirtió en “*el hombre que compró el Waldorf*”. Seguramente no es casual que el capítulo en que Hilton describe la compra del Waldorf, se llame “*el cielo es el límite*”. Hilton era para entonces el hotelero más famoso de Estados Unidos.

El último gran desafío que encaró personalmente Conrad Hilton fue el de convertir a su cadena en una corporación con presencia internacional. La oportunidad llegó cuando recibió una propuesta de la Puerto Rico Industrial Company quien escribió a siete prestigiosos hoteleros norteamericanos. La Cía portorriqueña construiría el hotel y la cía hotelera norteamericana se haría cargo del amoblamiento y equipamiento y de la gestión del mismo. Hilton respondió con la siguiente contrapropuesta (que no difiere demasiado de los actuales contratos de administración hotelera).

De la finalización de la obra (incluyendo muebles y equipamiento), debían encargarse los inversores. La Corporación Hilton proveería asesoramiento en

diseño arquitectónico y sobre el amoblamiento y equipos necesarios. Una vez terminada la obra completa, Hilton entraría con el capital operativo, la gestión, experiencia y técnicas, publicidad a nivel mundial, promociones de venta, a fin de asegurar que ningún otro Hotel en las cercanías tuviera una promoción mayor, garantizando la rentabilidad del negocio. Se tomarían preferentemente personal de Puerto Rico y se garantizaría un entrenamiento en los Hoteles Hilton que se encontraban operando en Estados Unidos.

Las ganancias del Hotel se repartirían de la siguiente manera: 2/3 para los propietarios y 1/3 para la empresa administradora. La propuesta fue aceptada. Con esta iniciativa surge la Hilton Hotels International, con un primer pie fuera del territorio norteamericano, el inicio de la expansión de Hilton a nivel global. Hacia el final de su libro, Hilton resume lo que considera los 7 puntos esenciales para lograr una buena gestión de hoteles, y que su propia corporación desarrolló a lo largo de su historia.

- 1) En cualquier grupo o sistema de hoteles, cada unidad debe tener su **propia personalidad**, basada en las necesidades de la ciudad o país en que se encuentra.
- 2) **Realizar pronósticos**. Nadie que no supere las técnicas del antiguo “hospedero” puede tener éxito en la actualidad. Un gerente debe saber realizar ajustados pronósticos. A principios de cada mes cada hotel debe saber día a día la ocupación prevista, basado en las reservas y en el histórico del hotel. Desde esta manera, el gerente sabrá exactamente cuántas mucamas, bell boys, operadores de ascensores, cocineros y mozos necesitará en cada momento. Si no lo hace perderá dinero por tener una planta excesiva, o brindará un mal servicio por no tener el personal necesario. Lo mismo se aplica a los insumos de alimentos y bebidas.
- 3) **Compras corporativas**. Es una real ventaja para hoteles de cadena. Algunas compras se deben hacer en la localidad. Pero otras se pueden negociar directamente con los fabricantes a un costo menor, basados en el volumen de compra.
- 4) **La búsqueda del oro**. Implica la utilización de cada espacio para que produzca el máximo de rentabilidad posible.
- 5) **Entrenamiento**. Entrenar a personas con conciencia de servicio a fin de brindar un servicio con estándares de calidad.
- 6) **Ventas**. Incluye buena publicidad, promociones y la reserva de fiestas y convenciones.
- 7) **Sistema de reservas**. Las reservas Inter-hoteles son una ventaja que crece con el tamaño de la cadena. Los huéspedes dejan un Hilton y allí mismo reservan en otro Hilton de otra ciudad o país.

En el prólogo de Be muy Guest, edición de 1994, su hijo Barron Hilton (1994,6.7) dice:

*“probablemente el mensaje que ha tenido mayor ascendencia en mí ha sido **“piensa en grande... actúa en grande...sueña en grande y se honesto.... Estoy***

orgulloso de haber mantenido estos principios aún después de la muerte de mi padre en 1979. Pensando en grande hemos sido capaces de desarrollar nuevos negocios, entrado en nuevos mercados, ofrecer nuevos servicios, y abrir nuevos hoteles. Siendo honestos hemos tenido el reconocimiento de nuestros huéspedes, socios y empleados con una reputación de integridad y equidad que creemos es sin igual dentro de la industria hotelera.

Desde que se publicó el libro, se han producido grandes cambios en nuestra empresa: sistemas globales de reservas, tecnología para el check in y check out, hoteles de suites, hoteles para estancias prolongadas, tecnología de comunicaciones en las habitaciones, room-service, fitness, programas de actividades para niños, capacidad para realizar conferencias satelitales, son sólo algunas de las incorporaciones. Finalmente, no importa si el huésped está disfrutando un Hotel Hilton o un Conrad Hotel & Casino, en un hotel de aeropuerto, de convenciones, en un resort de golf, en un barco casino, en vacaciones de tiempo compartido, hoteles suburbanos, all suites hoteles o resort de playa, en todos encontrará hospitalidad y servicio. Esto no ha cambiado desde que mi padre abrió el primer hotel en Cisco, Texas en 1919.”

Hoy Hilton es una corporación hotelera que tiene 4200 hoteles, 690.000 habitaciones en 93 países y territorios, y con 12 marcas. En Argentina Hilton opera 2 hoteles: un Hilton en CABA y un Hilton Garden Inn en Tucumán.

4. Etapa de ampliación del derecho al turismo. 1950 en adelante.

Este periodo se inicia al finalizar la segunda guerra mundial, y es el que actualmente seguimos transitando. Estamos hablando de los últimos 65 años. Saez (2006, 27) lo denomina la etapa de consolidación. Otros subdividen esta etapa considerando las diferencias que se operaron en su interior. Así, Wallingre (2007,13-14) siguiendo a Molina, distingue entre Turismo industrial maduro (1946 hasta los 80), Turismo postindustrial (desde 1980 a finales del siglo XX), y Postturismo para estos primeros años del siglo XXI.

Varias fueron las condiciones que prepararon al mundo para la entrada al turismo masivo que caracteriza esta etapa. Las mejoras en las condiciones de vida y los derechos laborales se ampliaron y extendieron, entre ellos las vacaciones obligatorias y pagas. Más personas en el mundo accedieron al tiempo libre y a un excedente económico que la realización de actividades turísticas. El turismo dejó de ser una posibilidad, para convertirse en un derecho.

Por otro lado, en este período se produjo una nueva revolución en el transporte, con la aparición de la aviación aéreo comercial, que achicó las distancias, acercó los destinos, y que con el tiempo se convirtió en accesible para un importante segmento de la población de ingresos medios, entre otras causas por las posibilidades de financiamiento de los viajes. El turismo se convirtió en una de las principales actividades económicas del mundo al punto que se lo llegó a denominar la “industria

sin chimeneas”. Es adicionalmente un generador de puestos de trabajo, aportando alrededor de un 9% de los empleos del mundo.

La OMT (1996,11) señala que en 1950 se registraron 25 millones de turistas internacionales, en 1970 el número fue de 166 millones, en 1980, 288 millones, en 1990 fueron 456 millones. Vemos como en cada década de este período el número de viajeros internacionales se multiplicaba. En la actualidad (dato del 2013) la cifra asciende a 1100 millones de turistas internacionales.

La hotelería, como parte de la oferta turística acompañó este crecimiento. El modelo de hotelería comercial, adaptada a los nuevos tiempos, ya se había iniciado en el período anterior. En este se producirá un enorme desarrollo, en varios sentidos:

1- En términos cuantitativos, es decir, la cantidad de hoteles que se abrieron en todo el mundo.

En la misma medida en que crecía el número de viajeros, también fue creciendo la hotelería, en tanto parte de la oferta de servicios turísticos. Los destinos vacacionales también se ampliaron en todas las regiones del mundo. Nuevos destinos emergentes se incorporaron a la oferta turística, y por supuesto esto implicó el desarrollo hotelero en todos ellos. El reporte anual 2013 de la OMT, establece la siguiente distribución de arribos de turistas internacionales para 1.088 millones de arribos totales del año.

- África: 56 millones: 5%
- Américas: 169 millones. 15%
- Asia y Pacífico: 248 millones. 23%
- Europa: 563 millones. 52%
- Medio Oriente: 52 millones. 5%

Los millones de turistas que visitaron cada una de esas regiones, requieren alojamiento, e impulsaron por lo tanto, el desarrollo de la hotelería.

2. La diversificación de la oferta de alojamiento.

A lo largo de los sesenta años que abarca este periodo, y en la medida que nuevos sectores sociales se incorporaban a la actividad turística, la hotelería fue visualizando nuevas oportunidades y ofreciendo productos ajustados a cada una de necesidades detectadas, y se conformó una tipología de alojamientos que fue más allá del hotel clásico. Así, para los viajeros en automóvil, surgen los moteles, para el turismo de sol y playa, se desarrollan los resorts, para las estadías prolongadas, los hoteles de suites, para el entretenimiento, los temáticos y los hoteles-casino, para los que eligen destinos rurales, la hotelería rural, para los jóvenes, los hostels. Y también para las distintas posibilidades económicas de los turistas, hoteles con distintas tarifas: económica, media, alta.

Hoy, la oferta de alojamiento turístico es muy variada, y los grupos hoteleros compiten por atraer a los turistas, diseñando permanentemente nuevos productos de alojamiento.

3. La concentración en grupos hoteleros y cadenas hoteleras.

La conformación de cadenas hoteleras se inició en Estados Unidos. Statler creó la primera cadena de hoteles. Hilton hizo lo propio, y otros siguieron el ejemplo. La operación en cadena, con la economía de escala que implica, resulta un modelo de negocio muy conveniente desde la perspectiva económica. Pero también en términos de posibilidad de expansión territorial, tanto a nivel nacional como internacional. Los formatos de franquicia y de contrato de administración agregaron una ventaja: la inversión requerida para la construcción de un hotel, corre por cuenta de inversores y no de la cadena. Esto permitió una enorme expansión global de las cadenas hoteleras, primero y principalmente de las norteamericanas y luego de algunas cadenas europeas.

Hilton fue el primero en hacerlo, a través del contrato de administración que firmara con el gobierno de Puerto Rico para gestionar el hotel de San Juan PR. A la fecha (2015), y sólo para dar algunos ejemplos, vemos que Hilton tiene 4200 hoteles (690.000 habitaciones) en 93 países, Intercontinental por su lado cuenta con 4700 hoteles (674.000 hab) en 100 países, y Starwood (Sheraton) tiene 1200 hoteles en 100 países.

Hay una gran cantidad de hoteles independientes, pero sin dudas, el mapa de la hotelería mundial incluye una significativa concentración de hoteles en los grandes grupos hoteleros, y esto es característico de la industria hotelera en estados Unidos, y también se ha exportado el modelo a Europa. De este período vamos a adentrarnos en los logros y aportes de tres hoteleros norteamericanos: K.Wilson, Howard Johnson y W. Marriott.

KEMMONS WILSON (1913-2003)

Al finalizar la segunda guerra mundial, Estados Unidos, se vio nuevamente fortalecido, y la década del 50 se caracterizó por ser un periodo de ampliación del consumo. La costumbre americana de viajar, y viajar en sus propios automóviles por todo su territorio, se extendió aún más. Grandes carreteras y autopistas se construyeron en estos años.

En los años 20 y 30, con el inicio de esta costumbre, habían surgido alojamientos que satisfacían la necesidad del viajero de descansar por las noches y continuar su viaje al día siguiente. Estos alojamientos fueron los moteles (motor-hotel), cuya característica era que estaban ubicados en las carreteras y en las entradas de las ciudades, incluyendo espacio para el estacionamiento de los autos.

Comenta Lundberg cómo eran estos alojamientos (1986, 66) *“los viajeros... recibían con todo placer las cuatro paredes con una bombilla pelada colgada del techo y el piso vacío, con tal de tener un lugar privado cuando estaban fuera de sus ciudades”* Este es el escenario que verá y analizará Wilson, y convertirá en un excelente negocio.

Wilson era un empresario que a largo de su vida se dedicó distintas actividades, incluyendo la construcción. Él mismo ha referido que en un viaje con su familia se hospedó en uno de esos moteles y viendo la falta de comodidades, consideró que había un segmento cuyas necesidades no estaban satisfechas con esos alojamientos y que podía desarrollar un modelo de motel distinto y más acorde a los nuevos tiempos.

Así fue que diseñó un nuevo concepto de alojamiento, llevando a los moteles a incorporar las comodidades que hasta el momento eran propios de los hoteles. En 1952 inauguró el primer Holiday Inn en Memphis, que fue un absoluto éxito. Las habitaciones eran espaciosas, con todas las comodidades, televisión, teléfono y hielo. Contaba con áreas públicas, sector recreativo, piscina, y servicio de alimentos y bebidas. Los niños permanecían gratis con sus padres, política que continúa hasta nuestros días.

Dos años después, en 1954, ya contaba con once moteles, y comienza a utilizar el sistema de franquicia, lo que le permitió una impresionante expansión por todo el territorio nacional primero y en el exterior unos años después.

En la web corporativa se explica: *“Hacia 1959 se inauguró el hotel número 100 y el crecimiento fue tan vertiginoso que en la década de los 60 se abría un nuevo hotel cada dos días y medio, se inauguró el primer hotel fuera del continente en Puerto Rico y se creó el sofisticado sistema de reservaciones Holidex. En 1968 la cadena ya contaba con 1000 hoteles entre América del Norte, América Central y Europa”.*

Wilson aplicó algunas estrategias que favorecieron el desarrollo de su nueva empresa. Se asoció con otras empresas, logrando particulares sinergias. Tal es el caso de su asociación con la Gulf Oil Company. También entendió las ventajas de funcionar como cadena, optimizando un sistema de reservas centralizado: el Holidex. Y por supuesto, el sistema de franquicia. Los Holiday Inn eran un gran negocio, sostenían altos niveles de ocupación, garantizaban una buena rentabilidad y los inversores se multiplicaban.

En la década del 90, ya siendo la compañía propiedad de Bass (empresa inglesa), se introduce la marca en América Latina. Bass reagrupó todas las marcas hoteleras que fue comprando en el grupo hotelero IHG (InterContinental Hotels Group). En 1991 se introduce la marca Holiday Inn Express un hotel con servicios más limitados y en el 2007 se cambia el logo y la imagen comercial de la marca, modernizándola. En el 2008 Holiday Inn ingresa la marca Club Vacations.

Los números actuales de Holiday Inn, a marzo 2015, de acuerdo con el reporte anual de la compañía son:

- Holiday Inn: 1,212 hoteles, 225.159 habitaciones
- Holiday Inn Resort: 42 resorts, 9,904 habitaciones
- Holiday Inn Express: 2,365 hoteles, 229,110 habitaciones
- Holiday Inn Vacation Club: 12 hoteles, 4,027 habitaciones

En Argentina, Holiday Inn está operando actualmente (marzo 2015), 2 marcas: Holiday Inn, con hoteles en Córdoba y Rosario, y Holiday Inn Express con hoteles en CABA, Ezeiza y Rosario. En total 5 establecimientos.

HOWARD DEARING JOHNSON (1898-1972)

El otro reconocido hotelero que incursionó en el segmento de moteles fue Howard Johnson. La particularidad de Johnson fue que se convirtió en empresario desde la actividad gastronómica primero, y luego en la hotelería. Al igual que Wilson advirtió el enorme negocio que implicaban los miles y miles de personas que transitaban las carreteras americanas.

Nos dice Lundberg (1986, 320), *“El nombre de Howard Johnson es sinónimo de restaurantes que ofrecen la elección del autoservicio o el servicio de mesas y el servicio rápido de hamburguesas, perritos calientes, almejas fritas, pollo y bistecs. Para los viajeros, un restaurante de Howard Johnson significa un descanso en las largas autopistas, un sitio limpio y agradable donde descansar, una taza de café caliente, un refrescante helado o un bocadillo”*.

Se inició con la venta de helados, y llegó a desarrollar un gran número de sabores, y llegó a registrar la marca “28 sabores”. Continuó con restaurantes a lo largo de las carreteras los que le puso su propio nombre. Los viajeros y las familias encontraban un lugar agradable, limpio, cómodo y bien decorado, con estándares reconocibles. Visualizó entonces la posibilidad de franquiciar este negocio.

“En 1952, Howard Johnson' abrió su restaurante número 351 y se convirtió en la cadena de restaurantes más grande del mundo”. (<http://www.biography.com/people/howard-johnson-248767>). Fue pionero en la aplicación de nuevas tecnologías al negocio de la restauración, a través de la elaboración de comidas que se congelaban para su posterior distribución. Esto permitió mejorar los procesos, estandarizarlos y ofrecer al público un producto idéntico, independientemente del restaurante Howard Johnson en que estuviera comiendo.

Al respecto dice Lundberg (1986, 302): *“En la década de los 50 Johnson fue uno de los pioneros en la fabricación de comidas rápidas congeladas. Discretamente y sin publicidad construyó sus empresas en Boston y en Miami donde se fabricaban los platos de la línea Howard Johnson y se congelaban para su comercialización... Johnson logró producir un menú de comida preparada en una planta central y un método para calentar y servir dicha comida que luego fue aplicado exactamente igual en todos sus restaurantes”*

Dos años después de la apertura y enorme éxito del primer Holiday Inn, en 1954, Howard Johnson se incorpora a la actividad hotelera, abriendo el primer motel. Hoy Hojo pertenece al grupo Wyndham hotel Group y tiene unos 500 hoteles en 14 países- En la página corporativa <http://www.hojo.com/about-us/about-hojo>, se dice.” *Howard Johnson y su hijo se impusieron la misión de crear hoteles confortables,*

cómodos y amigables, destinados tanto a vacacionistas como viajeros de negocios. Johnson sabía que el éxito dependía de que en cada establecimiento se mantuvieran los mismos niveles de calidad y estándares de servicio que la gente esperaba de sus helados”.

En Argentina Hojo ha tenido una sorprendente expansión en los últimos años. Es la cadena con mayor número de establecimientos en el país, a través del sistema de franquicias. Un total de 32 establecimientos (<http://www.hojo.com/hotels/argentina>) Con www.tucumanoticias.com.ar, asistimos a la última inauguración de Hojo en el país en agosto de 2014: *“abrió sus puertas el primer hotel en Tucumán de la cadena internacional que más propiedades tiene en el país. Instalado en el centro de Yerba Buena, diferencia del resto de la oferta local por su ubicación, su estilo arquitectónico y su proyecto de desarrollo sustentable.”*

J. WILLARD MARRIOTT (1900-1985)

Marriott es otro de los hoteleros que inició y desarrolló en primer lugar una empresa gastronómica, y luego en la década de 1950 se incorporó al negocio hotelero. Marriott se inició en la gastronomía, al abrir en 1927 el primer Hot Shoppe, y al año siguiente abrió 2 más añadiendo una innovación para el automovilista: el servicio de drive-in, un modelo de pedido y entrega de platillos, modelo que fue utilizado luego por otras empresas, y que se continúa utilizando en la actualidad, en muchos locales de fast-food. En 1930 contaba con 5 locales, y a pesar de la crisis económica logró sobrevivir.

El gran paso en la conformación de una gran empresa, vino de la mano de la incipiente actividad aerocomercial. Al respecto comenta Lundberg (1986, 256) *“En 1937 la empresa se convirtió en la primera en servir las comidas de las líneas aéreas. Estas eran distribuidas en el interior de cajas y embarcadas en aviones de la Pan American y la Eastern Airlines que partían del aeropuerto de la ciudad de Washington”.*

El negocio de servicio de catering aéreo obligó a desarrollar una empresa altamente estructurada, con un sistema producción de carácter industrial y con una gestión centralizada. Llegó a tener 5 plantas de producción desde donde se realizaban los envíos de catering a los aeropuertos.

Su hijo, Willard Marriott Jr., describe en su libro (1997,79): *“La división de catering aéreo In-Flite se inauguró en 1937, cuando mi padre notó que los viajeros llevaban a bordo, su café y comida comprada en un Hot Shoppe cerca del aeropuerto de Washington.... Una de las cosas más importantes que In-Flite hizo por nosotros fue diversificar a Marriott internacionalmente”.* Efectivamente, la necesidad de ofrecer el servicio de catering en otros aeropuertos del mundo, llevó a la empresa Marriott a tener centros de producción en otros países, volviendo internacional a la compañía.

En el año 1957, Marriott ingresa al negocio hotelero, al abrir el motor-hotel Twin Bridges en Washington. Con sus 365 habitaciones fue el motel más grande de la

época. La diversificación de la compañía continuó al abrir su propia agencia de viajes o cuando en 1972 entró al negocio de los cruceros con Sun Line.

Hacia finales de los 80, Marriott, vuelve a focalizarse en el negocio hotelero y se deshace de operaciones no hoteleras. Se concentra en los modelos de franquicia y como empresa de administración de hoteles (management). Fue diseñando nuevos productos hoteleros, incorporando marcas que atendieran distintos segmentos de viajeros y sus distintas necesidades. Hoy Marriott tiene 3800 hoteles, 195.000 habitaciones en 72 países (marzo 2015).

En Argentina Marriott gerenció el histórico Plaza Hotel desde 1995 y hasta el año 2014. Se anunciaba la venta del Plaza hotel el 12 de abril de 2013: *“Después de una negociación que duró más de dos años, el grupo Sutton, dueño del tradicional hotel Alvear, formalizó la compra del Plaza Hotel, gerenciado por la cadena Marriott. La operación se concretó por \$280 millones e incluyó la compra del 99,77% de las acciones que tenían hasta ahora más de 60 accionistas, entre ellos los descendientes de las familias Tornquist y Shaw.* (www.clarin.com/empresas_y_negocios).

Los hoteleros que hemos presentado no son los únicos, hay otros. Pero cada uno de ellos es representativo del período al que pertenecieron. Cada uno implementó sus ideas e innovaciones, y cada uno logró que la actividad hotelera diera un paso hacia adelante. Las empresas que formaron los sobrevivieron y hoy se encuentran entre las más grandes y exitosas corporaciones hoteleras a nivel mundial.

Bibliografía

- De la Torre Padilla Oscar. El turismo: fenómeno social. Fondo de Cultura Económica. 1984
- Sáez, Martín y Pulido. Estructura económica del turismo. Ed. Síntesis. 2006, España
- Wallingre, Noemí. Historia del turismo argentino. Ediciones turísticas. Bs. as. 2007
- Ludwig Friedlander. La sociedad romana. Fce.mexico.1984.
- Código de Hamurabi. Ed. Librería del Jurista. 1982. Argentina Horacio N.Castro Dassen y Carlos A.Gonzalez Sanchez. Pag. 39/40
- Acerenza Miguel Ángel. Administración del Turismo. Vol.1. Trillas. México. 1986
- Roulet, Claude. Ritz. A story that outshines the legend. Quai Voltaire.Paris.1998.
- Getino Octavio. Turismo. Entre el ocio y el neg-ocio. Identidad cultural y desarrollo económico en América Latina y el Mercosur. Ed. Ciccus-La Crujía. 2002.
- <http://www.mcncbiografias.com/app-bio/do/show?key=escoffier-george-auguste>. Visitada el 30 enero 2015.
- Lundberg, Donald E. Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes. Centrum. España. 1986.
- Schraeli Harry. Historia de la gastronomía. Ed. Destino. España.1982
- OMT. Introducción al turismo. España. 1998
- Kotler Philip y otros. Marketing de Servicios. 3era.edición. Pearson Prentice Hall. España. 2004
- Kye-Sung Chon y Raymond T.Sparrowe. Atención al cliente en Hostelería. Paraninfo Thomson Learning.España. 2001
- Hilton Conrad. Be my guest. EE.UU. Fireside edition.1994.
- UNWTO Annual Report 2013. <http://www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2013>. visitado el 7 de marzo de 2015
- <http://ih-ra.com/>
- <http://www.ahla.com/> american hotel & lodging association
- <http://www.holidayinn.com.uy/es/hotel/el-comienzo-de-la-cadena>. visitada el 13/03/2015.
- <http://www.ihgplc.com/>. visitada el 13/03/2015

- <http://www.ihgplc.com/files/pdf/factsheets>.
- <http://www.biography.com/people/howard-johnson-248767> [visitado 13 Mar 2015].
- <http://www.hoyo.com/about-us/about-hoyo>. visitado el 13 de marzo de 2015
- <http://www.tucumanoticias.com.ar/noticia/economia-y-empresas/howard-johnson-inauguro-un-hotel-con-perfil-sustentable-en-yerba-buena-125710.ht>. visitado el 13 de marzo de 2015
- Marriott, J:W-Jr y Brown Kathi Ann. The Spirit to serve.Marriott'way.HarperBusiness. New York.1997
- <http://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> (visitada 14-03-2015)
- http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/Alvear-compran-Hotel-Plaza-millones_0_899910073.html. de fecha 12/04/2013

María Elisa Couste

- Directora del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes.
 - Programa de Especialización en Hotelería (Universidad Católica Madre y Maestra, Rep. Dominicana - Cornell University, U.S.A.),
 - Postgrado en Innovaciones en Educación Superior con Tecnologías de la Información (Universidad de Morón).
- Se ha desempeñado como:
- Secretaria de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de Quilmes.
 - Directora de la licenciatura en Administración Hotelera de la Universidad Nacional de Quilmes.
 - Directora del Departamento de Extensión y Centro de Alta Gerencia de la Universidad Católica Madre y Maestra.
 - Directora del Centro de Capacitación de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés de Buenos Aires.
 - Profesora universitaria: Universidad Nacional de Quilmes, Universidad Católica Madre y Maestra (Rep. Dominicana).
 - Consultora externa de American Express Co. para el diseño e implementación de programas de capacitación en el sector turismo, dirigido a empresas turísticas. Implementación del Programa Juntos Podemos, en Rep. Dominicana, México, Venezuela, Brasil, España, Argentina, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua.
- Publicaciones
- Manuales de capacitación: Excelencia en la Atención. Manual del Instructor Servicio Total: una metodología para la excelencia.

Toma de decisiones en empresas turísticas

Héctor Pralong

Toma de Decisión

En la empresa existen tres funciones primarias, Operaciones, Mercadotecnia y Finanzas. Por otro lado existen funciones de apoyo como ser, Recursos Humanos, Contabilidad y Sistemas de Información. En cada una de ellas se toman decisiones en forma cotidiana y cada una de ellas afecta a por lo menos una de las otras funciones, por lo que se deben tomar decisiones integrales que contemplen las implicancias sobre las otras. Por ejemplo, si mercadotecnia decide disminuir el precio de venta o realizar un descuento por cantidad adquirida, esto modificará los volúmenes productivos si es que se dispone de capacidad ociosa, o tal vez, sea necesario agregar otro turno de trabajo, posiblemente se alteren los niveles de stock en inventarios con la consecuente modificación de las órdenes de compra de materiales para la obtención de los productos finales, para lo cual se deberán emitir cheques o pagos en efectivo para hacer frente a esos cambios, afectando así, la situación financiera de la empresa. Si en este circuito se produce un cuello de botella o una negativa departamental, todo el proceso se pone en riesgo o por lo menos se arriesga el cumplimiento de las fechas de entrega.

Por lo tanto, al tomar una decisión hay que tener en cuenta su efecto sobre las otras áreas de la empresa y en muchos casos, como los intereses van por caminos enfrentados, como estos efectos pueden generar problemáticas internas que en muchos casos pueden ser difíciles de sobrellevar. Muchas empresas forman equipos que contemplan las diferentes áreas tratando de impedir que se generen compartimentos estancos, corriendo el riesgo que se trabaje como si fueran “silos funcionales” con los consecuentes peligros por la falta de comunicación. Por tal motivo, la toma interfuncional de decisiones es una metodología imperiosa en una empresa.

Por ejemplo, en el área de Mercadotecnia se toman decisiones sobre el tamaño de mercado a atacar, canales de distribución, los precios de venta de los productos y servicios, promociones, introducción de nuevos productos, etc., en el área de Compras, las estrategias de abastecimiento de materias primas, la selección de los proveedores así como su evaluación, etc., en el área de Logística se trabaja sobre el almacenamiento y manejo de los productos, sobre el modo de transporte, etc., en el área de Sistemas de la Información se toman decisiones sobre el diseño de los sistemas, el desarrollo de programas, la adquisición del equipamiento, etc., en RRHH sobre el nivel de las habilidades de los trabajadores, sobre los programas de capacitación, las modalidades de contratación, el número de empleados, etc. Se puede observar que cada una de ellas afecta a las otras áreas de la empresa y generalmente de forma antagónica o modificando su manera habitual de trabajo.

En general el proceso se puede subdividir en dos fases,

Fase 1 – Estructura

- Definir el problema
- Identificar las alternativas
- Determinar los criterios

Fase 2 – Análisis

- Evaluar alternativas
- Elegir una alternativa

En la fase 2 se pueden tomar dos caminos para llevarla a cabo, mediante análisis cualitativo o cuantitativo.

1. Análisis Cualitativo

Este tipo de análisis se basa en la utilización de juicios, experiencia, intuición, del conocimiento de la situación, etc. Generalmente se aplica en situaciones cotidianas, donde el problema se ha suscitado otras veces o cuando la rapidez prima sobre todo lo demás.

En este campo es necesario tener una mirada o concepción de que los problemas se presentan en un ámbito de incertidumbre donde se debe pensar en modelos probabilísticos y no en los determinísticos para su resolución. Esto lleva muchas veces a la necesidad de incorporar nociones probabilísticas y estocásticas. En algunos casos se produce una yuxtaposición de estrategias formales y no formales que pueden entorpecer la interpretación de una situación incierta, por lo que es necesario desarrollar una “intuición probabilística” para realizar predicciones y extrapolaciones de las situaciones reales.

En la década del `70 se produce un cambio en el estudio del razonamiento probabilístico dado que se propone que los individuos habitualmente no toman decisiones basados en la lógica y la estadística y que esto no se relaciona con la falta de dichos conocimientos. Por el contrario, se sostiene que las nociones probabilísticas no son fundamentales en los juicios, sino que estos están contruidos a partir de la evidencia y su exploración.

Bajo esta perspectiva se sugiere que los individuos cuando toman decisiones realizan procesos llamados heurísticos para disminuir la complejidad y la incertidumbre reinante. Estos procesos cognitivos se focalizan en algunos aspectos y desestiman otros, lo que puede llevar al individuo a realizar algún tipo de sesgo en su pensamiento que afecta a la toma de decisión.

Esta situación resulta más compleja cuando el individuo realiza una significación del problema, ya que depende de la persona en sí. Se puede entender a la significación como el proceso o serie de procesos por medio de los cuales el individuo realiza una interpretación de una situación dada. Dicha interpretación le permitirá al individuo abordar una estrategia de resolución.

Si las elecciones fueran siempre fáciles nos convertiríamos en esclavos de la razón, nuestra elección en la toma de decisiones de una alternativa sobre otra se basa en “razones propias”, son decisiones racionales pero, no responden a razones dadas sino a razones creadas por nosotros mismos para tal fin (Ruth Chang).

2. Análisis Cuantitativo

Este tipo de análisis es más utilizado cuando el problema es complejo, cuando se tiene poca experiencia sobre él, cuando es importante un análisis minucioso es necesario, cuando es repetitivo y se posee el tiempo para su evaluación. En estos casos se desarrolla un modelo matemático para llegar a poder presentar una recomendación particular para el problema. Esta implementación permite aumentar la efectividad de la toma de decisiones.

Formulación del problema

En muchos casos parece evidente la formulación del problema pero en otras ocasiones es necesario llevar a cabo un proceso de específico que derive en la formulación verbal del problema. También se deben identificar las Alternativas de Decisión (AD) y los Eventos Fortuitos (EF).

Los primeros no están sujetos a situaciones probabilísticas, por ejemplo, una empresa puede necesitar decidir si implementa una nueva línea productiva de capacidad amplia para el mercado actual o montar una pequeña y agrandarla en el futuro, indudablemente los costos implicados en una y otra no son los mismos pero estos no dependen, por ejemplo, de la demanda futura. En cambio los EF si son eventos fortuitos, como ser, que el nuevo producto tenga una demanda pequeña, media o alta en el corto plazo. Para concluir con la formulación se deben establecer las Consecuencias (C) asociadas a cada AD y EF particular, por ejemplo, tamaño grande y demanda baja; tamaño grande y demanda media; tamaño pequeño con posterior ampliación y demanda alta, es decir que si tenemos 2 AD y 3 EF, por lo menos tenemos 6 consecuencias, en este caso relacionadas con el posible beneficio obtenido por la empresa.

Es posible realizar una representación gráfica del problema mostrando las relaciones entre las AD y los EF, tal esquema se denomina Diagrama de Influencia. En este las AD se representan por un cuadrado o rectángulo, los EF por un círculo y las C por un rombo, todos suelen llamarse Nodos, de decisión, fortuitos y de consecuencias respectivamente. Estos nodos se unen por flechas que marcan la dirección de influencia entre ellos. En el ejemplo empleado las flechas saldrán desde los AD y EF hacia C pues todas ellas modifican el beneficio total.

3.1. Matriz de Preferencias o Baremos

Muchas veces tenemos que tomar decisiones al comparar situaciones donde el criterio no solamente está dado en un valor monetario. Por ejemplo cuando debemos elegir un proveedor de un listado de ofertas. En la búsqueda por diferenciarse, los oferentes pueden presentar en sus ofertas descuentos por

cantidad, condiciones de pago especiales, etc. Además, un encargado de compras debe tener en cuenta otras consideraciones no monetarias, como ser, condiciones financieras de los proveedores, sus capacidades de producción, las referencias que posee de ellos, la calidad de lo que se ofrece, las garantías presentadas, etc. Todas estas consideraciones deben ser tenidas en cuenta en el momento de seleccionar una oferta u otra.

Para considerar estos factores no cuantificables (criterios) se construyen Matrices de Preferencias o Baremos que permite calificar (dar un puntaje) las alternativas según criterios establecidos según una escala, por ejemplo, de 1 a 10. Por otro lado se debe dar una ponderación subjetiva a cada criterio, generalmente en porcentajes. Cada criterio obtiene un puntaje total como resultado de la multiplicación de su puntaje por la ponderación establecida. La suma total de los puntajes de cada criterio brinda el puntaje total de cada oferta o situación a analizar.

PROBLEMA RESUELTO N° 1

Supongamos que se debe tomar una decisión sobre qué fórmula elegir de dos posibles que han dado resultados positivos de aplicación práctica en la resolución de un tema particular. El producto que se obtiene utilizando la fórmula A presenta un menor beneficio unitario, menor potencial de mercado pero una mayor compatibilidad con las operaciones existentes en la fábrica, con respecto al obtenido si utiliza la fórmula B.

Los criterios seleccionados para la dirigencia para la toma de decisión son:

- Beneficio Unitarios (entendido como a diferencia entre los ingresos menos los costos totales, fijos y variables)
- Potencial de mercado
- Compatibilidad con operaciones actuales
- Materias primas locales
- Registro nacional e internacional
- Posibilidades de obtener ventajas competitivas
- Necesidades de inversión (10=baja inversión; 1=alta inversión)
- Posibilidades de escalado (mayor puntaje a mayor facilidad)

Criterio a utilizar	Ponderación	Puntaje Fórmula A	Puntaje Ponderado para la Fórmula A	Puntaje Fórmula B	Puntaje ponderado para la Fórmula B
Beneficio	10	8	80	10	100
Mercado	30	5	150	8	240
Operaciones	20	10	200	5	100
Materias Primas	5	5	25	3	15
Registro	5	8	40	5	25
Ventajas	10	4	40	8	80

Competitivas					
Inversión	10	8	80	5	50
Escalado	10	10	100	5	50
PUNTAJE PONDERADO			715	660	

Según los criterios y ponderaciones propuestos, la fórmula a utilizar sería la A

3.2. Toma de Decisiones Bajo Certidumbre

Si existe certidumbre significa que se conoce que tipos de acontecimientos van a ocurrir. Por lo tanto, se dirigirá la mejor alternativa de todas, la relacionada con el mayor beneficio o con el menor costo.

Supongamos que una empresa va a incorporar un nuevo producto y sus estimaciones de demanda pueden ser baja, moderada o alta (tres tipos de acontecimientos). Entonces debe tomar una decisión sobre si debe modificar su línea productiva actual agregando un doble turno, sobrecargar el actual o bien son subcontratar algunas de las actividades. En la siguiente tabla podemos observar los beneficios que se obtendrían siguiendo cada una de estas alternativas si las demandas fueran baja moderada y alta respectivamente (en miles de pesos).

Alternativa	Demanda Baja	Demanda Moderada	Demanda Alta
Doble turno	1000	2200	5000
Subcontratar	-1000	3000	2800
Mantener un turno	2000	2500	3000

Entonces, si se sabe que la demanda va a ser baja, el mayor beneficio se obtendría manteniendo el turno actual. Si la demanda va a ser moderada convendrá subcontratar para tener un mayor beneficio. Y por último, si la demanda se sabe que será alta entonces convendrá colocar un doble turno para maximizar dicho beneficio.

3.3. Toma de Decisiones Bajo Incertidumbre

En este caso no hay conocimiento sobre el tipo de demanda futura y además no hay manera de establecer sus probabilidades es decir, las posibilidades de penetración de mercado que tendrá la empresa con este nuevo producto. A continuación veremos algunas formas diferentes de trabajar:

- a) Maximin: esta es una mirada pesimista que consiste en elegir la mejor opción de las peores. Para cada alternativa hay que tomar el peor caso

Alternativa	Demanda Baja	Demanda Moderada	Demanda Alta
Doble turno	1000	2200	5000
Subcontratar	-1000	3000	2800
Mantener un turno	2000	2500	3000

La mejor de las peores es 2000, por lo tanto, según esta regla se elegiría continuar con **un Turno**.

b) Maximax: Esta es la regla asociada a un optimista, tomar la mejor de las mejores. Se selecciona la mejor opción para cada alternativa.

Alternativa	Demanda Baja	Demanda Moderada	Demanda Alta
Doble turno	1000	2200	5000
Subcontratar	-1000	3000	2800
Mantener un turno	2000	2500	3000

Por lo tanto el optimista preferiría decidirse por el **Doble Turno**

c) Laplace: En este caso se asigna la misma probabilidad a los acontecimientos, es decir $1/n$ donde n es la cantidad de acontecimientos. En el ejemplo dado hay tres acontecimientos, demanda baja, moderada y alta. Por lo tanto cada una tiene una probabilidad de $1/3$. Se observa que se cumple la condición de que la suma de las probabilidades debe ser 1. Luego se obtiene el *beneficio ponderado* para cada alternativa, que consiste en calcular los productos las probabilidades de cada acontecimiento por su beneficio y sumarlos. Se decide por la alternativa de mayor beneficio ponderado. Se asocia esta es la regla a una persona realista.

Alternativa	Demanda Baja (1/3)	Demanda Moderada (1/3)	Demanda Alta (1/3)
Doble turno	1000	2200	5000
Subcontratar	-1000	3000	2800
Mantener un turno	2000	2500	3000

Para Doble Turno: $1000 * 1/3 + 2200 * 1/3 + 5000 * 1/3 = \$ 2733$
 Subcontratar: $-1000 * 1/3 + 3000 * 1/3 + 2800 * 1/3 = \$ 1600$
 Mantener un Turno: $2000 * 1/3 + 2500 * 1/3 + 3000 * 1/3 = \$ 2500$
 En este caso se decidiría por tomar un **Doble Turno**

d) Rechazo minimax: Esta regla se basa en las pérdidas de oportunidad o arrepentimiento. Supongamos que se decide por mantener un turno y resulta que la demanda es alta. El beneficio que se obtendrá será de 3000 pero, la mejor decisión hubiese sido poner un doble turno con lo cual se llegaría a un beneficio de 5000. La diferencia entre 5000 y 3000 es de 2000 y constituye la pérdida de oportunidad o arrepentimiento. Si se hubiera decidido por subcontratar la pérdida de oportunidad sería de, $5000 - 2800 = 2200$

Por lo tanto, se trata de calcular la diferencia entre el mejor beneficio para un acontecimiento (columna) y el beneficio asociado a cada alternativa.

Alternativa	Demanda Baja	Demanda Moderada	Demanda Alta
Doble turno	$2000-1000 = 1000$	$3000-2200 = 800$	$5000-5000 = 0$
Subcontratar	$2000 - (-1000) = 3000$	$3000-3000 = 0$	$5000-2800 = 2200$
Mantener un turno	$2000-2000 = 0$	$3000-2500 = 500$	$5000-3000 = 2000$

Ahora se agrega una columna más que representa el máximo rechazo para cada alternativa.

Alternativa	Demanda Baja	Demanda Moderada	Demanda Alta	Rechazo Máximo
Doble turno	$2000-1000 = \mathbf{1000}$	$3000-2200 = \mathbf{800}$	$5000-5000 = \mathbf{0}$	1000
Subcontratar	$2000 - (-1000) = \mathbf{3000}$	$3000-3000 = \mathbf{0}$	$5000-2800 = \mathbf{2200}$	3000
Mantener un turno	$2000-2000 = \mathbf{0}$	$3000-2500 = \mathbf{500}$	$5000-3000 = \mathbf{2000}$	2000

La regla consiste en tomar la alternativa que genere el mejor de los peores rechazos, que en este caso sería decidirse por el **Doble Turno**. En el caso presentado, el pesimista optaría por **Mantener un Turno**, mientras que el optimista, el realista y el que pretende disminuir su arrepentimiento optarían por tomar un **Doble Turno**.

3.4. Toma de Decisiones Bajo Riesgo

En esta situación se está en una posición intermedia entre la toma de decisiones bajo certidumbre y bajo incertidumbre. Ya que se tiene menos información que en

el primer caso pero más que en el segundo. Dado que se puede establecer una probabilidad de ocurrencia a cada acontecimiento (demandas). Bajo esta perspectiva se calcula el beneficio esperado de la misma forma que el beneficio ponderado que se evaluó en el caso Laplaciano. La diferencia es que las probabilidades pueden no ser iguales entre sí. Es decir, ya no se toman como $1/n$ para cada acontecimiento sino que se proponen de acuerdo a la información o conocimiento que se dispone. Siempre manteniendo las reglas de las probabilidades de que sean mayor o igual a cero pero menor o igual a uno ($0 \leq p \leq 1$) y que la suma de todas ellas sea igual a uno ($\sum p_i = 1$).

Por ejemplo, consideremos las siguientes probabilidades para los acontecimientos del ejemplo anterior:

- Demanda Baja = 0,30
- Demanda Moderada = 0,50
- Demanda Alta = 0,20

Se puede observar que cumplen con las condiciones solicitadas. Incluso se podría omitir la información de una de ellas, por ejemplo, la probabilidad de la Demanda Alta, ya que se podría obtener con la información de las otras dos.

Probabilidad de la Demanda Alta = $1 - (0,30 + 0,50) = 0,20$

Alternativa	Demanda Baja (0,30)	Demanda Moderada (0,5)	Demanda Alta (0,20)
Doble turno	1000	2200	5000
Subcontratar	-1000	3000	2800
Mantener un turno	2000	2500	3000

Beneficio esperado:

Doble Turno: $1000 * 0,30 + 2200 * 0,50 + 5000 * 0,20 = 2400$

Subcontratar: $-1000 * 0,30 + 3000 * 0,50 + 2800 * 0,20 = 1760$

Mantener turno: $2000 * 0,30 + 2500 * 0,50 + 3000 * 0,20 = 2450$

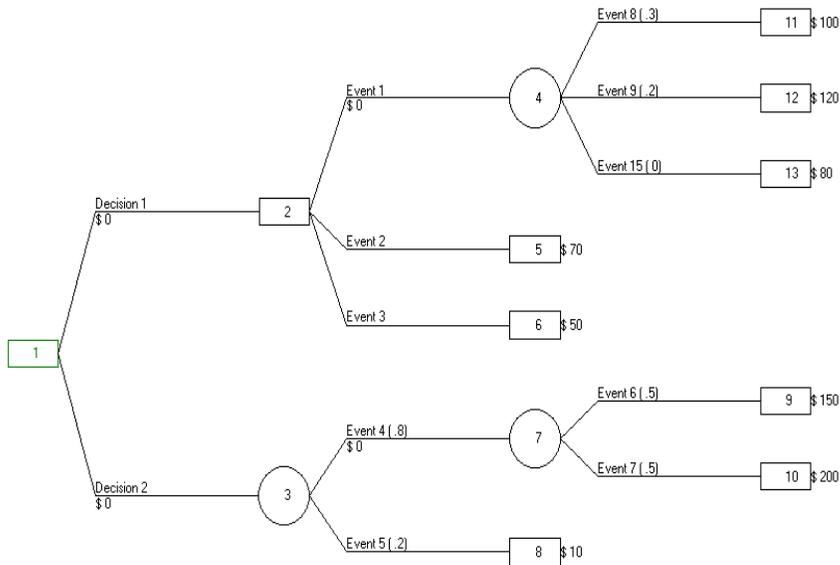
Siendo el mayor valor 2450 correspondiente a **Mantener un Turno**. Cabe destacar que la elección es altamente dependiente de las probabilidades que se le asigne a cada acontecimiento, por lo que la decisión puede cambiar notoriamente al modificarse las probabilidades.

3.5. Árboles de Decisiones

Los árboles son medios gráficos que permiten plantear un problema y resolverlo de forma secuencial. Por su manera de construir se conforma una figura que se asemeja a las ramas de un árbol y de esa similitud surge el nombre de esta manera de tomar decisiones.

Se constituyen con: Nodos de Decisión que se representan por cuadrados, de ellos salen ramas que se vinculan con las diferentes alternativas; Nodos de Acontecimientos que se vinculan con lo fortuito y finalizan con las posibles consecuencias de cada rama en particular. Las probabilidades de las ramas que salen de este nodo deben sumar uno. Estos árboles se construyen de izquierda a derecha pero se evalúan de derecha a izquierda. En el siguiente ejemplo genérico se han colocado probabilidades y resultados como valores demostrativos.

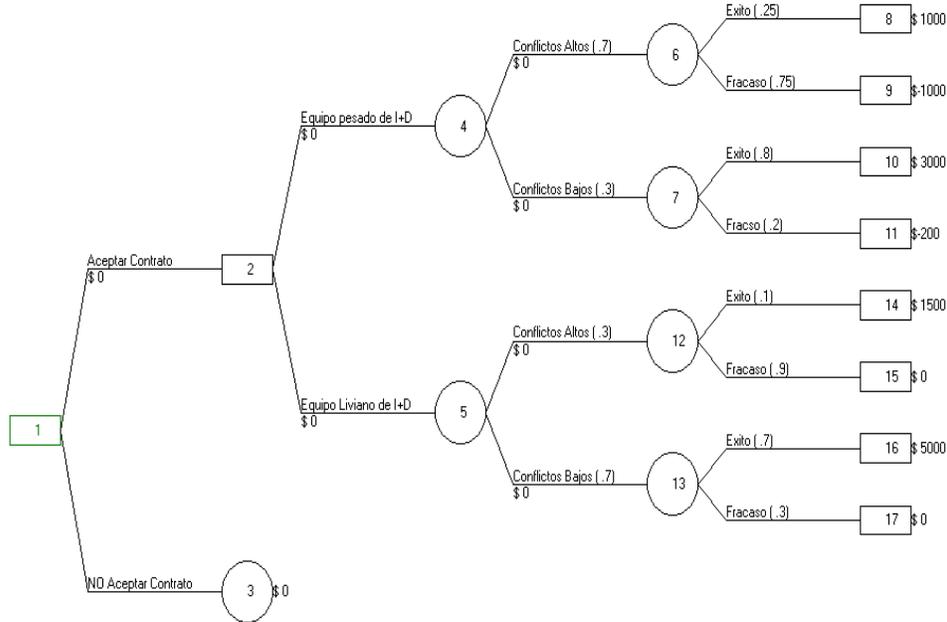
Genérico



Problema Resuelto

A una empresa le proponen un contrato para desarrollar un nuevo producto para un laboratorio que no tiene un equipo I+D propio. La empresa tiene las capacidades para hacerlo pero no quiere desatender los desarrollos actuales y tendría que armar un equipo nuevo, por lo tanto debe tomar la decisión de aceptar el contrato o no hacerlo. Si no acepta su beneficio es cero (beneficios negativos indican pérdidas) y si lo hace puede tener éxito (beneficio positivo) o no tener éxito (beneficio positivo, nulo o negativo).

Esta diferencia es sustantiva ya que el contrato estipula diferentes pagos si se tiene o no éxito y en este último caso puede ser que no se cubran los gastos por la necesidad de contratar un nuevo equipo. La empresa puede optar por dos tipos de equipos de desarrollo, uno con dedicación total dirigido por un alto directivo o un equipo liviano con una dedicación parcial dirigido por un directivo medio. Los costos asociados son diferentes pero también la posibilidad de conflictos internos que afecten la posibilidad de éxito del proyecto y los tiempos de realización del trabajo. De acuerdo a estas circunstancias se construye el siguiente árbol de decisiones.



Ahora se debe proceder a evaluar el arbol de izquierda a deracha. Los beneficios están dados en miles de pesos. El número en el extremo Nro 8 igual a 200 representa el beneficio de \$ 200.000 si se acepta el contrato, se toma una equipo pesado de I+D, los conflictos internos resultan ser altos y se cumple en tiempo con el desarrollo del producto, es decir, se tiene éxito. En cambio el -40 en el Nro 9 indica que se da la situación anterior pero no se tiene éxito y se genera una pérdida de \$ 40.000. Para cada Nodo de Acontecimiento se obtiene el beneficio esperado multiplicando el beneficio de cada rama por su probabilidad y luego sumándolos.

Por ejemplo para el Nodo 6 su beneficio esperado (BE)

$$BE_6 = 200 * 0,25 + (-40) * 0,75 = 20$$

Para el Nodo 7:

$$BE_7 = 400 * 0,90 + (-20) * 0,10 = 358$$

Para el Nodo 12:

$$BE_{12} = 300 * 0,10 + (-10) * 0,90 = 21$$

Para el Nodo 13:

$$BE_{13} = 500 * 0,70 + 0 * 0,30 = 350$$

Ahora se debe proseguir con la resolución en los Nodos 4 y 5:

Nodo 4:

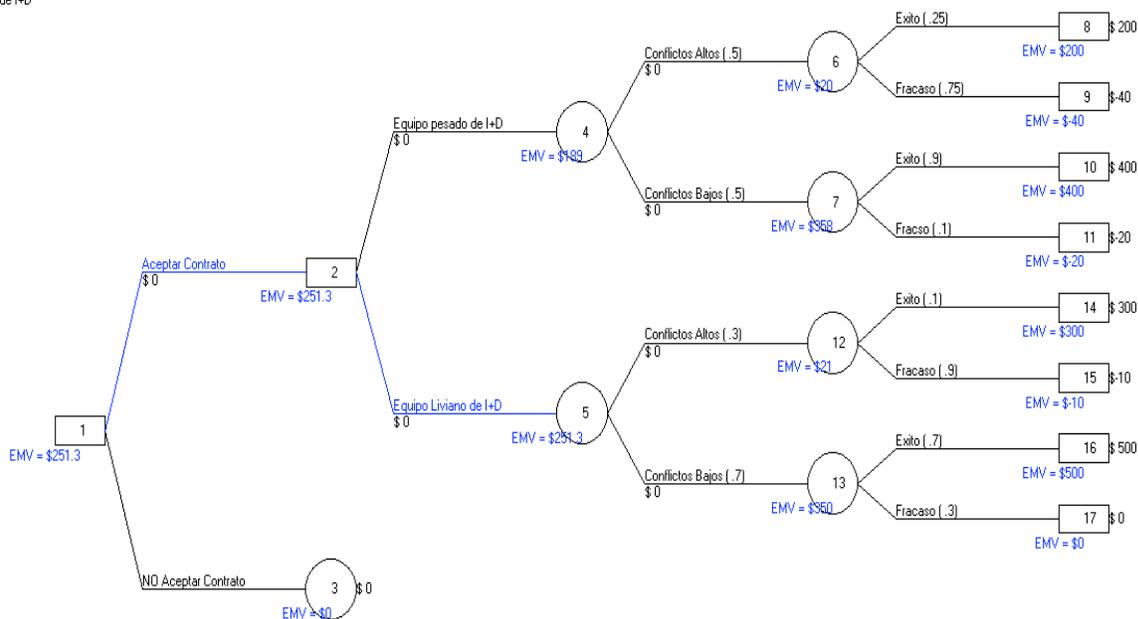
$$BE_4 = 20 * 0,50 + 358 * 0,50 = 189$$

Nodo 5:

$$BE_5 = 21 * 0,3 + 350 * 0,70 = 251,3$$

Ahora hay que resolver el Nodo de Decisión 2, para estos tipos de nodos solo hay que tomar la rama que genera el mayor beneficio ya que no depende de sucesos fortuitos sino de nuestra elección. Por lo tanto se selecciona la alternativa del Equipo liviano pues tiene un beneficio esperado de \$ 251.300 frente al del Equipo pesado que es de \$ 189.000.

Contrato de I+D



Por último se debe decidir por aceptar o no hacerlo y como se trata de otro nodo de decisión solo miramos los beneficios esperados que son de \$ 251.300 y de \$ 0. Por lo tanto, el resultado final sería que se debería aceptar el contrato, contratar un equipo liviano dirigido por un directivo medio de la empresa y esperar un beneficio de \$ 251.300 aproximadamente. Dicho camino se encuentra resaltado en color azul en el diagrama de árbol.

Bibliografía

- DRUCKER. P. (1998), *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires.
- — (1999), *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- HAMMOND, J. KENNEY, R. y RAIFFA, H. (2002), "Las trampas ocultas de la adopción de decisiones", en: *Toma de decisiones*, Harvard Business Review, Ediciones Deusto, Bilbao.
- KOONTZ Y WEIHRICH, 1991
- MINTZBERG, H. (1991), *Mintzberg y la dirección*, Díaz de Santos, Madrid.
- — (1999), *Safari a la estrategia*, Editorial Granica, Buenos Aires.
- PAVESI (1998)
- RHEAULT, J. P. (1973), *Introducción a la teoría de las decisiones*, Editorial Limusa, México
- SIMON. H. (1979), *Ciencia de lo artificial*, ATE, Barcelona.

Héctor Pralong

- Ingeniero Químico, graduado en la Universidad de Buenos Aires (UBA).

- **Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva:** Asesor de la Dirección Nacional de Relaciones Internacionales desde 2008 hasta la actualidad. Desarrollando tareas como, Project Manager del Business Cooperation Centre, Coordinador de Cooperación Internacional con Empresas; del Grupo de Trabajo 2 de la OEA; de proyectos internacionales, Punto Focal de la Plataforma de Biotecnología del MERCOSUR, BIOTECSUR y como Vice-Director Nacional del Centro Argentino Brasileño de Biotecnología (CABBIO).

- **Sector Privado:** Como gerente de producción y de operaciones de diferentes empresas y sectores productivos y de servicios desde 1987 hasta 2002. Amplia experiencia en investigación y desarrollo de productos. Asesoramiento empresarial de 2002 hasta 2008.

- **Sector Académico:** Docente e Investigador de la UBA, de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) y del Instituto Tecnológico Buenos Aires (ITBA). Diplomado en Servicios a la Innovación por el tecnológico de Monterrey (México) y el programa AI-Invest IV (Unión Europea). Dicta el curso de Herramientas de Gestión de empresas de base tecnológica en el Postgrado de la UNQ, Biotecnología, Industria y Negocio.

La competitividad del turismo a partir de los recursos naturales

Lic. Mabel Méndez - Lic. Verónica .E. Fernández

Fundamentos

El sector turístico se ha convertido en los últimos años en un pilar fundamental del desarrollo social y económico de muchos países, por lo cual ha influido de forma determinante en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general (Rodríguez & Guisado, 2003). Actualmente constituye uno de los sectores que ha tenido mayor crecimiento en la economía globalizada, y de acuerdo con las previsiones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se mantendrá de forma sostenida en los próximos años (D'Annunzio & Rábago, 2007).

Esa contribución social y económica del turismo a las sociedades modernas es muy relevante y se hace entonces necesario crear mecanismos que alivien la presión sobre las personas y el medio ambiente, ya que se pronostica un continuo crecimiento de la actividad. En este contexto, es fundamental planificar el uso de los recursos turísticos y la distribución de los flujos teniendo como premisa la defensa del medio ambiente y la conservación de los valores socioculturales debido a que estos elementos constituyen la esencia de la actividad.

La preocupación por el medio ambiente determinó el surgimiento del concepto de *TURISMO SUSTENTABLE*, es decir, "la utilización adecuada de los recursos naturales, culturales y sociales con el fin de garantizar su uso a las generaciones futuras. El destino turístico es el lugar donde se encuentran los elementos más significativos del sistema turístico. Su desarrollo no depende exclusivamente de las condiciones naturales o culturales de la localidad, sino también del aporte que realice el poder económico y político¹".

Cuando se considera el medio ambiente asociado con la actividad del hombre, es necesario establecer un conjunto de acciones que permitan la interrelación de ambos a partir del concepto de un desarrollo sostenible del medio.

La interrelación del hombre con su medio ha llevado al deterioro progresivo del mismo por la falta de una política de defensa del ecosistema, por lo que se deben considerar tres estadios ambientales:

¹ Poggi E Borges, Marta; Ferreira Zaine, Mariselma y Van De Meene Ruschmann, Doris. Competitividad y turismo sustentable: El caso de Aguas de San Pedro (San Pablo, Brasil). *Estud. perspect. tur.* [online]. 2006, vol.15, n.3, pp. 220-235. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322006000300002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1851-1732.

- 1- Conservar el medio ambiente: el objetivo es mantener un ambiente natural en condiciones en el presente y para las futuras generaciones.
- 2- Preservar el medio ambiente: es una de las formas de la conservación y tiene como objetivo mantener el estado actual de un espacio natural o cultural.
- 3- Proteger el medio ambiente: significa defender un espacio del impacto del proceso de cambio espontáneo o programado generado por el hombre.

El desarrollo sostenible de un medio cultural o natural plantea establecer estándares de calidad ambiental a partir entre otras de las variables:

- Atmosférica
- Agua
- Tierra
- Sonidos
- Consumo humano
- Desarrollo urbano

Según Grūnewald para definir una estrategia de estándares de calidad ambiental se debe considerar una secuencia lógica conformada por las siguientes etapas.

- 1- Etapa científica: el proceso parte del conocimiento de las variables intervinientes en el proceso de deterioro ambiental que lleva a la identificación de los contaminantes ambientales, luego se determina la evaluación de los riesgos de los mismos y por último se llega a la definición de una política de preservación ambiental.
- 2- Etapa político-administrativa: definición de marcos legales y regulatorios para la formulación de estándares ambientales
- 3- Etapa social: información científica de los efectos de los contaminantes sobre la comunidad y el medio que lleva a la elaboración de estrategias educativas para modificar los comportamientos sociales y culturales sobre el medio.
- 4- Etapa educativa: elaboración de estrategias de educación formal y no formal para la conservación del medio ambiente para la comunidad en su conjunto. En esta etapa se propone crear una conciencia ambiental comunitaria.

Cuando se plantea crear una conciencia ambiental, en nuestro caso de un destino turístico, se debe contemplar que todo destino conforma un ecosistema, de forma que es necesario definir conceptualmente la interrelación entre dos variables: por un lado la actividad turística y por el otro un medio ambiente sustentable, relación que históricamente se consideró que era incompatible al considerar la calidad como premisa fundamental de relación entre ambas.

Paralelamente se plantea como una premisa básica para el éxito de la actividad turística, que esta actividad debe desarrollarse en un medio ambiente sustentable.

El desarrollo de las actividades en el siglo XX trae tres factores que desestabilizan el medio ambiente: la contaminación, el aumento de la población y la destrucción de las riquezas naturales; y que da origen a una concepción teórica que como moda inicial se establece en la sociedad y posteriormente se desarrolla como una cultura: **la ECOLOGÍA.**

La ecología se desarrolla como una ciencia que estudia la biodiversidad en sus ecosistemas y como un movimiento social que busca entre otras cosas una mejor calidad de vida para la sociedad y que en proceso evolutivo de la misma, da origen con relación a la actividad turística el concepto de "TURISMO SUSTENTABLE", definido como la conservación de la diversidad biológica en función del uso sustentable de los recursos naturales y culturales de nuestros destinos turísticos.

El turismo como cualquier actividad económica puede producir impactos positivos o negativos sobre un medio. Esto plantea la necesidad de la evaluación del impacto de la actividad que plantea los costos y beneficios al visitante y residente desde la óptica ambiental. Se materializa esta necesidad por medio de estudios de capacidad de carga del recurso.

La capacidad de carga de un espacio turístico

Se puede afirmar que la "capacidad de carga" es una cierta cuantificación máxima de calidad establecida por la demanda con respecto al grado de satisfacción obtenido del medio natural (atractivos) o cultural (los servicios del destino) ante un cierto sistema de solicitudes a la que está expuesta por ella misma sin que el medio sufra modificaciones o alteraciones. Conceptualmente fue definido por la OMT como que: *"... es el nivel de explotación turística que una zona puede soportar asegurando una máxima satisfacción a los visitantes y una mínima repercusión sobre los recursos²..."*

Si un producto o servicio llega a lo que denominamos la SATURACIÓN DE SU CAPACIDAD DE CARGA, comienza a sufrir alteraciones que lo llevan progresivamente a pasar de un estado de situaciones reversibles a un estado de situaciones irreversibles, a partir del cual el producto comienza a sufrir deterioros que lo llevan progresivamente a su decadencia, a la marginación por parte de la demanda y a la pérdida de competitividad en el mercado. Encontramos tres tipos de capacidades de cargas que fueron expuestas por Roberto Boullon en el año 1985:

- CAPACIDAD DE CARGA AMBIENTAL: Si como consecuencia de la actividad turística, el atractivo motivador en sus estándares habituales de uso se deteriora o altera, se produce la saturación del recurso y el

² Organización Mundial de Turismo -O.M.T.-. Directrices: Ordenación de los Parques Nacionales y Zonas Protegidas para el Turismo. , 1992. Edit. OMT. Capítulo III, Pag 18

rechazo generalizado hacia el atractivo y el destino turístico en su conjunto.

- CAPACIDAD DE CARGA MOTIVACIONAL: Cuando la demanda no ve satisfecha sus estándares mínimos de calidad ante una necesidad física (de descanso, de recreación, etc.) culturales (se identifica con el deseo de conocer lugares y culturas), interpersonales (el deseo de conocer personas) o de status (motivaciones de prestigio) en el destino se generan en él conductas de rechazo hacia la oferta del destino.

- CAPACIDAD DE CARGA DE LA INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS: Cuando la demanda requiere de la utilización de los distintos componentes del equipamiento turístico ya sean recreativos, de alojamiento, gastronómico, sanitario, etc. y no puede hacer uso de los mismos se manifiesta un grado de insatisfacción que culmina con el rechazo a la oferta del destino turístico.

Establecido el límite de la capacidad de carga por el desarrollo de la actividad y analizadas las consecuencias que la misma puede producir, se pueden ponderar los valores que permitan un mejor desarrollo de la actividad turística sin deteriorar el destino o los productos del mismo. Esto como menciona Grünewald lleva a establecer una serie de reflexiones sobre la relación básica que generan situaciones de riesgos de saturación de la capacidad turística: **la relación DEMANDA-PRODUCTO TURÍSTICO**

- *Cuántos turistas por cuánto tiempo
- *Tiempo de permanencia continuo o discontinuo
- *Turistas haciendo qué tipo de actividad
- *Los turistas haciendo cuánto tiempo la actividad
- *Esta actividad la desarrollan en forma continua o discontinua.
- *Cuales son las características del medio

Asimismo el autor expresa que es importante establecer como pauta básica para el análisis que al considerar la capacidad de carga en un recurso turístico dicha evaluación no debe realizarse solamente desde una óptica de un análisis sólo del espacio físico sino que debe ser considerada desde la óptica de la interrelación de las variables ESPACIO - TIEMPO - ACTIVIDAD ya que las situaciones de conflicto se producen justamente por ocurrir en un espacio físico determinado, en un tiempo determinado y a causa de una actividad determinada.

La importancia de la estacionalidad

La estacionalidad es la variable tiempo que determina altas concentraciones de la demanda turística y tiene como condicionantes principales la política vacacional educativa, laboral y el clima. Debemos considerar que de todas las variables, la estacionalidad turística es la condicionante básica para que se produzcan situaciones de crecimiento y desarrollo o de conflicto y saturación en un espacio natural de interés turístico.

Podemos afirmar que una estacionalidad marcada produce efectos negativos desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Desde la óptica ECONÓMICA cabe destacar la baja rentabilidad de las inversiones en equipamiento turístico y la estimulación al alza de los precios como los más significativos, el deterioro AMBIENTAL se caracteriza principalmente por la recepción de un número importante de la demanda en un mismo punto en un mismo periodo de tiempo destruyendo el equilibrio ecológico del área en cuestión y los efectos SOCIALES más destacado es la temporalidad de los puestos de trabajo.

En el caso de la DEMANDA los elevados niveles de concentración puntual generan también situaciones de conflicto principalmente sobre el grado de satisfacción del destino elegido con relación a sus motivaciones, hábitos y costumbres.

La oferta turística sustentable

Desde la premisa de la valoración del patrimonio cultural y natural, el éxito a partir del concepto de oferta turística sustentable de un destino lleva a que se deben cumplir las siguientes tres premisas:

- Debe ser biológicamente aceptable. Debe contemplar mecanismos de ordenamiento ambiental y paisajístico y regulación administrativa que garanticen la sostenibilidad ambiental
- Debe ser económicamente rentable. Se deben definir mecanismos que permitan conjugar los intereses de la sociedad -rentabilidad económica y social- por medio de la actividad turística y la sostenibilidad ambiental del soporte físico natural o cultural empleado por la actividad.
- Debe tener viabilidad de implementación desde la óptica institucional.

Lo expuesto plantea la importancia de la educación como estrategia de desarrollo sustentable de espacios geográficos naturales y culturales de interés turístico.

El espacio geográfico natural

El concepto de MEDIO AMBIENTE SUSTENTABLE debe ser entendido como un sistema integrado cultural y natural de conservación de la biodiversidad y es una posición epistemológica representativa del siglo XXI. Este concepto aplicado al turismo es más reciente todavía, conformando una MODA que se materializa a través de acciones de conservación de las áreas naturales y de la rehabilitación de áreas urbanas degradadas.

La valoración del medio ambiente comienza a producirse ya en el siglo XIX cuando aparecen dos movimientos conservacionistas, uno orientado a proteger el medio cultural con la reconstrucción de edificios a fin de recuperar la memoria

histórica de cada comunidad y otro a proteger el medio natural que se materializa con la aparición de los Parques Nacionales.

Los factores desestabilizantes

Como ya se ha mencionado, el desarrollo de las actividades en el siglo XXI trae factores que desestabilizan el medio ambiente: la contaminación, el aumento de la población y la destrucción de las riquezas naturales; y que da origen a una concepción teórica que como moda inicial se establece en la sociedad y posteriormente se desarrolla como una cultura: la ECOLOGÍA; una ecología que se desarrolla como una ciencia que estudia la biodiversidad en sus ecosistemas y como un movimiento social que busca entre otras cosas una mejor calidad de vida para la sociedad.

La biodiversidad relacionada al turismo está sujeta a un ataque continuo que requiere de un replanteo urgente a fin de lograr una calidad de vida actual y futura en el que el impacto de las distintas actividades tienda a la conservación de la diversidad biológica en función del uso sustentable de los recursos naturales y culturales de nuestros destinos turísticos y no a la degradación de los mismos.

Debemos ser conscientes que las comunidades sólo protegerán el medio ambiente si obtiene beneficio de él, y el turismo puede producir ese beneficio social. Estas afirmaciones llevan a plantear dos hipótesis: la primera es que a las comunidades no les interesa el medio ambiente y la segunda es que a las comunidades les interesa el medio ambiente solo si pueden tener un rédito de él. Ya dijo Charles Darwin en su libro "El origen de las especies": "... el hombre selecciona solo para su propio bien; la naturaleza lo hace sólo para el bien del ser que tiene a su cuidado³...".

Al tratar de establecer las responsabilidades del deterioro del medio, no somos conscientes que todos somos los responsables de la degradación del medio independientemente del rol accidental y temporal que estemos desempeñando en la sociedad -empresario, funcionario o simplemente un usuario de la ciudad-. La sociedad en su conjunto no tiene un compromiso con su medio ambiente. La culpa es de otro y solo reacciona cuando la situación es irreversible. La conservación de nuestro medio ambiente sigue siendo para el conjunto de la sociedad una moda -conjunto de actitudes que desarrolla un grupo de la sociedad por un periodo de tiempo limitado- de un grupo y para la mayoría no existe como tema de vida cotidiana.

Se presenta una instancia fundamental en el proceso de consolidación cultural en nuestra comunidad: debemos producir cambios estructurales que permitan recuperar el medio natural o cultural donde nos desenvolvemos cotidianamente, debemos internalizar que el problema es del conjunto de la sociedad. Uno de los primeros pasos de este proceso de cambio debe ser desde la educación.

³ Darwin C., (1965), El origen de las especies. Capítulo IV, pag 118

EXPERIENCIAS EXITOSAS DE COMPETITIVIDAD EN ÁREAS NATURALES

La belleza natural que posee el territorio Argentino, es reconocida a nivel mundial, a continuación, citaremos dos Atractivos naturales, declarados Patrimonio de la Humanidad, únicos por sus características.

Parque Nacional Iguazú

Las cataratas del Iguazú, "se ubican en el extremo norte de la provincia de Misiones, más precisamente en la ciudad de Puerto Iguazú. Este parque se compone de *275 saltos de agua en plena Selva Paranaense, ubicados a 17 kilómetros de la desembocadura del Río Iguazú en el Río Paraná, punto en el cual se encuentran las fronteras de Argentina, Brasil y Paraguay*"⁴.

Dada su particularidad y belleza, ha sido **declara patrimonio de la humanidad en el Año 1984** y hace muy pocos años ha recibido un reconocimiento que lo posiciona en un lugar único a nivel nacional, fue declarada una de las **Nuevas siete maravillas naturales del mundo**. Este reconocimiento es compartido con el país limítrofe, Brasil, ya el Cataratas tiene parte de su extensión en territorio brasileño.

Desde su creación en el año 1934, ha atravesado varios momentos críticos; sufriendo derrumbes por cuestiones crecidas en el caudal de agua, aunque luego ha sido restaurado; En la actualidad, está bajo concesión de una empresa, que impulso cambios realmente favorables, con un diseño acorde a las condiciones de accesibilidad, y permitiendo reducir el impacto al ambiente natural. Permite que el visitante pueda tener las mejores vistas de cada salto, sin generar mayores daños a la flora y la fauna.

El recorrido, se compone de 3 niveles, los mismos, tienen parte del recorrido a pie y otro en el que puede optarse por viajar en **tren ecológico**, "*el mismo es impulsado a Gas Licuado de Petróleo (GLP), que no contamina el medio ambiente ni deja residuos sólidos porque tiene una combustión limpia. Se desplaza a no más de 18 kilómetros por hora, con un impacto sonoro muy bajo. Diseñado exclusivamente para el Parque Nacional Iguazú por la compañía inglesa Alan Keef Limited (especialista en trenes de paseo para otros parques de Asia y Europa), se adapta a las características especiales del clima, de la frondosa naturaleza que lo rodea y del espacio de preservación en el cual se desempeña*".⁵

Dentro del parque, el visitante puede optar por realizar actividades náuticas, que se compone de un paseo en gomón semi-rígido, que navega por los rápidos hasta llegar al pie de los saltos, donde se dará un **baño de bautismo**. También es

⁴ <http://www.iguazuargentina.com/>

⁵ <http://www.iguazuargentina.com/>

posible realizar un recorrido, de no más de 8km, dentro de la selva, en vehículos de doble tracción. El visitante tendrá la posibilidad de observar la flora y la fauna a muy corta distancia.

Restricciones

Se exige transitar solo por los senderos habilitados. Se prohíbe tirar residuos durante todo el trayecto, así también, cortar o dañar la flora y la fauna del parque. Esta totalmente prohibido retirar o cortar vegetación y ser llevada por el visitante.



Fuente: Iguazú argentina

Descripción: Esta Imagen, muestra la caída de agua más imponente del recorrido. Es una imagen tomada desde el aire donde se aprecia el alto caudal de agua.⁶

Puerto Iguazú, es una ciudad pequeña, cuyo crecimiento, gira en torno a esta Maravilla Natural, guarda la esencia de todo pueblo del interior, donde sus habitantes poseen hábitos comunes.

Desde la óptica económica, sus actores tanto públicos como privados, se vinculan netamente a la actividad turística, funcionando como proveedores o prestadores de algún servicio turístico, gastronómico u hotelero, cualquiera sea el rol que ellos desempeñen, se tiene muy clara, la relevancia que posee este patrimonio, y la necesidad de su protección y conservación. Sin embargo, desde la premisa de la valoración del patrimonio cultural y natural, el éxito a partir del concepto ya expuesto de oferta turística sustentable, el destino en su conjunto no definen mecanismos que permitan conjugar los intereses de la sociedad -rentabilidad

⁶ <http://www.iguazuargentina.com/garganta-del-diablo/>

económica y social- por medio de la actividad turística y la sostenibilidad ambiental del soporte físico natural o cultural empleado por la actividad.

Lo expuesto plantea la importancia de la educación como estrategia de desarrollo sustentable de espacios geográficos naturales y culturales de interés turístico.

Parque Provincial Ischigualasto

Este parque se sitúa en el extremo norte de la Provincia de San Juan, en el departamento de San Agustín del Valle Fértil; su nombre real es Parque Triásico Ischigualasto, aunque comúnmente se lo denomina **Valle de la Luna**.

Valle Fértil ocupa un 7% del total de la superficie provincial, ocupando en quinto puesto. En cuya superficie se destaca un ambiente serrano de abundante vegetación, diferenciándolo del típico paisaje desértico que caracteriza a San Juan. Turísticamente, Valle Fértil sobresale con el majestuoso Parque Provincial Ischigualasto, o Valle de la Luna, donde es visitado intensamente por turistas de todo el mundo. Los españoles, a su llegada, conocieron a este lugar por la denominación indígena "Chaj-Paj-Nai", que significa "país verde", de los muchos ríos o fértil. Este lugar, atípico por su escasa vegetación, posee gran cantidad de desniveles y colores, con formas inusuales, resultado de la erosión del viento.

El visitante podrá recorrer aproximadamente 40 km, parando en cinco estaciones, donde se observan geofomas y colores muy diferentes entre sí. El ingreso está permitido, en vehículos particulares, aunque únicamente con guías del parque. Los horarios de salida son distanciados para realizar un bajo impacto en el suelo. Este parque posee un centro de interpretaciones donde pueden verse métodos para extraer fósiles, y la importancia de su protección.

Con la creación del «Ente Autárquico Ischigualasto» el Gobierno de la Provincia de San Juan ha tomado la iniciativa para mantener intacta la nominación conferida al Parque Natural Ischigualasto por Unesco en el año 2000 como Sitio Patrimonio Natural de la Humanidad, además de poner en práctica un ambicioso proyecto de puesta en valor turístico de todos sus atributos. Merito compartido con el Parque Talampaya, ubicado en la provincia de La Rioja, Ambos parques limitan.



Fuente: propia.

Descripción: El submarino, estación principal del recorrido. Geoforma, plano a bastante distancia, colores ocres y amorrónados.⁷

Esta nueva etapa que comienza para el Parque Ischigualasto está asentada comunicacionalmente sobre dos ejes fundamentales, un eje vivencial y otro de valoración turismo – ciencia.

El eje vivencial

Incluye al Valle de la Luna como producto turístico tradicional, que resalta su extraordinario paisaje incluyendo el uso iconográfico y distintivo de las geoformas. Por otra parte, también se considera la inclusión de otro sub-eje, el natural y cultural, que incluye la valoración de la flora y la fauna autóctonas protegida y todas las evidencias culturales pre y post hispánicas que se encuentran dentro de los límites del Parque y su área de amortiguación.

El eje ciencia – turismo

Revaloriza al Parque Ischigualasto como uno de los yacimientos geológicos-paleontológicos Triásicos más importantes del mundo. Este eje se divide naturalmente en sus dos aspectos más relevantes: el paleontológico y el geológico. El primero enfatiza en la importancia evolutiva, exquisita calidad, cantidad y variedad de fósiles de vertebrados que Ischigualasto ha brindado a la comunidad científica en los últimos cuarenta años. El sub eje geológico pone en valor los más de 200 km² de afloramientos de rocas que constituyen una secuencia ininterrumpida única que documentan la historia geológica, biológica y climática de la tierra durante todo el período Triásico⁸.

⁷ La postal actual del Parque, posee una sola columna, y no dos, como se visualiza. Producto del fuerte viento Zonda, una de las columnas, se ha caído hace pocos meses.

⁸ Podestá, María Mercedes (2012). "Parque Provincial Ischigualasto", en "Patrimonio Argentino", tomo 13. Arte Gráfico Editorial Argentino. pp. 36 a 47.

Estas líneas de base conceptual permiten delinear acciones futuras en lo referente a servicios turísticos. El uso turístico del eje ciencia – turismo pone a disposición de los visitantes un Ischigualasto que normalmente ha permanecido oculto y solo al alcance de la comunidad científica interesada. Para hacer accesible al público en general más de cuarenta años de investigación científica, es que se ha montado una exhibición de casi 700 m² cubiertos en la que se cuenta la historia completa de un fósil, desde su hallazgo hasta su preparación en laboratorios especiales, aunque sobre todo se exhiben una gran variedad de los mejores fósiles colectados en Ischigualasto.

Museo de ciencias naturales ubicado en el parque.

Muy pronto se pondrá en ejecución un proyecto de excursiones “científicas” tanto geológicas como paleontológicas. En estas excursiones los visitantes podrán aprender sobre 45 millones de años de evolución geológica de toda la cuenca de Ischigualasto, incluyendo la visita a lugares de extracción de fósiles acompañados por guías universitarios especializados.

Todo este programa de desarrollo incluye otras medidas, entre las más importantes se destacan: un plan de inversión para el mejoramiento sustancial en infraestructura, plan de protección que incluye la aprobación de un Plan de Manejo para el Parque y la creación de un cuerpo profesional de guardaparques, un plan de promoción turística, análisis de la micro región que permita un mejor usufructo del gran flujo turístico circundante por parte de los habitantes de las localidades aledañas al Parque.

Conclusión

Nos proponemos con este trabajo contribuir a establecer una estrategia de marketing que permita diferenciar a un destino en el mercado, generando una nueva identidad tanto turística como recreativa a partir del medio ambiente.

El turismo relacionado con el medio natural encuentra hoy en día una serie de actividades de bajo impacto ambiental, como ser: ecoturismo, turismo alternativo, turismo de aventura, turismo ecológico, etc. Podemos diferenciar globalmente algunos de estos términos y decir que conceptualmente dos de las modalidades más estructuradas son el ECOTURISMO que es la interacción pasiva con el medio y que podemos estructurarlo en un medio natural (bird-watching en un parque nacional) o en un medio cultural (turismo rural) y TURISMO DE AVENTURA es la interacción activa con el medio y que podemos estructurarlo en un medio natural (trekking, rafting, cabalgatas, mountaine bike, etc) o en un medio cultural (turismo arqueológico); eso sí, ambas modalidades haciendo énfasis en la conservación de la biodiversidad.

Si algo caracteriza el mundo actual es el vértigo del cambio, cambian las tecnologías, los procesos de producción, cambian las estructuras de las naciones y cambia la naturaleza. Como en toda política turística nos debe interesar definir el

producto, establecer el mercado hacia el cual oriento el producto y satisfacer la demanda, una cosa es clara con estas modalidades de turismo, es que son actividades de bajo impacto ambiental.

Hoy se considera la conservación del medio ambiente cultural y natural como una tendencia y no como una moda que plantea como estrategia competitiva espacios turísticos de alta calidad ambiental. Se plantea la necesidad de alcanzar un espacio sustentable con un equilibrio entre las necesidades de las personas - residentes y visitantes- y de los recursos ambientales que soportan estas necesidades, inmersos todos en un proceso de cambio cada vez más acelerado. La actividad turística es una variable importante de cambio, pero controlable si se parte del concepto de calidad turística y no de un desarrollo espontáneo, con una toma de conciencia que todos los estamentos de la sociedad son responsables de la biodiversidad.

Bibliografía

- Boletín Oficial N° 28.277, considerando del Decreto 712/ 1995.
- Boullon R., (1985), Planificación del Espacio Turístico. Edit. Trillas
- Darwin C., (1965), El origen de las especies. Capítulo IV, pag 118.
- D'Annunzio, M.C. & Rábago, P. L. (2007) "Entrepreneurship, Instituciones y Turismo: Una Combinación para la generación de entornos innovadores". XII Reunión Anual RedPyMes. Campinas. Brasil.
- Iguazú Argentina <http://www.iguazuargentina.com>
- Ischigualasto Valle Fértil <http://www.ischigualastovallefertil.org/>
- Organización Mundial de Turismo -O.M.T.-. (1992), Directrices: Ordenación de los Parques Nacionales y Zonas Protegidas para el Turismo.. Edit. OMT. Capítulo III, Pag 18.
- Podestá, María Mercedes (2012). "Parque Provincial Ischigualasto", en "Patrimonio Argentino", tomo 13. Arte Gráfico Editorial Argentino. pp. 36 a 47. ISBN 978-987-07-2103-1
- Poggi E Borges, Marta; Ferreira Zaine, Mariselma y Van De Meene Ruschmann, Doris. Competitividad y turismo sustentable: El caso de Aguas de San Pedro (San Pablo, Brasil). Estud. perspect. tur. [online]. 2006, vol.15, n.3, pp. 220-235. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322006000300002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1851-1732.
- Rodríguez Domínguez, M.M. & Guisado Tato, M. (2003) "Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: Consideraciones para la Mejora competitiva". Revista Galega de Economía 12 (1): 1-22

Lic. Mabel Z. Méndez

- Licenciada en Administración Hotelera
- Licenciada en Comercio Internacional
- Docente, investigadora y extensionista de la Universidad Nacional de Quilmes
- Directora Proyecto de Extensión Universitaria Turismo Accesible. Accesibilidad e inclusión social para personas con capacidades restringidas en el turismo y la recreación. Universidad Nacional de Quilmes

Lic. Verónica Fernández

- Licenciada en Administración Hotelera
- Estudiante de la Especialización de Docencia en entornos Virtuales y Especialización en Desarrollo y Gestión del Turismo de la Universidad Nacional de Quilmes
- Integrante y becaria del Proyecto de Extensión Universitaria TURISMO ACCESIBLE. Accesibilidad e inclusión social para personas con capacidades restringidas en el turismo y la recreación. Universidad Nacional Quilmes.

La experiencia turística y la calidad de los sitios web

Lic. Pablo A. Kohen – Mg. Juan P. Maskaric⁹

Introducción

En la actualidad destinos y prestadores turísticos se encuentran en tránsito del marketing tradicional, enfocado en el producto, al marketing relacional, centrado en el cliente. En el nuevo paradigma se destaca la calidad de la información, los procesos de comunicación y la capacidad de rápida respuesta a las demandas de un mercado turístico dinámico, fragmentado y exigente, orientado a la especialización.

En la medida que se extiende el nuevo modelo de información, las expectativas de los usuarios están cambiando. Se podría decir que el nuevo consumidor es *SOLOMO* (Social, Geolocalizado y Móvil) en el uso de la tecnología: sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles, comentarios y reputación en línea entre otros van conformando la identidad de la organización en la nueva economía.

Por lo tanto, Internet se ha revelado como un factor crítico de éxito para el futuro del sector, sobre todo en el área de la distribución y venta, así como en todo aquello que le rodea: búsqueda de información, prescripción, comparación, reserva y compra de productos y servicios turísticos.

Sin embargo, aún siendo el punto de partida, la disponibilidad de un sitio web no supone el éxito de la estrategia digital. Se hace necesario evaluar la calidad de esta presencia. Si bien se han realizado diversos estudios que abordan el problema de la calidad de los sitios web de turismo, generalmente se centran en aspectos que no se relacionan con los requerimientos del turista actual, en las distintas etapas de un viaje. Por tal motivo, es necesario establecer un sistema que permita monitorear estándares de competencia y calidad de los sitios web de los destinos y prestadores turísticos desde la óptica del viajero, y sus necesidades de información y comunicación desde el momento en que aparece la idea de viajar, durante el viaje mismo, y también en el post-viaje.

⁹ Proyecto de investigación Orientados por la Práctica Profesional: Sistema de indicadores de calidad de sitios web turísticos (2014-2015)

El impacto de las TIC en turismo

Las TIC¹⁰ impactan en el turismo generando canales alternativos de comercialización, al posibilitar que tanto vendedores como compradores de servicios turísticos no necesiten encontrarse en el mismo lugar y tiempo (herramienta asincrónicas), o bien coincidan en el tiempo pero no en el lugar (herramientas sincrónicas), y de manera más rápida y con mayor y mejor información que en otros canales más tradicionales. Esto es debido a la principal y quizás más conocida de entre las TIC, Internet; y a uno de los principales servicios que ofrece Internet, la World Wide Web, también conocida como “la Web”.

Hace ya más de una década que Alcázar Martínez (2002) destaca que en el sector turístico, es en el área de distribución donde se produce el mayor impacto de las TIC, como así también en lo que se refiere a la búsqueda de información, reservas y compra de productos y servicios turísticos. El autor señala el papel crítico de las TIC en los procesos de producción, promoción y distribución, dados los cambios en el desarrollo de la oferta y de la demanda turística. Hace hincapié en la posibilidad que tienen los proveedores de servicios turísticos de llegar de manera directa, y con menores costos a los consumidores.

La utilización de las TIC, y puntualmente de Internet por parte de las organizaciones ha generado la aparición de una categoría nueva en el mundo de los negocios, conocida como e-commerce o comercio electrónico, que puede definirse como *“el uso de Internet y Web para hacer negocios. Dicho de manera más formal, las transacciones comerciales con capacidad digital entre organizaciones e individuos.”* (Laudon y Traver, 2009:10).

La actividad turística ha adoptado el comercio electrónico en sus actividades comerciales, principalmente en aquellos países donde ha tenido mayor desarrollo. Autores como Torre y Codner (2012) sintetizan las características del comercio electrónico, resaltando el intensivo uso de las TIC, el registro de transacciones de manera digital, la impersonalidad de las relaciones entre quienes realizan operaciones comerciales, el surgimiento de mercados electrónicos, la utilización de medios de pago electrónicos, la inmediatez de las transacciones comerciales, la separación geográfica de los participantes, y la internacionalidad.

Las TIC producen cambios en el desarrollo de la oferta y la demanda turística. Alcázar Martínez (2002:190) indica que estos cambios: *“están alterando la estructura del sector, los factores de competitividad, los requerimientos profesionales de los recursos humanos, tradicionalmente poco cualificados y la dirección estratégica de las empresas turísticas.”* Señala además la importancia de las TIC en la gestión de las empresas turísticas, dado el rol fundamental que representa la información para el sector.

¹⁰ TIC: Tecnologías de la información y la comunicación

En relación a las TIC como herramienta de marketing, a través de Internet, los prestadores turísticos pueden adoptar estrategias para mejorar su competitividad, facilitando el desarrollo de programas para la fidelización de los clientes, la fijación de precios, y los programas de marketing directo, dirigidos tanto a consumidores como a intermediarios.

Kohen y Pepé (2007) resaltan que las TIC ofrecen mejoras en la operación y administración de las empresas turísticas, en tanto las señalan como herramientas de carácter estratégico y fuente de ventajas competitivas sostenibles, pues inciden en la mejora de la calidad del servicio, ahorro de costos, optimización de procesos, mejoras en la gestión e incorporación de nuevos servicios, resultando en mayor satisfacción para los clientes.

Estos autores hablan de un doble proceso de innovación tecnológica, señalando que las empresas turísticas han ido incorporando las nuevas tecnologías disponibles en la gestión, pero a su vez, las TIC han incidido en los circuitos de promoción, comunicación, comercialización y gestión de la actividad turística. Los autores, además indican que las empresas que utilizan TIC presentan ventajas respecto de aquellas que no lo hacen.

En sintonía con ello, Garrigós Simón y Narangajavana (2006) señalan que las TIC juegan un rol importante en la competitividad de las organizaciones y que alteraron la manera de realizar sus tareas. Mencionan que el desarrollo de las TIC en la empresa resulta decisivo para su éxito, aseverando que *“los directivos y empleados deben aprender continuamente sobre tecnologías de información porque no pueden ya confiar en analizar las amenazas y oportunidades futuras del negocio sin tal conocimiento.”* (Garrigós Simón y Narangajavana, 2006:29).

Así mismo, Altés Machín (2001) resalta que, dadas las características de los servicios, y al trabajar con flujos de información en lugar de *stocks*, la utilización de las TIC posibilitan la obtención y tratamiento de grandes volúmenes de información, con ventajas tales como rapidez, mayor fiabilidad, mayor productividad, acceso directo a los hogares, y mayor precisión en la segmentación de mercados. Señala además que *“la necesidad de reservar por adelantado en los mercados de origen ha influido en acelerar la informatización de las empresas turísticas y de transportes.”* (Altés Machín, 2001:151).

Por su parte, Pablo Redondo (2004) enfatiza en que las TIC brindan oportunidades para mejorar y extender los negocios geográfica, comercial y operacionalmente. Añade que permiten mejorar la gestión, control y toma de decisiones, mejorando la eficiencia de las empresas y la gestión de la relación con los clientes. En tanto que Garrigós Simón y Narangajavana (2006:47) señalan que *“si hasta ahora eran las estrategias empresariales las que decidían o influían sobre las tecnologías a emplear, en el nuevo marco las nuevas tecnologías son las que marcan las estrategias a desarrollar.”*

La distribución de productos turísticos

Distribuir un producto requiere de todas las actividades necesarias para dar a conocer o acercar dicho producto hasta el cliente o consumidor, en condiciones de tiempo, lugar, forma y cantidad adecuados. Para una organización, las decisiones sobre la distribución de sus productos revisten carácter estratégico, puesto que deberá determinar cómo venderá sus productos, y la forma en que los pondrá a disposición de los consumidores. En el proceso de ventas, no solo es necesario disponer de un buen producto, a precios competitivos, y que éste sea conocido; además debe poder ser accesible para los consumidores.

Es necesario aclarar que el término producto incluye tanto a bienes como a servicios, aunque generalmente se lo relacione con los primeros. Por ello es posible hablar de producto turístico, o de productores turísticos.

Existen cualidades que diferencian a los servicios de los bienes, y que es necesario comprender, para poder entender qué es un servicio, y sobre todo, cómo se distribuye.

- **Intangibilidad.** Implica que los servicios no son tangibles, es decir, no se pueden ver, sentir, oler o probar antes de ser utilizados. Esta característica implica la necesidad de estrategias específicas de comunicación que brinden evidencias de los mismos para generar confianza en el consumidor.
- **Inseparabilidad.** Implica la simultaneidad entre producción y consumo. Es decir, los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo, lo cual requiere de la interacción personal con el cliente de manera activa, quien a su vez afecta el resultado final de los mismos. Esta característica implica además que los servicios se compren antes de ser producidos y consumidos.
- **Heterogeneidad.** Implica que no existen dos servicios iguales, dado que en la prestación de los mismos participan distintos actores, con las características propias de cada uno. Incluso si se trata de los mismos actores, el servicio es diferente en distintos momentos. Por lo tanto, resulta prácticamente imposible estandarizar totalmente la prestación de servicios.
- **Caducidad.** Dada su intangibilidad, los servicios no pueden almacenarse para atender fluctuaciones de la demanda y por lo tanto son perecederos.

Además de estas características propias de los servicios, es necesario también, tener en cuenta una serie de particularidades que son inherentes a la actividad turística:

- **El distanciamiento geográfico natural existente entre el consumidor potencial y el producto turístico.** Este desajuste espacial genera la necesidad de contar con un sistema de distribución, que puede influir significativamente en la compra del producto.
- **La potencial amplitud del mercado turístico.** El mercado turístico es un mercado de dimensiones globales, que difícilmente pueda ser cubierto por

las empresas por sí mismas, sobre todo si nos referimos a pequeñas y medianas empresas.

- **Las características propias del producto turístico.** Debido a las peculiaridades comentadas de los servicios y su distribución, es mayor el riesgo en la decisión de compra para el consumidor que en el caso de los bienes tangibles. Por lo tanto se necesita gran cantidad de información para generar la necesaria confianza al potencial cliente.
- **El turismo se basa en la información.** Debido a su intangibilidad, se trata de flujos de información, los cuales se desplazan a través de diversos canales, tratando de hacer lo más tangible posible una promesa de servicio.

El proceso de distribución se realiza a través de los denominados canales de distribución, que pueden incluir intermediarios, o no. A un canal de distribución se lo puede definir como un conjunto de organizaciones independientes que integran el proceso de comercialización y cuyo objetivo es darle visibilidad al producto y ponerlo a disposición del consumidor. En tal sentido, la distribución puede ser directa, es decir, sin intermediarios, lo cual permite un mayor control sobre el canal; o indirecta, lo cual implica la existencia de algún tipo de intermediación entre el productor y el usuario.

En el caso de la distribución turística, los canales de distribución comprenden un conjunto de organizaciones que tienen la finalidad de hacer llegar los productos turísticos ofertados por los diversos productores al mercado.

En turismo, dadas las características de los servicios en general, y de la propia actividad turística en particular, es muy difícil separar la fase de distribución de la de comunicación, y por lo tanto, lo correcto es aunar ambas funciones, denominándolas comercialización turística.

La estructura de los canales de distribución está determinada por dos dimensiones: la longitud del canal, la cual se puede medir en base a la cantidad de intermediarios entre productor y consumidor; y la amplitud del canal, referida a la intensidad de la distribución en cada nivel de intermediación.

Características del turista actual

El turista actual se caracteriza por el uso intensivo de tecnologías de información y comunicación. Desde la búsqueda de información (y cada vez más, de reserva de servicios) en Internet, hasta el uso de dispositivos de última generación para acceder a esa información. Además, es cada vez más propenso a establecer comunicaciones directas con los proveedores (salteando la cadena tradicional de intermediación), como así también a buscar y comparar precios *online* para encontrar las mejores ofertas que se adapten a sus intereses. Es exigente y autosuficiente.

Se trata de una demanda más y mejor informada, con mayor experiencia en viajes, con comportamientos más flexibles a la hora de elegir un destino o un servicio, y con mayores exigencias en cuanto a la calidad de los mismos.

Computadoras, Internet, WiFi, dispositivos móviles, *apps*, videoconferencias *online*, tecnologías multimedia, fotos y video digitales, servicios en “la nube”, son algunos ejemplos del uso cotidiano de las TIC por parte de la sociedad en general. El gran progreso de estas tecnologías en los últimos años crea oportunidades como nunca antes para el desarrollo, dadas sus capacidades para reducir obstáculos como son la distancia y el tiempo. A través de las TIC se han generado nuevas formas de comunicación, de divulgación, de creación y de producción de información. A su vez, estas tecnologías están modificando la manera en que se percibe el tiempo y el espacio, e influyen considerablemente en el grado de desarrollo de la sociedad.

El uso de las TIC es cada vez más difundido entre la demanda turística, pues permite la búsqueda y comparación de ofertas de alojamiento y demás servicios en línea, en cualquier momento y lugar. Esto posibilita una mayor comodidad para buscar información, mayor y mejor acceso a la misma, mayor velocidad para buscarla, y mayor poder de decisión dada la cantidad de información disponible, las 24 horas del día, todos los días del año.

La evolución lógica de Internet ha derivado en lo que actualmente se conoce como Web 2.0 o bien, Web social, y que básicamente tiene que ver con la forma en que se están creando los contenidos en la Web. Las actuales tecnologías permiten migrar de las clásicas páginas y sitios Web donde se expone la información que se desea brindar al entorno en un solo sentido (generalmente conocido como Web 1.0), hacia plataformas que posibilitan a las personas o visitantes interactuar participando de las mismas, colaborando, generando y compartiendo contenido. De esta manera, los usuarios son al mismo tiempo receptores y emisores de información, y se los suele denominar *prosumers* (productor/consumidor), o bien *adprosumers* (anunciantes/ productores/consumidores).

A partir de esta Web social, desde hace ya algunos años nos hemos tenido que familiarizar con cierta terminología nueva, apareciendo conceptos tales como colaboración en línea o comunidad en línea, y que, para el caso del turismo, se los suele llamar turismo 2.0, travel 2.0, viajes 2.0, o e-turismo, y que básicamente consiste en la construcción de negocios basados en Internet, con la participación de empresas y consumidores, y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva.

El turista actual o turista social, suele esquivar el anonimato. Cada vez más deja de lado la utilización de pseudónimos o “*nicks*”, o de un avatar en un foro. Tiene un perfil definido en las redes y aplicaciones sociales, con nombre, apellido y foto que lo individualiza, y busca tener su propia reputación *online*, a través de compartir experiencias, relatos, vivencias, emociones, opiniones, críticas y recomendaciones, que son leídas y tenidas en cuenta por otros turistas, que a su vez, vuelcan luego en la Web sus propias experiencias.

Lejos quedó ya el tiempo en que una empresa, a través de su sitio Web enviaba información en un solo sentido, intentando crearse una reputación. El turista ha cambiado drásticamente, y en la actualidad, se guía más por los comentarios de sus pares que de los productores turísticos o de los especialistas que comentan en distintos medios. Ha cambiado la manera en que planifica sus viajes, y cada vez más utiliza las redes y aplicaciones sociales, basando sus intenciones de comportamiento en la experiencia de otros consumidores. Ya no solo tiene acceso a la información, sino que disfruta generándola y compartiéndola. Se trata de una nueva economía, donde el valor está dado por la demanda, no por la oferta; y donde han cambiado las reglas del mercado, pues ya no son las empresas quienes las fijan, sino el cliente.

Actualmente, la experiencia del viaje ya no se vive solamente durante el mismo, sino antes, durante, y después de finalizado. En el pre-viaje, los turistas suelen buscar información en la Web acerca del destino, y de los distintos servicios turísticos, como alojamiento, transporte, o gastronomía local; y lo hacen a través de los sitios Web de los proveedores turísticos, a través de blogs de viajes, foros de opiniones y valoraciones de otros viajeros, o bien sitios de fotografías y videos en línea. Durante el viaje, pues suelen buscar información o realizar transacciones vía Internet una vez en el destino, mantener informados a sus contactos y amigos, o volcar comentarios en la Web acerca de un servicio en el mismo momento en que lo está recibiendo. Y una vez finalizado el viaje, comentando, compartiendo, recomendando o criticando su experiencia, lo cual a su vez sirve de información para otros viajeros. La tecnología móvil ha contribuido de manera exponencial a ello.

El uso de dispositivos móviles por parte del turista lo ha vuelto más independiente, impaciente, demandante de soluciones inmediatas, y más crítico. Se trata de un turista hiperconectado, que es al mismo tiempo consumidor y recomendador de servicios, en el momento en que estos se producen.

Los usuarios de estos dispositivos móviles ya no buscan solo información, sino que buscan además acceder a servicios lo más integrados posibles. Las *apps* o aplicaciones para dispositivos móviles, permiten cubrir necesidades de movilidad, información y geolocalización. Precisamente las aplicaciones de geolocalización suelen concebirse como uno de los aspectos más revolucionarios puesto que han sustituido a los motores de búsqueda tradicionales en el destino, al no necesitar indicar el lugar en el cual el viajero se encuentra para acceder a información completa sobre alojamientos cercanos, lugares de interés u otros servicios.

El turista actual, que ha adoptado la tecnología móvil, ha mutado sus hábitos de compra y su manera de relacionarse, al contar con mayor autonomía y protagonismo, realizar la compras con menor antelación, establecer relaciones más directas y personalizadas sin límites de tiempo y lugar, y compartir sus experiencias en tiempo real.

La proliferación de dispositivos móviles con acceso a Internet ha hecho necesario que los sitios Web dispongan de un diseño preparado para ser navegado tanto desde una PC de escritorio como desde dichos dispositivos. A esto se lo conoce como *Responsive Web Design*, o diseño Web adaptativo, y su objetivo es permitir que el usuario disfrute de una buena experiencia de navegación, más allá del dispositivo que elija para acceder al sitio Web. De lo contrario, quienes intenten acceder al sitio desde sus dispositivos móviles se encontrarán seguramente con dificultades para navegar en el sitio, para leer información, lo encontrarán demasiado lento, o quizás ni siquiera puedan acceder al sitio.

El concepto del diseño web adaptativo, si bien surgió a partir de la necesidad de adaptabilidad de los sitios Web para poder ser navegados desde dispositivos móviles, se engloba bajo un concepto mayor denominado “*One Web*” referido a la idea de una única Web que pueda ser accesible desde cualquier tipo de dispositivo.

La calidad más allá del diseño

Dentro del mencionado contexto, aplicaciones y redes sociales y aplicaciones móviles han generado una transformación en la actividad turística. Un destino, un confortable viaje en avión o la estadía en un hotel, pueden ser muy interesantes pero los saberes previos han expuesto al viajero social que no siempre se puede confiar en la información disponible sino que se debe aplicar filtros y aunque, este en proceso de aprender a distinguir la apreciación de estas reviews a establecer la valoración, sigue confiando en la red social y su comunidad.

En base a ello, tomando como antecedente diversos estudios vinculados al análisis de sitios web, y considerando las dimensiones, variables e indicadores utilizados en los distintos modelos de evaluación de los mismos, consideramos que, a fin de poder evaluar la calidad de sitios web turísticos es necesario centrar el modelo en su conjunto desde la perspectiva de la experiencia turística y el viajero social. A su vez, es necesario que los indicadores a utilizar den cuenta de las necesidades de la demanda en cada una de las etapas del viaje, tomando en cuenta que Internet ha multiplicado exponencialmente las posibilidades y capacidad de los viajeros para ser más proactivos y estar más expuestos a más información. (Minube, 2010).

En otras palabras, el usuario movilizado es un gran buscador, esta hiperconectado es impaciente y quiere soluciones rápidas: vive de la información pero también de los servicios de comunicación y de relaciones con su entorno más cercano o la comunidad social; demandará más sencillez, accesibilidad en múltiples pantallas y dispositivos, simplicidad, presencia de recomendaciones de otros usuarios y mucho más contenido audiovisual (NH Hoteles, 2013).

Nuestro punto de partida será tomar a la experiencia turística en sus distintos momentos para identificar las demandas y necesidades de información e interacción de los turistas en cada uno de ellos.

A modo de ejemplo, se mencionaran algunas de las acciones que se realizan en cada uno de los momentos del viaje:

a) Elección del destino.

Algunos autores hablan de un momento previo a la elección del destino que daría cuenta de algo muy subjetivo, como las “fuentes de inspiración” del viaje. Ya sea por curiosidad, deseo, inspiración en una película o en una novela, sería imposible enumerarlas y mucho menos categorizarlas. Simplemente son múltiples y variadas y en ocasiones motivadas por las acciones que otros realizan a su regreso: por ejemplo, las fotos que se comparten en las redes sociales. De esta manera, el último momento de un ciclo es el inicio de uno nuevo.

Por otra parte, y de manera general, cuando se intenta elegir un destino, lo primero que suele hacerse es utilizar un buscador en la web, usualmente Google. Más allá de eso, podríamos decir que, tradicionalmente:

- se visitaban las oficinas de turismo,
- se visitaban agencias de viajes,
- se adquirirían guías de viajes y se obtenían folletos,
- se consultaba con amigos, familiares y compañeros de trabajo.

Mientras que en la actualidad podemos agregar:

- la búsqueda en Internet,
- la consulta de portales de destinos y guías,
- la visita a los sitios web de los prestadores,
- la lectura de blogs específicos,
- la búsqueda de comentarios en las redes sociales.

Finalmente:

- se procesa la información recogida,
- se jerarquizan las opiniones y comentarios,
- se elaboran expectativas propias,
- se decide el destino o servicio.

En síntesis, el turista, viajero o excursionista se informa para decidir uno u otro destino.

b) Preparación del viaje.

Mientras definimos el destino, entramos en la etapa en la cual prevalece la planificación, la gestión, la comparación y reserva (o no) de servicios. Para ello:

- se entabla contacto con el prestador para consultar precios y disponibilidad;
- se buscan, identifican y comparan precios en proveedores, centrales de reserva, y todo tipo de intermediarios, entre ellos, muchas agencias de viajes;
- en ocasiones, puede hacerse una compra anticipada de servicios;

- finalmente, se compone “su” paquete o programa, combinando la información y los resultados de las gestiones en y fuera de Internet.

Pero, así como antiguamente una de las principales preocupaciones pasaba por contar con el rollo de fotos, hoy se actualiza el equipamiento: el teléfono, la notebook o tablet; la cámara digital, el predrive u otros dispositivos de almacenamiento, MP4, GPS, etc. Es decir, hay una serie de equipos tecnológicos que forman parte importante de la planificación del viaje.

c) El viaje

Tradicionalmente se pensaba que éste era el momento de disfrutar y consumir, y que la “tecnología” quedaba fuera, de lado o bien suspendida hasta el regreso. Sin embargo, redes sociales y aplicaciones móviles, transformaron el escenario, extendiendo el uso de la tecnología en el viaje.

Entonces, por un lado, el turista:

- transita por una ruta o viaja en un micro o en avión,
- se aloja en el destino,
- come en bares y restaurantes,
- visita atractivos turísticos,
- participa en experiencias y actividades,
- saca fotos o filma,
- recoge información,
- visita la oficina de turismo,
- compra recuerdos y souvenirs,
- llama por teléfono o se comunica con sus amigos o familiares.

También, hay quienes:

- siguen consultando servicios turísticos en línea,
- indican dónde se encuentran y buscan conocidos que estén cerca,
- se mantienen en contacto
- utilizan GPS.

Pero sobre todo:

- realizan comentarios en redes y aplicaciones sociales,
- comparten fotos y videos en línea,

Es decir, siguen gestionando el viaje y compartiendo su experiencia en “tiempo real”.

d) Regreso del viaje.

De regreso de los viajes, generalmente:

- se imprimían las fotografías;
- se mostraban las imágenes a los amigos, a la familia y a los compañeros de trabajo;
- se promovían encuentros sociales, en los cuales, en ocasiones, se ofrecían algunos recuerdos (souvenirs);
- seguramente, se comentaba lo bueno o lo malo de la experiencia.

En la actualidad, mucho no ha cambiado en cuanto al contenido, pero sí en cuanto a la forma, los alcances y los tiempos, ya que:

- las fotos y videos se comparten en aplicaciones y redes sociales;
- se comenta y califica en sitios, foros y blogs;
- se crea contenido.

Por todos estos motivos, consideramos que es necesario un modelo de análisis de calidad que integre el diseño del sitio web junto a los aspectos claves de promoción, planificación, viaje y regreso.

En base a ello, planteamos un modelo en el cual se han diferenciado tres niveles para cada uno de estos componentes. Un primer Nivel, en el cual se incluyen los componentes relacionados a servicios tradicionales, más conocidos como web 1.0; el segundo que incluye la interacción propia de las aplicaciones y redes sociales; y el tercero, donde se integren aquellos indicadores que dan cuenta de innovaciones del sector en cuanto a accesibilidad, diseño, geolocalización y servicios móviles.

En síntesis, el modelo propuesto abarca:

- 1) El **diseño**: que contempla variables como navegación, usabilidad y accesibilidad; y donde, de acuerdo al nivel, se utilizan, por ejemplo, indicadores relacionados con el análisis de la página de inicio, las políticas de confidencialidad o condiciones de uso del sitio, hasta formatos ajustables a múltiples pantallas, adaptación al móvil o normas W3C.
2. Lo que definimos como **Promoción**, que se orienta a los recursos requeridos para la inspiración o bien la elección del destino, experiencia o servicio. En este caso, se considera la accesibilidad desde los buscadores como así también los servicios de información, de comunicación e interacción al igual que el uso de redes y aplicaciones sociales y comentarios de los usuarios.
3. En la **Planificación**, se destacan los servicios de transacción tales como tarifas, reservas, promociones o pagos.
4. En la etapa del **Viaje**, el lugar central lo ocupan las redes sociales y las aplicaciones móviles (Apps)
5. En cuanto al **regreso** del viaje, hablamos en general de servicios de relación e interacción, como así también acciones de fidelidad online, por ejemplo en las redes sociales; evaluación de la calidad, gestión de quejas y sugerencias.

En síntesis, el modelo propuesto pone el acento en la demanda y analiza la calidad de los sitios web de prestadores y destinos turísticos desde la percepción de la experiencia del viaje como un conjunto de elementos múltiples relacionados, considerando que el viajero social inicia su experiencia buscando inspiración y recomendaciones para proyectar su viaje, lo planifica y busca el reconocimiento de otras personas por medio de comunicar experiencias y momentos vividos.

Bibliografía

- Minube (2010): Libro blanco de los viajes sociales. Cómo Internet y el protagonismo de los viajeros han revolucionado el sector turístico.
- Del Alcazar Martínez, B. (2002). Los canales de distribución en el sector turístico, Editorial ESIC, Madrid.
- Altés Machín, C. (2001). Marketing y turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos. Editorial Síntesis. Madrid.
- Garrigós Simón, F. y Narangajavana, Y. (2006). Capacidades directivas y nuevas tecnologías en el sector turístico. Publicacions de la Universitat Jaume I. Castelló de la Plana.
- Kohen P, Pepe J. (2007) Sistemas Informáticos Aplicados al Turismo y la Hotelería. Carpeta de Trabajo. ISBN 978-987-558-110-4. Universidad Nacional de Quilmes
- Laudon, K. y Laudon, J. (2002). Sistemas de información gerencial. Organización y tecnología de la empresa conectada en red, 6ª edición. Pearson Educación, México D.F.
- De Pablo Redondo, R. 2004. Las nuevas tecnologías aplicadas al turismo. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid.
- Torres S. y Codner, D. (2012). Fundamentos de comercio electrónico, carpeta de trabajo, Universidad Virtual de Quilmes, Bernal.
- NH Hoteles (2013): "El viajero social en 2013. Un Análisis Global. Territorio Creativo

Pablo Alejandro Kohen

- Sociólogo, consultor internacional en TIC aplicadas a organismos y empresas turísticas.
- Se ha desempeñado en proyectos de evaluación, implementación y monitoreo de programas de innovación y desarrollo en organismos públicos y privados. Asesor del BID y del PNUD realizó trabajos de coordinador de equipos interdisciplinarios, evaluador técnico social y formación profesional.
- Profesor adjunto en la Licenciatura de Administración Hotelera y de la Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo de la UNQ; Como así también en la Universidad Nacional de Avellaneda y el CBC de la UBA.
- Presidente desde el 2003 de la Fundación Turismo & Tecnología en la cual es el Director del Programa de Investigación y Desarrollo "Observatorio de TIC aplicadas al turismo".

Juan Pedro Maskaric

- Licenciado en Administración y en Administración Hotelera de la UNQ.
- Graduado Superior en Gestión Empresarial por la Universitat Oberta de Catalunya.
- Magister en Desarrollo y Gestión del Turismo.
- Se desempeña como docente en la Universidad Nacional de Quilmes y la Universidad de Palermo.
- Co-autor del libro "Estrategia y Gestión de Emprendimientos Hoteleros" (Ed. Buyatti, 2008).
- También ha diseñado el contenido del curso "Tecnologías de la información y la comunicación en la gestión del gobierno local", del Programa de mejora de la gestión municipal, del Ministerio del Interior y Transporte de la Nación.
- Vicepresidente de la Fundación Turismo & Tecnología.

Globalización y Territorio. El rol de las políticas públicas y el planeamiento estratégico para el desarrollo de los destinos turísticos.

Claudia Mazza

Introducción

En el marco de la semana del turismo, este texto propone lineamientos de reflexión y debate sobre la Globalización y el Territorio¹¹. En el marco de la globalización, se plantea un proceso de transformación del territorio y de otros órdenes de una sociedad para desarrollarse. Como punto de partida, se propone sintetizar el concepto de la globalización analizada desde la perspectiva de los beneficios y amenazas y la transformación que se establece en los territorios como consecuencia de las políticas neoliberales entre otras cuestiones. Luego, reflexionaremos sobre la necesidad de repensar nuevas formas de abordaje político y de gestión de las naciones para su desarrollo como consecuencia de la mundialización de los mercados.

(Boissier 2005) Señala que “los conceptos vinculados al desarrollo están siendo revisados, a la luz del derecho de los pueblos al desarrollo. Para él, el fracaso (político, técnico y ético) en los esfuerzos por promover el desarrollo no es un fracaso del ideal en sí, ni tampoco del progreso como concepto; es un fracaso de la eficacia y eficiencia de la intervención del Estado...”.

Asimismo este autor agrega que: ... “es un proceso temporal y espacial que integra una serie de subprocesos dinámicos, heterogéneos y diversos, en el corto, mediano y largo plazo, con alcances amplios y sostenibles y no sólo el crecimiento económico”¹²

En tanto la globalización¹³ como concepto moderno de abarcabilidad interdisciplinaria (política, territorial, social, ambiental, cultural, económica, entre

¹¹ **Territorio:** es la configuración de un espacio en el que se desarrollan la interacción de diferentes actividades interdisciplinarias. Así mismo se debe tomar al sujeto como participe de la construcción de ese territorio organizado. En tanto: “Territorialidad humana que puede definirse como el conjunto de relaciones sostenidas por el hombre, en cuanto miembro de una sociedad, con la exterioridad y la alteridad con la ayuda de mediaciones e instrumentos (...) Son los instrumentos y los conceptos los que dan significado a la territorialidad humana por el hecho mismo que los eslabones, los nodos y las redes son producidos por sistemas de instrumentos técnicos, económicos, sociales, culturales y políticos. Estos eslabones, nodos y redes, constituyen un sistema territorial (mega mediador) por el cual toda sociedad regula sus relaciones con el espacio para adquirir su autonomía”(Raffestin, 1988, p.265-266). Cuervo, M Globalización y territorio. Globalization and Territory Serie Gestión Pública N° 56. ILPES, Área de Desarrollo Local y Regional, Naciones Unidas. CEPAL, Santiago de Chile, 57 páginas, 2006 pp 29. Disponible en:

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/24698/2/articulo8.pdf>

¹² Bossier (2005): ¿Hay espacio párale desarrollo local en la globalización?. Revista de la CEPAL N. 86. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11068/086047062_es.pdf?sequence=1

¹³ **Globalización:** es un proceso de desarrollo con múltiples dimensiones: económica, tecnológica social, cultural, ambiental entre otros, a escala planetaria en el que se despliegan nuevas formas de interacción e integración territorial. Esta nueva configuración de apoyo es posible a partir de la creciente tecnificación y comunicación en la que los países “acompañaron” a partir de la apertura territorial, a la revolución tecnológica. Es un concepto que en el marco de este

otras) ha sido teorizada como un modelo de desarrollo con voces a favor y en contra de esta afirmación. Lo cierto es, que propone un cambio paradigmático en la política como en la gestión turística de un territorio.

El surgimiento de políticas postindustriales han configurado nuevos espacios de interacción en el que se promueve la transnacionalización del territorio y del capital de inversión. Pero además, establece una excesiva expansión del capital financiero, nueva regulaciones y flexibilidad productiva, desempleo y nueva formas de trabajo, precarización salarial e innovación tecnológica, dispersión productiva entre otras consideraciones.

También es la modificación de diferentes órdenes sociales, que dan el marco de referencia para reformular los nuevos factores productivos que establezcan el desarrollo de un territorio. Este proceso transformador potencia lo espacial local y/o regional, por sobre la escala nacional.

En este sentido Castells dice que: “El significado y la dinámica de las regiones vendrá determinada por su posición en dicho espacio de los flujos, dominado y modelado por intereses globales cuyas estrategias cambiantes interactúan constantemente con los intereses sociales y políticos territorialmente enraizados en localidades históricamente estructuradas. Es en esa dialéctica entre la dominación global del espacio de los flujos y las aspiraciones segmentadas de las sociedades locales en donde se teje la nueva problemática del desarrollo regional.” (Castells, 1989: 14)

Es un contexto en el que nacen zonas productivas¹⁴ aún más definidas que las naciones productoras, en el que se visualizan dos escalas: la local y la global, por sobre la jurisdicción nacional para intercambiar bienes y servicios entre otros flujos de mercantilización.

La dinámica del proceso territorial para el desarrollo, **se establece de manera diferencial a partir de niveles de interacción promovidos por la inercia supranacional constituida en redes de apoyo. Así también por la jerarquía¹⁵, grado de madurez de los atractivos¹⁶ turísticos y la identidad territorial**

artículo se considera como un hecho en el que se enmarca posibilidades y amenazas para conformar el desarrollo de los territorios.

¹⁴ **Zonas productoras:** espacios del territorio configurados entre naciones, regiones o localidades en donde se lleva a cabo actividades económicas necesarias para configurar territorios de competencia global.

¹⁵ **Jerarquía de los atractivos:** Es la clasificación desarrollada por el organismo de los Estados Americanos OEA-CICATUR. La jerarquías van del 1 al 4, correspondiente el valor menor a atractivos con casi nula valoración turística, hasta la máxima valoración en la que se consideran atractivos con gran excepcionalidad.

¹⁶ **Grado de madurez:** En relación al ciclo de vida de los atractivos turísticos planteado por Butler (1980) en Organización Mundial del Turismo (1998), *Introducción al turismo*, OMT, Madrid,

reconocida¹⁷. Este dinamismo procesal del desarrollo es susceptible de sintetizarse en tres grandes “Unidades Territoriales”¹⁸:

- a. Unidades Territoriales Inclusivas.
- b. Unidades Territoriales Integradas.
- c. Unidades Territoriales de Desarrollo Nacional o Interno.

a. Unidades Territoriales Inclusivas.

Son unidades flexibles que han logrado el nivel máximo de la globalización territorial y de la competencia sistémica global.¹⁹ Son territorios singulares o regiones que si bien pertenecen en su gran mayoría a una nación, exceden su reconocimiento e interacción a sus fronteras. Se establecen en la competencia de los mercados internacionales con amplia concentración de capitales multinacionales y lógica del mercado transfronterizo. Allí converge un profundo despliegue empresarial, un alto conocimiento y expansión del paradigma tecnológico.²⁰

Sobre el análisis de esta unidad territorial planteado, surgen nuevas distorsiones territoriales que ameritaría algunas dudas de, si pertenecer a la unidad territorial inclusiva, implica haber adquirido beneficios y/o desarrollo o ni más ni menos que una nueva amenaza para la comunidad receptora.

Sobre ello, es menester realizarnos algunas preguntas básicas respecto del desarrollo:

- ☞ ¿Los capitales extranjeros redistribuyen sus ganancias en el territorio en el que las generan?
- ☞ ¿Se cumplimenta en el territorio con las normativas ambientales internacionales, sobre todo, en los países de América Latina?
- ☞ ¿La oferta de empleo se genera en todos los niveles de la jerarquía de la estructura organizativa?
- ☞ ¿Existen espacios públicos? ¿En qué medida?

¹⁷ Santos, M. (1995). Metamorfosis del espacio habitado. Barcelona: oikos-tau. **Identidad territorial reconocida:** comprende la configuración interdisciplinaria de una determinada superficie que se representa a partir de sus características singulares.

¹⁸ **Unidades territoriales** es una porción de la superficie terrestre configurada a partir de la interacción realizada por sus habitantes.

¹⁹ **CEPAL** (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. René Antonio Hernández. Disponible: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/S0111978_es.pdf?sequence=1

²⁰ **Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social** (ILPES). (1995). Territorios en la Globalización cambio global y estrategias de desarrollo territorial.

Respondiendo algunos interrogantes, Canclini, G (1993) aporta que: ... “la desintegración de los mapas no significa avances en la libertad sino en la inseguridad y en la injusticia. La condición posmoderna suele ser para nosotros la exasperación de las contradicciones de la modernidad: la desaparición de lo poco que se había logrado de urbano, el agotamiento de la vida pública...”

b. Unidades Territoriales Integradas

Han configurado un espacio socioeconómico de interacción flexible a escala internacional, a partir de la conformación de territorios regionales o internacionales como consecuencia de la inversión empresarial multinacional, de las tecnologías de la información y comunicación y el transporte principalmente, pero que por alguna razón de su evolución aún no madura, no se ha logrado incorporar como un destino global.

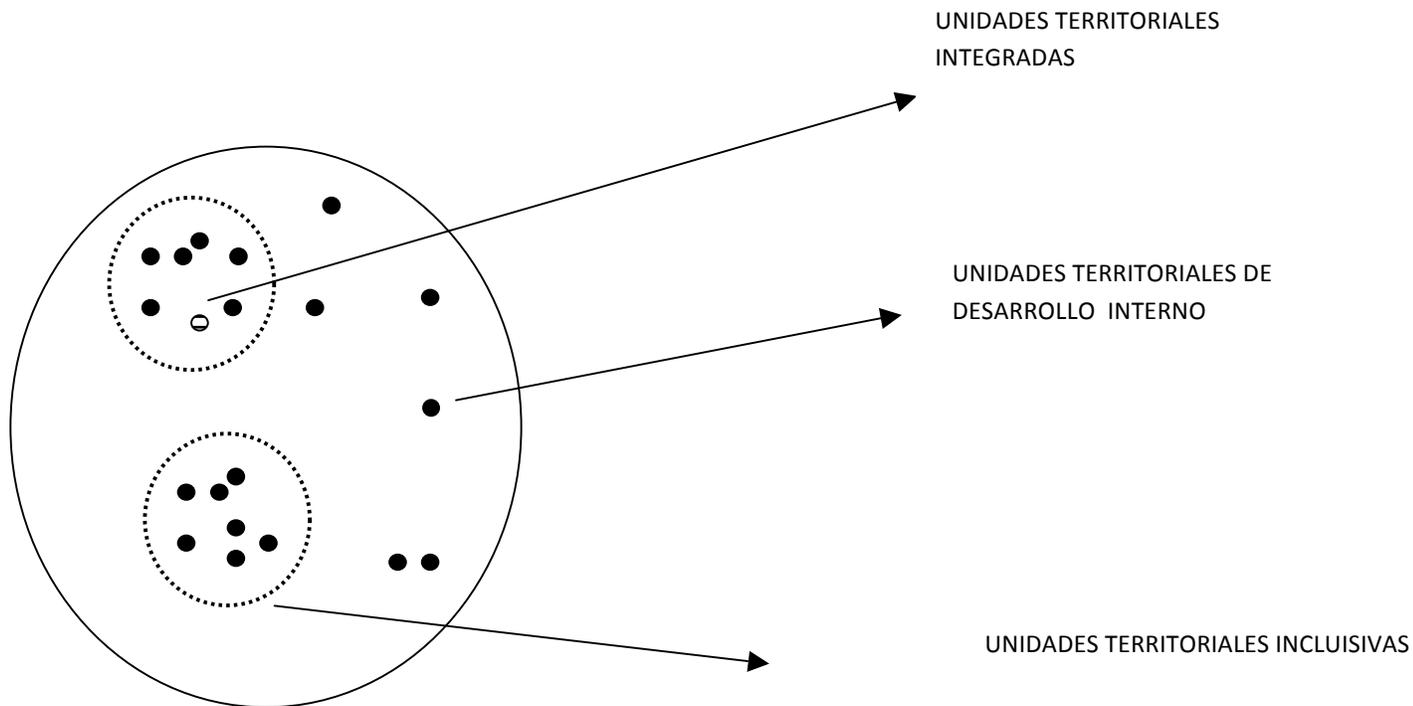
Este nivel del proceso de desarrollo, se concibe como la transición intermedia de una interacción internacional y nacional-regional. La regionalización es propuesta como un lineamiento estratégico y sinérgico para lograr la inserción entre competidores planetarios, pero aún la cuantía de transacciones nacionales es mayor a las internacionales. Se establecerá una competitividad regional-internacional.

c. Unidades Territoriales de Desarrollo Interno.

Se denominan a los destinos turísticos que contienen jerarquía y desarrollo incipiente de los elementos del sistema turístico. Es configurado como destino turístico de alcance nacional o de desarrollo del turismo interno. Son porciones del territorio universal que se encuentran excluidas del mercado internacional, pero que su estado de desarrollo se encontrará condicionado a las inversiones de capitales actualmente de los nacionales y de su potencialidad turística.

En este caso la política territorial a seguir deberá diseñarse a partir del modelo de desarrollo que se acepte como el más conveniente. Se establecerá una competitividad nacional. Estas unidades territoriales adquieren un mayor nivel de vulnerabilidad por contener naciones subdesarrolladas en la mayoría de los casos.

El siguiente gráfico propone una visualización sobre la dinámica interactiva del desarrollo de los destinos turísticos a escala planetaria:



Fuente de elaboración propia

Sobre el escenario planteado se deberá redescubrir el rol de los estados para gestionar políticas públicas que acompañen el desarrollo del territorio en cualquiera de las unidades territoriales descritas. Entendiendo que competirá el poder global y el poder de la comunidad local para establecer dicho objetivo y en consecuencia diferentes resultados. En ambos casos, se debería propiciar equilibrio entre potencialidades individuales que establecen la interacción de un proceso postulando la desnacionalización, o el desarrollo a partir de las particularidades contenidas en el destino turístico al interior de las fronteras nacionales como los dos extremos.

Vale decir que los lineamientos que se postulan serán decisiones políticas que condicionarán al territorio por su impacto. Cada una de las unidades territoriales presentadas en este artículo, intentan enmarcar en la dinámica territorial planteada, un modelo de desarrollo con sus consecuentes políticas públicas que difieren entre sí.

En este sentido, Rosenau (1997), observa a la globalización con la capacidad de generar una nueva movilidad política, económica y social de los ciudadanos, aboliendo el poder político tradicional del sistema social.

Así mismo CEPAL (2004) afirma que la función gubernamental permite dimensionar la capacidad estructural del Estado para producir los cambios que la sociedad le reclama. En tanto, una política pública debería ser la concreción de

una organización democrática de una sociedad. Es susceptible de definirse como la interacción de actividades y decisiones entre la sociedad y el Estado maximizando el bienestar colectivo. Es la respuesta a un problema público que adquirió representatividad para postularse en la agenda de gobierno.

En tanto la política turística requiere de acciones con su especificidad temática para lograr su desarrollo.

Pero a su vez, no se podría concebir una eficiente gestión, si en la política turística no se contemplan temas relacionados con el ambiente, urbanismo, servicios públicos, áreas protegidas, la cultura, la seguridad, la salud, el resto de las actividades económicas, la infraestructura, o el transporte, u otros temas que inciden o condicionan de alguna manera al desarrollo de la actividad turística. Las temáticas de abordaje antes mencionados, si bien son posibles de ser presentadas mediante la gestión de una estructura organizativa diferencial como -agencias-secretarías o ministerios- o la incorporación de otras líneas temáticas que deberían contemplarse según la particularidad del destino, no cabe duda que estos temas no podrían faltar al momento de abordar políticas públicas.

En la actualidad, el diseño de la política pública en materia turística nacional, se centra al menos en el plano teórico, en la búsqueda de apertura de nuevos polos de desarrollo que alimente el flujo turístico actual y potencial.

Esta necesidad ha sido reflejada en la mayoría de los planes estratégicos de desarrollo turísticos provinciales, como así también los lineamientos propuestos en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) y su actualización, desplegados en las últimas décadas.

La diversificación de los productos y la configuración como uno de los principales destinos turísticos en comparativa a provincias o regiones, ha sido la tendencia que ha prevalecido como expresión máxima en cada territorio provincial.²¹

Vale decir que la competitividad y sostenibilidad son algunas cuestiones a considerar en las políticas turísticas micro y macroeconómicas, según la política gubernamental que se desee o pueda configurarse.

Así mismo, el poner en consideración una política pública en la esfera gubernamental, requiere de un proceso de decisiones en el que convergen el reconocimiento de las problemáticas, el acuerdo entre los actores, los lineamientos estratégicos a abordar y la operatividad de las diferentes acciones que viabilizan la modificación de la situación. Dicho proceso podríamos sintetizarlo a partir de cuatro momentos o fases:

²¹ TOSELLI, C. y Mazza, C. (2014): La planificación estratégica como instrumento para el desarrollo local. Su aplicación en el campo del turismo en Argentina (período 2003-2013). Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas nº 9 Enero-Junio 2014 p. 45-68. ISSN: 2172-8690. *Escuela Universitaria de Turismo, Universidad de Murcia.*

1. La toma de conocimiento de las problemáticas que emanan de ese territorio, o la construcción del diagnóstico.
2. El reconocimiento de los recursos del territorio o alternativas de disolución de la problemática.
3. Implementación de la política-gestión a partir del diseño de estrategias posibles para cada territorio.
4. Evaluación y control de resultados alcanzados.

Comprender y asumir la problemática del territorio desde el Estado, es uno de los grandes pilares para la construcción de la política y gestión del desarrollo en todos los niveles de intervención. Este es un gran desafío en la política pública de la mayoría de los países Latinoamericanos, en donde las estadísticas no son consideradas por gran parte de la sociedad, como veraces.

También, visibilizar la problemática es un proceso decisorio que posibilita el cambio, a partir de la determinación prioritaria que se le asigna al tema en la agenda del Estado. Este conocimiento puede constituirse por multiplicidad de caminos que se visibilizan: por información estadística, presión política, presión ciudadana, entre otros.

En el caso de la segunda fase, se promueve la afirmación de las “posibilidades” que se constituyen en el territorio-sociedad para mitigar o extinguir la problemática.

La implementación de la política pública, implica poner en funcionamiento los mecanismos de la política y la gestión en beneficio para la comunidad y a favor de la estabilidad democrática. Y en este juego pendular, se deberá diseñar la estrategia posible para ese territorio. Finalmente, realizar una evaluación cuanto menos ameritaría el reconocimiento de los aciertos o desaciertos ocurridos en el proceso.

En este contexto tan complejo e incierto, la planificación estratégica como herramienta técnica de aplicación viene siendo incorporada por los gobiernos para concretar las políticas públicas²².

A partir de ella, se construyen escenarios prospectivos y de consensos, consecuentes de las potencialidades del territorio y del diagnóstico obtenido de allí. Este tipo de técnica, contribuye en la organización de un territorio de extrema volatilidad, para incorporar posibles escenarios futuros, en el que la comunidad y la identidad de esta, son priorizados.

Pero además de las acciones sectoriales, en las que se debería contemplar los componentes del sistema turístico²³, es conveniente insertar o asociar las políticas

²² Aclaración sobre el concepto sobre la planificación estratégica. En el marco de este artículo se excede la dicotomía filosófica existente sobre si la planificación estratégica asiste a la política o viceversa.

²³ Leiper, N. (1990). Tourism system. An interdisciplinary perspective . Occasional paper, 2. Massey: Massey University.

sectoriales a los lineamientos constituidos en las políticas interdisciplinarias de alcance nacional y regional de todos los órdenes.

A ello será necesario incorporar la participación de diferentes actores –Públicos-Privados-. De este modo se intenta proponer una sinergia de esfuerzos que viabilicen acciones en conjunto entre los diferentes sectores de la estructura organizativa de un país. La transversalidad en las políticas públicas en materia turística, como en otras disciplinas, es esencial para lograr una gestión estratégica coherente a las necesidades de cada territorio.

La **planificación turística** deberá estar insertada en una planificación global del territorio en el que se delibere la política de desarrollo integral a nivel nacional, tomando como referencia la sostenibilidad. Y con ello, el desafío de articular y coordinar la gestión a partir de las diferentes áreas de gobiernos²⁴ y de los niveles de actuación del Estado²⁵.

Sin duda es un tema que seguirá dando más aristas analíticas a la visión manifestada en este artículo y en razón del proceso, nuevos focos de profundidad darán por desterrado a otros. Lo relevante para los pueblos o la sociedad local, es continuar la búsqueda de nuevas formas de establecer el desarrollo para lograr el bien común.

A juzgar la trascendencia, aún resta un gran camino de exploración para lograrlo. Y en este sentido, surgen algunos interrogantes:

1. La intencionalidad de políticas universales no ha sido la consecuencia de un cambio planetario. ¿Son todos los territorios susceptibles a ser transformados?
2. La globalización contienen elementos de diferentes órdenes: económicos, políticos, tecnológicos entre otros. ¿Cuál es el orden disciplinar que converge con mayor poder en el desarrollo del territorio?
3. En el mundo posmoderno si bien existen afirmaciones polarizadas, en el marco de este artículo se postula en términos de problemática a resolver sus consecuencias.
4. ¿La globalización impregna a los países de estrategias que configuren la lógica expansionista de los mercados universales?
5. ¿En qué forma y medida impacta la globalización en el territorio?

²⁴ Área de gobierno: es un sector en el que se configuran políticas públicas relacionadas a espacios específicos de la representación del Estado Ej: cultura, transporte, turismo

²⁵ Niveles de actuación del Estado: se constituyen como determinaciones funcionales de la gestión pública en la que se configuran grados de abarcabilidad temática. Ejemplo: Planes: Estado-Gobierno; Programa: instituciones públicas y privadas; Proyecto: unidades ejecutoras

Bibliografía

- Alburquerque, F.; Dini, M.; Pérez, R. (2008). Guía de aprendizaje FOMIN sobre proyectos de integración productiva y desarrollo económico territorial, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla, Instituto de Economía, Geografía y Demografía, CISC, CYTED, BID-FOMIN, Sevilla.
- Boisier, S. (1992). La gestión de las regiones en el nuevo orden internacional: cuasi-estados y cuasi-empresas. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9292/S9200045_es.pdf?sequence=1
- Castells, M. (1985). Reestructuración económica, revolución tecnológica y nueva organización del territorio». En Metrópolis, Territorio y Crisis. Madrid: Comunidad de Madrid, pp. 37-62.
- CEPAL (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano René Antonio Hernández. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/S0111978_es.pdf?sequence=1
- CEPAL, (2004) La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las Políticas Públicas en países frágiles en institucionalidad. Escrito por Pedro Medellín Torres. Disponible en: https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=OxFkp_OvfA8C&oi=fnd&pg=PA5&dq=la+importancia+de+políticas+publicas+integrales+para+el+desarrollo&ots=ja6ddPO78g&sig=Ox4_vDmNMd_yB-gn0WloaZMehEA#v=onepage&q&f=false
- Cuervo, M Globalización y territorio. Globalization and Territory Serie Gestión Pública N° 56. ILPES, Área de Desarrollo Local y Regional, Naciones Unidas. CEPAL, Santiago de Chile, 57 páginas, 2006 pp 29. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/24698/2/articulo8.pdf>
- García Canclini, N. (1993). Consumidores y Ciudadanos. Conflictos y multiculturales de la globalización. Grijalbo. Disponible en: <http://es.slideshare.net/yersonjulianruizrojas/consumidores-y-ciudadanos-nestor-garcia-canclini>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (1995). Territorios en la globalización cambio global y estrategias de desarrollo territorial.
- Leiper, N. (1990). Tourism system. An interdisciplinary perspective. Occasional paper, 2. Massey: Massey University.
- Madoery, O. (2005) La “primera generación” de políticas locales de desarrollo en Argentina. Contexto, características y desafíos, Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDeT), Buenos Aires.
- ROSEAU, (1997), Along the Domestic-Foreign Frontier: Exploring Governance in a Turbulent World (Cambridge Studies in International Relations), pp.149
- Santos, M. (1995). Metamorfosis del espacio habitado. Barcelona: oikos-tau
- Toselli, C. y Mazza, C. (2014): La planificación estratégica como instrumento para el desarrollo local. Su aplicación en el campo del turismo en Argentina (período 2003-2013). Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas n° 9 Enero-Junio 2014 p. 45-68. ISSN: 2172-8690. Escuela Universitaria de Turismo, Universidad de Murcia.

Claudia Mazza

- Docente de la asignatura Planeamiento Turístico y de la asignatura Problemas Turísticos Contemporáneos, Licenciatura en Turismo y Hotelería, modalidad virtual. Departamento de Economía y Administración, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina
- E-mail: cmazza@uvq.edu.ar

Ayudas técnicas en turismo. El perro de asistencia para las personas con discapacidad

Liliana Valli

Introducción

En las últimas décadas, uno de los fenómenos demográficos más relevantes para las empresas turísticas ha sido el aumento de la población con discapacidad, junto con una mayor participación de la misma en el ámbito turístico.

Es a partir de estos cambios que se comienza a observar un desarrollo importante en la búsqueda de adaptaciones y adecuaciones, a los fines de vencer las barreras que impiden la accesibilidad de todas las personas; estas herramientas se conocen como Productos de Apoyo o ayudas técnicas, los cuales sirven para conseguir metas personales. La persona que los utiliza ya no es necesariamente un paciente, sino que se convierte en un mero consumidor de los mismos según los deseos y requerimientos que quiera satisfacer, incluyendo aparatos, equipos, instrumentos, tecnología y software, producidos especialmente o disponibles para prevenir, compensar, controlar, aliviar o neutralizar deficiencias, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación de actividades turísticas.

El perro de asistencia, ya sea de servicio, guía o lazarillo y de señal, es una herramienta útil y valiosa en el desplazamiento de las personas con discapacidades. Además de dar seguridad en la vida cotidiana, estos animales forman un estrecho vínculo con su dueño, por lo que son compañía y parte de la familia.

La Periodista científica y Doctora en Biología Pilar Bustos Sanmamed expone que "Los Perros de Asistencia son una ayuda técnica importantísima para las personas con movilidad reducida, que permiten que el usuario no precise constantemente la asistencia de una persona, favoreciendo su autonomía. Estas personas tienen dificultades para realizar actividades que forman parte de la vida cotidiana de cualquier persona y, la función del perro es facilitar estas tareas. Por eso, los Perros de Asistencia están entrenados para: abrir y cerrar puertas y/o cajones; prender y apagar luces; levantar objetos que se caen al suelo; ayudar a desvestirse al usuario; acomodar las piernas/brazos/cabeza cuando el usuario se echa en la cama o cuando se sienta en la silla..."²⁶

²⁶ Pilar Bustos Sanmamed es voluntaria de Bocalán Argentina. Filial de la Fundación Bocalán España. En Argentina fue fundada por su actual presidenta, Margarita Ziade, como una Asociación Civil sin ánimo de lucro, en el año 2011, siendo, esta institución, pionera en Argentina en el entrenamiento de Perros de Asistencia.

Estos perros adquieren, gracias a un esmerado adiestramiento, el papel de ojos del que no puede ver y asisten en lo cotidiano a los que no pueden desenvolverse por sí solos. En su entrenamiento participan especialistas que no sólo los adiestran para su posterior asignación a una persona en particular, sino que también les transmiten valores como el cariño, la comprensión y la ternura tanto al animal como a su futuro dueño.

Conoceremos un poco de estos perros en su función más conocida como lazarillos de personas no videntes, y también hablaremos de los destinados a la asistencia a personas con movilidad reducida.

Un poco de historia

Desde el año 1200 a.C. se conoce la relación del ser humano y el/ perro para el trabajo de ayuda y colaboración en tareas de trabajo como la caza y para labores de asistencia como es el portar la carga y tirar de los trineos. Unas pinturas localizadas en Pompeya nos muestran a los perros ayudando en labores de caza a los hombres, en las Pinturas Chinas de año 72 d. C. ya se muestran imágenes del primer perro-guía.

El punto de partida de la historia del perro de guía puede marcarse en la fundación de un instituto para ciegos en Viena por Herr Johann Wilhelm Klein en 1819. Las ideas de Klein fueron extraídas de la vida de un hombre ciego llamado Joseph Resinguer que enseñó a tres perros para que le ayudaran en sus labores cotidianas.

Por fin, el proyecto de Klein inspiró, en 1916, al doctor Gerhard Stalling, que estableció una escuela de entrenamiento para Perros de Asistencia con el objetivo de adjudicarlos a soldados alemanes de la Primera Guerra Mundial que habían perdido su facultad visual. En los años 20 llegó la primera escuela a Estados Unidos, a cargo del invidente Morris Frank y después a Inglaterra, a Italia y a España.

En los EE.UU. el líder en entrenamiento de Perros de servicio es la organización "Canine Companions for Independence" (Compañeros Caninos para la independencia) establecida en 1975. Esta organización se inició a partir de un cuestionamiento que era: ¿Pueden métodos similares a los usados para entrenar Perros guías ser utilizados para entrenar perros que ayuden a personas con discapacidades físicas? La respuesta fue sí.

El perro tiene mucha importancia como apoyo psicológico, ofrece cariño, juego, compañía. Otra consecuencia positiva es que el dueño, al tener que salir a la calle más a menudo, se relaciona más, el perro rompe muchas barreras sociales y de comunicación. También mejora la calidad de los momentos de ocio, recreación y turismo, se hace más ejercicio, etc. Pero un perro de asistencia también ofrece ayudas concretas para la vida diaria.

Tipos de perros de asistencia

Existen muchos tipos diferentes de perros de asistencia en función a las labores que cumplen, pero todos (o casi todos) pueden clasificarse en tres grandes categorías: perros guía, perros señal y perros de servicio.

1. Perros guía o perros lazarillos

Los perros guía o lazarillos ayudan a personas ciegas y con serias deficiencias de la vista a trasladarse con seguridad de un lugar a otro. Estos son los más antiguos de todos los perros de asistencia y existen referencias sobre su existencia desde el siglo XVIII, aunque los perros lazarillos modernos aparecieron después de la Primera Guerra Mundial.

Estos perros son entrenados para detenerse en el bordillo de la acera, detenerse al llegar a escalones y sortear todo tipo de obstáculos, cuidando de la seguridad del no vidente. También aprenden a ignorar órdenes cuando dichas órdenes ponen en riesgo a la persona que guían.

La persona ciega decide hacia donde quiere ir y el perro se encarga de indicarle cuándo avanzar, cuándo detenerse y cómo moverse para llegar a destino. Esta comunicación se logra a través del arnés que lleva el perro y la manija que sujeta la persona.

2. Perros señal

Los perros señal son perros de asistencia para personas sordas y con déficit auditivo. Estos perros son entrenados para tocar con la pata o el hocico a sus humanos cada vez que escuchan determinados sonidos. De esta forma, alertan a las personas y las ayudan a desenvolverse mejor y con mayor seguridad.

Entre los sonidos comunes que alertan los perros señal se encuentran: Timbre de casa, Despertador, Alarma del horno, Alarmas de electrodomésticos (microondas, lavadoras, etc.), Alarmas contra incendios, Bocinas de automóviles, Llantos de niños y bebés, etc.

3. Perros de servicio

Los perros de servicio son los que ayudan a personas con otras discapacidades y necesidades especiales. En este grupo se puede encontrar una variedad de perros que cumplen diferentes funciones. Entre los perros de servicio más comunes están:

Perros de aviso.

Son perros entrenados para avisar sobre una determinada condición clínica. Por ejemplo, los perros para diabéticos que son capaces de detectar y avisar las hipoglucemias antes de que sean serias. O los perros para epilépticos que avisar las convulsiones antes de que ocurran, permitiendo así a la persona buscar un

lugar seguro y pedir ayuda. En algunos casos los perros también son entrenados para activar un sistema de alerta para pedir ayuda.

Perros para personas con autismo.

Estos perros ayudan a resguardar la integridad física de la persona autista y controlar situaciones de emergencia. Entre sus funciones se encuentran evitar las conductas de fuga, reducir las conductas estereotipadas, facilitar la integración social y buscar ayuda cuando sea necesario. No todos los grados de autismo se pueden beneficiar de estos perros.

Perros para personas con discapacidad física.

Son perros entrenados para ayudar a personas con problemas físicos y motores. Estos perros aprenden a encender y apagar luces, cobrar (recoger) objetos, abrir y cerrar puertas, abrir y cerrar cajones, desvestir a la persona, jalar una silla de ruedas y dar apoyo cuando la persona ha caído.

Situación de servicio y las escuelas en distintos países

Hoy en día existen escuelas en muchos países. En los EEUU hay más de 11 escuelas, en Francia 10, en el Reino Unido la GDBA tiene más de 14 centros en todo el país, en Alemania 5, en Australia 2, Corea, en Japón 5, en Nueva Zelanda 1, en la República Checa, en Sudáfrica 1, en Italia 3, Irlanda 1, en Polonia 2, en Bélgica 2, Holanda, Canadá 2, Noruega 2, Suiza, en Israel 2, en Rusia, en Argentina, México, Chile, Perú, Guatemala, Colombia, Uruguay y en España.

La observación del panorama internacional nos muestra, que la existencia de los centros de adiestramiento de perros son un signo de desarrollo económico y social. Los centros de adiestramiento de perros pueden ser considerados como indicadores del grado de desarrollo de los servicios de protección social. La diferentes formas jurídicas de las escuelas, en estos países, van desde Fundaciones u organizaciones benéficas que aceptan donaciones de empresas, del público en general y de los solicitantes de perro, a otras que obtienen financiación de los respectivos Gobiernos a través de Ministerios de Asuntos Sociales o de los seguros sanitarios. Algunas escuelas pertenecen o están financiadas por organizaciones filantrópicas de carácter internacional (Club de los Leones principalmente).

Características del perro de asistencia

Las primeras prácticas en adiestramiento tuvieron como referente al Pastor Alemán, puesto que era la raza más popular en las tierras teutonas. Actualmente se usan mucho, además del Pastor Alemán, el Labrador y el Golden Retriever. En cuanto al sexo, no hay diferencias entre machos y hembras, siendo ambos aptos para convertirse en el mejor instrumento de movilidad de una persona.

Los criadores intentan conseguir la genética perfecta por medio de cruces para, después, formar definitivamente al can. Físicamente, los perro deben guardar

unas condiciones perfectas, no superando nunca la talla mediana. Rasgos de carácter como la obediencia, la serenidad, sociabilidad y un carácter equilibrado, deben estar presentes en su personalidad.

Comienza la tarea

La primera etapa del aprendizaje del mismo depende de que exista una **familia educadora**. Se entrega a un voluntario un cachorro tras sus siete semanas de vida, y posteriormente se realiza su seguimiento con visitas mensuales al hogar de acogida. Al cumplirse el primer año, se lo retira de ese hogar para comenzar su instrucción.

Esta etapa es crucial para el perro porque es cuando comienza su **adaptación al medio** que le rodea. Del hogar voluntario depende su socialización y su grado de integración social pues debe acostumbrarse al transporte público, a las tiendas, al bullicio, a la limpieza de su hábitat y a relacionarse con el ser humano. Aprende a usar correa, a ser limpio en la casa, a no ser destructivo, es decir alcanza los niveles de obediencia básica. Por eso se exigen a los hogares voluntarios una serie de requisitos tales como no dejar al perro más de dos horas solo al día en la casa.

A los tutores se les facilita un carné especial para poder acceder a lugares a los que **no dejan entrar perros** y así darle sus primeras nociones de obediencia básica. Existe una prueba que se realiza durante el seguimiento del desarrollo del cachorro, consiste en un completo examen médico que determinará si el animal está en condiciones de transformarse en un perro de asistencia. Este programa de tutelaje termina cuando el perro cumple el año.

Inicio del adiestramiento

El adiestramiento tras el tutelaje dura hasta los **tres años de edad**. Durante este período el perro aprenderá a buscar un asiento para su dueño en el autobús, a pararse ante los semáforos, tomar objetos, a esquivar obstáculos, a detectar las escaleras, a caminar pegado al dueño, etc.

Los ejercicios van dejando cada vez más responsabilidad en manos del perro, que deberá aplicar su inteligencia en determinadas situaciones muy difíciles. El can es evaluado constantemente para comprobar y valorar sus aptitudes frente a las pruebas reales.

Juntos

Llega la hora de la verdad. La prueba de fuego real para el perro: su asignación a un miembro de la comunidad. El usuario y el perro serán sometidos a un proceso de acoplamiento de tres semanas para ver si su unión es apta.

La tarea de los formadores de perros guía no termina con el acoplamiento continúa durante todo el periodo de convivencia por medio de visitas de supervisión. El contacto con la institución no se pierde, puesto que pueden surgir necesidades diferentes u otro tipo de dificultad relacionada con la salud y el estado del perro.

El perro de asistencia es un instrumento de movilidad personal: intransferible y monoplaza, porque está educado y formado para un único dueño.

Es característico e identificatorio de un perro su arnés. Que consta de una pechera que rodea el cuerpo del animal y quizá un asa de metal que se ajusta en distintas posiciones de acuerdo a la comodidad del usuario o dueño.

En general se adiestra al perro para trabajar del lado izquierdo de la persona. Camina en paralelo a la misma, que se sitúa a la altura de los cuartos traseros del animal. Esto permite un tiempo de reacción de unos 2 o 3 segundos ante cualquier variación o advertencia del perro.

El acceso a espacios turísticos

En muchos países se ha legislado sobre los derechos y usos de estos animales. En realidad en la mayoría de dichas leyes se refiere a los “perros de asistencia” definiendo a los mismos como a los utilizados por personas con necesidades especiales, adiestrados especialmente para el acompañamiento, la conducción y la ayuda de estas personas. Los mismos deberán estar registrados ante el organismo que determine la autoridad competente a través de la reglamentación. Dicho organismo será el responsable del control sanitario de los animales y tendrá a su cargo la entrega de un distintivo identificatorio del perro que deberá llevar colocado en lugar visible.

Estos animales tienen un tratamiento especial ya que son considerados asistentes o acompañantes terapéuticos de las personas con necesidades diversas. Es por ello que la ley debe proteger el acceso de la persona con discapacidad, acompañada de un perro de servicio, a cualquier lugar de uso público, establecimientos gastronómicos, locales comerciales, oficinas del sector público y privado, lugares de ocio y tiempo libre, centros deportivos y culturales, establecimientos de enseñanza pública o privada, establecimientos religiosos, centros sanitarios y asistenciales.

Establecimientos hoteleros, albergues, campamentos, bungalows, apartamentos, balnearios, campings y establecimientos en general destinados a proporcionar, mediante precio, habitación o residencia a las personas, así como cualesquiera otros lugares abiertos al público en que se presten servicios directamente relacionados con el turismo.

Todo transporte público o privado de pasajeros, en sus diversas modalidades, y las áreas reservadas a uso público en las correspondientes terminales o estaciones que utilicen los diferentes medios de transportes mencionados.

La persona con discapacidad no puede ser obligada a pagar una suma extra de dinero por acceder con su perro a alguno de estos medios de transportes ni condicionado al otorgamiento de ninguna clase de garantía, salvo que incurra en un gasto adicional. Por ejemplo, si la persona que viaja en un bus junto a su perro guía, de señal o de servicio, impide el uso de otro asiento por la presencia del perro, deberá necesariamente pagar dicho asiento. El acceso a los medios de transporte aéreo se rige por la normativa vigente en esta materia.

Los instructores certificados podrán igualmente viajar con un animal de servicio en cabina y con las mismas condiciones. Irán provistos de bozal si viajan en cabina. No ocuparán asiento, viajando junto al pasajero en el lugar que menos molesten al resto del pasaje.

Cabe destacar que el adiestramiento de este tipo de perros puede costar varios miles de dólares, ya que implica un largo proceso de selección, preparación y evaluación de los animales. En efecto, los perros de asistencia no sólo deben saber cumplir bien las instrucciones de sus dueños, sino también, en ocasiones, actuar en contra de éstas, si le van a causar daño. Por ello, la ley en general establece que el que cause alguna herida, trauma o la muerte injustificada a un perro de asistencia, puede ser obligada al pago de las cuentas veterinarias y de los costos de reemplazo del perro a su dueño, sin perjuicio de la responsabilidad civil indemnizatoria que le corresponda. Cabe destacar que no todos los países poseen leyes de este tipo, y en algunos lugares teniéndolas no se cumplen.

Cómo actuar ante un perro de servicio

La ayuda a personas con discapacidad por el perro, combina aptitudes del mismo como animal de trabajo y de compañía. Sin embargo, mientras están en función, no deben ser distraídos. No podemos tratar a un perro de servicio como a cualquier otro perro mientras está trabajando. Si queremos acariciar a un perro de servicio, deberemos contar antes con la autorización de su propietario.

Porque para poder guiar en forma adecuada, el perro debe tener los cinco sentidos y dedicar todo a su atención a la tarea que lleva a cabo. Al acariciarlo podríamos provocar que se distrajera, hecho que podría tener graves repercusiones para la persona a la que acompaña.

Los perros realizan su función en la calle. Una vez en casa, el perro se convierte en un animal de compañía como cualquier otro. Cariñoso, juguetón y hasta travieso, el perro se comporta hacia su propietario y hacia el resto de las personas de la familia de la misma forma que lo hace cualquier otro perro. La fundación ONCE propone un decálogo del comportamiento ciudadano ante la presencia de un perro-guía:

- ✓ No me des de comer. Tampoco silbes ni me llares cuando estoy trabajando.
- ✓ Si quieres saludarme pregunta primero a la persona.

- ✓ No dejes tu perro suelto cerca de mí. Intenta controlarlo.
- ✓ Para dar una indicación a mi dueño, no tires de la correa ni me agarres del arnés.
- ✓ Recuerda que soy los ojos de una persona. No impidas mi paso a los establecimientos ni transportes. La ley me ampara.
- ✓ No me tengas miedo. Ni soy agresivo ni transmito enfermedades.
- ✓ Si cuando vas conduciendo ves que intento cruzar, ten precaución y para a una distancia suficiente para no asustarme.
- ✓ Facíltame una ubicación cómoda en los transportes públicos.
- ✓ Somos perros limpios. El pipí y las cacas siempre lejos de las aceras en los lugares adecuados.

Aunque los beneficios que, los Perros de Servicio tienen sobre las personas con discapacidad, está demostrado por la comunidad científica, ver cómo estos efectos pueden apreciarse desde el primer día en el que el perro pasa a vivir con su usuario. En este sentido el sector turístico debe proporcionar los servicios necesarios para estos usuarios y sus animales que, además de ser una compañía es una ayuda técnica más, que la persona con discapacidad puede utilizar para hacer de su viaje una experiencia más cómoda, segura y autónoma.

Bibliografía

- Benigno Paz, (2014); La Historia del perro Guía, Kns ediciones
- Bocalan Argentina www.bocalanargentina.com
- Fundación ONCE <http://perrosguia.once.es/>
- Laloma, Miguel coord. (2005); "Ayudas Técnicas y Discapacidad". Elaborado por AUPA. Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, CERMI.
- Ley Nacional N° 26.858. Personas con discapacidad acompañadas por Perro Guía o de Asistencia. Argentina, 2013.
- http://www.ecured.cu/index.php/Perro_de_asistencia
- <http://www.deperros.org/miscelanea/perrosdeasistencia.html>
- <http://www.iberia.com/ar/viajar-con-iberia/animales/?language=es>

Liliana Valli

- Directora del Departamento de Turismo Accesible - Fundación Turismo Para Todos
- E-mail: valli@iclaro.com.ar



Universidad
Nacional
de Quilmes

Universidad Nacional de Quilmes
www.unq.edu.ar
t.: 4365 7100
Roque Sáenz Peña 352 / Bernal
Buenos Aires / Argentina