



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Fiorino, Fernanda

# Empresas turísticas de ciudades fronterizas : estrategias de reconversión y diferenciación



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Fiorino, F. (2013). *Empresas turísticas de ciudades fronterizas. Estrategias de reconversión y diferenciación. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes*  
<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/128>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **Empresas turísticas de ciudades fronterizas: estrategias de reconversión y diferenciación**

*TESIS DE MAESTRÍA*

**Fernanda Fiorino**

fernandafiorino@hotmail.com

### **Resumen**

El entorno o contexto en que se encuentra inserta una empresa en general, y una turística en particular, cambia, algunas veces en forma lenta, previsible. Otras veces, sin embargo, dichos cambios no pueden preverse, son bruscos, y dejan a toda organización sin posibilidades de dar una respuesta inmediata.

Lo ocurrido en el país en general a raíz de la crisis del año 2001 y las consecuencias que esto trajo aparejado, y en el entorno en que se encuentra inserta la localidad fronteriza de Santo Tomé en particular, plantean la necesidad de conocer cómo han reaccionado las empresas del rubro alojamiento, es decir, qué estrategias han empleado para hacer frente a la crisis

Ante las transformaciones en el entorno las empresas pueden reaccionar de diferente manera: indiferencia, resistencia y adaptación, generando así un comportamiento adaptativo (sobreviven y se adaptan a las nuevas condiciones) o un comportamiento proactivo (convierten debilidades en fortalezas y tratan de reducir las amenazas para transformarlas en oportunidades).

Dentro de este contexto se encuentran inmersas las empresas, obligando a los directivos a revisar o desarrollar estrategias competitivas para lograr un posicionamiento en el mercado. La ventaja competitiva es una de las fuentes de mayor rentabilidad de las empresas. La liberación de mercados y la apertura de las fronteras, entre otros factores, determinan una mayor competitividad entre las empresas en todos los sectores, lo que hace necesario diferenciarse de los competidores. Por consiguiente, será de vital importancia para la empresa establecer una ventaja competitiva, realizar las acciones necesarias, definiendo las políticas adecuadas, para obtener una clara diferenciación.

Estamos frente a un nuevo consumidor turístico, más experimentado y exigente. Debido a ello es importante que las empresas del sector adopten a la calidad del servicio como filosofía de trabajo. Esto, a largo plazo, redundará en beneficios: ventaja competitiva y mejor y sólido posicionamiento.

Adoptar un sistema de gestión de calidad es parte de las decisiones estratégicas de la empresa, pudiendo redundar en enormes beneficios, como ser el logro de ventaja competitiva. Un SGC es un método, una forma de trabajo, que, mediante los requisitos especificados, asegura la conformidad de los servicios y productos.

**Palabras clave:** empresa, contexto, crisis, frontera, estrategia, ventaja competitiva, calidad.

## **Agradecimiento**

Haber culminado esta etapa no sería posible sin el acompañamiento de muchas personas: mi hijo Nicolás, quien llegó a nuestra vidas en pleno desarrollo de la maestría, y mi compañero de vida, Sebastián, que se bancaron ausencias, nervios y siempre estuvieron apoyándome y acompañándome...

Mis padres y hermanos. GRACIAS!

Marina, quien me acompañó y guió en la obtención del título de grado y ahora de posgrado, profesional de una calidad indiscutible pero lo más importante, una gran persona.

Mi codirector Rodrigo, quien estuvo guiándome en esta etapa. Finalmente, gracias a Dios!

## Índice

### Introducción

#### Objetivos

#### 1- Marco Referencial

- 1.1- Ubicación geográfica
- 1.2- Situación de ciudad fronteriza
- 1.3- Crisis del año 2001: contextualización nacional y regional

#### 2- Marco teórico

- 2.1- La empresa turística: su interacción con el entorno
- 2.2- El entorno y los cambios
- 2.3- Análisis estratégico del entorno: estrategias competitivas
- 2.4- Calidad como ventaja competitiva
- 2.5- La calidad como instrumento para la gestión

#### 3- Marco metodológico

- 3.1- Tipo y nivel de investigación
- 3.2- Unidades de análisis
- 3.3- Unidades de relevamiento
- 3.4- Criterio de selección de muestra o caso/s
- 3.5- Instrumentos y técnicas de recolección de datos
- 3.6- Estrategia de triangulación

### CAPITULO 1

#### 4- Oferta y Demanda

- 4.1- Relevamiento de la oferta de alojamiento
  - 4.1.1- Características generales
  - 4.1.2- Síntesis de la oferta de alojamiento
- 4.2- Relación con la competencia
- 4.3- Demanda
  - 4.3.1- Síntesis de la demanda de alojamiento
- 4.4- Competitividad del destino
  - 4.4.1- Análisis competitivo

### CAPITULO 2

#### 5- Crisis y su efecto sobre las empresas. Estrategias

- 5.1- Santo Tomé: crisis y efecto sobre las empresas
- 5.2- Estrategias empleadas por las empresas para subsistir luego de la crisis: posibilidades y restricciones para hacer innovación comercial, ganar nuevos mercados

### CAPITULO 3

#### 6- Calidad como ventaja competitiva

- 6.1- Gestión de la calidad en las empresas hoteleras de Santo Tomé

## 6.2 - Propuesta de lineamientos de gestión de calidad

### **Conclusiones**

### **Bibliografía**

### **Índice de Mapas**

### **Índice de Gráficos**

### **Índice de Fotografías**

### **Índice de Tablas**

### **MAPAS**

Mapa N° 1: localización de Santo Tomé

Mapa N° 2: Santo Tomé en el Mercosur

Mapa N° 3: Plano Santo Tomé

Mapa N° 4: Ruta de los Jesuitas – Pcia. de Corrientes

Mapa N° 5: Corredores Turísticos Provincia de Corrientes

### **GRAFICOS:**

Gráfico N° 1: Establecimientos s/ clase y categoría

Gráfico N° 2: Establecimientos anteriores y posteriores al año 2001.

Gráfico N° 3: Cantidad de habitaciones

Gráfico N° 4: Evolución de la cantidad de habitaciones

Gráfico N° 5: Servicios complementarios

Gráfico N° 6: Registro de reservas

Gráfico N° 7: % Ocupación actual

Gráfico N° 8: Publicidad y Promoción

Gráfico N° 9: Administración

Gráfico N° 10: Cantidad de personal

Gráfico N° 11: Procedencia Turistas

Gráfico N° 12: Turistas según sexo

Gráfico N° 13: Grupos etarios

Gráfico N° 14: Motivo del viaje

Gráfico N° 15: Medio de transporte utilizado

Gráfico N° 16: Medio información de compra

Gráfico N° 17: Ingresos

Gráfico N° 18: Grado de afectación crisis

Gráfico N° 19: Cantidad de personal (Antes y después de la crisis)

Gráfico N° 20: Estrategias durante y posterior a la crisis

Gráfico N° 21: Matriz de Ansoff

Gráfico N° 22: Percepción de la calidad por los empresarios

## **FOTOGRAFIAS**

Fotografías N° 1 y 2: construcción del Puente de la Integración Santo Tomé- San Borja

Fotografía N° 3: Puente de la Integración

Fotografía N° 4: Puente de la Integración

Fotografía N° 5: Hotel ACA Santo Tomé

Fotografía N° 6: Hotel Alvear

Fotografía N° 7: Hotel Brasil

Fotografía N° 8: Hotel Pucará

Fotografía N° 9: Hotel Colonial San José

Fotografía N°10: Hotel Frontera

Fotografía N°11: Hotel Condado

Fotografía N°12: Las Casitas de Santino

Fotografía N°13: Las Cabañas

Fotografía N° 14: Hospedaje Del Salvador

Fotografía N° 15: Apart Hotel San Martin

Fotografía N° 16: Acceso desde Puente Internacional

Fotografía N° 17: Acceso principal sobre ruta Nac. 14

Fotografía N° 18: Rio Uruguay en Santo Tomé

Fotografías N° 19 y 20: Reserva Natural

Fotografía N° 21: Carnavales- Febrero 2012

Fotografía N° 22: Festival del Folklore correntino- Noviembre 2012

Fotografías N° 23 y 24: Aduana- Enero 2012

## **CUADROS**

Cuadro N° 1: Alojamiento en Santo Tomé antes y después año 2001

Cuadro N° 2: Hotel ACA Santo Tomé

Cuadro N° 3: Hotel Alvear

Cuadro N° 4: Hotel Brasil

Cuadro N° 5: Hotel Pucará

Cuadro N° 6: Hotel Colonial Sna José

Cuadro N° 7: Hotel Frontera

Cuadro N° 8: Condado Hotel Casino

Cuadro N° 9: Las Casitas de Santino

Cuadro N° 10: Las Cabañas

Cuadro N° 11: Hospedaje El Salvador

Cuadro N° 12: Apart Hotel San Martin

Cuadro N° 13: Clasificación y categorización establecimientos Hoteleros Pcia. Corrientes

Cuadro N° 14: Procedencia

Cuadro N° 15: Ocupación

Cuadro N° 16: Tipo de grupo

Cuadro N° 17: Pernocte

Cuadro N° 18: Pernocte

Cuadro N° 19: Histórico vehículos internacionales

***“Siempre que intentemos poner en práctica algo nuevo, encontraremos la mayor resistencia dentro de la propia persona y dentro de nosotros mismos; si no somos capaces de vencer a ese enemigo, no habrá progreso”.***

Kaoru Ishikawa

Precursor de los Círculos de Calidad en Japón

## **Introducción**

El entorno o contexto en que se encuentra inserta una empresa en general, y una turística en particular, cambia, algunas veces en forma lenta, previsible. Otras veces, sin embargo, dichos cambios no pueden preverse, son bruscos, y dejan a toda organización sin posibilidades de dar una respuesta inmediata.

Lo ocurrido en el país a raíz de la crisis del año 2001 y las consecuencias generales que esto trajo aparejado, y particularmente en el entorno en que se encuentra inserta la localidad fronteriza de Santo Tomé, plantean la necesidad de conocer cómo han reaccionado las empresas del rubro alojamiento, es decir, qué estrategias han empleado para hacer frente a la crisis.

Ante las transformaciones en el entorno las empresas pueden reaccionar de diferente manera: indiferencia, resistencia y adaptación, generando así un comportamiento adaptativo (sobreviven y se adaptan a las nuevas condiciones) o un comportamiento proactivo (convierten debilidades en fortalezas y tratan de reducir las amenazas para transformarlas en oportunidades).

Dentro de este contexto se encuentran inmersas las empresas, obligando a los directivos a revisar o desarrollar estrategias competitivas para lograr un posicionamiento en el mercado. La ventaja competitiva es una de las fuentes de mayor rentabilidad de las empresas. La liberación de mercados y la apertura de las fronteras, entre otros factores, determinan una mayor competitividad entre las empresas en todos los sectores, lo que hace necesario diferenciarse de los competidores. Por consiguiente, será de vital importancia para la empresa establecer una ventaja competitiva, realizar las acciones necesarias, definiendo las políticas adecuadas, para obtener una clara diferenciación.

Estamos frente a un nuevo consumidor turístico, más experimentado y exigente. Debido a ello es importante que las empresas del sector adopten un sistema de gestión de calidad como filosofía de trabajo. Esto, a largo plazo, redundará en beneficios: ventaja competitiva y mejor y sólido posicionamiento.

Adoptar un sistema de gestión de calidad es parte de las decisiones estratégicas de la empresa, pudiendo redundar en enormes beneficios, como ser el logro de ventaja competitiva. Un SGC es un método, una forma de trabajo, que, mediante los requisitos especificados, asegura la conformidad de los servicios y productos.



Santo Tomé se encuentra ubicado estratégicamente en el corazón del Mercosur. Su situación de frontera con Brasil hace que la vida de ambas localidades estén ligadas e influenciadas por diversos aspectos: social, cultural, político, económico.

Se entiende por frontera al límite territorial que marca el fin de un estado y el comienzo de otro. Por su parte, ciudad fronteriza es una aglomeración urbana situada próxima a las fronteras de un Estado.

Como se mencionó anteriormente, en el año 2001 se produce la crisis económica de nuestro país con la consecuente devaluación del peso, hecho que marca un antes y un después en la vida económica, social, cultural de la localidad de Santo Tomé, y de la gran mayoría de ciudades fronterizas.

En lo que respecta a la actividad turística a nivel nacional, la crisis repercutió en forma directa sobre los servicios, particularmente sobre el transporte, la gastronomía y la hotelería. Una crisis implica una modificación de estructuras en un determinado ámbito o sistema. Se identifican dos etapas:



Durante la primera etapa, inmediatamente después del colapso económico del país, como consecuencia de todos los disturbios sociales y de la incertidumbre reinante, se produce un cese general en las actividades, con la consecuente reducción del turismo emisor.

Pasado un tiempo, la actividad, tanto turística, como económica en general, comienza lentamente a reactivarse, con la devaluación del peso argentino, esta moneda pasó a ser más accesible para los extranjeros, permitiendo un aumento en el turismo receptivo. Esta reactivación, implicó también el aumento en las posibilidades de inversión en Argentina, principalmente en el rubro hotelería.

Poco tiempo antes de este período crítico -que lleva a reformular diversos factores, y que produce cambios en el contexto nacional y regional en general, y en las ciudades de frontera en particular-, en Santo Tomé se inaugura el Puente Internacional de la Integración que la une con la localidad brasileña de San Borja.

Estos dos acontecimientos trajeron aparejado un crecimiento económico enorme para el destino: nuevos comercios de rubros varios, ampliación y mejoras en otros existentes, aumento de la construcción.

A esto se suman dos grandes empresas que hacen pie en la localidad:

-  En el área educación, se instala la Facultad de Medicina de la Fundación Barceló.
-  En el área entretenimiento, se instala un casino, actividad prohibida en el vecino país.

Estas modificaciones y el nuevo contexto socio-económico del país, han llevado a un replanteo por parte de las empresas del rubro hotelero con el objeto de adaptarse al nuevo escenario. No se puede concebir una empresa que haga caso omiso a los cambios, el entorno

cambia, las empresas deben cambiar sino, están condenadas al fracaso.

Ante una realidad compleja y turbulenta, como lo es una crisis económica a nivel país, las empresas pueden reaccionar de variadas maneras, siendo las más comunes: indiferencia, resistencia y finalmente, adaptación. Sin dudas, quienes desarrollen estrategias adecuadas son las que podrán sobrevivir a una determinada situación crítica.

Todos los demás componentes de la organización pueden ser cambiados: procesos, métodos de trabajo, jerarquías, proceso de toma de decisiones, entre otros. Para efectivizar estos cambios se deberá concientizar al personal involucrado en todos los niveles de empleo, claro está que deberá comenzar por los niveles gerenciales. En el caso de Santo Tomé, donde prácticamente todas las empresas son PyMES con una sólida estructura organizacional basada en el núcleo familiar, este cambio debió generarse en los propietarios mismos, para, a partir de allí, bajar los lineamientos al resto de la estructura.

Interesa entonces en este trabajo, investigar qué estrategias utilizaron las empresas para adaptarse a los cambios de escenarios en ese nuevo clima de competitividad para las empresas del sector, y si dichas estrategias implicaron la utilización del algún instrumento de gestión que a su vez se haya convertido en ventaja competitiva.

## Objetivos

### Objetivo General:

- Analizar las estrategias empleadas por las empresas turísticas del rubro alojamiento de las ciudades de frontera con Brasil a partir del nuevo contexto económico de nuestro país luego de la crisis de fines de 2001, con la finalidad de proponer lineamientos de gestión de calidad que se conviertan en ventajas competitivas para estas empresas.

### Objetivos específicos:

- a) Relevar la oferta hotelera de la ciudad, diferenciando los establecimientos que están funcionando desde antes del 2001 y los que fueron construidos posteriormente a este período.
- b) Caracterizar y analizar la crisis que tuvieron que vivir estas empresas y de qué manera se vieron afectadas.
- c) Indagar sobre las estrategias empleadas por las empresas para subsistir luego de la crisis: posibilidades y restricciones para hacer innovación comercial, ganar nuevos mercados.
- d) Conocer si las empresas utilizan algún instrumento de gestión de calidad, indagando el por qué, las posibilidades de implementación y si son conscientes de las ventajas de su utilización.
- e) Proponer lineamientos de gestión que se conviertan en ventajas competitivas para estas empresas.

En base a los objetivos antes mencionados, se plantearon los siguientes supuestos:

- Esta crisis afectó a las empresas, tanto en su parte operativa como estratégica.
- Al no estar preparados para un cambio de tal envergadura, los empresarios tardaron mucho tiempo en darse cuenta de la situación.
  - Un número reducido de empresas han logrado subsistir a la crisis.
  - Las empresas en general mostraron un retroceso ligado a la crisis y una posterior recuperación luego de superada esa etapa.
  - La reactivación económica fue general en la localidad, y particularmente positiva para la actividad turística.
  - El crecimiento económico posterior a la crisis, aumentó las inversiones en hotelería.

- Estas inversiones fueron realizadas por personas del medio local, con capitales propios.
- Diversas empresas que sirven de apoyo para la actividad turística se han instalado en la localidad.
- Empresas dedicadas al rubro entretenimiento y juego han aprovechado el contexto y se han instalado en las ciudades de frontera.
- Luego de la crisis económica del país, y dado el tipo de cambio favorable respecto a la moneda del país vecino, los hoteles de la ciudad no han desarrollado estrategias, sino que han subsistido por el contexto económico favorable.
- Escasas empresas utilizan la tecnología como herramienta para ser competitivas.
- La mayoría de las empresas encuentran en la publicidad y la promoción el medio más importante para ganar nuevos mercados.
- Las empresas utilizan el potencial de recurso humano como principal herramienta para lograr una ventaja competitiva.
- Estas empresas no han empleado instrumentos de gestión de calidad.
- Los empresarios y/o gerentes de los hoteles desconocen las ventajas de los SGC.
- Las empresas presentan predisposición para la implementación de un SGC.

## 1-Marco referencial

### 1.1 Ubicación geográfica

La localidad de Santo Tomé se encuentra ubicada al noreste de la provincia de Corrientes, sobre el río Uruguay, a 340 km de la capital provincial (Corrientes). Es capital del Departamento homónimo, limitando al norte y oeste con el Departamento Ituzaingó, al sur con San Martín y General Alvear, al noreste con la provincia de Misiones, y al este con Brasil.

Mapa N° 1: localización de Santo Tomé



Fuente: [www.solocorrientes.blogspot.com.ar](http://www.solocorrientes.blogspot.com.ar)

## 1.2 Situación de ciudad fronteriza

Como se mencionara, Santo Tomé se ubica sobre la margen del río Uruguay, frontera hídrica que lo separa de la localidad de San Borja (Estado de Rio Grande del Sur, Brasil). Ambos países comparten una frontera de aproximadamente 1200 km de extensión. Son 27 los pasos de frontera que comparten, en tanto son 4 los puentes, entre ellos el que une las ciudades antes mencionadas: Puente Internacional de la Integración. El mismo fue inaugurado el 9 de diciembre del año 1997, siendo la primera concesión binacional realizada en el Mercosur y también la primera iniciativa entre países y el sector privado en América del Sur.

*Fotografías N° 1 y 2: construcción del Puente de la Integración Santo Tomé- San Borja*



*Fuente: Mercovia SA*

El puente es una representación material y simbólica de las economías que se integran y de ciudades que comparten un punto estratégico para el comercio.

*Fotografía N° 3: Puente de la Integración*



*Fuente: <http://solocorrientes.blogspot.com.ar/2010/06/fotos-santo-tome.html> 20/06/2011-10:55*

Fotografía N° 4: Puente de la Integración



Fuente: <http://solocorrientes.blogspot.com/2010/06/puente-de-la-integracion-data.html>- 20/06/2011- 10:45

Esta ubicación, además lo coloca en un lugar estratégico en el MERCOSUR. La formación de este mercado común entre estos países, sumado a Paraguay y Uruguay ha dado un impulso de relevancia a la región transfronteriza en general, tanto por el flujo de intercambios como por la modificación operada en la propia percepción del paso de frontera. Modificación que significa que –el paso|| –como se lo llamaba- dejó de ser visto como una barrera, una zona de defensa y/o separación entre dos estados, a ser visto como espacio de encuentro, interacción y cooperación. Ambas ciudades comparten relaciones de diversa índole: funcionales, sociales y culturales, que favorecen el intercambio diario entre las poblaciones y las actividades que se realizan a ambos lados de la frontera.

Mapa N° 2: Santo Tomé en el Mercosur



**Santo Tomé- Corrientes  
Argentina**

Fuente: [www.codigor.com.ar](http://www.codigor.com.ar)

### 1.3 Crisis del año 2001: contextualización nacional y regional

La crisis socio- económica argentina de fines del año 2001 no tiene su origen en el plazo inmediato, sino mas bien ésta sería el desenlace de arrastres de políticas económicas y sociales de larga data.

A comienzos de los años ´90 en Argentina se llevó adelante una política que se caracterizó especialmente por la convertibilidad de la moneda nacional –es decir: el peso argentino –equivalía|| al dólar estadounidense-, las privatizaciones de empresas del estado y el gran endeudamiento público.

La convertibilidad trajo, en la representación social de gran parte de la población, –la sensación|| de gran estabilidad, esto ayudó a contrarrestar los miedos de disparadas de dólar y sobre todo los procesos hiperinflacionarios que generaron la crisis del año 1989. No obstante, también con la convertibilidad, al tener una –moneda tan fuerte||, la industria nacional comenzó a perder competitividad, y era más conveniente importar que producir en el país, provocando el cierre de muchas empresas.

Por su parte, las privatizaciones generaron una gran cantidad de capital para el Estado, que, en parte, se utilizó para pagar deuda externa, lo cual le permitió contraer una nueva deuda. Por otro lado los ex empleados de las empresas, ahora privatizadas, no podían reinsertarse en el mercado laboral, ya sea por falta de calificación o por su edad.

Así, el cierre de muchas empresas e industrias nacionales y las privatizaciones de las empresas del estado provocaron –entre otras graves consecuencias- un considerable aumento de la desocupación que se sumaba a la ya existente.

Respecto del endeudamiento en el período 90-2001, fue el mayor registrado en tan corto plazo. Se tomaban créditos a los organismos internacionales de préstamos, no para inversiones sino para poder llevar adelante los gastos públicos, con tasas de intereses altísimas que hacían cada vez más difícil cumplir con los vencimientos de pago. Nueva deuda contraída que, entonces, se suma a la deuda externa anterior a esta etapa –dado que es un problema que la Argentina acarrea desde sus orígenes-.

En el año 1998 aparecen las primeras señales del fracaso de estas políticas, con una crisis en los mercados financieros y los altos porcentajes de desocupación y las dificultades para cumplir con los vencimientos de pago de deuda.

Llegado el año 2001 todos los problemas nombrados anteriormente eran aún mayores, a lo que se suma un gobierno con serios problemas de gobernabilidad ante una sociedad cada vez más descreída de todos sus representantes políticos.

Este gobierno con la finalidad –no lograda- de seguir tomando préstamos, llevó adelante una fuerte política de ajuste. A esto se agrega que la situación del país generó una gran fuga de capitales. Esto culmina con el estallido social del 20 y 21 de Diciembre y la renuncia del entonces presidente del país Fernando De la Rúa. Acto seguido se sucedieron en una semana



varios Presidentes y la cesación de pago de la deuda externa Argentina.

En este contexto, la Provincia de Corrientes en general ya venía desde el año 1999 inmersa en una profunda crisis social, política y económica, cuyo desenlace fue en el 2000 con intervención federal a los tres poderes y una compulsiva emisión de cuasi moneda que llevó a una debacle socioeconómica igual que el resto del país.







## 2- Marco teórico

### 2.1 La empresa turística: su interacción con el entorno






Partiendo de la definición clásica de la teoría económica que define a la empresa como una unidad económica que produce bienes y servicios para el mercado, se han establecido diferentes conceptos tendientes a idearla como un *sistema*, donde todos y cada uno de los elementos interactúan para lograr un objetivo común, y como una *organización*, entendida como una unidad social, formada por un equipo de personas, que en forma conjunta y continua, buscan alcanzar una meta en común.

Entonces, se define a la empresa como —una unidad económica y social, conformada por un conjunto de factores y elementos humanos, técnicos y financieros, que combinados y ordenados según cierta estructura organizativa, tiene como función abastecer a la sociedad de productos y servicios, que persigue distintos objetivos dependiendo de cada empresa, y que dirige una función directiva o empresario|| (Parra López y Calero García, 2006:36).

La empresa turística, si bien tiene características particulares, se define en términos generales según lo antes mencionado, siendo que su carácter de turística está dado por el consumidor al que se dirige, es decir, el turista. Esas características distintivas son las siguientes:

-  Localización próxima al recurso turístico
-  Campo de competitividad comprendido por los destinos
-  Estacionalidad de la demanda
-  Imposibilidad de almacenar productos terminados
-  Importancia del recurso humano
-  Elevadas Inversiones e inmovilización de capital

Estas empresas se pueden clasificar de diferentes formas: según su localización, forma jurídica, sector al que pertenece, entre otros. Camisón (1196) en Parra López y Calero García, 2006:40) clasifica de la siguiente manera:







-  Empresas de alojamiento
-  Empresas de restauración
-  Empresas de intermediación turística
-  Empresas de transportes turísticos y auxiliares
-  Empresas de oferta complementaria

Interesa particularmente a los fines de este trabajo, las empresas del rubro alojamiento, entendidas como aquellas empresas que mediante una prestación económica y profesional y en un espacio abierto al público, se dedican a ofrecer el servicio de alojamiento.

La empresa turística, al igual que todas las empresas, están insertas en un medio, un destino, un entorno que la afecta y al que afecta, es decir, que se produce una interacción constante. Saber que, ante algún cambio en el entorno -sea este de cualquier índole-, la empresa puede tener oportunidades de acuerdo a la estrategia que implemente oportunamente, es un requisito ineludible para subsistir y tener éxito.



—El entorno actual de las empresas turísticas suele ser calificado como incierto por lo continuos cambios tecnológicos, económicos, políticos y socioculturales que se producen en él, además de por la alta competitividad y las relaciones de poder que se producen dentro del sector.|| (Parra López y Calero García, 2006:54).



Este mismo autor, menciona los elementos del entorno general de una empresa turística, entendido como aquellos externos que la afectan de forma indirecta:

-  *Marco geográfico:* Orografía, insularidad, lejanía a mercados de factores o de consumo.
-  *Marco económico:* índice de crecimiento de una economía, tasa de interés, inflación, tipo de cambio.
-  *Marco tecnológico:* los avances tecnológicos inciden en la capacidad productiva y estratégica de toda empresa.
-  *Marco político-legal:* las normas legales vigentes en un país, pueden afectar a la empresa turística, impulsándola (oportunidades) o limitándola (amenazas).
-  *Marco sociocultural:* formado por los elementos del entorno donde opera la empresa y por las características de los consumidores. La actitud de hospitalidad es uno de los principales factores para que el turista logre una experiencia global.
-  *Marco ambiental:* desarrollar acciones socialmente responsables es una de las principales ventajas de una empresa, frente al entorno en el que se desarrolla, y frente a los consumidores.

Por lo general, estos elementos no actúan en forma individual, sino que la actividad de la empresa tiene consecuencias directas sobre varios de esos marcos.

Si bien, cada entorno tendrá particularidades de acuerdo, entre otras cosas, a la ubicación geográfica de la empresa, García y Medina (1998 en Parra López y Calero García, 2006:147) mencionan las características generales del entorno del sector turístico:

-  Creciente rivalidad competitiva entre las empresas turísticas de un mismo subsector.
-  Extremada variedad de viajeros, cada vez más exigentes.





-  Elevada interrelación entre todas las empresas que integran el sector turístico.
-  Extremada vulnerabilidad de la actividad turística ante cualquier cambio en el entorno.

## 2.2- El entorno y los Cambios

El entorno o contexto en que se encuentra inserta una empresa en general, y una turística en particular, cambia. En la historia de la humanidad los cambios son constantes, algunas veces se producen en forma lenta, previsible. Otras, sin embargo, no pueden preverse, son bruscos, y dejan a toda organización sin posibilidades de dar una respuesta inmediata.

El límite existente entre la empresa y el contexto además de efectuar transacciones en ambos sentidos, permite diferenciar el afuera y de la dentro de la organización, generando tanto oportunidades como amenazas que hacen poner en evidencia las debilidades y fortalezas internas de la empresa.

Según Emery y Trist (en Schlemenson, 2000) pueden mencionarse los siguientes tipos de ambientes o contextos organizacionales:

-  Apacible fortuito: cuando los recursos deseados por la organización están distribuidos aleatoriamente en todo el contexto y hay una probabilidad constante de descubrirlos mediante la exploración.
-  Apacible agrupado: el patrón de recursos es predecible en forma secuencial: acumulan en períodos de abundancia y reduce necesidades en períodos de escasez.
-  Perturbado reactivo: adquirir los recursos depende de las acciones de los actores. Promueve la competencia entre las organizaciones.
-  Turbulento: el afuera de la organización ingresa en el adentro y se rompen los límites de protección interna. (ej. -Casa Tomada||).

Puede afirmarse que el cambio —es una alteración de los componentes, relaciones e interrelaciones que integran un sistema y que lo colocan en una nueva situación de estabilidad aparente||. (Ortiz, 2003:7)

Estos cambios, al generar nuevas características en la demanda, pueden condicionar cambios dentro de la organización.

—La clave del cambio está en saber en qué momento debe asumirse para así poder contrarrestar sus efectos nocivos y poder transformarlos en un impulso de transformación.|| (Elorduy, 1993:61) Vazquez y Stering (2003:11) mencionan algunas condiciones que pueden ayudar a las empresas a reducir las amenazas frente a condiciones de inestabilidad:

- 📊 *“Generar una cultura proactiva al cambio que lo acepte como inevitable pero también como oportunidad y no sólo como amenaza o crisis.*
- 📊 *Generar un clima interno proclive a la confianza y no al temor o a la suspicacia.*
- 📊 *Comunicarse eficientemente con sistemas “neuronaes” y no meramente formales.*
- 📊 *Potenciar a sus integrantes a partir del otorgamiento de poder y autoridad (empowerment) en reemplazo de esquemas de control o sumisión.*
- 📊 *Trabajar en equipo en reemplazo de simples esquemas de asignación de funciones y división del trabajo.*
- 📊 *Fijar objetivos de crisis para el corto y mediano plazo en reemplazo de los esquemas del pasado ya probados como ineficaces.*
- 📊 *Facilitar la participación del personal y no su aislamiento.*
- 📊 *Explorar creativamente nuevos caminos en reemplazo de recorridos transitados que hoy se encuentren atascados.*
- 📊 *En síntesis, tratar de hacer viable la empresa reemplazando todo mecanismo, proceso o conducta que se haya probado ineficaz para hacer frente a las nuevas demandas del contexto y de los clientes.”*

La supervivencia y el desarrollo de las empresas dependen de su cultura y de la capacidad que tengan los directivos para afrontar los cambios. La imposibilidad de adaptarse a estos cambios, ha llevado a la desaparición de una cantidad importante de PyMEs en nuestro país.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), en las décadas del 80 y 90, el 75% de las PyMEs han dejado de funcionar, siendo el promedio de vida de una PyME en Argentina de siete años contra veinte a veinticinco años promedio de las empresas europeas.

### **2.3- Análisis estratégico del entorno: estrategias competitivas**

Como se expresara en párrafos anteriores, el entorno y las empresas interactúan y se influyen mutuamente. La empresa tiene la opción de elegir cómo actuar ante los cambios: indiferencia, resistencia y adaptación.

-Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas tales como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico y conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad. || Wallingre (2005:4)

Desde diversas disciplinas y diferentes autores han definido y analizado la competitividad, siendo en los últimos tiempos uno de los términos más empleados en la teoría económica. Existe, en términos generales un consenso donde se considera a la competitividad de una economía, como la capacidad de un sistema económico y sus agentes para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la explotación de bienes y servicios al exterior.

En referencia, Esser et al. (1994) indican que —la competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de la empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad||.

Tomando a las empresas como unidad de análisis, Bordas (1993), define a la competitividad como la —capacidad de una industria de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector de referencia y de forma sostenible, o sea: capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones superior al promedio, de manera razonable y capacidad de hacerlo con bajos costos sociales y ambientales||.

Para otros autores tales como Lever et al (1999), Begg (2002), Sobrino (2002), y Porter, analizan la competitividad desde el territorio, en tanto se considera un proceso de generación y difusión de competencias, que depende tanto de factores micro-económicos como de las capacidades que ofrece ese territorio para facilitar las actividades económicas.

Porter desarrolla una línea de investigación que puede enmarcarse en la denominada teoría de la competitividad estructural, a partir de la cual se pretende explicar la competitividad empresarial a partir de una serie de factores relacionados con el entorno económico general y con la política macroeconómica del gobierno, que acaban induciendo un resultado que es fruto de factores e interacciones complejas entre la empresa, la economía y el gobierno.

Porter (1991) indica que —la competitividad se determina por la productividad con la cual una nación, región o clúster utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital. La productividad fija los estándares de vida de una nación o región (salarios, retornos de capital, retornos a las dotaciones de recursos naturales)||.

Entre los valiosos aportes de este autor se destaca su modelo del **diamante de la competitividad** (Porter, 1991) para explicar los factores determinantes de las ventajas competitivas de las naciones, ya sean en determinados sectores de la economía o bien en segmentos determinados. En el mismo se relaciona el éxito de una empresa con una adecuada dotación de recursos básicos y avanzados —*Condiciones de los factores*—; una demanda sofisticada — *Condiciones de la demanda*—; con la presencia de sectores afines y relacionados —*Sectores relacionados y de apoyo*—, y con la estrategia, la estructura y la competencia de las empresas — *Estrategia, estructura y rivalidad*— y la dinámica dentro del diamante. Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las

empresas ubicadas en determinadas regiones (que denominará *clusters*).





Este modelo parte de la identificación de las condiciones de factores, que conforman el punto de inicio de las ventajas competitivas, e incluyen recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y tecnológicos. Las ventajas competitivas en un sector de la economía pueden estar dadas por la posesión de algunos de estos factores; del mismo modo, las fortalezas en otros sectores del diamante pueden resultar en desventajas respecto a los mismos. En este modelo, las condiciones de la demanda establecen la base competitiva para un sector. El Diamante también considera las industrias o sectores relacionados o afines, los cuales, al poseer sus propias ventajas competitivas, estimulan el sistema. El cuarto elemento del modelo lo constituye una estrategia, estructura y rivalidad firmes, que puede generar un clima de competencia que estimula la optimización de procesos.

Al Diamante de Competitividad, Porter le agrega dos variables adicionales: la posibilidad de ocurrencia de sucesos inesperados y la gobernabilidad, que pueden tener influencia relevante en los cuatro factores centrales del modelo.

Diversos autores intentan explicar por qué algunas empresas tienen más éxito que otras, aún actuando en el mismo entorno. El mayor aporte a esta línea corresponde a la *teoría de los recursos y capacidades* (Mahoney et al, 1990; Peteraff, 1990; Prahalad et al, 1990; Grant, 1991; Barney, 1991), que sostiene que las diferencias de éxito competitivo son provocadas principalmente por internos de la empresa.

Según esta perspectiva, la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único de recursos, difícilmente imitables por sus competidores, y que, al ser movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle, le conferirá una serie de capacidades o competencias distintivas. El desafío para la empresa es desarrollar su propia combinación de recursos para maximizar sus posibilidades de rentabilidad.


Porter, complementa el modelo mencionado con anterioridad mediante el Modelo de Rivalidad Ampliada, donde sostiene que el éxito de una empresa depende del efecto posicionamiento (posición relativa que la empresa ocupe en el mercado), y del efecto industria (recoge la influencia de las características estructurales del sector, poniendo un especial énfasis sobre este último). Según este modelo, la estructura de la competencia entre empresas de un sector, o entre destinos, depende de cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial (Porter, 1985)


-  Los competidores directos, que compiten por una misma necesidad con un mismo producto o tecnología.
-  Los productos o servicios sustitutos
-  El poder de negociación de los clientes
-  El poder de negociación de los proveedores

## La amenaza de aparición de nuevos competidores.

Estas fuerzas influyen sobre los precios, los costos, la inversión requerida para entrar o desarrollarse en un sector dado.

Porter (1995) afirma que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado, que fomenta la especialización y la eficacia local. En virtud de ello, son las ciudades los espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas, en la medida que posean o puedan detentar diferentes factores de atracción. Así, pueden identificarse dos tipos de ventajas competitivas:

 **Estáticas**, derivadas de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.

 **Dinámicas**, provenientes de la capacidad innovadora y emprendedora. Son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones, o redes de ciudades. Es en estas últimas donde el concepto de competitividad debe integrarse con el de cooperación.

El Modelo de Rivalidad Ampliada se completa con la identificación de barreras de entrada y salida. Las barreras de entrada están dadas por economías de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, y curva de aprendizaje o experiencia, y políticas gubernamentales. Las barreras de salida son: regulaciones laborales, activos poco realizables o de difícil reconversión, activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación, compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, barreras emocionales y restricciones sociales y gubernamentales, todos ellos factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector económico.

Haciendo referencia a las mencionadas ventajas competitivas creadas y dinámicas, las empresas turísticas para continuar siendo competitivas requieren adaptarse a las condiciones actuales del mercado, ofreciendo productos y servicios diferentes e innovadores, no estandarizados.

Las competencias de las empresas se adquieren a medida que las mismas van acumulando experiencia en el mercado, van conociendo tanto a sus clientes, la oferta de productos y servicios del propio destino, como así también a quienes ofrecen productos similares. Es decir que existe un aprendizaje interno de la empresa como externo del mercado, que puede ser el puntapié inicial para comenzar un proceso de innovación.

Un proceso de innovación como desarrollo de ventajas competitivas, puede entenderse como aquel que comienza con pequeños cambios a diferentes niveles, tanto a nivel de servicios o a nivel organizativo, repercutiendo en otros actores involucrados, tales como proveedores, clientes y/o competidores. Las respuestas de las firmas que apuntan a idear, planear e



implementar desarrollos y mejoras de productos y procesos, realizar cambios organizacionales, desarrollar nuevas formas de vinculación con el mercado, desarrollar procesos de cooperación y vinculación con otros agentes (redes) y/o instituciones se tornan más importantes para la creación de ventajas competitivas. (Boscherini y Yoguel. 2000: 134)

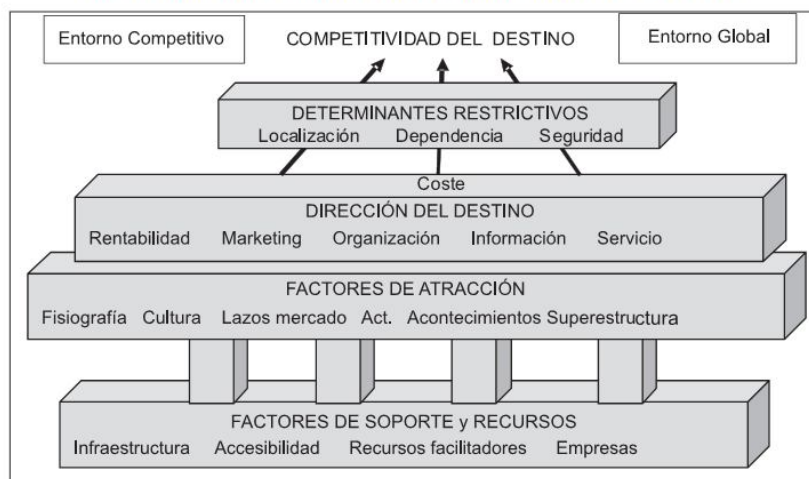
Toda empresa se encuentra inserta en un destino, al que influye y por el que es influido. Es decir, que la relación se produce en en ambas direcciones: por un lado, para que una empresa sea exitosa, puede aprovechar los beneficios y ventajas que le brindan el estar emplazada en un destino competitivo, y por otro, el que una empresa triunfe posibilitará aumentar la competitividad del destino, es decir, que se incluyen mutuamente.

Diversos autores han propuesto modelos para analizar la competitividad de destinos. Se destaca la definición de *Geoffrey Crouch y Brent Ritchie (2000)* en *Gonzalez, R. y Mendieta, M (2009)* quienes la refieren como *“la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social”*.

Este modelo plantea que la rentabilidad de un destino depende fundamentalmente de los llamados factores de atracción. Son los recursos naturales, los que inducen a los turistas a realizar un viaje. Estos factores son el núcleo del modelo y componen los elementos primarios del atractivo del destino. Dentro de ellos se destacan: fisiografía, cultura e historia, lazos con el mercado, actividades, acontecimientos especiales y superestructura.

Para facilitar el desarrollo de la actividad turística, además se necesitan una serie de factores como son los recursos de soporte, y los recursos facilitadores, el espíritu empresarial y la accesibilidad. Una adecuada implementación de políticas públicas y la imprescindible orientación de de todas aquellas actividades que pueden reforzar el atractivo de los recursos naturales y los factores de atracción y mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte, son imprescindibles para lograr un análisis completo de la competitividad del destino.

## EL MODELO DE COMPETITIVIDAD DE CROUCH Y RITCHIE



Fuente: González, R; Mendieta, M. Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos.

Retomando la competitividad de las empresas insertas en los destinos, las mismas deben revisar o desarrollar estrategias competitivas para lograr un posicionamiento en el mercado. Formular una estrategia implica tomar decisiones sobre qué hacer y cómo hacer, es decir, un proceso que comprende el involucramiento de toda la organización.

Diversos autores han definido estrategia. Ansoff (1976:135) -La estrategia es una regla para tomar decisiones. Por su parte, Porter (1982:55) menciona que -una estrategia consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa||.

Dentro de las estrategias competitivas se encuentran las estrategias corporativas y las estrategias genéricas. Las primeras son las que tienen por finalidad diseñar la combinación de negocios de la empresa. Comprende todas las posibilidades de estrategias de crecimiento de las empresas turísticas.

Vazquez y Stering (2003:169) citan que -a partir de los planteamientos de Ansoff (1983), Bueno (1987) y Penrose (1962) se puede destacar una tipología de estrategia de crecimiento, en función de lo que se pretenda lograr con el mismo||:

- *Crecimiento cero o mantenimiento de la posición competitiva*: busca que le empresa crezca, como mínimo, lo mismo que el sector turístico.
- *Crecimiento en el sentido estricto*: crecimiento en sí mismo.
- *Reestructuración y reconversión*: estrategias de crecimiento ante situaciones de crisis.

## 2.4- Calidad como ventaja competitiva

Ansoff (1976) propone una clasificación de estrategias de crecimiento a partir de combinar producto y mercado de la empresa:

- *Penetración de mercados*: intentar aumentar la venta de productos actuales en los mercados actuales
- *Desarrollo de mercado*: buscar introducir los productos en nuevos destinos o segmentos.
- *Desarrollo de producto*: aumentar las ventas en mercados actuales mediante mejorados o nuevos productos.
- *Diversificación*: introducir productos nuevos en mercados nuevos. Pertenecen a este tipo las estrategias de integración, entendidas como aquellas que posibilitan el control de diferentes actividades que pueden tener importancia estratégica para la empresa.

Analizadas las estrategias corporativas, resta mencionar las estrategias genéricas, donde la empresa lo que busca es lograr una posición que le permita defenderse e influir sobre las fuerzas competitivas. Porter (1987) menciona las siguientes estrategias:

- *Estrategia de liderazgo en costos*: la empresa que selecciona esta estrategia entiende que puede obtener una ventaja competitiva debido a la existencia de posibles reducciones de costos, a través de diversas fuentes, por ejemplo: economías de escala, economías de aprendizaje, técnicas de producción, entre otros. Cuantas más fuentes utilice, mayores posibilidades de éxito de la estrategia, y por lo tanto, menor vulnerabilidad a los cambios del entorno.
- *Estrategia de diferenciación*: implica que el servicio sea percibido por el mercado como único. Esas diferencias pueden basarse en las características del producto, del mercado o de la empresa.
- *Estrategia de enfoque o especialización*: no pretende dirigirse al mercado completo, sino a un segmento específico, especializarse en un grupo determinado de consumidores. Implica las dos estrategias mencionadas con anterioridad, pero únicamente para el segmento de mercado escogido. que se hacía mención con anterioridad tendrán éxito si se basan en ventajas competitivas sustentables. Una empresa turística tendrá una ventaja competitiva si logra atraer al cliente y se defiende de las fuerzas competitivas mejor que sus competidores. Mediante sus estrategias competitivas, el gerente de una empresa puede utilizar sus fortalezas y

oportunidades para generar ventajas competitivas, que le permita, por un lado, estar por encima de la competencia, y otro, alcanzar el éxito deseado.

Kotler (2004) expresa que una ventaja competitiva debe satisfacer los siguientes requisitos:

- *Importante*. La diferencia aporta a los compradores objetivos un beneficio de gran valor.
- *Distintivo*. Los competidores no ofrecen la misma ventaja o la empresa puede ofrecerla de una forma distinta.
- *Superior*. La ventaja es superior a las de otras ofertas mediante las que el consumidor puede obtener el mismo beneficio.
- *Comunicable*. La diferencia es comunicable y visible para los compradores.
- *Única*. Los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia.
- *Asequible*. Los consumidores pueden permitirse pagar la diferencia.
- *Beneficiosa*. La empresa puede aplicar la ventaja competitiva obteniendo beneficios.

Iglesias (2007) expresa que el éxito en lograr la ventaja competitiva dependerá de que cada empresa determine las estrategias adecuadas para lo cual desde una perspectiva analítica se deberá:

- Identificar los recursos de la empresa determinando sus fortalezas y debilidades
- Determinar las capacidades de la empresa, detectando aquellas en las que puede ser mejor en comparación con su competencia.
- Evaluar el potencial que dichos recursos y capacidades tienen para generar beneficios, es decir, para crear, desarrollar y mantener ventajas respecto a la competencia.

Una vez realizado el análisis: se deberá seleccionar e implementar la estrategia más adecuada para aprovechar los recursos y capacidades de la organización en función de las oportunidades externas.

Una de las fuentes de rentabilidad mayor en la empresa es la ventaja competitiva, entendida como aquella ventaja que posee una empresa sobre otra que compite en el mismo mercado cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla.

La demanda turística moderna requiere cada vez mejores servicios. Estamos frente a un nuevo consumidor turístico, más experimentado y exigente. Debido a ello es importante que las empresas del sector adopten a la calidad del servicio como filosofía de trabajo. Esto, a largo plazo, redundará en beneficios: ventaja competitiva y mejor y sólido posicionamiento.

La calidad, no es un término abstracto, teórico o académico, sino que forma parte de nuestra vida cotidiana, y de la gestión de las organizaciones tanto públicas como privadas.

Diversos profesionales han aportado definiciones sobre calidad, término que fue evolucionando con el correr del tiempo. Se destacan por sus aportes: Walter Shewhart, William Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip Crosby.

**Walter A. Shewhart:** en el año 1924 fue el primero en realizar estudios sistemáticos sobre la calidad desarrollando métodos estadísticos.




**Armand V. Feigenbaum:** alrededor de 1949, en coincidencia con la finalización de la Segunda Guerra Mundial, comienza a desarrollar un concepto nuevo: el control de la calidad total. En él se incluye una gestión de la calidad más extensa que abarca todas las áreas de la empresa y que persigue la satisfacción plena de los clientes.

Durante esta época, importantes maestros de la calidad como **Edward Deming y Joseph M. Juran** participan y desarrollan el programa de gestión de la calidad. Durante el conflicto se avanza de forma considerable en los diferentes aspectos de calidad.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, los japoneses aprenden las técnicas de Control Estadístico de Procesos adoptándolas de forma rápida, primero como mera inspección, estableciendo tolerancias de calidad en los productos, para pasar, en una segunda fase, a controlar el proceso evitando los fallos en el producto final.

**Deming** establece un espiral de acciones para la mejora continua: Plan-Do-Check-Act - (PDCA)

**Jurán:** en el año 1954 visita Japón como consultor, realizando, al igual que Deming, conferencias y seminarios. Conocido por desarrollar la trilogía de la calidad, que comprende:

-  Planificación: incluye determinación de *clientes* (internos y externos), de las *expectativas* de los mismos, las que servirán para las especificaciones de los *productos y servicios*, desarrollo y optimización de los *procesos* que permitan obtener tales productos/servicios que satisfagan estas expectativas, así como los controles a realizar de tal manera que asegure la producción.
-  Control: comprende la toma de datos, comparación con respecto a las referencias dadas y la actuación sobre las diferencias.
-  Mejora continua: comprende actividades de análisis a partir de los resultados de calidad y su aplicación práctica para la mejora.

**Crosby:** en la década de 1960 lanza el concepto de cero defectos. Mediante un programa de 14 puntos para la gestión de la calidad introdujo el programa de mejora tratando de concientizar a las empresas para que centraran sus esfuerzos en la necesidad de obtener calidad. El objetivo consistía en suprimir gran parte de las inspecciones haciendo las cosas bien desde el principio.

El concepto de calidad evoluciona hacia **la Gestión de la Calidad Total**. Entre los


profesionales se destaca **Kaoru Ishikawa**, quien en 1943 crea el diagrama que lleva su nombre. Iglesias (2007) menciona los elementos claves de su teoría.


- 1- La calidad empieza con la educación y termina con la educación
- 2- El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- 3- El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
- 4- Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.
- 5- El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.
- 6- No confundir los medios con los objetivos
- 7- Primero poner la calidad y después fijar las ganancias a largo plazo.
- 8- La comercialización es la entrada y salida de la calidad.
- 9- La dirección no debe reaccionar negativamente cuando un subordinado da una opinión valiosa.
- 10- El 99% de los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis.
- 11- Información sin difusión es información falsa.


En la actualidad muchas empresas han adoptado una estrategia de gestión basada en la filosofía Kaizen, cuyo enfoque significa integrarse en un ciclo constante de cambio para mejorar, buscando la evolución continua de las personas y los procesos hacia formas más eficientes de trabajar.

El Kaizen es sinónimo de mejora continua, de búsqueda incesante de mejores niveles de desempeño en toda la organización en materia de calidad, costos, tiempos de respuesta, velocidad de ciclos, productividad, seguridad y flexibilidad.

En lo que respecta a la actividad turística, la OMT entiende a la calidad como: "el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural]]. OMT, en su sexta reunión de Varadero, Cuba, mayo de 2003. Este documento a su vez desagrega cada componen de la definición, dado que cada uno sugiere acciones concretas:

 Resultado: dado que la calidad es ofertada/recibida y percibida al mismo tiempo, se requiere la articulación armoniosa de todos los factores que intervienen en la experiencia turística.

 Proceso: significa que para alcanzar la calidad es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal.

 Satisfacción: introduce elementos subjetivos en la percepción de la calidad. Las exigencias y expectativas de los clientes varían según sus características.

🏠 Legítimo: los consumidores esperan recibir lo que les corresponde de acuerdo a lo que han pagado.

o La noción de necesidades está vinculada con la cuestión legitimidad, buscando la satisfacción de las necesidades básicas y vitales de las personas, las que no deberían jamás descuidarse.

o El término expectativas se refiere a la necesidad de comunicar y dar una percepción positiva de las características del producto al consumidor potencial. Las expectativas deben ser legítimas.

🏠 El término consumidor se refiere al consumidor final.

🏠 Precio aceptable sugiere que las expectativas del cliente se reflejarán en el precio, y que las sorpresas positivas no deberían exceder las posibilidades del prestador.

🏠 Las condiciones contractuales mutuamente aceptadas ha sido un concepto incorporado por indicación del sector privado. Está relacionado con la transparencia

🏠 Factores subyacentes determinantes de la calidad: sugiere que existen criterios comunes e irrevocables de calidad, los cuales son vitales para el consumidor independientemente de la categoría o clase de producto, establecimiento o servicio. Estos criterios establecen el nivel mínimo de protección al consumidor debajo del cual es imposible alcanzar la calidad y, si falla uno de ellos, disminuirá significativamente la calidad de la experiencia turística. Estos factores son: seguridad, higiene y accesibilidad.

🏠 Transparencia: se refiere al suministro y a la comunicación efectiva de información veraz sobre las características y cobertura del servicio y sobre su precio total.

🏠 Autenticidad: es el factor de calidad más difícil de alcanzar y más subjetivo. La autenticidad se determina dentro de un marco cultural y uno de sus resultados es diferenciar claramente el producto de otros similares.

🏠 Armonía con el ambiente: la armonía con el ambiente natural y antrópico (social, económico y cultural) se inscribe en el Turismo Sustentable. ||

Otro aspecto importante a considerar, y que puede constituirse en ventaja competitiva, siendo una de las bases para el logro de la calidad, es el involucramiento y participación de todo el equipo de trabajo. Primero, el gerente debe ser líder, asumir el compromiso y estar convencido del objetivo que se persigue. Segundo, inculcar esta nueva filosofía de trabajo, a todo el recurso humano del hotel.

El factor humano es clave, su grado de compromiso determinará el éxito del proceso. Debe existir una vocación real así como un sentido de respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.

En la medida que las organizaciones enfocadas al sector turístico tengan un mayor

compromiso con el alcance de la gestión de calidad del servicio y permanecer competitivos, mayor será su necesidad de desarrollar e implementar dentro de cada una de sus áreas una cultura de cambio, es decir, cultura de excelencia]]. Alcorta Verónica (2008:2)

## **2.5- La calidad como instrumento para la gestión**

En los últimos años la gestión de la calidad en el turismo en general, ha cobrado gran importancia. Primero se pensaba solo en la calidad en la prestación del servicio, hoy esa idea va mucho más allá, surge la necesidad de implementar sistemas más globales de gestión, alcanzando así a la gestión interna de la empresa.

Entonces, la gestión de la calidad implica afectara todos los ámbitos que forman parte de ella, es decir, que implica tanto la gestión interna como la externa.

La gestión interna comprende (Gallego, 2002):

- Gestión itinerante: en todos los ámbitos o áreas del establecimiento
- Gestión de estándares establecidos
- Gestión del valor para el cliente: gestionar buscando siempre la superación de las expectativas del cliente.
- Gestión de los recursos humanos: motivar al personal a través de formación y capacitación, trabajo en equipo, reconocimiento a su trabajo diario.
- Gestión del liderazgo: llevar adelante la innovación propuesta y motivar al personal para su concreción.
- Gestión de la mejora continua: es responsabilidad de todos mejorar y superarse día a día con el objetivo de lograr clientes más satisfechos.

Por su parte, la gestión externa comprende las relaciones con los proveedores, con la competencia y con la comunidad.

- Proveedores: se debe entablar una relación de cooperación y ayuda mutua, donde el respeto y la honestidad sean los valores que rijan esa relación comercial.
- Competencia: mantener una actitud abierta hacia la competencia, trabajando en forma conjunta y aprendiendo de ella.
- Comunidad: la relación entre la empresa y el medio se establece mediante el gerente.

El concepto de responsabilidad social empresaria guiará la conducta de la empresa en su vínculo con la comunidad en la que se encuentra inserta.

Adoptar un sistema de gestión de calidad es parte de las decisiones estratégicas de la empresa, pero como ya se mencionara puede redundar en enormes beneficios, como ser el logro de ventaja competitiva. Un SGC es un método, una forma de trabajo, que, mediante los requisitos especificados, asegura la conformidad de los servicios y productos.



-El enfoque del sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que proporcionan productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un Sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco para la mejora continua con el objeto de aumentar la probabilidad de alcanzar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para ofrecer productos que satisfagan los requisitos en forma consistente]]. (ISO 9000:2000) Las normas ISO son las más aceptadas y empleadas a nivel mundial.

### 3- Marco metodológico

#### 3.1 Tipo y Nivel de Investigación:

El nivel de diseño de esta investigación será DESCRIPTIVO, dado que fundamentalmente tratará de caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. La reconversión como estrategia en las empresas, si bien es un tema que ha sido ampliamente estudiado y explorado, en este trabajo constituye una novedad ya que el caso particular estudiado alude a: una ciudad fronteriza.

Descriptivo en tanto se describirá, analizará e interpretará una situación (la de las empresas del rubro hotelero) en una circunstancia temporo-espacial determinada (en la localidad de Santo Tomé, tomando como eje temporal los finales del año 2001 y principios del 2002)

En determinados momentos la investigación será **exploratoria**, donde se indagarán aspectos como: competitividad, estrategias, ventajas competitivas, calidad, temática muy amplia y sujeta a diferentes consideraciones teóricas, por medio de la lectura e investigación bibliográfica.

También será —abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio|| (Sampieri Hernández, R; Fernández Collado, C; Baptista, L., 2006:20)

La investigación es CUALITATIVA, en tanto se describirán e interpretarán los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participant es. Dado que el investigador se desempeña en el entorno que será objeto de estudio, involucrará en el análisis sus propios antecedentes y experiencias.

Sampieri et. al (2006) mencionan que la *investigación cualitativa* proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aportan un punto de vista —fresco, natural y holístico|| de los fenómenos, así como flexibilidad.

#### 3.2 Unidades de Análisis:

- Empresas actuales del rubro hotelero.
- Empresas que ya no existen del rubro hotelero.

#### 3.3 Unidades de relevamiento:

- Para la Unidad de Análisis: *Empresas actuales del rubro hotelero* se definieron las siguientes unidades de relevamiento:
  - Propietarios
  - Administradores/gerentes
- Para la Unidad de Análisis: *Empresas que ya no existen del rubro hotelero* se definieron las siguientes unidades de relevamiento:

- Propietarios
- Personal jerárquico

### 3.4 Criterio de selección de muestra o caso/s

Se empleará un **Estudio de Caso**, considerado como uno de los principales métodos de la investigación cualitativa. Implica el examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno.

El objetivo primordial del estudio de casos es comprender el caso (estudio intrínseco).

Para ambas Unidades de Análisis se realizará un **muestreo No probabilístico**, en tanto se seleccionarán todos los establecimientos que acepten ser sometidos a análisis. Ese muestreo será **intencional o de conveniencia**, dado que se tiene fácil acceso a las unidades de relevamiento, los que serán seleccionados por el investigador directa e intencionalmente.

### 3.5 Instrumentos y técnicas de recolección de datos:

Sampieri (2006) menciona respecto a la recolección de datos en la investigación cualitativa

—Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias —formas de expresión|| de cada uno de ellos||.

La Recolección de los datos se realizará en el ambiente natural y cotidiano de los participantes, es decir, en los propios establecimientos hoteleros.

Para un primer acercamiento al tema objeto de estudio se efectuó una revisión de antecedentes, revisión bibliográfica, investigaciones relacionadas con el tema de estudio, información cuantitativa y cualitativa para caracteriza el destino.

Seguidamente, se definieron las técnicas de recolección de datos primarios en el trabajo de campo a realizar, siendo las siguientes:

#### 3.5.1- Entrevistas semi-estructuradas:

El objetivo de aplicar este instrumento se debe a que es una información difícil de observar. La entrevista puede ser aplicada en forma personalizada, cómoda y segura. A través de las entrevistas se obtendrá Información específica sobre características generales de los establecimientos, la situación en cuanto a personal, ocupación, servicios, y otros antes de la crisis del 2001 y posteriormente.

Se aplicarán en la segunda etapa del trabajo, luego del desarrollo teórico del mismo. Demandará aproximadamente 1 (un) mes.

Se basará en una guía de preguntas donde el entrevistador podrá agregar otras para

obtener mayor información de algún tema particular (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).

### 3.5.2-Observación:

Sampieri (2006) la observación —implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.||

Este instrumento se utilizará para complementar alguna información que pudiera escaparse durante la entrevista.

### 3.6 Estrategia de triangulación:

En la investigación social se enfatiza la utilización de distintos enfoques, herramientas e ideas para acercarse a la realidad y construir las respuestas a la información buscada. Intentando lograr cierto nivel de integración entre lo cualitativo y lo cuantitativo se usa en la investigación de las ciencias sociales y humanas una herramienta de gran eficacia: **la triangulación**.

En este trabajo se han empleado los siguientes tipos de triangulación:

- **Triangulación de datos:** dado que se han utilizado datos provenientes de diferentes fuente de información: datos estadísticos, fuentes primarias y secundarias (para la elaboración del problema de investigación, del marco referencial y del marco teórico). El objetivo de ello es enriquecer el conocimiento del contexto en que se desarrolla tema de estudio: las empresas del rubro hotelero de Santo Tome.

- **Triangulación metodológica:** la triangulación metodológica vincula dos métodos (cualitativo – cuantitativo) sobre un mismo objeto de estudio, tratando de superar las limitaciones que puede desprenderse de la aplicación de un solo método. La importancia del cruce entre ambos es para dar mayor validez al resultado, con la salvedad que se tiene que llegar a las mismas conclusiones sea uno u otro el que se aplique.

A las entrevistas semi estructuradas se podrá complementar con entrevistas con mayor grado de profundidad. Por su parte, también se utilizará observación no participante en un primer momento, antes de la participante.

## Capítulo 1

### 4- Oferta y demanda

Este capítulo atiende al objetivo específico de relevar la oferta hotelera de la ciudad de Santo Tomé: la caracterización del área de estudio, diferenciando los establecimientos que están funcionando desde antes del 2001 y los que fueron construidos posteriormente a este período. Del mismo modo se realiza una caracterización de la demanda.

Respecto de las fuentes primarias tomadas a efectos de recabar los datos se trabajó aplicando técnicas de observación, entrevistas y encuestas, además de recurrir también a datos provenientes de fuentes secundarias.

#### 4.1 Relevamiento de la oferta de alojamiento

La localidad de Santo Tomé concentra su oferta de alojamiento en varios establecimientos de diferente clase y categoría. La actividad se encuentra regulada en la provincia de Corrientes por el Decreto 530 del año 1980.

Algunas empresas datan de varios años, otras sin embargo, son de reciente construcción, que coincide justamente con la época de despegue de la localidad como destino turístico de paso y por ende, son posteriores a la crisis del año 2001.

A continuación se presenta el relevamiento con las características sobresalientes de cada uno, diferenciando los de antes del 2001 y los posteriores.

*Cuadro N° 1: Alojamiento en Santo Tomé antes y después año 2001*

Hasta 2001	A partir 2001	Cantidad de plazas
ACA		47
Alvear		19
Pucará		31
Hotel Brasil		50
	Las Cabañas	82
	Colonial San José	78
	Las Casitas de Santino	20
	Frontera Hotel	44
	Condado Hotel Casino	116
	Hospedaje El Salvador	20
	Apart Hotel San Martín	20

*Fuente: elaboración propia*

En el cuadro precedente se observa que del total de once establecimientos que existen en la actualidad, 4 son anteriores al año 2001-2 y los 7 restantes fueron inaugurados con posterioridad al mismo.

A continuación se analiza cada establecimiento en forma particular siguiendo las variables mencionadas en el marco metodológico y finalmente se presenta una síntesis de los mismos.

*Fotografía N° 5: Hotel ACA Santo Tomé*



**HOTEL ACA SANTO TOME**

*Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012*

*CuadroN° 2: Hotel ACA Santo Tomé*

		Antes 2001	Después 2001
<b>Características del Hotel</b>	<i>Categoría</i>	3 estrellas	
	<i>Ubicación</i>	Belgrano 950 (Barrio Cerro, de las márgenes del Río Uruguay)	
	<i>Antigüedad</i>	40 años	
	<i>Cantidad de Hab</i>	16	16
	<i>Tipos de Hab</i>	Dobles, triples y cuádruples	
	<i>Servicios complementarios</i>	Restaurante, piscina, estacionamiento, cancha tenis	Restaurante, piscina, wi fi, estacionamiento, cancha tenis
	<i>Sistema de Reservas</i>	Manual (por TE	Manual (por TE y por e-mail)
	<i>Recursos tecnológicos</i>		PC con conexión a internet wi fi
	<i>% de Ocupación</i>	30%	90% alta 30% baja
	<i>Publicidad y Promoción</i>	Estaciones de servicios y Hoteles ACA del país	-Estaciones de servicios Hoteles ACA del país -Portales web -Cartelería en vía publica
	<i>Política de precios</i>	Se fijan en función a los costos  Precios especiales para socios de ACA	Se fijan en función a los costos  Precios especiales para socios de ACA
	<i>Comercialización</i>	A través de los ACA de todo el país	A través del los ACA de todo el país
	<i>Recursos Humanos</i>	5	8 empleados (1 sereno-2 mucamas-2 restaurante-1 mantenimiento-2 recepcionistas)
	<i>Misión y visión</i>	No tiene definido	

Fuente: elaboración propia en base a relevamiento

*Fotografía N° 6: Hotel Alvear*

**HOTEL ALVEAR**



*Fuente: Fiorino, Fernanda. Marzo 2011*



Cuadro Nº 3: Hotel Alvear

Matriz de Datos			
Variables	Sub Variable	Antes 2001	Después 2001
<b>Características del Hotel</b>	Categoría	1 estrella	
	Ubicación	Av. Alvear 821 (sobre el acceso a la calle principal)	
	Antigüedad	15 años	
	Cantidad de Hab	10	13
	Tipos de Hab	Singles, dobles, triples, quintuples	Singles, dobles, triples, quintuples
	Caract. De Habitaciones	TV, baño privado	TV, baño privado,
	Servicios complementarios	Desayuno, cochera	Desayuno, cochera
	Sistema de Reservas	No trabajan con reservas	No trabajan con reservas
	Recursos tecnológicos	No poseen	No poseen
	% de Ocupación	30% promedio	Alta 100% Baja 50%
	Publicidad y Promoción	No se realizaba	Folletería Portales web gratuitos
	Política de precios	En función a los costos  Precios especiales para viajantes habituales	En función a los costos  Precios especiales para viajantes habituales
	Comercialización	En forma directa	A través de varios portales web gratuitos y en forma directa
	Recursos Humanos	4	5 ocupando puestos varios
	Misión y visión	No tienen definido	

**HOTEL BRASIL**

Fotografía N° 7: Hotel Brasil



Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012

Cuadro N° 4: Hotel Brasil

<b>Matriz de Datos</b>			
<b>Variables</b>	<b>Sub Variable</b>	<b>Antes 2001</b>	<b>Después 2001</b>
<b>Características del Hotel</b>	Categoría	1 estrella	
	Ubicación	Mitre 717 (centro, calle paralela a la principal)	
	Antigüedad	25 años	
	Cantidad de Hab	12	20
	Tipos de Hab	12 dobles	10 dobles y 10 triples
	Caract. De Habitaciones	TV, baño privado	TV, baño privado
	Servicios complementarios	Estacionamiento	Estacionamiento
	Sistema de Reservas	No se realizan reservas	No se realizan reservas
	Recursos tecnológicos	No posee	No posee
	% de Ocupación	35%	95% alta 30% baja

	Publicidad y Promoción		No realizan
	Política de precios	En base a la competencia	En base a la competencia
	Comercialización	No realizan	Radio
	Recursos Humanos	3	4
	Misión y visión	No tienen definido	

**HOTEL PUCARÁ**

Fotografía N° 8: Hotel Pucará



Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012

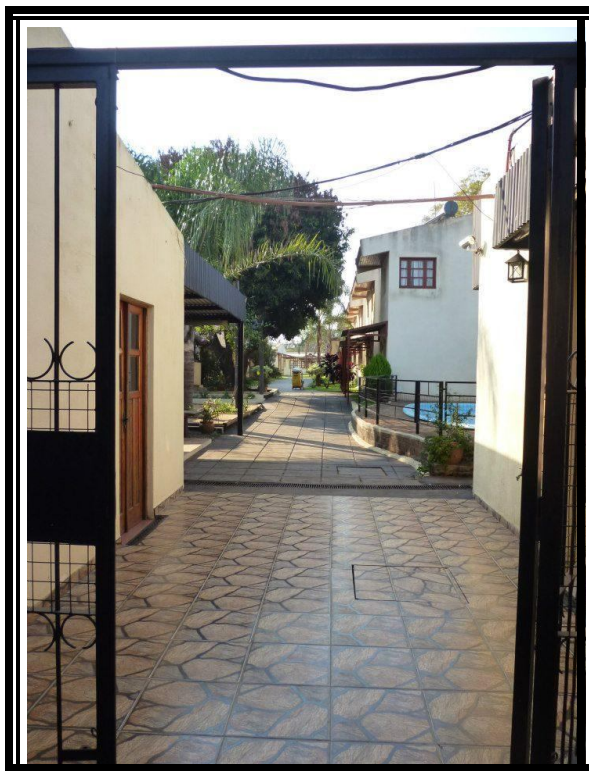
Cuadro N° 5: Hotel Pucará

Matriz de Datos			
Variables	Sub Variable	Antes 2001	Después 2001
<b>Características del Hotel</b>	Categoría	Hospedaje	
	Ubicación	San Martin 557 (sobre calle principal)	
	Antigüedad	18 años	
	Cantidad de Hab	8	10
	Tipos de Hab	dobles	Triples, dobles y

			quíntuples
	Caract. De Habitaciones	Baño privado, ventilador	Baño privado, algunas habitaciones con ventilador de techo y otras con aire acondicionado
	Servicios complementarios		Bar, desayuno
	Sistema de Reservas	No se realizan reservas	No se realizan reservas
	Recursos tecnológicos	No posee	No posee
	% de Ocupación	40%	90% alta 30% baja
	Publicidad y Promoción	No realizan	No realizan
	Política de precios	En base a la competencia	En base a la competencia
	Comercialización	Directa	Directa
	Recursos Humanos	2	3
	Misión y visión	No tienen definido	

**HOTEL COLONIAL  
SAN JOSE**

*Fotografía N° 9: Hotel Colonial San José*



*Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012*

*Cuadro N° 6: Hotel Colonial San José*

<b>Variables</b>	<b>Sub Variable</b>	<b>Después 2001</b>
<b>Características del Hotel</b>	Categoría	Sin categorizar
	Ubicación	Centeno 55 (calle de acceso desde el Puente Internacional)
	Antigüedad	4 años
	Cantidad de Hab	16
	Tipos de Hab	2 cuádruples 14 quintuples

	Caract. De Habitaciones	Dúplex con cama matrimonial en PB y 3 camas de una plaza en entrepiso. 2 habitaciones
		con cama matrim y 2 camas de una plaza. Frigobar, aire acondicionado frio-calor, TV por cable, wi fi, DDN DDI
	Servicios complementarios	Pileta, estacionamiento, restaurante, wi fi
	Sistema de Reservas	Mediante software hotelero. En forma personal teléfono, mail.
	Recursos tecnológicos	PC con conexión a internet, wi fi en todas las áreas, software hotelero
	% de Ocupación	95% alta 45% baja
	Publicidad y Promoción	Participación en ferias Portales web, cartelera en ruta y en caso urbano, web propia, folletería, radio
	Política de precios	Desc. Especiales para grupos
	Comercialización	Directa y a través de agencias
	Recursos Humanos	10 ( 4 recepcionistas, 2 restaurante, 3 mucamas, 1 mantenimiento)- Un profesional en turismo
	Misión y visión	Definidos y publicados en su página web

## HOTEL FRONTERA

Fotografía N°10: Hotel Frontera



Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012

Cuadro N° 7: Hotel Frontera

Variables	Sub Variable	Después 2001
<b>Características del Hotel</b>	Categoría	4 estrellas
	Ubicación	Centeno y Av. Patagonia (calle de acceso desde el Puente Internacional)
	Antigüedad	1 año
	Cantidad de Hab	14
	Tipos de Hab	Dobles, triples, cuádruples y quíntuples
	Caract. De Habitaciones	TE con DDN y DDI, TV Led por cable, somier, llaves magnéticas
	Servicios complementarios	Desayuno buffet Cochera, wi fi, pileta
	Sistema de Reservas	Mediante software hotelero. En forma personal teléfono, mail.

	Recursos tecnológicos	PC con conexión a internet, wi fi en todas las áreas, software hotelero, Te con DDN y DDI
	% de Ocupación	100% alta 80% Media 40% baja
	Publicidad y Promoción	Folleteria Pagina web
	Política de precios	Descuentos especiales con autorización de gerencia
	Comercialización	En forma directa y a través de empresas de viajes y turismo
	Recursos Humanos	12 (4 recepcionistas, 2 mucamas, 7 en restaurante)
	Misión y visión	Están en proceso de definición

*Fuente: elaboración propia*

*Fotografía N°11: Hotel Condado*

**HOTEL CONDADO**



*Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012*



Cuadro Nº 8: Condado Hotel Casino

<b>Variables</b>	<b>Sub Variable</b>	<b>Antes 2001</b>
<b>Características del Hotel</b>	Categoría	4 estrellas
	Ubicación	Patricio Bertrán 1050 (centro, a una cuadra de la plaza principal)
	Antigüedad	5 años
	Cantidad de Hab	58
	Tipos de Hab	54 doble (lujo y estándar) - 4 triples
	Caract. De Habitaciones	TV 21', amenities, llaves magnéticas, wi fi, DDN y DDI, frigobar, cajas de seguridad
	Servicios complementarios	Desayuno bufete, estacionamiento piscina, gimnasio, sauna seco, jacuzzi, lavandería, sala de masajes, bar, restaurante
	Sistema de Reservas	Mediante software hotelero. En forma personal teléfono, mail.
	Recursos tecnológicos	PC con conexión a internet, wi fi en todas las áreas, software hotelero, TE con DDN y DDI
	% de Ocupación	95% alta 30% Baja
	Publicidad y Promoción	Web propia, folletería
	Política de precios	Precios fijados por casa central, diferenciados en temporada alta y baja Tarifas corporativas Tarifas especiales grupo familiar
	Comercialización	Empresas de viajes mayoristas y minoristas Directa
	Recursos Humanos	17
Misión y visión	Si poseen	

Fotografía N°12: Las Casitas de Santino

**LAS CASITAS DE SANTINO**



Fuente: [www.lascasitasdesantino.com.ar](http://www.lascasitasdesantino.com.ar) 15/06/12, 9:35 hs

Tabla N° 9: Las Casitas de Santino

<b>Variables</b>	<b>Sub Variable</b>	<b>Después 2001</b>
<b>Características del Hotel</b>	<i>Categoría</i>	cabañas
	<i>Ubicación</i>	Ruta Nacional 14 Km 683 (sobre el acceso a ruta Nac. 121 que conduce al puente Internacional)
	<i>Antigüedad</i>	2 años
	<i>Cantidad de Hab</i>	5
	<i>Tipos de Hab</i>	Cuádruples
	<i>Caract. De Habitaciones</i>	Cama matrimonial y cama cucheta, baño privado, aire acondicionado
	<i>Servicios complementarios</i>	Desayuno, estacionamiento, pileta, restaurante, wi fi
	<i>Sistema de Reservas</i>	Manual (por mail y teléfono)
	<i>Recursos tecnológicos</i>	PC con conexión a internet para uso de los huéspedes, wi fi
	<i>% de Ocupación</i>	90% temporada alta 50% temporada baja
	<i>Publicidad y Promoción</i>	Portales web Folletería

		Web propia
	<i>Política de precios</i>	Se fija en función a los costos, diferenciando temporada alta y baja
	<i>Comercialización</i>	Directa
	<i>Recursos Humanos</i>	3 (1 mucama, 1 jardinero, 1 restaurante)
	<i>Misión y visión</i>	No poseen

## HOTEL FAMILIAR LAS CABAÑAS

Fotografía N° 13: Las Cabañas



Fuente: [www.lascabanashotel.blogspot.com.ar](http://www.lascabanashotel.blogspot.com.ar) 11/05/2012-14:35

Tabla N° 10: Las Cabañas

<b>Variables</b>	<b>Sub Variable</b>	<b>Después 2001</b>
<b>Características del Hotel</b>	<i>Categoría</i>	Cabañas
	<i>Ubicación</i>	Ruta Nacional 14 Km 685
	<i>Antigüedad</i>	9 años
	<i>Cantidad de Hab</i>	16
	<i>Tipos de Hab</i>	Cabañas para 3 a 7 personas
	<i>Caract. De Habitaciones</i>	TV por cable, teléfono,
	<i>Servicios complementarios</i>	Desayuno, restaurante, pileta, espacio para estacionamiento, wi fi
	<i>Sistema de Reservas</i>	Por teléfono y por mail, en forma manual.

		En temporada alta se fija las 20 hs como horario limite
	<i>Recursos tecnológicos</i>	Wi fi
	<i>% de Ocupación</i>	100% Alta 40% baja
	<i>Publicidad y Promoción</i>	Portales web
	<i>Política de precios</i>	Precios fijados en función a los costos
	<i>Comercialización</i>	Directa
	<i>Recursos Humanos</i>	6 (mucamas, mozo, jardinero, mantenimiento)
	<i>Misión y visión</i>	No tienen definido

Fotografía N° 14: Hospedaje Del Salvador



Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012

Tabla N° 11: Hospedaje El Salvador

Variables	Sub Variable	Después 2001
<b>Características del Hotel</b>	<i>Categoría</i>	Hospedaje
	<i>Ubicación</i>	Ruta Nacional 14 Km 686 (a 1000 metros del acceso)

		principal a la ciudad)
	<i>Antigüedad</i>	1 año
	<i>Cantidad de Hab</i>	6
	<i>Tipos de Hab</i>	4 cuádruples, 2 dobles
	<i>Caract. De Habitaciones</i>	Aire acondicionado, caloventores
	<i>Servicios complementarios</i>	No posee
	<i>Sistema de Reservas</i>	No posee
	<i>Recursos tecnológicos</i>	No posee
	<i>% de Ocupación</i>	85% alta 40% baja
	<i>Publicidad y Promoción</i>	No realiza
	<i>Política de precios</i>	En función a los precios de la competencia
	<i>Comercialización</i>	Directa
	<i>Recursos Humanos</i>	Familiar
	<i>Misión y visión</i>	No poseen definido

## APART HOTEL SAN MARTIN

Fotografía N° 15: Apart Hotel San Martin



Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012

Tabla N° 12: Apart Hotel San Martin

Variables	Sub Variable	Después 2001
<b>Características del Hotel</b>	Categoría	Apart Hotel
	Ubicación	San Martin 857
	Antigüedad	1 año
	Cantidad de Hab	5
	Tipos de Hab	Cuádruples
	Caract. De Habitaciones	Camas cuchetas
	Servicios complementarios	Desayuno
	Sistema de Reservas	Manual, por teléfono y personalmente
	Recursos tecnológicos	No poseen
	% de Ocupación	95% Alta 25% baja
Publicidad y Promoción	Portales web gratuitos	

	Política de precios	Costos
	Comercialización	Radio
	Recursos Humanos	3 (sereno, mucama, recepcionista)
	Misión y visión	No poseen

A continuación se analizan forma particular cada una de las variables antes mencionadas.

#### 4.1.1 Características generales:

##### a. Categoría:

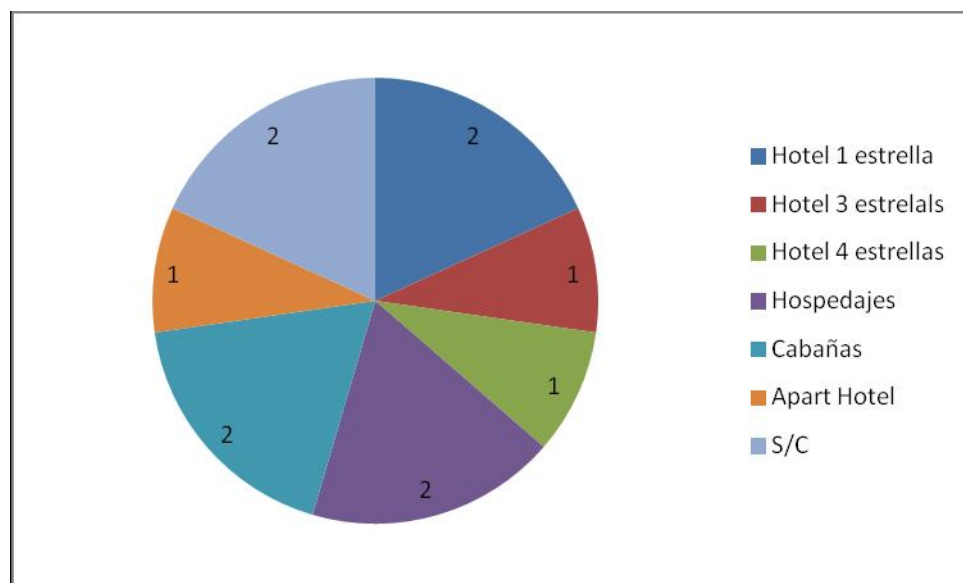
El Decreto N° 530 del año 1989 es la norma que regula los alojamientos turísticos en la Provincia de Corrientes. El mismo contempla las siguientes clases y categorías:

*Tabla N° 13: Clasificación y categorización establecimientos Hoteleros Pcia. Corrientes*

CLASE	CATEGORIA
Hotel	1 a 5 estrellas
Motel	1 a 3 estrellas
Hostería	1 a 3 estrellas
Bungalow	1 a 3 estrellas
Hospedajes	A – B
Apart Hotel	S/C

*Fuente: Decreto N° 530/89*

Gráfico Nº 1: Establecimientos s/ clase y categoría



Fuente: elaboración propia

Según se desprende del gráfico anterior, los establecimientos de la ciudad de Santo Tomé son:

- 4 hoteles, de los cuales 2 son de categoría una estrella, 1 de 3 estrellas y 1 de cuatro.
- 2 hospedajes, los cuales no se encuentran categorizados.
- Un Apart Hotel
- Dos cabañas
- Dos establecimientos sin categorizar.

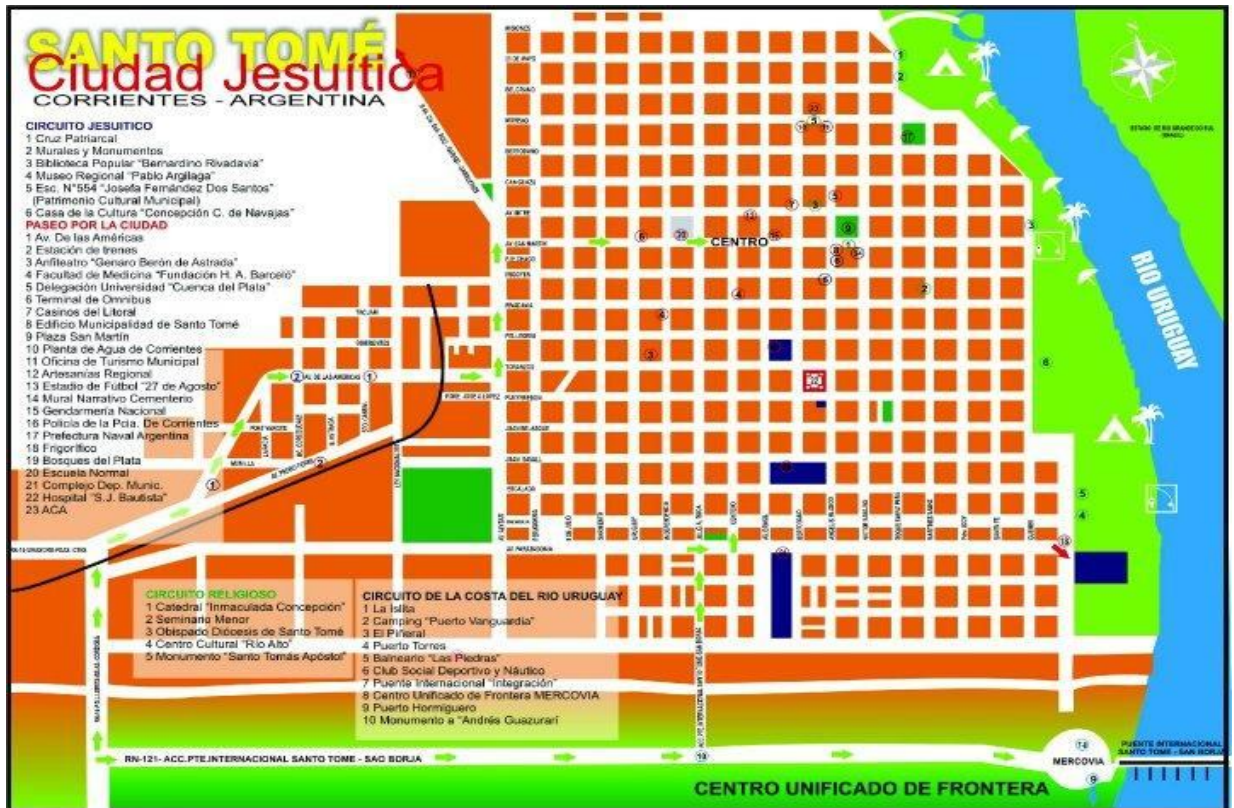
En referencia a este último punto, el propietario de uno de ellos ha manifestado que pasados cuatro años de su apertura, y a pesar de las sucesivas presentaciones de documentación ante el organismo de aplicación, si bien se realizaron desde el mismo algunas inspecciones, no han logrado que se asigne clase y categoría.

Consultado al personal de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Corrientes, han manifestado que se encuentran actualmente realizando una actualización de la base de datos que incluye relevamiento de los diferentes establecimientos, pero que es una tarea que demandará mucho tiempo dado que no cuentan con los recursos económicos y humanos necesarios para tal fin.



## b. Ubicación

Mapa Nº 3: Plano Santo Tomé



Fuente: Dirección de Deporte, Turismo y Cultura, Municipalidad de Santo Tomé

La ciudad de Santo Tomé posee dos accesos principales, ambos desde la ruta Nacional 14, vía de circulación que la comunica con el resto del país:

- Acceso principal, a través de rotonda de —la cruz||: accediendo desde Posadas, se ubica hacia la izquierda de la ruta.
- Acceso al Puente Internacional de la Integración, mediante ruta nacional 126: Accediendo desde Paso de los Libres, se ubica a la margen derecha de la ruta 14.

Próximos a ambos accesos, se localizan tres establecimientos: Hospedaje El Salvador, las Casitas de Santino, Las Cabañas.

Ya dentro de la ciudad, finalizando la vía que conduce a la misma desde la ruta 126 (que finalizada en la cabecera del puente) se localizan dos establecimientos (Colonial San José y Frontera Hotel) siendo paso obligado para quienes ingresan por esa arteria hacia el centro de la ciudad.

Dentro del centro mismo de la ciudad, se ubican cinco establecimientos, sea sobre la arteria principal (San Martín) o próximos a ella.

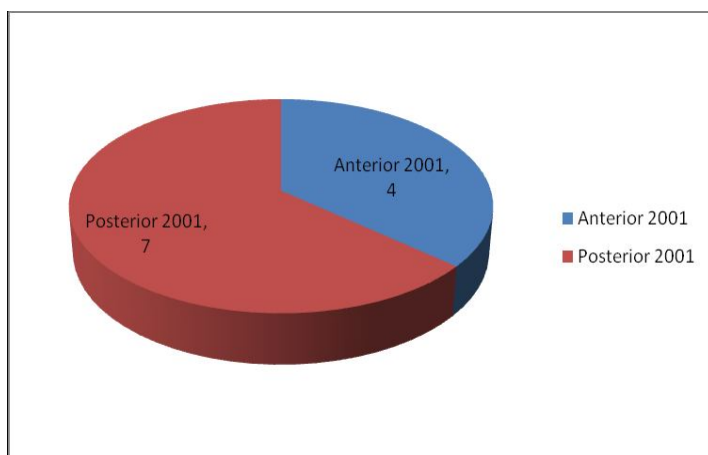
Mención aparte merece la ubicación del Hotel ACA, que si bien dista solamente unas 6

cuadras del caso céntrico, posee una ubicación privilegiada, dado que se erige sobre un cerro permitiendo una vista panorámica de todo el río Uruguay y el vecino país de Brasil.

### c. Antigüedad

Para analizar esta variable, se tomaron en cuenta los establecimientos que se encuentran desde antes del año 2001 y los que se construyeron posteriormente.

*Grafico Nº 2: Establecimientos anteriores y posteriores al año 2001.*

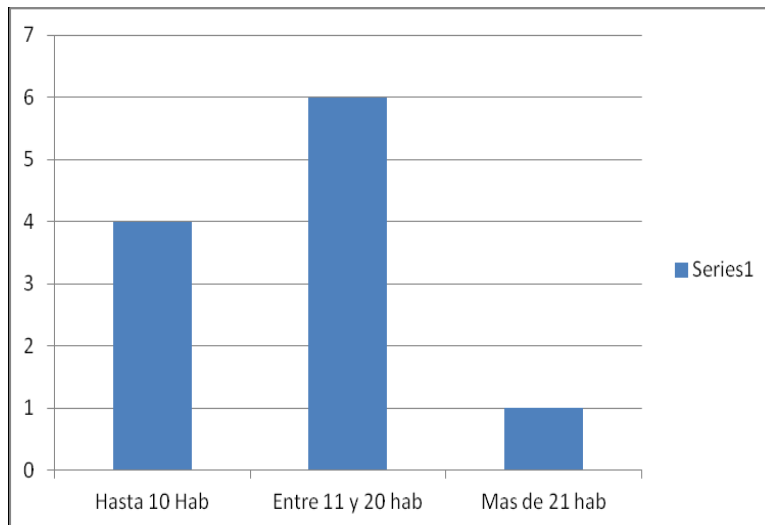


*Fuente: elaboración propia*

De lo expuesto, se desprende que la mayor cantidad de establecimientos se construyeron con posterioridad a la crisis de fines del año 2001 momento a partir del cual, dada una serie de factores ya mencionados, Santo Tomé comienza a surgir turísticamente. Dos de esos motivos son anteriores a ese año: instalación de la facultad de Medicina de la Fundación Héctor A. Barceló y construcción del Puente Internacional que lo une con San Borja, Brasil. Esto, sumado a la reactivación económica general del país en general y de las ciudades fronterizas en particular, hizo que muchos particulares hayan decidido invertir en la localidad en el rubro hotelero.

#### d. Cantidad de habitaciones

Gráfico N° 3: Cantidad de habitaciones



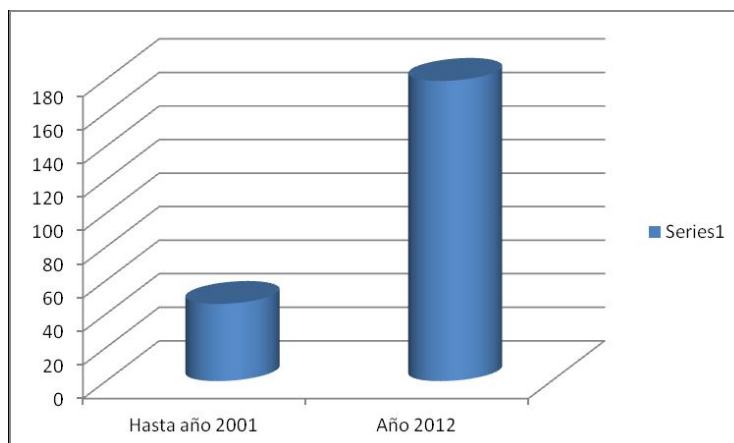
Fuente: elaboración propia

En general, la ciudad se caracteriza por poseer establecimientos pequeños, de no más de veinte habitaciones. Solo uno (Hotel Condado) supera esa cantidad, contando con 58 unidades.

En la actualidad totalizan 179 habitaciones, contra 46 que se contabilizan hasta el año 2001, representando un incremento del 379% en la cantidad de habitaciones.

En el gráfico siguiente se aprecia esta evolución.

Gráfico N° 4: Evolución de la cantidad de habitaciones



Fuente: elaboración propia

Este aumento, claro está, va acompañado de un incremento en la cantidad de plazas. Mientras hasta el año 2001 se contaba con 147 plazas, actualmente ese número asciende a 527, es decir, se cuenta con 380 plazas más, representando un aumento del 358,5%.

#### e. Tipos de habitaciones:

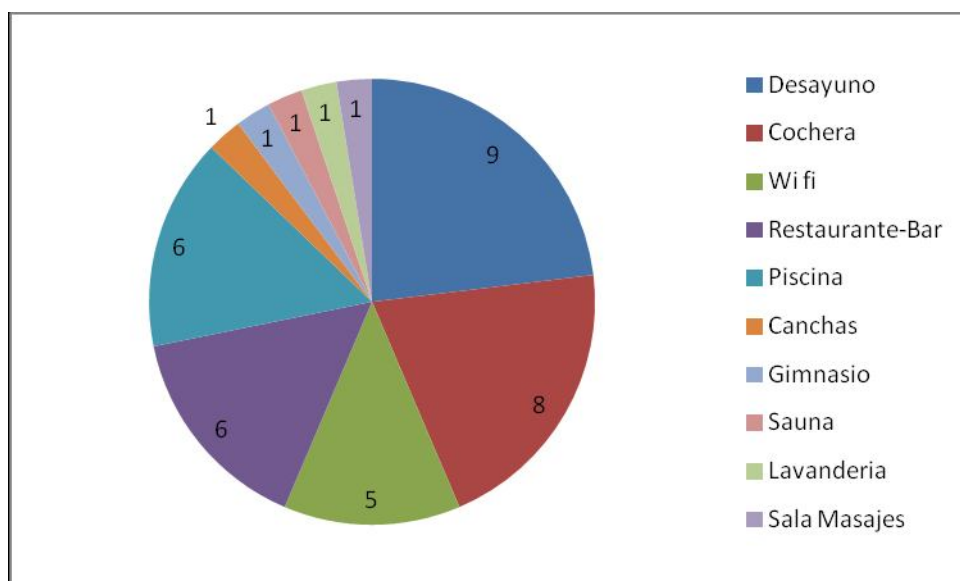
Las habitaciones se clasifican de diferentes formas, algunas de ellas pueden ser:

- Según la cantidad de plazas: singles, dobles, triples, cuádruples, quíntuples.
- Según categoría: estándar y superiores o lujo.
- Según ubicación: internas y externas.

En los establecimientos de Santo Tomé utilizan la clasificación por plazas únicamente. Solo un Hotel (Condado) a su vez, las clasifica por categoría en estándar y de lujo.

#### f. Servicios Complementarios

Gráfico Nº 5: Servicios complementarios



Fuente: elaboración propia

Los servicios complementarios son aquellos que se ofrecen a los huéspedes, como soporte al servicio principal que es el alojamiento. Algunos de ellos resultan imprescindibles al momento de decidir la compra por parte del cliente.

El servicio de desayuno es ofrecido por 9 de los 11 establecimientos, seguido del estacionamiento presente en 8 de los mismos.

Debido a las altas temperaturas en muchos de los meses del año, sobre todo en

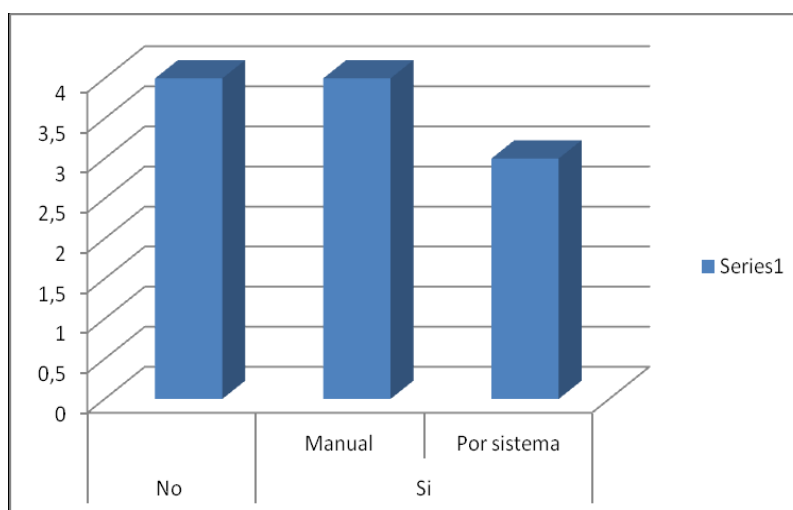
temporada alta, la piscina es un servicio altamente demandado, encontrándose presente en seis establecimientos de la ciudad. En todos los casos la misma no es climatizada.

El servicio de gastronomía también juega un papel preponderante. Tanto el turista como el hombre de negocios buscan reunir alojamiento y gastronomía lo más cerca posible. Seis establecimientos brindan el servicio de gastronomía. En todos los casos son propios del hotel. El restaurante del Hotel Condado está bajo otra denominación, pero pertenece al mismo grupo empresarial.

Finalmente, algunos servicios aparecen en un solo establecimiento: lavandería, sauna, sala de masajes, canchas y gimnasio.

### g. Sistema de Reservas

Gráfico N° 6: Registro de reservas



Fuente: elaboración propia

7 de los 11 alojamientos trabajan con reservas, en tanto 4 no lo hacen.

De los que si lo hacen, 4 llevan un registro en forma manual (cuadernos, agendas, planillas) y los 3 restantes poseen software de gestión hotelera.

Por otro lado, el teléfono y el correo electrónico son los medios utilizados para consultas y confirmación de reservas.

### h. Recursos tecnológicos

Un recurso tecnológico es un medio que se vale de la tecnología para satisfacer una necesidad. Actualmente son parte imprescindible de cualquier empresa, más aun de las de alojamiento donde se lo puede utilizar para tareas cotidianas (reservas, check in, check out, comunicaciones) hasta para la comercialización del mismo.

De los establecimientos objeto de estudio, 5 no utilizan ningún tipo de recurso tecnológico. Los restantes si lo emplean algunos: 5 poseen PC con conexión a internet a disposición de los huéspedes y 5 poseen wi fi en todas las áreas. Por otro lado, 3 utilizan software de gestión hotelera y en 3 se brinda el servicio de telefonía con DDN y DDI.

### **i. Porcentaje de ocupación**

Hasta la etapa de la crisis del año 2001 los hoteles de Santo Tomé poseían una ocupación promedio que oscilaba el 30% mensual. Durante el mes de enero esta ocupación disminuía a casi la mitad dado que el viajante, principal demanda de este alojamiento, estaba en periodo vacacional.

Superada en general esta etapa en el país, sumado a la importancia que comenzaba a cobrar tanto el Puente Internacional de la Integración como la Facultad de Medicina, y con ello la instalación de nuevos y modernos hoteles, el movimiento de la ciudad se tornaba cada vez más intenso. Así, se comenzaron a marcar las diferencias entre temporada alta y baja.

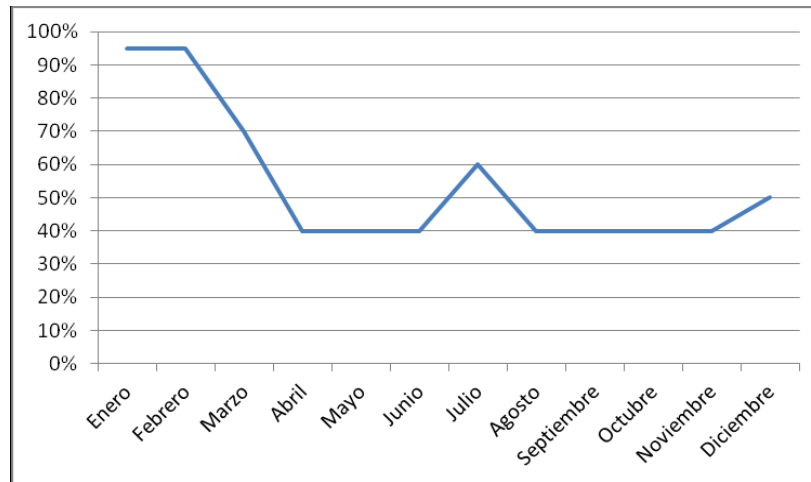
La Alta, durante los meses de enero, febrero y parte de marzo comprende a la demanda que se traslada desde y hacia los centros receptores de sol y playa de la costa este Brasil (Santa Catarina y Rio Grande del Sur). Durante ese periodo se registra una ocupación promedio del 95%.

También, durante el mes de julio (vacaciones de invierno), considerada temporada media, se produce un importante movimiento de la corriente turística cuyo destino es Cataratas del Iguazú en la Provincia de Misiones. En este mes, la ocupación ronda el 65%.

El resto de los meses, temporada baja, la ocupación es de alrededor del 40%, caracterizada por hombres de negocios, familiares de residentes en la ciudad, asistentes a acontecimientos programados, entre otros.

En el gráfico presentado a continuación se puede apreciar esta variación.

*Gráfico N° 7: % Ocupación actual*



*Fuente: elaboración propia*

## **j. Política de precios**

El objetivo primordial de toda empresa es conseguir la mayor rentabilidad posible. La política empleada para fijar los precios resulta imprescindible para lograr dicha finalidad.

Los hoteles que datan de antes del año 2001 fijaban sus tarifas en base a dos criterios principales: la competencia y los costos.

Dos de ellos mencionaron que una o dos veces al año realizaban un sondeo de los precios de la competencia y en función a ello fijaban sus tarifas, tratando de mantener cierta equidad con aquellos.

En tanto los dos restantes, también una o dos veces al año, realizaban un control de sus costos fijos y variables y en base a ellos establecían los diferentes tipos de tarifas.

Actualmente, la gran mayoría (8 empresas) utilizan la política basada en costos para fijar sus tarifas. En tanto 3 manifestaron fijarlas en base a los precios de la competencia.

En todos los casos, coinciden que actualmente, a comienzo de año (en correlación con el inicio de la temporada alta) se produce una suba, que oscila entre el 10 y 15% y luego a mediados de año, entre los meses de junio y julio se produce un incremento similar.

El caso del Hotel Condado al pertenecer a un grupo empresarial con sede en la capital provincial, las tarifas se fija allí y luego las bajan a todos los hoteles del grupo.

## **k. Comercialización**

La comercialización directa es la utilizada con mayor frecuencia por los establecimientos de Santo Tomé. Los medios empleados fueron descriptos anteriormente (publicidad y promoción).

La comercialización indirecta la emplean dos establecimientos: trabajan mediante otorgamiento de comisiones, con empresas de viajes y turismo del país.

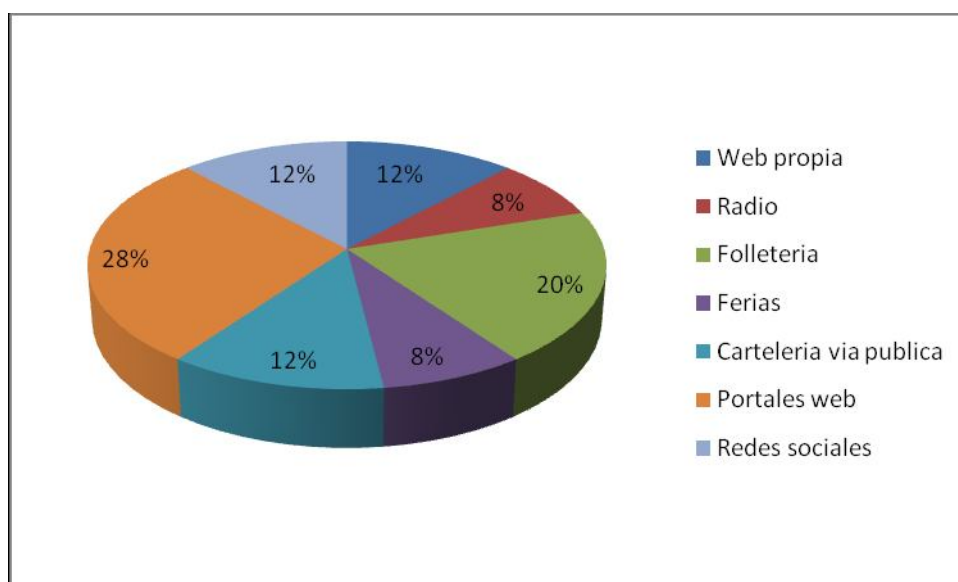
El Hotel del Automóvil Club Argentino se vale de las diferentes oficinas que la entidad posee en todo el país para realizar consultas y reserva. También poseen una línea gratuita 0800 para este fin que es empleado para cualquier hotel del grupo.

### k.1 Publicidad y Promoción

Los establecimientos existentes hasta antes de la crisis del año 2001 no realizaban ningún tipo acciones para publicitar y promocionar el mismo. Según lo manifestado por los propietarios, no contaban con asesoramiento al respecto.

Actualmente, varios son los medios empleados.

Gráfico N° 8: Publicidad y Promoción



Fuente: elaboración propia

Se destaca la utilización de portales web (7 establecimientos), algunos gratuitos y otros con una cuota anual, en donde se puede incorporar información sobre el hotel, como ser: [www.miguiaargentina.com.ar](http://www.miguiaargentina.com.ar), [www.365argentina.com.ar](http://www.365argentina.com.ar), [www.corrientes.com.ar](http://www.corrientes.com.ar), [www.argentinaturismo.com.ar](http://www.argentinaturismo.com.ar), [www.guiahoteleraargentina.com.ar](http://www.guiahoteleraargentina.com.ar), entre otros.

También la folletería es empleada para dar a conocer la oferta (5 hoteles utilizan este medio).

Tres establecimientos poseen cartelería en la vía pública. Mediante ellos, se orienta al visitante e indica el camino de llegada.

Solamente tres establecimientos poseen pagina web propia. Los demás argumentan



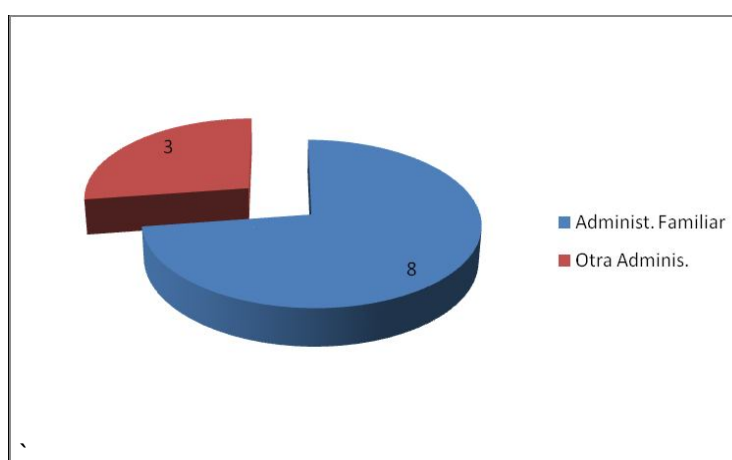
que su construcción demanda un alto costo. El uso de redes sociales tampoco está aprovechado al máximo, tres hoteles lo emplean y los demás, si bien conocen su existencia (facebook principalmente) aun no lo implementaron como medio para promocionar sus servicios.

Es baja la participación en ferias de turísticas (2 hoteles). Los que si lo hacen, han participado y pretenden continuar, en la Feria Internacional de Turismo por intermedio de la Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Corrientes.

#### a. Recursos Humanos

Tanto la etapa anterior a la crisis del 2001 como la actualidad se caracterizan por la presencia de hoteles donde predomina la administración familiar: padres, hijos y algún otro integrante de la familia que poseen la propiedad, el control y la gestión del emprendimientos cumpliendo varios roles dentro de la organización. Los 4 hoteles que están desde antes del año antes mencionado están administrados bajo esta forma desde sus inicios y aun hoy continúan, contando además con la colaboración de recursos humanos que en general, desempeñan tareas varias.

Gráfico Nº 9: Administración



Fuente: elaboración propia

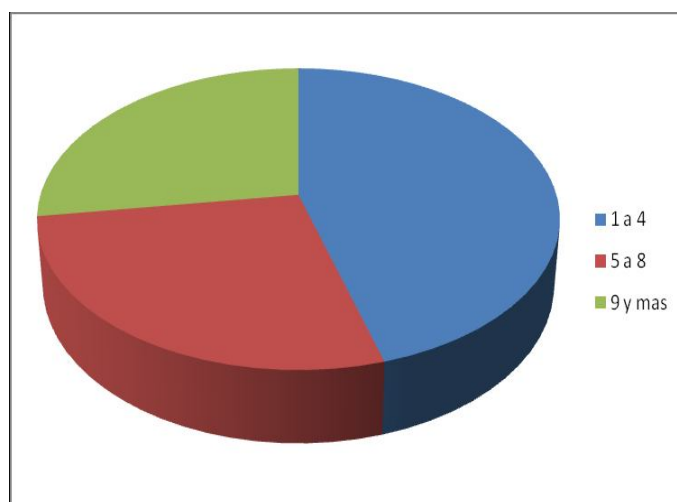
La selección y admisión del recurso humano se realiza, en términos generales, mediante entrevistas sencillas jugando un papel decisivo la recomendación de familiares o amigos.

Respecto a la composición del recurso humano: el grupo familiar se distribuye las tareas de recepcionista y administración, en tanto contratan personal externo que se desempeña en las áreas Housekeeping, Alimentos y Bebidas y tareas varias (mantenimiento en general y limpieza de áreas públicas). Es muy común que una misma persona

desempeñe varias funciones.

En cuanto a la cantidad de empleados, contando allí al grupo familiar que colabora en el establecimiento, en el gráfico siguiente se muestra que son hoteles con poco personal y los tres que tienen mayor número de empleados son los que poseen una administración que no es familiar sino que poseen una gerenciamiento externo.

*Gráfico N° 10: Cantidad de personal*



*Fuente: elaboración propia*

Finalmente, respecto a la profesionalización del sector, solamente dos establecimientos poseen profesionales vinculadas a la actividad turística. En ambos casos, estos se desempeñan en el área de gerencia.

## **b. Misión y Visión**

Excepto dos establecimientos, los demás no poseen una misión y visión en claro y que sea compartida por todos.

### **4.1.2 Síntesis de la oferta de alojamiento:**

Del análisis de las variables analizadas con anterioridad se desprende que la oferta de alojamiento de la localidad se compone de once establecimientos, de los cuales cuatro son hoteles (2 son de categoría una estrella, 1 de 3 estrellas y 1 de cuatro), dos hospedajes, un Apart Hotel, dos cabañas y dos establecimientos sin categorizar.

En general, la ciudad se caracteriza por poseer establecimientos pequeños, de no más de veinte habitaciones. Solo uno (Hotel Condado) supera esa cantidad, contando con 58

unidades.

A partir de la reactivación económica que se produce una vez superada la crisis del año 2001, se construyeron la mayor cantidad de establecimientos que componen la oferta de alojamiento. Mientras hasta el año 2001 se contaba con 147 plazas, actualmente ese número asciende a 527, es decir, se cuenta con 380 plazas más, representando un aumento del 358,5%.

Con anterioridad a este periodo, los hoteles de Santo Tomé poseían una ocupación promedio que oscilaba el 30% mensual, sin marcadas diferencias entre temporada alta y baja, si bien el mes de enero esta ocupación disminuía a la mitad dado que el viajante, principal demanda de este alojamiento, estaba en periodo vacacional.

Superada en general esta etapa en el país, sumado a la importancia que comenzaba a cobrar tanto el Puente Internacional de la Integración como la Facultad de Medicina, y con ello la instalación de nuevos y modernos hoteles, el movimiento de la ciudad se tornaba cada vez más intenso. Así, se comenzaron a marcar las diferencias entre temporada alta y baja.

La Alta, durante los meses de enero, febrero y parte de marzo comprende a la demanda que se traslada desde y hacia los centros receptores de sol y playa de la costa este Brasil (Santa Catarina y Rio Grande del Sur). Durante ese periodo se registra una ocupación promedio del 95%.

También, durante el mes de julio (vacaciones de invierno), considerada temporada media, se produce un importante movimiento de la corriente turística cuyo destino es Cataratas del Iguazú en la Provincia de Misiones. En este mes, la ocupación ronda el 65%.

El resto de los meses, temporada baja, la ocupación es de alrededor del 40%, caracterizada por hombres de negocios, familiares de residentes en la ciudad, asistentes a acontecimientos programados, entre otros.

Tanto la etapa anterior a la crisis del 2001 como la actualidad se caracterizan por la presencia de hoteles donde predomina la administración familiar.

La selección y admisión del recurso humano se realiza, en términos generales, mediante entrevistas sencillas jugando un papel decisivo la recomendación de familiares o amigos y los vínculos familiares de los que conforman la planta de personal.

Respecto a la composición del recurso humano: el grupo familiar se distribuye las tareas de recepcionista y administración, en tanto contratan personal externo en las demás áreas, siendo común que una misma persona desempeñe varias funciones.

La falta de misión y visión es común entre los hoteles de Santo Tomé, lo que plantea la realidad de un desconocimiento de la razón de ser de la empresa y de la dirección de sus decisiones.

Finalmente, las características sintéticas de la comercialización, la cual se realizada en

forma desorganizada y sin una clara política al respecto, son otro indicativo de la falta de políticas y de una cultura organizacional definida.

#### **4.2 Relación con la competencia**

Si bien los hoteleros en general coinciden que todos y cada uno de los demás establecimientos representan una **competencia directa**, todos comparten la buena relación existente con sus pares. Esto queda demostrado principalmente durante la temporada alta, donde ante la saturación de alguno, enseguida se comunican con los demás y van enviando turistas.

Como **producto sustituto** mencionan a los departamentos de alquiler. Debido a la masiva concurrencia de estudiantes convocados por la facultad, se han construido y siguen construyendo departamentos que, durante la temporada alta, suelen estar deshabitados.

Indagados sobre qué consideraban que constituyen **barreras de entrada** y salida para posibles nuevos emprendimientos coinciden en que el capital, requisito indispensable de inversión, representa una barrera de entrada dado que se requiere una inversión inicial importante. Por otro lado en los últimos años en la localidad, tal como se mencionara anteriormente, ha crecido enormemente la industria de la construcción, con lo cual las inversiones inmobiliarias están más orientadas hacia ese rubro.

Como **barrera de salida**, es decir las dificultades que impiden o dificultan retirarse del sector, destacaron una especie de barrera emocional. Tratándose de empresas familiares resultaría difícil para los propietarios desprenderse del negocio creados por ellos mismos.

#### **4.3 Demanda**

Para el estudio de la demanda actual se realizaron encuestas a los huéspedes de las empresas del rubro hotelero durante los meses de enero a julio del año 2012. A razón de 50 por mes, se logró una totalidad de 350 encuestas.

En un primer análisis se toman todos los casos en su conjunto, y seguidamente se analizarán los mismos diferenciando las temporadas.

##### **a. Procedencia**

Cuadro Nº 14: Procedencia

	Chaco	Bs. As.	Córdoba	Salta	Mendoza	E. Ríos	Jujuy	Misiones	Ctes.	Santa Fe	Países limítrofes	Resto Mundo
Enero		16	20	4	1	1	3			5		
Febrero		13	14	5	2	2	5	1	1	7		
Marzo	6	12	3	1		5	1	7	8	2	4	1
Abril	8	5	3		0	6		11	14	2		1
Mayo	5	3	2	0		4		12	13	6	3	2
Junio	4	3	2	0		3		15	13	7		3
Julio		21	10					2	4	8		5
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>73</b>	<b>54</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>53</b>	<b>37</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

Fuente: elaboración propia

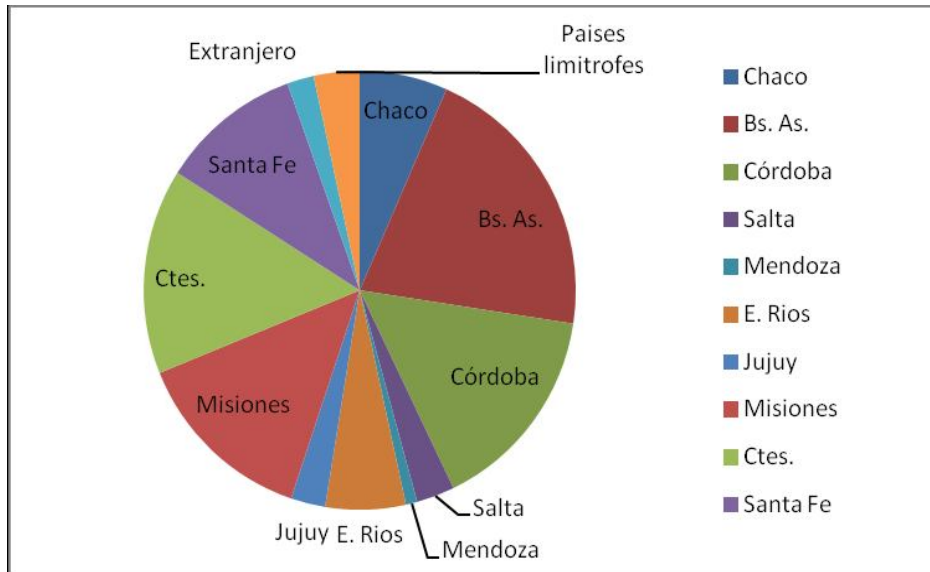
En cuanto a la procedencia de los encuestados, se observa la importancia que posee Buenos Aires (incluye Capital Federal y provincia) como centro emisor de turistas, en tanto 73 personas (representando el 21%) provienen de allí. Esto se concentra en los meses de enero a marzo y luego en julio, que coincide con las temporadas alta y media respectivamente.

En segundo lugar, aparecen los turistas provenientes de Córdoba (54), Corrientes (53) y Misiones (48). Los de Córdoba, al igual que los de Buenos Aires, se concentran en los meses de temporada alta y media. En contrapartida, Corrientes y Misiones visitan Santo Tomé con mayor frecuencia durante los meses de temporada baja (abril a junio) donde se destaca una fuerte actividad comercial.

Los provenientes de la provincia de Santa Fe (37 encuestados) se distribuyen casi equitativamente a lo largo de los meses donde fue recolectada la información.

En el gráfico siguiente se aprecia esta distribución.

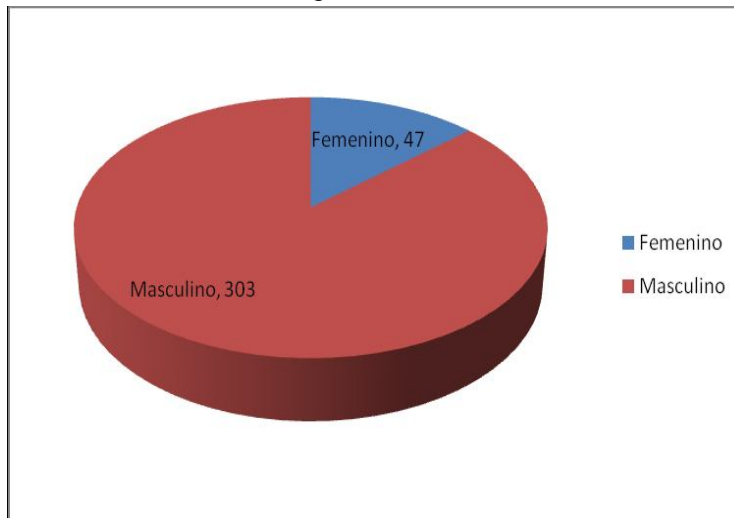
Gráfico N° 11: Procedencia Turistas



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

**b. Sexo**

Gráfico N° 12: Turistas según sexo

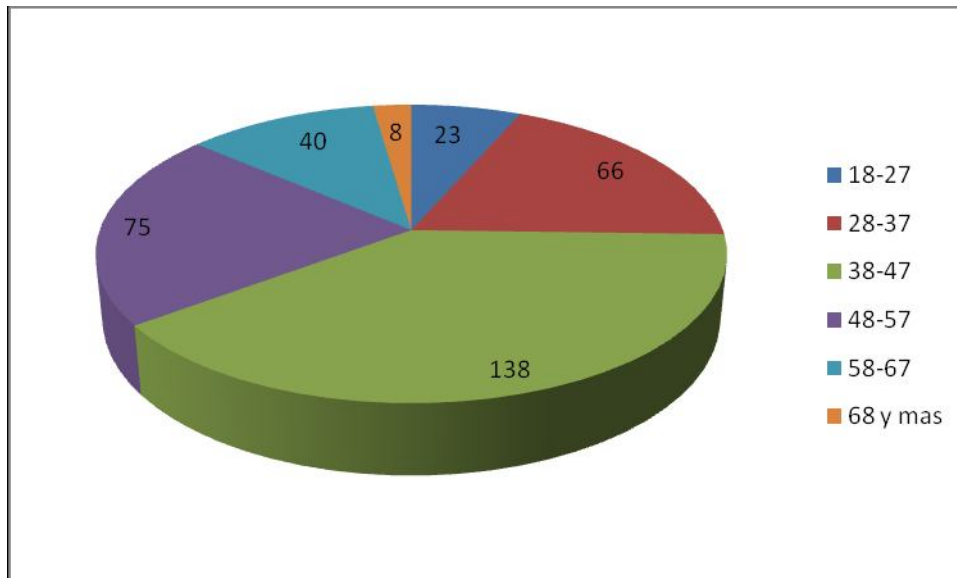


Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

La demanda de las empresas de alojamiento de Santo Tomé está conformada principalmente por hombres, representando el 87% (303 personas) del total de los encuestados, frente al 13% del sexo femenino.

### c. Edad

Gráfico N° 13: Grupos etarios



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

Según los resultados de las encuestas realizadas a los pasajeros de establecimientos hoteleros de la ciudad, el segmento etario que mantiene liderazgo oscila entre los 38 y 47 años, con el 40% del total.

La diferencia más notoria se produce en el mes de marzo, donde esa franja etaria registra 2 casos, frente a 20 que comprenden entre los 28 y 37 años. Esto se debe a que en el mes de marzo se produce el desplazamiento con motivos vacaciones de parejas jóvenes, sin hijos o con hijos pequeños que no están en edad escolar, en tanto en el resto de los meses vacaciones es más común que viajen las familias completas.

#### d. Ocupación

Cuadro Nº 15: Ocupación

	Viajante	Comerciante	Ama casa	Empleado	Estudiante	Profesional	Jubilado
Enero		15	5	12		18	
Febrero	1	10	3	16	2	17	1
Marzo	13	6		9	6	12	4
Abril	25	5		8	2	10	
Mayo	23	5	2	6	1	12	1
Junio	27	4		10		9	
Julio	5	10	5	18	2	9	1
Total	94	55	15	79	13	87	7

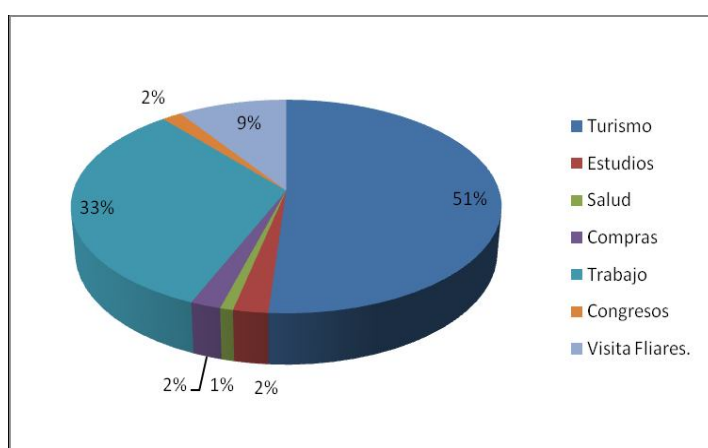
Fuente: elaboración propia

Viajantes, profesionales y empleados son las ocupaciones más frecuentes entre la demanda de alojamiento de Santo Tomé. Entre los profesionales se destacan médicos y en menor medida, abogados. Los primeros debido a la Facultad de Medicina y los segundos, además de poseer la localidad una extensión áulica de la carrera de Derecho de la Universidad Nacional del Nordeste (con sede en Corrientes capital), se concentran los juzgados de la 5 jurisdicción de la provincia de Corrientes por lo que posee un intenso movimiento judicial.

Los viajantes se concentran en los meses de temporada baja (abril a junio) para el turismo.

#### e. Motivo del viaje

Gráfico Nº 14: Motivo del viaje



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas



Los dos motivos principales por los que los encuestados llegan a Santo Tomé son: turismo y trabajo. El segmento de turistas posee una fuerte concentración en los meses de enero-febrero y julio, en tanto que los viajeros lo hacen durante los meses restantes.

#### f. Tipo de grupo

Cuadro N° 16: Tipo de grupo

	Solo	Familia	Pareja	Amigos	Colegas
Enero		41	2	7	
Febrero	1	38	5	6	
Marzo	9	3	28	3	7
Abril	22	13	9	1	5
Mayo	28	2	8		12
Junio	29	2	6		13
Julio	6	30	6	3	5
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>129</b>	<b>64</b>	<b>20</b>	<b>42</b>

Fuente: elaboración propia

Un alto porcentaje de los turistas encuestados llega a la localidad en compañía de su familia (37%), concentrados en la temporada vacacional. Seguidos por quienes viajan solos, representando el 27% de los encuestados, con una marcada presencia durante los meses de abril a junio.

Quienes viajan en pareja se destacan en el mes de marzo debido a que al no tener niños en edad escolar no poseen impedimentos para vacacionar durante ese período.

#### g. Pernocte

Cuadro N° 17: Pernocte

Enero	1
Febrero	1
Marzo	1,1
Abril	1,16
Mayo	1
Junio	1,1
Julio	1,06

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la permanencia de turistas en la localidad, se observa que la estadía promedio es de una noche. El mes de abril registra 8 encuestados que han permanecido dos noches debido a que realizaron excursión a los Esteros del Ibera haciendo base en Santo Tomé.

#### h. Destino

Cuadro N° 18: Pernocte

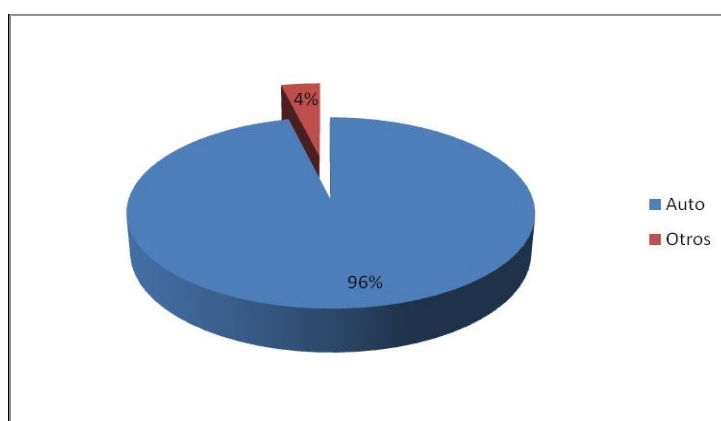
	Playas Brasil	Iguazú	Santo Tomé	Ibera
Enero	49	1		
Febrero	45	1	4	
Marzo	17	5	28	
Abril		5	37	8
Mayo		1	46	3
Junio	2		45	3
Julio		36	14	
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>49</b>	<b>174</b>	<b>14</b>

Fuente: elaboración propia

Analizando el destino final de los encuestados, en porcentajes iguales tienen a Santo Tomé como destino, en tanto el 50% restante está -de paso||, camino hacia playas de Brasil (113 encuestados), Cataratas del Iguazú (49) y en menor medida, hacia los Esteros del Iberá.

#### i. Medio transporte utilizado

Gráfico N° 15: Medio de transporte utilizado

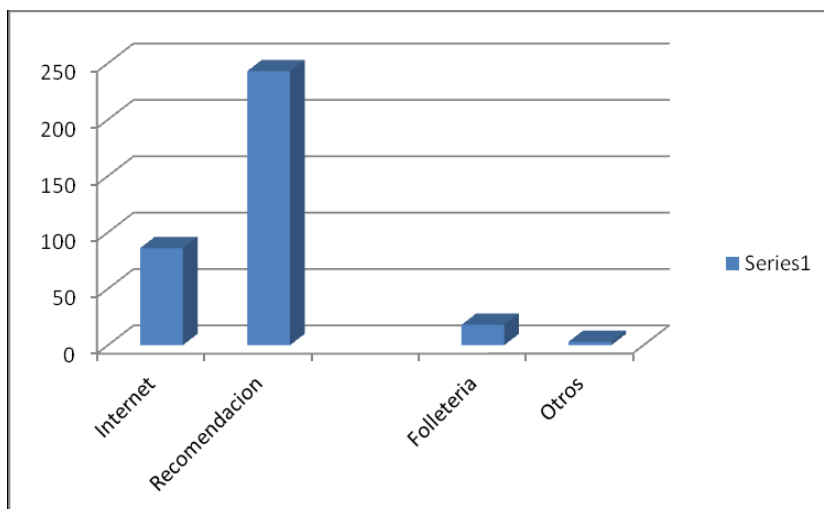


Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

El 96% de los encuestados llegó a Santo Tomé en su automóvil particular. Independientemente del motivo de la visita, el auto es el medio empleado para viajar.

#### j. Medio información de compra

Gráfico Nº 16: Medio información de compra

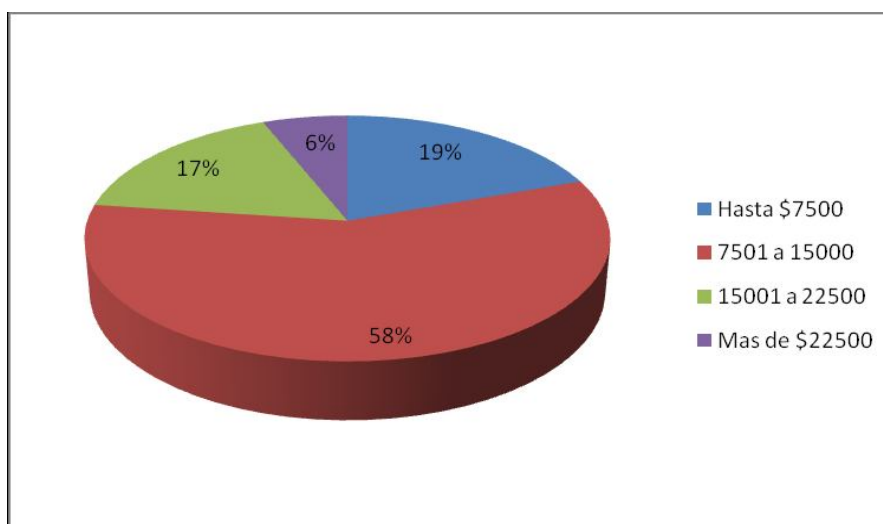


Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

Dentro de los medios de información más utilizados por los visitantes a la ciudad, la recomendación de amigos y familiares es el principal medio utilizado.

#### k. Ingresos

Gráfico Nº 17: Ingresos



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

Consultados acerca el ingreso promedio, se observa el 58% comprende a quienes poseen

un ingreso de entre \$7501 y \$15000.

En los meses de enero y febrero (temporada alta) se observa una cantidad importante de personas con ingresos promedios mayores (entre \$15001 y \$22500), lo que posee relación directa con el segmento del mercado de esa temporada.

#### **4.3.1 Síntesis de la demanda de alojamiento- Enero a Julio 2012**

La demanda de alojamiento de Santo Tome se compone fundamentalmente de dos segmentos bien diferenciados y con características particulares:

*-Turistas:* concentrados durante los meses de enero a marzo, cuyo destino son las playas de Brasil, y durante el mes de julio (vacaciones invernales) donde el destino final es Puerto Iguazú. Proviene de los principales centros emisores del país: Buenos Aires y Córdoba. Son de sexo masculino, profesionales, que viajan en su automóvil particular y con el grupo familiar como acompañantes. La edad promedio oscila entre los 38 y 47 años. En el mes de marzo se destaca otro segmento etario, 28 a 37 años, debido a que en este se produce el desplazamiento por motivos vacacionales de parejas jóvenes, sin hijos o con hijos pequeños que no están en edad escolar. Como medio de información del destino, el más utilizado es la recomendación de familiares y amigos. La permanencia es de una noche.

*-Hombres de negocios:* se destaca su presencia durante los meses de temporada baja, parte de marzo y de abril a junio. Proviene principalmente de otras localidades de la Provincia de Corrientes y de la provincia de Misiones. Son hombres, que viajan solos utilizando como medio de transporte, el automóvil particular y pernoctan en la localidad en promedio una noche. Al igual que los turistas, la edad de los viajeros oscila entre 38 y 47 años. En cuanto a la profesión, se destacan viajeros, profesionales y empleados. Entre los profesionales, médicos y en menor medida, abogados.

#### 4.4 Competitividad del destino

La relación empresa- destino competitivo va en ambas direcciones: por un lado, para que una empresa sea exitosa, puede aprovechar los beneficios y ventajas que le brindan el estar emplazada en un destino competitivo, y por otro, el que una empresa triunfe posibilitará aumentar la competitividad del destino, es decir, que se incluyen mutuamente.

Analizadas la oferta y la demanda de alojamiento del destino, se analizará la competitividad de Santo Tome, entendida como *-la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social*|| Ritchie y Crouch (2000).

González y Mendieta en Balza, A (2011) expresan: *-En la economía mundial día a día se suscitan transformaciones que obligan a las organizaciones a prepararse para trabajar en diferentes escenarios, desarrollando herramientas que garanticen mayores y mejores condiciones de competitividad, con el objetivo de superar a sus competidores. La globalización ha impuesto estándares de calidad y de responsabilidad social y el turismo no escapa a éstos, siendo uno de los sectores más impactados*||. Teniendo en cuenta lo antes dicho, la localidad fronteriza de Santo Tomé, debe aprovechar la oportunidad que se le presenta: atractivos naturales teniendo como eje central al río Uruguay, atractivos culturales, con las reducciones jesuíticas guaraníes y Andrés Guacurari como protagonistas de la riqueza cultural de la región, además de los acontecimientos programados de relevancia tales como los carnavales y el Festival del Chamamé. Por otro lado, su ubicación estratégica, tanto para captar la demanda hacia las playas de Brasil como hacia Cataratas del Iguazú, y la creciente actividad comercial local que trae aparejado la visita de los hombres de negocios, obliga al destino a aproximarse a la competitividad.

Para dicho análisis, se empleará el modelo de competitividad de destinos propuesto por Crouch y Ritchi (2000):

##### **1-Factores de soporte y Recursos:**

###### *a. Infraestructuras:*

1. En materia de salud cuenta con un hospital público que es cabecera de la zona de influencia y una diversidad de consultorios médicos privados de distintas especialidades.
2. La mayor parte del pueblo posee servicio de agua potable, provisto por la empresa estatal de la provincia de Corrientes.

3. El servicio de energía eléctrica también lo provee la empresa estatal de la provincia, con una deficiencia importante sobre todo durante los meses de la temporada estival.
- b. *Accesibilidad:* Se accede a la localidad a través de la Ruta Nacional 14, importante vía de comunicación que la contacta con todos los grandes centros urbanos del país. El tramo inicial de acceso se encuentra en pésimas condiciones y es tarea pendiente del gobierno su refacción.

*Fotografía Nº 16: Acceso desde Puente Internacional*



*Fuente: Fiorino, Fernanda.  
2012*

*Fotografía Nº 17: Acceso principal sobre ruta Nac.  
14*



*Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012*

c. *Recursos facilitadores y servicios:*

1. La población local, como en la mayoría de los pueblos del interior, tiene buena predisposición para con los turistas, brindando la información necesaria y ayudando en los casos necesarios.
2. *Instituciones de Educativas:* la oferta educativa de la localidad se compone de: 2 jardines de infantes privados, 2 colegios primario-secundario privados, seis públicos, una escuela para adultos, una escuela de educación especial, dos institutos terciarios con una amplia oferta de profesorado y diversas carreras técnicas, y dos universidades, una pública y una privada.
3. *Entidades financieras:* dos entidades agrupan el movimiento financiero de la localidad: Banco de la Nación Argentina (con dos cajeros automáticos) y Banco de Corrientes SA (con tres cajeros).

4- *Empresas:* la inversión en las empresas de diferente rubro fue notoria en Santo Tomé una vez superada la crisis económica financiera del país. La devaluación del peso significó que el mercado brasileño vecino concentre sus compras en Santo Tomé. Así, la arteria céntrica principal de la ciudad, San Martín, concentra el mayor número de comercios de diversos rubros, destacándose la indumentaria tanto masculina como femenina, los que también se distribuyen hacia las calles laterales de centro. Existen cinco supermercados (donde los productos más demandados por los brasileños son: carbón, cervezas, vinos, alfajores y otras golosinas y productos de tocador y perfumería). El rubro farmacia es otro que se encuentra cubierto, contándose nueve comercios de este rubro. Existen dos grandes distribuidoras de bebidas de reconocidas marcas nacionales.

*Agencias de Viajes:* la localidad cuenta con dos empresas de viajes y turismo. Ambas se dedican al turismo emisor y la primera además, al receptor teniendo como producto principal los Esteros del Iberá, distante a 150 km. De Santo Tomé.

## **2-Factores de atracción**

1- *Fisiografía:* el clima es semitropical húmedo, con temperatura media anual de 21,5° C.

Las precipitaciones son abundantes y oscilan entre los 950 y 1400 mm anuales. Los veranos son muy calurosos, con temperaturas que superan los 42°, sumada a la elevada humedad del ambiente.

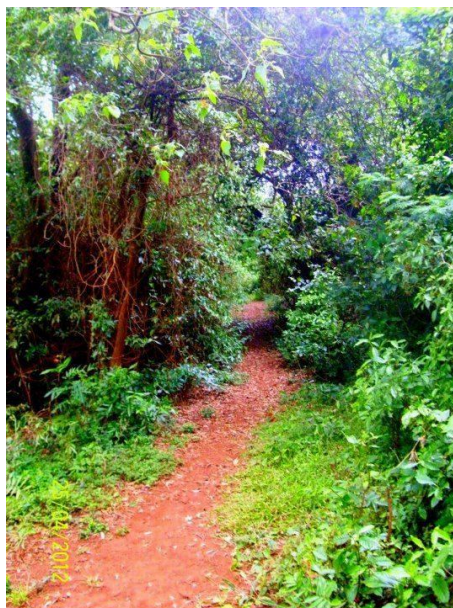
2- *Recursos Naturales*: dentro de los recursos naturales el protagonista es el río Uruguay, que con sus zonas de barrancas se convierte en un lugar de esparcimiento para la familia. La zona costera no se encuentra aprovechada en su plenitud, las instalaciones son deficientes, no existen locales comerciales, y la calle que acompaña al río está en malas condiciones. Además no se organizan actividades vinculadas al río, solamente algunos particulares que lo realizan por medios propios (lanchas, canoas, motos de agua). Recientemente se ha creado una reserva natural, ubicada al sureste de la zona urbana a orillas del Río Uruguay, siendo un área de 149 hectáreas donde se destacan como especies emblemáticas el mono caraya, el chacuru cara negra y especies vegetales tales como timbo colorado, guatambu blanco lapacho negro.

*Fotografía N° 18: Río Uruguay en Santo Tomé*



*Fuente: Fiorino, Fernanda. 2012*

*Fotografías N° 19 y 20: Reserva Natural*



*Fuente: Mariel Vargas, coordinadora Reserva.*





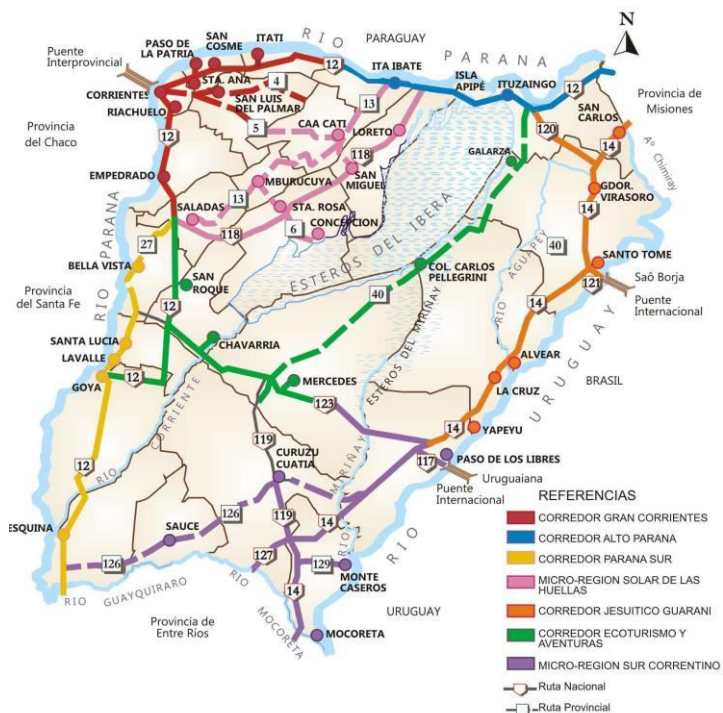
- 3- *Cultura e historia:* el primer emplazamiento del pueblo jesuítico de Santo Tome fue en suelos brasileños. Posteriormente, hace 150 años se refundó en el lugar que ocupa actualmente. En la vida cotidiana se vive la historia y la cultura, desde las construcciones hasta el folklore de los pobladores.
- 4- *Actividades de ocio y recreativas:* las actividades que ofrece la ciudad están vinculadas a la cultura e historia: visita a museo donde se encuentran numerosos restos jesuíticos y aborígenes, visita a la catedral. Junto a otros pueblos de Corrientes, Misiones, Paraguay y Brasil conforman el corredor Internacional de las Misiones Jesuíticas y dentro de la Pcia. De Corrientes también forma parte del Corredor Jesuítico Guaraní..

Mapa N° 4: Ruta de los Jesuitas – Pcia. de Corrientes



Fuente: <http://www.solocorrientes.blogspot.com/2011/06/ruta-de-los-jesuitas.html>, 14/06/2012, 16:15 hs.

Mapa N° 5: Corredores Turísticos Provincia de Corrientes



Fuente: Subsecretaria de Turismo de Corrientes

**5- Acontecimientos especiales:** dos son los acontecimientos que se destacan en la localidad y que atraen a la corriente turística principalmente regional: Carnavales durante los meses de enero-febrero y Festival del Folklore correntino en el mes de noviembre.

Fotografía N° 21: Carnavales- Febrero 2012



Fuente: [www.lamovidadessantotome.com.ar](http://www.lamovidadessantotome.com.ar)

Fotografía N° 22: Festival del Folklore correntino- Noviembre 2012



Fuente: [www.lamovidadesantotome.com.ar](http://www.lamovidadesantotome.com.ar)

#### **6- Superestructuras turísticas:**

- a. *Alojamiento:* Santo Tomé posee 11 establecimientos hoteleros, de diferente clase y categoría, totalizando 527 plazas.
- b. *Alimentación:* diversos locales conforman la oferta de gastronómica de la localidad, destacándose las parrillas y pizzerías, donde los platos poseen una clara influencia del Brasil.
- c. *Transporte:* micros de media y larga distancia conforman la red de ómnibus que se concentran en la terminal ubicada dentro del casco céntrico, contactando a la localidad con todo el país. Una empresa privada local brinda el servicio de transporte internacional con salidas diarias hacia la ciudad fronteriza de San Borja. El transporte urbano, con dos unidades, comunica los barrios del INVICO (Instituto de Viviendas de Corrientes) con el casco céntrico de la ciudad.

#### **3- Dirección del destino:**

- d. *Organización:* la gestión turística del destino la realiza el municipio a través de la Dirección de Turismo, Deportes y Cultura, quien actúa en concordancia con el ente provincial, la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Corrientes. No existe participación directa del sector privado y desde el mismo no hay localmente asociaciones que los agrupen.

No existe desde el organismo público registro estadístico de la cantidad de turistas, más que el que lleva cada establecimiento hotelero en forma particular. Tampoco un análisis de la satisfacción y necesidades de los visitantes.

- e. *Marketing*: desde el municipio son escasas las acciones de marketing tendientes a captar la demanda, esta actividad principalmente es realizada en diferentes puntos del país por la empresa Mercovia SA, concesionaria del puente internacional. Los privados por su parte, realizan algunas acciones aisladas.

El recurso humano capacitado es sumamente escaso dado que se carece de instituciones que impartan enseñanza turística. En el sector privado se desempeñan en mando gerenciales, dos profesionales, y en el sector estatal, una persona con estudios avanzados en la materia.

Este año se realizó un curso de promotores turísticos con una duración de 9 meses, con una importante concurrencia de alumnos, lo que demuestra la necesidad de la propia población local en capacitarse sobre la actividad turística.

- f. *Información*: la oficina de la Dirección de Turismo, desde donde se brinda información al visitante, se encuentra alejado del casco céntrico, con lo cual no hay información directa al alcance del turista. Esta función recae muchas veces en los hoteles, donde el turista se acerca a solicitar disponibilidad y tarifas y pide orientación sobre los atractivos, servicios gastronómicos, entre otros. También esta acción es realizada durante la temporada estival en la cabecera del Puente Internacional por la empresa concesionaria quien amplía sus instalaciones de información al turista. Por otro lado, los mismos pobladores locales en reiteradas ocasiones se convierten en informantes turísticos.
- g. *Servicio*: Respecto a la calidad del servicio prestado a los visitantes, si bien en general expresan sentirse satisfechos, existen lugares donde es deficiente. Los primeros destacan que esa buena atención recibida está caracterizada por un trato familiar y ameno.

#### **4- Determinantes restrictivos:**

- h. *Localización*: El departamento de Santo Tomé, ubicado en la zona Noreste de la provincia, limita al Norte y Oeste con el departamento de Ituzaingó; al Sur con los Departamentos de San Martín y General Alvear; al Sur y Sureste con el río Uruguay que lo separa de la República Federativa del Brasil y al Noreste con el arroyo Chimiray que lo separa de la provincia de Misiones.

- i. *Dependencia:* Santo Tomé es cabecera del Departamento homónimo, dependiendo directamente de las decisiones y políticas del gobierno de la Provincia de Corrientes.
- j. *Seguridad:* es uno de los temas preocupantes en la generalidad de los destinos turísticos. Santo Tomé se caracteriza por la tranquilidad de sus calles, de su gente, con lo cual el turista puede transitar libremente sin problemas de inseguridad.

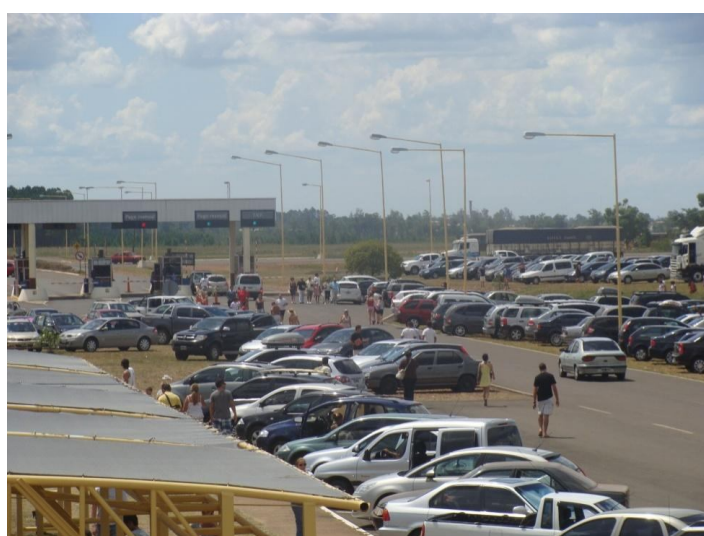
#### **4.4.1 Análisis Competitivo**

Santo Tomé, como ciudad fronteriza, compete tanto con la ciudad que se encuentra del otro lado de las márgenes de río Uruguay (San Borja, Estado de Rio Grande del Sur, Brasil) como con otras localidades argentinas ubicadas en frontera. En este caso particular, su principal competidor es Paso de los Libres, ubicada a 210 km hacia el sur. Esta localidad está unida a la ciudad de Uruguayana (Estado de Rio Grande del Sur, Brasil) por medio del Puente Getulio Vargas- Agustín P. Justo, que fuera inaugurado en el año 1947. El mismo, concentra el principal volumen comercial entre Argentina y Brasil con lo cual el movimiento es extremadamente intenso. En temporada de verano, donde los argentinos se dirigen hacia las playas de Brasil, convergen en este puente tanto éstos como quienes transitan por motivos comerciales, produciendo un colapso que demanda horas de solución.

En ese contexto, surge hace 15 años la opción de cruzar hacia el Brasil a través del Puente ubicado en Santo Tomé donde los trámites migratorios se realizan con mayor agilidad (es el primer centro unificado de frontera del país) y el turista se siente atendido y contenido por toda la estructura montada a tal fin por la empresa Mercovia, aspecto que en Paso de los Libres se carece por completo. Entre las ventajas se destacan:

- Única parada para realizar todos los trámites migratorios
- Atención durante las 24 horas
- Estacionamiento especial para el turista
- Restaurante
- Servicio de comidas rápidas
- Casas de cambio Argentina y Brasileña
- Orientación en los trámites migratorios
- Informes turísticos
- Servicio de enfermería
- Grabado de cristales

*Fotografías Nº 23 y 24: Aduana- Enero 2012*



*Fuente: Mercovia SA*

Con respecto a su otro competidor, la ciudad brasileña de San Borja, la ventaja que posee Santo Tomé en los últimos años tiene que ver con la diferencia cambiaria, siendo que la moneda de aquel país, el real, está valuada tres veces más, en relación al peso. Esto hace que los turistas opten por pernoctar, reabastecer combustible y satisfacer las necesidades de alimentación en Santo Tomé.

La ubicación de la localidad, sobre la ruta nacional 14, la coloca en un lugar estratégico: por un lado, distante a 450 km. de las Cataratas del Iguazú, se convierte en lugar de descanso para continuar viaje al otro día, luego de recorridos un promedio de 800 km desde los principales centros emisores del país. Por otro lado, a mitad de camino entre estos centros y las playas del Sur de Brasil (Rio Grande del Sur y principalmente Santa Catarina), lo que obliga a pernoctar antes o inmediatamente de realizar el trámite migratorio en aduana. Finalmente, aunque incipiente aun, pero no por ello menos importante, es puerta de acceso a los Esteros del Iberá,

distantes a 150 km.

En referencia al macroentorno, el modelo propuesto considera al turismo como un sistema abierto que permanentemente es influido por los continuos cambios que se producen en el entorno general, el cual afecta a todas las actividades, tanto económicas como turísticas. Por consiguiente, cualquier acontecimiento a escala mundial puede tener consecuencias importantes en el desarrollo y competitividad de los destinos turísticos, pues se presentan como amenazas y oportunidades para éstos.

El caso de Santo Tomé, dos acontecimientos del macroentorno lo incidieron directamente, convirtiéndose en oportunidades.

Por un lado, fue afectado por factores económicos. Luego de superada la crisis del 2001 y con la consiguiente devaluación del peso, se produjo una reactivación del comercio local, dado principalmente por la demanda de la localidad vecina de San Borja y otras aledañas.

Por otro lado, la construcción del puente internacional con la Republica Federativa del Brasil, y una vez superada la crisis de nuestro país, trajo aparejado un movimiento de la corriente turística desde y hacia las playas de ese país, convirtiéndose en un destino de paso de gran importancia, que comenzó a utilizar este paso reemplazando al de Paso de los Libres por los motivos ya expuestos.

En relación al microentorno, donde se incluyen las organizaciones turísticas, tanto públicas como privadas, que posibilitan el desarrollo de los destinos turísticos, formando el sistema turístico con el que los destinos deben competir (Ritchie y Crouch, 2003:66), en Santo Tome se destaca la amabilidad y buena atención del residente, y si bien el recurso humano que brinda atención directa al turista no posee una formación al respecto, siempre demuestra predisposición para una buena atención al visitante.

La principal restricción de la localidad viene dada desde el sector estatal:

- Escasez de políticas públicas y acciones de marketing que motiven a las corrientes turísticas.
- Falta de puesta en valor de los atractivos tanto naturales como culturales.
- Falta de trabajo conjunto con el sector privado, y de estos entre sí.

*“Los expertos coinciden en que, ante los retos a los que se enfrenta el turismo en el siglo XXI, se requiere una colaboración más estrecha entre el sector público y el privado para la gestión turística. La demanda de satisfacción en términos integrales por parte del turista contemporáneo hace necesario sustituir la segmentación que ha caracterizado al sector por un trabajo conjunto y coordinado de los implicados en la actividad turística. La dependencia entre ambos actores es mutua. De la misma manera que empresas hoteleras, de restauración, touroperadores... necesitan un entorno adecuado en términos de infraestructura, transporte y demás servicios públicos para el óptimo rendimiento de su actividad; los gobiernos nacionales no pueden prescindir de los actores privados a la hora de hacer efectivas sus medidas ante problemas globales.”*  
[http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista\\_savia/savia\\_041\\_043.pdf](http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/savia_041_043.pdf) 11/11/2012, 11:45 hs.

## Capítulo 2

### 5- Crisis y su efecto sobre las empresas.

#### Estrategias

A partir de lo recabado en el capítulo anterior, este nuevo capítulo tiene por finalidad realizar el análisis que dé cuenta de dos de los objetivos específicos, a saber: Caracterizar y analizar la crisis que tuvieron que vivir estas empresas y de qué manera se vieron afectadas; e Indagar sobre las estrategias empleadas por las empresas para subsistir luego de la crisis: posibilidades y restricciones para hacer innovación comercial, ganar nuevos mercados.

#### 5.1- Santo Tomé: crisis y efecto sobre las empresas

Toda crisis afecta a las empresas, especialmente a las PyMEs. Las empresas del rubro alojamiento de Santo Tomé, que para ese momento sumaban cuatro, no fueron la excepción y se vieron afectadas.

Tal como se planteó en párrafos anteriores, las empresas de alojamiento de la localidad existentes hasta el año 2001 se caracterizan por ser empresas familiares, donde los propietarios actuales son los primeros dueños, a excepción del Hotel del ACA, que al ser una concesión ha pasado por diferentes personas.

Las características de estas empresas coinciden en general con las mencionadas para este tipo de organización: pequeñas empresas, estilo autocrático de dirección, tendencia a familiarizar todas las relaciones, la sucesión proviene de la relación familiar.

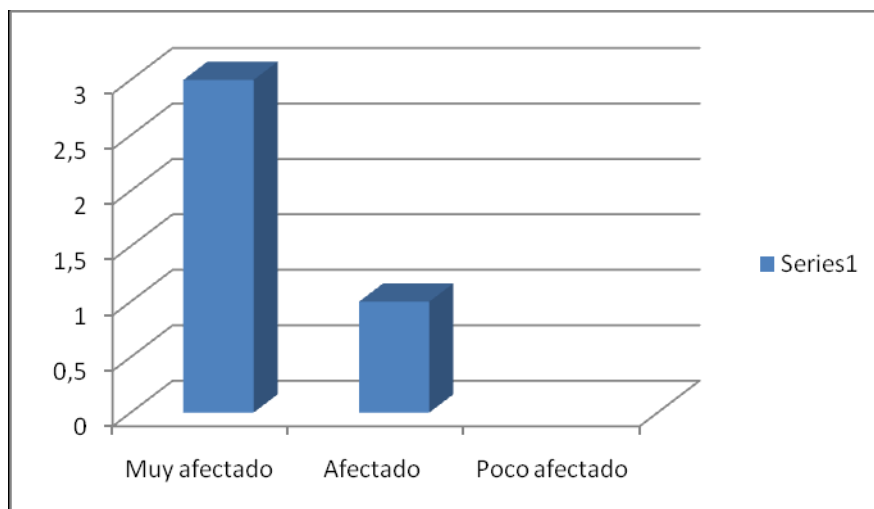
A fin de analizar como vivieron la crisis estas empresas y de qué manera las afectó, se realizaron entrevistas a los propietarios y empleados de ese momento:

- **“Preparación” para la crisis:** por el perfil de las empresas que caracteriza a la hotelería de la localidad de ese momento, netamente de administración familiar no tuvieron una preparación para la crisis, debido, entre otras cuestiones a falta de información y falta de gerenciamiento profesional, percibiendo la situación con sus consecuencias ya dentro de la crisis misma.
- **Percepción de la crisis por parte de la gerencia:** consultados los gerentes, que en todos los casos eran los propietarios, sobre como percibieron la crisis, coinciden en que han adoptado una actitud pasiva. Esto se debe a que consideran que se trataba de una crisis cíclica. Esta percepción se basa más en la experiencia vivida en la historia contextual argentina que en la concepción teórica del tema, es decir este -momento de crisis|| era otro más de los que, en el país, cada cierto



tiempo se producen.

Gráfico N° 18: Grado de afectación crisis



Fuente: elaboración propia

Indagados los gerentes- propietarios sobre el grado en que, a su criterio, se vieron afectados por la crisis, el 75% respondió que se vieron muy afectados. Cruzando este dato el anterior y con las edades de los entrevistados, donde todos superan los 50 años se puede inferir una relación entre ello, dado que este grupo erario ha pasado con anterioridad por numerosos momentos desestructurantes y de crisis

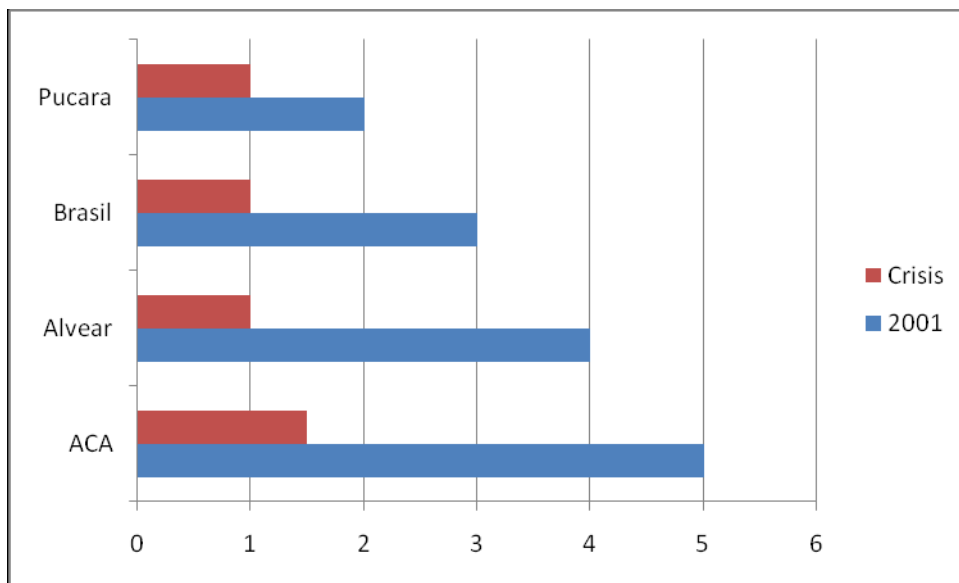
**Estructura organizativa:** al ser empresas familiares poseían una estructura organizativa sencilla, por lo que no se vio afectada en gran medida. Como efectos de la crisis se destacan los siguientes:

- Los recursos humanos con que contaba la empresa, fueron prescindidos.
- A consecuencia de ello, se conservó la estructura netamente familiar, con una duplicación de tareas y esfuerzos por cada uno de los integrantes de la familia.

**Recursos Humanos:** otro aspecto clave en la gestión eficiente de una empresa en general y una familiar en particular, es el capital humano del que dispone.

Como primera medida, ante la inminente crisis que atravesaba el país, las empresas del rubro alojamiento de Santo Tomé han tomado la decisión en ese momento de prescindir de prácticamente todo el personal con el que contaban. En todos los casos, se mantuvo en el puesto laboral a una mucama y en un solo hotel, se redujo al 50% la carga horaria de un empleado que realizaba varias tareas. Esto implicó una redistribución al interior del grupo familiar de las tareas que hasta ese momento la desarrollaba el personal.

Gráfico N° 19: Cantidad de personal (Antes y después de la crisis)



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo manifestado por el personal entrevistado, en un primer momento, ante la inminente crisis reinante, se generó un clima hostil, dada la incertidumbre a la que se encontraron expuestos, porque si bien conocían la crisis a nivel país, y la percibían en el ámbito del hotel respecto a la baja ocupación, desde los niveles jerárquicos no comunicaron de manera inmediata las medidas a adoptar manteniendo un clima laboral desfavorable.

Recién pasado un cierto tiempo, se comunicó la situación de la empresa y con ello, las medidas a adoptar.

**Relación con Proveedores:** la mercadería se compraba en las cantidades estrictamente necesarias, no se realizaba stock tanto de alimentos como de productos de limpieza en general.

Por otro lado, al ser empresas que compran por montos relativamente pequeños, como medida ante la crisis, los proveedores acortaron los plazos de pago llegando prácticamente a trabajar de contado para el cobro de sus facturas.

**Financiación:** Sumado a este acortamiento de los plazos otorgados por los proveedores para el pago de los insumos; existía una carencia de financiación por parte de las entidades crediticias (bancos y otros).

**Ocupación:** hasta ese momento la ocupación promedio de los hoteles oscilaba el 30% anual, con una incipiente variante entre temporada alta y baja. La demanda estaba dada fundamentalmente por viajantes quienes proveían el comercio local en sus diferentes rubros.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, se comenzaba a marcar una diferencia entre temporada baja (segunda quincena de marzo a junio) y alta (enero a primer quincena

de marzo) debido a que desde el año 1998 la inauguración del Puente Internacional de la Integración que une Santo Tomé con San Borja (Rio Grande del Sur, Brasil) trajo un movimiento turístico importante como ciudad de paso para personas que se dirigían hacia y desde las playas de Florianópolis (Santa Catarina, Brasil). Parte de este tráfico era captado por la hotelería local, reflejándose esta disminución en el cuadro presentado a continuación.

Durante el año 2002, dentro de la crisis propiamente dicha, ese porcentaje disminuyó en un 50%.

*Cuadro Nº 19: Histórico vehículos internacionales \*<sup>1</sup>*

Mes	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
enero	7007	9285	17352	20513	5318	6157	9108	11436	12968	18794
febrero	3445	5344	8496	10287	2611	3085	4427	5332	6678	11434
marzo	1471	2559	2545	2531	1592	1197	1322	1620	2291	3634
abril	1804	1774	1913	1680	1243	1006	1175	995	1786	1731
mayo	1567	1478	1321	1140	1520	913	944	903	1198	1221
junio	1720	1335	1291	1317	1376	932	1133	788	1210	1192
julio	1795	1755	2107	2036	1530	1104	1342	1141	1646	1558
agosto	1496	1399	1363	1428	1071	859	1106	650	1174	1202
septiembre	1544	1848	1419	1209	1284	972	1266	843	1437	1562
octubre	1573	1995	1491	1449	1093	1051	1362	1089	1601	1526
noviembre	1156	1664	1207	1231	786	868	958	757	1398	1549
diciembre	2280	2658	3324	2059	1767	1900	1926	2049	3390	3198
<b>Total</b>	<b>26858</b>	<b>33094</b>	<b>43829</b>	<b>46880</b>	<b>21191</b>	<b>20044</b>	<b>26069</b>	<b>27603</b>	<b>36777</b>	<b>48601</b>

*Fuente: Mercovia SA, concesionaria Puente Internacional Santo Tome-San Borja*

<sup>1</sup> \* No incluye tránsito vecinal fronterizo y camiones.

En síntesis, las empresas de alojamiento de Santo Tomé, no estaban preparadas para afrontar la crisis, debido, entre otras cuestiones a falta de información y falta de gerenciamiento profesional, percibiendo la situación con sus consecuencias ya dentro de la crisis misma.

Inmersas dentro de, en términos de Emery y Trist (en Schlemenson, 2000), un entorno o contexto turbulento, donde los cambios producidos no fueron esperados o previstos, se produce una reacción pasiva, adaptativa, con características propias de ese momento: reducción de personal, inversiones nulas, compras en cantidades limitadas, disminución de la demanda.

## **5.2 - Estrategias empleadas por las empresas para subsistir luego de la crisis: posibilidades y restricciones para hacer innovación comercial, ganar nuevos mercados.**

Una vez caracterizada la crisis y cómo se vieron afectadas las empresas de alojamiento de Santo Tomé, se analizaron las estrategias empleadas por las mismas para subsistir luego de dicha crisis.

Entre las características generales del entorno del sector turístico mencionadas por García y Medina (1998) en Parra López y Calero García (2006:147) destaca la extrema vulnerabilidad de la actividad turística ante cualquier cambio en el entorno.

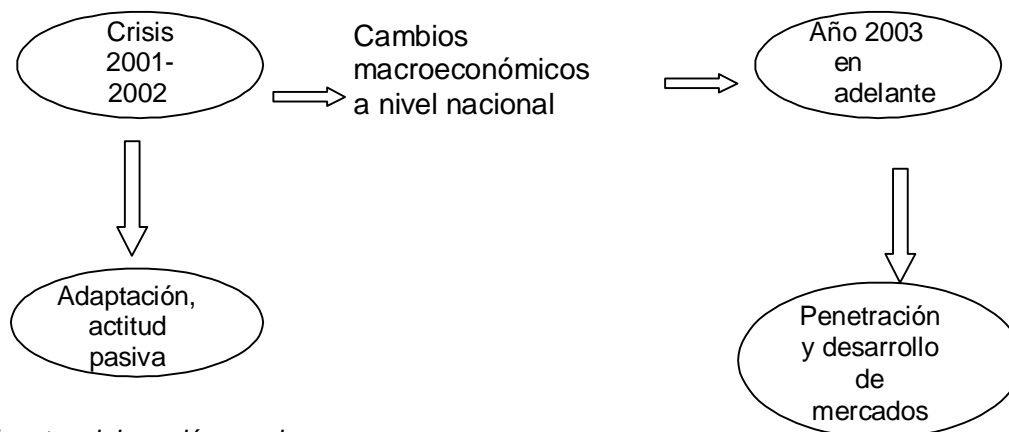
Algunos de estos cambios se producen en forma lenta, previsible. Otros sin embargo, no pueden preverse, son bruscos, y dejan a toda organización sin posibilidades de dar una respuesta inmediata. La supervivencia y el desarrollo de las empresas dependen de su cultura organizacional y de la capacidad que tengan los directivos para afrontar los cambios.

La empresa tiene la opción de elegir cómo actuar ante los cambios: indiferencia, resistencia y adaptación.

Las empresas deben revisar o desarrollar estrategias competitivas para lograr un posicionamiento en el mercado. Formular una estrategia implica tomar decisiones sobre qué hacer y cómo hacer, es decir, un proceso que comprende el involucramiento de toda la organización.

En el caso de las empresas hoteleras de Santo Tomé, a fin de analizar las estrategias empleadas por las mismas para subsistir a la crisis, se deben diferenciar dos momentos. Momentos, con cambios que van desde la realidad económica, social, cultural de la región en general hasta el cambio de mentalidad y de cultura organizacional de las empresas en sí y a la vez la utilización de estrategias diferentes. Lo dicho, se ilustra en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 20: Estrategias durante y posterior a la crisis



Fuente: elaboración propia

En un primer momento, durante la crisis misma, tuvieron una reacción pasiva, adaptativa. La propia estructura familiar, luego de tomar las medidas antes mencionadas, se mantuvo estable aún con baja en la demanda, pero a costa de reducción de personal, inversiones nulas, compras en cantidades limitadas.

No contaban con las herramientas para poder hacer frente a la crisis ni con el conocimiento o asesoramiento para poder tomar medidas adecuadas. Por lo tanto, la opción fue adaptarse al momento que vivía el país.

Iniciado el año 2003 el país comenzaba lentamente a reflejar avances que permitieron superar la inestabilidad macroeconómica vinculada a la crisis de los años anteriores,

*“La implementación del programa económico diseñado en el segundo trimestre de 2002 fue sentando las bases para una mayor confianza, una incipiente recuperación de la producción y el fortalecimiento de las variables financieras. El afianzamiento de estas condiciones posibilitó la implementación de importantes medidas, tales como el levantamiento de las restricciones que pesaban sobre los depósitos bancarios, la flexibilización de los controles cambiarios y el inicio de la reunificación monetaria mediante el rescate de las cuasimonedas. La normalización de la institucionalidad política de la Nación, luego de las elecciones nacionales que en abril de 2003 consagraron un nuevo Presidente electo por sufragio popular, ha constituido un ingrediente fortificador de las tendencias económicas que se venían registrando al otorgar continuidad al programa económico en aplicación”*  
<http://www.mecon.gov.ar/peconomica/informe/informe48/introduccion.pdf> 22/09/12 10:01

En este contexto, las empresas hoteleras de Santo Tomé, sumado a la instalación de los nuevos y modernos establecimientos que ya se perfilaban, comenzaron a buscar estrategias que le permitieran por un lado crecer, y por otro, adaptarse a las nuevas condiciones macroeconómicas del país y sobre todo de la región.

Para analizar esta estrategia adoptada, se toma la denominada matriz de Ansoff (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) donde se muestran cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar los productos/servicios existentes y los nuevos con los mercados existentes y los nuevos.

Gráfico N° 21: Matriz de Ansoff



Fuente: Ansoff, Igor (1976)

Uno de los establecimientos utilizó la estrategia de *Penetración del mercado*, esto es, realizaron acciones para lograr vender en mayor cantidad enfocándose en el segmento de demanda ya existente (viajantes). Entre las acciones destacadas se pueden mencionar:

- Implementación de precios promocionales.
- Promociones en puntos comerciales claves de la ciudad.
- Publicidad en medios masivos de comunicación (especialmente radios locales) que hasta ese momento no se realizaban.

Por otro lado, dos hoteles han desarrollado como estrategia de crecimiento y recuperación luego de superada la crisis, el *desarrollo de mercados*: vender más de lo mismo pero captando nuevos segmentos de demanda, en este caso, el segmento a captar estaba conformado por los turistas que en temporada estival se dirigían hacia y desde las playas de Brasil, en particular familias. Para ello, entre otras acciones se comenzó a utilizar internet como medio de promoción y venta y se incorporaron servicios y mejoras tendientes a satisfacer esta demanda.

En general, los hoteles que se construyeron después del año 2002, también han utilizado la estrategia de *desarrollo de mercados*, pero ya conociendo los dos segmentos importantes que se comenzaban a marcar.

Mención especial merecen dos establecimientos, los cuales han empleado como estrategia para lograr una ventaja competitiva, la *diferenciación*, esto es, que el producto y/o servicio sea percibido como único, en relación a la competencia.

Uno de estos establecimientos, combinando los servicios complementarios y la imagen de marca, ha logrado un producto diferenciado y un posicionamiento en el mercado.

La marca, reconocida a nivel provincial y regional, por poseer otros establecimientos hoteleros y principalmente, casas de juegos de azar, ha permitido la rápida penetración en el mercado local. Ese servicio complementario, atrae por sí solo a la corriente turística, siendo una de las principales motivaciones de los turistas brasileños debido a que en ese país, este tipo de actividades se encuentran restringidas. Sumado a ello, la diferencia cambiaría a favor de los mismos, convirtieron a este hotel en un producto diferenciado por los dos motivos mencionados.

El otro establecimiento hotelero, por su parte, ha adoptado estrategias que conducen a mejorar los servicios de atención al huésped como forma de posicionarse en el mercado y así lograr una estrategia competitiva: Trato personalizado, ambiente familiar, contacto cercano, predisposición ante la resolución de situaciones, personalizar y singularizar identitariamente cada detalle –aún los pequeños-. Esto es percibido y valorado por parte de su clientela.

Las políticas de la empresa giran en torno a que el huésped se sienta bien atendido y superado en sus expectativas. Este hotel es uno de los que posee definidas la misión y visión, quedando expresado en éstas la importancia del bienestar del cliente.

*-Misión: promover el bienestar de los huéspedes a través de servicios de calidad con un trato personalizado en un ambiente de confort, comodidad y tranquilidad, que permita satisfacer y superar sus expectativas, contando para ello con colaboradores capacitados y comprometidos que buscan la superación personal para lograr una mejor calidad de vida.*

*Visión: convertirnos en una empresa líder en la región que ofrezca los mejores servicios, a través de servicios personalizados que superen las expectativas de nuestros clientes, acompañados de un equipo de trabajo comprometido con la calidad y el servicio*]]. Entrevista realizada a socio Hotel Colonial San José- Marzo, 2012

Ante lo expuesto, se concluye que existe una diferencia notoria entre los establecimientos de mayor antigüedad, donde predominó la actitud pasiva, adaptativa, y los nuevos hoteles emplazados una vez superada la crisis a nivel país, quienes reaccionaron empleando estrategias, por un lado, tendientes a lograr captar tanto la demanda ya existente, hombres de negocios, como el nuevo segmento de demanda que ya se perfilaba: los turistas de paso hacia otros destinos; y por otro lado, buscando diferenciarse de sus competidores a través de productos y servicios.

## Capítulo 3

### 6- Calidad como ventaja competitiva

Este capítulo final da cuenta del análisis efectuado con el propósito de lograr los objetivos específicos restantes formulados en el proyecto de esta tesis. Esto es: conocer si las empresas utilizan algún instrumento de gestión de calidad, indagando el por qué, las posibilidades de implementación y si son conscientes de las ventajas de su utilización; y, para finalizar, proponer lineamientos de gestión que se conviertan en ventajas competitivas para estas empresas.

#### 6.1-Gestión de la calidad en las empresas hoteleras de Santo Tomé

Con la finalidad de conocer como gestionan la calidad los establecimientos hoteleros de la ciudad fronteriza de Santo Tome, se realizaron entrevistas a los propietarios o gerentes de los mismos indagando aspectos como: conocimiento de la existencia de instrumentos de gestión de calidad; utilización o no y la importancia otorgada; motivo de su utilización; e intereses en incorporar alguno que brinde una ventaja competitiva a la empresa.

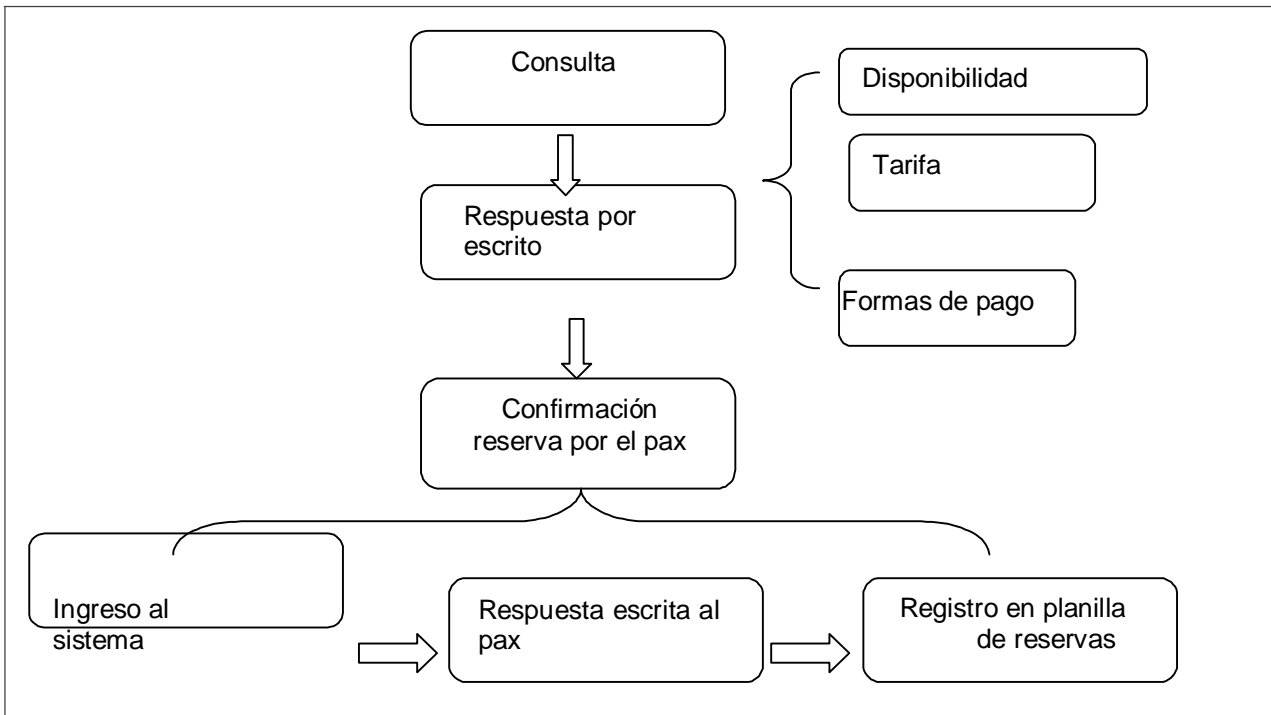
**Utilización:** indagados sobre si utilizaban algún tipo de instrumento que les permita gestionar con calidad, la mayor parte de los entrevistados (mandos altos) respondieron que no lo hacían. Dos de ellos en cambio emplean la herramienta Diagrama de Procesos. La misma consiste en expresar mediante gráficos, las distintas etapas que forman parte de un proceso y sus relaciones.

En uno de los establecimientos lo emplean para el Área de Alimentos y Bebidas y Reservas, y en el otro para Reservas y dentro del Área de Front Office, para el momento del check in.

A continuación se presentan los diagramas de uno de los hoteles al que se pudo tener acceso directo:



### Diagrama de Flujo - RESERVAS



Fuente: entrevista a socio Hotel Colonial San José

Como herramienta para medir la calidad, basada en la satisfacción del cliente, los mismos establecimientos utilizan encuestas que luego son utilizadas para implementar las mejoras pertinentes en base a esos resultados (uno de los hoteles lo hace durante todo el año y el otro durante la temporada alta). El modelo presentado a continuación es el que utiliza la empresa durante la temporada alta.

**Porque pensamos en su satisfacción, agradecemos su opinión:**

Atención	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Observaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....				
Ambientación				
Habitaciones	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Observaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....				
Desayuno	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Observaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....				
Relación precio- calidad	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Observaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....				

Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto, Universidad Nacional de Quilmes

**Utilizó servicio de Restaurante?** Si  NO   
Por qué? Precio  Conodidad  Variedad platos   
Observaciones

.....  
.....

**Otros servicios utilizados:**

.....  
.....

**Como nos conoció:** *Página web Hotel*  *Otras*   
*web* *Carteles en via publica*

*Recomendación*  *De quién?* .....

***Muchas gracias!***

**Motivo del uso o del no uso:** Consultados sobre el motivo del uso o del no uso de algún instrumento de gestión de calidad, se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Los establecimientos que utilizan alguno de los instrumentos, creen necesario ilustrar por escrito los procesos de modo que todo el personal tenga criterios comunes para resolver un proceso. Respecto a las encuestas empleadas para medir la satisfacción del cliente, consideran su importancia dado que les permite hacer correcciones y mejoras sobre la marcha y así lograr el objetivo último que es satisfacer al consumidor del servicio.
- Por otro lado, los establecimientos que no emplean instrumentos de gestión calidad, mencionan que no lo hacen porque desconocen la forma de hacerlo y no cuentan con asesoramiento para tal fin. Cabe aclarar que tampoco han buscado ayuda para hacerlo ni se han interesado hasta el momento en el aspecto de la calidad como tal.

**Conocimiento:** indagados sobre se conocen algún instrumentos de gestión de calidad, los dos que lo utilizan respondieron afirmativamente, en tanto que los demás lo asocian únicamente con encuestas para medir si los clientes están satisfechos con el servicio brindado. De esto se infiere que para los empresarios locales, calidad es sinónimo de buena atención por parte del personal de contacto, sin tener en cuenta todos los demás aspectos que involucra la calidad como tal.

Debido a lo recién expuesto se indagaron otros aspectos de la calidad:

- *Relación con los proveedores:* la selección de proveedores se realiza básicamente teniendo en cuenta los costos y las formas de pago otorgadas. No se toman en cuenta normas de calidad para la selección de los mismos.
- *Personal:* en la generalidad de los casos la selección del personal se realiza por recomendación de otros empleados o algún conocido del dueño. Es común que se trate de integrantes de una misma familia. En tres establecimientos previamente se realizan entrevistas informales.
- *Seguridad:* si bien todos poseen los materiales contra incendios y salidas de emergencias, la utilización de los primeros no está generalizada entre el personal. En tres hoteles la autoridad competente (bomberos locales) ha realizado, a pedido de los establecimientos, charlas informativas y explicativas acerca de su uso y otras medidas.

Respecto a los objetos olvidados por los huéspedes, los mismos se mantienen bajo

custodia del dueño o gerente; en algunos establecimientos además, se pudieron ver planillas donde los recepcionistas van asentando los objetos junto a la fecha y nombre del cliente.

- *Quejas y sugerencias*: todos los establecimientos poseen libro de quejas y sugerencias a disposición del cliente. El reclamo efectuada por un cliente, en la generalidad de los casos, implica solicitar la presencia del dueño o gerente para que el huésped exponga frente a él la situación. Es decir, el personal no se encuentra instruido y muchas veces no tiene la capacidad de hacerlo por iniciativa propia, para manejarse con soltura ante una situación de queja.
  
- *Gestión ambiental*: consultados si disponen o realizan acciones vinculadas a las buenas prácticas ambientales, las respuestas fueron las siguientes:
  - o *Energía*: excepto la utilización de focos de bajo consumo que se pudo ver en prácticamente todos los establecimientos, no se realizan otras acciones. Uno de los establecimientos posee calefones solares para cada habitación (baños), de modo de economizar energía eléctrica.
  - o *Agua*: la red cloacal no está presente en toda la ciudad por lo que algunos establecimientos no cuentan con este servicio. Además, no se realiza tratamiento especial para las aguas. Un hotel posee una perforación de 86 metros (prohibido por el ente regulador del agua de la provincia) obteniendo agua directamente de las napas subterráneas. Mediante estudio realizado se pudo constatar que la misma goza de óptimas condiciones de salubridad.
  - o *Gestión de residuos*: ni desde el municipio, ni desde los hoteles, se realiza tratamiento especial para los residuos.
  - o *Productos químicos*: en uno de los establecimientos se utilizan dosificadores automáticos para los productos de limpieza de la lavandería.

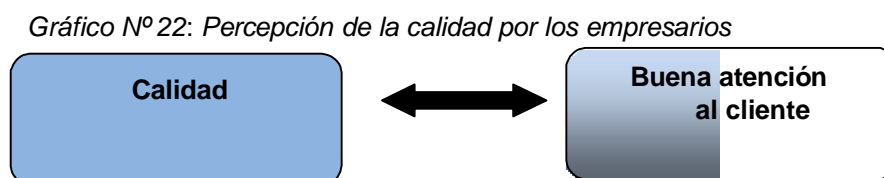
Debido al desconocimiento casi generalizado sobre la temática objeto de estudio, quien suscribe, el entrevistador, se vio en la necesidad, para proseguir con la entrevista, y así lograr las respuestas a los interrogantes planteados, de exponer ante cada entrevistado cuestiones básicas de calidad y las ventajas de dicha gestión.

Finalizado el mismo, se precedió a indagar sobre el **interés en incorporar un sistema de gestión de calidad**. Ante ello, la respuesta de los entrevistados fue unánime, coincidiendo en la necesidad de su implementación, pero con clara conciencia de que requieren un adiestramiento previo y un acompañamiento durante el proceso.

Resumiendo, las empresas hoteleras de Santo Tomé, en general no realizan

acciones tendientes a asegurar la calidad en todo el proceso de prestación del servicio, salvo acciones aisladas, muchas de las cuales inclusive no son consideradas como parte de la gestión de calidad.

La calidad es percibida como satisfacción del cliente únicamente en relación a la atención recibida, sin tener en cuenta otros aspectos de la misma.



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Coinciden en que esta situación responde a la falta de información y a la falta de asesoramiento al respecto, pero también han entendido que la implantación de un sistema de gestión de calidad puede redundar en importantes beneficios y ventajas para la empresa en su conjunto, y así, convertirse en una ventaja competitiva, que en el conjunto de las empresas, implicará una mayor competitividad para Santo Tome como destino turístico.

## 6.2 - Propuesta de lineamientos de gestión de calidad

Un sistema de gestión de calidad implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades que conforman la empresa.

*“Los planes de calidad se conciben con el fin de proporcionar a las organizaciones una herramienta eficaz que permita aumentar la satisfacción del cliente mediante la mejora continua de la gestión de los procesos internos. Para lograr este objetivo se definen una serie de cláusulas cuyo cumplimiento por parte de la empresa traerá consigo una mejora de la calidad en los procesos, con la finalidad de ofrecer productos y servicios de alto valor añadido para el cliente. || [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com) 10/11/12, 14:15 hs.*

Gallego (2002) expresa que la calidad como instrumento para la gestión *–se extiende a todos los ámbitos afectados por las actividades de la empresa (proveedores, cliente interno, cliente externo, la competencia, la comunidad), es decir, es entendida como el motor del sistema que genera una mejora de los resultados económicos, así como un incremento de la calidad de vida a todos los niveles||*. Gallego (2002:211)

En referencia a las empresas hoteleras de Santo Tomé, en una primera instancia, y debido a la falta de conocimiento y preparación de quienes integran las mismas, no se persigue algún tipo de certificación en calidad. Si, en cambio, se pretende sentar las bases para un proceso orientado a ello –proceso que seguramente será lento–, mediante la formulación de ciertos

lineamientos de gestión. Estos, podrán ser tenidos en cuenta en forma conjunta, o en forma aislada, todos al mismo tiempo, o implementándolos paulatinamente. Dependerá de la estrategia de cada organización, de los objetivos propuestos y de los recursos disponibles.

Los lineamientos propuestos se detallan a continuación:

**Definir Misión y visión:** Como se desprende del análisis efectuado con anterioridad, la gran mayoría de los hoteles de la ciudad carecen de misión y visión. Se considera primordial comenzar por la definición de las mismas, partiendo de la idea que mediante éstas se construye la identidad como organización, ya que condicionan sus actividades actuales y futuras, y brindan sentido de dirección en la toma de decisiones estratégicas.

*- Todo lo que se hace en una organización obedece a los objetivos superiores de la misma, los cuales son orientados por medio de su Misión y a lo que se planifica para el futuro, lo cual se sintetiza en el enunciado de su Visión*||. [www.kayzen.com/](http://www.kayzen.com/)

**Sensibilizar y concientizar a la dirección:** Para la implementación de un SGC se deberá concientizar, capacitar y orientar a los directivos-propietarios, porque, como ya se explicó, en general carecen de esta formación y la reconocen como una falencia importante. Con ello, estas personas actuarán como líderes y llevarán adelante el sistema propuesto, convencidos que redundará en beneficios para la organización. Iglesias (2007) expresa *-un sistema de liderazgo es eficiente cuando establece valores o principios inequívocos que guían el accionar de la empresa, y fija objetivos de calidad en sus procesos, productos y servicios para satisfacer a sus clientes y lograr lealtad en términos de recompra y/o recomendación*||.

**Definir objetivos:** Luego de concientizado el nivel gerencial, se deberán definir los **objetivos** perseguidos y socializar entre todo el personal de modo de lograr un compromiso inicial. Con ello se pretende encauzar las acciones a desarrollar y darle un sentido único a la empresa como organización orientada a la búsqueda de la calidad como ventaja competitiva.

**Sensibilizar, concientizar y capacitar al personal:** una vez que el gerente o propietario conoce el sistema a implementar, trasladará esto a su personal, fijando la política, los objetivos y las acciones a desarrollar.

Se diseñará un sistema de búsqueda y selección de personal, formación, capacitación y un plan de carrera que les permita la superación personal dentro del ámbito laboral.

Por otro lado, trabajar con un equipo humano motivado, en un ambiente laboral ameno, resulta imprescindible para lograr la tan deseada satisfacción del cliente. Ante cada momento de la verdad es el recurso humano el principal responsable de lograr que la calidad especificada sea igual a la calidad percibida.

La elaboración de un buen sistema de comunicación interna permitirá prevenir muchos errores y reaccionar ante los que puedan surgir, tanto para comunicar lo que transmite el cliente como el propio recurso humano de la organización acerca de su percepción del servicio y otras generalidades del establecimiento.

*“La fidelización de los colaboradores o, por otro lado, el mantenimiento de un bajo índice*

*de rotación de personal depende en gran medida de la satisfacción que perciben los colaboradores de la empresa.” Julia, M. (2002:15)*

**Enfocarse en el cliente:** se deberán determinar las necesidades prioritarias de los clientes, esto es, qué beneficios espera recibir de los servicios prestados. Para ello se emplearán diferentes técnicas, entre las que se mencionan: encuestas, comunicación con clientes habituales, seguimiento de quejas, información sobre los productos ofrecidos por los competidores. Lograr la satisfacción del cliente, y con ello su fidelidad, es objetivo primordial de toda empresa de prestación de servicios.

Según lo establece la Norma ISO 9004:2000 *–Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes*||.

**Establecer los procesos:** un proceso es un conjunto de actividades coordinadas que se realizan para el logro de un fin determinado.

Así, se deberán las realizar las siguientes actividades:

- Relevar los procesos que desarrolla la empresa durante la prestación del servicio, jerarquizando según su importancia.
- Diseñar los procesos por escrito que describan exactamente cómo realizar cada actividad, para cada una de las áreas del establecimiento.
- Elaborar herramientas que permitan solucionar los problemas.
- Controlar los procesos mediante instrumentos diseñados a tal fin.

**Establecer vínculos con los proveedores:** se establecerán requisitos mínimos para la selección de proveedores, teniendo en cuenta: plazos de entrega, plazos y medios de pago, antecedentes de las empresas proveedoras.

**Desarrollar acciones ambientalmente sostenibles:** acciones tendientes a disminuir el impacto ambiental a través de medidas vinculadas al agua, los residuos y la energía. Se deberán crear los mecanismos para que tanto el cliente interno (recurso humano) como el externo (huéspedes) y los proveedores estén en conocimiento de estas medidas y actúen en consecuencia.

**Realizar seguimiento y medición de los procesos:** se deberán implementar los métodos adecuados para realizar un control de los procesos y medir sus resultados, lo que permitirá conocer el nivel de satisfacción del cliente y el buen funcionamiento de cada proceso.

## Conclusiones

En la etapa final de esta investigación, se exponen las conclusiones de la misma. Se partió de una caracterización general del área objetivo de estudio, y de la oferta y demanda de alojamiento en particular. Se continuó luego con el análisis de las estrategias empleadas por las empresas turísticas del rubro alojamiento de la ciudad fronteriza de Santo Tomé, a partir del nuevo contexto económico de la Argentina luego de la crisis de fines de 2001. Finalizando la presentación de los resultados, se hizo referencia a la gestión de calidad de estas organizaciones. Para terminar y con la intención de que puedan servir como base a las empresas estudiadas, se propusieron ciertos lineamientos para incursionar en un sistema de gestión de calidad como medio para lograr ventaja competitiva.

La localidad de Santo Tomé posee una ubicación estratégica sobre la ruta nacional 14: dista a 450 km. de las Cataratas del Iguazú, una de las Siete Maravillas Naturales del mundo, captando parte de la demanda, principalmente interna, que se dirige hacia ese recurso. Por otra parte, su ubicación se convierte en punto estratégico como ciudad de paso hacia las playas de Brasil, también para el turismo interno, que proviene de los principales centros urbanos.

Finalmente, su situación de ciudad fronteriza con Brasil, ha impulsado en los últimos años, una intensa actividad comercial y de servicios que posibilitó un crecimiento importante para la localidad.

Esta situación producida una vez superada la crisis del país de fines del año 2001, sumado a la construcción del puente internacional con la República Federativa del Brasil, han cambiado el rumbo de la ciudad: de ser una localidad estancada pasó a ser un destino donde se reactivó la actividad comercial y de servicios.

En relación a la actividad turística de la ciudad, Santo Tomé se destaca por la amabilidad y buena atención del residente, y si bien el recurso humano que brinda atención directa al turista no posee una formación al respecto, siempre demuestra predisposición para una buena atención al visitante.

La principal falencia de la localidad está relacionada al sector estatal del municipio, en tanto son escasas las políticas públicas y acciones de marketing que motiven a las corrientes turísticas, no se realiza un trabajo conjunto con el sector privado y existen muchos atractivos, tanto naturales como culturales, sobre los que no se trabaja para una puesta en valor.




En cuanto a las empresas que brindan el servicio de alojamiento, a partir de la reactivación económica antes mencionada, que se produce una vez superada la crisis del año 2001, se construyeron la mayor cantidad de establecimientos. Mientras hasta el año 2001 se contaba con 147 plazas, actualmente ese número asciende a 527, es decir, se cuenta con 380 plazas más, representando un aumento del 358,5%. Estas plazas se distribuyen entre once establecimientos, de los cuales cuatro son hoteles (2 son de categoría una estrella, 1 de 3 estrellas y 1 de cuatro), dos hospedajes, un Apart Hotel, dos cabañas y dos establecimientos sin categorizar.

En general, la ciudad se caracteriza por poseer establecimientos pequeños, de no más de



veinte habitaciones, donde predomina la administración familiar como estructura organizativa.

Existen tres temporadas marcadas:

-  *Temporada baja*, que comprende los meses de: parte de marzo, abril a junio y agosto a parte de diciembre, donde la ocupación promedio es de alrededor del 40%. La demanda está conformada principalmente por hombres de negocios, cuyas características sobresalientes son: hombres, viajeros, profesionales y empleados, que viajan solos utilizando como medio de transporte, el automóvil particular y pernoctan en la localidad en promedio una noche. Tienen como lugar de residencia distintas localidades de la Provincia de Corrientes y de la provincia de Misiones. La edad oscila entre 38 y 47 años.
-  *Temporada media*, que comprende el mes de julio (vacaciones invernales), donde la ocupación promedio es del 65%. El destino final de los turistas en esta época es Cataratas del Iguazú.
-  *Temporada alta*, durante los meses de enero, febrero y parte de marzo, con una ocupación promedio del 95%. Comprende a la demanda que se traslada desde y hacia los centros receptores de sol y playa de la costa este Brasil (Santa Catarina y Río Grande del Sur).

Tanto en temporada media como en alta, la demanda está conformada por turistas, provenientes de los principales centros emisores del país: Buenos Aires y Córdoba. Son de sexo masculino, profesionales, que viajan en su automóvil particular y con el grupo familiar como acompañantes. La edad promedio oscila entre los 38 y 47 años.

En referencia a la crisis producida a nivel país a fines del año 2001, las empresas de alojamiento de Santo Tomé, por el perfil que las caracterizaba, netamente de administración familiar no tuvieron una preparación para afrontarla, debido, entre otras cuestiones a falta de información y falta de gerenciamiento profesional, percibiendo la situación con sus consecuencias ya dentro de la crisis misma. Se produce entonces una reacción pasiva, adaptativa, con características propias de ese momento: reducción de personal, inversiones nulas, compras en cantidades limitadas, disminución de la demanda.

Una vez superada esta etapa en el país, y ante la inminente instalación de nuevos establecimientos en la ciudad, algunos de los hoteles existentes comenzaron a reaccionar empleando estrategias, por un lado tendientes a lograr captar la demanda ya existente, hombres de negocios, y por otro, tratando de captar el segmento de demanda que ya se perfilaba: los turistas de paso hacia otros destinos.

Finalmente, en referencia a la gestión de la calidad por parte de las empresas hoteleras, las mismas en general no realizan acciones tendientes a asegurar la calidad en todo el proceso de prestación del servicio, salvo acciones aisladas, muchas de las cuales inclusive no son

consideradas como parte de la gestión de calidad. La misma es percibida por los propietarios como satisfacción del cliente únicamente en relación a la atención recibida, sin tener en cuenta otros aspectos que hacen a la calidad. Esta situación responde a falta de información y asesoramiento al respecto, pero son conscientes que la implantación de un sistema de gestión de calidad puede redundar en importantes beneficios y ventajas para la empresa.

Los lineamientos propuestos pretenden sentar las bases para el inicio de una gestión orientada a la calidad. Dependerá de cada organización hotelera el implementar en forma conjunta o aislada, en forma simultánea o paulatina y también será parte de la estrategia y decisión empresarial el avanzar hacia otras etapas dentro la calidad como estrategia competitiva.

Estos lineamientos tienen por finalidad que los establecimientos de la localidad logren una ventaja competitiva que, en el conjunto de las empresas, implicará una mayor competitividad para Santo Tomé como destino turístico.

## **Bibliografía**

- Albarellos, Aldo; Bonifati, Pablo; Fasiolo, Valeria; Maskaric, Juan; Paz, Sergio; Silva, Rodrigo; Wallingre, Noemí (2008) *Estrategia y Gestión de Emprendimientos Hoteleros*. Osmar D. Buyatti. Buenos Aires.
- Alcorta, Verónica E. (2008) *Calidad en el Servicio: ventaja competitiva para las empresas del sector turístico*. Publicaciones UAMS. Universidad Anahuac. <http://ols.uas.mx/PubliWeb/Articulos/Calidad-en-el-servicio.pdf>
- Ander-Egg, Ezequiel (1982) *Técnicas de Investigación Social*. Humanitas. Buenos Aires
- Ansoff, Igor (1976) *La estrategia de la Empresa*. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona.
- Bautista Cuellar, Ricardo (2005): *La ventaja competitiva en la empresa. Conceptos básicos y su importancia para el módulo profesional de calidad*. Revista Digital -investigación y educación||
- Boscherini F. y Yoguel, G. (2000). *Aprendizaje y competencias como factores competitivos en el nuevo escenario: algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa en Territorio, Conocimiento y competitividad de las empresas*. Ed Miño y Dávila. Buenos Aires.
- Elorduy Mota, J; (1993) *Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión dinámica de la empresa*. Mc Graw Hill. Madrid
- Feijoo, José L. (2008) *La gestión aplicada a Hotelería y Turismo*. Ugerman Editor. Buenos Aires.
- Gallego, Jesús Felipe. (2002) *Gestión de Hoteles. Una nueva visión*. Ediciones Thomson. Madrid
- González, R; Mendieta, M. (2009) *Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos*. Cuadernos de Turismo Nº 23. Universidad de Murcia. Murcia.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C y Baptista Lucio, Pilar (2006) *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. México.
- Iglesias, Cristina. (2008). *Planificación y Gestión de la calidad de Destinos y Empresas Turísticas*. Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo. Apuntes de cátedra. UVQ. Buenos Aires
- Juran, J.y Blaton Godfrey, A; (2001) *Manual de Calidad de Juran*. Mc Graw Hill. Madrid
- Julia, Marcó. Porsche, F. (2002) *Gestión de Calidad aplicada a la hostelería y restauración*. Ediciones Pearson S. A. Madrid
- Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J.; Rufín Moreno, R.; Reina Paz, M. (2004) *Marketing para Turismo*. Pearson Prentice Hall. Madrid.
- Lambin, Jean J. (1997) *Marketing Estratégico*. Mc Graw Hill. Madrid
- OMT (2004). *Posición de la OMT sobre normas de calidad*. Informe de la segunda reunión del Comité de apoyo a la calidad y al comercio. Madrid
- Ortiz, S; (2003) *Visión y Gestión empresarial*. Thomson Editores Spain. Madrid.
- Parra López Eduardo y Calero García, Francisco (2006) *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. Mc Graw Hill. Madrid.
- Porter, M. (1995) "*Las ventajas competitivas de las Naciones*|| Mc Graw Hill. México
- Porter, M. (1999) "*Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*||. 1 ed. (Caps.1) Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México.
- Schlemenson, A. (1993) -*Análisis organizacional y empresa unipersonal: crisis y conflicto en contextos turbulentos*||. Paidós. Buenos Aires.
- Stake, R. (2005) *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata. Madrid.
- Valles, M (1997) *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Síntesis sociológica. Madrid
- Vazquez, J., Stering (2003) *Dirección eficaz de PyMEs: autodiagnóstico y planeamiento estratégicos y control de gestión*. Ed. Machi, Bs. As.
- Villella, L. (2005), *El desafío de gestionar a calidad en Turismo*, en Revista Excelencia, año II N° IV, Emepro, Buenos Aires.
- Wallingre, N. (2001) *La Calidad de un destino turístico, una estrategia para el desarrollo local. Un acercamiento al tema*. Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Universidad Austral de Chile, Instituto de Turismo. Valdivia, Chile.

Wallingre, Noemí. (2005) *La necesidad de implementar una cultura innovadora en las Pymes hoteleras de Argentina*. Artículo Publicado en Revista Gestión. Facultad Ciencias de la Gestión.

Universidad Autónoma de Entre Ríos. Consultado 5/09/2011  
URL:<http://www.conocitur.com/archivos/turismo-y-empresas/la-necesidad-de-implementar-una-cultura-organizacional-innovado-070314175046.pdf> (Caps.1) Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México.

**Otras fuentes:**

[www.iso.ch](http://www.iso.ch)

[www.iram.org.ar](http://www.iram.org.ar)

[www.turismo.gov.ar](http://www.turismo.gov.ar)

**Anexos**

## **Entrevista semi-estructurada**







Gerentes o propietarios de los establecimientos

### 1- *Características del Hotel:*




-  Ubicación
-  Antigüedad
-  Cantidad de Hab
-  Tipos de Hab
-  Caract. De Habitaciones
-  Servicios complementarios
-  Sistema de Reservas
-  Recursos tecnológicos
-  % de Ocupación
-  Publicidad y Promoción
-  Política de precios
-  Comercialización
-  Recursos Humanos
-  Misión y visión

### 2- *Qué tipo de relación mantiene con sus competidores?*

### 3- *En referencia a la crisis de fines del año 2001:*

-  Estaban preparados para afrontar una crisis de la magnitud de la del año 2001?
-  Como la percibieron y en qué grado se sintieron afectados?
-  Respecto al personal que se desempeñaba en ese momento: Hubo alguna variación?
-  Cambio la relación con los proveedores? En qué aspectos? Como se financiaban?
-  Recuerda que porcentaje aproximado de ocupación tenían hasta ese momento? Se produjo alguna variación?
-  Como hicieron frente a esta crisis?

### 4- *Instrumentos de gestión de calidad*

-  Utiliza y conoce algún instrumento que le permita gestionar con calidad? Por qué?
-  Conoce alguno?
-  Le interesa incorporar la calidad como sistema de gestión?

**Encuesta** (demanda)

**1) Lugar de residencia**

Localidad  Provincia  País

**2) Sexo**

Femenino  Masculino

**3) Edad**

Entre 18 y 27  Entre 28 y 37  Entre 38 y 47   
Entre 48 y 57  Entre 58 y 67  Más de 68

**4) Ocupación**

Viajante  Empleado  Jubilado   
Comerciante  Ama de casa  Estudiante

**5) Motivo del viaje**

Turismo  Trabajo   
Estudios  Compras   
Salud  Otros   
Visita a familiares/amigos   
Congresos

**6) ¿Con quién viaja?**

Solo   
Familia   
Pareja   
Amigos   
Otros

**7) Pernoctes**

**8) Destino Final**

**8) ¿Con qué medio de transporte llegó a Santo Tomé?**

Por automóvil alquilado	<input type="text"/>
Por automóvil particular	<input type="text"/>
Por ómnibus	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

Internet	<input type="text"/>
Recomendación	<input type="text"/>
Feria	<input type="text"/>
Radio -TV	<input type="text"/>
Folleto	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>
NS/NC	<input type="text"/>

**10) Ingreso promedio**

- Hasta \$7500
- Entre \$7501 y \$15000
- Entre \$15001 y \$22500
- Más de \$22500

**Para citar este documento**

Fiorino, Fernanda (2015). Empresas turísticas de ciudades fronterizas: estrategias de reconversión y diferenciación (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina: Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto. Disponible en: <http://ridaa.demo.unq.edu.ar>