Sede Regional Rosario
Facultad de Turismo y Hospitalidad
Licenciatura en Turismo

Un desafío al futuro turístico 2020:
Perspectivas de las colonias turísticas de Chapadmalal y Embalse

Alumno:

Leuci, Ornela

Tutor:

Guillermo, Frittegotto

Fecha:

04/09/2012

DEDICATORIA

A mi familia que siempre me brindó su apoyo incondicional durante todos estos años.

AGRADECIMIENTOS

Guillermo Frittegotto, Tutor de Trabajo Final

Ricardo Roza, Presidente de la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo, Vicepresidente de la Cámara Argentina de Turismo y Presidente de la Feria Internacional de Turismo de Argentina.

Graciela Benceni, Licenciada en Turismo, docente de la Universidad Nacional de Mar del Plata

Gustavo Nuñez, Licenciado en Economía, docente de la Universidad Nacional de Mar del Plata

Un agradecimiento muy especial a María del Carmen Zaccone

Un agradecimiento en general a toda la gente de las Unidades Turísticas por su gentileza y predisposición, a la Coordinadora Vanesa Vecherini, del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI) de Mar del Plata.

No quiero dejar de lado a los docentes del Centro de Documentación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

INDICE

1. INTRODUCCION…… 4

2. OBJETIVO…… 5

3. HIPOTESIS……... 6

4. TURISMO SOCIAL

4.1 Contexto Histórico donde surge el Turismo Social…… 7

Argentina 1945-1983: Políticas Turísticas…… 12

4.2 Programa actual de Turismo Social……... 17

4.3 Reingeniería de Procesos (BPR)……. 19

4.4 Gestión de Calidad Total (TQM)……... 23

5. METODOLOGÍA……... 25

5.1 Complejos Turísticos……. 29

5.2 Resultado de Trabajo de Campo: Diagnóstico……..... 39

6. PROPUESTAS……..... 41

7. CONCLUSION…….. 48

8. BIBLIOGRAFÍA……... 52

9. ANEXOS…… 56

1. INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las Colonias turísticas de Chapadmalal (Prov. de Buenos Aires) y Embalse (Prov. de Córdoba), para su refuncionalización a través de la implementación de una estrategia de Reingeniería de Procesos (BPR) y la Gestión de Calidad Total (TQM).

Esta investigación presenta cierta particularidad puesto que ambos complejos turísticos son considerados un enclave desde el punto de vista histórico y turístico. Hoy se refleja no solo una parte de esa historia sino que una forma de hacer turismo, como lo es el turismo social que representa a una amplia gama de la sociedad y manifiesta una trascendencia a lo largo del tiempo.

Ambos complejos se encuentran localizados en puntos estratégicos, como el mar y las sierras basándose en los gustos más frecuentes de los turistas, procurando un importante desarrollo económico y turístico sustentable.

En la actualidad la falta de políticas turísticas y el deterioro del sistema turístico producen que los servicios brindados no sean de optima calidad y no satisfaga las necesidades de los turistas en su totalidad; es por eso que se propone aplicar la reingeniería y poder revertir esta situación. Todos estos factores ayudan a considerar a las zonas como un punto geográfico importante para investigar.

Desde el punto de vista metodológico, para abordar este trabajo se va a realizar un diseño de investigación a través de datos bibliográficos, donde se elaboran aspectos teóricos, históricos y económicos con el fin de recabar información del sitio involucrado necesaria para la investigación. Por otro lado, se realiza un trabajo de campo a partir de entrevista y un trabajo de observación simple en los destinos propiamente dichos.

Todo esto permitirá obtener, destacar e identificar aspectos importantes de las zonas que son necesarios para llevar a cabo dicha investigación.

Finalmente este trabajo se propone resaltar los recursos de estos complejos y poder aplicar una refuncionalización en los servicios y así mejorar el sistema turístico que lo compone.

2. OBJETIVO

- Evaluar y analizar la refuncionalización de las Unidades Turísticas a través de la implementación de una estrategia de Reingeniería de Procesos (BPR) y de Gestión de Calidad Total (TQM).

3. HIPOTESIS

- La inclusión de diferentes productos turísticos, sumado a la implementación de estrategias de Reingeniería de Procesos (BPR), Gestión de Calidad Total (TQM) (sin dejar de lado un importante plan de marketing apropiado en las unidades de Chapadmalal y Embalse) tenderá a aumentar la calidad de los servicios ofrecidos, desarrollando el crecimiento porcentual de ocupación.

4. TURISMO SOCIAL

4.1 Contexto histórico donde surge el Turismo Social

Según la definición elaborada por la OMT (Organización Mundial de Turismo), Turismo: es la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio, residencia temporal y voluntario, no motivado por razones de negocios o profesionales. Además de los actores del turismo, la población residente en los lugares de destino, la acción de los gobiernos e instituciones que participan de la actividad y las complejas relaciones que se establecen entre ellos (Pastoriza, 1999).

El Turismo Social, por su parte, es un fenómeno ampliamente diverso y complejo, y sus significados varían dependiendo de los países y los periodos de tiempo. Incluye el turismo para trabajadores, familias, asociaciones, el turismo relacionado con la realización personal, el que se asocia con una vocación y el que busca promover la cohesión social, sin fines de lucro y beneficiando permanentemente el interés público. Se fundamenta como práctica en tres criterios básicos: en primer lugar, el turismo social reconoce el derecho más básico de todas las personas, cualquiera sea su entorno social, financiero o geográfico, el derecho al descanso del trabajo y el de tener vacaciones. Del mismo modo manifiesta una preocupación por la disponibilidad y accesibilidad de vacaciones a precios razonables y asequibles.

En segundo lugar, destaca la importancia del ocio y las vacaciones como oportunidades para el desarrollo físico y cultural de las personas, ya que promueven la socialización y la integración de estos individuos, tanto en su comunidad laboral como en la sociedad en general.

En tercer lugar, el turismo social refleja el interés de aquellos que lo defienden para que sea un instrumento de desarrollo económico, un medio de gestionar y mejorar el territorio nacional, preservando los entornos naturales y humanos de las zonas de destino favoreciendo al desarrollo sostenible (Jafari,2000).

> *"En países con un alto nivel de vida, la historia del Turismo Social se puede dividir en tres periodos: un periodo de afloramiento, después de la Segunda Guerra Mundial, las dos décadas caracterizadas por un crecimiento muy fuerte (´70 y ´80) y un periodo de disminución de las*

oportunidades y el nivel de participación y de cuestionar, replantear y redefinir los objetivos y conceptos básicos" (Cazes,1989).

Según Jafar Jafari (2000), las políticas en el ámbito del Turismo Social son igualmente heterogéneas con respecto a la participación del Estado, los grupos de comunidades locales y asociaciones profesionales. Priorizan las diversas maneras de ayudar a las personas para que puedan acceder a unas vacaciones sanas y saludables y se propone la presencia de infraestructuras básicas como el alojamiento. Esto ha generado importantes concentraciones de instalaciones de alojamiento en destinos gestionados por agrupaciones profesionales, competitivas o colectivas de trabajadores.

Desde sus orígenes, el hombre demuestra la necesidad de movilidad espacial para realizarse y desarrollarse. En el pasado el viaje se asociaba a la vida socioeconómica (caza, comercio, trabajo, educación, salud, etc.). A partir de los siglos XVII y XVIII comienzan a aparecer los turistas modernos que se caracterizaban por pertenecer inicialmente a la nobleza y más tarde a una burguesía privilegiada que se desplazaba, sobre todo, para ampliar las relaciones y los conocimientos de sus hijos en otros países. En el siglo XIX, se registra información turística sobre destinos turísticos y comienza a utilizarse el término "Grand Tour" para representar los viajes en el extranjero. Estos viajes se distinguían porque el desplazamiento que se producía a un lugar diferente al del entorno habitual, se generaba por una motivación distinta a la de ejercer una actividad que iba a ser remunerada (Fernández, 1991: 71-74).

Siguiendo a De la Torre (1980), la Revolución Industrial y los cambios constantes en las comunicaciones en Europa, produjeron una gran transformación en el concepto turístico. Este fenómeno se debió principalmente a la amplitud geográfica del ferrocarril, que provocó una mejora considerable en la accesibilidad y en consecuencia una reducción en los tiempos de los viajes. A fines del siglo XIX, aparecen los primeros servicios organizados como: Compagnie des WagonsLits o los primeros cheques de viajes. El consumo turístico queda restringido en cuanto al segmento social de demanda, la idea del viaje a las clases populares no era tanto una razón de gastos, sino que se reducía a la resolución del problema sobre el acceso al ocio turístico, que radicaba en la indisponibilidad de tiempo libre por parte de los trabajadores, que se veían expuestos a jornadas de trabajo de más de doce horas y al abuso de la edad laboral provocándoles una degradación en las condiciones de vida. A fines del siglo pasado, se produjo un éxodo rural

hacia las ciudades en el cual los obreros, desde las aglomeraciones industriales comenzaron a demandar a los empresarios, determinados días al año para poder regresar a su entorno rural, fue en aquel entonces, que el derecho a las vacaciones tomó inicio.

La diversificación del turismo masivo, se produjo a partir del desarrollo industrial y a la conquista progresiva de espacios de ocio por las clases populares. Un acontecimiento que marco una época y dio comienzo a los viajes en grupos organizados transcurrió a mediados del siglo XIX, cuando Thomas Cook, un empresario inglés considerado como el primer agente de viajes del mundo, en 1841, realizó un viaje organizado para más de 500 personas a Leicester con motivo del Congreso Antialcohólico (Escalona y Lafuente, 2003).

El objetivo no era obtener unas vacaciones pagas, que se normalizaron posteriormente, pero si deseaban conseguir un permiso que les autorizase ausentarse de las labores que realizaban diariamente.

> *"La presión política creada por el movimiento obrero, tanto sindical como de partido, obligo al Estado a regularizar las vacaciones, aunque inicialmente solo para ciertos colectivos, ya que para mujeres será mucho más tarde"* (Aguilar, 2001).

Tal como lo propone Faucher (1989:4), las raíces del turismo están fuertemente ligadas al movimiento sindical, de tal manera que el derecho a unas vacaciones pagas es directamente proporcional a la capacidad económica, psicológica y cultural de los trabajadores.

Los sindicatos obreros impulsaron los movimientos asociativos, cooperativistas y mutualistas a favor del turismo social, un ejemplo representativo es la Asociación de Cooperativas de Vacaciones de Inglaterra, que a principios de siglo, compraba casas y propiedades rurales que la aristocracia no podía mantener y las destinaba a uso social. Una vez obtenidas las vacaciones pagas, las asociaciones sindicales buscaron crear y organizar centros hospitalarios dirigidos al turismo social. Podemos decir, que el movimiento sindical permitió la consolidación de algunos derechos y el ejercicio de los mismos, asimismo también provocó la reducción de las diferencias culturales particulares de la población.

El fenómeno del turismo social, si bien se vincula a instituciones públicas, originalmente fueron privadas y representadas por el movimiento asociativo laico y cristiano. Inicialmente el primer movimiento surge de la pequeña burguesía incipiente a fines del siglo XIX, organizada en agrupamientos multitudinarios promocionando prácticas deportivas como el esquí, por ejemplo el British Alpine Club en 1857 y movimientos juveniles como

Deutsches Jugendhebergwerk, albergues juveniles en Alemania en 1900 y los Scouts, en Inglaterra en 1905. En cuanto al segundo movimiento, el cristiano, al tener una fuerte ideología basada en la caridad, posibilito el desarrollo de las primeras colonias de vacaciones para niños provenientes de clases sociales desfavorecidas en países como Francia o Suiza.

Con el advenimiento de la Primera Guerra Mundial el fenómeno turístico sufre un gran deterioro. Al finalizar la misma, los Estados no democráticos más avanzados, comenzaron a regularizar las vacaciones remuneradas de los trabajadores y para lograr esto, se creó la Organización Internacional del Trabajo fundada por la Sociedad de las Naciones, que en 1920, organizó un Congreso Internacional sobre el Tiempo Libre de los Trabajadores, en el cual se expuso la necesidad de reducir el tiempo de trabajo y la organización del tiempo libre. Sin embargo, es en 1936 cuando la comunidad internacional a través de su máximo órgano representativo llegó a un acuerdo referente a las vacaciones pagas, que fue ratificada por catorce naciones y aceptada por varios países. Este acuerdo fijaba un mínimo de seis días de vacaciones para los trabajadores del comercio y de la industria.

Entre la Primera y Segunda Guerra Mundial, tanto los Estados autoritarios como los liberales, comenzaron a pensar en la aplicación de políticas intervencionistas del turismo social. Entre ellos se destacó Alemania que apoyaba al turismo social desde principio del siglo XX como el Servicio Social de Ferrocarriles (1904). Hacia 1933, en la Alemania Nazi del III Reich, Hitler adoptó una forma de adoctrinamiento fascista que llamó Kraft Durch Freude – Fuerza a través de la Alegría-, por medio de la readaptación del modelo italiano a la estructura social germánica que se basaba en ofrecer la posibilidad de viajar de vacaciones.

> *"Esta organización concretó con aportes del Frente Alemán del Trabajo y en apenas tres años 384 viajes marítimos para 490.000 usuarios, 60.000 viajes terrestres para 19 millones y 133.000 excursiones para unos tres millones. Era una reproducción perfeccionada por la tradicional eficiencia alemana de su similar fascista Opera Nazionale Dopolavoro (OND), que funcionaba en Italia impulsada por Mussolini desde la década anterior con objetivos similares. La OND se fundó en 1925 inserta en las estrategias que elaboró el gobierno fascista para mejorar la calidad de vida del pueblo italiano.*
>
> *Dependía del Ministerio de Corporaciones y para su funcionamiento dividió a Italia en 21.000 Dopolavori territoriales donde se*

> *planificaban actividades para el tiempo libre de la población. Especialmente se promovían las excursiones, caminatas, paseos en bicicleta, movilizando a millones de personas hacia las playas, campamentos de verano, fábricas y zonas históricas"* (Khatchikian, 1999).

Por otro lado, Stalin también instauró un sistema de colonia de vacaciones exclusivo para los miembros activos del partido y para los trabajadores que se distinguían en la producción. A partir de 1930, varios países toman iniciativas para difundir el turismo para todos y el derecho al ocio de los trabajadores. Es en 1936, que en Francia, los partidos de izquierda representados por el Frente Popular votaron una ley que se muestra de acuerdo con el derecho a unas vacaciones remuneradas de dos semanas por año con el fin de instrumentalizar una política que facilite el derecho al ocio. Para esto se creó un Ministerio llamado, Ministère de Loisirs. Tres años más tarde, en Bélgica se creó también, un organismo promotor del turismo Social, Conseil Supérior des Vacances Ouvriéres et du Tourisme Social, el cual institucionalizó el derecho generalizado a unas vacaciones remuneradas. La política del Estado de este país, facilitó la difusión social que aspiraban a ser reconocidos oficialmente y obtener fondos financieros provenientes de la administración pública.

En otros países occidentales, como Gran Bretaña u Holanda, el Estado regularizó la duración del trabajo y las vacaciones, aunque se abstuvo de interponerse en las organizaciones y programas que se estaban desarrollando en ese momento. En 1931, durante el gobierno de la II Republica España se adhirió a las naciones europeas que determinaron la legislación general sobre vacaciones remuneradas, pero en 1938 el intento quedo sesgado con el Fuero del Trabajo desarrollado en la dictadura franquista.

En 1944, se reconoció el derecho a las vacaciones pagas, a través de la ley sobre el Contrato de Trabajo, luego junto a ésta se desarrollaron otras entre las cuales las más distinguidas fueron las que se comenzaron desde la Obra Sindical de Educación y Descanso, en 1939 (Aguilar, 2000).

Argentina 1945-1983: Políticas Turísticas

Argentina, no permaneció al margen de los cambios que se produjeron en las políticas turísticas internacionales. El golpe militar del 4 de junio de 1943 y la posterior elección de Juan D. Perón como Presidente de la Nación dieron paso a un proceso de transformaciones de la realidad nacional. Su ascenso a la primara magistratura fue facilitada a través de una alianza de la clase obrera y los nuevos empresarios industriales. Es por eso que su política se oriento a la reasignación de recursos para la producción y al desarrollo de una estrategia de distribución del ingreso.

Como consecuencia de de los múltiples programas que se pusieron en marcha con ese objetivo, la economía nacional experimento una fuerte aceleración que amplio la demanda de la mano de obra, incremento el salario real y permitió que la clase media asalariada tuviera una expansión notable.

Estas variables contribuyeron a elevar la calidad de vida de los trabajadores y a fortalecer las asociaciones sindicales que, gracias a su elevado numero de afiliados y a buenos salarios, gozaron de una situación económica prospera. El Estado nacional también intervino en el turismo social sobre el cual, ya en 1945, el entonces coronel Perón tenía una idea definida:

> "*Pensamos estructurar el turismo social en forma que no sea un privilegio de los pudientes oxigenar o yodificar su cuerpo después de un año de trabajo. El mar y la montaña deben ser accesibles a todos los hombres, ricos o pobres, porque la salud no reconoce distintos grados de necesidad; el obrero sin un desembolso que pueda perjudicarlo para el resto del año debe poder pasar 15 o 20 días anuales en las playas o en las sierras*" (Peron expone su doctrina. Buenos Aires, Ediciones Nueva Argentina, 1947. Paginas 198/199.Declaracion del 9 de abril de 1945.).

El Decreto 33.302 de 1945, fue la primera norma jurídica que puso en marcha los programas de turismo social y creo el Instituto nacional de las Remuneraciones, implanto el "salario vital mínimo" y el "salario básico", y dispuso la obligatoriedad del pago del sueldo anual complementario del que recaudaba el 3% con destino al financiamiento de planes de turismo social.

Paralelamente, el Decreto 9504/45 otorgó una mayor jerarquía a la sección turismo, que funcionaba en la Dirección de Parques nacionales. En el decreto

12.054 de 1946, la Dirección paso a llamarse Administración General de Parques Nacionales y Turismo y fue incluida en el Ministerio de Obras Públicas hasta agosto de 1951 cuando la sanción de la ley 15.780 transfirió nuevamente Parques Nacionales al Ministerio de Agricultura y Ganadería con excepción de las funciones inherentes al fomento y organización del turismo, las que estarán en lo sucesivo a cargo del Ministerio de Transportes.

La concentración de las actividades de turismo social en Parques Nacionales resulto una medida efectiva para la estrategia de desarrollo del mismo, ya que además de los hoteles establecidos en los parques se transfirieron a esa repartición los que habían pasado al Estado Nacional al efectuarse la adquisición del patrimonio de los ferrocarriles británicos y otros transferidos por las provincias.

Es así que en el año 1948 la Administración General de Parques Nacionales y Turismo contaba con una oferta de 782 habitaciones con capacidad para 1.618 pasajeros.

En el contexto de las políticas que llevaba adelante el gobierno peronista, uno de los objetivos que se promovía era una fuerte articulación con el sector sindical, que benefició al turismo social a partir de los sindicatos quienes representaron un rol trascendente en la organización y prestación de ese servicio para sus afiliados, lo que fue favorecido por su gran capacidad económica.

Además en 1945 se sanciono el régimen legal de las Asociaciones Profesionales de trabajadores, entre cuyos derechos incluía "el establecimiento de colonias de vacaciones, comedores, sanatorios, hospitales y todo servicio social que tienda a elevar la cultura, preservar la salud y mejorar el nivel moral y material del gremio".

Por estas razones los sindicatos otorgaron trascendencia a la práctica del turismo y efectuaron desde temprano planes de turismo social de amplia difusión. Construyeron y compraron hoteles para el alojamiento de sus beneficiarios en la mayoría de los centros turísticos del país, aunque el destino preferido para las primeras experiencias fue Mar del Plata, donde ya existía una gran disponibilidad de equipamiento que podía ser utilizado de forma inmediata, a medida que se alquilaban o compraban hoteles apropiados.

A partir de 1950 los fondos recaudados para el turismo social pasaron a ser administrados por la Fundación María Eva Duarte de Perón, tomando también a su cargo la administración de las Colonias de Vacaciones.

> *"El funcionamiento pleno de las colonias de vacaciones era una aspiración del gobierno nacional como una de las formas de poner el turismo al alcance de las clases menos favorecidas, de acuerdo con lo que proponía el Segundo Plan Quinquenal al propiciar medidas tendientes a facilitar a la clase trabajadora un rápido y cómodo acceso a los lugares de turismo"* (Khatchikian; Murray, 1999).

Las unidades turísticas de mayor trascendencia fueron: las de Chapadmalal, ubicada a unos 30 kilómetros al sur de Mar del Plata y la de Embalse Rio Tercero, en un paisaje del Valle de Calamuchita próximo a la ciudad de Rio Tercero. La construcción de los nueve hoteles de Chapadmalal finalizó en 1952, mientras que las obras menores como la guardia médica, la administración y bungalows se concluyeron en 1954. La Unidad Turística de Embalse, fue inaugurada en 1952, durante la segunda presidencia de Juan D. Perón.

La carencia de recursos en un primer momento y la falta de experiencia en el turismo luego, impulsaba a los trabajadores a permanecer en sus hogares durante las recientemente obtenidas vacaciones pagas. Es por eso que se implementaron programas de turismo social que no fue tarea fácil. La propuesta tuvo que ser consolidada con una fuerte publicidad pues los trabajadores, en general, contemplaban los viajes de vacaciones como algo distante, irreal, propia de gente adinerada con las que ellos nunca habían tenido contacto es decir, característica de una clase a las que ellos no pertenecían. En un primer momento prefirieron abstenerse de realizar actividades que no conocían. La imaginaban compleja y elaborada y sentían temor de no poder desenvolverse en ese medio extraño. Las actividades planificadas para la temporada 1948/49, como consecuencia no tuvieron el éxito esperado, razón por la cual el gobierno se vio obligado a promocionar intensamente los programas, con especial énfasis en la desmitificación de la vida en los hoteles y en la playa (Pastoriza, E, 1999).

En este año, 1948 la Administración General de Parque Nacionales y Turismo pública su memoria con la capacidad hotelera de su competencia:

Cuadro 1: "Hoteles de la Administración General de Parques"

(serie de más de 10 años)
HOTELES DEPENDIENTES DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE PARQUES NACIONALES Y TURISMO AÑO 1948

HOTEL	HABITACION	PLAZAS	CAP.COM.
Gran Hotel Llao Llao	173	350	500
Ruca Malen	37	74	150
Hosteria Isla Victoria	7	14	100
Refugio Cerro Catedral	4	50	50
Catedral Ski Hotel	75	150	250
Puerto Brest	12	24	100
Lago Frias	20	50	100
Confluencia (Neuquen)	78	150	200
Nonthue (PN Lanin)	11	22	100
Puente del Inca	79	150	200
Corrientes	72	150	300
Paso de los Libres	40	80	200
Cataratas	25	60	200
San Luis	41	80	200
El Molino (Villa de Soto)	17	34	50
Catamarca	40	80	300
Andalgalá	14	28	100
Hosteria Ancasti	8	16	80
La Rioja	25	50	200
Chilecito	15	28	100

Fuente: PARQUES NACIONALES, Memoria 1948

"Usted se paga el pasaje y el gobierno el hospedaje" era la frase central de la publicidad oficial en la temporada de 1949/50.

En la provincia de Buenos Aires, a partir de la sanción de la Ley de Turismo de 1948 se eligieron las ciudades de Mar del Plata, Necochea, Tandil y Carihué como los sitios mas destacados del territorio provincial para centros de vacaciones y en ellos se contrataron 50 hoteles. De esta manera, en los comedores y las playas de elite de Mar del Plata se comenzaron a ver hombres, mujeres y niños de "rasgos provincianos" que llegaban a disfrutar de la playa y el mar.

En septiembre de 1955, el golpe de estado puso fin a esta experiencia que implico, sin duda alguna la política turística mas inteligente y coherente de Argentina. En

los primeros tiempos de este gobierno militar las autoridades procuraron hacer desaparecer todo huella del gobierno constitucional anterior:

> *"Se quemaron sabanas, frazadas, alfombras, cortinas.. por el solo hecho de llevar el sello Fundación Eva Perón. La depredación llego incluso a las unidades de alta montaña: Puente del Inca y Las Cuevas, donde se llego a tirar al rio Mendoza vajilla y cristalería importada de Finlandia y Checoslovaquia" (Fernandez Balzano, 1973).*

A partir de 1955 se desactivaron los programas oficiales de turismo social que se limitaron a la utilización de la Unidad Turística Chapadmalal, a pesar que las obras sociales de muchos sindicatos continuaron promoviendo el turismo hacia esta ciudad con altibajos provenientes de su relación con los gobiernos nacionales, enfrentando diversas dificultades durante las dictaduras militares y momentos de bonanzas en los periodos de 1958-1962, 1963-1966 y 1973-1976.

Finalizado el descanso impuesto por el gobierno de facto de 1955 a 1958, el nuevo gobierno en forma acorde con el modelo desarrollista que impulsaba, se ocupó del turismo en forma integral sancionando la Ley Nacional de Turismo por ser la primera que lo consideró en forma global.

El turismo social mereció una atención especial de los legisladores creando en el seno de la DNT la sección Turismo Social. Así mismo se determinó que sus beneficiarios serían los docentes, empleados jubilados, pensionados, obreros, estudiantes y trabajadores independientes, estableciendo la promoción del ahorro turístico, la reducción tarifaria de los servicios de transporte y hotelería y la vinculación con organismos gremiales para lograr un mejor desarrollo del turismo social.

Ese mismo gobierno intentó mas tarde desarticular definitivamente la posibilidad de repetir las experiencias de turismo social organizadas por el Estado Nacional, mediante la destrucción del equipamiento del cual se disponía. El decreto-ley 18.169 de 1969 autorizó al poder ejecutivo para transferir sin cargo a las provincias de Catamarca, Córdoba, Corrientes, La Rioja y San Luis, los Hoteles Nacionales de Turismo Corrientes, Paso de los Libres, San Luis, La Rioja, Catamarca y Hosterías Nacionales de Turismo Andalgalà, Ancasti y Villa de Soto.

La idea del entonces Secretario de Difusión y Turismo era transferirlos a la actividad privada, lo que afortunadamente no se llego a producir. Para este funcionario, las unidades turísticas eran altamente deficitarias, y de difícil ajuste a un eficiente servicio de hotelería. Por ello decidió disolver lo relacionado con Turismo Social y transferir los bienes a jurisdicciones provinciales municipales o a la actividad privada.

El gobierno constitucional que accedió al poder en 1973 intentó jerarquizar la actividad creando una Secretaría de Estado de Deportes y Turismo con tres subsecretarias: Deportes, Turismo y Turismo Social en el centro del Ministerio de Bienestar Social.

En 1976 se quebró una vez mas la continuidad jurídica del país y el régimen dictatorial minimizaron la actividad en forma coherente con la filosofía política y económica del *laissez-faire*. También, la mayor trascendencia asignada al deporte se asignó al Campeonato Mundial de Futbol de 1978, llevó a su disminución jerárquica y la inclusión de la Dirección general de Turismo Social en la Subsecretaria de Deportes del Ministerio de Bienestar Social.

En el año 1983 prosperó nuevamente en el país la democracia, pero las dificultades económicas que padecía la Nación inhibieron las posibilidades de asignar recursos para el bienestar social, hecho que se vio agravado por la crisis mundial del modelo del Estado del Bienestar y su remplazo por el modelo neocapitalista, donde el mercado es asignador de valores y las políticas sociales tienen un rol subalterno, por cuyo motivo el turismo social perdió trascendencia.

4.2 Programa actual de Turismo Social

Según el Ministro de Turismo de La nación, Carlos Meyer, los programas de Turismo Social del Ministerio de Turismo de la Nación (2006), tienen como destinatario principal a la población de escasos recursos de todo el país, siendo su objetivo brindarle la posibilidad de poder contar con un período de vacaciones en un proceso de inclusión social y ejercicio efectivo en la práctica del Turismo Social aplicando criterios de calidad y sustentabilidad.

Se considera que el Turismo Social, además de cumplir con su finalidad principal de mejorar la calidad de vida de un determinado segmento de la población, a través de una política integral se podrá constituir en una herramienta útil para resolver ciertos problemas

que presenta la actividad turística en general y la industria hotelera en particular. Además facilita el acceso al turismo a un segmento de la población con escasos recursos direccionando la demanda turística y aumentando el nivel de actividad del sector, tratando de mejorar la calidad de vida aplicando políticas integrales.

Estos programas se llevan a cabo en las Unidades Turísticas ubicadas en Chapadmalal provincia de Buenos Aires y Embalse de Rio Tercero provincia de Córdoba, como así también el Programa Federal de Turismo Social que incorpora otros destinos del país. De esta manera los beneficiarios podrán optar por el destino y las prestaciones ofrecidas para cada uno de ellos.

Los programas de las Unidades Turísticas incluyen la estadía por seis noches de alojamiento con pensión completa para el Plan Escolar, Planes de Tercera Edad y personas con Discapacidad sin cargo y Plan Familiar a costo reducido.

Los programas del Plan Federal incluyen la estadía de cinco noches de alojamiento con media pensión con beneficios en sus tarifas.

En ambos programas la contratación del medio de transporte es por cuenta del beneficiario.

Se encuentran en vigencia actualmente los siguientes planes:

- Tercera Edad y Personas con Discapacidad
- Escolar
- Familiar
- Congresos y Eventos Espaciales
- Terciarios y Universitarios

El Plan Familiar está destinado a grupos familiares de escasos recursos, debiendo ser trabajadores en relación de dependencia y/o autónomos; personas desocupadas y discapacitadas. El Ministerio es el que procede a la adjudicación de plazas de acuerdo a ciertas prioridades establecidas. Este plan se desarrolla tanto en las Unidades Turísticas como en el Programa Federal.

El Plan Tercera Edad es para los jubilados y pensionados y personas mayores de 65 años. Las plazas también son adjudicadas por el ministerio. Este plan es desarrollado, casi en su totalidad por el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI) que actualmente sumó más destinos turísticos. Este plan, también, se desarrolla tanto en las Unidades Turísticas como en el Programa Federal.

El Plan Escolar se lleva a cabo únicamente en las Unidades Turísticas y está propuesto para los alumnos de escuelas primarias y secundarias de todo el país, tanto del ámbito nacional como provincial y municipal y a las instituciones de bien público cuyo pedido está destinado a beneficiar a niños y jóvenes menores de 18 años. Las plazas se otorgan a través del ministerio siguiendo prioridades pre-establecidas.

El Plan Eventos es para grupos numerosos que no estén comprendidos en los descriptos anteriormente, siguiendo las mismas características que los anteriores.

El Programa para el Estudio y la Investigación a Nivel Terciario y Universitario tiene como objetivo facilitar la investigación científica recorriendo los puntos geográficos del Programa Federal cuyos lugares cuentan con un bagaje histórico-cultural, arqueológico, obras de ingeniería y riquezas naturales más que suficientes para llevar a cabo actividades de las disciplinas comprendidas en las ramas de las ciencias. Está dirigido a grupos de investigación del nivel mencionado formalizándose de forma similar que los anteriores.

4.3 Reingeniería de Procesos (BPR)

Para evaluar y analizar el siguiente proyecto: Refuncionalización de las Colonias de Chapadmalal y Embalse, se determinó utilizar una estrategia de Reingeniería de Procesos (BPR) y Gestión de Calidad Total (TQM).

Existen varias teorías o modelos técnicos cuando se habla de reingeniería. Según Hammer y Champy (1994) fundamentan la reingeniería como un modo de "comenzar de cero", de realizar un cambio radical el cual implicaría desatender los aspectos positivos del pasado de una empresa que no ha generado estructuras útiles para la situación actual. La reingeniería entonces, así planteada actúa como una articulación entre diferentes modos de ver las estructuras de las organizaciones.

Siguiendo a Manganelli y Klein (1995), remarcan la oposición ante cambios incrementales y avances decisivos y apuntan a la no destrucción total del pasado y, por lo tanto, su aprovechamiento. Explican que el ritmo de cambio en los negocios se ha acelerado y se necesitan lograr avances decisivos, discontinuos para igualar o superar la rapidez del cambio.

Esto quiere decir que no es estrictamente necesario realizar cambios radicales periódicamente en los negocios para mantener su nivel de competitividad, que se promueve la participación de todos en el mejoramiento de las operaciones, se fomenta el sentido de

autovaloración y no se descuidan los factores para el éxito a largo plazo de una compañía (Morris y Brandon 1994).

> *"Las ideas y la práctica de la reingeniería no son homogéneas. Van desde la rigidez conceptual, hasta una posición en la cual el cambio violento como eje de la acción del dirigente deja de ser tal para insertarse en un accionar mas general y amplio del devenir empresario"* (Serra et al. 1992).

La competencia se ha hecho más intensa, los rivales introducen nuevos productos a gran velocidad y pelean por mantener y atraer clientes.

Por otra parte, el ritmo de cambio es creciente, lo que provoca un acortamiento en el ciclo de vida de los productos. El mercado impone una selección desapareciendo los productos que se quedan obsoletos (Saez Vacas et al. 1994).

En este trabajo, la herramienta que se pretende utilizar para llevar a cabo la refuncionalización de las colonias de Chapadmalal y Embalse se refiere a la Reingeniería de Procesos o BPR y la Gestión de Calidad Total o TQM.

Específicamente se realizará un cambio dentro de una empresa hotelera de ciertas características insertas en dos puntos diferentes de Argentina, estudiando la situación en la que se encuentra la misma y tratando de conservar ciertos aspectos propios.

La reingeniería de procesos o BPR (Business Process Reingeniering) es una herramienta utilizada en gestión, pero no la única, sino que hay otras de cierta relevancia como la Gestión de la Calidad Total o TQM (Total Quality Management); así como otros mecanismos de apoyo a la gestión basados en distintas escuelas. Mediante el análisis de estos procedimientos se seleccionará la metodología a utilizar y también los procesos en los cuales intervendrán estos métodos.

Si atendemos específicamente a la definición del BPR de Hammer y Champy (1994) podemos decir:

> *"reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas criticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez"* (Saez Vacas et al. 1994:5.3).

En base a esta definición se tendrán en cuenta los cuatro conceptos claves (Fundamental, Radical, Espectacular y Procesos) para determinar en qué proceso hace falta aplicarla.

Si bien *Procesos* es la palabra más importante en la definición nos vamos a centrar en *Espectacular,* que son los resultados que se desean obtener con las medidas a implementar. Así, es que se estudia la situación en que se encuentra la empresa. En este trabajo se trata de una empresa hotelera de ciertas características insertas en dos puntos turísticos diferentes (Embalse y Chapadmalal). Atendiendo a las características mencionadas, podemos decir, que estas unidades turísticas fueron creadas:

- para el turismo social
- a semejanza de un *all inclusive*
- con subvención gubernamental
- población cautiva como clientes

lo que hace que todavía no sea una empresa con graves dificultades de subsistencia, sí con visibles episodios económicos críticos y con sistemas administrativos y de gestión obsoletos. Además, sus recursos humanos y el producto de los mismos refleja servicios con déficit en la capacitación en el rubro. Estos argumentos hacen que sea imperiosa la necesidad de evaluar y reformular los procesos.

En la década del 90 Hammer (1990, 1993) publicó un artículo en el Harvard Business Review introduciendo el concepto de la BPR. Una idea similar fue defendida por Davenport (1995). Pensadores como Peter Drucker y Peters fueron aceptando y promoviendo nuevos procesos operativos. La reingeniería se adopta a un ritmo acelerado y en 1993 hasta el 65% de las empresas de Fortune 500, revista donde figura el ranking de empresas estadounidenses, tenían la intención de aplicar reingeniería. En 1995 y 1996 se publicaron muchas críticas por algunos abusos y mal uso de estos conceptos, así el uso de la reingeniería comienza a decaer. A partir de este período el análisis y rediseño se convirtió en un enfoque ampliamente aceptado. Por esta época The Boston Consulting Group, firma de consultaría de gestión global y líder en asesoría en estrategias de negocios, publica los doce principios de la reingeniería para el estudio, análisis y aplicación de la BPR a fin de lograr el éxito en el objetivo de la misma. (The Boston Consulting Grouup, 2010). Ellos son:

1. “Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la BPR.

3. El objetivo último es crear valor para el cliente.

4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.

5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.

6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.

7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.

9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.

11. La BPR no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.

12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.) (Saez Vacas et al. 1994:5.8).

4.4 Gestión de Calidad Total (TQM)

Según la OMT, el concepto de Calidad Total es la apuesta más segura para lograr la competitividad, es decir, las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas mejor que los competidores, logrando de esta manera beneficios mutuos para visitantes, empresas y residentes.

La Gestión de Calidad Total (TQM), es una estrategia de gestión destinada a la toma de conciencia acerca de la calidad en todos los procesos organizacionales que se utiliza considerablemente en manufacturas, educación, gobierno, industrias de servicio, etc. (Juran, 1992). Según este autor, la denominación de *total* se debe a que queda incluida la organización global de la empresa y el recurso humano que trabaja en ella. La TQM está compuesta por tres paradigmas:

- Gestión: planificar, organizar, controlar, liderar, etc.
- Total: empresa globalizada
- Calidad: percepción que el cliente tiene de un determinado producto, que con sus propiedades inherentes al mismo permiten satisfacer necesidades y expectativas implícitas y explícitas ya sean objetivas o subjetivas. Además, de todas sus teorías para manejarla como la de Juran (1964) que desarrolla seis fases para mejorar la calidad; Deming con su ciclo de catorce puntos; Garbin con las ocho dimensiones de la calidad; Ishikawa que aporta el control estadístico en este tema y otros tantos que realizaron aportes en el tema.

Este concepto es concebido para la satisfacción plena del cliente aplicándose tanto en el producto o servicio como a la organización, trayendo beneficios para todos los miembros de la empresa y extendiéndose a otros aspectos tales como: mejoras en las condiciones laborales y en la formación y capacitación de su personal.

Este sistema de calidad apunta al equilibrio de la relación *precio/calidad/rentabilidad* que permite conseguir resultados como:

- Satisfacción plena del cliente
- Eficacia en el trabajo interno de la empresa
- Incremento en la productividad
- Mayor calidad en los productos o servicios
- Menores costos

La calidad de un producto o servicio es una consecuencia de la organización de la empresa. En la década del 60 y del 70 se fijaron los principios básicos del control de calidad total en todas las áreas de negocio hasta que Japón desarrolla estos conceptos. La guerra coreana incrementa la utilización de conocimientos como confiabilidad y producto final, enfocándose en el aseguramiento de la calidad en toda la industria de los servicios. Joseph Juran (1992) es el que más desarrolla el concepto de control de calidad, entendiendo el mismo como "un proceso que debe seguir toda empresa para asegurarse que sus productos o servicios mantengan un nivel mínimo de calidad", lo que se define de acuerdo a las características de la organización, de lo que produce y de los clientes a quienes se destina ese producto o servicio, además de tener en cuenta los objetivos de eficiencia.

El sistema de control de calidad determinado por Juran no debe patrocinar la existencia de incompatibilidad entre el alto grado de calidad y una política de disminución de costos pues las empresas deben tender a lograr ambos objetivos, los cuales no se podrán conseguir si no existe un compromiso serio del recurso humano, que deberá prevenir los errores en todos los procesos. Además, incorpora a todo esto al cliente y la satisfacción de sus necesidades, según lo expresa en su libro "Planificación de la Calidad". Este consultor de Gestión del siglo XX desarrollo la "Trilogía de Juran", enfoque que se compone de tres procesos de gestión: la planificación, el control de calidad y la mejora de la calidad.

El sector turístico lleva a cabo el concepto de Gestión de Calidad Total en la exigencia de la calidad hacia el cliente, el contacto directo con él y conseguir su plena satisfacción. Dada la competencia del mercado debe tenerse en cuenta la relación entre el precio-calidad-rentabilidad, la que se obliga a mantener en equilibrio si se quiere permanecer en el mercado del sector.

Así aplicado el concepto de calidad total, se ve la necesidad de definir cabalmente la oferta turística que se puede dar al mercado en función de la demanda existente, ya que sin oferta

no hay demanda posible. Es decir, es preciso generar la oferta para obtener una demanda inicial y ésta luego generará la posterior oferta, creando así un circuito sinfín.

Analizando de esta manera la demanda turística actual se observa que la oferta no se limita sólo al turismo vacacional, sino que también abarca los viajes de negocios, empresas, convenciones, congresos, etc. y cada una requiere una oferta y calidad específicas porque tienen perfiles diferentes. El servicio de gran calidad pretende una capacitación permanente por parte del personal para la satisfacción plena del cliente creando una fidelidad propia del mismo. Hoy en día la demanda turística y hotelera exige:

- Mayor nivel de calidad en sus instalaciones
- Retorno ecológico, arquitectónico, natural y no degradado
- Seguridad intrínseca del entorno y área turística, provocando cambios en la planificación estratégica empresarial para proveer con éxito la demanda del cliente (Juran 1992).

5. METODOLOGIA

Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación se recurrió a la visita de ambas Unidades Turísticas en las que se recolectó información acerca del funcionamiento y estructura de la organización. Se procuró indagar la temática desde varios puntos de vista: por un lado desde la fuentes secundarias se puede llevar a cabo un trabajo de análisis documental teórico, en este sentido, es necesario tener en cuenta el destino histórico de las unidades turísticas consideradas que fue estudiado y detallado en el Marco Teórico para entender al Turismo Social como un fenómeno en desarrollo y así poder plantear los conceptos básicos para su posible refuncionalización.

Asimismo, los servicios que se brindan a través de estos programas están propuestos para los escolares, la tercera edad, las personas con discapacidad sin cargo, las familias y congresos y eventos.

Para comprender integralmente los planes mencionados y conseguir dar ideas para aumentar la capacidad de carga de los hoteles y obtener un mayor beneficio se utilizarán algunos métodos como el de exploración (trabajo o estudio de campo), siendo necesaria la revisión de la bibliografía para establecer prioridades de investigación, identificar conceptos y determinar las variables más convenientes para el trabajo. De esta forma se podrán aplicar las cinco fases básicas del modelo de exploración (preparación,

explicitación, planificación, interacción y evaluación). Además, se realizarán entrevistas a referentes de los diversos planes para adquirir familiaridad con el tema y completarlo apropiadamente. Por otro lado, se lleva a cabo una investigación relacionada con las fuentes primarias: en este sentido se realiza un trabajo de campo vinculado a la observación y entrevistas con informantes claves vinculados a diferentes temáticas entre ellas servicios, administración y concesiones. El modelo explicativo y la comparación son otros métodos interesantes para aplicar ya que completan la interacción de las variables en estudio.

A continuación se amplían tres de los aspectos más importantes que se destacan en ambas unidades turísticas.

1. Servicios

Los hoteles de las Unidades Turísticas fueron diseñados con el sistema llamado actualmente "all inclusive", que según lo observado en las visitas, este concepto no está desarrollado satisfactoriamente. La finalidad de este examen es suministrar instrucción para manejar la significación de "all inclusive" plenamente.

2. Concesión

Siguiendo con el método exploratorio se expone el financiamiento en Unidades Turísticas, que, según la información de fuente primaria recogida en Chapadmalal se licitan a Concesionarios, dependiendo en su generalidad del Ministerio de Turismo. Así, se darán ideas para un mejor aprovechamiento y mejoramiento de las bases y condiciones de los pliegues de licitación.

3. Administración Hotelera

Para abordar el estudio de este item, que en mi opinión es el más deficitario y donde más se pueden conseguir mejoras, es necesario evaluar todos los procesos administrativos desde que el pasajero ingresa al hotel hasta su partida. Encontradas las falencias, se dedujo que el método más eficiente a aplicar para analizar y solucionar cada una de ellas es la Reingeniería de Procesos (BPR) y Gestión de Calidad Total (TQM), desarrollados en el Marco Teórico.

Para desarrollar toda la metodología de los puntos antes explicados se utilizarán datos recolectados del Ministerio de Turismo de la Nación y entrevistas a personas que realizan tareas inherentes a este estudio. Se solicitarán organigramas, metodología de trabajo dentro de los hoteles y entre los hoteles y el organismo ministerial y otra información que sea

necesaria para esclarecer su estudio. Se realiza una lista de variables a estudiar y se aclara que en caso de necesitarse se recolectarán datos para otras, las mismas son para cada Unidad Turística.

En relación a los datos primarios y para determinar las variables más convenientes a estudiar, se realizó una entrevista con el Sr. Ricardo Roza, (Vicepresidente de Cámara Argentina de Turismo), quien estableció contactos con el Ministerio de Turismo de la Nación para poder acceder a los datos y/o información para realizar algunas aproximaciones sobre la demanda, oferta y otras variables económicas de ambos complejos turísticos que se detallarán a continuación. La información requerida era la siguiente:

- Número de turistas por programas y por año (serie de más de 10 años) – variable cuantitativa continua para analizar tendencia
- Edades de los turistas por programas (o en su defecto promedio de edad por programa) – variable cuantitativa continua para analizar medidas de tendencia central y dispersión (el promedio es constante)
- Precio per cápita de cada plan y número de personas (serie de más de 10 años) – variable cuantitativa continua para analizar tendencia
- Número de turistas por mes por programa (serie de varios años, según se pueda conseguir) – variable cuantitativa continua para estudiar estacionalidad
- Edad de las personas que trabajan en los hoteles – variable cuantitativa continua para analizar medidas de tendencia central y dispersión.
- Sexo de las personas que trabajan en los hoteles – variable cualitativa para analizar distribución del personal.
- Calificación ocupacional de las personas que trabajan en los hoteles – variable cualitativa para analizar distribución y dotación de personal.
- Categoría ocupacional de las personas que trabajan en los hoteles - variable cualitativa para analizar distribución y dotación de personal.
- Sueldo por categoría (o en su defecto promedio de sueldo) (serie de más de 10 años) – variable cuantitativa continua para analizar evolución.
- Capacitación del personal que trabajan en los hoteles – variable cualitativa para analizar posibles cambios.

Entrevista

Según Candela Victorica, Jefa del Hotel número nueve (Com.Pers. 2010), habla sobre el funcionamiento del mismo, como están divididos y como se mantiene económicamente el complejo de Chapadmalal.

El complejo en sí, esta subsidiado por la Secretaría de Turismo de la Nación y por Empresas Concesionarias como: Alta Tecnología Alimentaria (ATA), Mantenimiento, Servicios, etc.

Cada familia por alojarse en ese hotel paga diez pesos aproximadamente por día por persona mayor y los niños hasta el año y medio se alojan sin cargo al igual que las personas de la tercera edad. Se les provee prioridad a los discapacitados y a personas con diferentes necesidades.

El hotel tiene capacidad para 720 pasajeros y los días bases de estadía son seis con pensión completa. Posee un salón de usos múltiples (SUM) que se utiliza habitualmente como un teatro o un gimnasio. Además consta de depósitos en los cuales se ubican negocios como heladerías o locutorios.

Los hoteles están divididos en clase A y clase B, el hotel número nueve se cataloga como clase B ya que posee baños generales, no se encuentra sobre la playa sino en frente de esta y la amplitud de las habitaciones es menor que la amplitud de los demás hoteles de mayor categoría. Las habitaciones tienen un máximo de cinco personas. También hay habitaciones de cuatro y dos personas, pero cuando se supera la capacidad de carga se pueden ubicar más camas de las que está planificado para cada habitación.

El funcionamiento de cada hotel está determinado por el jefe de cada uno de los hoteles que conforman el complejo Chapadmalal, se encuentran en la intendencia, una oficina dentro de cada establecimiento y su función es verificar que todo trabajo se desempeñe correctamente, que las necesidades de los turistas sean satisfechas y solucionar inconvenientes que surjan. Cada jefe debe entregar informes cuadriplicados y partes diarios de los cuales dos se quedan dentro del complejo y otros dos son enviados a Buenos Aires donde se encuentra la central directiva.

5.1 Complejos Turísticos

Unidad Turística Chapadmalal (Provincia de Buenos Aires)

La historia del territorio de Chapadmalal comienza con uno de los primeros pobladores de la zona en el año 1816, Pedro Trapani, quien poseía la mayoría de las tierras; pero además se encargó de mejorar notablemente el suelo y el ganado de la zona fue la Sociedad Rural Argentina, fundada con aportes nacionales y extranjeros, durante la presidencia de Bernardino Rivadavia. En 1910 la empresa Ferrocarril del Sud permitió que el tren llegue a esa región, naciendo así la estación "Chapadmalal", la cual actualmente es visitada por miles de turistas. En el año 1937 surge el camino que une a las ciudades de Mar del Plata y Miramar, dando lugar a la creación de distintos centros urbanos que hoy en día continúan siendo de atracción turística.

Chapadmalal (nombre aborigen que significa "entre arroyos") es un complejo turístico de 24600 hectáreas (reserva forestal de 400 hectareas) cubiertas de históricas y pintorescas edificaciones, así como también parques y espacios verdes que permiten un máximo contacto con la naturaleza. Ubicada sobre la costa atlántica a unos 30 Km. al sur del Mar del Plata, más precisamente en el Km. 35 de la ruta provincial número 11, tomó protagonismo al albergar a una gran cantidad de deportistas participantes de los Juegos Olímpicos Panamericanos en 1995, logrando poseer actualmente capacidad para recibir a más de 5000 visitantes.

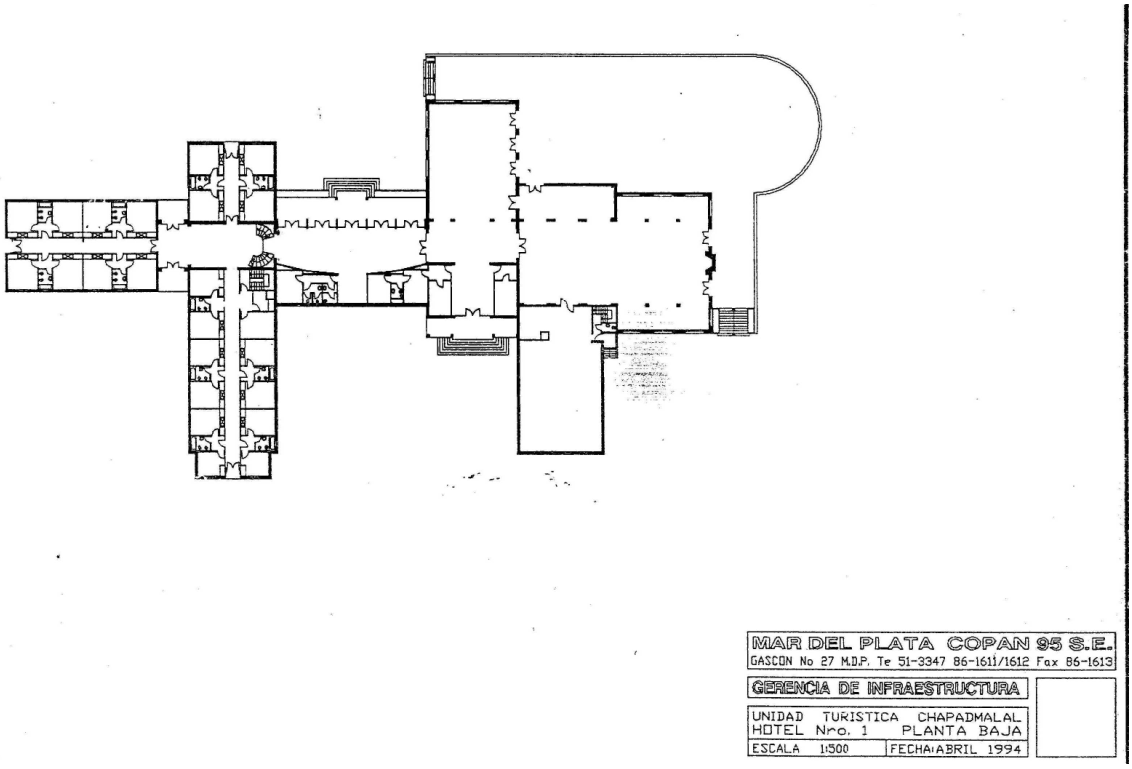
Según el Ministerio de Turismo de la Nación, el Complejo Turístico de Chapadmalal está distribuido del siguiente modo:

Hoteles

La Unidad Turística está compuesta por 19 bungalows, pertenecientes a la Villa Presidencial y 9 hoteles distribuidos de la siguiente forma: dos hoteles de categoría "A", seis de categoría "B" y uno para niños de seis a doce años, que se encuentran agrupados al este de la Ruta Nº 11 del Nº uno al seis y bungalows, y los hoteles Nº siete al nueve al oeste de dicha ruta.

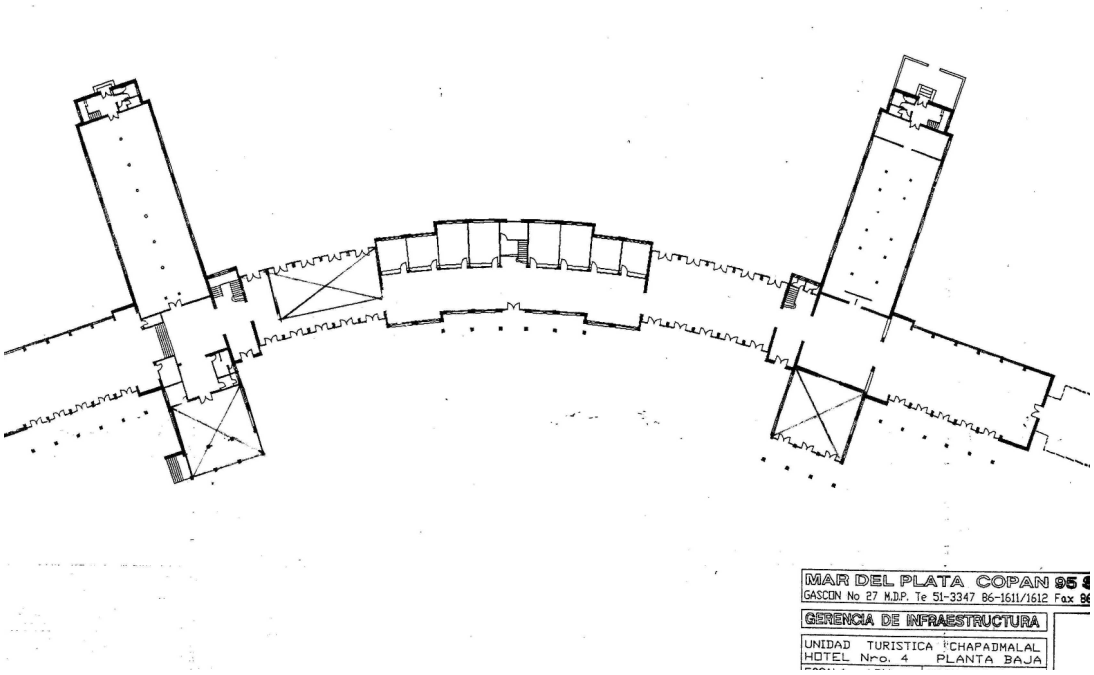
- HOTELES DE CATEGORIA "A"- Nº 1 y 2
- HOTELES DE CATEGORIA Dto B/B- Nº 7
- HOTELES DE CATEGORIA "B"- Nº 4, 5, 8 y 9
- HOTELES DE CATEGORIA "B"- Nº 3 Y 6 (en remodelación)

Figura 1: " Plano Planta Baja Hotel N°1- Categoría A"



Fuente: Unidad Turística de Chapadmalal

Figura 2: "Plano Planta Baja Hotel N°4- Categoría B"



Fuente: Unidad Turística Chapadmalal

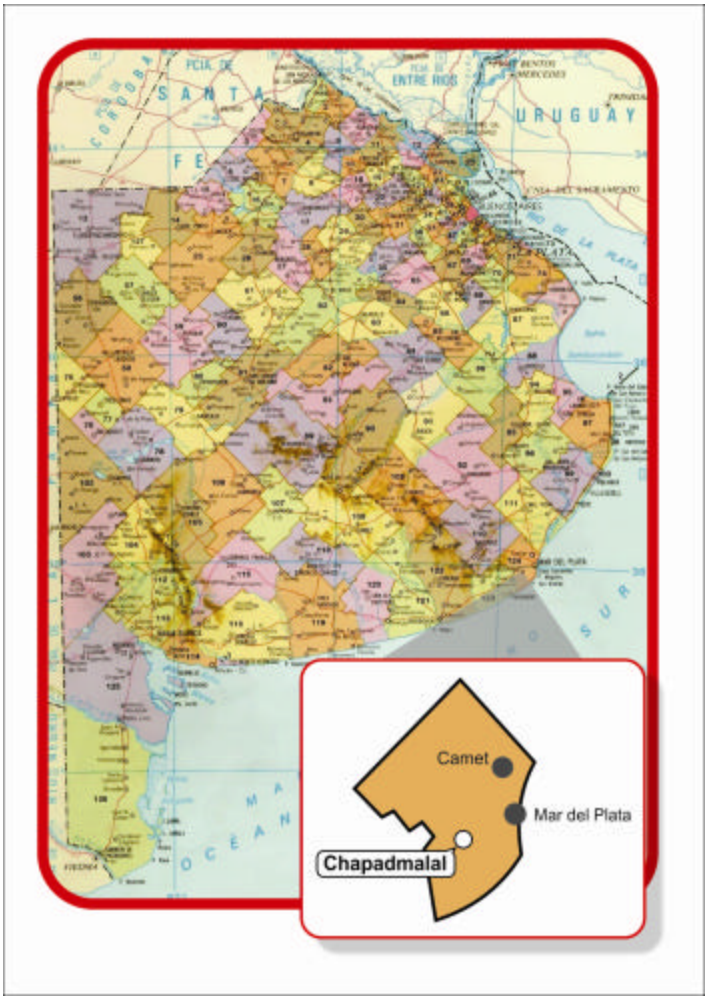
Ubicación Geográfica

La Unidad Turística Chapadmalal se encuentra ubicada sobre la costa atlántica de la Provincia de Buenos Aires en el partido de General Pueyrredon, sobre la Ruta Provincial Nº 11 y a 30 km. de distancia de la ciudad de Mar del Plata y 15 km. de Miramar.

Desde Buenos Aires: (AU. Buenos Aires- La Plata)- Hudson- por Autovía Nº 2- cruce de Etcheverry- Chascomús- Castelli- Dolores- Maipú- Las Armas- Camet- Mar del Plata- por RP. Nº 11 hasta el km. 549 donde se encuentra localizada la Unidad Turística Chapadmalal.

Desde Miramar: por RP. Nº 11, 15 km. hacia el norte.

Mapa 1: “ Ubicación Unidad Turística Chapadmalal”



Fuente: Elaboración propia

Servicios generales

Cuenta con servicio médico, teléfono público de larga distancia, red de teléfonos interna, servicio de guardavidas, oficina de correos y telecomunicaciones y farmacia con turnos permanentes.

- Servicio Médico: Edificio Próximo a la Administración

- Farmacia: Anexo al Servicio Médico
- Capilla- Ermita: en el predio frente a la Administración
- Servicios de Guardavidas: (Playa de Hotel 1, 2, 4 y 5)
- Correos y Telecomunicaciones: Edificio anexo a la Administración General
- Servicio de Playa y Playones Deportivos
- Cabina Telefónica Pública: Servicio de larga distancia en todos los hoteles

Servicios por Hotel

Para la comodidad y esparcimiento del turista dentro del ámbito de los hoteles de esta Unidad Turística, existen una serie de locales a tal fin y se pueden dividir de la siguiente manera:

HOTEL Nº 1 Y 2: Local de artículos de kiosco y locutorio

HOTEL Nº 4: Locales con servicio de lavadero, alfajores, golosinas, galletitas, confituras, tienda, artículos de perfumería y de sport, excursiones, diarios, librería, revistas, tarjetas postales, juguetería y locutorio.

HOTEL Nº 5: Locales con mercería, zapatería, alfajores, golosinas, despensa, bazar, fantasías, artículos regionales, prode quiniela, lotería, revistas, diarios, postales, juguetería, venta de helados y locutorio.

HOTEL Nº 7: Locales con artículos de cigarrería, librería, diarios, postales, artículos de tocador, golosinas, juguetería y locutorio.

HOTEL Nº 8: Locales con artículos de cigarrería, librería, postales, revistas, diarios, alfajores, juguetes y locutorio.

HOTEL Nº 9: Locales con artículos de cigarrería, librería, diarios, revistas, postales, artículos de tocador, golosinas, juguetes y locutorio.

Figura 3: “Hotel N°1 y 2”

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: “Hoteles Frente al Mar”

Fuente: Elaboración propia

Recreación

1. Futbol: En el predio ubicado en el Hotel Nº 7.
2. Sala cinematográfica: ubicada en el Hotel Nº 8.
3. Alquiler de Botes: Lago Artificial- ubicado en el centro de la Unidad.
4. Juegos Infantiles: Ubicado dentro del área de lago.
5. Hostería del lago: restaurante –Salón de Té.
6. Alquiler de carpas y sombrillas y kiosco de playa.
7. Kiosco: Bebidas sin alcohol y Sándwich: Ubicado en el sector de lago y playas.
8. Salas de Teatro y Espectáculos Artísticos: Ubicado en los Hoteles Nº 4, 5 y 8.
9. Canchas de Bowling: ubicadas en los hoteles Nº 4 y 5.
10. Cancha de Paddle: Frente a los Hoteles Nº 3 y 9.
11. Cancha de Tenis: Frente a los Hoteles Nº 2, 3 y 9.
12. Playones Polideportivos: Frente a los Hoteles 4, 5 y para la practica de basketbal, volleyball y baby- futbol.
13. Museo Unidad Turística Chapadmalal “Eva Perón”.
14. Polideportivo (a 1,5km. del Hotel Nº 9).

Servicios Recreativos

Los servicios recreativos que se ofrecen en la Unidad Turistica están a cargo de las empresas concesionarias.

- Actividades recreativas lúdicas.
- Juegos de mesa y de interior para los días de lluvia.
- Actividades nocturnas (fogones, veladas, bailes, concursos, peñas y espectáculos).
- Actividades de playa y Hotel.
- Caminatas de integración.
- Bingo Familiar.

- Clases de tango y folklore.
- Charlas, jornadas y talleres.
- Clases de gimnasia y yoga.
- Shows musicales.
- Elección de la Reina de los Contingentes.
- Bailes de bienvenida y de despedida.

Puntos a Visitar

- ✓ La Barranca de Los Lobos, que se eleva imponente a 25 metros sobre el nivel del mar, con una vista hacia el mar.
- ✓ Ciudad de mar del Plata (Puerto Mar del Plata, casino Central de Mar del Plata, Complejo Mogotes, peatonal San Martin, museos, faro de Punta Mogotes y diversas playas- Bristol, Chica-Mogotes-Grande- La Perla).
- ✓ Ciudad de Miramar: vivero, paseo por los médanos, muelle de pescadores, balnearios, calle peatonal y parque de los Patricios.
- ✓ Viejo Camino a Miramar- Circuito de Campo con gran cantidad de estancias y campos.

Unidad Turística Embalse Río Tercero (Provincia de Córdoba)

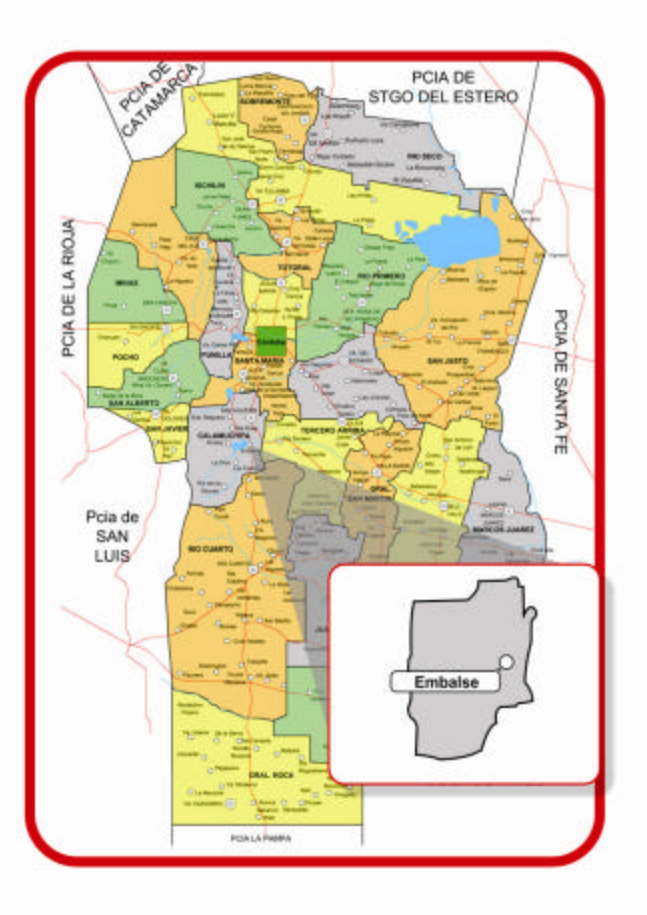
Ubicación Geográfica

En el año 1945, durante la presidencia de Edelmiro J. Farrel, se planea la construcción de la Unidad Turística de Embalse (UTE).

El principal responsable de estas obras fue el Ministro de obras Publicas Gral. Juan Pistarini, quien facilitó la continuación y culminación de las obras.

Para la construcción se utilizaron materiales y mano de obra argentina la cual se puede observar hoy en día ya que todo es original de esa época.

Mapa 2: " Ubicación Unidad Turística Embalse"



Fuente: Elaboración propia

De los planos se extrajeron los siguientes datos:

Cuadro 2: "Etapas de construcción de los hoteles de la Unidad Turística de Embalse"

ETAPA	AÑO	SUCESO
1	1946	Hotel N° 1 y N° 2, mirador, Ermita y Pabellón de Servicios Generales
2	1948	Construcción del Hotel N°3 y galpón de garage para vehículos de la UTE
3	1949	Construcción del Hotel N°4, N°5 y más de 25 bungalows
4	1950	Construcción del Hotel N°6 y N°7 mas otros 25 bungalows
5	1974	Administración, Pabellon de empleados, Proveeduría

Fuente: Elaboración propia

Los edificios correspondientes a la primera etapa fueron inaugurados en la misma fecha febrero de 1948. Otros edificios son de años posteriores como la confitería en el año 1952, las piletas en el año 1953 y el Servicio Médico del año 1955. En sus comienzos la UTE conservaba vajilla de plata en sus comedores, las cuales desaparecieron junto con ropería por el hecho de tener la inscripción "Fundación Eva Perón", solo se conservan pocos elementos los cuales pueden ser apreciados en el museo Eva Perón dentro de la UTE.

Está compuesta por 7 Hoteles y 51 bungalows. Los Hoteles se distinguen según sus características en categorías A y B.

Hoteles de categoría A: se diferencian por ser de menos tamaño que los de categoría B. Poseen 44 departamentos con baño privado o semi privado, y la suma de habitaciones de estos es 77. La capacidad normal de estos hoteles es de 148 turistas. La estructura interna cuenta con salones de reuniones con pisos y paredes revestidos en madera.

Los hoteles de categoría A son el hotel N° 4 y N°7.

Hoteles de categoría B: se identifican por ser de mayor tamaño que los de categoría A. La capacidad varía según el hotel. Los hoteles N°1 y 2 poseen 186 habitaciones cada uno y la capacidad total es de 576 turistas cada uno. El hotel N°3 posee 180 habitaciones para turistas, su capacidad normal es de 556 turistas. En el hotel N° 6 hay 235 habitaciones, 6 departamentos y su capacidad normal es de 356 turistas. Posee un teatro y se reserva principalmente para contingentes de jubilados por eso no existen en sus habitaciones camas superpuestas, lo que hace que su capacidad quede reducida.

Los hoteles descriptos como categoría B son: Hotel N° 1, 2, 3, 5 y 6.

Figura 5: "Vista estructura hotelera"

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: "Vista interior: lobby"

Fuente: Elaboración propia

5.2 Resultado de Trabajo de Campo: Diagnóstico

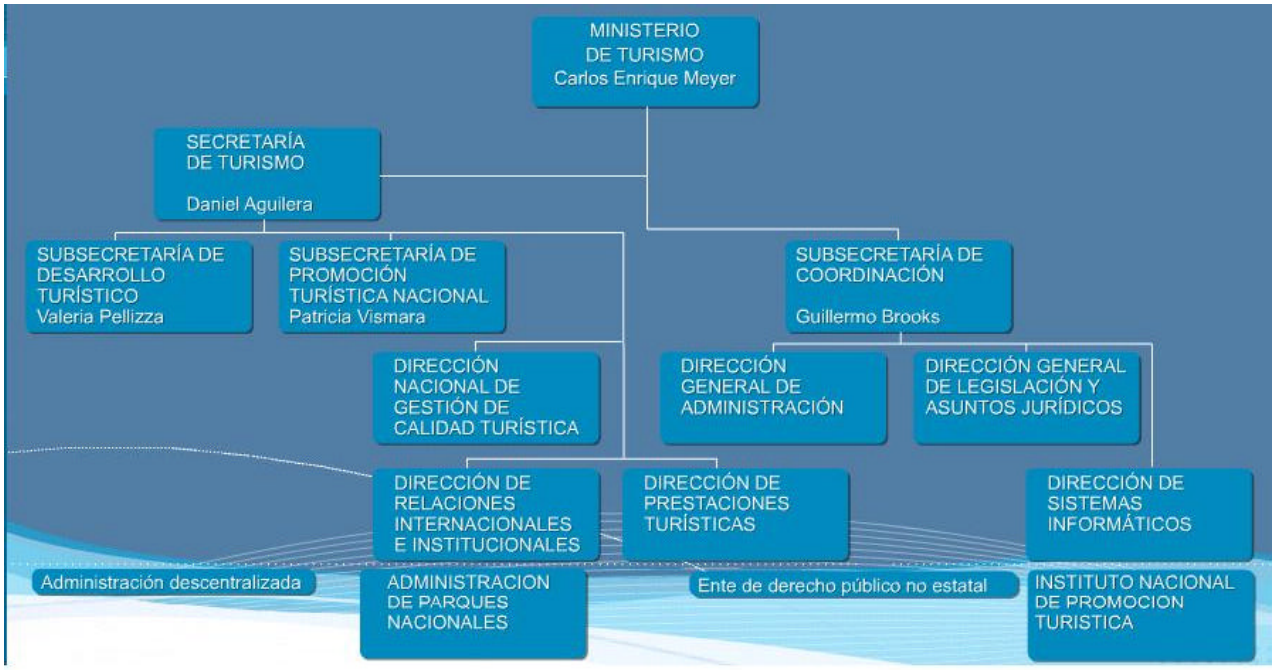
Se visitaron las dos unidades turísticas con el fin de conocer el acceso, la infraestructura de las mismas como así también el funcionamiento en cuanto a la hotelería, administrativo, aplicación al concepto del turismo social, etc.

Para abordar este trabajo se organizó una búsqueda sistemática de información acerca del funcionamiento integral de ambas Unidades Turísticas. Las consultas telefónicas realizadas dieron cuenta de una falencia importante: estos Complejos Turísticos, no poseían información completa y relevante del tema tratado. Entonces, se decidió buscar la misma en la Capital Federal, centro que nuclea la información y maneja el suministro de la misma. No obstante así, la información recaudada fue escasa en lo que a recolección estadística (recolección organizada y ordenada de datos) se refiere, para poder analizar algunas de las variables mencionadas en la Metodología.

Si bien las Unidades Turísticas dependen directamente de la cabeza del Ministerio de Turismo, tienen una centralización que sería tema de estudio y cambios que conjuguen con los nuevos enfoques que se pretenden aplicar. Estas Unidades deberían tener una

descentralización operativa y la misma debería alcanzar a ciertas normas también (enfoque sistémico), es decir, interrelacionar un conjunto de elementos para lograr un objetivo, ya que la visión conceptual de este enfoque parte de la premisa que para entender completamente la operación de una organización, ésta debe ser considerada como un sistema.

Grafico 1: "Organigrama del Ministerio de Turismo"



LAS UNIDADES TURISTICAS DEPENDEN DE LA DIRECCION DE PRESTACIONES TURISTICAS

Fuente:www.turismo.gov.ar

En cuanto a las Unidades en sí, se puede indicar que son de fácil acceso, ambas se encuentran alejadas de la ciudad, lo que implica gran tranquilidad para el turista, aunque su construcción a los lados de rutas considerablemente transitadas le confiere al recorrido o visita cierta peligrosidad.

Tanto en Chapadmalal como en Embalse los hoteles con más servicio se encontraron ocupados por contingentes de PAMI, que, hoy en día extendió sus destinos vinculados al Turismo Social como: Salta, Palpalá, Mendoza y Uspallata. En Chapadmalal el hotel N° 9 está destinado para las escuelas y la estadía es sin cargo.

Si bien las unidades tienen capacidad para albergar a más de 700 pasajeros; poseen salones de usos múltiples (SUM); teatros; gimnasios y extensos corredores donde se ubican los comercios, el servicio que brindan no es conveniente pues el mobiliario está descuidado,

los colchones añosos y por lo tanto no resultan para un buen descanso, la pintura descuidada y los catalogados como de clase B tienen sus baños generales en malas condiciones y desaseados. La comida y el grupo operativo, tampoco se pudo clasificar como bueno, según las personas con las que se conversó.

En general, los hoteles de ambas Unidades Turísticas se encontraron en un estado de deterioro significativo. Toda la infraestructura evidencia un mantenimiento que no es suficiente para no dejar malograr la parte edilicia (ver fotos en anexo). Lo importante de destacar, es que algunos de ellos estaban deshabilitados por restauraciones que tardaron varios años en comenzar a realizar. Otros hoteles se encontraban desocupados debido a que la visita fue en temporada baja.

7. PROPUESTAS

Teniendo en cuenta el propósito de este trabajo y después de haber realizado la etapa preliminar en tarea de investigación, observación y recolección de datos a través de la visita en ambos complejos turísticos y analizados los aspectos que se deseaban estudiar, se notó que la tarea para impulsar este proyecto es laboriosa; y que si bien un buen proyecto es aplicar Reingeniería de Procesos en la mayoría de los aspectos, no es objeto de esta tesis hacerlo de esa forma. Así planteado, se aplicará dicho método en la parte turística que es inherente a las incumbencias de esta carrera.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos y dar claridad al enunciado de las propuestas se resumieron en cuatro los numerosos aspectos a desarrollar: Turístico, Edilicio, Mobiliario y Administrativo, que pretenden ser los de mayor importancia con respecto a este trabajo. Se destaca la necesidad de operar estos cambios con un equipo multidisciplinario según los nuevos modelos de trabajo. Dentro de las conclusiones que se pudieron obtener, encontramos que:

Aspecto Turístico

Hay muchos ejemplos de Reingeniería en turismo, en este caso es viable y aconsejable su aplicación dada la manera extemporánea en la cual está enfocado el concepto turístico y por las fallas importantes que presentan estas unidades en cuanto a la poca calidad integral del producto brindado.

Propuesta

Para la puesta en marcha de mejoras en la en la calidad y excelencia del servicio turístico es necesaria la capacitación del personal en todos los aspectos para lograr puntos de vista y enfoque en los conceptos modernos de atención integral tan importantes para el desarrollo de la empresa.

Para esto, ambas Unidades Turísticas refieren Universidades cercanas (la de Mar del Plata tiene la carrera de Lic. En Turismo) que podrían aprovechar para desenvolver y expandir estas capacitaciones planteadas en el ámbito de un Convenio Marco, documento destinado a establecer mecanismos para que interactúen la Universidad y el Ministerio de Turismo para lograr la capacitación del personal de las Unidades Turísticas de Chapadmalal y Embalse dentro de un marco legal y regulador de las actividades. El convenio marco expresa la intención de establecer una relación duradera proponiendo objetivos generales dejando abierta la posibilidad de coordinar y ejecutar actividades de cooperación destinadas a contribuir a la formación de personal determinado. Estos convenios no implican compromisos específicos de ninguna de las partes. Esta herramienta es muy utilizada actualmente.

Después de encaminar el entrenamiento de las personas que van a fortalecer este proyecto hay que pensar en el impulso del turismo propiamente dicho. En este aspecto es elemental tener en cuenta el resguardo de la identidad del lugar, es decir, proponer cambios a nivel turístico inmerso en el entorno lugareño y regional. Así, se debe trabajar sobre tres factores substanciales interrelacionados y ya consolidados para desarrollar esta empresa: turismo, cultura e historia del lugar. Estos productos turísticos culturales han evolucionado hasta llegar a tener un papel preponderante en este milenio y un futuro abierto a cambios en esta industria turística.

Finalmente, se puede concluir que es indispensable la elaboración de un paquete turístico con patrimonios del lugar con el fin de extenderse y abarcar otras dimensiones menos conocidas: atractivos de sitios ya sean naturales de usos y costumbres o de infraestructura y atractivos de eventos como ferias, congresos, exposiciones y otros acontecimientos especiales.

Tanto Chapadmalal como Embalse tienen alrededores muy desarrollados a nivel turístico que podrían satisfacer a los turistas y promover el turismo regional, sin dejar de lado la idea de "precio accesible" para que este avance sea sustentable. No se deben relegar estas excursiones para el Turismo Escolar de la temporada alta, por lo que las mismas podrían ser subsidiadas mediante partidas presupuestarias provenientes del Ministerio de Desarrollo Social con sus diferentes Secretarías.

Otro punto de desarrollo e interés son las actividades playeras en Chapadmalal y las acuáticas de río en Embalse y recreaciones que podrían tener en común, para chicos, grandes y personas mayores como deportes, juegos y entretenimientos, que si bien están contempladas por el pensamiento conceptual no se realizan en su totalidad, sabiendo que son importantes para el plan vacacional propuesto.

Una buena opción sería desarrollar en cada una de la Unidades un "Punto Turístico" (información turística) dedicado a que el turista encuentre a través de folletos, computadoras u otros medios interactivos de información, sitios de interés próximos a cada zona, cultura, historia, entretenimientos y diferentes actividades en donde las personas que deseen obtener un mayor conocimiento del lugar, tengan la oportunidad de acceder a realizar excursiones de medio día o día completo en los diferentes puntos turísticos más cercanos.

Por otro lado se destacan las facilidades que van a permitir la permanencia refiriéndonos al alojamiento, alimentación, amenidades (distracciones, diversiones, deportes) y complementarios (tours locales y excursiones).

Otro punto de interés y novedoso sería el aprovechamiento del hotel N° 1 de Chapadmalal y el N° 7 de Embalse, que por su categoría e instalaciones (ambas con similares diseños), deberían ser reciclados para destinarlos, también, a la realización de un programa de convenciones, congresos, jornadas y otros acontecimientos que pudieran asumir algunas empresas, emprendimientos y/o micro emprendimientos. Se puede lograr instalando este programa como una necesidad muy actual en el quehacer empresario mediante un plan de publicidad y venta del producto. La conveniencia de utilizar estas instalaciones radica en que los servicios brindados serían de menor costo que un Centro de Convenciones más importante o emplazado en Hoteles de categoría más alta, ya que el estrato a los que se piensa destinar la oferta es a empresas de menor envergadura y por ende de menores recursos para destinar a estos sucesos. En este lugar, cobra importancia nuevamente el

impulso del "Punto Turístico" mencionado más arriba dado que puede ofrecerse como "paquete para acompañantes" de los concurrente a los eventos. Una ventaja para Chapadmalal es tener a pocos kilómetros la ciudad de Mar del Plata, una ciudad grande y caracterizada por ser uno de los centros de convenciones más importantes del país según las últimas estadísticas.

Por último, el acceso que permite el desplazamiento al lugar, es decir, el transporte, cumple una función primordial: tanto en Chapadmalal como en Embalse, se necesita mejorar y desarrollar el transporte de turistas mediante empresas de este tipo, que trasladen a los mismos a las distintas excursiones. Ej: Mar del Plata, Sierra de los Padres, Laguna de los Padres, Miramar dentro de la zona de Chapadmalal y Villa General Belgrano y Alta Gracia en la zona de Embalse.

Teniendo en cuenta y aplicando todos los factores explicados anteriormente, el resultado de esta investigación tiene un efecto positivo si es orientado al turista como principal actor, para que este no solo disfrute, sino que aprenda a hacer turismo, desde la cultura del lugar hasta la importancia de cuidar lo que es nuestro y así quede satisfecho con el servicio de calidad brindado que son posibles a partir de los cambios que se prevén realizar; y lo más significativo, que esto represente un avance a nivel turístico en nuestro país.

Aspecto Edilicio

En sí, las construcciones faltas de mantenimiento dejan a hoteles enteros cerrados durante mucho tiempo y eso va en detrimento de la cuestión económica importante en todos los aspectos. En Embalse, sobre todo, se observaron (se adjuntan fotos en anexo) algunas formas reñidas con la prevención de enfermedades y contagio de las mismas por la falta de limpieza y cuidados en el tratamiento de los alimentos, la basura, etc. Este punto se torna un aspecto relevante si se tiene en cuenta la importante epidemia de Salmonella ocurrida en Chapadmalal, correspondida al no guardar los debidos cuidados ni reglas de salubridad y los empleados no estar capacitados para este tipo de tareas.

Por otro lado, según la Jefa del Hotel Nº 9 de Chapadmalal (hotel destinado a los niños de las escuelas del estado cuya estadía es sin cargo alguno), cuando un contingente escolar dejaba el hotel las habitaciones quedaban escritas, sucias y destrozadas en ciertas ocasiones y aunque se les llamaba la atención a los coordinadores y en algunos casos amenazaban con no dejarlos volver en veranos siguientes, no atendían a estos reclamos.

Propuesta

Teniendo en cuenta el actual turismo social, se podría poner en práctica lo que han estado haciendo algunos de las organizaciones sindicales argentinas, comprando hoteles de importantes estructuras que luego reciclan y acomodan las nuevas tendencias del mercado y los ponen a disposición de sus afiliados. En el caso de los hoteles de Chapadmalal y Embalse cuya disposición y diseño muy actual, semejante al "all inclusive", hace fácil la tarea de Reingeniería en los hoteles. El objetivo es modificar el producto que se quiere vender, es decir, se pretende crear e implementar la idea de un "Turismo Social de Calidad".

Para hacer este concepto practicable y sustentable sería necesario hacer un estudio de costos con la nueva planificación y sostener los gastos con partidas presupuestarias, nuevos planes para los concesionarios y sponsors para poder desarrollar un plan de marketing estratégico que le dé una salida al propósito y así poder incorporarse al mercado competitivo que resulta de vital importancia tanto en el presente como en un futuro.

> *"el marketing turístico es la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción optima de las necesidades de ciertos grupos de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado"*
> (Krippendorf, 1971).

Es sabido que los hoteles están gerenciados por Concesionarios que no siempre actúan teniendo como objetivo el beneficio hotelero ni del visitante. Algunas acciones a seguir para solucionar a largo plazo serían:

- Reformular los contratos y pliego de condiciones que involucren estos ítem.
- Planificación de auditorías.
- Buscar auspiciantes que brindaran capital a cambio de publicidad, teniendo en cuenta la nueva dinámica que se les puede imprimir a ambas unidades turísticas.
- Considerar la capacitación del personal en todas las cuestiones referentes al ámbito hotelero y su manejo.
- Hacer cumplir las normas de convivencia.

Aspecto Mobiliario

Si bien el turismo social no se refiere a hoteles 5 estrellas tampoco es considerable tener mobiliarios en mal estado y sin mantenimiento alguno. En Chapadmalal se observaron habitaciones en mal estado ya sea camas de hierro despintadas y sucias teniendo en cuenta que con algo de cuidado se podrían tener muebles modernos y de buen gusto.

En Embalse el mobiliario de madera no debería estar sin pintura y desaliñado. En ambas unidades turísticas los colchones son de un grosor que no propone un buen descanso al turista y menos si pensamos que es muy común que esos turistas sean los afiliados a PAMI (INSSJyP).

Propuesta

Habiendo un sector de Recursos Físicos y Mantenimiento se debería recurrir a ellos para poder mantener en un estado óptimo el mobiliario de los hoteles. Además, se nota imprescindible planificar el destino de una partida presupuestaria a la compra de ropa de cama y colchones.

Hay otros aspectos a considerar para obtener mano de obra necesaria para parques, construcciones, limpieza, etc.

Aspecto Administrativo

Si bien las visitas se realizaron en baja temporada, se pudo observar que administrativamente carecían de un sistema de planificación de información y circulación de los turistas así como también se hacía notar la falta y la deficiencia de los registros, ya que cuando se solicitaron datos para realizar algunos estudios de variables de importancia para el desarrollo económico de los lugares, no se pudieron obtener porque no se acostumbra a recolectar ese tipo de informes.

Propuesta

Esto requiere que en la parte administrativa se procuren innovaciones dentro del sistema siendo el primer escalón para superar la calidad de productos y servicios ofrecida en este momento, que en definitiva es a lo que aspira el turista de hoy. En este aspecto es importante revisar el cursograma o flujograma referente al circuito que realiza el turista desde que llega al complejo hasta que hace uso de los servicios, que no presenta problema si es un contingente porque el coordinador acompaña en todo momento. Esto significa que una vez llegado al hotel el check in se debería realizar mediante sistemas de computación

en red con la dependencia central para reducir el tiempo. Ya se dijo que esta centralización es parte de la revisión de circuitos planteada. La metodología de registro debería realizarse con cada pedido de cualquier índole. Esto ayuda para obtener información estadística para poder analizar las variables que son de importancia para la optimización de los recursos administrativos, humanos y financieros, favoreciendo al planeamiento estratégico, los estudios de factibilidad de proyectos, las futuras proyecciones de demanda en todo el país y las comunicaciones internas y externas. En estos modelos la utilización de la tecnología es un soporte primordial para el buen manejo de la información redunda en un conocimiento del producto que se maneja para mejorarlo y monitorear cada situación para solucionarla en beneficio del cliente.

Según el modelo de competitividad de Porter (1990), señala que la posición competitiva está influenciada por el entorno del sector al que pertenecen y que se encuentran condicionados por diferentes elementos. En este caso hacemos referencia a las Condiciones de los Factores Productivos.

> *" El éxito de un sector determinado depende de un amplio abanico de factores productivos como la existencia de recursos humanos cualificados, la tecnología disponible, las características desarrolladas en el proceso de entrega del servicio, las condiciones geográficas y medio ambientales, la localización, el papel jugado por el sector público, el capital financiero disponible, etc."* (Porter, 1990).

Este punto es de vital importancia para que los cambios no aumenten demasiado la tarifa a fin de mantener la identidad de este tipo de turismo. Esto trae aparejada una campaña de concientización y resignificación del turismo social con otro criterio al que estamos acostumbrados que es lo expresado más arriba y se puede resumir en esto: no porque sea turismo social tiene que ser de calidad inferior. La recolección de datos para estas variables son de suma importancia para monitorear la tarifa promedio.

Con respecto a la asignación de las plazas hoteleras, sería conveniente que fuese descentralizada, cada Unidad Turística otorga, controla y decide sobre las suyas, con cierta supervisión de los niveles administrativos más altos para evitar desorganizaciones. Esto se expresó más arriba sobre la conveniencia de la aplicación del Enfoque Sistémico a este tema.

Se muestra como fundamental hacer un estudio para perfilar un esquema de recolección de datos y manejo de la información. Para poder realizarlo se deberían poder formalizar mínimamente los pasos que siguen:

- Diseño de una guía de información básica y detallada para las reservas, inscripciones, reserva y obtención de plazas, forma de llegar y solución de trámites al turista.
- Diseño de formularios para recolección de datos.
- Instalación de equipos de computación para realizar reservas y entrada de turistas.
- Instalación de software referido al tema.

8. CONCLUSIÓN

En esta conclusión es válido y acertado, visto el considerable material bibliográfico investigado, incluir una discusión del tema turístico para las Colonias Vacacionales y el Turismo Social.

La industria turística introducida en la globalización general, sobre todo, la económica, requiere una organización, lineamiento y gestión de alcance internacional para homogeneizar las acciones, tal como lo propone la OMT (1998) en sus recomendaciones sobre aspectos determinantes como la diversificación cultural, resguardo ambiental, patrimonio cultural, calidad y competitividad turística, etc. Acorde con estas políticas mundiales y aplicadas a este caso, se debería pensar en la refuncionalización de estas colonias turísticas para que operen en un sentido cercano a los nuevos paradigmas del turismo**,** que según Sara Spinelli (1990), es un conjunto de interacciones humanas (transporte, hospedaje, servicio, etc.) derivado del desplazamiento temporal de los turistas.

Una vez analizada la bibliografía y después de haber efectuado el trabajo de campo se pudieron apreciar las falencias que aquejan a estas Unidades Turísticas y las fortalezas que hacen que se determine invertir tiempo, esfuerzo y dinero para que funcionen a la altura de las circunstancias.

Reflexionando y analizando el hecho de que los complejos fueron creados para atender al turismo social con todos los servicios de la época; que los espacios geográficos elegidos para su construcción son imponderables y atrayentes; que con estas características actúan como focos de difusión para los lugares aledaños y por último, el fácil acceso a los mismos

constituyen fortalezas a considerar. De esta manera, es lógico pensar, que se debería aprovechar de manera más intensa y extensa el desarrollo turístico regional para fortalecer las zonas, considerando el diseño de nuevos circuitos y atracciones y teniendo en cuenta las necesidades de todos los actores que intervienen (turistas, empresas, profesionales, etc.).

La oferta de este producto diferenciado y de calidad lo convertiría en un polo de atracción para distintos perfiles de turistas regionales y nacionales, que siguiendo con los conceptos de Sara Spinelli (1990), viajar es conocer y cada turista elige el viaje que más se ajusta a sus necesidades y expectativas. El Turismo es, en este sentido una experiencia vivencial: descubrir, otra gente, otro paisaje, otra cultura, otra historia. En este paso es importante proceder a un análisis exhaustivo de la oferta y demanda. Para la elaboración de este espacio cobra importancia la utilización de encuestas en distintos estratos: lugareños, turistas, empresarios y comerciantes.

Para poner en marcha la Propuesta es preciso hacer hincapié en los conceptos de la OMT (1998) acerca del turismo de Sol y Playa motivado por Chapadmal; del Turismo del Litoral y Serrano atendiendo la zona cordobesa; el Turismo Cultural aprovechando los patrimonios de las regiones; Turismo para la Tercera Edad considerado como Turismo Social; Turismo de Incentivos y Congresos basado en viajes profesionales de negocios y congresos y todo otro tipo de turismo relacionado.

Como ya se mencionó en la metodología y en los planos, la estructura de los hoteles es de una tipología edilicia común, denominada "pabellonaria" utilizada en esa época para hospitales, escuelas, etc. que identifica a estos complejos al igual que los particulares bungalows. Por esta razón es necesario un mantenimiento continuo dado la antigüedad de la edificación. En la actualidad no son atractivos, ya que no muestran el más mínimo cuidado tanto en la parte externa como en la interna. (Ver Anexo fotográfico). El mobiliario de las habitaciones de los hoteles y los artículos de cama (colchones, sábanas, frazadas) no tiene en cuenta la comodidad, confort y limpieza obligatorios para un respetable descanso. Este descuido generalizado, principalmente y en mayor medida, va en desmedro de los turistas que visitan estos puntos esperando algo más y que merecen algo más. El planificar las vacaciones no es solamente la elección del lugar para conocer o disfrutar, es donde se habita por un período de tiempo por eso es que cobra importancia el hospedaje. Sirva como ejemplo las políticas aplicadas por algunos sindicatos del país para dar confort vacacional a sus asociados. Dando un nuevo impulso a este aspecto se podría intentar una oferta en otro

segmento de la población o en otro tipo de turistas (de ocio y de negocio) tal como se definió en las Propuestas. En este plano es importante destacar las estrategias de llegada a los "clientes potenciales", tal como se expresa en Marketing turístico de España cuando define al producto turístico el cual constituye un paso importante en la elaboración de una estrategia de marketing. Por tanto, debemos tener muy claro cuáles son los productos-servicios que ofrecemos y qué características de estos productos pueden ser empleadas por el marketing para dar valor añadido."

Modernizando y adecuando los componentes internos y externos de estos complejos para que armonicen con la región se podrá obtener un producto donde se incluya a la mayor cantidad de personas que se decidan por él, mejor enunciado está en Marketing turístico de España al enfocarse en el carácter global de los servicios turísticos hace que sus características no dependan únicamente del producto en sí, sino también de factores externos. Así, por ejemplo, la imagen de un lugar determinado como destino turístico estará condicionada por la calidad de los servicios complementarios necesarios para llegar al lugar de destino, el estado de las carreteras, la calidad de los servicios aéreos empleados, la limpieza, etc. y estos aspectos van a incidir en la demanda de un servicio turístico.

En los establecimientos hoteleros el aspecto administrativo es importante porque representa la primera impresión de la organización. Como se analizó en las propuestas, tanto los hoteles de Chapadmalal como Embalse deberían revisar y ajustar este contenido, pues en las visitas realizadas se notó desorganización y desactualización. Por tal razón se concluye que una de las propuestas básicas e importantes para una posible solución sería la capacitación, que permite escapar de la obsolescencia de los conocimientos del personal, sobre todo en aquellos más antiguos que no han sido actualizados en sus conocimientos. La capacitación es una inversión que redunda en beneficio de la empresa lo mismo que la actualización en la tecnología y la adaptación de la misma a los cambios rápidos en este área.

Todas las planificaciones que se argumenten a partir del turismo tendrán éxito si hay una voluntad política para ello (Ley Nacional de Turismo N° 25997), razón por la cual es necesario analizar el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable para el 2016 y su actualización para el 2020.

Se debe destacar que el turismo social actúa como distribuidor de la riqueza porque la oferta y la demanda se determinan a partir de la realidad económica y social de la sociedad.

En este punto, el turismo social, al decir del Plan de Turismo 2016, se concebirá como un vehículo de desarrollo económico y social tendiente a contrarrestar la estacionalidad, redistribuir la demanda interna y asegurar el ejercicio del derecho al Turismo a toda la población, sumado esto, a las variables consideradas para la consolidación institucional del turismo y para la sustentabilidad no será problema poder incentivar las Propuestas plasmadas para estas Unidades Turísticas. Apoyando estos conceptos en el Programa de financiamiento de obras para el impulso de la actividad turística 2008, que fundamenta que el desarrollo turístico de la Provincia de Buenos Aires plantea a la gestión turística provincial el desafío de atender las necesidades de los municipios en materia de inversión o reinversión en su planta turística, la que por las problemáticas coyunturales del país en general, y de las localidades en particular, han quedado relegadas en cuanto a su mantenimiento, innovación o adecuación a las necesidades y exigencias de la demanda turística y recreacional. En otro de sus párrafos fundamenta estas actuaciones el diseño de una política turística orientada al desarrollo sustentable local, regional y provincial, mediante el financiamiento de obras cuya ejecución propicie la mejora de la competitividad del destino y la calidad de la experiencia turística, concebida como la satisfacción del visitante en la sumatoria de recursos y prestaciones que le son brindadas.

Como punto final, puedo decir que resultaría de gran importancia, con este trabajo haber contribuido a la Nueva Agenda del Turismo Argentino, en cuanto al Turismo Social, para las Colonias Turísticas de Chapadmalal y Embalse.

8. BIBLIOGRAFIA

Acerenza , M.A; 1974; Curso de Marketing turístico, CICATUR-OEA.

Aguilar, D; 2001; La Política de Turismo Social. Ed. Junta de Andalucía, Conserjería de Turismo y Deporte, Dirección General de Planificación Turística, Sevilla.

È OYDUH],N, Rustoyburu,C y Zuppa, G; 2005; Pasado y presente de la Mar del Plata social
coloquio I, Publicado Eudem, Universidad Nacional de Mar del Plata, &XOWXUD0 * 3 6XEVHFUHWDUta de Cultura, Argentina .

Bartolucci, M,; 2002; Mar del Plata: Imágenes urbanas, vida cotidiana y sociedad, 1874 y 1970. Ed. Suárez, UNMDP – Ediciones del Dpto. de Historia.

Casanova Ferro, G; 2009; Política Turística: el caso de Argentina (artículo).

Cazes, G; 1989; Les Nouvelles Colonies de Vacances, Ed. L´Harmattan, Paris.

Cova, R., Di Iorio, G. y Zago, M; 2007; Mar del Plata de Ayer. Ed. De Arte y Grupo Maori S.A, Buenos Aires.

De la Torre, O; 1980; El Turismo, Fenómeno Social, Ed. Fondo de Cultura Económica, Mexico.

Escalona, F., Lafuente, M.; 2003; El Turimo Explicado con Claridad; Ed. Electrónica.

Faucher, D; 1989; Geografía Histórica de Europa Occidental; Ed. Barcelona, Madrid.

Favero, B y Portela, G; La otra Mar del Plata: el Pueblo de los Pescadores y los italianos, 1920 1960; Ed. Editorial EUDEM- UNMdP, Mar del Plata.

Fernandez Balzano, O; El turismo en la Republica Argentina. Desde la fundacion Eva Peron hasta la creacion de una Secretaria especifica; 1973; Estudio Argentino de Relaciones Publicas; Buenos Aires.

Fernandez, F; 1991; Teoria Y Tecnica Del Turismo 2 Tomo. Ed. Librosbaires, España.

Foster, D; 1985; Recepción en Hotelería, administración y operación. Ed. Mc Graw Hill, México.
Hammer, M; Champy, J; 1994; Reingeniería; Ed. Norma.

Haulot, A; 1991; Turismo Social. Ed. Trillas, México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y L. Baptista; 2000; Metodología de la Investigacion.3ª Edición. Ed. Mc Graw Hill, México DF.

Jafari, J; 2000; Enciclopedia del Turismo. Ed. Síntesis, Madrid.

Juran, J; 1992; Juran on Quality by Design ; Ed. Juran Institute Inc., USA.

Khatchikian, M; 1999; Historia del Turismo; Universidad San martin de Porres, Peru.

Lanquar, R; 1990; El turismo social, su lógica como servicio de interés público. Ed. CIETAL(centro de investigaciones de turismo de América latina).

Manganelli, L; Klein, M; 1995; Como hacer reingeniería; Ed. Norma.

Manual de Publicaciones Vértice; 2008; Marketing turístico; Ed. Vértice, España.

McIntosh, R. y Charles, G. ; 1999; Turismo: planeación administración y perspectivas; Ed. Limusa, México.

Mendioca, G; 2003; Sobre Tesis y Tesistas. Ed. Espacio, Buenos Aires.

Molina,S; 1991; Conceptualización del Turismo. Ed. Limusa, Mexico.

Morris, D; Brandon, J; 1994; Como aplicarla con éxito en los negocios; Ed. Mc Graw Hill.

OMT, Organización Mundial Turismo; 1994, Introducción al Turismo: El Turismo como Actividad Económica, Madrid.

OMT; 1998; Introducción al Turismo; Madrid.

Pastoriza, E; 1999; Historia Política de una Ciudad Balnearia Durante la primera Mitad del Presente Siglo, Secretaria de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Nexos. Nº 11. Pág. 12-23.

Pastoriza, E; 2008; Estados, Gremios Y Hoteles, Mar del Plata y el Peronismo, Universidad Nacional de Mar del Plata, Estudios Sociales N° 34, Provincia de Buenos Aires.

Pastoriza, E; 2005, Usted se paga el viaje, la provincia el hospedaje, Mar del Plata, el turismo social y las vacaciones populares durante el gobierno de Domingo Mercante; Ed. La Plata, Archivo Histórico de la provincia de Buenos Aires.

Pastoriza, E; 2002; Turismo social y acceso al ocio. El arribo a la ciudad balnearia durante las décadas peronistas. Mar del Plata, 1943-1955, Ed. Biblos, Buenos Aires.

Pastoriza, E; 2006; Los primeros pasos en la sociabilidad del ocio. Mar del Plata a mediados del siglo. Revista ENLACE, Nº 1. Mar del Plata.

Porter, M.E; 1990; The Competitive Advantage of Nations, Ed. Free Press, New York.

Programa de financiamiento de obras para el impulso de la Acticidad Turística ´08 - Secretaría de Turismo, Presidencia de la Nación.

Ripoll y Hernández, G; 1986; Turismo Popular. Ed. Trillas, México.

Saez Vacas, F.; Garcia, O.; Palao, J. y Rojo, P.; 1994; Innovación Tecnológica en las Empresas. Ed. Grupo Norma, Bogotá.

Serra, R., Kastika, E. y Hermida, H; 2004; Administración y Estrategia. Ed. Grupo Norma, Buenos Aires.

Spinelli,S; 1990; Terminología Turística y Hotelera; Ed. Corregidor; Buenos Aires.

Turismo para Todos, Programa de Turismo Social en las Unidades Turísticas y programa Federal; 2006; Secretaria de Turismo de la Nación, Dirección de Prestaciones Turísticas, Buenos Aires.

Turismo 2016 – Argentina: Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, Ministerio de Turismo, Presidencia de la Nación.

Turismo 2020; 2011; Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020, Actualización 2012-2020 Ministerio de Turismo, Presidencia de la Nación.

Krippendorf, E; 1971; Marketing et Tourisme. Ed. Herbert Lang Berne and peter Lang, Francfort.

Disponible en: http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm

Disponible en:http://www.riu.com/es-la/grupos/home_grupos.jsp

Disponible en:http://www.instant-science.net/pub/bcg.pdf

Disponible en:http://www.bcg.com/

Disponible en: http://www.mitecnologico.com/Main/FilosofiaDeJosephJuran

Disponible en:
http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/publicaciones/4323.pdf

Disponible en: www.librosenred.com

Disponible en: http.//www.visitecalamuchita.com.ar/lugares/unidadturistica.htm

9. ANEXOS

Embalse

La totalidad de las fotos se encuentran en el soporte magnético (cd).

Chapadmalal

RESUMEN DE LA LEY NACIONAL DE TURISMO

Ley 25.997

Objeto y Principios. Conformación del Sector. Comité Interministerial de Facilitación Turística. Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación. Consejo Federal de Turismo. Instituto Nacional de Promoción Turística. Régimen financiero. Fondo Nacional de Turismo. Incentivos de fomento turístico. Programa Nacional de Inversiones Turísticas. Protección al turista. Turismo social. Infracciones y sanciones. Disposiciones complementarias.

Sancionada: Diciembre 16 de 2004

Promulgada: Enero 5 de 2005

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

LEY NACIONAL DE TURISMO

TITULO I

Objeto y Principios

ARTICULO 1° — Declárase de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado.

El turismo receptivo es una actividad de exportación no tradicional para la generación de divisas, resultando la actividad privada una aliada estratégica del Estado. Son actividades directa o indirectamente relacionadas con el turismo las que figuran en el Anexo I, conforme la clasificación internacional uniforme de las actividades turísticas de la Organización Mundial de Turismo.

Objeto. La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para

la creación, conservación, protección y aprovechamiento
de los recursos y atractivos turísticos nacionales,2
resguardando el desarrollo sostenible y sustentable
y la optimización de la calidad, estableciendo
los mecanismos de participación y concertación
de los sectores público y privado en la actividad.
ARTICULO 2° — Principios. Son principios rectores
de la presente ley los siguientes:
Facilitación. Posibilitar la coordinación e integración
normativa a través de la cooperación de los
distintos organismos relacionados directa o indirectamente
con la actividad turística, persiguiendo
el desarrollo armónico de las políticas turísticas
de la Nación.
Desarrollo social, económico y cultural. El turismo
es un derecho social y económico de las personas
dada su contribución al desarrollo integral
en el aprovechamiento del tiempo libre y en la revalorización
de la identidad cultural de las comunidades.
Desarrollo sustentable. El turismo se desarrolla
en armonía con los recursos naturales y culturales
a fin de garantizar sus beneficios a las futuras
generaciones. El desarrollo sustentable se aplica
en tres ejes básicos: ambiente, sociedad y economía.
Calidad. Es prioridad optimizar la calidad de los
destinos y la actividad turística en todas sus áreas
a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional.
Competitividad. Asegurar las condiciones necesarias
para el desarrollo de la actividad a través
de un producto turístico competitivo y de inversiones
de capitales nacionales y extranjeros.
Accesibilidad. Propender a la eliminación de las

barreras que impidan el uso y disfrute de la actividad turística por todos los sectores de la sociedad, incentivando la equiparación de oportunidades.

TITULO II

Conformación del sector 3

CAPITULO I

Comité Interministerial de Facilitación Turística

CAPITULO II

Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación turística.

CAPITULO III

Consejo Federal de Turismo

TITULO III

Régimen financiero 12

CAPITULO I

Fondo Nacional de Turismo

CAPITULO II

Incentivos de fomento turísticos

CAPITULO III

Programa Nacional de Inversiones Turísticas

TITULO IV

Protección al turista

TITULO V

Turismo social

ARTICULO 38. — Concepto. El turismo social comprende todos aquellos instrumentos y medios que otorguen facilidades para que todos los sectores de la sociedad puedan acceder al ocio turístico en todas sus formas, en condiciones adecuadas de economía, seguridad y comodidad.

ARTICULO 39. — Plan de Turismo Social. La autoridad de aplicación tiene a su cargo elaborar

el Plan de Turismo Social y promover la prestación
de servicios accesibles a la población privilegiando
a los sectores vulnerables, mediante la
operación de las unidades turísticas de su dependencia
y ejerciendo el control de gestión y calidad
de los servicios. 17
ARTICULO 40. — Acuerdos. La autoridad de
aplicación podrá suscribir acuerdos con prestadores
de servicios turísticos, organizaciones sociales
y empresas privadas a fin de analizar, evaluar
y determinar precios y condiciones especiales
para dar cumplimiento a los objetivos del presente
título.
TITULO VI
Infracciones y sanciones
TITULO VII
Disposiciones complementarias

Noticia

Embalse: hoteles estatales, otra vez en picada

En los últimos años habían repuntado en actividad y mejoras, tras la fuerte parálisis de los ’90. Pero por falta de presupuesto oficial para subsidiar el turismo social, este año la actividad volvió a ser mínima. De 350 empleados contratados, quedan 40.
Carina Mongi. Especial, Corresponsalia Calamuchita del Periodico **La Voz del Interior** - Regionales- Nota publicada el 2 de Agosto de 2009

Embalse. La confirmación de que la Unidad Turística Embalse funcionará prácticamente en su mínima expresión hasta diciembre plantea una fuerte incertidumbre en esta localidad. El complejo hotelero estatal, que cuenta con seis unidades donde se alojan contingentes y grupos de turismo social subsidiados por el Estado nacional, sigue siendo un motor fundamental en la economía local."Lamentablemente, hoy la Unidad no está funcionando como se quisiera. Primero, por la gripe A, quedaron hoteles sin abrir y bajó más de un 70 por ciento la gente que teníamos programada. Y ahora, por falta de fondos, creo que hasta diciembre vamos a trabajar con dos hoteles abiertos 15 días cada uno", señaló sin eufemismos Pedro Andaló, administrador del complejo cuyo destino se decide, a

cientos de kilómetros, en los despachos de la Secretaría de Turismo nacional, en Buenos Aires.Esta semana, dos hoteles estuvieron abiertos. Pero desde la próxima quedará sólo uno de los seis en funcionamiento. Es decir, dos unidades recibirán turistas pero de manera alternada durante dos semanas cada uno. "Podremos sumar algunos eventos, pero tiene que haber 100 personas como mínimo para abrir un hotel", añadió Andaló. Menos presupuesto. La situación es consecuencia del achicamiento del presupuesto para turismo social del Gobierno nacional. "Aparentemente no hay fondos. Hasta diciembre, por lo que se ve, no vamos a tener demanda de gente como tuvimos el año pasado o el anterior, cuando batimos récords de turismo social", apuntó Andaló. El administrador ratificó que con un solo hotel abierto, que puede alojar hasta 220 huéspedes, las concesionarias no contratan más de una veintena de empleados. Efectos colaterales. "El pueblo prácticamente vive de este complejo y no habiendo gente, quedan casi 400 familias a la deriva", admitió Andaló. Esta situación repercutirá además en el sector comercial de la localidad y de otros trabajadores independientes, cuyos ingresos dependen en gran parte del movimiento de turistas alojados en la unidad estatal. Por lo general, los contingentes son de jubilados o de escolares de bajos recursos económicos, cuya estadía (alojamiento y comida) el Estado nacional subsidia bajo el concepto de "turismo social". También llegan delegaciones de instituciones y gremios y suelen albergarse participantes de eventos sociales, culturales o deportivos que se organizan con el complejo como sede, también con subsidio estatal. Por eso el funcionamiento depende en gran parte de la disponibilidad de fondos que decida el propio Estado. Sube y baja. El administrador sostuvo que se trata de la primera vez en seis años que la afluencia de turistas cae de esta manera. Este nivel de actividad recuerda los peores años del complejo, entre los años 1995 y 2002. El administrador dijo a este diario que están gestionando la realización de eventos, como congresos de educación o encuentros deportivos que si bien no constituyen la solución, representarían un respiro para más trabajadores y para las firmas concesionarias. Por la gripe A, por ejemplo, se suspendieron este año varios eventos para evitar concentraciones de gente, pero que luego no fueron reconfirmados. "Esperamos ir remendando algo de lo que se nos ha roto. Nosotros para esta temporada esperábamos más de siete mil personas, y no se nos dio", indicó Andaló a este diario. Al margen de los empleados de los concesionarios (mozos, mucamas, cocineros, que asisten a los turistas), el complejo cuenta con 198 empleados propios, entre contratados y personal permanente, que deben ser reubicados en tareas a pesar de la baja afluencia de visitantes. Desempleo. El intendente de Embalse, Federico Alesandri, trazó un sombrío panorama respecto a la actividad del complejo hotelero: "Venía con menos gente desde hace un año, pero hoy está prácticamente cerrado, con lo que la situación de los comerciantes del pueblo es muy difícil", dijo. "Estamos tratando de cerrar eventos que no tengan que ver con la Secretaría de Turismo de la Nación, para que Embalse tenga algún movimiento", adelantó. Por otra parte, apuntó que ya se advierte la difícil situación económica de decenas de familias que perdieron sus trabajos como contratados en los hoteles. "Lo venimos soportando desde la mitad del año pasado, pero ahora se acentuó. Por eso hemos generado con la obra pública municipal mano de obra temporal y trabajos que podríamos hacer con una máquina los hacemos con la gente, hasta que vuelva a reactivarse el turismo", sostuvo Alesandri. La visión del gremio. Walter Ramírez, secretario regional de la Uthgra, gremio que nuclea a los trabajadores de los hoteles, reclamó una movilización colectiva por el tema: "Creo que no accionamos como pueblo, casi todos vivimos de

los hoteles y tendríamos que reaccionar como localidad o región". "Cuando los seis hoteles están abiertos, se ocupan 350 trabajadores, sin contar desde la puerta del hotel para afuera, donde se suman guías turísticos, vendedores ambulantes y otros. Y el comercio revive. En cambio, en este momento hay unos 40 trabajadores ocupados", señaló Ramírez. Además, citó que el contexto general no ayuda: "En años anteriores, en época de baja, la construcción era una alternativa, pero esa actividad mermó en un gran porcentaje también en esta zona. La desocupación es un gran problema en Embalse".

Un Estado pendular, que da y quita
Por Fernando Colautti.
Fernando Colautti de la Redacción del Periodico **La Voz del Interior** -Regionales-
Nota publicada el 2 de Agosto de 2009

La evolución del complejo hotelero estatal creado en Embalse en los años ’50, durante la presidencia de Juan Perón, puede servir de ejemplo para mostrar los vaivenes de la economía y de la política nacional. Cada cambio de situación económica y cada variante en el modelo político impacta en su actividad. Tras sus años de esplendor, décadas atrás, cuando el Estado parecía tener recursos para todo, le llegó la noche hacia fines de los ’80 y sobre todo en los ’90. Los ajustes en el gasto público nacional, y la visión gobernante de un Estado ausente, le mermaron el presupuesto para recibir turistas subsidiados y le restaron inversiones hasta para el mantenimiento básico.
Hacia 2000, con una infraestructura deteriorada y un Estado en pleno achique, la Unidad Turística Embalse se debatía entre posibles proyectos de venta, privatización, transferencia a la Provincia o cierre parcial o total. Hablaba de reactivación. Los hoteles se caían. El Polideportivo del predio –que fue modelo a nivel nacional en los ’70– era todo un símbolo: lucía casi abandonado. Otro ícono, los natatorios públicos –un lujo de los ’60–, estaban totalmente inutilizables. Desde 2002, pero sobre todo a partir de 2004, con un Estado que volvió a tener recursos disponibles en sus arcas y una decisión por revalorizar el rol del turismo social, el complejo embalseño empezó a recibir más visitantes y, luego de muchos años, a sumar inversiones que mejoraron en parte sus instalaciones. Otra vez, el Estado ponía plata para esto.
Algunos números reflejan ese cambio: en 2000 pasaron por el complejo hotelero 25 mil visitantes. En 2003 fueron casi 40 mil. Y el crecimiento trepó hasta los 90 mil turistas de 2007, con sus seis hoteles a pleno casi todo el año.
Pero 2008 ya marcó un descenso, que en este 2009 será muchísimo más notorio, al terminar con un solo hotel abierto. Otra vez, el Estado se quedó sin plata para esto.
Embalse, acostumbrado a depender del Estado más que muchos otros pueblos turísticos, sabe de esta historia pendular en materia económica y política nacional que le da y le quita.

Fuente: Periodico La Voz del Interior de Cordoba, Argentina.

Fotos: Unidad Turistica Embalse de Rio Tercero UTE Hoteles de la Nacion en Cordoba

Unidad Turistica Embalse UTE Hoteles de la Nacion en Cordoba Argentina