

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

MAR DEL PLATA: LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Lic. Daniela Castellucci
Centro de Investigaciones Turísticas
Universidad Nacional de Mar del Plata
dicastel@mdp.edu.ar

Introducción

La presente ponencia hace referencia a los avances en el estudio sobre los servicios turísticos de Mar del Plata y se inscribe en los proyectos de investigación en curso, llevados a cabo por el Centro de Investigaciones Turísticas: *“Turismo y desarrollo: cuestiones, dilemas y proposiciones”* y *“Capital social y desarrollo local: diagnóstico sobre el sector turístico marplatense para la implementación de estrategias de reconversión turística”*.

El trabajo que se presenta tiene como objetivos, por un lado, caracterizar a las empresas prestadoras de servicios turísticos de la ciudad de Mar del Plata, desde una dimensión objetiva. Y por el otro, analizar la cultura de la calidad de los prestadores de servicios turísticos hoteleros y su percepción sobre los servicios y los empresarios turísticos de la ciudad, desde una dimensión subjetiva.

El diseño del estudio es mixto, cuantitativo y cualitativo, y en este último enfoque toma la modalidad de estudio de casos múltiples realizándose entrevistas semiestructuradas a los prestadores de servicios turísticos. Atento a que el estudio se encuentra en proceso de recolección y análisis de datos, en la presente ponencia se hará referencia específicamente al sector hotelero.

1. Turismo, desarrollo y servicios

El desarrollo del turismo requiere, no sólo la existencia de los atractivos, las actividades y los productos creados para satisfacer las necesidades de los turistas; sino también de los servicios que permitan el acceso y la permanencia de los mismos, mediante la infraestructura y equipamientos necesarios para garantizar las mejores condiciones en su estadía.

En función de un modelo de desarrollo sustentable, el objetivo primordial será contribuir al desarrollo del territorio y de la comunidad, a través de una más plena satisfacción del usuario (turista, visitante y residente). Hoy en día se presume que este usuario demanda cada vez más y mejores servicios y que la diversificación de la oferta turística induce a un aumento de sus exigencias. De este modo el usuario debiera convertirse en el centro de atención de las empresas que conforman la estructura económica productiva de un destino turístico.

Dentro de esta estructura productiva, el turismo repercute en actividades plenamente turísticas, que producen bienes y servicios consumidos casi en su totalidad por turistas; actividades parcialmente turísticas, como por ejemplo el comercio, que produce bienes y servicios tanto para turistas como para residentes; y en actividades

indirectamente influidas por el turismo, que producen bienes que no se ofrecen de manera inmediata al consumo final turístico, como por ejemplo del sector industrial textil (Figuerola, 1985).

Tradicionalmente se ha considerado que las actividades plenamente turísticas incluyen el alojamiento hotelero, las agencias de viajes y en menor medida, el transporte de pasajeros de larga y media distancia. La gastronomía suele incluirse en tal categoría porque constituye uno de los servicios básicos de la prestación turística, aunque su vinculación con el sector turístico está relacionada con las características de cada centro turístico.

2. Mar del Plata y los servicios turísticos: breve reseña histórica

La evolución del turismo interno en las últimas décadas en la Argentina, permiten observar la incidencia que ha tenido la situación económica de la población, expresada en niveles de ingreso y de ocupación, y explicar su impacto en los grados de participación e inclusión en la actividad turística. Mar del Plata, destino turístico emblemático de Argentina, se ha caracterizado siempre por la diversidad de la oferta y el volumen de su demanda turística.

El desarrollo temprano del turismo, desde fines del siglo XIX, fue la base del desarrollo económico de la ciudad a través de dos actividades relacionadas, la industria de la construcción y la hotelería (PEM, 2003). A fines del siglo XIX, la costa marplatense empieza a conformar su perfil de balneario, quebrando el supuesto destino agropecuario de los pueblos fundados en la expansión de las fronteras al sur del río Salado, en la Provincia de Buenos Aires.

Alrededor de 1880, los administradores locales observaron que muchas familias estaban dispuestas a acercarse a la costa para tomar baños de mar. Así se comenzó a elaborar iniciativas con el fin de construir un espacio seguro para los primeros bañistas y surgen los primeros balnearios con emplazamientos informales. Primero fueron instalaciones transitorias y modestas, pero con el arribo de nuevos visitantes, propiciados por la llegada del tren, en la década de 1880, se impulsaron proyectos para el equipamiento turístico de la costa, como la construcción del Hotel Bristol en 1888.

Con la inauguración de las nuevas prácticas de recreación y descanso en la playa, comenzaron a materializarse lugares para su desarrollo a través de concesiones precarias. Una vez construido el proyecto de villa balnearia, se concibieron y recrearon todo tipo de servicios según los gustos de los veraneantes. Así, la ciudad existente comenzó a equiparse de modo funcional y atrayente (Zuppa, 2004:55).

En la primera mitad del siglo XX, los cambios suscitados en el orden político y económico a nivel nacional, generaron la transformación de la ciudad de Mar del Plata, pasando de villa balnearia de la elite aristocrática porteña a la ciudad turística, *la perla del atlántico*, con una actividad turística creciente, con obvia incidencia en la multiplicación de empresas de servicios turísticos.

Durante el lapso 1945 y 1960 se produce la sustitución del turismo de élite y la apertura al turismo de masas que canaliza beneficios sociales propiciados por la gestión de un Estado social. La apertura a las mayorías alcanza a la actividad turística, a través de las diversas modalidades que adopta el turismo social (Mantero, 1997:142), traducándose en la construcción e instalación de hoteles sindicales en los principales centros turísticos del país.

Como consecuencia de ello, en Mar del Plata, la devaluada clase alta comienza a recluirse en sus chalets de Playa Grande, debiendo emigrar de las playas céntricas hacia aquellas un poco más alejadas como las de Punta Cantera, al sur de la ciudad, entre otras.

El período comprendido entre 1975 – 1995, configura la fase de equilibrio inestable, donde se acentúa el proceso de ocupación dispersa de uso turístico del área litoral. En función de transformaciones en las pautas de producción y comercialización, y de uso y consumo, decrece la actividad turística por exclusión de los turistas de nivel socioeconómico medio y de menores posibilidades, sin que se recupere la afluencia de los de nivel alto.

Estas estrategias de subsistencia asumidas por los turistas, que prescinden de los servicios turísticos en función de la domesticidad y residencialidad que caracterizan sus prácticas, impactan también en la actividad turística. Manteniéndose aún vigentes en la actualidad, especialmente en los rubros de alojamiento, gastronomía y recreación.

3. Mar del Plata y los servicios turísticos: la actualidad.

Actualmente la estructura productiva de Mar del Plata, está integrada por un conjunto de empresas Pymes características del turismo como alojamiento hotelero y extrahotelero, gastronomía, agencias de viaje, transporte, balnearios, esparcimiento, comercio turístico, artesanías; y no características del turismo, pero sí vinculadas indirectamente, como las del sector agropecuario, construcción, industria, comercio no turístico, servicios de salud, transporte, entre otras.

En cuanto al transporte, a Mar del Plata puede ingresarse vía ferrocarril, disponiendo de dos servicios diarios excepto los viernes con tres servicios diarios, cuatro líneas aéreas con cuatro servicios diarios y treinta y seis empresas de ómnibus (mensualmente se registran 145.000 servicios de entrada y salida y en temporada crece a más de 200.000). Por otra parte, confluyen en Mar del Plata cuatro rutas de acceso (2, 11, 226 y 88).

La restauración comprende diversos tipos de opciones que suman en total 896 establecimientos en todas sus modalidades (café-bar, casa de te, cervecerías y picadas, comidas rápidas, confiterías, cibercafé, heladerías, parador- balnearios, restaurantes y sandwicherías).

El servicio de intermediación de viajes y turismo se realiza en 115 agencias que se dedican primordialmente al turismo emisor. La recreación se canaliza en el uso de los espacios públicos y de establecimientos tanto públicos como privados, con opciones que comprenden actividades lúdicas, recreativas, deportivas, culturales y sociales (Mantero et al, 2001).

Dentro de la estructura productiva de Mar del Plata, el sector hotelero es el más importante. El alojamiento comprende la modalidad de hotelería, incluyendo de opciones de hotel, hostería, hospedaje, apart hotel, hotel gremial y hotel sin categorización, cubriendo 491 establecimientos con capacidad simultánea de aproximadamente 52.252 plazas hoteleras, cuyos niveles de ocupación en temporada alcanza un promedio de 56,71 %, correspondiendo 39,14% a la segunda quincena de diciembre, 72,46% al mes de enero, 65,79 al mes de febrero y 49,45 a la primera quincena de marzo.

A fin de analizar la oferta hotelera, respecto a la cantidad y diversidad de establecimientos hoteleros, se toma como referencia el Decreto 659/07 "Reglamento de Reclasificación y Recategorización de los Alojamientos Turísticos de la Provincia de Buenos Aires y el Listado de Servicios, Instalaciones y Criterios de Calidad Puntuables para Categoría Superior".

La oferta hotelera se distribuye por categoría de la siguiente manera:

Hoteles: Cuatro hoteles de 5 estrellas con capacidad de 1784 plazas; quince hoteles de 4 estrellas con capacidad de 3554 plazas; cincuenta y uno hoteles de 3 estrellas con capacidad de 8793 plazas; ciento cuarenta hoteles de 2 estrellas con capacidad de 12035 plazas; y ciento catorce hoteles de 1 estrella con capacidad de 7959 plazas.

Apart Hotel: trece Apart Hotel con capacidad de 3698 plazas.

Hostería: tres hosterías de 3 estrellas con capacidad de 102 plazas, siete hosterías de 2 estrellas con capacidad de 128 plazas, y ocho hosterías de 1 estrella con capacidad de 508 plazas.

Residencial u Hospedaje: cuarenta y ocho Hospedaje "A" con capacidad de 2877 plazas y cuatro hospedaje "B" con capacidad de 452 plazas.

Hotel gremial: ochenta y cuatro Hoteles gremiales con capacidad de 10338 plazas.

Respecto a la distribución espacial, se observa que los establecimientos hoteleros se concentran primordialmente en la zona de La Perla, Microcentro y la Antigua Terminal de Ómnibus.

Se verifica que prevalecen los hoteles de 1 y 2 estrellas con un total de 254 establecimientos con capacidad de 19994 plazas, lo que representa el 51,73 %.

En cuanto a los servicios que prestan los establecimientos hoteleros, se toma como referencia para su análisis lo establecido en el Decreto 659/07, en el cual se describen los requerimientos por modalidad y categoría correspondiente.

En el análisis se verifica que los establecimientos cumplen con los requisitos en cuanto a la prestación de los servicios básicos de alojamiento establecido; y, en muchos de los casos brindan servicios adicionales. Los servicios adicionales le permiten obtener una categoría superior. El mismo se otorga cuando el establecimiento, habiendo alcanzado la categoría que le corresponda, reúna además un número mínimo de puntos conforme a los parámetros establecidos en el listado de servicios, instalaciones y criterios de calidad puntuables establecidos en el Decreto 659/07.

Por otra parte, se considera la calificación de la oferta de servicios por parte del turista en relación a sus prácticas y percepciones del alojamiento hotelero y extrahotelero. Para ello se utiliza el estudio de la demanda temporada 2008-2009 presentado por el Emtur- Mar del Plata. La calificación de la oferta de servicios de la ciudad tiene un promedio global de 7,5 puntos, siendo los aspectos que mejor se consideran la gastronomía con 8,4 puntos, las rutas de aproximación con 8,2 puntos, y el alojamiento y la recreación con 8,1 puntos.

Otras modalidades de alojamiento en Mar del Plata son las viviendas, que alcanzan a las 70.000 unidades y los campings con 13 establecimientos.

La actividad turística en Mar del Plata, presenta condiciones especiales que han incidido en su desarrollo, explican su situación y condicionan su proyección. Tales características pueden identificarse con los conceptos de *residencialidad* de la locación y de *domesticidad* de la práctica (Mantero et al, 2001).

En este sentido, Mantero entiende que el concepto de residencialidad remite a la modalidad de alojamiento dominante del turista que se realiza en vivienda, en casa o en departamento, a modo de residencia secundaria, apreciándose una limitada opción de alojamiento en hotel o establecimiento afín. El desarrollo de la actividad en sus orígenes, estuvo asociado a la puesta en valor del territorio y la creación de un espacio turístico destinado a generar una oferta locacional de viviendas y departamentos. Ello relegó la oferta de establecimientos hoteleros o similares, destinados a la prestación de servicios turísticos de alojamiento y restauración.

El concepto de domesticidad, remite a la práctica turística cuando el turismo vacacional se realiza primordialmente en familia y se localiza en viviendas, condición que tiende a hacer prescindible no sólo la demanda de servicios turísticos de alojamiento, sino de servicios de restauración y, eventualmente, de recreación. Esta modalidad de la práctica turística, además de hacer superflua la prestación de servicios turísticos o limitar sensiblemente su mercado, plantea una capacidad flexible, admite una reducción del umbral medio de consumo y, más allá de la playa, admite opciones de descanso y recreación prescindentes de gasto.

Estas condiciones han incidido en la reducción del consumo y del gasto medio turístico con lo cual limita el efecto multiplicador de la actividad al prescindir de la utilización de los diferentes servicios turísticos y de la adquisición de bienes de interés turístico.

4. La cultura de la calidad en las empresas hoteleras

Las empresas hoteleras analizadas poseen una antigüedad promedio de 20 años. La estructura de funcionamiento se caracteriza, en la mayoría de los casos, por estar compuesta por el directorio, el gerente, los jefes de área y los empleados. En todos los casos se entrevistaron a los gerentes, salvo un sólo caso que también se pudo entrevistar al propietario.

A fin de analizar la cultura de la calidad en las empresas hoteleras marplatenses se indaga en las siguientes cuestiones: concepto de calidad en el servicio, conocimiento y valoración sobre Sistemas de Gestión de Calidad, valoración a la calidad en el servicio, percepción de la satisfacción del cliente, y prácticas de gestión de calidad.

- La concepción que tienen los gerentes hoteleros sobre la calidad en el servicio es heterogénea. La mitad de los gerentes entrevistados entiende por calidad *“satisfacer las expectativas del cliente”*, haciendo referencia al concepto centrado en el cliente. La otra mitad de los gerentes entrevistados asocia el concepto de calidad a la *“...limpieza total, son los cosas en condiciones, desde la ropa, todo, que todo funcione bien”*, haciendo alusión a la calidad técnica y a la calidad funcional, centrada en el producto y en el proceso.
- Todos los gerentes entrevistados poseen conocimiento sobre los Sistemas de Gestión de Calidad, y le atribuyen una alta valoración. Sin embargo, advierten que los propietarios de los hoteles, aún no están concientizados sobre su importancia para mejorar la calidad de los servicios.

- La mayoría de los gerentes entrevistados atribuye una valoración alta a la calidad brindada en los servicios, como así también al cliente y a su satisfacción, *“...es fundamental satisfacer al cliente. Nosotros vendemos la satisfacción que la gente esta buscando, porque si a esa persona no le vendes lo que necesita, no va a volver”*. También consideran que es muy importante ir mejorando el servicio para mantener ventajas competitivas respecto al mercado local.
- Respecto a la percepción sobre la satisfacción del cliente, los gerentes entrevistados manifiestan que los huéspedes se encuentran satisfechos con el servicio brindado. Por otra parte, señalan que los clientes también se hallan conformes con la calidez en el trato brindado por el personal. En este sentido, un gerente señalaba *“De las encuestas que vamos haciendo surge que la gente esta conforme mas que nada con el trato personalizado, con la calidez de los empleados, es normal ver un pasajero que se va y le da un beso a un conserje o a un cadete”*.
- Respecto a las prácticas asumidas para brindar calidad en el servicio, se observa que de los hoteles analizados, sólo uno está iniciando un proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, y otro que ha adaptado manuales de calidad a algunos procesos operativos específicos. En el resto de los hoteles, objeto de análisis, se advierten algunas prácticas mínimas, para brindar calidad en el servicio.

Así, se observa que la mayoría de las empresas hoteleras valoran la calidad en el servicio, al cliente y su satisfacción, y que sólo en algunas empresas se han traducido en acciones concretas para mejorar y/o alcanzar la excelencia en el servicio. De este modo, en el rubro hotelero se advierten algunas empresas que poseen rasgos que permiten inferir una cultura de la calidad de la excelencia en desarrollo, y en otras empresas, una cultura de la calidad incipiente o apenas incipiente.

5. Servicios turísticos y empresarios hoteleros: percepciones y valoraciones

Los estudios que abordan la problemática de la prestación de los servicios turísticos, generalmente se realizan desde la perspectiva del usuario o turista. Sin embargo, en el presente estudio interesa indagar sobre las percepciones y valoraciones que tienen los actores turísticos locales, propietarios y/o gerentes hoteleros, a propósito de los servicios turísticos que se brindan en la ciudad y de los empresarios turísticos locales.

Conocer cuál es la postura de los empresarios turísticos, en tanto actores turísticos y agentes de cambio, en particular sus percepciones, valoraciones y compromiso con la actividad, se considera fundamental a fin de poder generar estrategias específicas para la reconversión turística de la ciudad. En función de ello se realizaron entrevistas semiestructuradas a empresarios y gerentes hoteleros, de distintas categorizaciones y gremiales.

Respecto a la percepción sobre los servicios turísticos que se brindan en Mar del Plata, se advierte que varía de acuerdo a la jerarquía del hotel. De este modo, se observa que los empresarios y/o gerentes de los hoteles de mayor jerarquía perciben que los servicios turísticos son variados y que la calidad de los mismos es regular.

Esta apreciación se fundamenta en la falta de capacitación de los recursos humanos afectados a la prestación de servicios turísticos que *“...no llega a cubrir las expectativas del turista”*. Aunque advierten también, que la calidad de los servicios

depende del grado de capacitación que tengan los integrantes de las empresas “...los que mejor están son los que mejor se informan permanentemente sobre la existencia de oferta de cursos de capacitación.”

Por otra parte, los empresarios y/o gerentes hoteleros aluden a la actitud asumida frente al cliente “...no hay conciencia de servicio, de buscar calidad en el servicio, es como que el turista molesta”.

En tanto los propietarios y/o gerentes de los hoteles de menor jerarquía perciben que la calidad de los servicios turísticos es buena. Lo que se constata en las siguientes expresiones “...considero que hay servicios de calidad, y todo a buen precio”. También consideran que los servicios que se ofrecen son variados y destinados a distintos perfiles de demanda, “yo creo que tenemos que estar orgullosos de Mar del Plata, tiene mucho para ofrecer y para todos”.

En cuanto a la percepción sobre el empresario marplatense, en general los propietarios y/o gerentes hoteleros entrevistados observan ciertas características de personalidad conservadora, con reducida disposición al cambio, centrados en los costos y los controles, y cierto rechazo a las novedades. Sin embargo, advierten que en algunos casos, y sobre todo en los hoteles de mayor categoría, esta situación lentamente se está revirtiendo ante una nueva camada de profesionales jóvenes que se han hecho cargo de la dirección de las empresas.

En este sentido, toman una posición crítica advirtiendo que priorizan la rentabilidad económica a otros aspectos que beneficiarían a la empresa: “Yo entiendo que como empresario importa hacer dinero, pero que en un momento determinado no llega a ser solo el dinero. Conozco lo que es el marplatense y la mentalidad del marplatense. Es muy chata la mentalidad”.

En cuanto a las relaciones que gobiernan las interacciones entre las personas hacia fuera y hacia adentro de las organizaciones, los gerentes entrevistados advierten una limitada cooperación, reciprocidad y confianza que se observan a partir de una relativa participación de los empleados, y una restringida política de gratificación a los empleados a nivel intraorganizacional. Y a nivel interorganizacional se observa en la relativa asociatividad que han establecido con otras organizaciones, siendo sólo de carácter institucional sectorial. Estos aspectos se constituyen en indicadores claves de un capital social estructural y cognitivo, que en la mayoría de las empresas hoteleras, limitaría el desarrollo de una cultura de la calidad de la excelencia.

Respecto a la posición que toman a propósito de la gestión de la calidad advierten que “...no hay una voluntad expresa que este hoy observándose como una cuestión de necesidad por convencimiento. Se ve más que nada por una cuestión de supervivencia”. Sin embargo, señalan que hay distintos enfoques en el modo de trabajar en calidad por parte de las empresas marplatenses, y que está siendo encarado primordialmente por personal o profesionales jóvenes.

6. Consideraciones finales

Los servicios turísticos constituyen un componente básico de la oferta de un destino, siendo imprescindible su consideración por su contribución al desarrollo turístico integral. Si los servicios turísticos son deficientes, esto repercutirá en la experiencia global del viaje, generando una imagen turística del destino desfavorable.

La diferencial situación de Mar del Plata respecto a otros destinos turísticos de la República Argentina, en cuanto a las condiciones en la prestación de los servicios turísticos hoteleros y el escaso desarrollo de una cultura de la calidad de la excelencia en sus empresarios, posiblemente se deba a su carácter de destino maduro, sobre todo en el producto de “sol y playa”, y una demanda repetitiva y nacional.

Esta situación coloca a la ciudad en desventaja respecto a destinos turísticos más incipientes, con una camada de empresarios más jóvenes, que poseen una demanda de procedencia internacional, y que requirió *aggiornarse* a las nuevas exigencias y condiciones del mercado turístico actual.

Las condiciones actuales del devenir turístico, configuran un nuevo escenario de acción, en donde las empresas de servicios turísticos, y hoteleros en particular, debieran generar cambios e innovar en forma permanente; y cuyas estrategias para prestar un servicio sostenible dependerán, en definitiva, en qué fase del ciclo de vida se encuentre el destino turístico y de los componentes del capital social de sus actores y agentes turísticos locales.

Entonces, si se quiere reconvertir a Mar del Plata como destino turístico, resulta necesario diseñar e implementar políticas y estrategias que aborden la complejidad del fenómeno turístico, excediendo lo meramente promocional, y que fomenten la inversión y la capacitación a fin de mejorar los servicios turísticos. A menudo *más* (productos turísticos) no es *mejor*, quizás sea necesario primero *mejorar*, para que luego sea *más*, como destino turístico.

Bibliografía

- EMTUR, Mar del Plata. Informe de demanda temporada 2008-2009
- FIGUEROLA, M (1985). Teoría económica del turismo. Ed. Alianza. Madrid.
- MANTERO, Juan Carlos y VARISCO, Cristina (2001). “Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local”, en Serie Estudios y perspectivas, CEPAL, Buenos Aires.
- MANTERO, Juan Carlos (1997). “Mar del Plata: devenir urbano y desarrollo turístico” en Revista Faces, Mar del Plata, Año 3, N° 4, pp. 135-152.
- PLAN ESTRATÉGICO DE MAR DEL PLATA (2003), Documento de Base de Diagnóstico, documento de circulación interna.
- ZUPPA, Graciela (2004). “Prácticas de sociabilidad en la construcción de la villa balnearia”, en ZUPPA, Graciela. *Prácticas de sociabilidad en un escenario argentino. Mar del Plata 1870-1970*. Mar del Plata, Universidad Nacional de Mar del Plata, pp.53-79.