

0/H.39 603801 - a Redulico

44369

B11

PROVINCIA DE MISIONES
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (C. F. I.)

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE
CAMBIO CULTURAL DE
EMPRESAS MIPYMES DEL
SECTOR TURÍSTICO
PARA LA
AGENCIA PARA EL DESARROLLO
ECONÓMICO DE MISIONES - ADEMI

CONTRATO DE OBRA Exp. N° 60380101

Informe Final

Marzo 2005

Ing. Lucio Carlos Báez

Índice temático

Temas	Pág.
Introducción al informe	3
Resumen de las acciones previas de difusión y coordinación entre sectores, evaluación de recursos y necesidades de todos los intervinientes.	5
Propuesta del Programa de Transculturación - primera parte- diseñado para la transformación de las MIPyMEs del Sector Turístico del corredor preestablecido.	10
Extracto o compendio del contenido esencial del estudio.....	30
Anexos	31

INTRODUCCIÓN AL INFORME

Introducción al Informe Final

Se brindó apoyo a la Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI) en las actividades de diseño vinculadas a un futuro Programa de cambio cultural empresarial de MIPyMEs del Sector Turístico de la Zona Sur de Misiones, especialmente en aquellas empresas que podrían contribuir desde su accionar al desarrollo de las localidades de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria como destino turístico, con una oferta diversificada y un espacio de comercialización identificado.

El Programa contó con cuatro actividades cuyo alcance prestacional incluyó acciones previas de difusión y coordinación entre sectores, evaluación de recursos y necesidades de todos los intervinientes (directos e indirectos), para efectuar un Diseño del Programa de cambio cultural de aproximadamente 20 empresas MIPyMEs del Sector Turístico en su primera parte.

En este Informe se explicita sintéticamente lo efectuado en las cuatro acciones planeadas y se brinda un detalle del Diseño propuesto para el Programa de cambio cultural empresarial de MIPyMEs del sector turístico de la zona sur de Misiones y el rol elegido para cada uno de los participantes en el marco de las pautas que fijaron las autoridades de la ADEMI. Las acciones se habían organizado de la siguiente manera:

1. Difusión de la ADEMI, entre los Municipios de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria y entre las MIPyMEs de la Provincia en la zona elegida.
2. Preparación de las pautas para la formulación de convenios con las entidades participantes del Programa.
3. Conformación del grupo de empresas que realizarán la experiencia.
4. Diseño del Programa desde la ADEMI.

Asimismo se expresan las conclusiones, diagnóstico, recomendaciones de acciones o tareas a seguir para ser tenidas en cuenta en el futuro.

RESUMEN DE LAS ACCIONES PREVIAS DE
DIFUSIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE
SECTORES, EVALUACIÓN DE RECURSOS
Y NECESIDADES DE TODOS
LOS INTERVINIENTES.

INFORME FINAL

Conforme a lo estipulado en el Contrato de Obra del Exp. N° 60380101, por el cual, el que suscribe, Ing. Lucio Carlos Báez, en calidad de Experto contratado debía producir, según la Cláusula Vigésima Quinta del contrato, un Informe Final referido a las acciones en favor de la Agencia de Desarrollo Económico de la Provincia de Misiones (ADEMI), a Uds. se expresa:

1. Difusión de la ADEMI, entre los Municipios de San Ignacio, Santa Ana y Loreto y MIPyMEs de la Provincia en la zona elegida.

Se había planteado la necesidad de lograr el posicionamiento de la ADEMI, dentro del corredor geográfico que se definió como "destino turístico", y para lograrlo se efectuaron acciones dirigidas tanto a los empresarios como a cada Municipalidad de la zona de acción elegida, incluyendo la localidad de Candelaria que cuenta con vestigios importantes del mismo tipo de Ruinas Jesuíticas que las planteadas originalmente.

Dentro de esas acciones fueron visitados los Intendentes Municipales de las localidades de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria para ser informados acerca de lo que se pretendía y se les hizo saber de otras actividades que se llevaron a cabo desde la ADEMI, enfatizando los programas de difusión de líneas de crédito existentes para emprendedores y MiPyMEs, tanto de oferta nacional, provincial como privadas, especialmente para aquellos que se orienten a las actividades turísticas. Se tuvo como respuesta la promesa de hacerlas difundir en su medio y la manifestación del compromiso para con dichas acciones.

Se participó en los encuentros de las distintas Asociaciones y Cámaras ligadas con el Sector Turismo, que son miembros de ADEMI, para desarrollar breves exposiciones de las actividades de este Programa, manifestar algunos propósitos de la Agencia y ofrecer posterior ampliación personalizada. Fue así que con enfoques y abordajes similares a las efectuadas con los intendentes se hizo lo propio con la Asociación Misionera de Bares, Restoranes, Hoteles y Afines (AMHBRA), la Asociación

Misionera de Agencias de Viajes (AMAT), Asociación para el Desarrollo y la Autonomía de Misiones (ADAM), la Cámara de Comercio y Turismo de Garupá, Cámara de Comercio e Industria de Posadas (CCIP) y de la Cámara de Turismo de Misiones (CATUMI). Nótese la inclusión de los que en sus localidades no cuentan con Reducciones Jesuíticas pero que son espacio de tránsito obligado de dicho corredor para el turista (Posadas y Garupá).

Los lugares propuestos para los encuentros se fijaron en los extremos del *corredor*, vale decir en San Ignacio y en Posadas, ya que se acordó con los Sres. Intendentes hacerlo en la primer localidad citada y, al hacer el mismo planteamiento con el sector empresario, se resolvió proponer inicialmente a Posadas, aunque dicho emplazamiento se revisaría conforme las actividades prácticas propuestas para dichas instancias. Los criterios que imperaron para la determinación del lugar donde se centraría un futuro Programa con las empresas y el Municipio base donde se desarrollarán las acciones, fueron: a) Representatividad del atractivo turístico principal (San Ignacio), b) cercanía geográfica de los agentes y c) facilidades operativas para los encuentros proyectados (Posadas).

En los encuentros se aceptó que los mecanismos de elección de las ~~empresas~~ beneficiarias se centren en priorizar aquellas organizaciones comerciales cuyo accionar esté, en primer término, directamente ligado a actividades de explotación de turismo receptivo o que brinden servicios de transportación, hospedaje y/o gastronomía en el corredor definido entre Posadas y San Ignacio, especialmente las que apuntan a usufructuar el atractivo cultural constituido por el conjunto de 4 monumentos históricos denominados Misiones Jesuíticas de Candelaria, Santa Ana, Loreto y San Ignacio. Asimismo se acordó priorizar aquellas empresas que pertenezcan a entidades gremiales vinculadas con ADEMI o sean reconocidas como líderes por la demanda y por sus pares, excluyendo aquellas que no expresen por escrito la manifestación del deseo de cambio cultural empresarial (requerimiento que fue anticipado como condición *sine qua non* a los gerentes y/o dueños de empresas del sector) y la aceptación del régimen de asistencia y el compromiso a colaborar activamente en todas las actividades prácticas a desarrollar durante y posteriormente al proceso.

2. Preparación de las pautas para la formulación de convenios con las entidades participantes del Programa.

Se suscribió un Acta-Acuerdo que vinculó a las partes que integran a la ADEMI con los cuatro municipios que conforman el definido atractivo turístico mencionado y en el que se especificó el compromiso tanto de CATUMI como de la ADEMI para con el emprendimiento¹.

Las acciones que realizará cada parte (ADEMI, Universidad, Cámaras; Municipios, etc.) se expresan en este Informe y la definición de cómo seguirán trabajando en el futuro se encuentran descritas en la copia del Acta - Acuerdo ya consignada.

3. Conformación del grupo de empresas que realizarán la experiencia.

Se dispuso llevar a cabo las acciones tendientes a la conformación del grupo de empresas que realizarían la experiencia. Para ello se confeccionó una nota de convocatoria por la cual se invitó a participar de un Programa que las beneficiaría y que podría contribuir al desarrollo de las localidades de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria, como destino turístico². En dicha nota se dejaron aclarados los propósitos de los encuentros, los criterios de selección adoptado, el número máximo de empresas participantes, la cantidad máxima de agentes por empresa, la carga horaria, los días probables de encuentro y el lugar propuesto.

Las notas fueron entregadas personalmente a empresas de turismo que pertenecen a la CATUMI y Asociaciones vinculadas a esta, tanto de Posadas como de San Ignacio. También se remitieron a las empresas que brindan servicios de transporte, hospedaje y/o gastronomía en el corredor definido, las que fueron enviadas a través de AMHBRA (Hoteles, Bares, Restaurantes y Afines), CCIP (Comercio e Industria) y la Cámara de Comercio y Turismo de Garupá.

¹ Se adjunta copia del Acta – Acuerdo en el ANEXO.

² Se adjunta copia de la Nota de convocatoria a las empresas en el ANEXO

Manifestaron interés por la invitación 10 de las 21 empresas pertenecientes a CATUMI que se encuentran en el corredor, 4 de las 12 que remitió AMHBRA y 2 de las que distribuyó la CCIP. En total 16 respuestas todas validadas por las características de las empresas, la localización y rubro.

Se les solicitó a todas las empresas que se abstengan de llenar los formularios hasta tanto se definan las fechas, acuerdos con las cátedras universitarias y otros aspectos formales de la instancia capacitativa que se definirán al inicio de las actividades académicas del presente año lectivo.

En 9 de los 16 casos la respuesta fue dada por las empresas antes de que transcurra la primer semana de enviada la nota. El resto fue *recordado* mediante seguimiento personal o telefónico.

Los comentarios referidos a la propuesta plantean, en la generalidad de los casos (81%), algunas dudas de poder efectuar realmente alguna vinculación entre empresas que son consideradas competidoras, o tomar alguna forma asociativa que permita la mejora. Sólo tres empresas de poca antigüedad manifestaron esperanzas de que ello ocurra.

Se tomaron los datos de las interesadas a fin de dar aviso del inicio de las acciones para que completen y envíen las planillas destinadas al efecto. En dicha oportunidad se insistirá con las restantes que no acusaron señales ante la propuesta. Luego se trabajará con todas las empresas sin distinguir tamaño, localización, igualdad de producto, etc., observando solamente que puedan operar en el mismo "corredor" y lo puedan hacer en forma conjunta.

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE
TRANSCULTURACIÓN - PRIMERA PARTE-
DISEÑADO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE
LAS MIPYMES DEL SECTOR TURÍSTICO DEL
CORREDOR PREESTABLECIDO.

A continuación se prosigue y concluye el Informe con el detalle del Diseño propuesto para el Programa de cambio cultural empresarial de MiPyMEs del sector turístico de la zona sur de Misiones, del cual se habían consignado, en el Informe Parcial anterior, los avances logrados en el Punto Cuatro y que integrarían, parcialmente, los marcos Contextuales y Teóricos para la formulación de dicho Diseño.

Diseño del Programa desde la ADEMI

Se recuerda que para perfeccionar dicho diseño se dispuso obtener información que permitió determinar las necesidades reales de las empresas, enmarcadas en una determinada realidad social y para lo cual se consultó una fuente secundaria denominada "Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la Provincia de Misiones (PEDTPM)"³.

De esta fuente y bajo el título "DIAGNÓSTICO RECURSOS TURÍSTICOS" se rescató, entre los Puntos Fuertes, el gran valor histórico-monumental de las Misiones Jesuíticas de los Guaraníes, declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. A su vez entre los Puntos Débiles se identificaron dificultades en la accesibilidad y uso de los recursos turísticos y en el aprovechamiento de los mismos.

En la misma fuente y bajo el título "DIAGNÓSTICO OFERTA TURÍSTICA" distinguimos los Puntos Débiles vinculados a la oferta de alojamiento insuficiente, a la falta de orientación turística en los establecimientos gastronómicos y la escasa oferta de agencias receptoras.

Desde estos indicadores se deduce una falla operativa de los actores, presumiblemente como consecuencia de estrategias incompletas, mal expresadas o, quizá, no formuladas. Esta hipótesis se apunala con lo mencionado entre los Puntos Débiles que figuran en el "DIAGNÓSTICO ORGANIZACIÓN, GESTIÓN, Y ESCENARIO ECONÓMICO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA" del Plan citado. En él encontramos: falta de capacitación adecuada a las necesidades del sector y escasa vertebración del empresariado turístico de Misiones.

³ El texto completo del Plan se lo puede hallar en www.misiones.gov.ar y en el soporte magnético que se adjuntó en el primer informe.

La consideración de los Puntos Débiles ligados a los operadores turísticos del corredor definido impone observar a las empresas con dificultades de gestión empresarial y que en su mayoría son pequeñas y micro, de origen familiar, orientadas en general al turismo emisor.

Para ello se planteó relevar datos que permitan confirmar si las dificultades se centran en cuestiones estratégicas u operativas, si las empresas reciben capacitación adecuada, si continúan con dificultades de gestión y cómo se han articulado. Se tomó una muestra reducida de diez empresas, las cuales fueron tomada al azar entre las que conforman el grupo de las que fueron propuestas originalmente (más de 21). Los datos se organizaron previamente mediante la Matriz que se ilustra a continuación, la cual fue centrada en la Unidad de Análisis: Empresa de turismo.

Matriz de Datos

Variables	Dimensión	Pregunta
Entorno	Conocimiento del entorno.	1. Describa en pocas palabras que elementos del entorno condicionan a su empresa.
	Promoción de la interacción	2. ¿Qué acciones realiza su empresa en pos de promover la interacción con otras empresas o instituciones?
	Respuesta de las demandas del entorno	3. ¿Cuándo diseñó sus productos/servicios qué elementos tomó en cuenta de las necesidades de sus clientes?
	Clientes	4. ¿Cómo clasifica a sus clientes?
	Proveedores	5. ¿Puede describir cómo son sus proveedores? 6. ¿Cómo clasifica a sus proveedores?
Políticas	Visión	7. Describa hacia dónde cree usted que tiende su empresa (identificando los distintos negocios que se hacen en la misma, tendencia de crecimiento, pensamiento de empresa predominante -Filosofía- y estrategia a largo plazo)
	Misión	8. Describa que objetivos pretende lograr su empresa en el corto plazo con respecto a: productos, mercados, distribución (cobertura geográfica) y liderazgo competitivo (en función de si quiere ser líder, seguidor o no asume ninguno de estos roles).
	Valores	9. ¿Qué cree usted que el cliente le está demandando como valor en los productos/servicios que su empresa está ofreciendo?

	Desarrollo	10. ¿ En función del rumbo de su empresa considera usted, que con los objetivos que persigue a corto plazo y los valores, su organización cuenta con una estructura óptima para generar los satisfactores que usted cree que los clientes le están demandando
	Calidad	11. ¿Existe una política de calidad en la empresa?
Subcultura	Superiores o Directivos	12. Exprese cual es la formación media de sus directivos
		13. ¿Cómo cree que es la capacitación de sus directivos para con la función que desempeña <ul style="list-style-type: none"> ▪ alta ▪ media ▪ baja
		14. ¿Qué opinión tiene usted de la gestión que se lleva adelante en su empresa?
		15. ¿Cómo es el caso típico por el cual se brindan ideas y principios de solución para resolver determinados problemas estratégicos?
		16. ¿Cómo es el caso típico por el cual se implementan las ideas y principios de solución para resolver determinados problemas estratégicos?
	Subordinados o Empleados	
		18. ¿Cómo cree que es la capacitación de su personal para con la función que desempeña <ul style="list-style-type: none"> ▪ alta ▪ media ▪ baja
		19. ¿Cómo es el caso típico por el cual se brindan ideas y principios de solución para resolver determinados problemas en su área?
		20. ¿Cómo es el caso típico por el cual se concretan las ideas y principios de solución para resolver determinados problemas de área?
Estrategias	Calidad	21. ¿Cómo se ha creado conciencia de la necesidad de incorporar el concepto de calidad en la empresa?
		22. Si existe un sistema de calidad en la empresa: ¿cómo lo han creado e implementado?
		23. Si cuenta con un sistema de calidad implementado: ¿Cómo han efectuado el seguimiento del mismo?
Arquitectura de la organización	Reconocimiento de los sistemas o subsistemas existentes	24. Describa cómo es el conjunto de canales que utilizan los gerentes y el resto de la estructura para poner en común las novedades, directivas e informaciones que puedan ser procesadas dentro de la empresa.
		25. Describa el grado de influencia que puede tener una persona sobre otra y por extensión a la que tienen los gerentes sobre el resto de la estructura
		26. Describa cómo es la forma en que se capturan los datos, se los procesa y distribuyen para que fluyan en la empresa.

		27. Describa cómo es el sistema de control que, junto con el anterior, permite que las operaciones de la empresa sean efectivizadas.
	Modelo de Gestión	28. Describa cuáles son los aspectos más relevantes que se observan en su empresa para la gestión de la misma.
Proce- sos y Recur- sos	Mejora de procesos	29. Describa el proceso que considera más importante en la operación de su empresa (según el criterio más adecuado a su entender). Diga si el mismo ha sido reformado en los últimos tiempos. Si lo reformó diga cómo y si es necesario reformarlo diga como lo haría.
	Recursos financieros y materiales	30. Efectúe un listado de los principales recursos (económicos, financieros, humanos, materiales, entre otros excluyendo los tecnológicos y de información) que cuenta su empresa.
	Recursos tecnológicos y de información	31. Efectúe un listado de los principales recursos tecnológicos y de información que cuenta su empresa.
Pro- gramas	Programas en desarrollo y nuevos programas	32. Efectúe un listado de los principales programas en desarrollo y los nuevos por implementarse tanto en capacitación, investigación y desarrollo como cualquier otro, que cuenta su empresa.
Perso- nas	Programas de desarrollo del personal	33. Efectúe un listado de los principales programas en desarrollo y los nuevos por implementarse tanto en desenvolvimiento de los agentes como individuos, como equipos de trabajo, como poseedores de sentido de pertenencia, etc., que cuenta su empresa.
Resul- tados	Fortalezas y debilidades	34. Efectúe un listado de las principales fortalezas y debilidades de la gestión de su empresa, de su principal competidor, de los clientes tipos (internos y externos).

El análisis cualitativo de las expresiones de los gerentes, encargados y/o dueños⁴ pone de manifiesto las serias dificultades en la definición de políticas y estrategias de casi todas las empresas que se encuentran bajo estudio, lo que repercute en la falta de planeamiento. Esto se puede atribuir, en gran medida, a la casi inexistencia de profesionales vinculados a esas estructuras organizacionales y/o a la baja capacitación de los empresarios en aspectos estratégicos como para que se hayan efectuado planes y lleven a cabo tácticas y gestiones acorde a los requerimientos del mercado turístico actual.

⁴ Se adjunta en el Anexo.

- **Objetivos operacionales:** en el cual se consigna lo que se espera que el participante del curso pueda estar en condiciones de realizar en su tarea.
- **Objetivos de aprendizaje:** en donde se manifiesta lo que se espera que el participante incorpore de los conocimientos, habilidades y aptitudes impartidas.

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE TRANSCULTURACIÓN - PRIMERA PARTE- DISEÑADO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS MIPYMES DEL SECTOR TU- RÍSTICO DEL CORREDOR PREESTABLECIDO.

Justificación institucional:

En el marco del Acta Acuerdo firmada entre el Gobierno de la Provincia de Misiones, la ADEMI, y las Municipalidades de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria, se convino implementar un Plan estratégico de desarrollo turístico-económico para las localidades antes mencionadas, como *destino turístico integrado*, con una oferta diversificada y un espacio de comercialización identificado, donde se promueva la maximización de beneficios sociales y económicos para los agentes privados y para el conjunto de los habitantes de esas localidades.

Los firmantes del mencionado Acuerdo se comprometieron a aportar al Plan tanto elementos como acciones para trabajarlos en conjunto. La ADEMI, que cuenta entre sus miembros del sector privado a la totalidad de las Cámaras Misioneras incluye a la CATUMI y a través de dicha Cámara del Sector Turismo se comprometió en el Acuerdo con varias iniciativas, entre las que se cuentan: el Programa de consorciación y asociativismo de la comunidad y muy especialmente de los prestadores locales y provinciales de servicios turísticos; el Programa de involucramiento con sectores académicos y no gubernamentales en el presente Plan y un Relevamiento de servicios existentes y propuesta de optimización y/o consorciación asociativa.

En el Acta Acuerdo se definieron los Roles de los Actores involucrados, especificando los del Estado Provincial, de los Municipios, de la UNaM, la CATUMI (Programa de consorciación y asociativismo de la comunidad y de los prestadores locales y provinciales de servicios turísticos) y de la ADEMI, siendo el compromiso de esta Agencia: a) Contratar a profesionales, técnicos y/o expertos necesarios y b) Generar el marco para capacitación en conjunto con la UNaM y el Instituto Universitario Gastón Dachary (IUGD).

Con los profesionales contratados la ADEMI hace relevar los Puntos Débiles de las empresas de turismo local y observa que, desde el punto de vista económico, hay

una baja productividad general del sector. Desde la perspectiva de la administración podría agregarse que aún existe un proceso de deterioro de valor.

Se plantea la hipótesis de que el deterioro del valor podría estar directamente vinculado, entre otras variables, al tipo de gestión de las empresas del sector. Se reafirma la conjetura con los resultados de los análisis efectuados que reflejan la poca competitividad de estas empresas en el mercado doméstico y, principalmente, en el internacional, atribuible, en una primera instancia, a los tres factores siguientes: a) *Gestión*, b) *Nivel tecnológico* y c) *Productividad*. La revisión de estos factores se estima de fundamental importancia para la ganancia de competitividad.

El planteamiento de cómo transicionar hacia un estado deseado se torna crítico ya que se agrega, a la dificultad de efectuar cambios gestionales, la complejidad de las nuevas tecnologías, por lo que resulta muy difícil que las empresas logren sobrevivir y más aún desarrollarse sólo por sus propias fuerzas. Para derrumbar las barreras que perjudican su competitividad las MiPyMEs del sector turismo necesitan emprender nuevas formas de organización que las fortalezcan. Necesitan organizarse en *redes* ya que así se propicia un intenso intercambio y aprendizaje. Este tipo de organización requiere de las empresas una cultura institucional que permita implementar previamente condiciones de asociatividad y que a su vez se entienda el nuevo orden no sólo para ceñirse a la vinculación en el sentido horizontal.

La búsqueda de asociatividad vertical u horizontal es importante porque lo que interesa es el agregado de energías que se integren coherentemente en busca de la complementación y el aporte de valor.

Que las empresas tiendan a concentrarse en pequeñas áreas geográficas específicas no siempre es sinónimo de integración, asociación, consorciación o complementación. Para cada tipo de actividad se registra que las empresas se encuentran más o menos concentradas en un espacio que se definió como *territorio*, entendido como la extensión de tierra donde se da la interacción de personas, comercios, etc. Esas áreas específicas tienen características comunes que se relacionan con la calidad alta y especializada de los factores, el intenso nivel de rivalidad entre las compañías

locales, la existencia de consumidores muy exigentes, y el número y calidad de proveedores relacionados.

Se coincide con Yoguel⁵ quién considera que el territorio y las redes productivas tienen un rol clave en el desarrollo de las ventajas competitivas de los agentes. Entre los elementos destacables en dicho espacio se distinguen un grupo de sistemas vinculados e interactuando entre sí (el productivo -oferentes y demandantes-, el sistema institucional -universidades, instituciones técnicas, legales, consultores, etc., el entorno de las firmas y las tramas productivas en las que actúan los agentes, los consumidores). También se distinguen los recursos humanos, los que son considerados portadores y vehículos de transmisión del conocimiento tácito, experimental y codificado; todo actuando en un territorio que se constituye no sólo en un lugar en el que los agentes se apropian de externalidades sino en un nuevo factor productor de conocimiento. El concepto de territorio dado incluye las *proximidades sociales* como factores verdaderamente condicionantes.

Las características socio-culturales de los territorios producen una serie de conocimientos *contextuales*-ligados al tipo de producción que se dan en él, a la forma en que adquieren, se transmiten, se reproducen y se transforman. Luego, se diferencian los saberes *contextuales* (aquellos saberes específicos de la región), frente a los saberes *codificados* (saberes estandarizados propios de las empresas "grandes"). Se acepta que los territorios crean conocimientos contextuales y asimilan conocimientos codificados, que vienen a modificar los primeros en procesos complejos e interactivos, dando origen a ventajas competitivas de dichos territorios. Coincidiendo con Beccatini y Rullani (1994) se retoma el esquema de Nonaka sobre el aprendizaje según el cual se dan las siguientes fases: a) socialización del conocimiento tácito cuando se produce en el contexto de una experiencia compartida; b) conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito; c) recombinación del conocimiento explícito y d) absorción de éste en los procesos concretos del hacer (siempre con nueva producción de conocimiento tácito).

⁵ Gabriel Yoguel con la colaboración de Facundo Albornoz (Delta, Francia) y Fabio Boscherini (EGIDA, Firenze, Italia). Universidad Nacional de General Sarmiento. *Innovación y Aprendizaje: Las redes*

La consideración de los conocimientos en una perspectiva territorial se relaciona no sólo con la forma de producción, transmisión y transformación de los conocimientos productivos, sino con las capacidades que se ponen a prueba. Se destacan tres aspectos relacionados con los conocimientos: Primero, a los conocimientos técnicos se le deben agregar las competencias individuales relacionadas con la actitud, el comportamiento y factores cognitivos, principalmente la disposición a aprender. En segundo lugar, se destacan las competencias sociales o formas de relación con los otros: ello incluye, entre otros, capacidad de comunicación, liderazgo, convencimiento. Finalmente, se valora la necesidad de saber resolver problemas en situaciones imprevistas o novedosas.

Al tema de la formación o capacitación, que se aborda en este trabajo, y el territorio, se puede y se lo debe observar no solamente desde la perspectiva de la producción social del conocimiento, sino desde la perspectiva de las relaciones de los actores que integran dicho territorio. Se asume que entre las cuestiones que caracterizan este proceso de articulación se destacan las acciones que son fundadas sobre las relaciones formales e informales, las que son llevadas a cabo a menudo por personas y no por instituciones o procedimientos y que demandan la necesaria creación de redes que estructuren las relaciones entre lo formal y lo informal.

Se considera que el conocimiento es un bien social producido bajo determinadas condiciones que son hegemónicas básicamente por el valor económico que éste tiene. La producción del conocimiento, su distribución y apropiación están condicionados por las formas de organización social y por las redes de representaciones y sentidos que tienen los individuos y los grupos. En el ámbito empresarial los Conocimientos son saberes que se construyen colectivamente y circulan en la misma. Esto responde a que éstos se producen sólo en contextos que permiten el aprendizaje y para lo cual quien gestiona debe dar lugar a un espacio en donde se pueda ser original y creativo y no sólo donde se desprenda la información cuando ésta ha sido seleccionada, depurada y modelizada según un enfoque determinado.

Cuando Mintzberg identifica tres papeles a cargo de la Dirección, como gestión en la empresa (el interpersonal, el de toma de decisiones y el informativo), presenta connotaciones netamente sociales en todos ellos, y provoca que "el hacer de los gestores" se interprete como "el actuar⁶ de los gestores" y el rol de "coordinador" sea tomado como el de un "facilitador de actividades". Estas identificaciones son tomadas en este trabajo, junto con las argumentaciones anteriores, como impulsoras para que las empresas de turismo locales puedan: a) Salir de la concepción de "empresas de trabajo" para transformarse en "empresas de acción" y b) Obtener mayores posibilidades de desarrollo cuando en procesos no tan previsibles, se dé lugar a la creación y gestación del conocimiento.

Vale decir que lo que se pretende, en última instancia, es cambiar la cultura empresarial para salir de la *era industrial* en la concepción de estas estructuras para ir a la *era del conocimiento* ya que la gestión del intelecto -es decir, encontrar las maneras de transferir los saberes de un grupo a otro, a través de las fronteras funcionales y geográficas- se ha vuelto tan importante como manejar el capital.

En este proceso de cambio, los procedimientos de generación y transferencia de conocimiento se asocian a procesos de investigación en la práctica del trabajo y los sistemas de evaluación de desempeño y compensación se orientan a la promoción de la iniciativa y la búsqueda de resultados. Los que gestionan el Conocimiento pasan a manejar el aprovechamiento y reutilización de esos saberes que se construyen y circulan en la empresa, entre sus clientes internos, como parte de su cultura y que la diferencia de otras. Esta diferenciación está dada por las características que va tomando en la dinámica de la integración de los saberes individuales a los grupos y entre éstos (saberes sociales) y también por la comunicación e información del *Know How* de procesos vitales. Dicho de otra manera, se trata de encarnar procesos organizacionales que buscan combinaciones sinérgicas de datos con la capacidad de procesar información tecnológica y la capacidad creativa e innovativa.

⁶ Se entiende la *acción* tal como la define Hannah Arendt: "Única actividad que se da entre los hombres, sin la mediación de cosas o materias...Se caracteriza por su triple frustración al ser un proceso irrevocable, de resultados imprevisibles y por tener un carácter anónimo en sus autores...", se la diferencia del *hacer*, término que Arendt lo relaciona con el *trabajo*, entendido como "actividad correspondiente a lo *no* natural de la exigencia del hombre que se caracteriza por la preconcepción de lo que se pretende hacer, el uso de las manos como transformadoras de las cosas, y el tener resultados previsibles...". Arendt, Hannah *La Condición Humana*. Editorial Paidós; 1993, Barcelona.

Los agentes también aprenden y generan conocimiento mediante una recombinación del conocimiento tácito y el codificado cuando se aborda lo tecnológico y la innovación. Mediante la práctica en casos reales se produce la difusión tecnológica incorporando la codificación y la formalización de nuevos conocimientos y la innovación se nutre de la transformación de conocimientos genéricos en tácitos.

En el nuevo escenario, que presentan las empresas territorializadas y en búsqueda del conocimiento, este proceso de desarrollo de innovaciones va más allá de la existencia de laboratorios de I&D formales y más allá del Esquema de Nonaka para el conocimiento, ya que a este se le agrega una acción caracterizada por poseer una doble circulación de conocimiento (de ida y de vuelta entre las empresas) y que al instalarse en cada una de los entramados de las redes adquiere formas múltiples. Por todo lo expresado en esta justificación, se adopta el Esquema reformulado por Yoguel, a partir de Nonaka, el cual queda de la siguiente manera: *internalización del conocimiento* (transformación del conocimiento codificado en conocimiento tácito), *socialización* (conocimiento tácito de una empresa al resto del sistema), *externalización* (conocimiento tácito que deviene codificado) y *transferencia* (traspaso entre firmas de conocimiento codificado) (Nonaka y Takeuchi, 1995, en Yoguel, Gabriel, 2003).

Se coincide con Yoguel (2003) al afirmar que la efectividad del sistema de innovación depende del grado de conexión existente entre los agentes y de su capacidad para absorber información y conocimientos. Se recuerda que el conocimiento -especialmente el tácito- no se puede asimilar a la información, por lo que adquiere un rol central su circulación. La intensidad que alcanza el proceso innovador depende de la forma en que el conocimiento se genera, circula, es absorbido y se adapta a las necesidades específicas de los agentes de estas empresas de turismo. Esto requiere poner énfasis en las articulaciones existentes *entre* los agentes de las empresas.

Se debe promover, entonces, la implementación del Programa de consorciación y asociativismo de la comunidad y muy especialmente de los prestadores locales y provinciales de servicios turísticos que arriben a la formación de estructuras asociativas, redes y sistemas locales de agentes innovadores para lograr la reorganización de las firmas y de las instituciones, definir su especialización en contextos productivos de cooperación tanto de tipo vertical como horizontal. Estas acciones favorecen el desarrollo de un lenguaje y de una base técnica común que incentiva la división del trabajo, la especialización y la complementariedad de los agentes e instituciones y, por lo tanto, crea las externalidades claves para el aumento de la competitividad y para sostener un proceso de crecimiento genuino.

La implementación del Programa de consorciación y asociativismo se entiende como un profundo cambio, como transformación de variables organizacionales que van a afectar al resto de variables de la organización: rendimiento, productividad, satisfacción, etc. Desde estas instancias capacitativas se pretende actuar sobre los gerentes, dueños o encargados para que estos hagan lo propio a través de un control ideológico promovido desde su dirección. Bajo este enfoque se plantea hacer el cambio cultural desde una perspectiva racional, intencional, controlada y para la cual caben una serie de estrategias efectivas y prácticas que en este trabajo se proponen. A su vez, en cada empresa, se irán reinterpretando los valores y creencias y renegociando sus significados en función de los acontecimientos concretos que se vayan presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias.

Objetivos generales:

- impulsar al cambio cultural empresarial de MIPyMEs del Sector Turístico de la Zona Sur de Misiones, enmarcado en el Programa de consorciación y asociativismo de la comunidad y de los prestadores locales y provinciales de servicios turísticos que gestiona la CATUMI;
- facilitar la interconexión de empresas, formando una red sistémica que establezca una ventaja competitiva sustentable al implementar el Plan de desarrollo turístico-económico de un destino turístico integrado denominado Corredor de las Misiones Jesuíticas;

- promover la maximización de beneficios sociales y económicos para los agentes privados y para el conjunto de los habitantes de las localidades de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria, como destino turístico, con una oferta diversificada y un espacio de comercialización identificado.

Objetivos operacionales:

- Aplicar fluidamente las técnicas y conocimientos de innovación y creatividad.
- Definir y enunciar las políticas y estrategias de su empresa.
- Realizar experiencias de Investigación-Acción y Benchmarking en procesos para la mejora.
- Plantear e implementar en las empresas políticas de calidad.
- Poner en práctica otras herramientas de la Administración y las Cs. Contables.
- Optimizar los recursos disponibles "haciendo más con menos".
- Plantear las condiciones de asociatividad con otras empresas.

Objetivos de aprendizaje:

- Potenciar la percepción del contexto de la comunicación.
- Adecuar la comunicación a lo contextual.
- Aumentar la destreza inquisitiva.
- Expandir la inteligencia interpersonal.
- Incrementar la influencia generando confianza.
- Aprender y ejercitar algunas metodologías de desaprendizaje y aprendizaje.
- Crear empatía con otras personas, especialmente con miembros de la competencia.
- Adquirir técnicas y conocimientos propios de la innovación y creatividad.
- Rever conocimientos de la Administración y las Cs. Contables.
- Identificar las creencias y los valores a partir de las diferentes conductas.

Contenidos conceptuales:

La inteligencia emocional y la comunicación

Aprender a pensar. El pensamiento divergente.

Métodos creativos de solución de problemas.

Liderazgo individual e institucional.

El Cambio en el ámbito de las empresas.

Estructura potencial y estrategias competitivas para el crecimiento
Las creencias y valores vinculadas a la estructura de la organización.
La negociación.
Investigación Acción (I-A) y Benchmarking en el proceso de mejora continua.
Introducción a la Calidad Total.
Introducción a la Gestión del Conocimiento.
Los aspectos económicos - financieros en la empresa. Punto de equilibrio, VAN y TIR.

Contenidos procedimentales:

Implementación de Métodos para desarrollar la creatividad y la resolución de problemas.
Clasificación por tipos y género de Liderazgo.
Identificación de la dinámica individual a la luz del Cuadrante de Covey
Formulación de un programa de cambio en algunas de las empresas del grupo.
Estudio de la estructura potencial y de las estrategias competitivas para el crecimiento
Implementación de un proceso de Benchmarking
Relación entre la Endocalidad, el Benchmarking y las Creencias de los decisores.
Simulación de una negociación.
Resolución de problemas mediante técnicas divergentes y convergentes.
Ejercitación ejemplificante de gestión del conocimiento⁷

Evaluación

Inicial o diagnóstica:

- relevamiento de datos personales de los capacitandos.
- relevamiento de datos referentes a la empresa donde se desempeña cada capacitando.
- relevamiento de datos referentes a la gestión que el capacitando realiza en la empresa.

⁷ Una encuesta de Price Waterhouse-Coopers (Publicada en "Gestión" N°4-Vol. IV- Jul-Ag. 1999) manifiesta que la GC implica alentar la creación de nuevas ideas y procesos a través de a) Identificar y capturar el conocimiento, tanto de fuentes internas como externas, para luego integrarlo a los activos de la organización. b) Distribuir y compartir el conocimiento en el marco de una cultura corporativa que recompense esas actividades. c) Aprovechar el conocimiento utilizándolo con el fin de crear valor en el negocio.

Se analizará la cultura de las empresas a fin de determinar las características generales de las mismas. Se tendrá en cuenta la ubicación geográfica, la historia de la empresa, los tipos de comunicación entre sus miembros, los comportamientos, cómo son las relaciones, el lenguaje, los rituales y la conducta. Asimismo las normas de trabajo, los valores dominantes, las reglas de juego y costumbres. El objetivo de este análisis será adecuar la capacitación a las necesidades de las empresas, ya que no todas las actividades pueden desarrollarse de la misma forma en todas las instancias por igual.

Por otra parte, junto con el análisis de la cultura se identificarán cuáles pueden ser las falencias que tiene cada organización. Para eso se considerarán temas relacionados con resultados, tanto económicos como productivos. También se analizarán las expectativas que tiene cada empresa en función a su futuro. Esto puede implicar una planificación estratégica particular y el diseño de un plan de negocios. Por último será tenido en cuenta el clima organizacional que vive cada empresa.

Tipo de capacitación necesaria detectada:

A través del diagnóstico efectuado por medio de una muestra, se identificaron los tipos de capacitación pertinentes para lograr los objetivos previstos. Estos son:

- a. Por incorporación de tecnología adecuada para trabajar en red y gestionar el conocimiento.
- b. Por cambio en la forma en que se realizan las tareas.

En relación con las necesidades de cambio se propone utilizar el término "transculturación" que expresa las diferentes fases del proceso transitivo de una cultura a otra, porque éste no consiste solamente en adquirir una cultura, sino que el proceso implica también necesariamente la pérdida o desarraigo de una cultura precedente, lo que pudiera decirse una parcial desculturación, y, además, significa la consiguiente creación de nuevos fenómenos culturales. En este proceso, como los individuos ya estaban realizando el trabajo y se plantea una nueva forma de hacerlo, es necesario realizar un proceso de desaprendizaje previo, para que, al momento de realizar la tarea con la nueva forma, no queden en la memoria registros del proceso anterior

que puedan dificultar la realización de la misma. Este desaprendizaje implica dejar de hacer las actividades de la forma anterior para no entorpecer la incorporación de nuevos conocimientos. Se tendrá en cuenta el respeto por la identidad cultural de las personas, enfocándose en la habilitación del uso de las características intelectuales y esenciales para aumentar su potencial y con ello generar el tipo de vida y trabajo que mejor satisfagan sus aspiraciones. El desarrollo de las empresas será en base al aprovechamiento del ideal buscado globalmente, en conjunción con las características naturales de las culturas originales de las empresas. El cambio de cultura organizacional no debe ser dejar de ser, sino ser alguien mejor sin perder la esencia y mística cultural.

Destinatarios

Son destinatarios de esta capacitación los gerentes, encargados y/o dueños de empresas de turismo que pertenecen a la CATUMI y Asociaciones vinculadas a esta, en el corredor definido entre Posadas y San Ignacio y también de las empresas que brindan servicios de transportación, hospedaje y/o gastronomía en dicho corredor. Se trata, en todos los casos, de agentes provenientes de las MIPyMEs del Sector Turístico de la Zona-Sur de Misiones, especialmente aquellas que podrían contribuir desde su accionar al desarrollo de las localidades de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria como destino turístico.

Condiciones especiales

Se tendrá especial cuidado en utilizar una metodología acorde a la educación de adultos, enfatizando aquellas actividades de capacitación en las que se visualicen la utilidad de lo que va a aprender en la tarea diaria para aumentar la motivación. Además se generará y tratará de mantener un clima de clases donde las relaciones, tanto entre los capacitandos y los instructores, sean mutuamente satisfactorias, en un ambiente de independencia, autonomía, compromiso, libertad de expresión y respeto mutuo, que se logrará mediante un trato igualitario y un clima de confianza que favorezca el diálogo entre todos.

Metodologías

Se utilizarán métodos participativos, trabajo individual, discusiones, debates, exposiciones de temas, enseñanza mutua, aportaciones personales. La metodología priori-

zará el respeto por las experiencias y competencias de los capacitandos, por lo que dará una menor importancia a la teoría y sobrevalorará la práctica, posibilitando la presentación de problemas propios.

Modalidad de la capacitación

Aula – Taller, semi-presencial. La no presencialidad estará constituida por trabajos grupales preestablecidos a realizar en el ámbito de las empresas.

Régimen de cursada

La capacitación requiere de una asistencia mínima del 85% de asistencia a los encuentros presenciales y la defensa del 100% de los trabajos grupales preestablecidos.

Perfil de los docentes

El equipo docente estará integrado por una pareja pedagógica y un docente que tenga la función de observador, todos de nivel universitario.

Los docentes deberán provenir del ámbito de la Administración y del Turismo y de Unidades Académicas diferentes (IUGD, UNAM). Deberán contar con experiencia en el tema a dictar y también registrar antecedentes en capacitación en empresas.

Las Funciones de los docentes que se desempeñen como **pareja pedagógica** será la de guiar al grupo en el desarrollo de los distintos temas que presentan en la agenda que se trabajará en cada encuentro. Preverán los temas según el avance y grado de comprensión de los mismos. Organizarán las actividades grupales. Guiarán las correcciones con las autoevaluaciones tratando de no influir con comentarios acerca de los trabajos. Arbitrarán los medios para las discusiones grupales sin imponer decisiones sino propender a la autogestión de los grupos.

Por otra parte, **el observador no participante** cumplirá las siguientes funciones: mediante una grilla establecida previamente registrará expresiones, gestos, conformación de grupos, resultados de trabajos. No tendrá participación en las opiniones de los integrantes (capacitadores y capacitandos) en ninguna de las situaciones. La ubicación física para dicho trabajo es integrando la rueda formada por los alumnos. Se pretende que influya lo menos posible su presencia.

Recursos auxiliares

Se requiere, como espacio áulico, un lugar físico cuyas dimensiones sean superiores a 80 m². Deberá contar con acondicionamiento de aire, sillas, mesas, proyector de transparencias y/o cañón electrónico, TV, video, pizarrón y rotafolio. Asimismo se deberá prever los correspondientes insumos para los refrigerios de los break.

Duración de los cursos

El desarrollo del programa previsto demandará 80 hs reloj de actividad presencial a razón de 4 hs por semana, lo que implicará trabajar en esta experiencia por un período de 5 meses.

Días, horarios y lugares de encuentro

Los días y horarios de encuentro se han supuesto, inicialmente, dentro de la semana laboral, fuera del horario comercial, y serán convenidos con el grupo que resulte confirmado al finalizar la inscripción. El lugar elegido para los encuentros se fija en el Centro de Convenciones de Posadas, salvo que luego del inicio de la experiencia se decida otro lugar de trabajo más cercano al centro urbano de Posadas.

Extracto o compendio del contenido esencial del estudio

El que suscribe, Ing. Lucio C. Báez ha realizado lo estipulado en el Contrato de Obra del Exp. N° 60380101, llevando a cabo acciones en favor de la Agencia de Desarrollo Económico de la Provincia de Misiones (ADEMI), efectuando lo planeado para arribar a la propuesta del "Programa de transculturación - primera parte-" diseñado para la transformación de las MiPyMEs del sector turístico del corredor de las Misiones Jesuíticas, en el marco de un Plan estratégico de desarrollo turístico-económico para las localidades comprendidas y para el cual se determinaron los roles para cada uno de los participantes mediante un Acta - Acuerdo entre quienes conforman la ADEMI y las municipalidades. Las acciones se habían organizado de la siguiente manera:

1. Difusión de la ADEMI, entre los Municipios de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria y entre las MiPyMEs de la Provincia en la zona elegida.
2. Preparación de las pautas para la formulación de convenios con las entidades participantes del Programa.
3. Conformación del grupo de empresas que realizarán la experiencia.
4. Diseño del Programa desde la ADEMI.

Las tareas 1, 2 y 3 se desarrollaron con mínimos obstáculos y con el espontáneo apoyo de los principales actores; el resultado de estas tareas es la manifestación verbal del provisional interés de 16 empresas, las que se verán incrementadas en número al retomar la actividad a partir de Abril de 2005.

La tarea 4 requirió consultar fuentes secundarias y plantear una captura de datos primarios los que fueron analizados con métodos cualitativos a la luz de las teorías vigentes. El resultado se plasma en el Programa que se adjunta y que debería ser desarrollado por docentes universitarios de las Instituciones que integran ADEMI, según lo que se ha convenido, luego de iniciado el ciclo lectivo.

Se recomienda mantener informados a todos los actores de este programa (Agencia, Universidades, Cámaras, Empresas y Municipios), mediante las facilidades electrónicas disponibles, comentando los avances logrados, fechas probables de encuentro, novedades financieras para PyMEs y anticipando material de lectura, entre otros.

ANEXOS

ACTA ACUERDO

Entre el Gobierno de la Provincia de Misiones, Representado por el Ministerio de Ecología, Recursos Renovables y Turismo, en la persona del señor Ministro, Ing. Luis Arnaldo Jacobo, En adelante el Ministerio, La Agencia para el Desarrollo de Misiones, representada en este acto por el señor secretario del consejo de administración, Don Luis Fernando Jilek, y el Señor tesorero del citado consejo, Ing. Carlos Galian, en adelante ADEMI, la Municipalidad de San Ignacio, representada en este acto por el Señor Intendente, Don Arturo Vandendop, en adelante la Municipalidad de San Ignacio, La Municipalidad de Santa Ana, representada en este acto por la señora Intendente, Doña Miriam Mabel Pessoa, en adelante Municipalidad de Santa Ana, La Municipalidad de Loreto, Representada en este acto por la Señora Intendente Doña Marta Portel, en adelante la Municipalidad de Loreto, La Municipalidad de Candelaria, Representada en este acto por el Sr. Intendente Don Antonio Vidal Gonzalez, en adelante la Municipalidad de Candelaria, se conviene en celebrar la presente acta acuerdo para implementar un **Plan estratégico de desarrollo turístico-económico para las localidades de Santa Ana, Loreto, Candelaria y San Ignacio, como destino turístico integrado**, sujeta a las siguientes cláusulas :

Cláusula Primera: El ministerio y la Subsecretaria de Turismo, la ADEMI a través de la participación de la UNaM, el IUGD y la CATUMI, la Municipalidad de Santa Ana, La Municipalidad de Loreto, La municipalidad de San Ignacio, la Municipalidad de Candelaria, se comprometen a encarar un proyecto para el desarrollo turístico de las localidades mencionadas, trabajando en conjunto para elaborar un Plan Estratégico Integral a Largo Plazo, con el consenso de los actores implicados, quedando a cargo del Ministerio en el área de la subsecretaria de Turismo y de la CATUMI la coordinación del mismo.

Cláusula Segunda: El Ministerio establece como misión de esta iniciativa oficial la definición de San Ignacio, Santa Ana, Candelaria y Loreto como destino turístico con una oferta diversificada y un espacio de comercialización identificado, donde se promueva la maximización de beneficios sociales y económicos para los agentes privados y para el conjunto de los habitantes de esas localidades.

Cláusula Tercera: En función de lo dispuesto en la cláusula anterior, los firmantes de la presente se comprometen a alcanzar los siguientes objetivos y metas en la configuración del Plan Estratégico solicitado: **Económicos:** Maximizar los beneficios del sector turístico y sectores económicos complementarios; **Sociales:** Mejorar la calidad de vida de los residentes del destino; **Culturales:** Proteger y preservar el patrimonio histórico de Santa Ana, Loreto, Candelaria y San Ignacio y las diversas expresiones culturales de sus habitantes; **Ecológicos:** Proteger y preservar los recursos naturales desde la perspectiva del uso turístico y económico sustentable del territorio y **Políticos:** Integrar las diferentes iniciativas privadas y políticas públicas en función del desarrollo continuo de Santa Ana, Loreto, Candelaria y San Ignacio.

Cláusula Cuarta: Las partes comprometen los recursos humanos y de infraestructura de sus respectivas organizaciones para la instrumentación y desarrollo del mencionado Plan Estratégico. En principio y sin que obste para nuevas tareas y cometidos en el futuro, las partes aportaran al presente plan los siguientes elementos y acciones para trabajarlos en conjunto:

El Ministerio: Programa de concientización turística y ambiental de la comunidad, Coordinación del Plan de manejo del Parque Teyú Cuaré y zonas aledañas. Relevamiento de reservas y áreas boscosas con potencial destino turístico dentro de los Municipios de Santa

Ana, Loreto y San Ignacio. Plan de promoción y fiscalización turística del destino. Antecedentes de los productos Turísticos: Reducciones Jesuitas, Casa de Horacio Quiroga, Caminos y senderos del Jesuita, Turismo Ecológico, Turismo Rural y otros como así también toda otra información que provenga de los distintos sectores del Estado y del sector privado, que contribuyan al objeto del presente.

Los Municipios: Propuestas de normativas para definición de usos de los suelos y reglamentaciones urbanas y suburbanas concurrentes al plan. Programa de consulta participativa abierta con el objeto de promover la identificación ciudadana con el presente Plan.

La ADEMI: 1) A través de la CATUMI: Programa de consorciación y asociativismo de la comunidad y muy especialmente de los prestadores locales y provinciales de servicios turísticos. Programa de involucramiento con sectores académicos y no gubernamentales en el presente Plan. Conformación de una Cámara Empresaria que represente la Región. Relevamiento de servicios existentes y propuesta de optimización y/o consorciación asociativa.

2) A través de La UNaM y el IUDG: Los técnicos, profesionales y estudiantes de las respectivas carreras que se dictan en dichas unidades académicas con competencia en los temas a desarrollar, como así también la integración y complementación de los proyectos que ya están en desarrollo y que surgieron oportunamente como iniciativas de dichas unidades académicas, especialmente el Plan Regional de las Misiones Jesuíticas.

Cláusula Quinta: ADEMI, colaborara en forma directa con la Subsecretaría de Turismo y la CATUMI en su carácter de coordinadora del Plan, a fin de desarrollar el Plan Estratégico en un plazo de 180 días, elevando informes parciales bimestrales al Ministerio, Los Municipios. Este plazo podrá ser ampliado de común acuerdo en 180 días si así fuera necesario, como también podrá ser subdividido en periodos parciales que respondan a metas intermedias.

La presente ACTA ACUERDO es acompañada por el ANEXO I que contiene una Propuesta Metodológica y Opciones de Trabajo, sujeta a la elaboración de un Cronograma de Actividades.

En Posadas, Misiones, a los días del mes de se firman seis ejemplares de un mismo efecto y tenor.

ANEXO I: Propuesta Metodológica y Opciones de Trabajo

A) Metodología:

Actualmente existe un trabajo integrado por parte de la UNaM llamado "Programa de Desarrollo Local: Red de las Misiones Jesuíticas", en el cual se está trabajando activamente con Universidades del Brasil y Paraguay, denominado Corredor Jesuita que abarca Brasil, Paraguay y Argentina, En Misiones están presentes once municipios de los distintos pueblos Jesuitas

El objetivo de dicha metodología es convocar a la UNaM a trabajar integralmente en la parte Social y Cultural de la temática, no superponiendo, si no complementando la propuesta de la ADEMI ya que involucra objetivos similares, en áreas estrechamente vinculadas.

Algunos de los argumentos validos serian :

- Aprovechar el esfuerzo ya realizado por la UNaM.
- Integrar los Trabajos ya existentes por parte del ESTADO.
- Involucrar a nuevos Actores.
- Dar un claro Ejemplo de como se suman propuestas y no se dispersan esfuerzos que por lo general quedan en la nada.
- Que la ADEMI sea la Coordinadora de dichas propuestas y centro de debate de las mismas a través de la Comisión de Turismo conformada.

Opciones de Trabajo:

1. Es aplicar aquella metodología que se ocupo hasta ahora en prácticamente todas las iniciativas para el desarrollo, la que consistió en la Otorgar Impulsos a Sectores y Localidades. Este modo ha logrado los resultados ya conocidos por todos y el principal motivo de su escasa o nula efectividad esta dado por que los trabajos o convenios no surgieron desde la misma comunidad, al contrario, fueron impuestos o a lo sumo acordados con algunos actores locales, intereses particulares o en general el poder político, en un accionar que podemos denominar "de arriba hacia abajo"
2. La otra forma , en la cual garantizamos un desarrollo sustentable y avalado por todos los sectores involucrados, es aquella en la que interactúan agentes que emergen desde la comunidad local y que son confiables para todos los integrantes de dicho convenio, trabajando en la conformación de un tejido social con respaldo unánime a un proyecto económico - turístico, integrado por los tres municipios. Dicho proyecto se deberá basar en una política gestada por consenso entre los actores involucrados, generando una participación constante y conciente de los habitantes de la región, en un accionar que podemos denominar "de abajo hacia arriba"

B) Propuesta de trabajo :

Rol de los Actores involucrados en dicho convenio

El objetivo principal es de recabar, tratar y dar forma, por medio de la comisión formada en la Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones, a toda la información que se tiene por parte de los actores involucrados en la región.

El Estado Provincial : Todos los programas e información que provengan por parte de este y contribuyan a la unificación de los criterios adoptados.

- a) Ministerio de Ecología y R.N.
 - Programas de relevamiento de la Flora y Fauna de la Región
 - Foresta Nativa de la Zona.
 - Plan de Biodiversidad
 - Relevamiento del arroyo Yabebiry en ambas márgenes.
 - Corredor verde de los municipios en cuestión : Ruta Nacional Nº 12 , rutas Provinciales y Caminos Vecinales
 - Otros.
- b) Subsecretaría de Turismo
 - Informes sobre el flujo de turistas.
 - Plan Maestro de Turismo.
 - Políticas integradas de turismo que se están aplicando.
 - Otros.
- c) Subsecretaría de Acción Estratégica.
 - Plan maestro.
 - Relevamientos Topográficos.
 - Plan de manejo de las Misiones Jesuíticas.
 - Presentaciones de informes en Power Point.
 - Otros.
- d) Subsecretaría de Comercio.
 - Información de acores involucrados con intereses en la región
 - Presentaciones en Power Point.
 - Planificación Urbanística.
 - Proyectos de Inversión Turística.
 - Programa del Teyú Cuaré
 - Mercado de productos regionales.
 - Fomento de Cuencas Productivas
 - Créditos
 - Excepciones impositivas
 - Viveros, Artesanos, Cerámicas, etc.

Los Municipios : Actores principales del espíritu del convenio, manteniendo estos una fluidez y coordinación constante, detectando necesidades, trabajando en el marco social, cultural, económico y político de la región.

- Detectar las necesidades básicas de infraestructura.
- Relevamiento de propietarios estratégicos.
- Relevamiento de Caminos Vecinales para posibles circuitos.
- Coordinar propuestas de normativas para la definición del uso de los suelos.
- Reglamentaciones urbanas y suburbanas.
- Convenios existentes con la EBY.
- Consulta participativa y abierta con los actores locales.
- Normativas de asentamiento de nuevas industrias.
- Calendario Festivo de los Municipios
- Eventos Deportivos

1. Triatlón.
2. Pesca deportiva.
3. Enduro y Motocross.
4. Rally Sudamericano.
5. Eventos Culturales y Artísticos.
6. Otros

La UNaM : Existe actualmente un trabajo integrado que se llama Programa de Desarrollo Local : Red de las Misiones Jesuíticas, en el cual participan los once pueblos de las Misiones Jesuitas.

- Incorporar el trabajo avanzado en la parte Social y Cultural de los 3 Municipios: Santa Ana, Loreto y San Ignacio.
- Señalética local y regional del Corredor Jesuita.
- Coordinar esfuerzos en el marco del convenio.
- Complementar la información ya existente por parte de la UNaM, el ESTADO y la CATUMI.

La CATUMI : Por ser una institución de primer grado a nivel provincial y representando en su mayoría a los actores privados del sector turístico y económicos de la región :

- Relevamiento de los servicios existentes en los municipios.
- Relevamiento de los prestadores de dichos servicios.
 - Situación Actual .
 - Detectar necesidades.
 - Implementación de nuevos servicios.
- Conformación de una Cámara empresaria de la Región.
- Coordinar el accionar de la comisión conformada por la ADEMI.
- Programa de consorciación y asociativismo de la comunidad y de los prestadores locales y provinciales de servicios turísticos

La ADEMI : Encargada de coordinar los esfuerzos y planificar junto al Estado, Privados y Universidades un plan estratégico para dicha región, integrando lo antes expuesto e implementarlo junto con los intendentes en un acuerdo marco que no se superponga con el de la UNaM.

- Delegar en una comisión encargada.
- Contratar a profesionales , técnicos y/o expertos necesarios.
- Generar un flujo de dos vías con los Intendentes.
- Coordinar acciones estratégicas para la región.
- Generar el marco para capacitación en conjunto con la UNaM y IGD.
 - Coordinar reuniones de trabajo en conjunto con la Sub. Sec. de Turismo.
 - Integrar trabajos y proyectos.
 - Unificar criterios de trabajo.

Copia de la convocatoria a las empresas:

Posadas, Diciembre de 2004

Sres. :

Domicilio:

Localidad:

De nuestra mayor consideración:

Nos dirigimos a Uds. en nombre de la Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI), Asociación Civil sin fines de lucro conformada por el sector público, el sector académico y el sector privado misionero, a fin de convocarlos a participar de una experiencia trascendente para los operadores de turismo receptivo y actividades afines, del corredor comprendido entre Posadas y San Ignacio. Pasamos a relatar brevemente los antecedentes que dan lugar a la convocatoria:

En el marco del Acta Acuerdo firmada entre el Gobierno de la Provincia de Misiones, la ADEMI, y las Municipalidades de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria, se convino implementar un Plan estratégico de desarrollo turístico-económico para las localidades antes mencionadas, como destino turístico integrado, con una oferta diversificada y un espacio de comercialización identificado, donde se promueva la maximización de beneficios sociales y económicos para los agentes privados y para el conjunto de los habitantes de esas localidades.

Los firmantes del mencionado Acuerdo se comprometieron a aportar al Plan tanto elementos como acciones para trabajarlos en conjunto. La ADEMI, que cuenta entre sus miembros del sector privado a la totalidad de las Cámaras Misioneras incluye a la CATUMI y a través de dicha Cámara del sector turismo se comprometió en el Acuerdo con varias iniciativas, entre las que se cuentan: el Programa de consorciación y asociativismo de la comunidad y muy especialmente de los prestadores locales y provinciales de servicios turísticos; el Programa de involucramiento con sectores académicos y no gubernamentales en el presente Plan y un Relevamiento de servicios existentes y propuesta de optimización y/o consorciación asociativa.

En la Propuesta Metodológica y Opciones de Trabajo del Acuerdo se consideraron diversas Opciones de Trabajo, entre las que se plantearon: 1) aplicar aquella metodología que se ocupo hasta ahora, por la cual fueron impuestos o a lo sumo acordados con algunos actores locales, intereses particulares o en general el poder político, en un accionar que podemos denominar "de arriba hacia abajo", 2) emplear otra forma, en la cual se garantice un desarrollo sustentable y avalado por todos los sectores involucrados, basado en una política gestada por consenso entre los actores involucrados, generando una participación constante y conciente de los habitantes de la región, en un accionar que podemos denominar "de abajo hacia arriba".

En el Acta Acuerdo se definieron los Roles de los Actores involucrados, especificando los del Estado Provincial, de los Municipios, de la UNaM, la CATUMI (Programa de consorciación y asociativismo de la comunidad y de los prestadores locales y provinciales de servicios turísticos) y de la ADEMI, siendo el compromiso de esta Agencia: a) Contratar a profesionales, técnicos y/o expertos necesarios y b) Generar el marco

para capacitación en conjunto con la UNaM y el Instituto Universitario Gastón Dachary (IUGD).

Pasamos a continuación a detallar cuestiones específicas de la convocatoria.

Mencionábamos anteriormente que se trata de una experiencia trascendente para los operadores de turismo receptivo del corredor anteriormente definido porque se trata de desarrollar, mediante instancias de capacitación presencial, un Programa que beneficiará a dichas empresas. Se trata de una serie de instancias mediante las cuales se propende al cambio cultural empresarial de MIPyMEs del Sector Turístico de la Zona Sur de Misiones, especialmente de aquellas organizaciones que podrían contribuir desde su cotidiana tarea al desarrollo de las localidades de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Candelaria, como destino turístico, con una oferta diversificada y un espacio de comercialización identificado.

El propósito de los encuentros es el de desarrollar acciones que en un clima apropiado, con temáticas de la administración estratégica y metodologías novedosas, conlleven a promover el aumento de la competitividad y la productividad de las MiPyMEs del sector y facilitar la consorciación y asociativismo de los prestadores locales de servicios turísticos.

Los mecanismos de elección de las empresas beneficiarias de este Programa fueron definidos, en una primer instancia, con el criterio de priorizar en la selección aquellas organizaciones comerciales tipificadas como MIPyMEs, que pertenezcan a entidades gremiales empresarias que sean integrantes directas o indirectas de la Fundación ADEMI (AMHBRA, CATUMI, CCIP, AMAT, Cámara de Comercio y Turismo de Garupá) y que su actividad comercial esté directamente ligada a actividades de explotación de turismo receptivo o que brinden servicios de transporte, hospedaje y/o gastronomía en el corredor definido entre Posadas y San Ignacio, especialmente las que apunten a usufructuar el atractivo cultural constituido por el conjunto de 4 monumentos históricos denominados Misiones Jesuíticas de Candelaria, Santa Ana, Loreto y San Ignacio.

En segunda instancia se prioricen aquellas MIPyMEs que no siendo miembro de entidades gremiales como las mencionadas en el párrafo anterior, concentren sus actividades comerciales en las clasificadas como "turísticas receptoras" y sus vinculadas directas (gastronómicas, hoteleras, transportadoras, etc.) y sean reconocidas como líderes por la demanda y por sus pares, reconocimiento que debe ser abalado por demostraciones concretas del volumen de facturación al respecto, en los últimos tres años, y el expreso reconocimiento de dos empresarios del sector, de distintas empresas, radicados en la zona (ver formulario adjunto).

Aún acreditando cualquiera de las dos condiciones mencionadas anteriormente, se considera que no podrían ser admitidas las empresas del sector que no expresen por escrito la manifestación del *deseo de cambio* cultural empresarial (condición *sine-qua-non*). Dicho instrumento, del cual se adjunta copia, debe ser refrendado por todos los socios de la compañía que se preste a vivenciar esta experiencia.

Por otra parte se hace saber que el número máximo de participantes será de 20 empresas MIPyMEs con dos agentes, por cada una de ellas. En caso de que el número total de empresas aspirantes a realizar la experiencia propuesta supere la cantidad máxima indicada, se limitará la inscripción reservando hasta 10 lugares para los operadores de turismo receptivo y hasta 10 para las gastronómicas, hoteleras y transportadoras. Cabe recordar que se privilegiará especialmente aquellas que actúan en las localidades de San Ignacio, Santa Ana, Loreto y Cande-

laria, lo que implica que ante la necesidad de optar por un espacio reservado para restaurantes, por dar un ejemplo, que estén en iguales condiciones de priorización, se dará preferencia a uno radicado en San Ignacio antes que uno localizado en Posadas.

El desarrollo del programa previsto demandará 80 hs reloj de actividad presencial a razón de 4 hs por semana, lo que implica trabajar en esta experiencia por un período de 5 meses. Los días y horarios de encuentro se han supuesto, inicialmente, dentro de la semana laboral, fuera del horario comercial, y serán convenidos con el grupo que resulte confirmado al finalizar la inscripción. El lugar elegido para los encuentros se fija en el Centro de Convenciones de Posadas, salvo que luego del inicio de la experiencia se decida otro lugar de trabajo más cercano al centro urbano de Posadas.

Sin más, los saludamos muy atte.

Firmado: Ing Luis A. Jacobo – Presidente Fundación ADEMI

**LISTADO DE EMPRESAS QUE CONTESTARON
MANIFESTANDO INTERÉS POR LA INVITACIÓN**

Pertenecientes a CATUMI (10):

N°	Denominación	Localidad
1.	Abra Tours	Posadas
2.	Anamá Tours	Posadas
3.	City Hotel	Posadas
4.	Coop. Tierra Col. Turismo Alternativo "Los Jesuitas"	Posadas
5.	Gabina EVT	Posadas
6.	Guarani EVT	Posadas
7.	Guayrá Turismo Alternativo	Posadas
8.	Hotel Libertador	Posadas
9.	Yacaré Tours	Posadas
10.	Yaguareté Tours	Posadas

Listado de empresas que contestaron manifestando interés por la invitación, cuyas notas fueron remitidas por AMHBRA (4):

N°	Denominación	Localidad
11.	"El Mensú" Restaurante	Posadas
12.	"La Negrita" Restaurante	San Ignacio
13.	Restaurante "La Carpa Azul"	San Ignacio
14.	Restaurante "La Cátedra"	Posadas

Listado de empresas que contestaron manifestando interés por la invitación, cuyas notas fueron distribuidas por la CCIP (2):

N°	Denominación	Localidad
15.	Tabay Tours	Posadas
16.	Turismo Panambí	Posadas

LISTADO DE EMPRESAS QUE AÚN NO HAN CONTESTADO MANIFESTANDO INTERÉS POR LA INVITACIÓN:

N°	Denominación	Localidad
17.	"Maria y Maria" Viajes y Turismo	Posadas
18.	Carlota Stockar	Posadas
19.	Express Travel S.R.L.	Posadas
20.	Hotel "Le Petit"	Posadas
21.	Hotel Continental	Posadas
22.	Mazza Turismo	Posadas
23.	Narayana Tours	Posadas
24.	Namancú Tur	San Ignacio
25.	Paseo's Turismo	Posadas
26.	Pizzeria "Mr. Pizza"	Posadas
27.	Restaurante "Barlovento"	Posadas
28.	SKD Viajes	Posadas
29.	Turismo Argentino	Posadas
30.	Turismo GAP	Posadas
31.	Turismo Verde	Posadas
32.	Vía Turex	Posadas
33.	Viajes "Mara"	Posadas
34.	Yrasema Tours	San Ignacio

MATRIZ COMPARATIVA RESPUESTAS 1 a 6 de 10 casos

PREGUNTAS	Caso 1 J. C. B	Caso 2 D. B.	Caso 3 J. B.	Caso 4 A. H.	Caso 5 M. P.	Caso 6 A. R.
1. Describa con pocas palabras qué cosas que se encuentran fuera de la institución condicionan o determinan a su empresa	La condicionan muchos factores ó sea todo lo que compete a este mercado.	La situación económica y política, los términos de intercambio con los países limítrofes, la concentración	Situación económica con respecto al ajuste ya que son pocos clientes los que pueden comprar sin problemas.	Complicaciones por la dificultad que todavía se encuentra en la calle.	La condicionan la situación económica, política y los competidores.	La situación económica.
2. ¿Qué acciones realiza su empresa en pos de promover la interacción con otras empresas o instituciones?	No existe interacción con las del mismo rubro si se refiere a comunicación.	Promueve la actividad y las acciones conjuntas.	Vísitas a dueños de empresas o promotores, con dueños de nuestra empresa y nuestros muchos.	No responde.	Nos integramos con colegas en la falta de algún producto turístico.	Algunas que otras ofertas.
3. ¿Cuándo diseñó sus productos/servicios que elementos tomó en cuenta de las necesidades de sus clientes?	El ocio y la necesidad de viajar de algunos.	Las amenazas del contexto y la resistencia al cambio.	Incorporación de nuevos productos turísticos solicitados por ellos, variedades que nunca habíamos pensado.	La necesidad en la gente de que le organicen sus recorridos y le resuelvan los problemas.	Tomé como elemento principal la confianza y la seguridad.	Uno toma en cuenta todo en la genera.
4. ¿Cómo clasifica a sus clientes?	De todo tipo, muy inteligentes y hoy, más que nada, ahorrativos	Pertencientes a empresas chicas, medianas y grandes, por nivel económico.	Dueños de empresas	No responde	Buenos	Más o menos fieles
5. ¿Puede describir cómo	Tengo gran variedad	De alguna manera	Exigentes, rigurosos	Mis proveedores	Generalmente	Son muy buenos

son sus proveedores?	dad pero hoy sobreviven los más capitalistas (mentalidad) ó sea las empresas más profesionales, más capacitadas y deshumanizadas	ra son nuestros socios	rosos, grandes, poderosos e in-flexibles	son de Rosario y Buenos aires de cada uno siempre trato de sacarle provecho, por que ellos son el termómetro de cómo se está operando.	buenos y exigentes	nos, pero muy jeringa a la hora de cobrar
6. ¿Cómo clasifica a sus proveedores?	Unos amigables y competitivos, y otros meramente circunstanciales	Socios, no socios, varios.	No responde	A mis proveedores los clasifico como excelentes porque tenemos una amistad de años con algunos de ellos y con los otros trato de integrarme.	Buenos y cumplidores	No responde
7. Describa hacia dónde cree usted que tiende su empresa (identificando los distintos negocios que se hacen en la misma, tendencia de crecimiento, pensamiento de empresa predominante -filosofía, y estrategia a largo plazo)	Hoy se basa únicamente en la filosofía de estar bien.	Crecimiento y expansión en sus servicios	Crecimiento, estrategia a mediano y largo plazo	Mi hijo mayor está en turismo receptivo, el segundo y el mediano en la parte gestiones y contactos y el tercero está en la parte de ventas.	No responde	No responde
8. Describa que objetivos pretende lograr su empresa en el corto plazo con respecto a: productos, mercados, promotores (cobertura geográfica) y	Liderazgo	Líder en la defensa de los intereses gremiales; seguidor en cuanto a presen-	Lograr ser líderes	Los objetivos que pretende mi empresa a corto plazo es enfatizar lo receptivo y	Objetivo lograr ampliar el mercado, mayor cantidad de productos	Los objetivos son los mejores, quisiera tener algo que anime a la gen-

liderazgo competitivo (en función de si quiere ser líder, seguidor o no asume ninguno de estos roles)		tación de servicios		aumentar la cobertura geográfica		te, con productos buenos y baratos para poder satisfacer sus necesidades
9. ¿Qué cree usted que el cliente le está demandando como valor en los productos/servicios que su empresa está ofreciendo? (enuncie sólo los principales)	Atención exclusiva y actualización	Mayor cantidad de servicios	Precios, calidad y entrega a domicilio	El cliente está demandando es en atención y calidad.	Calidad buen servicio, buenos precios, productos alternativos a los líderes	Coordinación
10. En función del rumbo de su empresa: ¿considera usted, que con los objetivos que persigue a corto plazo, su organización cuenta con una estructura óptima para generar los satisfactores que usted cree que los clientes le están demandando?	No	No	Sí	No	Sí	Sí
11. ¿Existe una política de calidad en su empresa? Sí....., No.....	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
12. Exprese cual es la formación media de sus directivos	Secundario con apoyo universitario	De regular a buena	No responde	No responde	Buena	La de mi papá y mi mamá
13. ¿Cómo cree que es la capacitación de sus directivos con referencia a la función que desempeñan? (en promedio), Alta.....,Media...,Baja....	Media	Baja	Alta	Media	Alta.	Media.

14. ¿Qué opinión tiene usted de la gestión que se lleva adelante su empresa?	Se trabaja al 50% de su capacidad.	Buena, pero necesita mejorar algunos aspectos	Estamos bien encaminados	La percepción que tengo de mi empresa es buena.	Buena	En mi opinión es buena, pero es lenta.
15. ¿Cómo es el caso típico por el cual se brindan ideas y principios de solución para resolver determinados problemas estratégicos o de política empresarial (no operativos)?	Analizando entre todos y siendo muy objetivos.	Lo hace el Presidente, junto al Asesor o el Directorio ;	Se reúnen con los del Directorio	Conversando con los integrantes de la familia que todos representamos	No responde	Nos reunimos y decidimos
16. ¿Cómo es el caso típico por el cual se implementan las ideas y principios de solución para resolver determinados problemas estratégicos o de política empresarial (no operativos)?	Previo análisis de todos los detalles y probabilidades.	Se reúnen los directivos con el asesor y el gerente	No responde	Las ideas y principio de solución se complementan conversando con la persona que tienen problema o haciendo una reunión de cómo resolver el problema	No responde	No responde
17. Exprese cual es la formación media de sus empleados	Secundario apenas	De regular a buena	No responde	La formación de mi empleado es secundaria	Buena	No responde
18. ¿Cómo cree que es la capacitación de su personal para con la función que desempeña?: a) alta..., b) media..., c) baja....	Media.	Media	Media	media.	alta	Media
19. ¿Cómo es el caso típico por el cual se brindan ideas y principios de solución para	Casi siempre en el nivel superior	Consulta interna - Consulta externa - resolución	No responde	No responde	No responde	Siempre se consulta con los jefes si

resolver determinados problemas de área?	ción del problema	No responde	No responde	No responde	están de acuerdo se hace o si no, no.
20. ¿Cómo es el caso típico por el cual se concretan las ideas y principios de solución para resolver determinados problemas de área?	No responde	Consulta interna y externa - Se recibe la indicación y se ejecuta	No responde	No responde	Con la mayor capacidad posible, para que todo salga bien y se encamine de la mejor manera.
21. ¿Cómo se ha creado conciencia de la necesidad de incorporar el concepto de calidad en la empresa?	Como necesidad de existencia en el mercado.	Se está gestando.	No responde.	No responde.	Se ha creado gracias a los clientes que quieren la calidad y previsibilidad de los productos.
22. Si existe un sistema de calidad en la empresa: ¿cómo han creado e implementado?	Como el sistema que nos permite sobresalir.	Aún no.	No responde.	No responde.	Se implementa a través de la necesidad de cada cliente.
23. Si cuenta con un sistema de calidad implementado: ¿Cómo han efectuado el seguimiento del mismo?		No	No responde.	No responde.	Siguiendo atentamente a los clientes a través de la necesidad futura.
24. Describa cómo es el conjunto de canales de comunicación que utilizan los ge-	Personalizado	Agil y directo	No responde	No responde	A través del teléfono, radio y reunión (as-

rentes y el resto de la estructura para poner en común las novedades, directivas e informaciones que puedan ser procesadas dentro de la empresa.						(asado)
25. Describa el grado de influencia que puede tener una persona sobre otra y por extensión a las que tienen los gerentes sobre el resto de la estructura.	No responde	Alto y basado en el respeto al conocimiento ;	No responde	No responde	No responde	No responde
26. Describa cómo es la forma en que se capturan los datos, se los procesa y distribuyen para que fluyan en la empresa.	Desorganizado.	En forma simple y directa por ser una estructura relativamente pequeña y no burocrática	No responde	No responde	Existe registro de datos completos de los clientes	No responde
27. Describa cómo es el sistema de control que, junto con el anterior, permite que las operaciones de la empresa sean efectivizadas.	Un poco desorganizado	Simple, directo y efectivo	No responde	No responde	No responde	No responde
28. Describa cuáles son los aspectos más relevantes que se observan o atienden en su empresa para la gestión de la misma	Crecimiento y seguridad.	Vocación de servicio hacia los turistas y clientes asiduos.	No responde	No responde	No responde	La forma de atención, algunas ofertas de temporada, la amistad y la confianza
29. Describa el proceso que considera más importante en la operación de su empresa (según el criterio más adecuado)	No ha sido reformado y creció muy personal.	Sistema de informes comerciales. Se está poniendo en In-	No responde	Facilidades de atención, el mismo ha ido mejorando los	No responde	No responde

do a su entender). Diga si el mismo ha sido reformado en los últimos tiempos. Si lo reformó diga cómo y si es necesario reformarlo diga como lo haría			ternet y estudiando la ampliación y mejora del servicio	últimos tiempos, la reforma ha sido poner un salón lateral con frente de vidrio a la calle.		
30. Efectúe un listado de los principales recursos (económicos, financieros, humanos, materiales, entre otros excluyendo los tecnológicos y de información) que cuenta su empresa	HUMANO. Más que nada y saca provecho de todos los recursos que disponga en cada determinado momento y circunstancias	No responde	Buena infraestructura; personal con experiencia	No responde	No responde	Recursos materiales, económicos y financieros
31. Efectúe un listado de los principales recursos tecnológicos y de información que cuenta su empresa	Mínimos: Fax, teléfono, PC, correo. Diríamos muy artesanal.	No responde	Buenos sistemas; Internet, punto a punto.	No responde	Conexión a Internet, sistema de emisión de ticket por computadora y administración de plazas.	Casi ningunos que sean especiales.
32. Efectúe un listado de los principales programas en desarrollo y los nuevos por implementarse tanto en capacitación, investigación y desarrollo como cualquier otro, que cuente su empresa.	Ninguno.	No responde	Nuevos servicios; mejora del sistema de informes; ampliación de servicios; capacitación	No responde	No responde	Mejora del precio de algunos productos locales (receptivo).
33. Efectúe un listado de los principales programas en desarrollo y los nuevos por implementarse tanto en des-	Ninguno.	No responde	Programa de capacitación en computación e Internet, pro-	No responde	No responde	No hay programas

<p>envolvimiento de los agentes como individuos, como equipos de trabajo, como poseedores de sentido de pertenencia, etc., que cuenta su empresa</p>	<p>34. Efectúe un listado de las principales fortalezas y debilidades de la gestión de su empresa, de su principal competidor, de los clientes tipos (internos y externos)</p>	<p>La principal fortaleza es que al ser exclusivamente humana-personal se nutre de cualquier situación: política, social, monetaria, financiera, etc., Debilidad: tiene su techo no puede crecer más que una Pyme.</p>	<p>Empresa: Fortaleza: Prestigio – seriedad – vocación servicio. Debilidades: Local. Competidor: Fortalezas: Prestigio - nacional, Debilidades: Escasa o nula información local. Clientes: Fortalezas: Local – conocimiento mercado y clientela. Debilidades: Tamaño – finanzas</p>	<p>No responde</p>	<p>No responde</p>	<p>FORTALEZAS: Variedad de productos. Buenos precios. Sistema de tarjetas de crédito. Productores líderes y alternativos. DEBILIDADES: Mucha competencia.</p>	<p>El precio de algunos productos, La ubicación, La rapidez</p>
--	--	--	---	--------------------	--------------------	---	---

MATRIZ COMPARATIVA RESPUESTAS 7 a 10 de 10 casos

PREGUNTAS	Caso 7 S. B.	Caso 8 M. H. F.	Caso 9 J. L.	Caso 10 M. M.
1. Describa con pocas palabras que cosas que se encuentran fuera de la institución condicionan o determinan a su empresa	Falta de política comercial clara y potente (estrategia y tácticas débiles), Poca y mala comunicación entre los sectores, Burocracia excesiva y por consecuencia lentitud peligrosa, Pobre reconocimiento al personal valioso, por falta de política de R. R. H.H	Me gustaría capacitarme en ventas y es para ayudar a la empresa de mi padre	La legislación, los proveedores, la situación económica.	Proveedores de servicios que impiden la excelencia de mi trabajo. Situación económica que no me permite progresar.
2. ¿Qué acciones realiza su empresa en pos de promover la interacción con otras empresas o instituciones?	Reuniones, comunicados (públicos y privados o internos) y a través del equipo de promoción.	No contesta.	Visitas y telemarketing o mailing.	Promociones, conferencias.
3. ¿Cuándo diseñó sus productos / servicios qué elementos tomó en cuenta de las necesidades de sus clientes?	Darles la opción por varios casos con tarifas (o precios) para diferentes bolsillos. Brindarle un producto, la calidad óptimas y la atención personalizada. Productos que brindan siempre la exigencia básica más requerida y útil para él.	La seriedad, el respeto y lo más importante es no estar con mis productos, digo mío porque es de mi padre.	Económicos, variedad, comodidad,	Gustos, inclinación económica, necesidad de recibir mis servicios, necesidad de información especializada y contacto humano y personal.
4. ¿Cómo clasifica a sus clientes?	Fieles cliente temporales, Oportunistas	Cómo los clasifico: que "algunos" son como yo quiero.	Los categorizo por monto de compra y cantidad de visitas.	Gente de familia, interesado por sus problemas y alegrías. Gente de empresas.

5. ¿Puede describir cómo son sus proveedores?	Son generalmente muy conocedores del Marketing en sus servicios y óptimos en su perfil de la personalización del acto prestacional.	Son personas muy serias y respetadas	Mi caso: son pocos proveedor de servicio, tienen reglas claras pero firmes e inflexibles.	Mi proveedor principal es muy importante y como está en Bs. As. no llegan a darme el apoyo total.
6. ¿Cómo clasifica a sus proveedores?	Profesionales-técnicos-comerciantes-servicios inteligentes	No responde.	De servicios básicos: Luz, Agua, etc., y los que hacen a mi negocio: Transporte aéreo y terrestre, entre otros.	Afectados por la situación económica de la cual estamos saliendo y los que no.
7. Describa hacia dónde cree usted que tiende su empresa (identificando los distintos negocios que se hacen en la misma, tendencia de crecimiento, pensamiento de empresa predominante - filosofía, y estrategia a largo plazo)	Esta es una respuesta muy reducida ante una pregunta tan importante: La empresa deberá rediseñar urgentemente su estructura funcional y también sus productos; la actual situación de falta de liquidez y la reducción severa del poder adquisitivo, aunque se va solucionando, condiciona la velocidad de los cambios.	Tiene tendencia de crecimiento	La empresa tiende a liderar el mercado de productos turísticos en el nordeste	Crecimiento y estrategias a largo plazo para mejorar y crecer
8. Describa que objetivos pretende lograr su empresa en el corto plazo con respecto a: productos, mercados, distribución (cobertura geográfica) y liderazgo competitivo (en función de si quiere ser líder, seguidor o no asume ninguno de estos roles)	Rediseño urgente de estrategias y objetivos de ventas, Capacitación urgente de su personal en todas las áreas. Agregar factores de diferenciación a los productos actuales para orientar un poco más con respecto a la competencia cada día más	Se pretende lograr en corto plazo un producto más avanzado y que llegue muy bien a los que quieren aventura.	El objetivo es ser líder en todo el nordeste en el rubro rural para los que vienen de Europa.	Ser más eficientes en el corto plazo y ser líder

9. ¿Qué cree usted que el cliente le está demandando como valor en los productos / servicios que su empresa está ofreciendo? (enuncie sólo los principales)	descarnada y complicada. Tarifas más accesibles - mejores servicios - facilidades de pago y servicio personalizado	No responde.	Atención - asesoramiento - comodidad	El cliente hoy exige más por lo que paga - y demanda eficiencia - puntualidad - mayor información - calidad.
10. En función del rumbo de su empresa: ¿considera usted, que con los objetivos que persigue a corto plazo, su organización cuenta con una estructura óptima para generar los satisfactores que usted cree que los clientes le están demandando?	Sí, y no se lo está aprovechando	No	Si	No
11. ¿Existe una política de calidad en su empresa? Sí....., No.....	Sí	Sí	Si	Si
12. Exprese cual es la formación media de sus directivos	En un 50% profesionales universitarios Media	No responde.	Universitaria y con cursos periódicos	Universitario y terciario
13. ¿Cómo cree que es la capacitación de sus directivos con referencia a la función que desempeñan? (en promedio), Alta....., Media....., Baja.....	Media	Media.	Alta	Media
14. ¿Qué opinión tiene usted de la gestión que lleva adelante su empresa?	Teniendo estructura, recursos humanos y prestigio, sumado esto todo a una trayectoria amplia de buen nombre y experiencia, no posee la potencia y el dinamismo de lucha en el mercado como debiera. Su política de ataque es débil. Es hora de replantear ello urgente	Mucho no estoy en el tema pero creo que las gestiones las están llevando bien, digo las, por que mi madre también está en la empresa	En general buena. Siempre se debe tratar de buscar la excelencia	Anhelada por la situación económica que ya mejora, pero tratando de seguir adelante.

15. ¿Cómo es el caso típico por el cual se brindan ideas y principios de solución para resolver determinados problemas estratégicos o de política empresarial (no operativos)?	Los problemas estratégicos y de política empresarial solo lo tratan y deciden dentro del Directorio; poca o nada participación de los Jefes o gerentes de área para presentar proyecto de alternativas para estos casos	No responde.	Reunión de socios	Dialogando; Aportando ideas
16. ¿Cómo es el caso típico por el cual se implementan las ideas y principios de solución para resolver determinados problemas estratégicos o de política empresarial (no operativos)?	Reuniones de jefes y gerentes con el Directorio donde se exponen y aclaran puntos sobre ellos, además de comunicados por escrito.	No responde.	No responde.	No responde.
17. Exprese cual es la formación media de sus empleados	De media baja en la formación académica, y también en la parte humana	No responde.	Están capacitados periódicamente en la atención al cliente	Secundaria y terciaria
18. ¿Cómo cree que es la capacitación de su personal para con la función que desempeña? a) alta....., b) media...., c) baja.....	media.	media.	Media	Media
19. ¿Cómo es el caso típico por el cual se brindan ideas y principios de solución para resolver determinados problemas en su área?	Cada jefe de sector, con su grupo a cargo tiene reuniones periódicas y se repasan o analizan problemas funcionales, logísticos, operativos o técnicos - administrativos	Raras veces se hace en familia	Reuniones participativas	Reunión y comentarios
20. ¿Cómo es el caso típico por el cual se concretan las ideas y principios de solución para resolver determinados problemas de área?	Ídem anterior (Cada jefe de sector con su grupo a cargo tiene reuniones periódicas y se repasan o analizan problemas funcionales, logísticos)	No responde.	Reuniones y charlas con el personal	Se busca la mejor solución aportada en la reunión

<p>21. ¿Cómo se ha creado conciencia de la necesidad de incorporar el concepto de calidad en la empresa?</p>	<p>cos, operativos o técnicos-administrativos) A través de una consultora de BS. Aires contratada; además de la incorporación del departamento de Marketing y una persona en departamento de RR.HH Faltan cursos para esta materia (Calidad Total).</p>	<p>La necesidad de conocer calidad más alta fueron mis padres.</p>	<p>Al vender productos turísticos diferenciados tratamos de tener calidad en la atención.</p>	<p>Por la competitividad.</p>
<p>22. Si existe un sistema de calidad en la empresa: ¿cómo lo han creado e implementado?</p>	<p>No hay un Departamento de Calidad o Control de la misma. Si hubo charlas a los señores jefes y Gerentes de área para monitorear este campo especialmente a ventas y Marketing.</p>	<p>No responde.</p>	<p>Detalles de atención, servicios adicionales y atención personalizada.</p>	<p>Observando a otras empresas pero por factores ajenos, no poder implementarlos.</p>
<p>23. Si cuenta con un sistema de calidad implementado: ¿Cómo han efectuado el seguimiento del mismo?</p>	<p>No lo hacen al seguimiento.</p>	<p>No responde.</p>	<p>Faltaría hacerlo más medido - es empírico</p>	<p>No responde.</p>
<p>24. Describa cómo es el conjunto de canales de comunicación que utilizan los gerentes y el resto de la estructura para poner en común las novedades, directivas e informaciones que puedan ser procesadas dentro de la empresa.</p>	<p>Reuniones periódicas y obligatorias entre personal y jefes, Circulares internas con acuse de recibo, y posterior contralor sobre su acatamiento y comprensión.</p>	<p>No responde.</p>	<p>A través de reuniones periódicas</p>	<p>Por e-mail - y telefonía, a nivel Nacional; y personalmente a nivel local</p>
<p>25. Describa el grado de influencia que puede tener una persona sobre otra y por extensión a las que tienen los gerentes sobre el resto de la estructura</p>	<p>El carisma, temperamento, y carácter de una persona pueden llegar a influenciar sobre otra porque la segunda se somete a la primera</p>	<p>No responde.</p>	<p>Importante, sobre todo para motivar o no</p>	<p>No responde.</p>

	<p>en función del respeto legítimo que le inspira, sea por capacidad de trabajo, experiencia y virtudes personales que el influenciado reconoce. Esto se da entre compañeros o de Gerentes a Directorio. Hay en todos lados influencias por otras factores personales que no hacen sino desvirtuar la esencia del verdadero respeto</p>		
<p>26. Describa cómo es la forma en que se capturan los datos, se los procesa y distribuyen para que fluyan en la empresa.</p>	<p>Por un lado existe el Departamento sistemas y el departamento de control y gestión, por los cuales se capturan y procesan muchos datos, y los relanzan al organigrama funcional interno de la empresa. Por otro lado el trabajo independiente de cada departamento captura y procesa otras informaciones propias, no menos importantes, que hacen a la labor particular y posteriormente general</p>	<p>Más se distribuye para que la empresa siga creciendo</p>	<p>No responde.</p>
<p>27. Describa cómo es el sistema de control que, junto con el anterior, permite que las operaciones de la empresa</p>	<p>Cada jefe o gerente de área tiene un sistema de registro y seguimiento de las opera-</p>	<p>Las operaciones de la empresa hacen mis padres</p>	<p>No responde.</p>
		<p>Se las levanta de la computadora y la manejan los socios y el gerente comercial</p>	
			<p>A través de planilla e informes</p>

<p>sean efectivizadas.</p>	<p>ciones y acciones relativas a su área, ello junto a un informe mensual de actividad elevado al Directorio para su conocimiento y evaluación, constituyen un contralor básico.</p>		
<p>28. Describa cuáles son los aspectos más relevantes que se observan o atienden en su empresa para la gestión de la misma</p>	<p>Gestión de turismo emisor, aunque se hace algo de receptivo (es muy complicado y rinde poco). Se podría decir que es el progreso de la tecnología al servicio del turismo y el viajero.</p>	<p>No responde.</p>	<p>No responde.</p>
<p>29. Describa el proceso que considere más importante en la operación de su empresa (según el criterio más adecuado a su entender). Diga si el mismo ha sido reformado en los últimos tiempos. Si lo reformó diga cómo y si es necesario reformarlo diga como lo haría</p>	<p>Mantener y proteger sistemas de gestión de paquetes, que considero bueno y moderno. Desde el año 1997 se han incorporado al sistema equipos de comunicaciones que permiten mayor y mejor garantía a las operaciones.</p>	<p>No responde.</p>	<p>No responde.</p>
<p>30. Efectúe un listado de los principales recursos (económicos, financieros, humanos, materiales, entre otros excluyendo los tecnológicos y de información) que cuenta su empresa</p>	<p>Se adjunta hoja con detalles, redactados por quien habla</p>	<p>Incluye mucho lo tecnológico</p>	<p>No responde.</p>
<p>31. Efectúe un listado de los principales recursos tecnológicos y de información que cuenta su empresa</p>	<p>Tecnológicos: estructural y funcionalmente modernos, equipamientos de tecnología de punta. Recursos de</p>	<p>No responde.</p>	<p>Movilidad; Computadoras; Correo electrónico; Fotocopiadora; Teléfono; Fax; Bolsa de correo</p>

	<p>información. Actual y dinámico sistema informático, interrelacionado con Bs. As. por línea P. a P. Moderno y completo equipo de máquinas y hombres en departamento de sistema de seguridad.</p>			
<p>32. Efectúe un listado de los principales programas en desarrollo y los nuevos por implementarse tanto en capacitación, investigación y desarrollo como cualquier otro, que cuenta su empresa</p>	<p>Capacitación: Personal de promoción y atención al cliente y personal en general. Personal de ventas, técnicas de ventas y Roll Planning, Capacitación de la empresa a los agentes del interior.</p>	<p>Lo que cuenta en la empresa de mi padre es más capacitación y desarrollo de la empresa</p>	<p>Capacitación del personal: periódicamente</p>	<p>No responde.</p>
<p>33. Efectúe un listado de los principales programas en desarrollo y los nuevos por implementarse tanto en desenvolvimiento de los agentes como individuos, como equipos de trabajo, como poseedores de sentido de pertenencia, etc., que cuenta su empresa</p>	<p>Programas de entrenamientos para agentes del interior. Charlas de seguimiento sobre gestión de ventas. Gacetillas y programa de e-mail para clientes fieles. Conexas sobre calidad en la atención del público*</p>	<p>Primero es el desarrollo personal de los más jerarquizados en la empresa</p>	<p>No responde.</p>	<p>No responde.</p>
<p>34. Efectúe un listado de las principales fortalezas y debilidades de la gestión de su empresa, de su principal competidor, de los clientes tipos (internos y externos)</p>	<p>FORTALEZAS: Presencia y experiencia en el medio, por antigüedad y la idoneidad de sus socios. Estructura sólida en gestión de paquetes, decisiones sobre diferentes temas son analizados y resueltos en Pos-</p>	<p>No responde.</p>	<p>Mi empresa: Fortalezas: precio - atención - alternativas, Debilidades: poca financiación propia. Competidor: Fortalezas: larga financiación, Debilidades: Precio -</p>	<p>Ventajas: Intuición; Perseverancia; Dedicación; Clientes alto Nivel intelectual Desventajas: Competidor mejor posicionado por razones históricas.</p>

	<p>das, DEBILIDADES: Aún no tenemos planes económicos realmente. No desarrollamos receptivos propios.</p> <p>De la competencia: FORTALEZAS: Planes bajos</p> <p>DEBILIDADES: Poca imagen y presencia local débil, Al vender prometen más de los que pueden dar, No tienen agentes en el interior.</p>		<p>alternativas.</p> <p>Cientes: Fortalezas: Ímpetu – aventura. Debilidades: poca espalda financiera</p>	
--	---	--	--	--