



Facultad de  
Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA



# La implementación del programa Sistema Inicial de Gestión Organizacional y su incidencia en la calidad turística

## **Caso de estudio: San Antonio de Areco, Buenos Aires.**

**Tesis de grado**

15 de Septiembre de 2017

Nuñez Delia Judith

Legajo 80496/2

Director: Mg. Beltrami Mauro

# Índice

Agradecimientos.....	4
Resumen .....	5
Abstract .....	6
Introducción.....	7
Capítulo 1. Objetivos y Fundamentación.....	8
Capítulo 2. Fundamentos teóricos .....	11
2.1 ENMARQUE TEÓRICO DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	11
2.1.1 Las políticas públicas y la calidad turística .....	11
2.1.2 Calidad y sus significados .....	13
2.1.3 Mejora de la calidad.....	15
2.1.4 Los sistemas de gestión de la calidad en turismo .....	15
2.1.5 Motivaciones ligadas a la implementación de programas de calidad turística.....	17
2.1.6 La clasificación de los bienes y servicios ofertados en un municipio turístico .....	18
2.1.7 El Sistema Argentino de Calidad Turística.....	20
2.1.8 El programa SIGO como política pública de calidad turística .....	22
2.1.9 San Antonio de Areco.....	23
2.2 ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO.....	28
Capítulo 3. Metodología .....	31
Capítulo 4. Resultados de la investigación.....	32
4.1 FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA SIGO .....	32
4.1.1 La formulación del programa y su objeto y campo de aplicación.....	32
4.1.2 Forma de implementación del programa SIGO .....	35
4.1.3 Metodología de evaluación de la conformidad en el marco del programa.....	40
4.2 RAZONES PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CALIDAD TURÍSTICA EN SAN ANTONIO DE ARECO .....	40
4.3 EXPECTATIVAS DEL EMPRESARIADO LOCAL DE SAN ANTONIO DE ARECO RESPECTO AL PROGRAMA SIGO .....	45
4.4 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA SIGO EN SAN ANTONIO DE ARECO .....	46
4.5 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL EMPRESARIADO LOCAL RESPECTO AL PROGRAMA SIGO.....	50
Capítulo 5. ....	53
Conclusiones.....	53
Anexos.....	60

# Índice de tablas

Tabla 1: Elementos de la política turística ..... 12  
Tabla 2: Evolución Histórica de la calidad ..... 29  
Tabla 3: Distribución de las sesiones de capacitación del SIGO ..... 37  
Tabla 4: Prestadores turísticos distinguidos con el SIGO en San Antonio de Areco ..... 43  
Tabla 5: Comparación entre expectativas del empresariado arequero y su percepción sobre los resultados obtenidos ..... 51

# Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Evolución del concepto de calidad.....	14
Ilustración 2: Niveles de exigencia del SACT.....	21
Ilustración 3: Implementaciones del SIGO hasta 2015.....	22
Ilustración 4: FODA De San Antonio de Areco desarrollado por la Dirección de Turismo en el año 2014.....	25
Ilustración 5: Cantidad de turistas en San Antonio de Areco desde 2013 a 2016.....	26
Ilustración 6: Países de origen de los visitantes de San Antonio de Areco.....	27
Ilustración 7: Distribución de visitantes de países europeos.....	27
Ilustración 8: Estructura del SIGO.....	34
Ilustración 9: Ciclo PHVA.....	39
Ilustración 10: Cadena de valor turística de San Antonio de Areco.....	42
Ilustración 11: Cantidad de prestadores turísticos de San Antonio de Areco.....	42
Ilustración 12: Distribución de prestadores de San Antonio de Areco.....	44
Ilustración 13: Grado de satisfacción del empresariado arequero en cuanto a los contenidos del programa.....	46
Ilustración 14: Grado de satisfacción del empresariado arequero en cuanto a los consultores.....	47
Ilustración 15: Grado de satisfacción del empresariado arequero en cuanto a resultados obtenidos.....	47
Ilustración 16: Beneficios obtenidos por parte de los prestadores distinguidos con el SIGO en San Antonio de Areco.....	48
Ilustración 17: Percepción global sobre la implementación del SIGO en San Antonio de Areco.....	50
Ilustración 18: Importancia de obtener placa de distinción del SIGO.....	51

## Agradecimientos

*Principalmente a mis padres que me dieron la oportunidad de estudiar lejos de casa, a mi hermana por ser mi sostén familiar en La Plata, a Mauro mi director por haberse comprometido desde un primer momento con mi investigación, a todas las personas que me ayudaron en la recolección de datos tanto funcionarios públicos como el empresariado de distinguidos de Areco, y a todos aquellos amigos y futuros colegas que estuvieron a mi lado durante esta etapa que se cierra.*

## Resumen

Esta investigación se centra en el estudio acerca de la implementación del programa de calidad turística “Sistema Inicial de Gestión Organizacional” (SIGO) en el partido de San Antonio de Areco, provincia de Buenos Aires. Se exponen los resultados obtenidos a partir del estudio empírico llevado a cabo en las empresas distinguidas por el Ministerio de Turismo de la Nación en dicho programa. El objetivo principal se concentró en indagar acerca de las razones por las cuales dichos establecimientos de San Antonio de Areco decidieron adherir a dicho programa e implementarlo, así como también investigar sus percepciones sobre la capacidad del mismo para impulsar mejoras de calidad turística en sus establecimientos.

## Abstract

This study is focused on the implementation of the “*Sistema Inicial de Gestión Organizacional*” (SIGO) (“*First Management System*”) programme in San Antonio de Areco, province of Buenos Aires. Results are presented by means of an empirical study carried out on enterprises positively classified at this programme by the National Ministry of Tourism. The main objective is not only to state the reasons why those enterprises in San Antonio de Areco have decided to adhere to and to implement this programme; but also to get to know their perceptions about its capacity to promote improvements on the tourist quality of their enterprises.

# Introducción

El fortalecimiento de la oferta y la mejora de la competitividad de los destinos turísticos constituyen objetivos de carácter permanente en la formulación, implementación y evaluación de políticas turísticas por parte de los diferentes niveles del Estado. Es así que la Ley Nacional de Turismo 25.997 toma a la calidad como uno de los principios rectores de la actividad turística, buscando incrementar permanentemente el grado de satisfacción de la demanda y la eficacia de los diferentes prestadores de servicios turísticos (así como de las empresas que elaboran bienes para consumo turístico). En este sentido, desde el Estado Nacional se diseñaron diferentes instrumentos técnicos tendientes al cumplimiento de los fines señalados, entre los cuales se encuentra el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT). Este último contiene una serie de programas con diferentes objetivos y campos de aplicación, siendo el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) uno de los que tuvo mayor difusión territorial y aplicabilidad en el país. El SIGO en tanto propuesta metodológica, puede ser adaptada a las diferentes realidades de cada destino, buscando promover la cultura de la calidad y la mejora continua en todos los actores que forman parte de la cadena de valor del sector turístico<sup>1</sup>.

En la provincia de Buenos Aires, el mencionado programa SIGO fue implementado en municipios con diferente perfil turístico, tanto costeros como mediterráneos, en destinos emergentes o consolidados. Dentro de los destinos con producto consolidado de características rurales y culturales, se observa el caso del Partido de San Antonio de Areco, el cual será objeto de estudio de la presente investigación. Dicho Distrito se compone de una ciudad cabecera homónima y de las pequeñas localidades rurales de Villa Lía, Duggan y Vagues.

No obstante, la carencia de estudios oficiales ligados a la evaluación de la eficacia de los diferentes programas del SACT dificulta la revisión de su estructura documental y su metodología de implementación; así como el análisis del impacto real de los procesos de implementación de los mismos. Por lo cual se entiende que encarar una investigación en este sentido facilitaría la obtención de datos útiles para procesos de rediseño de diferentes herramientas incluidas dentro del SACT, centrándose durante esta investigación en el SIGO.

La presente investigación fue desarrollada durante el periodo comprendido entre los meses de diciembre del 2016 y agosto del 2017, en la cual se propuso indagar en las razones ligadas a la decisión de diferentes empresas turísticas ubicadas en el distrito de adherir voluntariamente al programa SIGO, a efectos de llevar adelante la implementación del mismo y someterse posteriormente a una evaluación de la conformidad por parte del Ministerio de Turismo de la Nación (Mintur). Se identificaron 19 establecimientos distinguidos oficialmente dentro de la jurisdicción, de diferente tipo, tamaño y características. Se observan en este sentido, empresas dedicadas al alojamiento, la gastronomía, a la intermediación de viajes, comercios, un museo y un establecimiento rural recreativo<sup>2</sup>. Además, la investigación se centra en observar el grado de relevancia percibido por la oferta turística respecto a la obtención de la distinción del programa SIGO por parte del Mintur. La finalidad última del presente trabajo consiste en examinar el grado de eficacia del SIGO para incidir en la mejora de la calidad de un destino turístico con las características de San Antonio de Areco; a efectos de verificar si quiénes lo aplicaron entienden que es capaz de ordenar los procesos de una pyme, incrementar de la satisfacción del cliente y favorecer el posicionamiento de la oferta turística.

---

<sup>1</sup> <http://www.turismo.gov.ar/calidad>

<sup>2</sup> Los datos fueron provistos por Oscar Bustos, coordinador del programa SIGO en la Subsecretaría de Calidad Turística de la Nación.

# Capítulo 1. Objetivos y Fundamentación

## 1.1 OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Indagar sobre las razones por las cuales los dueños de los establecimientos del partido de San Antonio de Areco distinguidos según programa SIGO por el Ministerio de Turismo de la Nación decidieron adherir a dicho programa e implementarlo, así como también en sus percepciones sobre la capacidad de dicho programa para impulsar mejoras de calidad de sus prestaciones turísticas.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar la metodología mediante la cual se formuló SIGO; como así también el procedimiento mediante el cual se implementa y se evalúa.
- Observar las razones que influyen en la decisión del empresariado de Areco para adherir a la implementación del SIGO.
- Indagar en los resultados obtenidos por parte de quiénes implementaron el programa SIGO.

## 1.2 FUNDAMENTACIÓN

El sector turístico atraviesa un contexto de cambios, con viajeros más experimentados e independientes. Esta situación ha planteado una demanda de bienes y servicios de mayor calidad y flexibilidad (González y Mendieta, 2009). Al respecto, la Organización Mundial del turismo (OMT, 1998) explica que la nueva era del turismo se caracteriza por una mayor competencia entre empresas y destinos turísticos, con una demanda más exigente, informada y experimentada, con nuevas motivaciones y necesidades. En la misma línea, Gonzalez-Soria y Moreno de la Santa (2004) concuerdan en que existen 4 factores que caracterizan a esta nueva demanda:

- Nuevas inquietudes relacionadas a nuevas necesidades sociales, económicas y culturales propias de la evolución,
- Nuevas motivaciones,
- Viajes hechos a medida de cada persona, y
- La sustitución del concepto de precio en niveles absolutos a una relación de precio y calidad.

En este sentido, en esta nueva era del turismo, puede observarse una mayor heterogeneidad en el perfil de la demanda. Es así que para Díaz (2015), en el mercado se observa un mayor número de personas que experimentan el turismo como jubilados, discapacitados, personas con mayor experiencia en viajes y exigentes que buscan conocer otros destinos. Por otro lado, se presentan períodos vacacionales de menor duración aunque con mayor frecuencia de viajes por parte de los turistas, lo cual podría incidir positivamente en las estrategias de ruptura de la estacionalidad<sup>3</sup>.

Como es posible observar en un anterior Plan Nacional de Calidad Turística (2008), los sistemas de gestión de calidad son considerados desde entonces como valiosas herramientas para afrontar a una demanda turística con mayor grado de exigencia y también, para llegar a un mejor posicionamiento de los destinos. Con la implementación del programa SIGO, el objetivo fue direccionar la planificación, así como mejorar los procesos y los aspectos básicos de operación en las empresas.

Tal como se mencionó en la introducción del presente trabajo, en la Ley Nacional de Turismo se establecen los principios mediante los cuales se formulan e implementan programas, políticas e iniciativas en materia de turismo, explicitándose que “es prioridad optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional” (Ley N° 25.997, 2005, art.2). Además, desde la Secretaria de Turismo de la provincia hay un consenso en que la calidad es fundamental para el desarrollo de los destinos, el éxito empresario, y la tracción de turistas<sup>4</sup>. En función de esto, el Estado Nacional decidió utilizar como estrategia el diseño del Sistema Argentino de Calidad Turística, el cual contiene diferentes programas e instrumentos técnicos para fortalecer la oferta turística nacional. No obstante, dichos programas no se encuentran totalmente posicionados en el sector turístico como herramientas válidas para la mejora de la competitividad, observándose desconocimiento de sus fines y sus mecanismos de implementación no sólo por parte del empresariado, sino también (y fundamentalmente) por la demanda turística.

Por otra parte, es de vital importancia realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos propuestos por el SIGO ya que la implementación de este tipo de programas conlleva un proceso y utilización de recursos provistos por el Estado de tipo económicos, humanos, de infraestructura, de costos de traslados, de honorarios y de viáticos de los consultores. Adicionalmente, surge el interés por verificar, específicamente, la eficacia que tuvo la herramienta objeto de estudio en el partido de San Antonio de Areco, el cual es representativo de un tipo de producto como el turismo rural posicionado no sólo en el mercado nacional, sino también en el internacional. En esta línea, la municipalidad de San Antonio de Areco expresa en su Plan Estratégico Turístico (2014-2016) su búsqueda en “trabajar con calidad de excelencia en cada proceso” de la actividad turística, por lo que resulta relevante observar la contribución relativa del programa SIGO en este sentido. Especialmente, cuando en el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del destino, realizado por la Dirección de Turismo de Areco, se expone como debilidad la “falta de calidad en muchos servicios”<sup>5</sup>.

García Puente (citado en Zampelunghe, 2016) sostiene la necesidad de focalizar las agendas institucionales en la fase de evaluación de las políticas públicas como clave, ya que cierra el ciclo de las mismas y puede retroalimentar el proceso. Además, produce

---

<sup>3</sup> Notas de clases, Díaz (2015). Para el caso de la provincia de Buenos Aires, véase lo expuesto por el Subsecretario de Turismo de la misma: <http://www.puntal.com.ar/v2/article.php?id=110460>.

<sup>4</sup> Entrevista con Nicolás Russo, Director Provincial de Desarrollo de Calidad y Servicios de Turismo de la provincia de Buenos Aires.

<sup>5</sup> Municipalidad de San Antonio de Areco (2014). “Plan Estratégico Turístico”.

información para orientar los nuevos procesos de decisión, introduciendo modificaciones o la sucesión de la misma por una más adecuada.

En consecuencia, el tema propuesto constituye un aporte teórico al campo del turismo en tres sentidos. En principio, promoviendo el conocimiento de una de las herramientas de calidad turística enmarcadas en el SACT, el SIGO. Por otro lado, evaluando el grado de eficacia y vigencia de las estrategias y programas actuales para lograr los fines anteriores, tomando como evidencias para el análisis, la percepción de los diferentes actores implicados en la implementación del programa en San Antonio de Areco. Finalmente, favoreciendo procesos de revisión de las políticas turísticas en materia de mejora de calidad turística a nivel nacional, particularmente en un contexto donde la Subsecretaría de Calidad Turística de la Nación se encuentra en proceso de rediseño del SACT.

# Capítulo 2. Fundamentos teóricos

## 2.1 ENMARQUE TEÓRICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 2.1.1 Las políticas públicas y la calidad turística

Esta tesis se centra en la interrelación del campo conceptual de políticas públicas y la calidad aplicada al sector turístico. Argentina posee un sistema político representativo, republicano y federal, con un régimen democrático y un gobierno de tipo presidencialista<sup>6</sup>. En la organización federal del gobierno argentino, cada una de las unidades federadas (provincias) responden a una unidad mayor (Estado) ubicado por encima de las mismas en la escala jerárquica de poder, existiendo como dice Casanova Ferro (2011) tres grados de competencia territorial: Nacional, Provincial y Municipal con subordinación, coordinación y participación entre ellas.

En nuestro país, dos grandes indicadores colocaron al turismo como una política de Estado: la promulgación en el año 2005 de la Ley Nacional de Turismo (25.997) y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) en sus diferentes ediciones<sup>7</sup>. Ambos documentos consideran a la calidad como un factor importante en el desarrollo del turismo en el país, como principio rector y como una de las ideas fuerza respectivamente. Al respecto, el objetivo del PFETS (2011) fue el de “constituirse en el proceso orientador y articulador de actuaciones que, en forma sinérgica, reafirme voluntades optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina” (p.18).

Alejandro Villar (2009), entiende a las políticas públicas como las respuestas proporcionadas por el Estado frente a las demandas o problemas de la sociedad. Además, el autor destaca tres funciones del Estado:

1. La función de *planificador*, relacionado a la planificación urbana, territorial y uso del suelo para la actividad turística.
2. La función de *Regulador* en cuestiones sanitarias, migratorias, aduaneras y de habilitaciones.
3. La función de *Impulsor*, con la promoción de la actividad y el desarrollo de la infraestructura, las obras de comunicaciones y de suministro de energía y agua.

---

<sup>6</sup> <http://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>

<sup>7</sup> El PFETS citado no se encuentra actualmente vigente (agosto 2017), dado que fue el instrumento de planificación turística del gobierno anterior.

Díaz (2013) entiende a las políticas públicas como la deliberación de un conjunto de autoridades partes de un sector de la economía destinada a la obtención de fines y objetivos específicos mediante la utilización de determinados instrumentos que pueden ser:

- **Organizativos:**
  - **Planes Generales:** son aquellos instrumentos dirigidos a todo el sector turístico conllevando la utilización de diferentes instrumentos para la consecución de diferentes objetivos.
  - **Programas:** acciones que diseña el gobierno para producir un efecto en algún subsector específico del sector turístico, algún producto, en algún perfil de turistas, en algún destino concreto o en alguna cuestión específica como ejemplo la calidad.
- **Normativos:** son el marco jurídico del total del sector de una actividad, de un subsector o de algún componente de la actividad.
- **Financieros:** son el apoyo financiero del sector público hacia el sector privado de la actividad turística.
- **Comunicacionales:** son los instrumentos utilizados para dar a conocer la actividad turística entre la sociedad y los profesionales del área.

Siguiendo las ideas de Díaz, la actividad turística es compleja por los efectos que produce sobre otros sectores de la economía. Esta multisectorialidad es una de las particularidades de la política turística, y al considerar su carácter multidisciplinario, es correcto entenderla como independiente de otras políticas en la gestión de un gobierno (García y Lavalle, 2012). Ambos autores plantean a la política turística como una política pública, de carácter sectorial con las siguientes características:

a) *Interdisciplinaria*, porque para su abordaje y comprensión es necesaria la concurrencia de distintas disciplinas.

b) *Intersectorial*, ya que la cadena de valor del sector no está comprendida en un sector de la economía, sino en varios, y consiguientemente una política turística requiere de varias áreas de gobierno.

En la siguiente tabla se puede observar según García y Lavalle los elementos que intervienen en una política turística:

Tabla 1: Elementos de la política turística

ACTORES	ADMINISTRACIONES DE TURISMO (NACIONAL, PROVINCIAL Y MUNICIPAL)
<b>NIVELES DE ACTUACIÓN</b>	PLANO INTERNO (DIVISIÓN DE PODERES JUDICIAL, EJECUTIVO Y LEGISLATIVO) PLANO EXTERNO (ACUERDOS BILATERALES, REGIONALES O MULTILATERALES)
<b>HERRAMIENTAS</b>	PLANES NACIONALES (DE TURISMO, DE MARKETING POR EJEMPLO)

Fuente: García y Lavalle (2012)

Díaz (2015) menciona los siguientes fundamentos de la política turística:

- Participativa en lo político: exige la participación de los sectores público y privado en conjunto.
- Equitativa en lo social: la comunidad receptiva tiene que involucrarse en la actividad turística obteniendo un beneficio por ello.
- Competitiva en lo económico: buscando la rentabilidad de los empresarios.
- Articulada en lo regional y,
- Sustentable en lo ambiental: dado que los recursos son la materia prima del turismo.

## 2.1.2 Calidad y sus significados

Al hablar de calidad, se debe distinguir entre la calidad de un producto físico y la propia de un servicio, ya que éste último presenta características propias como menciona Weil (2003): intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad. Barcos (2009) añade además, la temporalidad y el carácter perecedero del servicio turístico. La calidad puede ser objetiva, pudiendo medirse bajo estándares previamente establecidos, o puede ser percibida, según el juicio que realiza cada usuario del servicio recibido, influyendo en éste sus percepciones y necesidades (Lefrou, 2010). En este sentido, la percepción en palabras de Acerenza (2009), es un mecanismo mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información recibida. Boullón (citado en Lefrou, 2010) establece las “tres caras de la calidad” como el resultado de la mezcla de tres componentes básicos que participan en la percepción de los consumidores acerca de la calidad de los servicios turísticos. Estas tres caras son:

- a) El *componente humano*, aquellos que participan en la prestación del servicio.
- b) El *componente físico*, es decir el lugar físico donde se prestan los servicios. Y,
- c) El *componente ambiental*, aquel clima que forman aquellos usuarios del lugar.

Siguiendo la línea de Lefrou, la OMT (1998), menciona dos dimensiones de la calidad: obligatoria y atractiva. La primera dimensión hace referencia a los aspectos que el cliente espera que estén presentes en la prestación del servicio, caso contrario, queda insatisfecho. Y la dimensión atractiva, son aspectos que van más allá de lo esperado y en caso de no presentarse, no producen insatisfacción en la prestación del servicio. Por su parte, para Boullón (citado en Coto, 2008), “la palabra calidad proviene del latín *qualitatem* que significa atributo o propiedad que ayuda a distinguir entre sus semejantes a las personas, bienes o servicios” (p.34). En línea con lo anterior, Hessling y Wagner (2011) entienden a la calidad como una herramienta de trabajo con la que se cumplen las promesas hechas a los clientes y ambos autores expresan que “los servicios turísticos tienen que ser esclavos de sus promesas y responsables de su incumplimiento” (p.112).

A nivel global, la definición de calidad citada por la Organización Internacional de Estandarización (ISO)<sup>8</sup> es la más difundida en la elaboración de documentos y programas de calidad como el SIGO, estudiado en la presente tesis. En este sentido, la ISO 9000 la define como el “grado en que un conjunto de características<sup>9</sup> inherentes de un objeto cumple con los requisitos” (p.19). Es importante destacar que, “una característica asignada a un objeto (por ejemplo, el precio) no es una característica de la calidad de ese objeto” (ISO

---

<sup>8</sup> Normas de carácter voluntario, con la finalidad de homogeneizar estándares y guiar de gestión para cualquier tipo de organización.

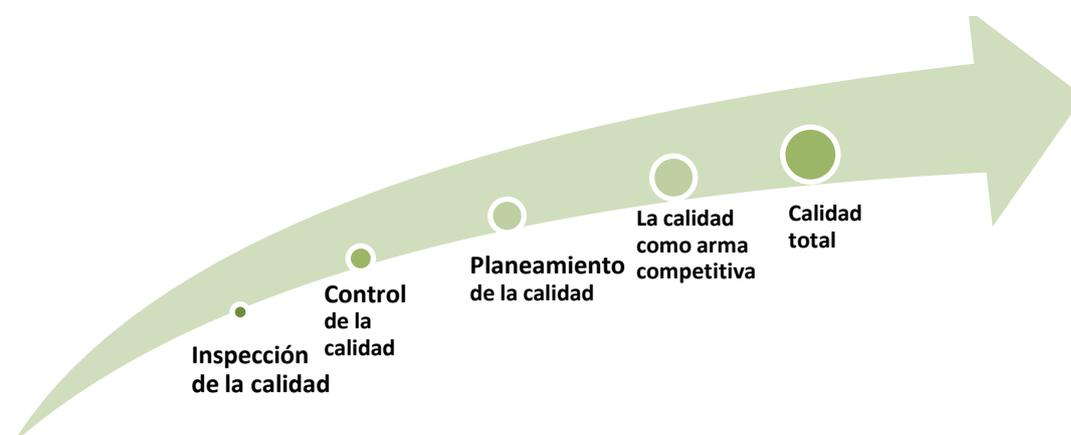
<sup>9</sup> Rasgos que diferencian a un objeto (ISO 9000:2015 3.10.1).

9000, 2015, p.28). Esto queda reflejado también en las ideas de Boullón (citado en Coto, 2008, p.40) quien expresa que “la calidad no es un lujo, sino que es el resultado de la respuesta adecuada a las necesidades y gustos del consumidor, por más humilde que fuera el servicio”. Así, Ávila Bercial y Barrado Timón asumen que:

*“Construir un producto de calidad no significa construir un turismo caro, sino partir de una nueva forma de organizar los servicios en el cual prima, ante todo, la satisfacción del cliente y la adecuación de lo ofrecido a sus necesidades y expectativas, con el fin de obtener y mantener una posición competitiva en el mercado”* (Ávila Bercial y Barrado Timón, 2005, p.29).

En cuanto al concepto de calidad de las organizaciones, se distinguen 5 etapas en su desarrollo: una primera etapa caracterizada por la *inspección* de la misma, separando los productos defectuosos. La segunda etapa con el *control de la calidad*, inspeccionando no solo los productos defectuosos sino todo el proceso. La tercera etapa del *planeamiento* de la calidad, donde aparecen algunas herramientas como los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) o programas. Una cuarta etapa enfocada en conocer las necesidades y expectativas de los clientes y conceptualizando a la calidad como un *arma* para competir. Y una quinta etapa conocida como servicio de *calidad total* con un enfoque organizacional global (Joubert, 2015). En este aspecto, Powell y Kaynak (citado en Fraiz Brea, Álvarez García y Del Río Rama, 2011, p.41) expresan que “la gestión de la calidad total es un enfoque para la mejora continua de cada uno de los aspectos del negocio. Passalaqua y Treuer (2011) coinciden en que la “mejora continua” se sustenta por el compromiso e involucramiento de la alta dirección y los responsables de todos los niveles, integrando el proceso de mejora continua con los objetivos de la organización. La gestión de la calidad total utilizó una concepción global del negocio, involucrando a todos sus miembros en el camino hacia la mejora continua (Lupiano, 2011, p.6). En esta misma línea, Camisón (citado en Castellucci, 2009) resume a la evolución del concepto de calidad en tres enfoques: el técnico orientado al producto y el proceso, el humano orientado al cliente interno y externo, y el enfoque estratégico con los SGC.

Ilustración 1: Evolución del concepto de calidad



Fuente: elaboración propia basado en Joubert (2015).

En síntesis, la calidad es relativa, y varía de consumidor en consumidor. Conocer los requisitos que estos tienen contribuye a la elección de la política y objetivos de calidad y especificaciones para diseñar los productos y servicios que serán ofrecidos (Joubert, 2015).

### 2.1.3 Mejora de la calidad

Al plantearse como uno de los objetivos de esta investigación, conocer las percepciones del empresariado arequero distinguido con el SIGO sobre la capacidad del mismo para impulsar mejoras en la calidad de la prestación de sus productos/servicios, resulta conveniente enmarcar lo que se entenderá como “mejora de la calidad”. Ésta es definida por la ISO 9000 como la "parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos"<sup>10</sup>, éstos pueden estar relacionados con la eficacia, eficiencia o la trazabilidad. Barcos (2009) entiende a la eficacia como la capacidad o posibilidad de alcanzar resultados y a la eficiencia como la obtención del máximo con la mínima utilización de recursos, energía y tiempo. Por otro lado, la trazabilidad es definida como la “capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto”<sup>11</sup>, es decir, es la posibilidad que existe de reconstruir mediante registros u otras evidencias, la forma en la cual se presentó un servicio en un momento determinado.

### 2.1.4 Los sistemas de gestión de la calidad en turismo

Un sistema es un "conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan"<sup>12</sup>. Gestionar es llevar a cabo "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización"<sup>13</sup> y, por lo tanto gestión de la calidad es la "gestión con respecto a la calidad"<sup>14</sup>. Es decir, las actividades que se llevan a cabo en una organización de manera coordinada para dirigirla y controlarla en materia de la adecuación de los servicios prestados con la satisfacción de necesidades definiéndose ésta por Pérez Aramburú (2010) como “el resultante entre la prestación del servicio y el servicio esperado” (p.38). Según Thompson (2005) la satisfacción del cliente se conforma por tres elementos: el rendimiento percibido (el resultado obtenido de la prestación del servicio), las expectativas y los niveles de satisfacción, pudiendo estos ser insatisfacción, satisfacción o complacencia. Además, el autor explica que la satisfacción del cliente conlleva la obtención de tres beneficios:

- Lealtad del cliente.
- Promoción gratuita.
- Participación en el mercado.

Como se menciona en la ISO 9000 (2015), la gestión de la calidad repercute sobre la fidelidad del cliente, la recomendación de la organización a otros potenciales consumidores, el uso eficaz y eficiente de los recursos generando así la confianza de las partes interesadas, y la motivación del personal orientando sus acciones al logro de los objetivos organizacionales. “Un sistema de calidad es el conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad” (Casanueva Rocha, García del Junco y Caro González 2009, p.356). Para la ISO 9000 (2015) “un SGC formal proporciona un marco de referencia para planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y mejorar el desempeño de las actividades

---

<sup>10</sup> ISO 9000:2015,3.3.8

<sup>11</sup> ISO 9000:2015,3.6.13

<sup>12</sup> ISO 9000:2015, 3.5.1

<sup>13</sup> ISO 9000:2015, 3.3.3

<sup>14</sup> ISO 9000:2015, 3.3.4

de gestión de calidad"<sup>15</sup>. Un SGC no es un sistema estático sino, un sistema que evoluciona en función de los cambios que presenta la organización, con lo cual debe ser flexible y adaptable. Lo importante de entender cómo funciona un sistema tiene que ver con las interacciones e interdependencia que se produce entre los elementos constituyentes del mismo, y la de éstos con el ambiente en el que están insertos (Díaz, 2013). La OMT (1998) al respecto del dinamismo de los SGC entiende que "la calidad es dinámica por definición, en tanto que los gustos, necesidades, deseos y expectativas de los clientes cambian permanentemente. Por tanto, el Sistema de gestión de la Calidad Total en turismo debe ser dinámico, actuando como un ciclo" (p.356).

Los siguientes 7 principios de gestión de calidad son la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la ISO 9000:2015.

1. *Enfoque al cliente*, comprendiendo sus necesidades y superando sus expectativas.
2. *Liderazgo*, buscando que todo el personal se involucre en el logro de objetivos organizacionales.
3. *Participación del personal* para que se beneficie la organización.
4. *Enfoque basado en procesos*.
5. *Mejora continua*
6. *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*.
7. *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*.

Para Casanueva Rocha et al. (2000), la teoría general de sistemas es una herramienta utilizada para estudiar la complejidad de las organizaciones. La importancia de esta herramienta radica en que el enfoque sistémico toma en consideración la relación existente entre los elementos componentes del sistema y además se concibe a la organización como un todo.

Según Rojas Vásquez (citado en Joubert, 2015) los requisitos generales de cualquier sistema son:

- *Responsabilidad de la alta dirección de la organización*: los directivos de una organización deben estar comprometidos en la decisión de implementar un sistema de gestión y comunicarlo a todos los que trabajan en la organización para que se cumplan los objetivos de calidad que se propongan.
- *Gestión de recursos*: se deben organizar los recursos que serán empleados como así también proporcionarlos para tal fin.
- *La realización del producto o prestación del servicio y la medición*: la organización debe planificar los procesos que se llevaran a cabo para lograr los objetivos propuestos estableciendo los requisitos y necesidades de los clientes para diseñar el producto o servicio.
- *Análisis y mejora*: se debe incluir el seguimiento del sistema de gestión de manera que este sea efectivo.

---

<sup>15</sup> ISO 9000:2015, 2.4.2

El mismo autor, señala que algunas de las ventajas que se obtienen a partir de llevar a cabo un sistema de gestión:

- Acciones encaminadas hacia el logro de los objetivos establecidos y conocidos por todos los que forman parte de la organización.
- Mayor eficacia y eficiencia.
- Mayor comunicación entre las partes de la organización.
- Fortalecimiento de la imagen de la empresa y mayor participación en el mercado a raíz de la mejor percepción de los clientes sobre la misma.

En Bonelli, Rosolen, Ballart, Lopez, Lacoste, Fiocchi y Porticella, (2006) se establecen las siguientes etapas para desarrollar e implementar un SGC:

- Determinar necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas.
- Establecer la política y objetivos de calidad.
- Determinar procesos y responsabilidades para el logro de los objetivos de calidad.
- Determinar procesos y recursos necesarios para lograr los objetivos referidos a la calidad.
- Establecer métodos para medir eficiencia y eficacia de cada proceso.
- Aplicar las medidas del punto anterior.
- Determinar medios para prevenir no conformidades y eliminarlos.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

Las empresas que adoptan un SGC “se proponen constantemente la mejora de sus procesos, productos y servicios, estimulando el aprendizaje continuo de todo el personal” (Joubert, 2015, p.15). En este sentido, la ISO 9001:2015<sup>16</sup>, entiende a los procesos como las actividades que gestiona una organización con el fin de transformar los elementos de entrada en elementos de salida.

### 2.1.5 Motivaciones ligadas a la implementación de programas de calidad turística

Como en este trabajo se indaga en las razones por las cuales diferentes empresarios de un destino turístico decidieron adherir e implementar un programa de calidad, es importante enmarcar conceptualmente la idea de motivación. Esta es entendida como “toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares que determinan el comportamiento de una persona” (Casanueva Rocha et al., 2000, p.216). En el Glosario Técnico del Consejo Federal de Turismo (2005) la motivación es definida como la “predisposición de una persona o grupo de personas, para actuar de una determinada manera” (p.6). En la investigación realizada por Joubert (2015), se observó que las empresas que implementan SGC tienen motivaciones tanto internas como externas. Entre las motivaciones internas se presentan:

- La mejora de la calidad del producto o servicio,
- El logro de los objetivos organizacionales,
- La reducción de costos,

---

<sup>16</sup>Norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, pudiendo ser utilizadas para una aplicación interna, para procesos de certificación o para fines contractuales, centrándose en la eficacia del SGC para la satisfacción de los requisitos de clientes.

- La utilización de la calidad como herramienta de promoción y,
- La mejora de la satisfacción de quienes trabajan en la empresa.

Entre los motivos externos se encuentra:

- La promoción de la imagen de la empresa,
- La participación de la competencia en SGC y,
- El aumento de la cuota de mercado.

Al respecto de las motivaciones, Neumayer y Perkinis expresan que:

*“Existen, a grandes rasgos, dos grupos de motivaciones que llevan a las empresas a implantar normas y certificaciones: por un lado, los motivos internos relacionados con la eficiencia, es decir con la mejora del desempeño, la productividad y la rentabilidad; y, por otro lado, los motivos externos o institucionales, relacionados con la presión social que ejercen diversos actores para que se adopten estas prácticas de gestión de empresas”* (Neumayer y Perkinis citado en Fraiz Brea et.al. p.46).

La ISO 9001 (2015) establece que el diseño e implementación de un SGC está influenciado por cambios en el entorno de la organización, nuevas necesidades, objetivos propios, productos o servicios que brindan, procesos utilizados, el tamaño y la estructura de la organización. Al respecto, “el contexto en el que trabaja una organización actualmente se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados y la aparición del conocimiento como un recurso principal”<sup>17</sup>.

### 2.1.6 La clasificación de los bienes y servicios ofertados en un municipio turístico

Furió Blasco (citado en Lefrou, 2010), afirma que en el producto turístico no participa un solo sector de la economía sino que en el mismo confluyen distintos sectores. Así, el turismo es una actividad transversal y todos los actores involucrados deben trabajar en conjunto, tanto del sector público como del sector privado. “Esta transversalidad significa que genera impacto en campos como la cultura, la economía, el ambiente social y natural en el que está inserto, por lo que su desarrollo, sin una adecuada planificación, puede generar graves problemas” (Alvez, 2013, p.3).

Los bienes son los elementos tangibles que obtiene una organización como resultado de un proceso de transformación de elementos de entrada en elementos de salida (ISO 9000, 2015). El producto turístico posee un nivel global, a nivel destino, y un nivel específico, desde el punto de vista empresarial del destino (Altés Machín, 1993). La OMT (1998) define al producto turístico como “el conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores” (p.308). Por otro lado para Lefrou (2010) el producto turístico es el resultado de la suma de atractivos, facilidades y accesos ya que si no existen turistas que consuman los productos turísticos, se habla así de recursos, susceptibles de ser usados. “Los recursos turísticos son la base sobre la que se desarrolla la actividad turística. Son aquellos atractivos que, en el contexto de un destino, pueden generar un interés entre el público, determinar la elección y motivar el desplazamiento o la visita” (Altés Machín, 1993, p.33).

---

<sup>17</sup> ISO 9000:2015, 2.1

Se distinguen tres grupos de recursos turísticos:

- a) *Relacionados con la naturaleza*. Aquellos ligados al agua, tierra y su ecosistema.
- b) *Relacionados con la historia*. Vestigios históricos y patrimonio cultural.
- c) *Relacionados con la cultura viva*. Son las diferentes manifestaciones propias de un modelo cultural como tradiciones, gastronomía, folclore, manifestaciones técnicas, artísticas y culturales contemporáneas, fiestas y celebraciones, etc.

Las instalaciones y equipamientos son las facilidades que sustentan a los atractivos permitiendo así, según García y Lavalle (2012) la explotación del recurso turístico, haciendo posible que el visitante disfrute del atractivo y cubra sus necesidades básicas en el destino.

El tercer componente son los accesos, es decir los medios de transporte utilizados para llegar a destino y para que los atractivos y facilidades puedan ser aprovechados por los turistas. En el partido de Areco, aproximadamente un 80% de los visitantes utilizan como medio de transporte el auto y el 20% restante utiliza los colectivos<sup>18</sup>.

Por otro lado, al hablar de servicios se toma la definición aportada por la ISO 9000 (2015), para la cual un servicio es la “salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente”<sup>19</sup>. Barcos (2009), introduce el concepto de *servucción* como aquel “mecanismo mediante el cual se lleva a cabo la prestación del servicio”, y el mismo es compuesto por los siguientes elementos:

- o El *cliente* que es quien consume el servicio y hacia quién va dirigido el mismo.
- o El *soporte físico*, que es el material tangible involucrado en la prestación del servicio.
- o *El Personal*, son aquellos que están en contacto directo con el cliente. El aspecto tangible de los servicios puede ser transmitido a través del personal de contacto como así también el soporte físico.
- o El *servicio*, objetivo y resultado del sistema.

---

<sup>18</sup> Dirección de turismo de San Antonio de Areco (2017).

<sup>19</sup> ISO 9000:2015, 3.7.7

## 2.1.7 El Sistema Argentino de Calidad Turística

La Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística (DNGCT) creada en el año 2003 por la entonces secretaria de turismo, junto la colaboración de la Cámara Argentina de Turismo (CAT), el Consejo Federal de Turismo (CFT) y el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM)<sup>20</sup> presentó en mediados del año 2007 el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) (Anbinder, 2012). El SACT ha sido aprobado el 21 de octubre de 2008 por resolución S.T N° 1624 (Resolución 66, 2010). En cuanto a los objetivos específicos del SACT se destaca el de “desarrollar la competitividad del sistema turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental” (Alvez, 2013, p.6).

El SACT se trata de un modelo de gestión formulado y administrado por la actual subsecretaría de calidad turística y está integrado por un conjunto de herramientas operativas creadas para la promoción de la calidad en las prestaciones turísticas del país, el cuidado medioambiental, la mejora continua de los actores que forman parte de la cadena de valor del turismo y el desarrollo de la competitividad del país a través de estándares internacionales de calidad preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental. Las etapas de implementación del mismo son<sup>21</sup>:

1. Pre-lanzamiento, generando el involucramiento de las partes que forman parte del sistema turístico donde serán implementadas.
2. Lanzamiento,
3. Desarrollo
4. Evaluación, realizando la validación de la implementación para obtener en la próxima etapa el distintivo.
5. Distinción.
6. Promoción

El SACT tiene consolidación y un alto grado de madurez. Esto queda plasmado en que todas las jurisdicciones de la provincia de buenos aires adhirieron voluntariamente al SACT y además hubo una cooperación con países vecinos para la exportación de programas de calidad, “con el fin de incrementar la competitividad regional”. De esta manera el SIGO ha sido exportado a Uruguay (Colonia del Sacramento, año 2013, con 14 organizaciones distinguidas), Paraguay (en Asunción, año 2011, con 11 organizaciones distinguidas) y Ecuador (en Mindo, año 2014, con 38 organizaciones distinguidas)<sup>22</sup>.

La competitividad se entiende como “la capacidad de obtener beneficios y de mantenerlos en circunstancias cambiantes” (Cámara Argentina de Turismo y Fundación Premio Nacional a la calidad, 2005, p.4). La competitividad de todas las empresas que forman parte de la cadena de valor del turismo contribuye en gran medida al logro de la competitividad de los destinos turísticos. Para Joubert (2015) las ventajas competitivas están relacionadas con la habilidad que tiene un destino de utilizar eficientemente sus recursos sumando valor en el largo plazo. En términos de competitividad de destinos, Sanchez y Fajardo sostienen que:

*“Un destino turístico que convenza a sus habitantes de la posibilidad de explotar económicamente sus recursos, que entienda tanto sus fortalezas como sus debilidades, que desarrolle una política de marketing adecuada y la aplique*

---

<sup>20</sup> Instituto Argentino de normalización. Asociación civil sin fines de lucro constituida en 1935.

<sup>21</sup> Explicativo SACT por Mauricio Alvez.

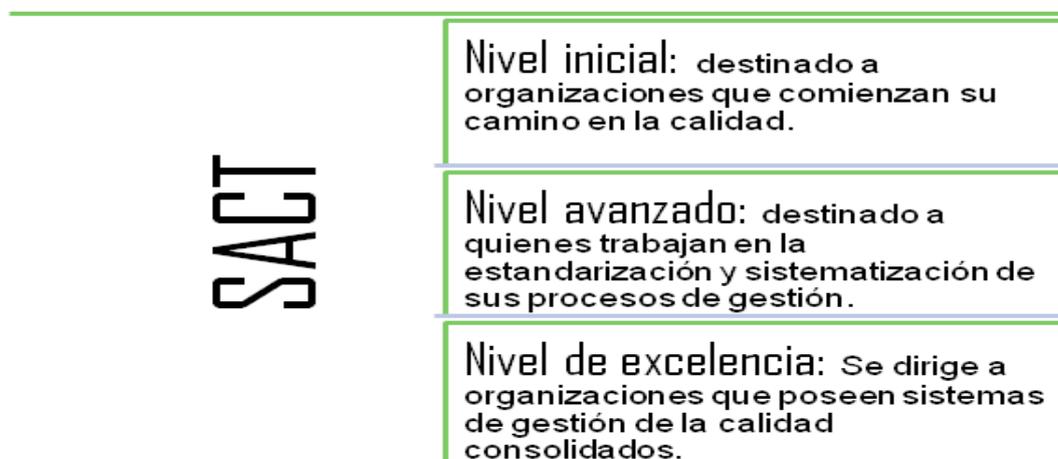
<sup>22</sup> <http://www.turismo.gov.ar/calidad>

*correctamente, llegará a ser más competitivo que otro destino que no se haya planteado el papel que el turismo juega en su desarrollo económico y social” (Sánchez y Fajardo citado en Joubert, 2015, p.49).*

Como mencionan Hessling y Wagner (2011) “ser competitivo es tener la capacidad para responder en forma eficaz y eficiente a las necesidades de nuestros clientes. Y una de las variables que nos permite ser competitivos es la calidad” (p.111). Competitividad es “tener la capacidad para gestionar de manera eficiente los recursos disponibles, desarrollar estrategias y crear una oferta de productos turísticos atractiva para una cuota específica de mercado” (Díaz, 2013, p.98).

Las diferentes herramientas del SACT tienen tres niveles de exigencia (inicial, avanzado y de excelencia) y tres tipos de beneficiarios: destinos, sectores y productos. Los destinos son las zonas geográficas que con atractivos naturales o culturales son capaces de atraer turistas y generar su desplazamiento. Los sectores son agrupaciones por actividad y que comparten características comunes. Y, los productos “son aquellos conformados por un conjunto de atributos, valores, símbolos y/o contenidos susceptibles de ser puestos en mercado para satisfacer una experiencia o vivencia deseada por el cliente” (Anbinder, 2012, p.23).

Ilustración 2: Niveles de exigencia del SACT



Fuente: Elaboración propia con información de la web de la subsecretaría de calidad turística de Argentina.

En el marco de la calidad turística, debemos considerar además del SACT, al Sistema Nacional de normas calidad y certificación (SNNCC), el cual provee herramientas para cumplir con los mismos objetivos que plantea el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO). Dentro del SACT, no solo se formulan e implementan herramientas como el SIGO sino que también se ordenan otras como las normas técnicas. Con lo cual podríamos decir que tanto el SACT como el SNNCC están entrelazados. Este último se vincula con el turismo porque existen normas IRAM para turismo<sup>23</sup> como lo son la familia de las 42.000 para hotelería, aunque también hay para cabañas, B&B, hostels, campings, alojamientos rurales, servicios turísticos en áreas naturales protegidas, senderismo y travesías, montañismo, cabalgata, cicloturismo, rafting, canotaje, navegación turística en

<sup>23</sup> Incluyendo las Normas IRAM-SECTUR, surgidas a partir de un convenio entre la entonces Secretaría de Turismo de la Nación y el IRAM.

embarcaciones a motor, vehículos todo terreno, restaurantes, otros como museos y eventos. Sin embargo, ambos sistemas son distintos ya que el SNNCC, como alude Bonelli et.al. (2006), está compuesto por 3 niveles: el consejo nacional de normas, calidad y certificación y el comité asesor, el organismo de normalización y el de acreditación y en el tercer nivel, los organismos de certificación. El SNNCC se establece por el decreto 1474/94, el cual regula las actividades de normalización y evaluación de conformidades en el ámbito de lo voluntario, y está ligado directamente con la normalización<sup>24</sup>, es decir, a la elaboración de normas técnicas de carácter voluntario. El mismo decreto establece que el IRAM es el organismo encargado de la normalización y el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) es el encargado en cuestiones referidas a la acreditación, siendo ésta un reconocimiento formal realizado por un organismo independiente sobre el cumplimiento de requisitos especificados de una entidad, y su competencia para desarrollar tareas de evaluación de la conformidad para lo que está acreditado (Bonelli, A. et.al. 2006). En Argentina la única organización reconocida por el Estado Nacional para la elaboración de estas normas es el IRAM, el cual representa a Argentina ante la ISO. La misma, “es una organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales” (Bonelli et.al., 2006, p.1).

**2.1.8 El programa SIGO como política pública de calidad turística**

El SIGO se encuentra enmarcado dentro del nivel inicial de exigencia del SACT, en el cual las herramientas buscan sensibilizar y proporcionar soluciones de rápida implementación a micro, pequeñas y medianas empresas turísticas del sector privado. La Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística entiende al SIGO como una estrategia para elevar la calidad en la prestación de servicios turísticos del país, con la capacitación y formación constante de los actores como materia importante (Alvez, 2013).

Hasta el año 2015 2.072 prestadores implementaron alguna de las herramientas del SACT. El total de implementaciones del SIGO como se puede observar en la siguiente figura fue de 591, distribuidas en el total de las provincias de nuestro país.

Ilustración 3: Implementaciones del SIGO hasta 2015

Programa	Provincia																			Total					
	Buenos Aires	CABA	Catamarca	Chaco	Chubut	Córdoba	Corrientes	Entre Ríos	Formosa	Jujuy	La Pampa	La Rioja	Mendoza	Misiones	Neuquén	Río Negro	Salta	San Juan	San Luis	Santa Fe	Santiago del Estero	Santa Cruz	Tierra del Fuego	Tucumán	
SIGO	74		23	14	16	11	15	18	7	47	2	13	63	58	25	27	27	21	16	31	15	15	38	15	591

Fuente: Subsecretaría de Calidad Turística (2015).

<sup>24</sup> Actividad que se plasma en un documento y busca el establecimiento de disposiciones de uso común y repetido. (Bonelli, et.al., 2006).

El objetivo fundamental del SIGO es el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas en la conducción de sus negocios a partir de la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad a fin de:

- Satisfacer las necesidades de clientes internos y externos.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Alcanzar una mayor competitividad.

Este sistema también dice generar un conocimiento de lo que esperan sus clientes provocando así una correcta planificación en función de esas necesidades detectadas. "El proceso de medición de la satisfacción del cliente tiene por objeto obtener, de forma eficaz y eficiente, la información necesaria, precisa y fiable para llevar a cabo la mejora de los procesos y los productos que influyen en la complacencia del mismo" (Coto, 2011, p.1).

En las sesiones de implementación del SIGO, a los propietarios o gerentes de las empresas seleccionadas se les brinda capacitación y asesoría técnica. El conocimiento que obtienen debe ser transmitido a todos aquellos que formen parte de las empresas ya que todos deben ser partícipes del proceso de mejora de la calidad que conlleva la implementación del SIGO.

### 2.1.9 San Antonio de Areco

En este apartado se dará una breve descripción del partido objeto de estudio de la presente investigación.

El partido de San Antonio de Areco, ubicado al norte de la Provincia de Buenos Aires Argentina a 113 Km. de la Capital Federal con acceso por Ruta Nacional N° 8, y a 2 Km. del cruce con las Ruta Provincial N° 41. La cabecera del partido es San Antonio de Areco, y los pueblos rurales ubicados en el mismo son Duggan, Vagues y Villa Lía a 20 y 18 km del cruce, respectivamente. Si bien San Antonio de Areco no fue fundada formalmente, se toma como fecha de fundación el 23 de octubre de 1730, cuando se crearon los seis primeros curatos de campaña, entre ellos el del Pago de Areco con José Ruiz Arellano como fundador<sup>25</sup>. Areco es un destino donde, si bien la primera actividad económica es el campo, la actividad turística es muy importante y posee gran desarrollo. Con información de la Subsecretaría de Producción (citado en Flores, Isasi, Martín, Miño y Ruggerio, 2004) en los sectores productivos del partido de San Antonio de Areco hay un sector primario con más del 70% de las tierras destinadas al uso agrícola y el restante a la actividad ganadera. Otras de las actividades importantes del partido son la cría de caballos, la avicultura, la apicultura y la cunicultura. El sector secundario está representado principalmente por micro emprendimientos de tipo familiar con producción de miel, dulces, artesanías y muebles. Por último, en el sector terciario el turismo desde la década de 1990 a raíz de la crisis económica del sector agropecuario cobró mayor relevancia en el partido. Nicolás Russo manifiesta que *"un destino que ve en la calidad un factor diferencial, en general busca poder implementar distintos programas y Areco lo hizo en el sector público con la implementación de directrices de calidad para municipios<sup>26</sup> y en el ámbito privado con la implementación del SIGO"*.

---

<sup>25</sup> <http://www.sanantoniodeareco.com/parroquia-san-antonio-de-padua>

<sup>26</sup> Estas tienen recomendaciones para que las Administraciones de Turismo locales fortalezcan su capacidad institucional comprendiendo su relación con otros actores y la gestión de calidad, ambiental, de recursos humanos, de conocimientos y tecnologías (Ministerio de Turismo).

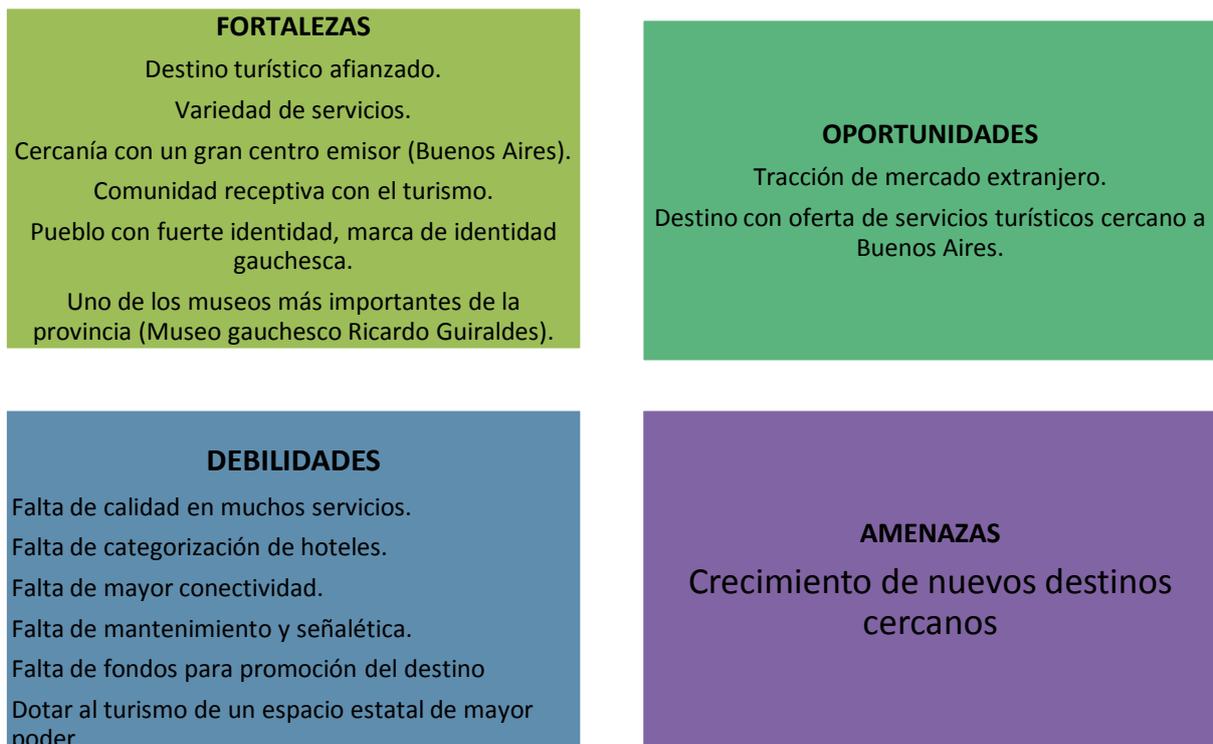
San Antonio de Areco fue declarado por el Congreso Nacional el 29 de enero de 2015, mediante la Ley N° 27.105, como "Capital Nacional de la Tradición" (Ley 27.105, 2015, art.1). A raíz de esta designación se derogó la ordenanza N° 2607/2002, la cual creó el Ente *ArecoTur*, y se crea uno nuevo teniendo en cuenta la relevancia del partido. Este nuevo Ente creado bajo la ordenanza 4102/16 tiene dentro de sus objetivos "apoyar a micro y pequeños emprendedores, impulsar la adopción de normas de calidad, bregar por la sustentabilidad económica y cultural del turismo arequero", creado con la idea de que sea consensuado ya que como expresa Emilia De Blasi "*un ente consensuado entre municipio, privados y con presupuesto propio y autonomía hace que tenga más fuerza*".

En cuanto al tipo de turismo que se desarrolla en el partido, para los funcionarios turísticos entrevistados en la investigación de Pérez Winter (2013) es un tipo de turismo cultural, buscando siempre difundir elementos de identidad nacional. Pero además, el turismo en estancias desarrollado en el partido, se enmarcan dentro de un turismo rural, el cual es considerado como toda modalidad turístico-recreativa que se desarrolla en establecimientos del ámbito rural o en sus inmediaciones, y que permite al visitante conocer, compartir y aprender otras costumbres y tradiciones, a través de actividades cotidianas, productivas y culturales, sensibilizándolo sobre el respeto y el valor de la identidad cultural de las comunidades y pueblos rurales (Secretaría de turismo, citado en Varisco, 2016, p.154). Según la clasificación del turismo temático de la OMT (1998), el turismo cultural es un tipo de turismo que se basa en las atracciones culturales del destino o en características culturales y/o sociales de una población "*que dispone de un estilo tradicional de vida o de unas características propias*" (p.139). Por otra parte, el turismo rural es aquel tipo de turismo referido a las actividades que tienen lugar en un ambiente rural, con las costumbres y actividades que se viven en los ambientes lejos de las ciudades y áreas industrializadas, tales como pueblos, granjas, etc. (OMT, 1998, p.140). Flores et al. (2004) explica que el legado cultural e histórico de San Antonio de Areco lo constituyen principalmente cuatro valores:

1. Ricardo Güiraldes con su novela "Don Segundo Sombra".
2. La estancia "La Porteña"
3. El Parque Criollo "Ricardo Güiraldes"
4. La designación como sede del Día de la Tradición

La municipalidad de San Antonio de Areco formuló en el año 2014 un Plan Estratégico de turismo, con vigencia 2016. En el mismo queda establecido que lo que define al poblado arequero, y a su vez lo diferencia de otros partidos de la provincia, es la identidad basada en las tradiciones gauchescas. También en este plan, se ha construido un análisis FODA del destino.

Ilustración 4: FODA De San Antonio de Areco desarrollado por la Dirección de Turismo en el año 2014



Fuente: elaboración propia con información del Plan de Turismo (2014-2016) de San Antonio de Areco.

Una de las debilidades de este análisis FODA fue la necesidad de “dotar al turismo de un espacio estatal de mayor poder, presupuesto y participación en las decisiones de política pública” (Plan Estratégico de Turismo, 2014, p.6). En este sentido, “el Ente de Turismo de San Antonio de Areco tendrá autonomía para utilizar los fondos, tanto los aportados por el Estado Municipal como los originados en aportes privados” (Ordenanza 4102, 2016).

Los atractivos, son elementos que están presentes en el destino e incentivan a las personas a movilizarse desde su lugar de residencia hasta allí. Estos atractivos se transforman en recursos en el momento que son tenidos en cuenta para el planeamiento de productos que involucren a los turistas (Plan Estratégico Dirección de Turismo San Antonio de Areco, 2014). En el plan, se presentan los atractivos del poblado junto a su valoración en función de la motivación que generan para su visita (1 para la máxima motivación, 2 para importante motivación de desplazamiento pero de corta duración y 3 para recursos complementarios que no motivan *per se* el desplazamiento).

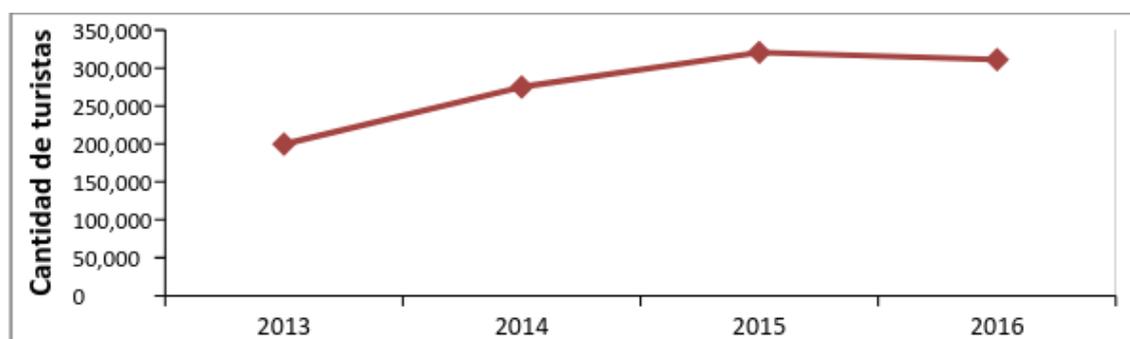
- Artísticos: museos de producción artística (2)
- Históricos-patrimoniales: arquitectura protegida desde el año 1730 hasta las construcciones más modernas. Ejemplo, el museo gauchesco Ricardo Güiraldes, la estación de trenes de Vagues. (1)
- Naturales: Areco tiene espacios rurales, tiene la costanera del Río Areco y tiene desarrollo urbano. (1)
- Gastronómicos: Areco cuenta con gran cantidad de oferta gastronómica de parrillas pero también posee restaurantes que ofrecen otros platos (1).
- Artesanales: artesanos de la platería, soguería, talabartería (1)

- Tradicionales: Areco es “la cuna de la tradición”. Y ésta queda reflejada en la vida cotidiana del poblado desde la vestimenta, gastronomía, lenguaje, la utilización de equinos, etc. (1)
- Socioculturales: gauchos y paisanos pueden verse por todo el poblado a cualquier hora. Queda expresado en el Plan Turístico de Areco (2014) que “el arequero es sumamente permeable al turismo, recibe de manera hospitalaria a los viajeros” (2).
- Recreativos: cabalgatas, días de campo, estancias rurales, canotaje, cicloturismo, etc. (2)
- Deportivos: trekking, parapente, y eventos deportivos. (2)

Con esta valoración de recursos realizada por la Municipalidad de San Antonio de Areco se observa que los atractivos más valorados son los históricos-patrimoniales, los artesanales, los tradicionales, naturales y gastronómicos.

En la siguiente ilustración se muestra la variación en la cantidad de personas que visitaron el partido de San Antonio de Areco desde el año 2013, con un arribo de 199.649 turistas, hasta el año 2016 con 310.948. En el año 2014 y 2015 el partido recibió 274.965 y 320.416 de visitantes respectivamente.

Ilustración 5: Cantidad de turistas en San Antonio de Areco desde 2013 a 2016

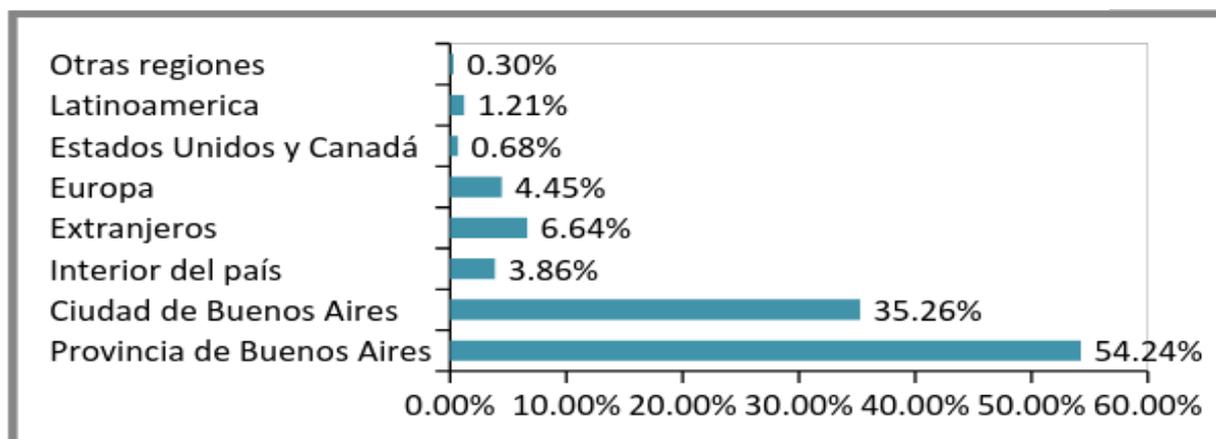


Fuente: elaboración propia.

En cuanto al país de origen de los visitantes del partido de Areco más de la mitad (54.24%) es proveniente de la Provincia de Buenos Aires, un 35.26% es de la ciudad de Buenos Aires, los extranjeros representan un 6.64% del cual el 4.45% es de origen europeo: visitantes franceses, alemanes, españoles, italianos, ingleses, holandeses, suizos, belgas y rusos. La duración de estadía en noches en el partido de Areco es en su mayoría 1 noche (52.49%), 2 noches (32.69%), 3 noches (9.57%), 4 noches (3.03%) y más de 5 noches (2.22%)<sup>27</sup>.

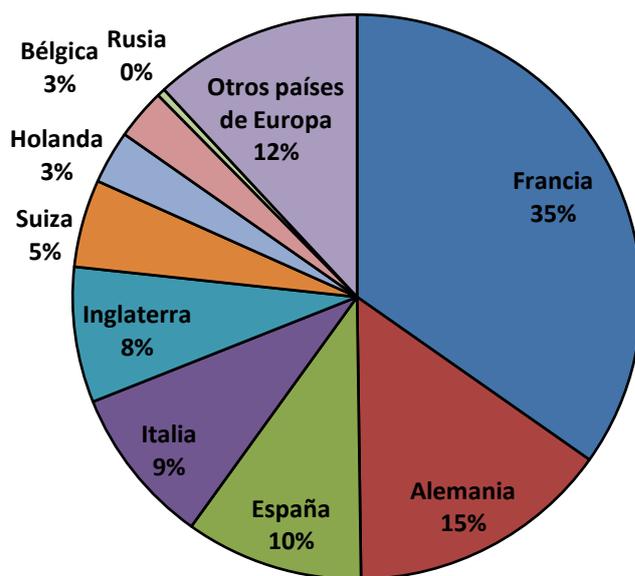
<sup>27</sup> Dirección de Turismo de San Antonio de Areco, informe de gestión 2016.

Ilustración 6: Países de origen de los visitantes de San Antonio de Areco



Fuente: elaboración propia

Ilustración 7: Distribución de visitantes de países europeos



Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO

En este apartado, se realiza una exposición sobre los trabajos que sirven de antecedente a la presente investigación.

Elizabeth Joubert desarrolló su tesis de posgrado en la Universidad Nacional de Quilmes, titulada “Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén”. Su objetivo allí fue indagar en las potencialidades de eventualmente implementar y certificar sistemas de gestión en el sector hotelero neuquino, observando las diferentes variables que podrían incidir en el éxito de dicho proceso. Además, estudió el modo en que dichas variables inciden en los gerentes o propietarios para programar una reingeniería de procesos en las empresas del sector. La tesis propone informar y persuadir a los alojamientos habilitados de la ciudad de Neuquén sobre los beneficios de establecer una cultura de calidad en los mismos. De las conclusiones obtenidas en el trabajo de Joubert, podemos mencionar las más importantes: la posición de los hoteleros neuquinos es reactiva, dejan pasar oportunidades de mejora, de hecho, un solo hotel tiene certificación en calidad. Otro aspecto es que el hotelero neuquino busca obtener un mayor rendimiento en cantidad de plazas ocupadas, si bien mencionan que quieren mejorar el servicio ofrecido, esos deseos no se ven reflejados en acciones concretas. También es importante destacar que desde el sector público neuquino no existe difusión de los SGC con lo cual hay un gran desconocimiento por parte de los hoteleros constituyéndose así en un principal motivo para no llevar a cabo este tipo de herramientas, existiendo además un mito de que los SGC son costos de llevar a cabo. No existe un proceso de reclutamiento e inducción adecuado, llevando eso a un alto grado de rotación del personal junto a la falta de medición de necesidades y satisfacción de los clientes externos. Es decir que no se gestionan ni los clientes internos ni externos.

Julieta Andrade autora de la tesis de grado de esta casa de estudios, titulada “Sistema de gestión de calidad turística. San Martín de los Andes. Neuquén”, realizada en el año 2015, se propuso determinar si la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad Turística de San Martín de los Andes en restaurantes era necesaria para brindar servicios de calidad. En su estudio, comparó los parámetros establecidos por el SIGO y los del Sistema de Gestión de Calidad Turística de San Martín de los Andes para conocer si existe coherencia entre lo dictado por Nación y por municipio al hablar de calidad. Comparó dos restaurantes que habían obtenido la certificación y otros dos que no la poseían. Entre los principales resultados de Andrade, los cuatro restaurantes objeto de estudio contaban con lo establecido por los SGC más allá de presentar certificación o no. Se concluyó en que no era necesario que los restaurantes hayan obtenido la certificación para brindar servicios de calidad ya que los dos restaurantes que no aplicaron el SGC de San Martín, tenían una planificación de su negocio donde participaban todos los empleados y existía un control de los procesos, cuestiones encontradas también en los dos restaurantes que si aplicaron al SGC.

Otro trabajo de importancia para su análisis es el “Estudio de satisfacción de prestadores turísticos en la Argentina” realizado por Evangelina Pérez Aramburu durante el año 2010. En el mismo, se expone que, cerca del 70% de los prestadores que implementaron alguno de los programas propuestos por el MinTur y respondieron la encuesta, están concentrados en 5 provincias: Mendoza, Buenos Aires, Chubut, Misiones y Chaco. El 58,3% de los prestadores se concentran en el sector de alojamiento y agencias de viaje. Los programas mayormente implementados fueron “Buenas Prácticas en Destinos”<sup>28</sup> y “SIGO”, ambos del nivel inicial del SACT. Por otro lado, para el 81% el acompañamiento

---

<sup>28</sup>Programa que tiene como objetivo el aumento de la competitividad, el asesoramiento en términos de calidad y generar un estado de pertenencia en las Pyme turísticas y organizaciones del Estado (Joubert, 2015).

recibido fue satisfactorio en gran medida y cerca del 90% considera haber tenido buenos resultados luego de la implementación de los programas y haber cumplido sus expectativas. De este estudio de Pérez Aramburu, se extrajeron respuestas positivas y negativas de los prestadores sobre el cumplimiento de sus expectativas en cuanto a los resultados obtenidos a partir de la implementación de los distintos programas llevados a cabo. Entre las respuestas positivas se encontraron:

- Mejora de la planificación de las actividades de la organización.
- Mejora de la imagen/calidad de los servicios y atención al cliente.
- Mejora y actualización de los procesos.
- Mejor funcionamiento de los empleados.

Las respuestas negativas fueron:

- No sirvió a nivel marketing.
- No aumentó la afluencia de clientes.
- No se entendió a los capacitadores.

Marketing, promoción, ventas y mejora de la rentabilidad fueron expectativas no satisfechas. Las necesidades de los prestadores tuvieron que ver con el mayor acompañamiento del ministerio, más información previa y mayor duración de los cursos.

Uriel Charne, fue otro de los egresados de esta casa de estudios que realizó su trabajo de investigación final sobre calidad. El autor desarrolló en la misma, los lineamientos para llevar a cabo un Plan de Calidad Turística para la mejora en la prestación de los servicios turísticos del ámbito público y privado de la ciudad de La Plata. Para definir a la calidad, Charne acudió al origen latín de la palabra *qualitatem* que quiere decir “atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios”. También, consideró 5 etapas en el desarrollo del concepto resumidas en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Evolución Histórica de la calidad

Década	Actividad	Esencia
1920	Inspección de la calidad	Separación de las unidades buenas de las malas
1950	Control de la calidad	Detección y prevención de los defectos en el proceso de fabricación
1970	Aseguramiento de la calidad	Incorporación del control de la calidad en todas las actividades de la organización
1980	Gestión de la calidad	Integrar los esfuerzos de todos hacia el logro de la calidad
1990	Gestión Total de la calidad	Extensión del logro de la calidad a todas las actividades que realiza la Organización

Fuente: Charne (2009), p.23

Charne, en materia de gestión de la calidad afirma que:

*“La gestión de la calidad supone la garantía suficiente de que los servicios y productos que se brindan cumplen las exigencias de calidad, previamente establecidas y acordadas con el cliente, en el plazo convenido y con el menor costo de producción que ofrezca un precio atractivo para él y la obtención de ganancias para la empresa (Charne, 2009, p.22).*

Pablo Vanevic y Leonel Villella desarrollaron “I+D+i en la consultoría turística. El caso de Ejido Asesores y el programa de calidad SIGO”, en el mismo se puede conocer la manera en que surge la creación del SIGO y se expone la cantidad de empresas distinguidas en nuestro país como también de los países a los que el SIGO ha sido exportado (Paraguay, Uruguay y Ecuador) hasta el año 2014. Los objetivos definidos para el programa durante el proceso de implementación están orientados a la mejora del funcionamiento global de una empresa turística. En este sentido, Villella menciona específicamente los siguientes:

- Las condiciones necesarias para que el personal contribuya positivamente.
- Conocer las expectativas de los clientes.
- La creación de una metodología para la resolución de problemas operativos.
- El direccionamiento hacia la toma de decisiones adecuadas a partir de conocer la situación de la empresa.

De esta manera quedaron expuestos en este apartado los principales estudios consultados a la hora de recolectar fuentes de información secundaria que centraron su análisis en el objeto de estudio de la presente investigación.

## Capítulo 3. Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva con una estrategia predominantemente cualitativa. Los objetivos propuestos durante la misma, se lograron a través de un sostén empírico para el cual se viajó hasta San Antonio de Areco durante el mes de marzo del presente año para llevarlos a cabo. Al utilizar distintos métodos en una investigación, las fortalezas de cada una se suman, pero sus debilidades no se sobreponen. Así, "dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos" (Gómez- Restrepo, y Benavides, 2005, p.119). En la triangulación metodológica, como dicen estos autores, se pueden utilizar técnicas tanto cualitativas como cuantitativas conjuntamente y la utilización de diversos métodos permite profundizar la comprensión acerca del objeto de estudio.

Dentro de las técnicas de recolección de datos utilizadas en la presente investigación, contamos con el estudio documental bibliográfico de trabajos que abordaron la temática seleccionada como libros, documentos, artículos de revistas científicas, tesis y páginas web. Para tomar conocimiento acerca del procedimiento mediante el cual se implementa y se evalúa el SIGO, se llevaron a cabo entrevistas a informantes claves del sector público. Esta técnica consiste en "discutir un determinado tema a profundidad con un grupo de personas, ya sea en forma individual o colectiva, con la finalidad de obtener datos sobre la cuestión en estudio, así como sus opiniones y perspectivas al respecto" (De Canales, s.f, p.20). Los entrevistados para tal propósito fueron funcionarios públicos, tanto del Ministerio de turismo, la Secretaria de turismo de Buenos Aires y de la Dirección de Turismo de San Antonio de Areco, abarcando así los tres niveles de participación de la administración pública (Nación, Provincia y Municipio). Por otra parte, también se ha tomado consideración sobre los datos aportados por Federico Dangelo Martínez, quien fue uno de los consultores participantes en la implementación del SIGO en Areco.

Por último para conocer las razones que influyeron en la decisión de los prestadores turísticos de Areco para adherir a la implementación del SIGO y sus percepciones acerca del mismo se realizaron encuestas combinadas de forma personal, telefónica y digital. Las mismas contenían 10 preguntas tanto abiertas como cerradas evaluando tres aspectos: consultores, resultados y los contenidos generales del programa, para poder así conocer diferentes aspectos como sus expectativas acerca de la implementación del SIGO, los beneficios percibidos luego de la misma, las acciones llevadas a cabo luego y el grado de satisfacción de los prestadores turísticos con la placa de distinción. Según información obtenida en informes turísticos de San Antonio de Areco, el total de prestadores del partido es de 213 en diferentes rubros y la cantidad de distinguidos con el SIGO es de 19. Debe resaltarse en este punto que la dueña del alojamiento "La María Paloma" al momento de realizar la encuesta ha manifestado no haber obtenido la aprobación del programa, sin embargo desde la Dirección de Turismo municipal informaron que el establecimiento tiene la distinción.

# Capítulo 4. Resultados de la investigación

## 4.1 FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA SIGO

El primer elemento de análisis del trabajo consiste en estudiar la forma en la cual el Estado Nacional concibió al programa SIGO, así como los mecanismos institucionales mediante los cuales se realiza su implementación a nivel territorial, y su procedimiento de evaluación.

A los efectos de realizar una exposición ordenada del programa SIGO entendido como modelo de calidad turística, procederemos a diferenciar tres fases específicas:

- a) La formulación, es decir, el proceso de diseño y desarrollo del programa, su objeto y campo de aplicación, su manual de referencia, el sistema documental asociado y el procedimiento mediante el cual se cumplirán sus objetivos.
- b) La implementación, entendida como la forma específica mediante la cual los principios y lineamientos del programa son aplicados a un conjunto de organizaciones en un territorio definido, con unos resultados determinados.
- c) La evaluación de la conformidad, proceso en el cual se estudia el nivel de desempeño logrado por cada empresa en el marco del programa y el correspondiente grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

### 4.1.1 La formulación del programa y su objeto y campo de aplicación

Hacia fines del año 2007, el Mintur<sup>29</sup> junto a la Cámara Argentina de Turismo (CAT), como marco institucional, solicitaron a la consultora turística “Ejido Asesores” la formulación de un programa de calidad turística que se enmarque dentro del Sistema Argentino de Calidad Turística, con una prueba piloto de implementación en 10 empresas de la provincia de Corrientes<sup>30</sup>. Este programa de calidad recibió el nombre de Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)<sup>31</sup>, y fue luego implementado en diversos destinos turísticos del país, entre los cuales se encuentra el partido de San Antonio de Areco, objeto de estudio de la presente investigación.

Resulta significativo la observación de las referencias documentales consideradas como elemento de entrada para el diseño de los contenidos del programa SIGO. En primer lugar, se observa como material consultado a la “Guía para la gestión de excelencia en Empresas de Viajes y Turismo” editada por la CAT y la Fundación Premio Nacional a la Calidad. La Guía consultada permite a pequeñas y medianas empresas medir el nivel de calidad y competitividad de su empresa a través de una orientación hacia la detección de fortalezas y debilidades<sup>32</sup>. La fundación Premio Nacional a la Calidad (citado en Dangelo Martínez, 2017, p.99) entiende a la excelencia como “un ideal, un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua”. El premio nacional a la calidad es un modelo de excelencia en la gestión, el cual busca promover el desarrollo y difusión de

---

<sup>29</sup>En aquel momento, Secretaria de Turismo de la Nación.

<sup>30</sup><http://www.ejido-asesores.com/sistema-inicial-de-gestion-organizacional/>

<sup>31</sup> Es importante destacar que hoy en día el programa recibe el nombre de “Sistema Integral de Gestión Organizacional”.

<sup>32</sup> Cámara Argentina de Turismo y Fundación Premio Nacional a la Calidad (2005).

procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad. Este premio fue instituido en el año 1992 por la ley 24.127 siendo declarado “de interés nacional el mejoramiento de la calidad en los procesos de producción de bienes y servicios” (Ley 24.127, art.1).

Por otro lado, también se cita como referencia del SIGO, al “Sistema LAJACONET” (por sus siglas en inglés The Latin América Japan Consulting Networking), cuyo desarrollo comenzó en el año 1988 con una comunidad de consultores que promovieron un modelo de gestión adaptado a las Organizaciones Latinoamericanas, como Brasil, Argentina, Cuba, México y Ecuador. Rocher Pérez (2004), indica que el objetivo del sistema es satisfacer a todos los consumidores de la Empresa: clientes, accionistas o propietarios, empleados y la sociedad.

Según información de la página web de la Secretaría de Turismo de México (2011), el “Sistema de Gestión Moderniza”, otro de los materiales consultados para la formulación del SIGO, es un programa de calidad turística de ese país con cuatro principios básicos: sencillez, integración como sistema, impacto en los resultados y el respeto del ser humano. Al igual que el programa SIGO, este sistema cuenta con el acompañamiento y asesoría de un Consultor M acreditado ante la SECTUR de México<sup>33</sup>.

El programa se enfoca principalmente en la resolución de cuatro aspectos fundamentales de las organizaciones:

- El sistema de gestión: con la implementación de sistemas que permitan obtener un direccionamiento claro y conocimiento acerca de las expectativas de los clientes.
- Procesos: conociendo todos los procesos que se llevan a cabo en la organización, favoreciendo su integración.
- Desarrollo humano: dando las posibilidades para que el personal contribuya de forma positiva en las organizaciones con el logro de los objetivos propuestos.
- Sistema de información y diagnóstico: con la generación de indicadores con el afán de conocer la situación de la empresa y de las empresas del contexto para que con esa información se puedan tomar decisiones adecuadas y elaborar políticas de negocio acordes a la situación.

Como resultado del proceso de formulación o diseño del programa SIGO, se observan tres grandes tipos de documentos:

- a) Un manual de implementación, que contiene de forma ordenada:
  - Objeto y campo de aplicación.
  - Herramientas para una autoevaluación en las empresas turísticas.
  - Los diferentes módulos y herramientas, junto con sus contenidos conceptuales y las actividades de aplicación previstas durante el proceso de implementación.
- b) El cuaderno de trabajo del programa SIGO y el sistema de formularios y planillas modelo, los cuales permiten a las empresas demostrar la conformidad con las actividades requeridas durante el proceso de implementación.
- c) La presentación gráfica para las sesiones de capacitación (en formato power point o equivalente), el cual contiene los conceptos y actividades incluidos en el manual de implementación.

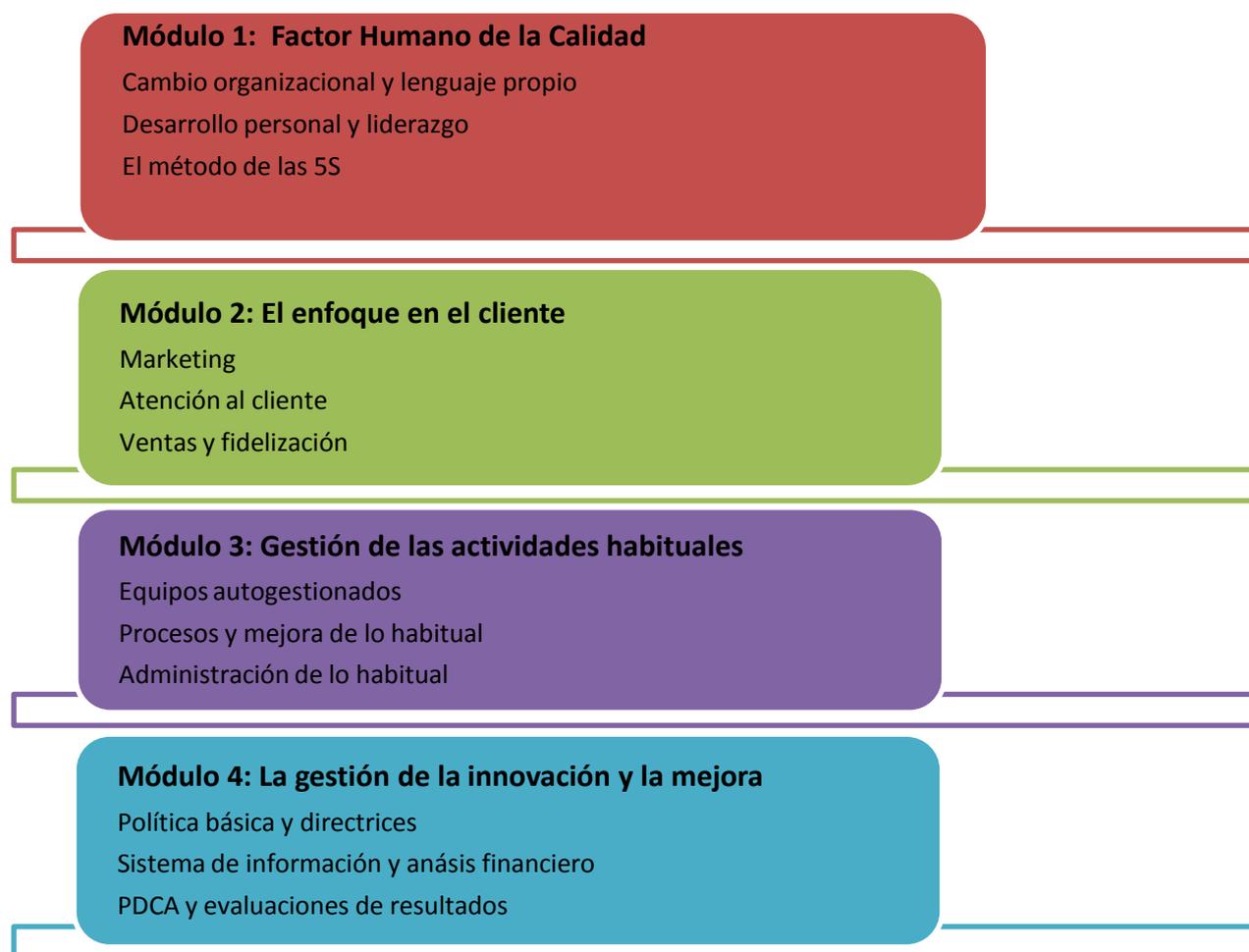
---

<sup>33</sup> <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/que-es-moderniza/>

El SIGO se estructura como un sistema y está conformado por cuatro módulos y doce herramientas, donde cada módulo contiene tres herramientas. Durante la implementación del SIGO se ofrece 6 sesiones de capacitación a dueños y/o gerentes de las empresas turísticas, 4 visitas de un consultor SIGO, la evaluación de la empresa que lo implementa y la posterior entrega del distintivo. Cabe mencionar que para la distinción la empresa debe tener un 80% de asistencia y la participación de las tareas y evaluaciones.

Gráficamente, la estructura de contenidos del programa SIGO se expone a continuación.

Ilustración 8: Estructura del SIGO



Fuente: elaboración propia en base a Manual de Implementación del programa SIGO (2009).

El SIGO se centra en la mejora y resolución de aspectos básicos de operación de una PYME: liderazgo, desarrollo humano, procesos, sistema de gestión y sistema de información y diagnóstico (Anbinder, 2012).

- *Liderazgo*, la adopción de un sistema de gestión comienza con el compromiso del propietario de la organización.
- *Desarrollo humano*, creando condiciones para que el personal realice contribuciones significativas.
- *Procesos*, los procesos de la empresa resultan más claros.
- *Sistema de Gestión*, permitiendo a la organización un conocimiento de lo que esperan los clientes, adecuada planificación y definición clara de los objetivos de todos los que trabajan en la empresa.
- *Sistema de información y diagnóstico*, permitiendo conocer la situación interna y externa de la empresa para la toma de decisiones.

Como se observa, estos cuatro principios son los mismos del “Sistema de Gestión Moderniza”.

#### 4.1.2 Forma de implementación del programa SIGO

El municipio interesado en implementar el programa convoca a los prestadores turísticos con deseos de participar del mismo, estableciendo una vinculación con la Secretaría de Turismo de su provincia, la cual solicita el SIGO al Mintur - organismo encargado de bajarlo a territorio-, concluyendo con la firma de un protocolo entre el empresariado y el Mintur. Éste, envía algunos lineamientos para la selección de prestadores como por ejemplo que estén mínimamente habilitados, y en el caso de que se trate de agencias de viaje cuenten con la habilitación y los seguros correspondientes para operar. La provincia por su parte controla que los hoteles estén legalmente categorizados según establece el decreto provincial N° 13/14 para hotelería. En el caso del municipio de San Antonio de Areco la implementación de SIGO fue solicitada formalmente a la Dirección Provincial de Desarrollo y Calidad Turística de Buenos Aires, en principio se hizo una sensibilización abierta para que todos los prestadores pudieran participar por igual y luego se buscaron referentes del sector que generarán, luego de haber implementado el programa, un impacto positivo en otros prestadores<sup>34</sup>.

Según Nicolás Russo<sup>35</sup>, a nivel provincia, San Antonio de Areco fue seleccionado como municipio para la implementación del programa SIGO por encontrarse en una región según la Secretaría de Turismo como “de escapadas”<sup>36</sup>, considerado como un destino con características de pueblo histórico-rural. De hecho, uno de los productos más posicionados del partido es la Fiesta de la Tradición. En este sentido, Russo observa que:

*“Para nosotros como provincia, Areco es un destino relevante en un área que llamamos “de escapadas” que es fundamental en la dinámica turística de la provincia. Areco está en una zona importante dado que comparte una microrregión con otros municipios cercanos”* (Nicolás Russo, comunicación personal, 04 de mayo de 2017).

---

<sup>34</sup> Entrevista con Emilia De Blasi.

<sup>35</sup> Entrevista con Nicolás Russo, Director Provincial de Desarrollo y Calidad Turística.

<sup>36</sup> Periodos vacacionales que por lo general no sobrepasan un fin de semana.

Cabe destacarse que en el municipio de Areco la implementación del programa SIGO fue expuesto como objetivo en el Plan Estratégico Turístico 2014-2016. Es así que puede leerse como meta del mismo “implementar en Areco y con la mayor cantidad posible de prestadores turísticos el programa SIGO con el objetivo de mejorar la calidad de gestión en el municipio” (p.31).

Emilia De Blasi explica que el programa se lanzó en el segundo semestre del 2014, aunque, por cuestiones políticas, se terminó realizando en el primer semestre del 2015 y las placas de distinción fueron entregadas en julio del 2016. Con esta demora se perdió el entusiasmo de la gente, el cual provoca ese derrame de incentivo a otros prestadores de mejora. *“Todo esto generó un desgaste que provocó que no se diera ese impacto pretendido en otros prestadores. El programa Cumplió con lo prometido pero creo que hubiese sido mayor el aprovechamiento y el impacto del programa si la sensibilización, implementación y cierre se hubiese logrado durante el mismo semestre o año. Hubiese tenido otro impacto y derrame en el destino”* (De Blasi, Comunicación personal, 05 de agosto de 2017).

Cuando se quiso conocer la percepción de Emilia sobre el impacto que tuvo la implementación del SIGO en Areco, ella contestó que:

*“La implementación de este tipo de programas siempre ayuda. Hubo prestadores que supieron aprovecharlo más que otros y continúan hoy en día aplicando las prácticas aprendidas. Sabíamos que había muchos prestadores que iban a “sacarle el jugo” al programa y creo que a muchos de ellos les sirvió para organizarse internamente. El impacto del programa fue más hacia las organizaciones, lo que aprendieron les queda para aplicar en negocios, ya sean los distinguidos o próximos emprendimientos”* (De Blasi, Comunicación personal, 05 de agosto de 2017).

En cuanto a la implementación de programas de calidad turística, Russo alega que los programas como SIGO son fantásticos pero se pueden implementar sólo dos por año; con lo cual, si se tienen 130 municipios de los cuales 20 o 30 están en condiciones de implementar el programa, hay que tener muy claro las razones por las cuales hacerlo. En Areco, de hecho, la implementación comenzó con 30 prestadores pero sólo 19 lograron obtener la distinción.

En esta línea, Emilia De Blasi opina que el SIGO es un programa que debería continuarse. *“Se debería haber hecho otro al año y medio para sensibilizar a otros prestadores y que puedan sumarse. Lo ideal sería que cuando hay que hacer la reválida, se haga con los prestadores distinguidos y a su vez volver a lanzar el programa”*. Desde su perspectiva, entonces, el SIGO no tuvo un impacto altamente positivo a nivel destino. Ambas autoridades (provincial y municipal) del turismo coinciden en el hecho de que el SIGO es un programa que debe continuarse con la revalidación de las herramientas aprobadas.

## PASOS PARA IMPLEMENTAR EL SIGO

Los pasos para la implementación del SIGO son los siguientes:

### *PASO 1: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TURÍSTICA*

- Diagnóstico situacional.
- Diagnóstico de resultados. El objetivo es que la empresa estime su situación identificando áreas de oportunidad.
- Diagnóstico de la estructura financiera.

### *PASO 2: ASISTIR A LA CAPACITACIÓN*

El segundo paso consiste en asistir a las 6 sesiones de capacitación e implementación del SIGO como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Distribución de las sesiones de capacitación del SIGO

Sesión N° 1	Herramienta N° 1
Sesión N° 2	Herramientas N° 2 y 3
Sesión N° 3	Herramientas N° 4,5 y 6
Sesión N° 4	Herramientas N° 7, 8 y 9
Sesión N° 5	Herramientas N° 10, 11 y 12
Sesión N° 6	Ceremonia de entrega de distinciones.

Elaboración propia basado en Manual de implementación del SIGO.

A continuación se expondrán brevemente los aspectos más relevantes de cada una de las 12 herramientas comprendidas en los 4 módulos del SIGO, con datos obtenidos del Manual de Implementación del SIGO (2009).

## **Módulo 1: El Factor Humano de la Calidad**

Es importante destacar que, excepto en las herramientas 10 y 11, en las demás existe un punto en común a todas: “capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta en cuestión”. También, la elaboración de un formulario muy sencillo reflejando quién hace cada cosa, cómo y cuándo (llamado Sistema QQCC), estableciendo así las responsabilidades de todos los involucrados en el proceso.

### *Herramienta 1: Cambio Organizacional y Lenguaje Propio*

En esta herramienta, al ser la primera del proceso, se presenta el cronograma de implementación de todas las herramientas.

### *Herramienta 2: Desarrollo Personal y Liderazgo*

En esta herramienta se elabora el formulario de responsabilidades correspondiente a la misma, así como también el ordenamiento de las organizaciones mediante un organigrama y la definición de las metas a alcanzar en cada área.

### *Herramienta 3: El Método de las 5S*

En esta se destaca la conformación del comité de las 5S. Éste se trata de sacar una foto a un lugar desordenado de la empresa (del antes), luego eso se ordena y se saca una foto del después, estableciendo así quién va a hacerse cargo luego de que eso se mantenga ordenado<sup>37</sup>.

## **Módulo 2: El Enfoque en el Cliente**

### *Herramienta 4: Marketing*

En este punto se debe definir el tipo de demanda al cual se apunta, es decir a los mercados meta, y definir también las necesidades de los mismos a través de encuestas de satisfacción, como elemento de entrada para realizar los cambios acordes a las detecciones en las mismas.

### *Herramienta 5: Servicio y Atención al Cliente*

Aquí es importante establecer quiénes serán aquellos que estarán en contacto directo con los clientes, marcando la atención que se desea brindar. Se destaca la elaboración del formulario de reclamos y sugerencias como otra herramienta valiosa para obtener comentarios de los clientes acerca del servicio prestado.

### *Herramienta 6: Ventas y Fidelización*

En este punto es interesante la implementación de una estrategia de ventas para la empresa, con la definición del mensaje que se quiere enviar al público meta y el medio a través del cual les llegará ese mensaje.

## **Módulo 3: La Gestión de las Actividades Habituales**

### *Herramienta 7: Procesos y Mejora de lo Habitual*

Esta herramienta busca la realización del armado de procedimientos o protocolos de trabajo, es decir, un cuadro donde el prestador puede ver distintos temas de la empresa, donde en la primer columna se marca el grado de importancia de la actividad en relación al impacto en la satisfacción del cliente y en la segunda columna con que habitualidad se lleva a cabo la acción, estableciendo así que las actividades más habituales y que además tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente, son las primeras actividades que van a estandarizarse.

### *Herramienta 8: Auto Gestión para las Actividades Habituales*

Se busca el establecimiento de Equipos Auto Gestionados. Éstos, son equipos con autoridad como para programar sus objetivos, definir sus indicadores, elaborar sus procedimientos y tomar acciones para la mejora.

---

<sup>37</sup> Información provista por Federico Dangelo, implementador del SIGO en Areco.

### Herramienta 9: Administración de lo Visual

En esta herramienta se elabora mediante un responsable designado, la información de interés y se representan los datos de manera sencilla y fácil de entender, a través de gráficos y fotografías.

## Módulo 4: La Gestión de la Innovación y la Mejora

### Herramienta 10: Política Básica y Directrices

Aquí básicamente se define la política de la empresa y se elabora un análisis FODA de la misma. Un análisis FODA es una herramienta compuesta por cuatro variables que permite obtener un diagnóstico de la situación de un objeto de estudio en un momento determinado, siendo útil para la toma de decisiones ya que permite conocer las fortalezas y debilidades de una organización, en las cuales se puede actuar de manera directa para injerir en las oportunidades y amenazas del contexto<sup>38</sup>.

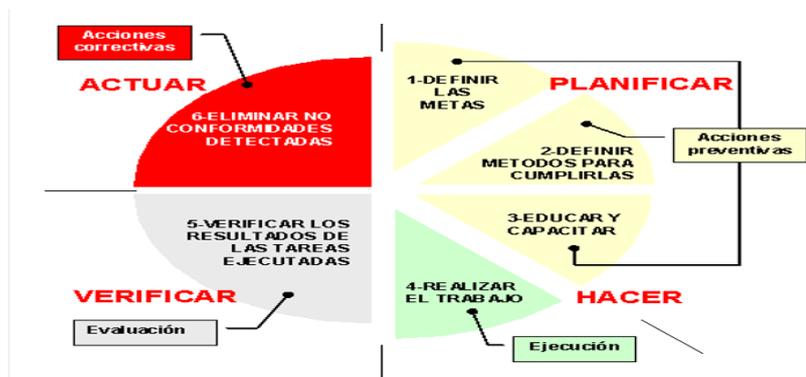
### Herramienta 11: Sistema de Información y Análisis Financiero

### Herramienta 12: PDCA y Evaluación de Resultados

Una herramienta metodológica de mejora continua constituida por cuatro pasos, y que puede ser adaptada a cualquier tipo de proceso es el Ciclo PHVA elaborado por Deming<sup>39</sup>:

1. Planificar: establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados en función de los requisitos de clientes y políticas de la organización.
2. Hacer: llevar a cabo las acciones para obtener los objetivos y procesos planificados.
3. Verificar: medir los procesos e informar acerca de los resultados obtenidos en la medición.
4. Actuar: llevar a cabo acciones que impliquen la mejora continua del funcionamiento de los procesos.

Ilustración 9: Ciclo PHVA



Fuente: Durango Marín (s.f)

<sup>38</sup> <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

<sup>39</sup> Estadístico Estadounidense.

### 4.1.3 Metodología de evaluación de la conformidad en el marco del programa

Primero se procede a la implementación y luego a la evaluación de los resultados alcanzados, si la implementación es exitosa las empresas obtienen el distintivo SIGO como reconocimiento a la gestión iniciada para la mejora de las prestaciones. A partir de la distinción, los prestadores obtienen beneficios a través de acciones promocionales del Mintur. Como parte del proceso de evaluación, un consultor del programa SIGO en nombre del Mintur evalúa el desempeño en cada uno de los módulos y coteja el grado de cumplimiento con la lista de verificación del SIGO<sup>40</sup>. Es importante señalar que aquellas empresas turísticas que alcancen una implementación exitosa, recibirán el distintivo SIGO de “empresa que ha iniciado su sistema de gestión”. Este Distintivo -entregado por el Ministerio de Turismo y la CAT- es un reconocimiento a la calidad en la prestación de los servicios turísticos, a la adopción de las mejores prácticas en gestión, y a su distinción como empresa turística modelo. Para lograr esta distinción, las empresas deben cumplir con un mínimo del 80% de asistencias y tareas; además de obtener una calificación mínima de 60 puntos de 100 posibles en la evaluación realizada.

## 4.2 RAZONES PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CALIDAD TURÍSTICA EN SAN ANTONIO DE ARECO

Los principales atractivos de San Antonio de Areco son la fiesta de la tradición y el Parque Criollo y Museo Gauchesco “Ricardo Güiraldes” creado en 1938 con la idea de “homenajear la figura del gaucho y del fallecido escritor del libro “Don Segundo Sombra” y el fomento del turismo e “indicar al pueblo un sentimiento de amor a la tradición” (Pérez, 2013). En la investigación realizada por Pérez Winter (2015), vecinos de Areco entrevistados en la misma, llegaron a la conclusión de que la tradición es el elemento que destaca a Areco de las demás localidades de la provincia. Además, Villa Lía se promociona como un “santuario gaucho” en la publicidad de la SECTUR y participa del programa “pueblos turísticos”<sup>41</sup> de la provincia de Buenos Aires.

Una personalidad referente del poblado arequero es José Hernández<sup>42</sup>, tal es así que el art.1 de la Ley Nacional N°4756 instituye el 10 de noviembre como “día de la tradición” en conmemoración al nacimiento de dicho personaje. Por otro lado mediante la resolución 373/98, de fiestas nacionales, San Antonio de Areco fue declarado como sede central de la Fiesta Nacional de la Tradición. Dicha fiesta es celebrada cada año desde el 7 al 15 de noviembre y “tiene como objetivo homenajear la figura y cultura del gaucho” (Pérez, 2013, p.6).

Como refiere Fagnani (citado en Pérez Winter, 2013), en 1970 se declararon como “lugares significativos” ciertas edificaciones de Areco como la municipalidad, la antigua imprenta Colombo, casa Bellavista, la estación de trenes y el fogón de Güiraldes<sup>43</sup>, entre otros. En 1999, bajo decreto N° 1305, el casco histórico de Areco fue declarado Bien de Interés Histórico Nacional. A través de una ordenanza se protege los frentes de los edificios

---

<sup>40</sup> La lista de verificación hace referencia a todas las actividades que deben cumplir las empresas que participan del programa.

<sup>41</sup> Para la Subsecretaría de Turismo, es un programa que promueve y busca incentivar el desarrollo de actividades y emprendimientos turísticos sostenibles en pequeños poblados de la Provincia de Buenos Aires, generando identidad, fuentes de empleo, recursos genuinos y favoreciendo el arraigo.

<sup>42</sup> Especialmente conocido por ser el autor del “Martín Fierro”, obra máxima de la literatura gauchesca.

<sup>43</sup> Casa donde vivió el hermano del escritor, quien fue intendente municipal del partido.

históricos, los colores, y la estética tradicional<sup>44</sup> y algunos de sus inmuebles como “Monumento Histórico Nacional”, esto quiere decir que no pueden restaurarse, repararse, destruirse, transferirse, gravarse o enajenarse sin ser aprobado por la Comisión Nacional (Ley 12.665, 1940). Algunos ejemplos de estos son: la estancia “La Porteña”, la pulpería “La Blanqueada” la cual fue inmortalizada en la ficción en “Don Segundo Sombra”, el museo gauchesco y parque criollo “Ricardo Güiraldes”, la iglesia de San Antonio de Padua, el edificio de la Casa de la Intendencia Municipal y el Puente Viejo.

Desde el Mintur, Oscar Bustos<sup>45</sup> sostiene que la aplicación del SIGO en Areco fue importante porque *“a través de la incorporación de estándares de calidad, se beneficia y se fortalece el destino turístico”*. Además, expresó que los prestadores de San Antonio de Areco quedaron satisfechos con el SIGO, quedando esto reflejado tanto en el cierre del programa como en la comunicación con los mismos.

Russo, sostiene que en Areco la experiencia de la implementación del SIGO fue buena, observándose que a los prestadores les ha servido. Si bien no todos lo vivieron de la misma manera, ya que hay quienes le encuentran más valor a un módulo en particular y hay a quienes les sirvió a nivel general. *“No deja de ser un espacio de 3 meses, aproximadamente, en el cual una gran parte de los prestadores de un destino se escuchan y participan juntos. Para la provincia, ha servido para llevar otras charlas o utilizar parte de las capacitaciones para informar cuestiones de turismo en la provincia ya que a veces los prestadores no están informados. Uno cree que porque las cosas están en la web, todos la visitan y, a veces pasa que los prestadores no saben que tienen que categorizarse o no saben que existen líneas a las cuales pueden aplicar”*.

Areco posee una arquitectura colonial, calles empedradas, bares y pulperías históricas, la costanera del Río Areco, áreas verdes de la típica imagen de pampa bonaerense, “carruaje turístico”<sup>46</sup>, visitas guiadas por el casco histórico, el cementerio, bailecitos criollos, peñas folklóricas, asado, vino en bota, guitarreadas, danzas folklóricas charlas de usos y costumbres con paisanos y talleres de astroturismo en el parque criollo<sup>47</sup> (Plan Estratégico Dirección de Turismo San Antonio de Areco, 2014).

*Desde la dirección de turismo tomamos a los artesanos como prestadores turísticos. La cerámica, el cuero, el telar y la platería criolla. La artesanía arequera se ha hecho muy conocida en el mundo. De Blasi expresa “yo creo que son un gran producto porque son parte de lo que el turista va a ver a Areco además de la tranquilidad y el gaucho”* (Emilia De Blasi, comunicación personal, 05 de agosto de 2017).

Según Nicolás Russo, para que los prestadores se sumen a la implementación de programas de calidad turística, se requiere que sean persuadidos sobre los beneficios que pueden obtener. En este sentido, Emilia De Blasi opina:

*“Creo que fuimos nosotros, desde la dirección de turismo, quienes bajamos el programa a fuerza de muchas charlas, contando a los prestadores los beneficios de poder tener un asesor privado, capacitación en marketing y en la organización interna de sus negocios”* (Emilia De Blasi, comunicación personal, 05 de agosto de 2017)

---

<sup>44</sup> Plan Estratégico Dirección de Turismo San Antonio de Areco, 2014.

<sup>45</sup> Coordinador del SIGO a nivel nacional.

<sup>46</sup> Servicio ofrecido por la dirección de turismo de Areco para conocer el pueblo en carro.

<sup>47</sup> Actividad relacionada con la observación del cielo. (<http://www.infobservador.com/2012/12/turismo-astronomico-en-areco/>)

Ilustración 10: Cadena de valor turística de San Antonio de Areco

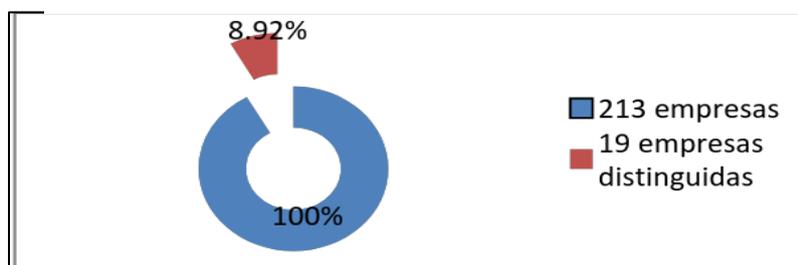


Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección de turismo de San Antonio de Areco.

Para Nicolás Russo, el tipo de turismo que se desarrollaba en Areco hace 10 años atrás tenía una mirada más sobre la ruralidad donde los turistas llegaban a una estancia y se quedaban allí todo el tiempo. Sin embargo, Areco ha ido experimentando cambios y muchos turistas hoy van a conocer la localidad. Hay muchas actividades culturales, un tipo de turismo cultural ligado a la tradición pampeana. Éste es el elemento más preponderante junto a la arquitectura típica de la localidad pampeana, los bares, los museos, la platería. Podemos decir que el tipo de turismo de Areco es cultural dentro de un ámbito rural. Los destinos rurales en palabras de Lefrou (2010), son aquellas localidades con poca cantidad de habitantes comparados a la cantidad de las grandes ciudades como Buenos Aires por ejemplo. Son destinos que ofrecen a los turistas que los visitan, tranquilidad y contacto con el ámbito rural.

El total de prestadores turísticos del partido de Areco es de 213 y las 19 empresas distinguidas con el SIGO representan el 8,92% de ese total.

Ilustración 11: Cantidad de prestadores turísticos de San Antonio de Areco



Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se presentan las 19 organizaciones distinguidas con el SIGO en el Partido de San Antonio de Areco, objeto de estudio de esta investigación, divididas por actividad y subactividad:

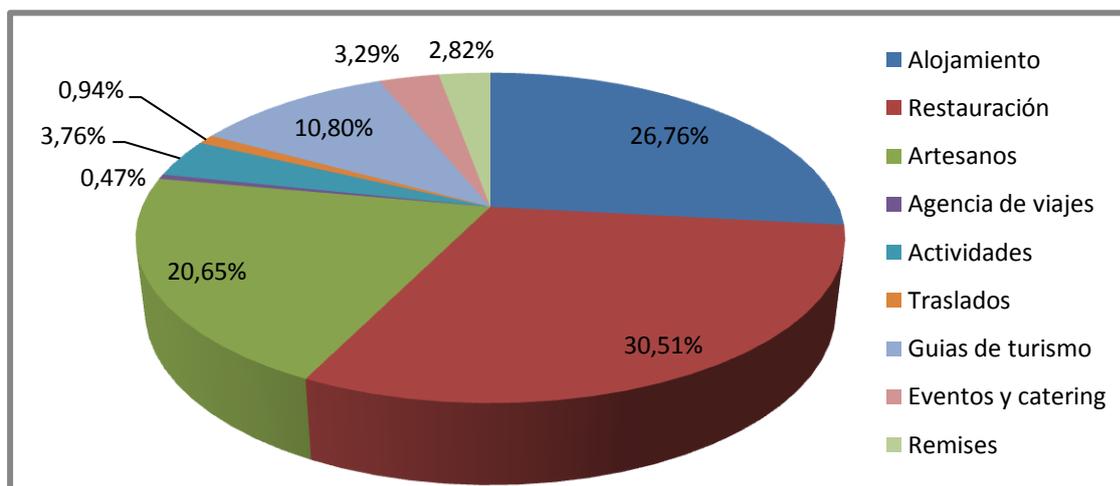
Tabla 4: Prestadores turísticos distinguidos con el SIGO en San Antonio de Areco

RAZÓN SOCIAL	ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	UBICACIÓN
El Tokio	Gastronomía	Bar Histórico	San Antonio de Areco
Los Fogoneros Restaurante de campo.	Gastronomía	Restaurante	
Aires de Areco	Alojamiento	Departamentos con servicio	San Antonio de Areco
Areco tradición EVT	AA.VV	Agencia Receptiva	San Antonio de Areco
Campo recreativo la segunda	Actividad recreativa y deportiva	Campamento/ cabañas	Villa Lía
Casa Bella Vista	Alojamiento	Posada	Villa Lía
El Batará	Comercio turístico	Tablas y tapeos	San Antonio de Areco
Habemus La Pastelería	Gastronomía	Confitería	San Antonio de Areco
Hotel y Spa San Carlos	Alojamiento	3 estrellas	San Antonio de Areco
La Arcadía	Gastronomía	Restaurante	San Antonio de Areco
La Demorada	Alojamiento	Alojamiento Turístico Rural	San Antonio de Areco
La María Paloma	Alojamiento	Hotel sin categorizar	San Antonio de Areco
La olla de cobre	Comercio turístico	Chocolatería	San Antonio de Areco
Lo de Nina B&B	Alojamiento	Residencial	San Antonio de Areco
Los rostros de La Pampa	Actividad cultural	Museo	Villa Lía
Pampas de Areco	Alojamiento	Hotel sin categorizar	San Antonio de Areco
Pizzería Don Carmelo	Gastronomía	Comidas rápidas y para llevar	San Antonio de Areco
Platería y Joyería M. Rodríguez	Comercio turístico	Artesanías	San Antonio de Areco
Posada de la Plaza	Alojamiento	Posada	San Antonio de Areco

Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por Oscar Bustos y folleto de la Dirección de Turismo de San Antonio de Areco.

Es de destacar que de todas estas, fueron 5 de las cuales no se pudo recabar información: “El Tokio”, “Los Fogoneros”, “Lo de Nina B&B” y “Pampas de Areco”. El caso de “La María Paloma” es distinto porque la dueña del establecimiento no tenía inconvenientes para responder la encuesta pero manifestó “no haber aprobado el programa” con lo cual no aportó datos a esta investigación.

Ilustración 12: Distribución de prestadores de San Antonio de Areco



Fuente: Elaboración propia

Russo observa respecto al destino que:

*“Areco tiene un desarrollo turístico importante, la Dirección de Turismo es muy dinámica y trabaja mucho. El compromiso del municipio es clave ya que es el que mantiene el trato cotidiano con los prestadores y maneja gran parte de la logística” (N. Russo, comunicación personal, 04 de mayo de 2017).*

También, manifiesta que en la provincia de Buenos Aires, en general, se pueden observar tres perfiles de prestadores:

- a) En primer lugar está el grupo de prestadores que a priori se interesan por programas como el SIGO. Aquellos que se ven atraídos por distinguirse en calidad, tener un sello de nivel nacional porque eso les puede traccionar turistas y a la vez es una manera de diferenciarse. En Areco, muchos de los prestadores son independientes y relativamente pequeños, no tienen el paraguas de una marca de una cadena hotelera por ejemplo. Por eso, este tipo de distinciones los ayuda a consolidar su marca o a diferenciarse.
- b) Otros prestadores se interesan por adquirir herramientas que les pueden servir para su trabajo cotidiano que quizás de otra forma no las podrían adquirir.
- c) El tercer perfil son aquellas personas entusiastas que cuando hay un programa se quieren incorporar tratando sin saber a lo mejor qué van a encontrar pero creen que les va a ser útil, van a obtener un beneficio o enriquecimiento.

Resumiendo, para Russo, los principales beneficios de la implementación del SIGO fueron:

- Poder llegar a más destinos.
- Poder trabajar articuladamente.
- Poder trabajar sobre los procesos de las organizaciones.
- Traccionar a prestadores a la categorización de sus establecimientos.

### 4.3 EXPECTATIVAS DEL EMPRESARIADO LOCAL DE SAN ANTONIO DE ARECO RESPECTO AL PROGRAMA SIGO

Para conseguir la satisfacción de los turistas, visitantes y la comunidad local de un destino, es necesario conocer las expectativas de los mismos. En este sentido, Parasuraman, Zeithaml y Berry (citado en Lefrou, 2010, pp.48-49) afirman que los factores que influyen en las mismas son:

- Comunicación boca/oreja
- Necesidades personales
- Experiencias previas
- Comunicación del destino y de las empresas prestadoras de servicios
- Precio
- Importancia del producto/servicio

Para conocer las expectativas del empresariado arequero sobre la implementación del programa SIGO se elaboró una encuesta<sup>48</sup>. La pregunta N°2 de la misma fue:

“Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)”.

Las opciones de respuesta para esta pregunta fueron:

- o Mejorar la atención a los turistas.
- o Fortalecer acciones de promoción en la empresa.
- o Obtener mayor competitividad.
- o Mejorar la rentabilidad.
- o Ordenar procesos internos.
- o Capacitar al personal.
- o Planificar objetivos.
- o Estimulo por parte de organismos públicos.
- o Obtención de la distinción en calidad.
- o No sabe.
- o Otro.

De los prestadores que respondieron la encuesta, el 78,6% pensaba mejorar la atención a los turistas, el 57,1% buscaba fortalecer acciones promocionales en sus organizaciones y ordenar procesos internos de las mismas, el 42,9% buscaba capacitar al personal y planificar los objetivos, el 35,7% obtener mayor competitividad, el 28,6% obtener el distintivo SIGO, y el 21,4% pensaba en obtener una mayor rentabilidad en sus negocios.

---

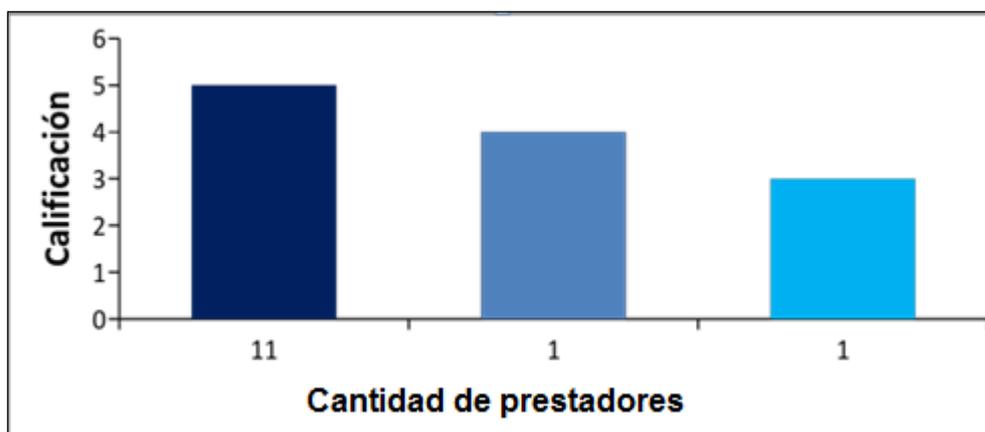
<sup>48</sup> Véase Anexo I

#### 4.4 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA SIGO EN SAN ANTONIO DE ARECO

En este apartado se exponen los resultados obtenidos acerca del grado de satisfacción de los prestadores que implementaron la herramienta y los beneficios percibidos de la misma. También se tomará conocimiento sobre la promoción realizada a raíz de la obtención de la placa de distinción, la mejora de los procesos internos y las ganas de continuar apostando a este tipo de programas para elevar la calidad en las prestaciones de sus productos y servicios.

En primer lugar, se intentó conocer el grado de satisfacción respecto a la implementación del SIGO en una escala del 1 al 5 (1 representando la satisfacción más baja y 5 la máxima). Asimismo, fueron tres los ejes que se tomaron en consideración a la hora de evaluar el programa: los contenidos, los consultores que intervinieron en la implementación y, los resultados obtenidos luego de la misma.

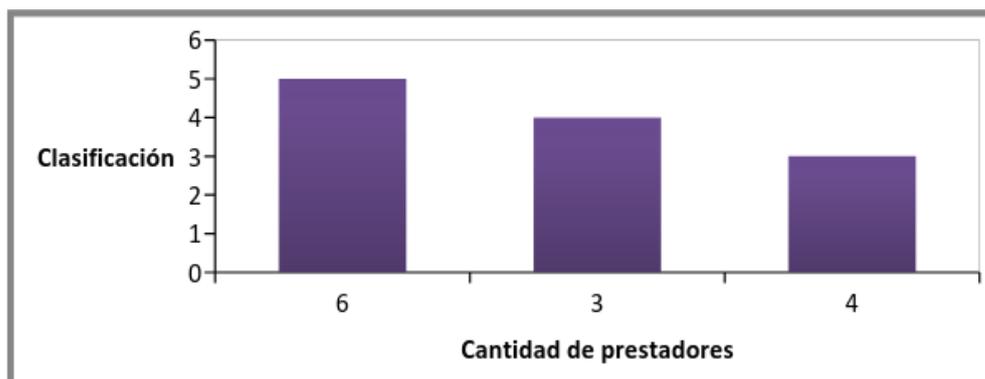
Ilustración 13: Grado de satisfacción del empresariado arequero en cuanto a los contenidos del programa



Elaboración propia con datos obtenidos en las encuestas realizadas a los prestadores turísticos distinguidos en el SIGO en Areco (Pregunta 4).

Como puede observarse en el gráfico de arriba, los contenidos del programa tuvieron buena percepción por parte del empresariado distinguido de Areco ya que casi en su totalidad optaron por calificar a los contenidos del programa con un 5, y las otras dos calificaciones fueron con 3 y 4.

Ilustración 14: Grado de satisfacción del empresariado arequero en cuanto a los consultores

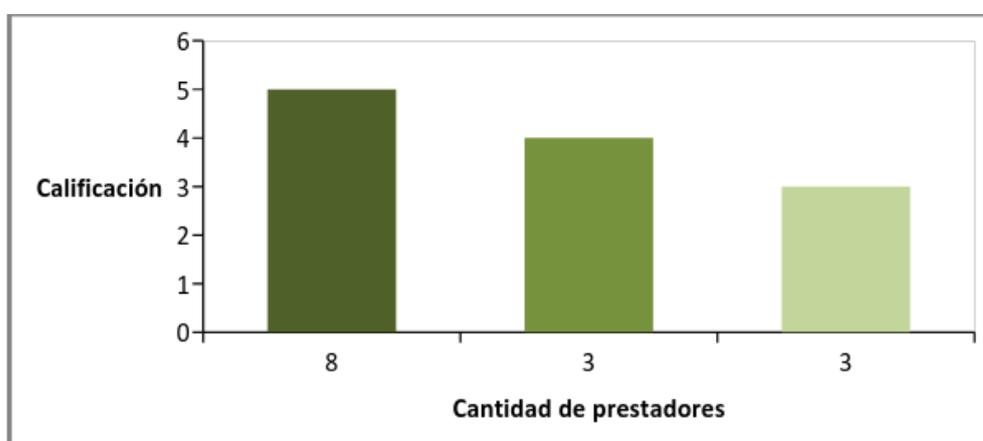


Elaboración propia con datos obtenidos en las encuestas realizadas a los prestadores turísticos distinguidos con el SIGO en Areco (Pregunta 4).

Los consultores que intervinieron en el proceso de implementación del SIGO en Areco, fueron calificados por seis prestadores con un 5; cuatro prestadores optaron por calificarlos con un 3; y tres de los prestadores los calificaron con un 4. En este punto, cuando se preguntó a Federico Dangelo Martínez, uno de los consultores del proceso de implementación del SIGO en Areco, acerca del por qué creía que los prestadores habían decidido adherir al programa, él respondió que no lo sabía.

Por último, muy importante fue evaluar los resultados obtenidos luego de la implementación del SIGO ya que esto sirvió a la hora de hacer un análisis global de la misma. De las 14 respuestas obtenidas en este punto, más de la mitad (8) puntuaron con el máximo nivel de satisfacción (5) los resultados obtenidos, tres prestadores calificaron con 4 y tres calificaron con un 3 este apartado.

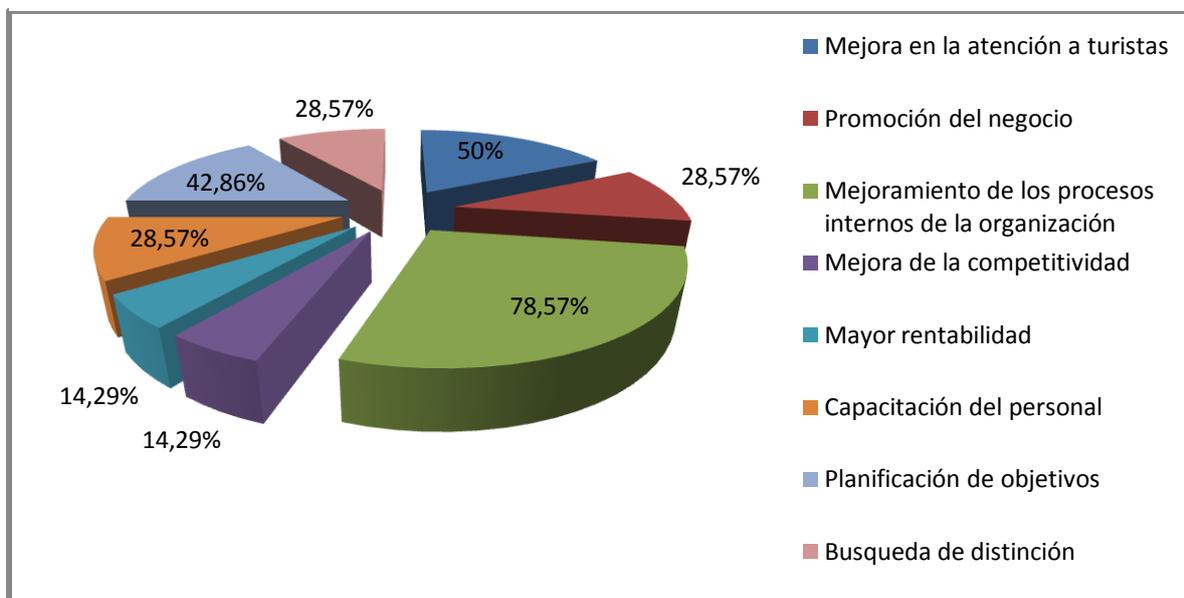
Ilustración 15: Grado de satisfacción del empresariado arequero en cuanto a resultados obtenidos



Elaboración propia con datos obtenidos en las encuestas realizadas a los prestadores turísticos distinguidos con el SIGO en Areco (Pregunta 4).

Para recabar datos sobre los beneficios percibidos luego de la implementación del SIGO, se formuló la pregunta n° 7 de la encuesta y se obtuvieron los siguientes datos:

Ilustración 16: Beneficios obtenidos por parte de los prestadores distinguidos con el SIGO en San Antonio de Areco



Fuente: Elaboración propia siguiendo respuestas de la pregunta 7 de la encuesta realizada a los prestadores turísticos de Areco.

Como se puede observar, gran mayoría de los prestadores respondieron haber notado una mejora en los procesos internos de sus organizaciones (78,57%). El 50% manifestó haber percibido una mejora en la atención de los turistas, el 42,86% logró planificar sus objetivos de negocio, un 28,57% notó una mayor promoción de los establecimientos al igual que el logro de la distinción, y más allá de ser empresas de características de medianas y pequeñas, percibieron una capacitación del personal que quizás antes del programa no existía.

La pregunta 9 de la encuesta: “¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?”, 13 de 14 prestadores respondieron afirmativamente. Quizás este sea el dato más fuerte ya que este tipo de herramientas apunta a una mejora interna de las organizaciones.

Para Nicolás Russo, los programas de calidad, trabajan en aspectos internos de la organización. *“Muchas veces hacen que las empresas tengan que revisar sus procedimientos, modificar hábitos que quizás estaban muy adentrados. El beneficio del programa va más por la cuestión de los procesos internos y el networking<sup>49</sup> que genera, trabajando colaborativamente el sector público y privado”.* *“Cuando vos vas*

<sup>49</sup> Grupo de personas que se conocen por tener un trato laboral directo o indirecto, buscando que quienes forman parte, se beneficien profesionalmente de la comunicación. <http://maestrofinanciero.com/networking-definicion/>

*a los cierres se hace una especie de devolución por parte de los prestadores, escuchas que para muchos el programa es una sorpresa. Se encuentran con herramientas que le sirven o actividades básicas que de pronto empiezan a prestar atención, como por ejemplo rotular alimentos que se utilizan en cocinas o limpieza de tanques. Son pequeñas prácticas que mejoran los procesos internos de la organización. Este tipo de programa está muy apuntado en general, a la mejora de los procesos internos asumiendo que esa mejora interna va a generar una mayor calidad de servicio o un producto de mayor calidad” (Russo, comunicación personal, 04 de Mayo de 2017).*

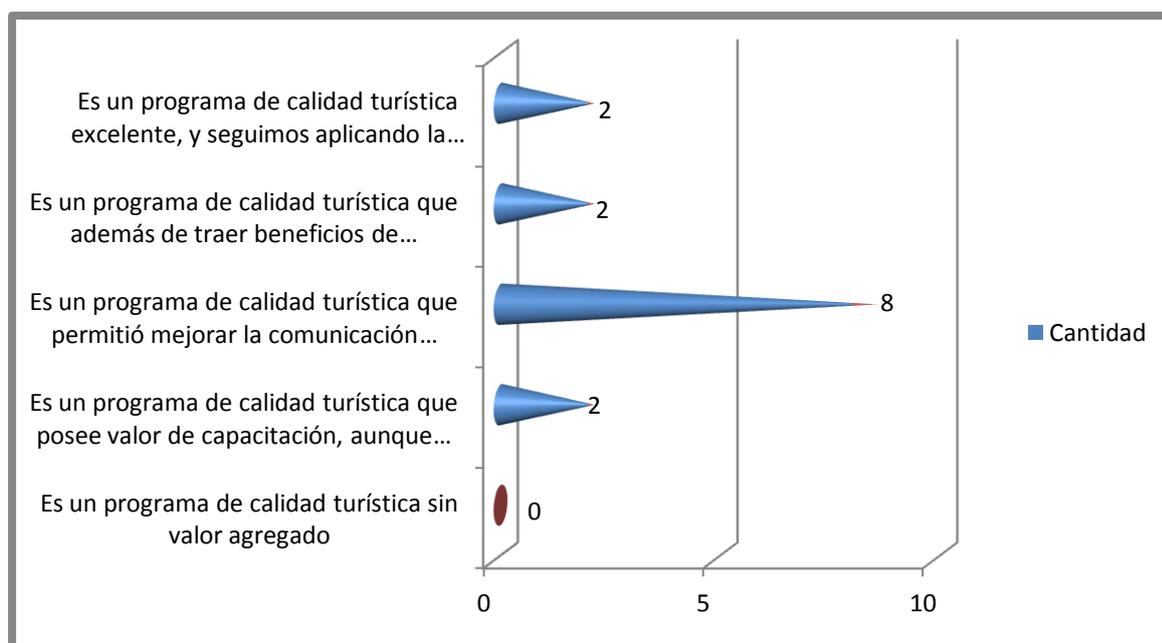
Por último, cuando se les preguntó a los prestadores si continuarían aplicando otras herramientas de calidad, 13 respondieron que si lo harían y uno no respondió. Como acciones que seguirían aplicando señalaron las siguientes:

- Encuestas de satisfacción a turistas
- Análisis de mercado, y
- Cursos de capacitación

## 4.5 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL EMPRESARIADO LOCAL RESPECTO AL PROGRAMA SIGO

En este apartado se acudirá a la codificación de las respuestas obtenidas de las preguntas 5, 6 y 10 de la encuesta realizada a los prestadores turísticos de Areco.

Ilustración 17: Percepción global sobre la implementación del SIGO en San Antonio de Areco



Elaboración propia con datos obtenidos en las encuestas realizadas a los prestadores turísticos distinguidos con el SIGO en Areco (Pregunta 5).

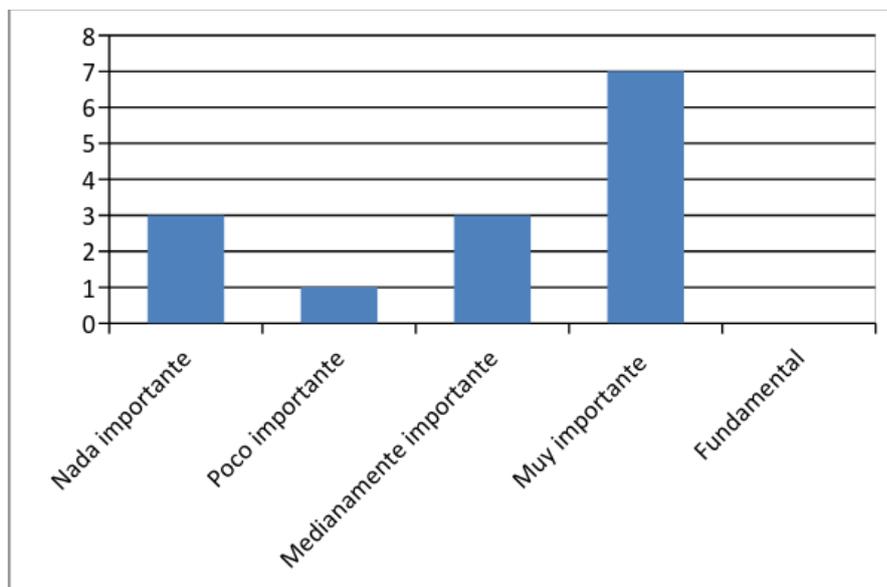
Así, ocho fueron los prestadores que contestaron que la percepción global sobre la implementación del SIGO en sus establecimientos se acercaba más a la respuesta “es un programa de calidad turística que permitió mejorar la comunicación interna y dio conocimiento sobre la planificación, aunque no se ve impacto comercial”. Es decir que los prestadores percibieron al SIGO como un programa de calidad más orientado a resolver aspectos internos de la organización (comunicación con su personal y planificación de objetivos), que con aspectos externos como las ventas por ejemplo. En este punto, Russo opina que:

*“No siempre la demanda cuando ve el sello lo reconoce automáticamente. No estoy tan seguro que un potencial turista en búsqueda de un alojamiento, por ejemplo, cuando esté tomando la decisión le preste atención a eso, quizás le preste más atención a comentarios en páginas como TripAdvisor<sup>50</sup> o Booking, después a lo mejor cuando llegue al establecimiento y ve la placa de distinción de SIGO de pronto reafirma la elección” (N. Russo, comunicación personal, 04 de mayo de 2017).*

<sup>50</sup> Plataforma que proporciona reseñas sobre contenidos relacionados a viajes.

En este sentido, tomando como referencia las opiniones de *TripAdvisor* sobre los servicios ofrecidos por los prestadores distinguidos con el SIGO en San Antonio de Areco, se observa que en su mayoría los mismos se calificaron como “excelente” y “muy bueno”, salvo algunos casos. De un total de 1.717 comentarios de los establecimientos puntuados en *TripAdvisor*, el promedio de estrellas de los mismos es de 4,23 (en una escala de 1 al 5 siendo 1 la menor conformidad y 5 la máxima), con lo cual se puede decir que los prestadores distinguidos logran satisfacer las necesidades de sus clientes.

Ilustración 18: Importancia de obtener placa de distinción del SIGO



Elaboración propia siguiendo respuestas de la encuesta realizada a los prestadores turísticos distinguidos en Areco (pregunta 6).

Ante esta pregunta, la mayoría de los prestadores respondieron que obtener el distintivo de calidad fue “muy importante”. Cuando se les preguntó si habían utilizado el mismo para promocionar su negocio 50% respondió que sí, pero a la hora de investigar en internet caso por caso, es interesante destacar que esto no se ve reflejado en la realidad ya que si se consideran sus páginas web, páginas de *facebook* o *TripAdvisor* sólo 2 (Aires de Areco y La Demorada) utilizan su distinción como herramienta de promoción en su negocio.

Se realizó una comparación entre las respuestas obtenidas en las preguntas 2 y 7 de la encuesta realizada a los prestadores distinguidos<sup>51</sup>. La pregunta 2 fue “Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa?”. La pregunta 7, “¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación?”. Del cruce de estas, surgió la información sintetizada en la siguiente tabla.

Tabla 5: Comparación entre expectativas del empresariado arequero y su percepción sobre los resultados obtenidos

<sup>51</sup>Anexo I.

	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
<b>Mejoramiento en la atención a los turistas</b>	78,6%	50%
<b>Promoción</b>	57,1%	28,57%
<b>Mejoramiento en los procesos de la organización</b>	57,1%	78,57%
<b>Mejora en la competitividad</b>	35,7%	14,29%
<b>Rentabilidad</b>	21,4%	14,29%
<b>Capacitación al personal</b>	42,9%	28,57%
<b>Planificación de objetivos</b>	42,9%	42,86%
<b>Búsqueda de la distinción</b>	28,6%	28,57 %

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en casi todos los aspectos evaluados, la expectativa fue más alta que la percepción. Sólo el “mejoramiento de los procesos de las organizaciones” logró cumplir esas expectativas en más de la mitad de los casos (78,57%). La “planificación de objetivos” y “búsqueda de distinción” prácticamente no tuvo diferencia entre la percepción y las expectativas, con lo cual se puede decir que no se nota insatisfacción en estos puntos.

En cuanto a las acciones que se llevaron a cabo luego de la implementación del SIGO se observaron:

- ✓ Orden en general y de procesos internos.
- ✓ Generación de un organigrama.
- ✓ Dar conocimiento al personal, las políticas que se llevan a cabo en la organización.
- ✓ Indicadores económicos.
- ✓ Estandarización de procesos con fotos y carteles recordatorios.
- ✓ Facilitación del acceso a la información en situaciones de emergencia.
- ✓ Implementación de un criterio de economía y cuidado del medio ambiente en productos de tocador.
- ✓ Encuestas de satisfacción de clientes.
- ✓ Planificación de objetivos.

Estos resultados corresponden a las respuestas obtenidas por el empresariado arequero distinguido según programa SIGO, a las preguntas abiertas donde se intentó conocer acciones que hayan implementado luego de la distinción y hoy en día sigan manteniendo en sus organizaciones.

## Capítulo 5.

# Conclusiones

El programa de calidad turística "SIGO" del Ministerio de Turismo de la Nación se enmarca dentro del Nivel Inicial del Sistema Argentino de Calidad Turística, buscando sensibilizar y proporcionar soluciones de rápida implementación a micro, pequeñas y medianas empresas turísticas del sector privado. El programa tuvo gran alcance territorial ya que fue adoptado por todas las provincias de Argentina. El punto de esta investigación fue indagar en qué medida el citado programa de calidad contribuye al ordenamiento de los procesos de una pyme, al incremento de la satisfacción del cliente y al mejor posicionamiento de la oferta en un municipio en particular: San Antonio de Areco (provincia de Buenos Aires).

En esta línea, se estudiaron las razones por las cuales los dueños de los establecimientos del partido de San Antonio de Areco, distinguidos según el SIGO, decidieron adherir a este programa e implementarlo, así como también conocer sus percepciones sobre la capacidad del mismo para impulsar mejoras de calidad de sus prestaciones turísticas. No sólo se analizaron los objetivos del citado programa, su campo de aplicación, estructura y contenidos; sino también la metodología mediante la cual se lo formuló, implementó y evaluó a las empresas turísticas adheridas. La investigación se centró en las 19 organizaciones distinguidas con el SIGO en el partido de San Antonio de Areco.

En cuanto a las expectativas del empresariado arequero se observó que del total de los 14 de los 19 distinguidos que respondieron la encuesta, las razones de implementación del SIGO fueron en un 78% ligadas al mejoramiento de la atención a los turistas; el 57,1% buscó fortalecer sus acciones promocionales y ordenar los procesos internos; el 42,9% veía la necesidad de capacitar al personal y planificar los objetivos; el 35,7% obtener mayor competitividad; el 28,6% obtener el distintivo SIGO; y el 21,4% pensaba en obtener una mayor rentabilidad para sus negocios. De estas expectativas, las que se vieron satisfechas en gran medida (78,57%) fueron las concernientes la mejora en los procesos internos de las organizaciones. La mitad, manifestó haber percibido una mejora en la atención de los turistas, el 42,86% logró planificar los objetivos de sus negocios, el 28,57% notó una mayor promoción de sus establecimientos. Más allá de ser empresas de características de medianas y pequeñas, éstas percibieron una capacitación del personal que quizás antes del programa no existía. Con los datos obtenidos, se puede decir que ciertamente el SIGO es un programa que contribuye al mejoramiento de los aspectos internos de una organización como la planificación de objetivos y el mejoramiento de procesos internos, de actividades operativas de las organizaciones y que si bien no incrementa la satisfacción de los clientes de manera directa, las mejoras internas de las organizaciones repercuten positivamente en los aspectos externos.

Sin embargo, el programa tiene algunos problemas. Para empezar, una vez que las organizaciones obtienen su distinción, no continúan con la revalidación de las herramientas implementadas. Como se mencionó a lo largo de este trabajo, un sistema de gestión organizacional como lo es el SIGO, no es estático, sino que evoluciona a medida que evoluciona la organización; por lo tanto, debe poder adaptarse a los cambios y ser flexible. Otro de los problemas detectados durante este estudio, fue la falta de documentación sobre la aplicación de este tipo de programas de calidad turística, particularmente del SIGO; y las rupturas que se ocasionan con los cambios de gobierno; ya que, en el caso de San Antonio

de Areco, la implementación del SIGO comenzó en 2014 y terminó en 2016. En este sentido como expuso la Coordinadora Técnica de la Dirección de Turismo de San Antonio de Areco, el SIGO hubiese generado otro impacto si la sensibilización, implementación y cierre del programa se hubiese dado durante el mismo año. Esto hubiera generado un efecto dominó en otros prestadores para que quieran implementar sistemas de gestión de calidad en sus organizaciones y así potenciar la calidad del destino en general.

Es importante destacar la predisposición de San Antonio de Areco a la mejora de sus prestaciones, ya que también ha implementado las directrices de calidad para municipios, otra programa de calidad del Ministerio de Turismo de la Nación.

Por otra parte, el coordinador del programa a nivel nacional, observó que la implementación del SIGO se llevó a cabo con la intención de satisfacer las necesidades de los clientes, y éste logró mejorar la competitividad del partido debido al importante número de empresas que fueron distinguidas. También observó que a través del *feedback* recibido por parte de los prestadores, se pudo concluir que los mismos quedaron satisfechos con los resultados obtenidos.

Desde Provincia, el Director Provincial de Desarrollo y Calidad Turística manifestó que la implementación del SIGO en Areco fue buena, y a ellos, como provincia, el programa les ha servido para hacerles llegar a los prestadores, charlas e información sobre cuestiones de turismo provinciales.

En síntesis, para lograr el cumplimiento de los fines perseguidos por el programa de calidad turística "SIGO" es necesario generar una revisión no sólo de la capacidad de la herramienta (grado de eficacia y vigencia) sino también de las políticas turísticas en materia de mejora de calidad turística a nivel nacional que deben ser las encargadas de garantizar que éste, y otros programas, sean sostenibles en el tiempo.

## Referencias bibliográficas

- Acerenza, M. (2009). Competitividad de los destinos turísticos.
- Aguilar Coto, M. (2011). "Medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente". Éxito empresarial N°66. CEGESTI.
- Altés Machín, C. (1993). El marketing interno: Introducción al Marketing de empresas y destinos turísticos: 265-267. Serie Gestión turística. Madrid: Ed. Síntesis.
- Alvez, M. (2013). Explicativo del SACT (Sistema Argentino de Calidad Turística) [https://issuu.com/mauricioalvez/docs/explicativo\\_del\\_sact\\_sistema\\_argen](https://issuu.com/mauricioalvez/docs/explicativo_del_sact_sistema_argen)
- Anbinder, D. (2012). "Procesos de Certificación de Normas de Calidad en Cabañas de la Ciudad de Tandil". (Monografía de graduación). Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.
- Andrade, J. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad Turística. San Martín de los Andes. Neuquén*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.
- Ávila Bercial, R., Barrado Timón, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Cuadernos de turismo, 15, pp. 27-43. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18541/17881>
- Barcos, S. (Ed.). (2009). *Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración*. La Plata, Argentina: Ediciones Haber.
- Beltrami, M. y Dangelo Martínez, F. (2017). *Elementos de normalización y gestión de la calidad para la actividad turística*. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4473/A14S13%20-%20Libro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonelli, A. Rosolen, A. Ballart, A. Lopez, C. Lacoste, G. Fiocchi, S. Porticella, N. (2006). Gestión de la calidad en el Estado.
- Calidad | Ministerio de Turismo de la Nación. (2016). *Turismo.gov.ar*. Recuperado 16 de septiembre 2016, <http://www.turismo.gov.ar/calidad>
- Cámara Argentina de Turismo y Fundación Premio Nacional a la Calidad. (2005). "Guía para una gestión de excelencia Empresas de Viajes&Turismo". Recuperado de <http://www.camaradeturismo.org.ar/calidad/cat/cat.pdf>
- Casanova Ferro, G. (2011). Políticas Públicas del sector turismo. En A. Romero. (Ed), *Normalización y gestión de la calidad turística: un enfoque integral*. (pp. 55-86).
- Casanueva Rocha, C., García del Junco, J., y Caro González, F. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Castellucci, D. (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. *Aportes y transferencias*. 2 ( ), 29-41.
- Charne, U. (2009). *Lineamientos estratégicos para el desarrollo de un plan de calidad*

- turística en La Plata*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.
- Consejo Federal de Inversiones. Recuperado el 3 de agosto de 2017, de <http://localidades.cfi.org.ar/Buenos-Aires/San-Antonio-de-Areco/Bienvenidos/1814/3494>
- Consejo Federal de Turismo. (2005). Terminología Turística. Glosario Técnico 1982-2005. Universidad Nacional de la Patagonia. Trelew, Argentina. <https://trelewturismo.files.wordpress.com/2012/08/terminologia-turc3adstica.pdf>
- De Canales, F. (s.f). Metodología de la investigación Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Fundación universitaria Los Libertadores*. Descargado Octubre, 3, 2016 de [https://herramientascolaborativasbogota11.wikispaces.com/file/view/Metodos\\_de\\_recoleccion\\_de\\_informacion.pdf](https://herramientascolaborativasbogota11.wikispaces.com/file/view/Metodos_de_recoleccion_de_informacion.pdf)
- Decreto 13. Poder ejecutivo, Buenos Aires, Argentina 03 de enero de 2014.
- Decreto 1305. Monumentos Históricos Nacionales. Portal de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Buenos Aires, Argentina, 10 de noviembre de 1999. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/61022/norma.htm>
- Decreto 1474. Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación. Portal de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Buenos Aires, Argentina, 23 de agosto de 1994. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/10000-14999/13047/texact.htm>
- Díaz, E. (2013). *Política turística: una mirada actual* (1st ed.). La Plata, Argentina: Edulp. Recuperado de <http://file:///C:/Users/Judii/Downloads/239-3-712-1-10-20150507.pdf>
- Díaz, E. (2015). [Material de clase]. Políticas Turísticas, Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Buenos Aires.
- Dirección de Turismo de San Antonio de Areco. (2017). Informe de gestión 2016, el turismo arequero en números.
- Durango Marín, J. (s.f). *Ciclo PHVA*. Institución universitaria Escolme, Medellín, Colombia. Disponible en [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios\\_admon/contenido\\_u3\\_2.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios_admon/contenido_u3_2.pdf)
- Flores, P., Isasi, M., Martín, I., Miño, M., y Ruggerio, C. (2004). *Diagnóstico ambiental de la ciudad de San Antonio de Areco*. Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, Argentina. Disponible en [http://www.unqs.edu.ar/ms\\_publicaciones/wp-content/uploads/2017/05/San-Antonio-de-Areco-2004.pdf](http://www.unqs.edu.ar/ms_publicaciones/wp-content/uploads/2017/05/San-Antonio-de-Areco-2004.pdf)
- Fontana Coto, Y. (2008). *Guía de estudio para el libro Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa*. Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica. Disponible en <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/344/1/GE5171%20Gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20en%20empresas%20tur%C3%ADsticas%20-%202008%20-%20Turismo.pdf>

- Fraiz Brea, J; Álvarez García, J y Del Rio Rama, M. (2011). Motivaciones para implementar un sistema de gestión de la calidad. Análisis empírico en el sector turístico español. *Cultur*. P.41-68.
- García, A., y Lavalle, N. (2012). Algunas consideraciones sobre la actividad turística. Conceptos y definiciones de turismo (1st ed.). *Notas en Turismo y Economía*. 3(4), 7-31  
Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/27078/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/27078/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- González, R., Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, 23, 111-128.
- González-Soria, J., Moreno de la Santa. (2004). Los TT.OO. ante el reto de la nueva demanda turística. Universidad de verano Rafael Altamira.
- Joubert, E. G. (2015). *Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/130>
- La tendencia de enero, de vacaciones cortas, se repetir durante febrero. (01 de febrero de 2013). *Puntal*. Recuperado de: <http://www.puntal.com.ar/v2/article.php?id=110460>
- Lefrou, D. (2010). La percepción de la calidad del destino turístico Mar del Plata, Argentina. (Tesis de maestría). Universidad Internacional de Andalucía, Sevilla, España.
- Ley 12.665. Creación de la Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos. Portal de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Buenos Aires, Argentina, sancionada el 30 de septiembre de 1940. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/23121/texact.htm>
- Ley 24.127. Premio Nacional a la Calidad. Portal de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Buenos Aires, Argentina, sancionada el 26 de Agosto de 1992. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/526/norma.htm>
- Ley 25.997. Ley Nacional de Turismo. Portal de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Buenos Aires, Argentina, sancionada el 16 de diciembre de 2004. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000104999/102724/norma.htm>
- Ley 27.105. Declárese Capital Nacional de la Tradición al municipio de San Antonio de Areco, provincia de Buenos Aires. Portal de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Buenos Aires, Argentina, sancionada el 17 de diciembre de 2014. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/240000-244999/241417/norma.htm>
- Ley 4.756 (1939). Día de la tradición. Disponible en <http://www.gob.qba.gov.ar/intranet/digesto/PDF/l4756.pdf>

- Lupiano, L. (2011). *La certificación de calidad como factor de competitividad. El caso de las empresas del Puerto La Plata*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.
- Ministerio de Turismo de la Nación y Cámara Argentina de Turismo. (2009). *Sistema Inicial de Gestión Organizacional. Manual de implementación*. Recuperado de <http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/149/SIGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2011). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Actualización 2011. Turismo 2020*. Recuperado de <file:///E:/Plan%20de%20tesis/plan%20federal%20estrategico%20de%20turismo%20sustentable.pdf>
- Morón Hessling, A y Wagner, M. (2011). Normas sectoriales doble sigla IRAM SECTUR. En A. Romero. (Ed), *Normalización y gestión de la calidad turística: un enfoque integral*. (pp. 110-163).
- Municipalidad de San Antonio de Areco. (2014). *Plan Estratégico Turístico San Antonio de Areco*. Recuperado de <http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/4299/DSADA-21%20-Plan%20Estrategico%20Tur%C3%ADstico%20San%20Antonio%20de%20Areco.pdf?sequence=1>
- Norma Internacional ISO 9000 (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- Norma Internacional ISO 9001 (2008). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Ginebra: Organización Internacional de Normalización
- Okuda Benavides, M y Gómez Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Ordenanza 2607. Arecotur. Concejo Deliberante San Antonio de Areco, Buenos Aires, Argentina, 20 de diciembre de 20002. Recuperado de <http://instituciones.areco.gob.ar/hcd/index.php/reglamentacion-general/3724-2607-2002-arecotur>
- Ordenanza 4102. Creación Ente de Turismo de SADA. Concejo Deliberante San Antonio de Areco, Buenos Aires, Argentina, 14 de junio de 2016. Recuperado de <http://instituciones.areco.gob.ar/hcd/index.php/2016/4242-reg-bajo-n-4102-16-creacion-ente-de-turismo-de-sada>
- Organización Mundial de Turismo. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid.
- Passalaqua, P y Treuer, G. (2011). La gestión de la calidad en el turismo: introducción a la aplicación de la norma ISO 9001. En A. Romero. (Ed), *Normalización y gestión de la calidad turística: un enfoque integral*. (pp. 26-54).
- Pérez Aramburú, E. (2010). *Estudio de satisfacción de prestadores turísticos en la Argentina. Nivel de satisfacción con la implementación de los programas del sistema argentino de calidad turística*. Ministerio de turismo de la nación.
- Pérez Winter, C. (2013). "Gaucholandia", cuando el patrimonio entra en disputa en San Antonio de Areco. VII Jornadas Santiago Wallace de Investigación en Antropología Social. Sección de Antropología social. Instituto de ciencias Antropológicas. Facultad de Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires.

- Pérez Winter, C. (2015). Encuentros y desencuentros en el desarrollo turístico de la provincia de Buenos Aires (Argentina). *Cuadernos de turismo*, 359-377. Doi: 10.6018/turismo.35.221651
- Resolución 66. (2010). Portal de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Buenos Aires, Argentina, 13 de septiembre de 2010. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/173017/norma.htm>
- Resolución N° 373. (1998). Fiestas Nacionales. Declarase Sede Central de la Fiesta Nacional de la Tradición a la localidad de San Antonio de Areco, provincia de Buenos Aires. Portal de Información Legislativa y Documental del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Buenos Aires, Argentina, 27 de octubre de 1998.
- Rocher Pérez, J. (2004). *Sistema de gestión para las pymes de la construcción a través del método DIA- LAJACONET*. (Maestría en administración en la construcción). Instituto Tecnológico de la construcción, México, D.F. Recuperado de [http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Rocher\\_Perez\\_Jose\\_Luis\\_45260.pdf](http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Rocher_Perez_Jose_Luis_45260.pdf)
- Secretaría de Turismo. (2008). *Plan Nacional de Calidad Turística*. Recuperado de [http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos\\_gobierno/actosdegobierno29-12-2008-1.htm](http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos_gobierno/actosdegobierno29-12-2008-1.htm)
- Secretaría de Turismo de México. (26 de noviembre de 2011). SECTUR. Recuperado el 3 de junio de 2017, de <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/que-es-moderniza/>
- Thompson, I. (Julio, 2015). La satisfacción del cliente. *Promonegocios*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Vanevic, P y Villella, L. (2014). I+D+i en la consultoría turística. El caso de Ejido Asesores y el programa de calidad SIGO en: actas de congreso "XVIII congreso AECIT /turismo: liderazgo, innovación y emprendimiento". 26, 27 y 28 de noviembre de 2014. Benidorm, España.
- Varisco, C A; (2016). Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14() 153-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88143642011>
- Villar, A. (Ed.). (2009). *Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias*. Buenos aires, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes Editorial. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-05/semana2/VILLAR.pdf>
- Weil, A. (2003). *Medición de la calidad de los servicios*. (Maestría en dirección de empresas). Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.
- Zampelunghe, D. (2016). *Políticas Públicas y Turismo Sustentable. Análisis del "Programa Alojamientos Turísticos Sustentables"*. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

# Anexos

## Anexo I

En este Anexo se presenta el modelo de encuesta implementado a 14 organizaciones distinguidas con el SIGO en el Partido de San Antonio de Areco.

### Aires de Areco

Año de implementación: *Aires de Areco.*

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

Ministerio de Turismo de la Nación  
Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires  
Municipalidad   
Cámara o Asociación Empresarial  
Recomendación de otra empresa  
Prensa  
Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

Mejorar la atención a los turistas  
 Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento  
 Obtención de mayor competitividad de Areco  
 Mejora de la rentabilidad de su empresa  
 Ordenar procesos internos de la organización  
 Capacitar al personal  
 Planificar objetivos  
Estímulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")  
Obtención de distinción en calidad  
No sabe  
Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

*- Aplicación de sistemas y métodos de trabajo y control*

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Año de implementación:

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las actividades cotidianas.	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación; aunque no vemos impacto comercial.	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos trajo reconocimiento en el mercado.	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda. <input checked="" type="checkbox"/>
---	--	--	--	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante <input checked="" type="checkbox"/>	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	--	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación?  
¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
  - Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
  - Obtención de mayor competitividad de Areco
  - Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
  - Capacitar al personal
  - Planificar objetivos
  - Estímulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
  - Obtención de distinción en calidad

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Aires de Aereo

Año de implementación: 2015

No sabe

Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
-------------------------------------	--------------------------

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

si

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

Sí. ¿Cuál? Si - encuestas, analisis de mercado	No
---	----

¿Por qué?

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

## Campo Recreativo La Segunda

*Campo recreativo "La Segunda"*

Año de implementación: 2013

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

*ordenar procesos internos*

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
5	3	3

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación;	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	---	--	---

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Campo Recreativo La Segunda

Año de implementación: 2015

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado.	brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

Sí	No
----	----

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

Sí

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

Sí	No
----	----

Sí si se presenta con objetivos claros, se evalúan.

¿Por qué?				
-----------	--	--	--	--

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

## Casa Bella Vista

- casa Bellavista

Año de implementación: 2015

- 1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

Ministerio de Turismo de la Nación  
Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires  
Municipalidad  
Cámara o Asociación Empresarial  
Recomendación de otra empresa

Prensa

Otro (¿Cuál?) **Dirección de Turismo de San Antonio de Areco**

- 2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

Mejorar la atención a los turistas  
Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento  
Obtención de mayor competitividad de Areco  
Mejora de la rentabilidad de su empresa  
Ordenar procesos internos de la organización  
Capacitar al personal  
Planificar objetivos  
Estímulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")  
Obtención de distinción en calidad  
**Todos los indicados**

- 3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO? **Todas**

- 4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos 5	Consultores 4	Resultados 4
--------------	---------------	--------------

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Casa Bella Vista  
 Año de implementación: 2015

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las actividades cotidianas.	<b>Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación; aunque no vemos impacto comercial.</b>	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos trajo reconocimiento en el mercado.	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
---	--	---	--	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	<b>Medianamente importante</b>	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	--------------------------------	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación?  
 ¿Se lograron los objetivos propuestos?

**Mejorar la atención a los turistas**  
 Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento  
 Obtención de mayor competitividad de Areco  
 Mejora de la rentabilidad de su empresa

**Ordenar procesos internos de la organización**  
**Capacitar al personal**  
**Planificar objetivos**

**Estímulo por parte de organismos públicos** ("Apoyar la gestión turística del municipio")  
**Obtención de distinción en calidad**  
 No sabe

Nuñez Judith  
 80496/2  
 Director: Mauro Beltrami  
 UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Casa Bella Vista

Año de implementación: 2015

Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

Sí, pero poco en redes sociales	No
---------------------------------	----

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

si

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

Sí. ¿Cuál? todas	No
------------------	----

¿Por qué?

Porque fueron útiles

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

# El Batará

El Batará  
 Año de implementación: 2016

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
5	5	5

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación;	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	---	--	---

Núñez Judith  
 80496/2  
 Director: Mauro Beltrami  
 UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Año de implementación: *El Bohemio* 2016

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado. <input checked="" type="checkbox"/>	brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	---	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante <input checked="" type="checkbox"/>	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	--	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)..... *venta, degustación*

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

<input checked="" type="checkbox"/> Sí	No
--	----

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

*Sí*

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

<input checked="" type="checkbox"/> Sí	No
--	----

¿Por qué?				
-----------	--	--	--	--

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

## Hotel y Spa San Carlos

Hotel y spa san carlos  
 Año de implementación: 2015

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

*Dar a conocer las políticas al personal*

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
5	4	5

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación;	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	---	--	---

Núñez Judith  
 80496/2  
 Director: Mauro Beltrami  
 UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Hotel y Spa en Cielo

Año de implementación: 2015

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado.	brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

Sí	No
----	----

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

Sí

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

Sí	No
----	----

¿Por qué?				
-----------	--	--	--	--

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

# La Arcadía

La Arcadía

02326 454271  
Fernando.

Año de implementación: 2015

- 1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

Ministerio de Turismo de la Nación  
 Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires  
 Municipalidad   
 Cámara o Asociación Empresarial   
 Recomendación de otra empresa   
 Prensa   
 Otro (¿Cuál?)

- 2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

Mejorar la atención a los turistas  
 Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento  
 Obtención de mayor competitividad de Areco  
 Mejora de la rentabilidad de su empresa  
 Ordenar procesos internos de la organización  
 Capacitar al personal  
 Planificar objetivos  
 Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")  
 Obtención de distinción en calidad  
 No sabe   
 Otro (¿Cuál?)

- 3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

- Nueva selección  
 - Pruebas cumplimiento punto SGO  
 - restaurant  
 - Pruebas  
 - gol  
 - ovatio

- 4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
5	3	5

Nuñez Judith  
 80496/2  
 Director: Mauro Beltrami  
 UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Año de implementación: 2015 La Arcadía

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las actividades cotidianas.	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación; aunque no vemos impacto comercial.	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos trajo reconocimiento en el mercado.	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
---	--	--	--	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	----------------	-------------

↳ mostrar lo que sabemos no sirve de base.

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación?  
¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- ↳ Ordenar procesos internos de la organización
- ↳ Capacitar al personal
- ↳ Planificar objetivos
- Estímulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

LA ARCADIA  
Año de implementación: 2015

No sabe  
Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

Sí	No
----	----

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

*si mas*

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

Sí. ¿Cuál? <i>si</i>	No
-------------------------	----

¿Por qué?

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

# La Olla de Cobre

*La olla de cobre*

Año de implementación: *2015*

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?) *Calidad del servicio al general, atención*

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

*ordenamiento.*

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación;	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	---	--	---

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

La Olla de Cobre

Año de implementación: 2015

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado.	brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
-------------------------------------	--------------------------

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

*si, se necesita algo más continuo.*

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

*si*

<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
-------------------------------------	--------------------------

¿Por qué?				
-----------	--	--	--	--

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

## Museo y centro cultural "Rostros de La Pampa"

Museo y centro cultural "Rostros de la Pampa"  
 Año de implementación: 2013

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

Ordenar procesos internos

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
5	3	3

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación;	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	---	--	---

Núñez Judith  
 80496/2  
 Director: Mauro Beltrami  
 UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Mujer y centro cultural "Rostros de la Pampa"

Año de implementación: 2011

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado.	brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

Sí	No
----	----

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

Sí

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

Sí si se presenta con objetivos claros la evolucionamos.	No
--	----

¿Por qué?				
-----------	--	--	--	--

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

# Pizzería “Don Carmelo”

*Pizzería Don Carmelo*

Año de implementación:

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estímulo por parte de organismos públicos (“Apoyar la gestión turística del municipio”)
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

*No permitió ordenar y planificar objetivos que nunca antes lo habíamos podido realizar.*

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
5	4	4

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación; <input checked="" type="checkbox"/>	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	---	--	---

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Pizzeria Don Carmelo

Año de implementación:

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado.	brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante <input checked="" type="checkbox"/>	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	---	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

Sí	No <input checked="" type="checkbox"/>
----	--

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

Mejoraron en cuanto a estructura. los estándares están bien diseñados para las estructuras de negocios a los que apuntan.

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

Sí <input checked="" type="checkbox"/>	No
--	----

¿Por qué?				
-----------	--	--	--	--

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

## Platería y Joyería M. Rodríguez

Platería y Joyería M. Rodríguez  
Año de implementación: 2015

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

②

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
5	5	5

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

② Planificación de tiempos  
Productividad.

Más trabajo de marca.  
Entradas y gastos se manejan mejor.

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación;	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	---	--	---

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Platería y Joyería M. Rodríguez

Año de implementación: 2013

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado.	brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante <input checked="" type="radio"/>	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	--	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

Sí	<input checked="" type="radio"/> No
----	-------------------------------------

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

Sí

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
-------------------------------------	--------------------------

¿Por qué?				
-----------	--	--	--	--

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

# Posada de la Plaza

*Posada de la Plaza*

Año de implementación:

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

*Organigramas  
capacitación de personal  
orden de procesos internos*

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
		5

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación; <input checked="" type="radio"/>	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	--	--	---

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

POSAS DE LA PLAZA

Año de implementación:

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado.	brindadas, además de servimos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	--

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

Sí	No
----	----

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

nos ayudo mucho en el orden y conmuecho con el personal

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

Sí	No
----	----

¿Por qué?	Mejorar en todos los aspectos de calidad turística
-----------	--

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

# Habemus La Pastelería

*Habemus La Pastelería*

Año de implementación: *2015*

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
<i>4</i>	<i>5</i>	<i>4</i>

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación;	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	---	--	---

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Hobenu, la Postelusa

Año de implementación: 2013

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado.	brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
-------------------------------------	--------------------------

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

Sí

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

<input checked="" type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> No
-------------------------------------	--------------------------

¿Por qué? Todo lo que sumo, es bueno para mejorar

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

# La Demorada

*La demorada*

Año de implementación:

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

*systematicamos mejor el estado de las instalaciones que del giro comercial. Estandarización de procesos, mejorando con cartelitos y fotos recordatorios. Facilitamos el acceso a información en situaciones de emergencia. Establecimos un vínculo de intercambio con el personal y mejoramos también la utilización de espacios de ocupación. Implementamos un control de peso y cuidado del ambiente en pts del taller utilizando dispositivos reutilizables. Entrenamos más ordenadamente la capacitación del personal.*

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
5	5	5

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

LA DEMONDA

Año de implementación: 2015

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las actividades cotidianas.	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación; aunque no vemos impacto comercial. <input checked="" type="radio"/>	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos trajo reconocimiento en el mercado. <input checked="" type="radio"/>	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda. <input type="radio"/>
---	--	---	---	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante <input checked="" type="radio"/>	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	---	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación?  
¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estímulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

LA DESTORNADA

Año de implementación: 2013

No sabe

Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

Sí <input checked="" type="radio"/>	No
-------------------------------------	----

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

Sí, ha mejorado.

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

<input checked="" type="radio"/> Sí, ¿Cuál? Creo que a nivel destino falta mejorar la atención de clientes en varios rubros (transporte, gastronomía, comercio) y también capacitación en idiomas. Falta mejorar infra (mejor accesibilidad) y alcanzar la concentración respecto al cuidado del ambiente.	No
--	----

¿Por qué?

Este destino tiene como signo del turismo, pero entiendo que una parte importante de la población local no percibe esta calificación. Creo que habría que realizar acciones de concientización y capacitación a nivel local no solo a prestadores turísticos directos. Considero fundamental que el turista sea bienvenido desde que llega y el servicio de amenities como a los familiares, transporte interno de ferries, hay mucho por mejorar.

Nuñez Judith  
 80496/2  
 Director: Mauro Beltrami  
 UNLP, Facultad de Cs. Económicas

## Areco Tradición EVyT

Año de implementación:

Areco tradición

1) ¿Cómo conoció la existencia del programa de calidad turística SIGO-Sistema Inicial de Gestión Organizacional? (puede marcar más de una opción)

- Ministerio de Turismo de la Nación
- Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires
- Municipalidad
- Cámara o Asociación Empresarial
- Recomendación de otra empresa
- Prensa
- Otro (¿Cuál?)

2) Previo a la implementación. ¿Qué expectativas le despertó aplicar el programa de calidad turística SIGO en su empresa? (puede marcar más de una opción, especificando orden de importancia)

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?)

3) ¿Qué acciones se llevaron a cabo en la organización a partir de la implementación del SIGO?

Ninguna

4) ¿Qué grado de satisfacción tiene respecto a la implementación? (Siendo 1 el nivel más bajo de satisfacción y 5 el mayor nivel de satisfacción)

Contenidos	Consultores	Resultados
3	3	3

5) ¿Cuál es su percepción global acerca del SIGO? (opciones orientativas)

Es un programa de calidad turística sin valor agregado.	Es un programa de calidad turística que posee valor de capacitación, aunque sin muchos beneficios en las	Es un programa de calidad turística que nos permitió mejorar la comunicación interna y nos dio conocimientos sobre planificación;	Es un programa de calidad turística que además de traer beneficios de capacitación y de mejora en la planificación de actividades, nos	Es un programa de calidad turística excelente, y seguimos aplicando la amplia mayoría de las herramientas
---	--	---	--	---

Núñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

Año de implementación:

	actividades cotidianas.	aunque no vemos impacto comercial.	trajo reconocimiento en el mercado.	brindadas, además de servirnos mucho la distinción lograda.
--	-------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---

6) ¿Qué tan importante fue para usted la obtención de la distinción?

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Muy importante	Fundamental
-----------------	-----------------	-------------------------	----------------	-------------

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que usted percibió una vez concluida la implementación? ¿Se lograron los objetivos propuestos?

- Mejorar la atención a los turistas
- Fortalecer las acciones de promoción del establecimiento
- Obtención de mayor competitividad de Areco
- Mejora de la rentabilidad de su empresa
- Ordenar procesos internos de la organización
- Capacitar al personal
- Planificar objetivos
- Estimulo por parte de organismos públicos ("Apoyar la gestión turística del municipio")
- Obtención de distinción en calidad
- No sabe
- Otro (¿Cuál?).....

8) ¿Utilizó la distinción para promocionar su negocio?

<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
--	-----------------------------

9) ¿Percibe que han mejorado los procesos internos de la organización?

NO

10) ¿Continuaría aplicando otras herramientas de calidad turística?

<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

¿Por qué?				
-----------	--	--	--	--

Nuñez Judith  
80496/2  
Director: Mauro Beltrami  
UNLP, Facultad de Cs. Económicas

## Anexo II

### Entrevista con Bustos Oscar

Sistema Inicial de Gestión Organizacional en San Antonio de Areco

**Nivel Nacional: Oscar Bustos**

1. ¿Por qué cree que es importante para San Antonio de Areco haber implementado el SIGO?

Porque a través de la incorporación de estándares de calidad se beneficia y fortalece el destino turístico. El objetivo es consolidar al sector como un pilar de productividad y optimizar la competitividad turística.

---

2. ¿Por qué piensa que los prestadores deciden adherir y participar del programa SIGO?

Porque este programa ayuda directamente a los micro, pequeños y medianos empresarios turísticos a dirigir sus negocios hacia la modernización a través de la incorporación de sistemas de gestión organizacional y estándares de calidad. Con esto, la organización piensa en lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

---

3. ¿Cuáles cree fueron las expectativas de los prestadores de San Antonio de Areco al implementar SIGO?

Las mismas que las expresadas en el punto anterior. De esa manera los prestadores mejoran la rentabilidad y competitividad.

---

4. ¿Cree que el SIGO contribuyó a aumentar la competitividad de San Antonio de Areco?

Si. Efectivamente al ser un número importante las empresas que participaron y lograron distinguir, el impacto en un destino que se perfila claramente hacia el turismo es fuerte.

---

5. ¿Cuáles son las acciones promocionales que lleva a cabo el Ministerio de Turismo sobre los distinguidos del SIGO?

A través de diferentes canales: Pagina Web del Ministerio, Sistema de Gestión de empresas distinguidas, catálogos multimedia, directorio de empresas distinguidas, difusión en eventos de importancia como FIT, ferias, congresos, etc.

---

6. ¿Percibe que los prestadores de San Antonio de Areco quedaron satisfechos con el programa SIGO?

Si. Eso se vio reflejado tanto en el cierre como en comunicaciones de los propios distinguidos.

---

Alumna: Nuñez Judith  
Facultad de Cs. Económicas, U.N.L.P  
Director: Mauro Beltrami

