



**Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Ciencias Económicas  
MBA - Maestría en Dirección de Empresas**

**Problemas estructurales y otras causas que dificultan la  
profesionalización de la gestión en empresas turísticas**

**Trabajo final para optar al título de Magister**

Autor: Mauro Beltrami

Director: Omar Velasco

Co-Director: Enrique Timó

***La Plata***

***Octubre 2011***

# ÍNDICE

<b>Capítulo 1: Formulación del Problema</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2: Objetivos de la investigación</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 3: Evaluación y fundamentación del problema</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 4: Enmarque teórico del objeto de estudio y alcance de la investigación</b>	<b>10</b>
4.1 Estado actual del conocimiento	19
<b>Capítulo 5: Metodología de la investigación</b>	<b>28</b>
5.1 Muestra considerada y técnicas de recolección de datos	28
5.2 Tipo de investigación	29
5.3 Técnicas de análisis	29
<b>Capítulo 6: Resultados de la investigación</b>	<b>32</b>
<b>6.1. La normalización y la calidad en su dimensión histórica y su aplicación en el ámbito turístico</b>	<b>32</b>
a. Inicios y desarrollo de la calidad y de la normalización	32
b. El papel de la ISO y la evolución histórica de la Serie ISO 9000	39
c. Normalización técnica en turismo: el desarrollo y la aplicación en Argentina	43
<b>6.2. Las normas técnicas de gestión y la mejora de la cadena de valor turística</b>	<b>51</b>
a. El problema de la gestión de la calidad en las pymes y las normas técnicas ISO e IRAM	51
b. Características de los servicios turísticos y estrategias para el posicionamiento del destino	60
<b>6.3. Problemas vinculados a la implementación de normas técnicas de gestión en turismo</b>	<b>71</b>
a. Beneficios teóricos de la implementación y certificación de normas técnicas de gestión	71
b. Dificultades para la aplicación de normas técnicas en los servicios turísticos. ¿Por qué no se aplican?	82
c. Mentalidad del empresario: expectativas sobre las normas técnicas	110
d. Condiciones facilitadoras para implementar normas	114
<b>6.4. El sector público y el fomento de la aplicación de normas en la actividad turística</b>	<b>119</b>
a. Estímulos y beneficios del sector público para la implementación de normas técnicas	120
b. ¿Qué acciones serían importantes para estimular la aplicación de normas de gestión?	130
<b>Conclusiones Generales</b>	<b>142</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>144</b>
<b>Bibliografía Consultada</b>	<b>147</b>

## Capítulo 1: Formulación del Problema

El turismo se ha consolidado como una actividad global de importancia en la economía de los estados, tanto por el denominado turismo internacional (como exportaciones no tradicionales) como por el interno. Este papel creciente, por el cual surgen cada vez más destinos turísticos nacionales e internacionales, llevó a la creación a nivel nacional de un Ministerio de Turismo, figura que ya existía en las estructuras de determinadas provincias. En cuanto al turismo internacional, uno de los principales lineamientos estratégicos que económicamente se persigue es independizar la oferta turística argentina de los tipos de cambio, de la mano de obra barata y de la dependencia de los recursos o atractivos turísticos naturales.

En relación directa con dicho lineamiento, es válido mencionar que tanto la eficacia como la eficiencia de las empresas en general y de las turísticas en particular presentan altos márgenes de mejora. Una de las vías para la mencionada mejora estaría representada por la adopción de normas técnicas y voluntarias de gestión, es decir, mediante estándares voluntarios elaborados por organismos de normalización tanto a nivel nacional como internacional.

La estandarización de la producción mediante la implementación y certificación de sistemas de gestión de la calidad según normas es un fenómeno actual y de carácter global. Debido a las particularidades del propio sector turístico, se decidió encarar este trabajo, tomando en cuenta que lo que en otros sectores puede considerarse como buena práctica de gestión, podría en este ser desastroso. Por lo tanto, es pertinente aclarar que este trabajo no se centra en la aplicación de normas técnicas nacionales e internacionales sobre la producción económica en general, sino sólo sobre el sector turístico nacional, específicamente sobre la cadena de valor productiva de los destinos.

La investigación se enfoca sobre el problema de la eficacia y la eficiencia en la cadena de valor turística, partiendo de un enfoque sistémico y por procesos; y centrándose fundamentalmente en las micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen la amplia mayoría de las empresas del turismo. El problema

objeto del presente trabajo es: la escasa implementación y certificación de normas técnicas (de gestión y de competencias laborales) en las pymes del sector turístico, a pesar de la mejora de la eficacia y la eficiencia organizacional que en teoría resulta de aplicar dichas normas en las empresas.

En tal sentido, se hace un estudio a través del tiempo sobre el desarrollo de la calidad y la normalización en turismo, haciendo hincapié sobre lo sucedido en los últimos años en Argentina.

Si se toma como válido (como además se demuestra a través de diversos estudios y testimonios) que las normas técnicas resultan un camino hacia la mejora continua de las organizaciones y de la competitividad, surge entonces el planteo sobre la falta de implementación significativa de tales estándares en el sector turístico. ¿Por qué las normas técnicas no son implementadas si son tan beneficiosas?

El trabajo se propone dar respuesta a este significativo problema, especialmente si se toma en cuenta la cantidad de normas elaboradas en los últimos años por el organismo de normalización argentino.

Por último, se estudian las políticas públicas desarrolladas en la actualidad a nivel nacional y provincial para la implementación y certificación de estándares en las organizaciones, proponiendo además algunas líneas de acción estratégicas a considerarse para las mismas.

## **Capítulo 2: Objetivos de la investigación**

Los objetivos del trabajo de investigación consisten en:

- Indagar sobre los problemas de las pymes turísticas en relación a la normalización y a la gestión de la calidad;
- Investigar, observar y estudiar las causas que en dichas organizaciones frenan la aplicación de normas técnicas de gestión ISO, IRAM e IRAM-SECTUR;
- Indagar y realizar un análisis del papel que cumple actualmente el estado en el sector turístico estimulando la implementación y la certificación de sistemas de gestión según normas;

- Estudiar cuales podrían ser los lineamientos políticos que podrían contribuir precisamente a fomentar la aplicación de normas en dicho sector.

### Capítulo 3: Evaluación y fundamentación del problema

*“... Aprender es el más grande de los placeres no solamente para el filósofo, sino también para el resto de la humanidad, por pequeña que sea su capacidad para ello...”*

Aristóteles, *Poética*.<sup>1</sup>

Desde mediados del siglo XX, el turismo tuvo un crecimiento exponencial a nivel global y se ha transformado en un hecho social de marcada importancia económica, geopolítica y cultural.<sup>2</sup> Entendido por la OMT como *“las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”*, se trata de un fenómeno que implica migraciones temporales y voluntarias de personas y que provoca interacciones entre individuos y entre organizaciones.<sup>3</sup> Y, dentro de estas interacciones, se incluyen como elemento fundamental a aquellas que se dan entre los turistas y las organizaciones dedicadas a la producción de bienes y a la prestación de servicios específicamente destinados al consumo turístico. Las organizaciones turísticas, entendidas en este sentido, constituyen la oferta turística<sup>4</sup>, la cual se encuentra territorialmente en un destino determinado y posee vinculaciones

---

<sup>1</sup> Aristóteles. *Poética*. 1448b 14.

<sup>2</sup> Existe una amplia cantidad de bibliografía sobre el tema de la historia de los viajes y el turismo en el siglo XX, especialmente en lo referido a la segunda mitad. Véase por ejemplo: Khatchikian, Miguel. *Historia del turismo*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú, 2000; Getino, Octavio. *Turismo. Entre el ocio y el neg-ocio*. Segunda edición, Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2009; también los primeros dos capítulos de: Baretje, Rene. *Balanza comercial turística*. Primera Edición, Colección tesis, Librerías Turísticas, Buenos Aires, 1995; el capítulo cuarto de: Pantano, Eduardo. *Turismo. Un enfoque económico y otras cuestiones*. Ladevi ediciones, Buenos Aires, 2007; y también los trabajos de Enrique Ortega Martínez, *La internacionalización del turismo de golf en España*, y de Manuel Figurela Palomo, *Análisis macroeconómico del turismo en los países de la Unión Europea. Un enfoque econométrico*, contenidos en: Ortega, Enrique (coord.). *Investigación y estrategias turísticas*. Thompson editores Spain, Madrid, España, 2003. Sin contar las múltiples referencias al tema que se acostumbra realizar en los trabajos generales sobre el turismo.

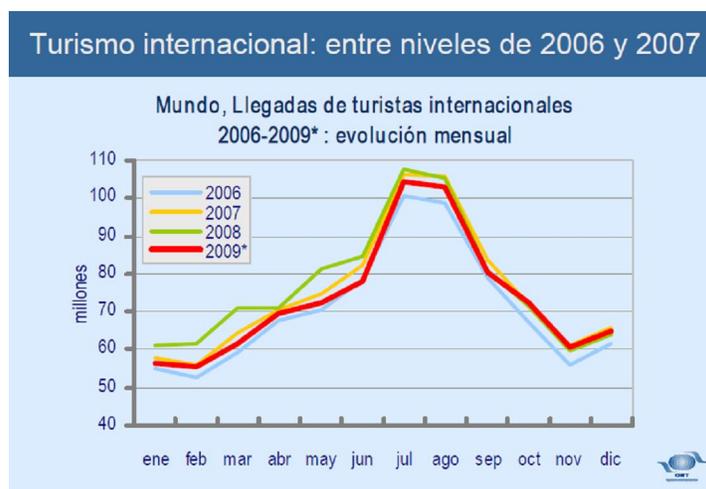
<sup>3</sup> Sancho, Amparo (dir.). *Introducción al turismo*. [En línea]. Organización Mundial del Turismo (OMT), 1998. Dirección URL:

<http://pub.world-tourism.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1128/9284402697.pdf>. Pág. 11.

<sup>4</sup> Cabe mencionar el hecho que lo tratado aquí como oferta turística puede ser utilizado también por residentes y/o no residentes que no sean estrictamente turistas.

directas con otras organizaciones que se encuentran en centros emisores o en otras localizaciones (por ejemplo, operadores emisivos de turismo). Cabe mencionar que tomando en cuenta lo conceptualizado por la OMT, dentro del estricto concepto de oferta turística quedan excluidos los operadores del mercado encargados de la comercialización turística, tales como empresas de transporte regular, empresas intermediarias dedicadas al turismo emisoro y los organismos promotores del turismo.<sup>5</sup>

El fundamento del trabajo reside en la importancia estratégica que tiene el turismo en los niveles de actividad económica y de desarrollo local, regional y estadual, y el rol primordial que asumen en esto las organizaciones turísticas. Brevemente, se expondrá la evolución cuantitativa que ha tenido el turismo en las últimas décadas, a nivel internacional y nacional; así como la relevancia que asume en las economías locales. Durante el período 1950-2000, el turismo experimentó un crecimiento promedio del 6,8%, siendo representativo para el caso que entre 1990 y el 2001, la tasa promedio de crecimiento del turismo internacional fue del 72,7%; y que durante el año 2000 hubo ya 637 millones de turistas que representaron un total de ingresos de 527 millones de dólares.<sup>6</sup>



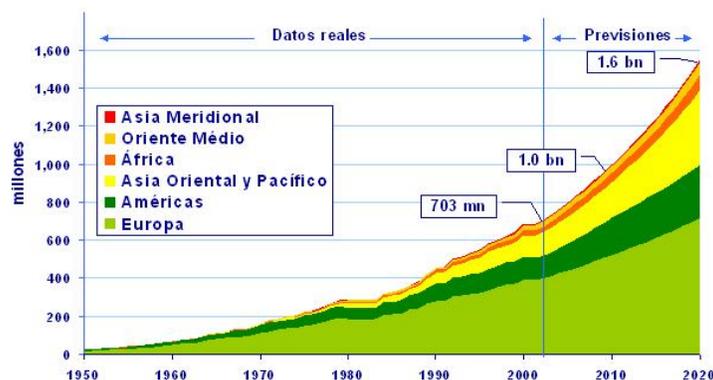
<sup>5</sup> Sancho, Amparo (dir.). *Op. Cit.* Pág. 52.

<sup>6</sup> Wallingre, Noemí. *Crecimiento y factores de cambio del turismo y la hotelería*. En: Fasiolo Urli, Carlos (coord.). *Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros. Cuestiones del turismo y la hotelería*. Editorial Osmar Buyatti, Buenos Aires, 2008. [En línea]. Dirección URL: <http://www.conocitur.com/archivos/turismo-y-desarrollo/crecimiento-y-factores-de-cambio-del-turismo-y-la-hoteleria-080716150838.pdf> [Consulta: 31 Mayo 2010]

### Gráfico I. Llegadas de turistas internacionales 2006-2009. Fuente: OMT.<sup>7</sup>

Como se observa en el Gráfico I, en 2009, el turismo a nivel internacional experimentó una disminución cuantitativa en el número de llegadas de turistas, lo que significó una ruptura en la tendencia existente hasta entonces. Aún así se produjeron 880 millones de llegadas; destacándose que, en el último trimestre de dicho año, se retomó una tendencia creciente en cuanto al número de llegadas.

La OMT por su parte, pronosticó el crecimiento del turismo mundial al año 2020, habiendo tomado como punto de partida a 1995. Dicha organización prevé que las llegadas internacionales superarán los 1.56 millones para el año 2020, siendo 1200 millones intrarregionales y 400 de larga distancia.



### Gráfico II. Proyecciones del turismo mundial al 2020. Fuente: OMT.<sup>8</sup>

El crecimiento observado en el turismo internacional también encuentra su correlato en Argentina, donde se produjo un incremento sostenido en el número de turistas durante los últimos años, acentuado especialmente a partir de la salida de la convertibilidad.<sup>9</sup> Entre 1990 y 2007 se observa un crecimiento sostenido del turismo receptivo, el cual se muestra en la Tabla I.

<sup>7</sup> Resultados del turismo internacional en 2009 y perspectivas para 2010. [En línea]. Rueda de Prensa OMT Sede, Madrid, España. 18 de enero de 2010. Dirección URL: [http://www.unwto.org/pdf/Barometro\\_1\\_2010.pdf](http://www.unwto.org/pdf/Barometro_1_2010.pdf)

<sup>8</sup> OMT. *Tourism 2020 Vision*. [En línea]. Dirección URL: <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>

<sup>9</sup> También sobre la evolución histórica del turismo en Argentina existe una buena cantidad de estudios sobre el tema. A algunos de los anteriormente citados para el caso del turismo internacional, hay que

<b>Año</b>	<b>Llegadas (miles)</b>	<b>Ingresos brutos (millones de dólares)</b>
1990	1930	1131
1995	2288	2144
1999	2898	2812
2004	3456	2162
2005	3822	2640
2006	4172	3249
2007	4561	4217

**Tabla I.** Llegadas de turistas extranjeros e ingresos producidos por los mismos.

Fuente: Octavio Gettino en base a datos de INDEC.<sup>10</sup>

Durante 2009, por la entrada de divisas, el turismo fue el quinto rubro exportador, habiéndose registrado 3844 millones de dólares de ingresos por turismo extranjero; adicionalmente, el turismo interno produjo movió una cantidad de divisas similares, del orden de los 4000 millones de dólares anuales.<sup>11</sup> En relación al PBI, durante 2009 el turismo representó el 7,25% del mismo.<sup>12</sup>

Todo este marco de crecimiento turístico demuestra la importancia que ha adquirido para las economías en general. Por lo tanto, y tomando en cuenta la relación que existe entre turistas y organizaciones turísticas, se ha decidido trabajar considerando a estos últimos como actores fundamentales

---

agregar algunos específicos como el trabajo de Regina G. Schlüter, *El turismo en Argentina. Del balneario al campo*. Véase: Schlüter, Regina G. *El turismo en Argentina. Del balneario al campo*. Segunda edición, Centro de investigaciones y estudios turísticos, Buenos Aires, 2003; Khatchikian, Miguel. *Historia del turismo*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú, 2000; Getino, Octavio. *Turismo. Entre el ocio y el neg-ocio*. Segunda edición, Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2009; asimismo, el capítulo cuarto de: Pantano, Eduardo. *Turismo. Un enfoque económico y otras cuestiones*. Ladevi ediciones, Buenos Aires, 2007

<sup>10</sup> Getino, Octavio. *Turismo. Entre el ocio y el neg-ocio*. Segunda edición, Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2009. Pág. 192.

<sup>11</sup> Entrevista con Enrique Meyer, Ministro de Turismo de la Nación. Diario Clarín, Suplemento Economía, Domingo 4 de julio de 2010. Págs. 6 y 7. Los datos sobre turismo extranjero tienen origen en mediciones del INDEC; los propios del turismo nacional son mencionados por Meyer en la entrevista.

<sup>12</sup> Santopinto, Sabrina. *El boom turístico ya es récord y le aporta un 7,7% al PBI argentino*. [En línea]. En: Buenos Aires Económico, 29 de agosto de 2010. Dirección URL: <http://www.elargentino.com/nota-104522-Turismo-aporta-el-77-del-PBI-argentino.html#>

(proveedores) que permiten que se produzcan bienes y presten servicios para los primeros. Las organizaciones turísticas son de distinta naturaleza, tipo y tamaño, pero a todas las une su vinculación con la experiencia del turista en el destino. Y partiendo de la premisa de que el individuo en el rol de turista tiene una valoración general de la experiencia, de la que todas las organizaciones con las que interactúa forman parte y a la cual agregan valor, debe analizarse al conjunto de estas últimas incluidas en una cadena de valor, es decir, como parte de un todo.<sup>13</sup>

El grado de satisfacción global del turista depende de todos los eslabones de la cadena. Siguiendo esta línea de trabajo, Iglesias escribió que *“el producto turístico global constituye un todo interrelacionado en el que se puede distinguir entre los bienes y servicios turísticos y el resto de los factores que inciden en la experiencia del viajero, entonces los distintos agentes que complementan el producto integran la cadena de valor del producto final consumido por el cliente. Esta complejidad de relaciones implica gestionar la calidad de la cadena de valor”*.<sup>14</sup> Para poder operar satisfactoriamente y producir turismo, las organizaciones deben ser competitivas en su conjunto, alcanzando altos estándares de eficacia y de eficiencia que les permitan crecer como entidades prestadoras de servicio y proyectar aún más a un destino dentro del mercado turístico. Se entiende a la competitividad como la relación existente entre calidad y precio, tomando en consideración factores tales como tecnología, recursos humanos, modelos y métodos de gestión, factores de mercado, factores macroeconómicos y sociales.<sup>15</sup> Para el caso del turismo, se destacan

---

<sup>13</sup> Siguiendo a Porter, el término valor hay que entenderlo como la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o el servicio de una organización. Porter, Michael. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Traducción de Ma. Ascención de la Campa Pérez-Sevilla. Editorial Rei Argentina, Buenos Aires, 1991. Pág. 54.

<sup>14</sup> Iglesias, Cristina. *Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Pág. 266.

<sup>15</sup> Sin ser objeto del presente trabajo ingresar en una discusión conceptual sobre el significado del término competitividad, es pertinente destacar que Michael Porter menciona en el prefacio de su obra *La ventaja competitiva de las naciones*, las dificultades a la hora de establecer una definición aceptada de competitividad, originada en que *“para las empresas, competitividad significaba competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial. Para muchos miembros del Congreso, competitividad significaba que la nación tuviera una balanza comercial positiva. Para algunos economistas, competitividad significaba un bajo coste unitario de mano de obra ajustado a los tipos de cambio”*. Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martín. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991. Pág. 12. Asimismo, es útil mencionar una definición dada por Alberto Levy, quien considera que mirar a la competitividad de modo sistémico implica que sea traducida *“en productividad (desde la*

como factores relevantes la particularidad y la originalidad de los atractivos, recursos y productos turísticos, el grado de conocimiento de la posible demanda, la distancia con los centros emisores de los turistas, la seguridad para los turistas, el tipo de oferta y el trato de los residentes; los cuales son decisivos para la “experiencia turística” del visitante.<sup>16</sup> No obstante, en sentido estricto para las empresas turísticas, se considera al concepto de competitividad de la siguiente manera:

$$\text{Competitividad} = \frac{\text{Calidad}}{\text{Precio}}$$

Calidad puede ser definida de varios modos. De hecho, revisando la bibliografía podría decirse que aparecen tantas definiciones como autores. Aquí, se trabajará el concepto de calidad en el sentido dado por la norma ISO 9000, que la entiende como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con requisitos”.<sup>17</sup> La calidad según la norma ISO 9000 (cuyos fundamentos y vocabulario sirvieron de base para el desarrollo de las normas nacionales para turismo IRAM e IRAM-SECTUR) es entendida como un hecho observable, medible y cuantificable, que no es un absoluto (como decir que algo “tiene calidad” o “no tiene calidad”) sino una cuestión relativa (un grado) de cumplimiento de requisitos. Los requisitos se originan como especificaciones del cliente (entendido como “organización o persona que recibe un producto”<sup>18</sup>) y de la propia organización, y en leyes y reglamentos emitidos por la autoridad competente.<sup>19</sup> En este sentido y siguiendo a Crosby, se considera que “la calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda y se esté

---

oferta) y posicionamiento (desde la demanda”. Citado en: 70 Aniversario de IRAM. Desafíos para la Argentina en un mundo globalizado. En: Boletín IRAM, Año 11, Número 113, Noviembre 2005. Pág. 10.

<sup>16</sup> Villar, Alejandro. Políticas públicas en turismo. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Pág. 65.

<sup>17</sup> ISO 9000:2005, 3.1.1.

<sup>18</sup> ISO 9000:2005, 3.3.5. Producto es, a su vez, definido por la norma ISO 9000 como “resultado de un proceso”. ISO 9000:2005, 3.4.2

<sup>19</sup> Según Deming, “la calidad sólo puede definirse en función del sujeto”. Deming, W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Versión española de Jesús Nicolau Medina. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989. Pág. 132.

*preparado para un arduo trabajo*".<sup>20</sup> Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que la calidad es uno de los principios de la Ley Nacional de Turismo vigente (Ley 25.997), donde se especifica en dicha ley 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".<sup>21</sup>

Para el presente trabajo, se consideran los modelos y métodos de gestión empresarial propuestos por una serie de normas técnicas como variable de estudio, para analizar el impacto que poseen en la competitividad, así como las causas que frenan la efectiva implementación y certificación de sistemas de gestión según dichas normas. La eficacia y la eficiencia de las empresas en general y de las turísticas en particular presentan altos márgenes de mejora. Un trabajo realizado por un centro dependiente de la Organización Mundial del Comercio (OMC) marcaba a mediados de la década pasada que en los países más industrializados, los costos derivados de deficiencias en la calidad variaban entre el 15% y el 25% de los costos totales, y que había que tomar en cuenta que en los estados en vías de desarrollo dicho porcentaje probablemente es superior al 30%.<sup>22</sup> La Secretaría de la pequeña y mediana empresa Argentina, a fines de la década de 1990, sostenía que, de los costos totales de una empresa, el 30% estaba representado por pérdidas, producto de fallas, defectos, rechazos.<sup>23</sup> Por su parte, Cristián Ferrada Dávila<sup>24</sup> cita que, a principios de la misma década, William Edwards Deming sostenía que entre el 15% y el 40% del costo de producción de un producto o servicio típico de los Estados Unidos se debía a errores y fallas; que Juran, por su parte, afirmaba que cerca del 40% de los recursos de las empresas se gastan en arreglar problemas y reparar productos que debieron haber sido correctamente realizados desde el inicio; y que Ralph Barra finalmente sostenía que los errores, fallas y problemas de una organización equivale a:

<sup>20</sup> Crosby, Philip B. *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Traducción de Octavio Díaz García de León. Primera edición, decimo sexta reimpression, Compañía editorial continental, México, 2005. Pág. 12.

<sup>21</sup> Ley 25.997, Art. 2.

<sup>22</sup> Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC. *Sistemas ISO 9000 de gestión de la calidad: directrices para las empresas de países en desarrollo*. Versión en español. Segunda edición, Ginebra, 1996. Pág. 9.

<sup>23</sup> Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Argentina. *Charlando con las Pymes sobre Calidad y Tecnología*. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 1999. Pág. 30.

<sup>24</sup> Ferrada Dávila, Cristián. *Mejoramiento continuo de la calidad. Herramientas para su implementación*. Primera edición, Editorial de la Universidad de Santiago, Chile, 2001.

- 15-20% pérdida de ventas;
- 25% de los activos;
- 25% del personal;
- 50% del inventario.

Crosby calcula que las empresas muy probablemente gasten entre un 15% a un 20% del monto de sus ventas en lo referido a los costos de prevención, evaluación y falla.<sup>25</sup> Por último, Boullón estima que los “costos por la mala calidad” para las empresas productoras de bienes alcanzan hasta un 25% de sus ingresos, y considera que en el caso del sector turístico y de las pymes sucede algo similar a lo indicado para la industria.<sup>26</sup>

Uno de los métodos teóricamente más eficaces para la mejora de la eficacia y la eficiencia organizacional es la implementación de normas técnicas de gestión tanto nacionales como internacionales, que además son certificables a través de la evaluación de un Organismo de Certificación. Dichas normas plantean requisitos de gestión (específicamente de la calidad, la seguridad, el cuidado ambiental, o integrando requisitos de todas estas dimensiones), y son resultados de la evolución histórica en dicho campo, en el que se destacaron los aportes de Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa y Crosby.

Es así que para el presente trabajo, se propone estudiar la aplicación de normas técnicas de gestión nacionales e internacionales en las organizaciones que forman parte de la cadena de valor turística, observando si dichas normas efectivamente mejoran la eficacia y la eficiencia interna de ellas y si, en última instancia, se posibilita una mejora de la competitividad de la cadena.

## **Capítulo 4: Enmarque teórico del objeto de estudio y alcance de la investigación**

---

<sup>25</sup> Crosby, Philip B. *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Traducción de Octavio Díaz García de León. Primera edición, decimo sexta reimpresión, Compañía editorial continental, México, 2005. Pág. 23.

<sup>26</sup> Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003. Págs. 68-69.

“Ni la naturaleza ni la sociedad están organizadas como lo están las universidades, es decir, por disciplinas”.

Rusell L. Ackoff<sup>27</sup>

El trabajo aborda la gestión organizacional desde un enfoque sistémico, estudiando los procesos productivos de las empresas turísticas y considerando a toda la cadena de valor para la mejora de la competitividad del sector turístico. Y tomando como medio para dicha mejora a las normas técnicas de gestión.

El enfoque sistémico tiene como objeto la comprensión de la sociedad, los mercados y las organizaciones desde una perspectiva integradora, centrándose fundamentalmente en las relaciones entre las partes.<sup>28</sup> Definido por la norma ISO 9000 como “conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan”,<sup>29</sup> se fundamenta en que el todo (que es analizado de manera holística) es distinto a la suma de las partes, precisamente por las relaciones que existen entre estas partes constituyentes (principio de la sinergia). Los sistemas son un orden dinámico que se componen de entradas (inputs), procesos, salidas (outputs) y retroalimentación (feedback). Amparo García<sup>30</sup> observa que no existe un consenso general en cuanto al ámbito conceptual de la Teoría de los Sistemas, pero no obstante, sí pueden mencionarse algunas nociones mencionadas como fundamentales por la mayoría de los teóricos: un todo (o reunión, colección, grupo), partes (o elementos, objetos, entidades constructivas, miembros, etc.), relaciones entre las partes y en ocasiones, como una idea adicional, el medio.

<sup>27</sup> Citado en: Herrscher, Enrique G. *Pensamiento sistémico*. Primera edición (tercera reimp.), Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Pág. 67.

<sup>28</sup> La teoría general de los sistemas (TGS) fue inicialmente propuesta por Ludwig von Bertalanffy a mediados del siglo XX, e introducida en el campo de las ciencias sociales por Niklas Luhmann. Rusell L. Ackoff, una de las principales figuras mundiales en la aplicación de los conceptos sistémicos a las organizaciones, definió sistema como “un todo que está definido por la(s) función(es) que realiza como parte de uno o varios sistemas más grandes, y consiste en dos o más partes esenciales, sin las cuales no puede llevar a cabo las funciones que lo definen (...). Cada una de las partes esenciales de un sistema actúa sobre el comportamiento o las propiedades del todo, pero su efecto depende de lo que están haciendo una o varias de las otras partes”. Ackoff, Rusell L. *Definiendo “sistema”*. En: Herrscher, Enrique G. *Pensamiento sistémico*. Primera edición (tercera reimp.), Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Pág. 217.

<sup>29</sup> ISO 9000:2005, 3.2.1. Por elementos del sistema hay que entender no únicamente los componentes físicos, sino también las funciones que realizan y los significados que poseen.

<sup>30</sup> García Cuadrado, Amparo. *Notas sobre la teoría general de los sistemas*. [En línea]. Revista General de Información y Documentación, Vol. 5, n°1, Servicio Publicaciones UCM, Madrid, 1995. Dirección URL: <http://revistas.ucm.es/byd/11321873/articulos/RGID9595120197A.PDF>

Tanto la cadena de valor turística como las organizaciones en sí, pueden ser entendidas como sistemas. El enfoque sistémico se utiliza a lo largo del trabajo tanto para la cadena de valor de la propia organización (entendida como un sistema con partes interrelacionadas), como a la relación entre las propias empresas turísticas que forman parte de la cadena (integrando el enfoque por procesos). Se plantea este enfoque a fines de observar las interdependencias que se presentan a lo largo de la cadena, como en los procesos productivos organizacionales, a fines de trabajar sobre las estructuras y las capacidades organizativas para el logro de una mayor eficacia y eficiencia,<sup>31</sup> utilizando la medición de los procesos y de los resultados como insumo para la mejora continua de la competitividad. El enfoque sistémico aparece, además, como uno de los 8 principios de la calidad que toma la serie de normas ISO 9000, donde se plantea que *“identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”*.<sup>32</sup>

Es así que puede decirse que a los fines del presente trabajo, la cadena de valor turística se considera como un sistema, integrado a su vez por subsistemas representados por las empresas turísticas. Sobre estos subsistemas, que es el objeto fundamental de la aplicación de las normas técnicas de gestión, es donde se focalizará principalmente el presente estudio.

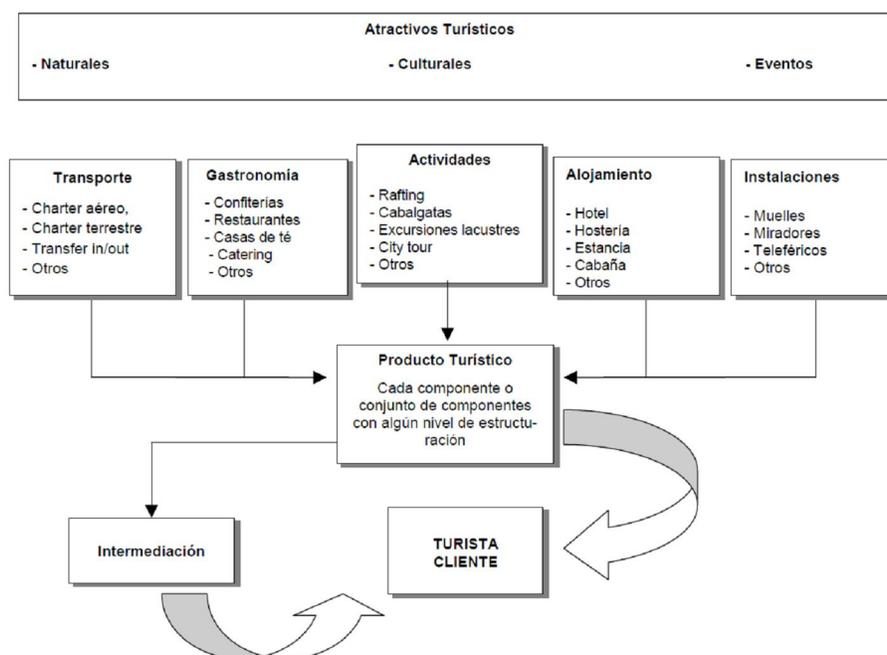
Desde el punto de vista de la clasificación, el sistema sobre el que se trabaja es complejo (por estar integrado por subsistemas), real (en tanto y en cuanto existe allí verdadera actividad) y abierto (porque sus límites son permeables a la transmisión de elementos tangibles e intangibles). De la perspectiva sistémica se desprende el enfoque por procesos para el trabajo en el ámbito de las organizaciones contenidas en una cadena de valor. Un proceso es una

---

<sup>31</sup> Eficacia y eficiencia hay que entenderlos para este trabajo en el sentido que le da la norma ISO 9000:2005, siendo la primera *“extensión en que se desarrollan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”* (3.2.14); y la segunda, *“la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”* (3.2.15). Alberto Levy, por su parte, define a la eficacia como “hacer las cosas correctas” y a la eficiencia como “hacer las cosas correctamente”; concluyendo que la excelencia es “hacer las cosas correctas correctamente”. En: Levy, Alberto. *Marketing. Fascinación y rigor*. Primera Edición, Tesis-Grupo editorial Norma, Buenos Aires, 1993. Pág. 31.

<sup>32</sup> ISO 9000:2005, 0.2

secuencia ordenada de actividades que se encuentran relacionadas entre sí, y que tienen como objeto la transformación de elementos de entrada (inputs, insumos) en elementos de salidas (outputs, productos). Precisamente es definida por la ISO 9000 como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.<sup>33</sup> La norma IRAM 30400 (Guía para la interpretación de la norma ISO 9001 en servicios turísticos) presenta un diagrama que permite una observación gráfica sobre todo el sistema turístico vinculado a la cadena de valor, que se muestra en la Figura I.



**Figura I.** Diagrama producto turístico. Fuente: IRAM 30400<sup>34</sup>

En las empresas, los procesos son diseñados concatenando las actividades y asignando los recursos y las responsabilidades correspondientes; a fin de satisfacer del modo más eficaz y eficiente los requisitos de los clientes, entendiendo a estos últimos como la “organización o persona que recibe un

<sup>33</sup> ISO 9000:2005, 3.4.1

<sup>34</sup> IRAM 30400:2004, 3

*producto*”,<sup>35</sup> y de la propia organización, identificando como marco los requisitos legales y reglamentarios.<sup>36</sup>

Es importante definir qué se considerará como cadena de valor turística y cuál será su alcance para el trabajo, dado que es una expresión que presenta algún grado de ambigüedad. Ferrada Dávila, por ejemplo, define a la cadena de valor como “*el conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que tiene una organización para proporcionar al cliente un producto y servicio de calidad*”.<sup>37</sup> Al igual que otros autores, considera a la cadena de valor internamente en las organizaciones. En el presente trabajo, se toma a la expresión, en otro sentido, similar a lo que Porter denomina como sistema de valor.<sup>38</sup> Por lo tanto, la cadena de valor turística es definida como el conjunto de organizaciones que de manera interrelacionada contribuyen al agregado de valor a la experiencia del turista. Están incluidos allí todos los subsectores que en un destino turístico, interactúan entre sí y con los turistas. A nivel internacional, se utiliza como referencia para la definición de las actividades turísticas a la Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT), adoptada por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas en 1993.<sup>39</sup> Asimismo, cabe mencionar que Porter observa que la ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y ejecutan sus actividades; es así que obtienen dicha ventaja “*al conseguir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos*”.<sup>40</sup> En la Figura II se presenta gráficamente a la cadena propuesta.

---

<sup>35</sup> ISO 9000:2005, 3.3.5

<sup>36</sup> Para una comprensión y mejor orientación del enfoque por procesos en relación a las normas de gestión, particularmente la serie ISO 9000, véase: *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*, Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R, Mayo 2001.

<sup>37</sup> Ferrada Dávila, Cristián. *Mejoramiento continuo de la calidad. Herramientas para su implementación*. Primera edición, Editorial de la Universidad de Santiago, Chile, 2001. Pág. 267.

<sup>38</sup> “*La cadena de valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que denomino el sistema de valor. El sistema de valor incluye a los proveedores (...). En última instancia, los productos pasan a ser insumos comprados en las cadenas de valor de sus compradores, quienes utilizan los productos para llevar a cabo sus propias actividades*”. Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martín. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991. Pág. 75.

<sup>39</sup> *Historia de la OMT*. [En línea]. Página Web Oficial de la Organización Mundial del Turismo. Dirección URL: <http://unwto.org/es/about/historia>

<sup>40</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martín. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991. Pág. 73.



**Figura II.** Cadena de valor turística. Fuente: Elaboración propia.

La cadena de valor turística se aborda como un sistema considerando como elemento de entrada al turista que, de un estado inicial "A" de expectativas y necesidades, pasa por un proceso de transformación operado por las distintas partes del sistema que, en este caso, son las organizaciones que forman parte de la cadena; y tiene como elemento de salida al propio turista con su experiencia turística completa (estado final "B"), que expresa un determinado grado de satisfacción. Como se observa en la Figura II, dicha cadena está compuesta por una serie de organizaciones turísticas que se encuentran en interacción entre ellas y con el turista, y que serán tratadas considerándolas a cada una como un sistema utilizando el enfoque por procesos. En otras palabras, esta mirada está en línea con el análisis del turismo como un sistema, donde la cadena productiva (oferta turística) interactúa con una demanda turística, en el marco de un entorno (físico, económico, sociocultural), produciendo resultados.

Si bien son parte inherente a la propia generación del producto turístico, no forma parte del alcance del trabajo la consideración de los atractivos turísticos (llamados también elementos incentivadores del turismo), dado que se centrará

únicamente sobre los métodos de gestión empresarial en las organizaciones que formen parte de la cadena de valor. Asimismo, tampoco se considerará a la gestión de los organismos públicos de turismo, excepto en lo que haga a la construcción de políticas públicas que impulsen la implementación y certificación de normas técnicas. Por último, quedan excluidas de nuestro estudio las organizaciones, empresas u organismos pertenecientes a las instancias marcadas en la Figura II como “información” e “intermediación y transporte”, centrándose sólo en las empresas que presten servicios en el destino turístico.

Dado que el trabajo tiene como objetivo estudiar la eficacia de las normas técnicas de gestión para la mejora de la competitividad de la cadena de valor turística, se especificará aquí a qué se hace referencia cuando se habla de normas técnicas y con cuales se trabaja.<sup>41</sup>

La normalización es un proceso que, ante problemas reales o potenciales, tiene por objeto establecer en un documento escrito disposiciones (reglas, criterios, características, requisitos) destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto determinado, que puede ser tecnológico, político o económico. El resultado del proceso de normalización es un documento llamado norma técnica, en el que se plasman las disposiciones que fueron consensuadas por todas las partes interesadas (gobiernos nacionales, regionales y locales, administración pública, sector empresario, sindicatos, consumidores, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles, otros).

Las normas técnicas se dividen en nacionales, regionales e internacionales, según el organismo encargado de su emisión. A nivel internacional, como organismo de normalización,<sup>42</sup> se encuentra la Organización internacional de estandarización (ISO).<sup>43</sup> La ISO es un organismo nacido tras la segunda guerra

---

<sup>41</sup> Cabe diferenciar a las normas técnicas, de carácter voluntario, de las normas legales de cumplimiento obligatorio. Asimismo, cabe diferenciarlas de las normas corporativas privadas, como las desarrolladas por las grandes cadenas de hoteles a fines de uniformar la prestación en los distintos emplazamientos de los mismos.

<sup>42</sup> Existen otros organismos de normalización a nivel internacional, como la Comisión Electrotécnica internacional (CEI o IEC); la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), etc., cuyo trabajo no será tratado en el presente trabajo.

<sup>43</sup> Para mayor información sobre la ISO y sus actividades, véase: [www.iso.org](http://www.iso.org)

mundial, en 1947, y está compuesto por los organismos nacionales de normalización de 160 estados, con una Secretaría General en Ginebra, Suiza. En la categoría de organismos regionales, se encuentran la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT)<sup>44</sup>, organismo de normalización regional de América, y la Asociación Mercosur de Normalización (AMN)<sup>45</sup>, integrada por los organismos de normalización de los países miembros del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). En Argentina, el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación es regulado según el Decreto 1474/94, donde se crea dicho sistema, se establece su alcance y modo de funcionamiento, y su instrumentación. Y el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) es el único organismo de normalización argentino desde 1995, cuando la Secretaría de Industria de la Nación (autoridad de aplicación del Decreto 1474/94) suscribe un convenio con dicha institución designándola como tal.

En cuanto a su objeto y campo de aplicación, existen normas técnicas que especifican requisitos para: sistemas de gestión, productos, servicios, personas. En el marco de este trabajo, se trabaja específicamente con normas técnicas para sistemas de gestión, quedando excluido el tratamiento de las otras y su impacto en las empresas turísticas.<sup>46</sup>

En este sentido, cabe definir a qué se hace referencia cuando se habla de sistemas de gestión. Si se toma a la ISO 9000 y la definición expuesta anteriormente de sistema, y gestión es definida por la misma norma como aquellas *“actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”*<sup>47</sup>, se desprende que un sistema de gestión es ni más ni menos que un *“sistema para establecer la política y los objetivos y lograr dichos objetivos”*.<sup>48</sup> La norma que se toma como eje del trabajo y que es la más importante a nivel mundial es la serie ISO 9000, que se compone de tres normas: la ISO 9000 de

<sup>44</sup> Para mayor información sobre la COPANT y sus actividades, véase: [www.copant.org](http://www.copant.org)

<sup>45</sup> Para más información sobre la AMN y sus actividades, véase: [www.amn.org.br](http://www.amn.org.br)

<sup>46</sup> Los demás tipos de normas son complementarias a las que especifican requisitos para sistemas de gestión. Si se toma como ejemplo a las normas para personas en el campo específico del turismo, se puede observar que se han desarrollado en los últimos años una serie de normas nacionales de competencias laborales: IRAM-SECTUR 42705 - Coordinador de Turismo Estudiantil; Norma IRAM-SECTUR 42701 - Especialista en Rafting; Norma IRAM-SECTUR 42702 - Especialista en Canotaje; Norma IRAM-SECTUR 42703 - Especialista en Cabalgata; Norma IRAM-SECTUR 42704 - Especialista en Cicloturismo

<sup>47</sup> ISO 9000:2005, 3.2.6

<sup>48</sup> ISO 9000:2005, 3.2.2

Fundamentos y Vocabulario; la ISO 9001, de Requisitos; y la ISO 9004, de Directrices para la mejora del desempeño. Para aplicar de manera más eficaz la norma ISO 9001 en el sector de servicios turísticos, el IRAM desarrolló la norma IRAM 30400, que es una guía para interpretar los requisitos contenidos en la ISO 9001 en el sector. No agrega o modifica requisitos a la ISO 9001; simplemente provee lineamientos para hacer más amena su implementación y certificación atendiendo las particularidades del sector turístico.

No obstante, junto a la serie ISO 9000, se trabaja también con las normas turísticas nacionales IRAM e IRAM-SECTUR. Cada una de ellas aplica a empresas sectoriales de diverso tipo, listándose a continuación las normas de gestión nacionales:

IRAM 42100:2005 - Balnearios

IRAM-SECTUR 42200 - Hotelería

IRAM-SECTUR 42210 - Cabañas

IRAM-SECTUR 42220 - Casa de Huéspedes (Bed & Breakfast)

IRAM-SECTUR 42230 - Hostel

IRAM-SECTUR 42240 - Campamento ("camping")

IRAM-SECTUR 42250 - Alojamiento Rural

IRAM-SECTUR 42300 - Áreas Naturales Protegidas

IRAM-SECTUR 42400 - Museo

IRAM-SECTUR 42500 - Senderismo y Travesías

IRAM-SECTUR 42510 - Montaña y Alta Montaña

IRAM-SECTUR 42520 - Cabalgata

IRAM-SECTUR 42530 - Cicloturismo

IRAM-SECTUR 42540 - Rafting

IRAM-SECTUR 42550 - Canotaje

IRAM-SECTUR 42560 - Navegación turística en embarcaciones

IRAM-SECTUR 42570 - Servicios turísticos en vehículo todo terreno

IRAM-SECTUR 42800 - Restaurantes

IRAM-SECTUR 42900 - Organización de Eventos

IRAM-SECTUR 42910 - Empresas intermediadoras de servicios turísticos

En síntesis, se trabaja en la aplicación de normas técnicas para lograr que las relaciones existentes entre proveedores y clientes (tanto internos como externos) a lo largo de toda la cadena de valor turística resulten más eficaces y eficientes. Pero este trabajo no se realizará sobre todas las empresas que formen parte de la cadena, sino que su alcance se limita al ámbito de las llamadas pymes y microempresas, que presentan mayores dificultades para la implementación de normas técnicas por poseer precisamente una serie de problemas compartidos e inherentes a las mismas. Asimismo, por los impactos económicos atribuidos a estos tipos de empresas, entre los que se cuentan “*la mayor dinamización de la economía, el mejoramiento del progreso tecnológico, la aceleración de la movilidad y el desarrollo social, la mayor flexibilidad para ajustar el empleo de los factores productivos, el más alto grado de adaptabilidad ante variaciones de la demanda, y la más efectiva capacidad de innovación y difusión tecnológica*”.<sup>49</sup> Por otra parte, un estudio de la realidad económica dio como resultado que “*la economía basada en miles de pequeñas empresas se adapta mejor a la segmentación del mercado y el cambio acelerado. (...) Una economía con un gran número de pymes puede ser altamente “auto adaptable” frente al cambio*”.<sup>50</sup> A las microempresas y a las pymes se las denominará a lo largo del trabajo bajo la categoría “pyme”, entendiendo a este tipo de empresas no sólo a través del tamaño o del número de personas involucradas en ellas, sino también de acuerdo a su filosofía empresarial.<sup>51</sup>

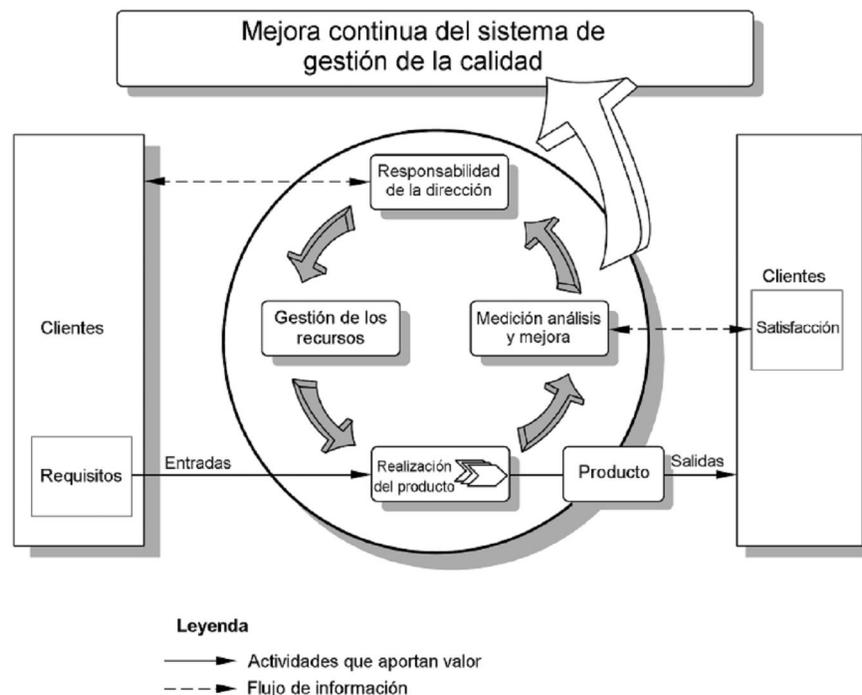
#### **4.1 Estado actual del conocimiento**

<sup>49</sup> Settembrino, Hugo. *La transformación empresarial. Tendencias, cambios y estrategias para el desarrollo de la empresa*. Ediciones interoceánicas, Buenos Aires, 1990. Pág. 66.

<sup>50</sup> Julien, Pierre André. *Las pequeñas empresas como objeto de investigación: algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica*. En: Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998. Pág. 37.

<sup>51</sup> Esta línea conceptual es seguida por la ISO, y la fundamenta en una serie de características comunes a las pymes. En principio, encuentra que “*con pocas personas involucradas, las comunicaciones en una pequeña empresa pueden frecuentemente ser simples y más directas*”. Adicionalmente, por ausencia de planificación “*se espera que las personas cubran una variedad de tareas en la empresa*”. En cuanto a la toma de decisiones, quedan restringidas “*a pocas personas (o hasta una)*”; pues “*generalmente está dirigida por un número reducido de personas*”, siendo ejemplos típicos “*el dueño, dos o tres socios, un negocio familiar y una compañía con tres o cuatro ejecutivos*”. Véase: ISO. *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendaciones del ISO/TC 176*. Segunda edición, Secretaría central de la ISO-IRAM, 2003. Págs. 12 y 29.

La teoría de los sistemas es aplicable al campo del estudio organizacional, aplicándose conjuntamente con un enfoque de procesos. Las normas técnicas de gestión, tanto la serie 9000 como las normas nacionales sectoriales toman esta perspectiva, precisamente para adoptar la forma de análisis y trabajo de un sistema de gestión, que incluye “la estructura de la organización junto con la planificación, los procesos, los recursos y la documentación que se usa para alcanzar los objetivos de la calidad, para mejorar los productos y servicios y para cumplir con los requisitos de los clientes”.<sup>52</sup> Como modelo de sistema de gestión basado en procesos, la norma ISO 9001 propone el esquema de la Figura III.



**Figura III.** Modelo de un sistema de gestión basado en procesos. Fuente: ISO 9001:2008.<sup>53</sup>

Todas las normas técnicas que serán estudiadas en la presente investigación, tanto ISO como IRAM e IRAM-SECTUR, toman el modelo de sistema de gestión propuesto por la norma ISO 9001.

<sup>52</sup> ISO. *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendaciones del ISO/TC 176*. Segunda edición, Secretaría central de la ISO-IRAM, 2003. Pág. 17.

<sup>53</sup> ISO 9001:2008, 0.2.

El estudio del enfoque sistémico aplicado a la gestión organizacional ha sido encarado por especialistas tanto en Argentina como en el extranjero. El propio Porter observó que para una mejora de la competitividad, es necesario que las actividades de una empresa sean gestionadas “*como un sistema y no como una colección de partes separadas*”.<sup>54</sup> Cristián Ferrada Dávila desarrolló un trabajo considerable sobre herramientas para la implementación de sistemas de gestión de la calidad según la norma ISO 9001, justificando por qué adoptar esta filosofía para gestionar las organizaciones. En este sentido, considera que “*la búsqueda de la calidad de un producto o de servicio, proceso y trabajo, a través de técnicas estadísticas y en forma participativa, trae como consecuencia una alta productividad, alta motivación por el trabajo y por supuesto alta calidad y utilidades, dando lugar a una administración estable*”.<sup>55</sup> Hay que mencionar también el desarrollo de investigaciones relacionadas con los llamados costos de la no calidad, destacándose aquella llevada a cabo por el Centro de Comercio internacional UNCTAD/OMC<sup>56</sup>, que identificó no sólo los costos de eliminación, reprocesamiento y excesivo esfuerzo invertido en la inspección y ensayos, sino además:

- El desperdicio de materiales debido a un mal diseño y procesos de fabricación poco eficientes;
- Los inventarios altos como resultado de una mala selección de los proveedores y un control ineficaz de la calidad de los productos que se compran;
- El daño y el deterioro durante el transporte y almacenamiento, debido a un mal empaque, almacenamiento y manipulación;
- La sub-utilización de las instalaciones y de la maquinaria, causada por el desajuste entre el trabajo y las máquinas. Esto es consecuencia de datos inadecuados sobre la capacidad de los procesos, mala planificación del trabajo y mantenimiento preventivo deficiente;

---

<sup>54</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martín. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991. Pág. 74.

<sup>55</sup> Ferrada Dávila, Cristián. *Mejoramiento continuo de la calidad. Herramientas para su implementación*. Primera edición, Editorial de la Universidad de Santiago, Chile, 2001. Pág. 29.

<sup>56</sup> Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC. *Sistemas ISO 9000 de gestión de la calidad: directrices para las empresas de países en desarrollo*. Versión en español. Segunda edición, Ginebra, 1996. Pág. 9.

- Las pérdidas de tiempo y dinero en viajes de los ejecutivos para resolver problemas de calidad con proveedores y clientes, generalmente en detrimento de las otras responsabilidades de los ejecutivos;
- Las sanciones por demoras en las entregas e incumplimiento de requisitos.
- Los costos conexos por reprocesamiento o reemplazo en las etapas de producción.

El tema de los costos de la calidad fue también abordado minuciosamente por Crosby,<sup>57</sup> quién identificó tres tipos diferentes de costos: de prevención, de evaluación y de falla. En la primera categoría, considera como elementos específicos a:

- La revisión del diseño;
- La calificación del producto;
- La revisión de los planos;
- La orientación de la ingeniería en función de la calidad;
- El “programa asegurar” (actuar con certeza);
- La evaluación de proveedores;
- Los seminarios de dirección por calidad para proveedores;
- La revisión de las especificaciones;
- Los estudios sobre la capacidad de un proceso;
- El control de herramientas;
- El entrenamiento para la operación;
- La orientación en calidad;
- La planeación de la aceptación;
- El “programa cero defectos”;
- Las auditorías de calidad;
- El mantenimiento preventivo.

Por otra parte, dentro de los llamados costos de evaluación incluye como elementos a:

---

<sup>57</sup> Crosby, Philip B. *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Traducción de Octavio Díaz García de León. Primera edición, decimo sexta reimpression, Compañía editorial continental, México, 2005. Pág. 102-103.

- La inspección y prueba de prototipos;
- El análisis del cumplimiento con las especificaciones de producción;
- La vigilancia del proveedor;
- La inspección y prueba de recepción;
- La aceptación del producto;
- La aceptación del control del proceso;
- La inspección de empaque;
- El estado de la medición y reportes de progreso.

Por último, entre los costos de falla coloca:

- Los asuntos del consumidor;
- El rediseño;
- El orden de cambio para ingeniería;
- El orden de cambio para compras;
- Los costos de acciones correctivas;
- Las correcciones (repetición de trabajo);
- El desperdicio;
- La garantía;
- El servicio tras servicio;
- La confiabilidad del producto.

Como en el presente trabajo no se abordan todas las organizaciones incluidas dentro de la cadena de valor turística, sino las consideradas dentro de la categoría pyme, se observan aquí problemas de raíz diferente a organizaciones de mayor envergadura. Dichos problemas son ampliamente abordados en una obra coordinada por Hugo Kantis,<sup>58</sup> titulada *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Entre los capítulos más importantes y relacionados con la presente investigación, se cuenta el primero, escrito por Pierre-André Julien, titulado *Las pequeñas empresas como objeto de investigación: algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica*, quien explica las razones

---

<sup>58</sup> Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998.

que justifican la investigación de las pymes, y estudia las teorías, conceptos e ideas que trabajan sobre las mismas; el sexto, escrito por el propio Hugo Kantis, cuyo título es *Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las pymes: elementos conceptuales y evidencias del caso argentino*, donde busca desarrollar un enfoque alternativo acerca de las características de la gestión estratégica dentro de las pymes; el noveno, *Hacia un modelo interpretativo de las actividades innovativas en las pymes: evidencias del caso argentino*, escrito por Gabriel Yoguel y Fabio Boscherini, en el que se tratan precisamente los elementos que a nivel microeconómico impulsan las capacidades innovativas de las pymes, así como estudian la propia capacidad para la innovación que presentan las mismas; por último, el capítulo once, obra de Alan A. Gibb y titulado *Factores claves en el diseño de políticas de apoyo al proceso de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas: una visión de conjunto*, que se focaliza en analizar los entornos y las políticas favorables para el desarrollo de las pymes, centrándose fundamentalmente sobre el proceso de crecimiento experimentado por las mismas en Europa.

Como el trabajo desarrolla su estudio orientado al sector turístico, cabe mencionar que Pablo Ignacio Chena<sup>59</sup> realizó su tesis de maestría sobre el estudio de los clusters turísticos en la Provincia de Buenos Aires, entendiendo a los clusters como agrupamientos productivos que operan en líneas similares de negocios, acercándose a lo que se definió en el presente trabajo como cadena de valor turística. Chena utiliza en gran parte el esquema conceptual desarrollado por Porter en *La ventaja competitiva de las naciones*, aplicándolo a la propia dinámica turística. Y a partir de allí trabajó sobre el perfil de la demanda turística y el análisis de la oferta en la Provincia de Buenos Aires, tomando como unidad mínima de análisis el territorio municipal.

Asimismo, es destacable que Natalia Porto<sup>60</sup> en su tesis doctoral estudió los distintos enfoques relacionados al estudio del turismo. Entre ellos, los que

---

<sup>59</sup> Chena, Pablo Ignacio. *Metodología para detectar y evaluar clusters turísticos. Una aplicación al ámbito de la Provincia de Buenos Aires*. Trabajo científico libre para la obtención del grado de Magíster en Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, 2005.

<sup>60</sup> Porto, Natalia. *Economía del turismo. Un enfoque desde la teoría del comercio internacional*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de la Plata, 2005. Ver especialmente el capítulo primero: Definición y caracterización del turismo.

resultan relevantes para el presente trabajo son los titulados *El turismo como una variedad de bienes y servicios heterogéneos que permiten el consumo turístico*, *El turismo y las características de los servicios* y *El turismo dentro de la teoría de los sistemas*. En el primer enfoque, analizó las diferentes conceptualizaciones referidas al producto turístico y a las formas de consumo. En el segundo sitúa al sector turístico dentro del sector de los servicios, estudiando las características propias del producto turístico, considerándolo en el caso del turismo internacional como una exportación como una exportación no tradicional. Por último, en el tercer enfoque, *El turismo dentro de la teoría de los sistemas*, hace un recorrido bibliográfico sobre la línea de investigación que incorpora al análisis del turismo dentro de la teoría de los sistemas.

María Luisa Rendón Puertas<sup>61</sup> estudió las condiciones bajo las cuales se produce un desarrollo turístico municipal que promueve la competitividad empresarial. Su trabajo se encuentra dividido en dos tomos. En el primero de ellos, cuyo nombre es *El municipio y el desarrollo turístico local* analiza a grandes rasgos el rol de los gobiernos locales y las relaciones existentes entre los distintos actores de la vida municipal, entre los cuales se incluye a las empresas. En el segundo, titulado *El modelo de desarrollo turístico local*, trabaja sobre orientaciones, procedimientos y acciones prácticas integradas a fines de desarrollar un municipio trabajándolo como un destino turístico, a fines de potenciar la eficacia y la eficiencia en la gestión de todas las organizaciones (incluidas las empresas turísticas) y atraer inversiones.

Tres investigadores españoles, Mar Alonso Almeida, Lucía Barcos Redín y Juan Ignacio Martín Castilla<sup>62</sup> trabajaron la aplicación de modelos de gestión de la calidad a procesos turísticos. En su obra, de carácter general, realizan primero un recorrido por la aplicación de los conceptos de calidad al sector turístico, estudiando las principales teorías que se desarrollaron a lo largo del tiempo; y tomando en consideración los costos de la calidad. Posteriormente, se focalizan sobre las distintas herramientas posibles de utilizarse para la

---

<sup>61</sup> Rendón Puertas, María Luisa. *El Desarrollo Turístico Municipal*. II Tomos, Primera edición, Editado por el autor, Lima, Perú, 2006.

<sup>62</sup> Alonso Almeida, Mar; Barcos Redín, Lucía; Martín Castilla, Juan Ignacio. *Gestión de la calidad en los procesos turísticos*. Editorial Síntesis, España, 2006.

mejora continua de procesos, tomando en consideración fundamentalmente las normas de gestión ISO y los modelos de excelencia (como los premios nacionales a la calidad).

También Roberto Boullón,<sup>63</sup> arquitecto con una destacada trayectoria a nivel nacional en el campo turístico, incursiona en la gestión de la calidad aplicada a los procesos de las empresas del turismo, en su trabajo *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Comienza realizando un estudio diacrónico sobre la calidad en general, para luego centrarse en el desarrollo de la serie ISO 9000 (hasta la versión 1994). A partir de allí, se centra en las particularidades de los servicios turísticos y de las pymes, para terminar trabajando concretamente sobre la aplicación de la calidad a dichas empresas.

Cristina Iglesias<sup>64</sup> realizó un trabajo exploratorio sobre la aplicación de normas técnicas dentro de las organizaciones, enmarcando el tema dentro de la gestión integral de un destino turístico en la actualidad. Considera que la eficacia operativa de un destino turístico es el resultado combinado de todos los actores que participan de las diferentes cadenas de valor, para los cuales propone la aplicación de diferentes modelos de gestión entre los que destaca el papel de las directrices, las normas técnicas nacionales e internacionales y los premios nacionales a la calidad.

Simultáneamente al desarrollo de la presente investigación, Daniela Castellucci<sup>65</sup> realizaba su tesis sobre *Sistemas de calidad en Turismo: Posibilidades y restricciones en Mar del Plata*, donde se centraba sobre la cultura organizacional del sector turístico de la mencionada ciudad y los elementos constituyentes de la misma que afectarían la calidad de los servicios de tres subsectores: hotelería, gastronomía y balnearios. En concreto, analiza el perfil cultural organizacional y de la alta dirección de las empresas, así como

---

<sup>63</sup> Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003.

<sup>64</sup> Iglesias, Cristina. *Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009.

<sup>65</sup> Castellucci, Daniela. *Sistemas de calidad en turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata*. Tesis de Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Abril de 2011.

los factores condicionantes para el establecimiento de una cultura de la calidad, tomando el enfoque de la cadena de valor turística.

El politólogo Robert Axelrod escribió *Una aproximación evolucionista a las normas*,<sup>66</sup> donde aporta información para comprender por qué las personas obedecen o violan las normas, desde un enfoque evolucionista, cuyo fundamento es el cambio en las estrategias de los individuos en el tiempo en función de su éxito relativo en el entorno, tomándose aquello que funcionó bien y descartándose lo que tuvo un resultado pobre. Su estudio, que aplica la simulación por computadora, se centra en analizar los mecanismos que pueden sustentar una norma parcialmente establecida.

Cabe mencionar que existe también una serie de trabajos realizados principalmente por Oscar A. Martínez y Daniel Ximénez Saiz (en Argentina) y Mike Parker y Jane Slaughter (en EEUU)<sup>67</sup>, que adoptan una visión crítica de las normas técnicas de gestión de la calidad, así como del sistema de normalización, implementación y certificación. Sitúan a las normas técnicas como producto de procesos tales como la globalización de la economía y la generalización de la estrategia de externalización y subcontratación de servicios y de fabricación, así como de estrategias de racionalización extrema del uso del tiempo y de stocks. En este contexto, plantean una visión crítica del empresariado, analizando las consecuencias potencialmente negativas que poseen los procesos de implementación de sistemas de gestión de la calidad para los trabajadores y las organizaciones sindicales.

Por último y retomando el lineamiento general del presente trabajo, se centra en la competitividad de toda la cadena de valor turística, no puede dejar de

<sup>66</sup> En: Axelrod, Robert. *La complejidad de la cooperación*. Traducción de Ariel Dillon, Primera edición, Fondo de Cultura Económica de Argentina, Buenos Aires, 2003. Págs. 63-89.

<sup>67</sup> Muchos de estos trabajos, escritos durante la década de 1990, fueron editados por el Taller de Estudios Laborales (TEL) y por el Centro de Investigación y Promoción Educativa y Social (CIPES), y se encuentran disponibles en versiones digitales del TEL. Véase: Ximénez Sáez, Daniel; Martínez, Oscar A. *Los trabajadores y las normas ISO 9000*. [En línea]. CIPES, Buenos Aires, 1996 (versión corregida, 1998). Dirección URL: <http://www.tel.org.ar/libros/iso9000.html>. También: Martínez, Oscar A. (comp.). *Pensando la reconversión. Una visión crítica de la flexibilización y de la calidad total*. [En línea]. CIPES, Buenos Aires, 1994. Dirección URL: <http://www.tel.org.ar/libros/pensreconv.html>; y los siguientes: Martínez, Oscar A.; Ximénez Sáez, Daniel. *Los trabajadores y la calidad total. La experiencia en la industria metalúrgica de Quilmes*. [En línea]. TEL, Quilmes, 1997. Dirección URL: <http://www.tel.org.ar/lectura/trabjctq.html>; Martínez, Oscar A.; Ximénez Sáez, Daniel. *Los trabajadores frente a la calidad total*. [En línea]. TEL, Quilmes, 1997. Dirección URL: <http://www.tel.org.ar/lectura/trabjct.html>

considerarse una obra ya clásica, pero todavía altamente valiosa, como lo es *La ventaja competitiva de las naciones.*, de Michael Porter.<sup>68</sup> Allí Porter estudió cuales son las cuestiones que hacen que un determinado sector económico de una nación sea competitivo a escala mundial, partiendo de preguntarse por qué aquellas empresas que forman parte de un sector en una nación determinada pueden crear y mantener una ventaja competitiva. Basándose en un estudio de diez naciones, Porter busca explicar en su trabajo el papel desempeñado por el entorno, las instituciones y la política económica de los estados en los sectores empresariales y su impacto en la mejora de la competitividad. Además, en lo referido a la gestión empresarial y sectorial, trabaja sobre los conceptos de ventaja competitiva, cadena de valor y lo que él denomina como sistema de valor.

## **Capítulo 5: Metodología de la investigación**

### **5.1 Muestra considerada y técnicas de recolección de datos**

La recolección de datos se realizó entre febrero de 2010 y julio de 2011, y se obtuvo a partir de:

- 32 entrevistas formales de preguntas abiertas realizadas a:<sup>69</sup>
  - o consultores y auditores de normas en el sector turístico;
  - o funcionarios públicos a distintos niveles (nacional, provincial y municipal) de organismos turísticos;
  - o representantes de asociaciones y colegios de profesionales en turismo;
  - o referentes del IRAM, de normalización y de certificación;
  - o docentes e investigadores;
  - o otros.
- Recolección de datos en campo, a partir de intercambios durante talleres y reuniones técnicas vinculadas a la temática, donde se recogieron opiniones de funcionarios y empresarios.

---

<sup>68</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martin. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991.

<sup>69</sup> Véase anexo 1. Personas entrevistadas.

- Relevamiento documental de entrevistas específicas en publicaciones, considerando los boletines del IRAM y del OAA.

Para la realización de la investigación, los casos que integraron la muestra cualitativa de personas para realizar entrevistas especiales y particulares, se determinó en función de considerar a distintos actores que tienen incidencia directa e indirecta para la aplicación de normas en los distintos subsectores turísticos. En tal sentido, se identificó a actores que cumplieran con una doble condición. Por un lado, contar con relevancia profesional y/o institucional en el sector turístico. En segundo término, o bien haber estado vinculado directamente a procesos de elaboración, aplicación, auditoría, certificación, docencia y/o investigación de sistemas de gestión según normas; o también profesionales que tienen incidencia a través de su opinión en la aplicación de dichos modelos.

## **5.2 Tipo de investigación**

La presente se trata de una investigación descriptiva con una estrategia predominantemente cualitativa. El estudio se hace sobre la cadena de valor turístico, específicamente sobre las empresas pymes que forman parte de ella; por lo cual, antes que nada, se ha identificado a dichas organizaciones para analizarlas sistémicamente en relación a las normas técnicas de gestión a considerarse.

## **5.3 Técnicas de análisis**

Considerando que investigar implica siempre una confrontación con la realidad empírica, la investigación, para alcanzar los objetivos planteados, se inicia profundizando sobre el objeto y el campo de aplicación de las normas técnicas que se proponen aplicar a la cadena de valor turística.

No debe confundirse las “normas técnicas sobre calidad de producto” con las “normas técnicas sobre sistemas de gestión”.

Las primeras especifican características o parámetros que el producto debe cumplir para atenerse a la norma de referencia. En la certificación de productos, el organismo de certificación comprueba la conformidad de un producto con respecto a su especificación mediante un ensayo periódico de las muestras de un producto; e implica que un fabricante se encuentra autorizado mediante una licencia, a utilizar el sello reglamentario de certificación en el producto en cuestión.

Las segundas, definen un método de gestión de una organización para garantizar que los productos se ajusten al nivel de calidad que ésta se impuso, siendo la organización libre de determinar los niveles de calidad basándose en requisitos de los clientes y legales y reglamentarios aplicables. Se sostiene que la norma sobre sistemas de gestión ayuda a la organización a planificar, lograr y mejorar en el tiempo, el cumplimiento de sus objetivos y el de los requisitos especificados en cada caso.

Para el caso de la investigación, deben considerarse las normas técnicas de gestión y no las de producto. Tras estas consideraciones preliminares, se explican a continuación las técnicas de recolección de datos, la muestra considerada, el tipo de investigación y las técnicas de análisis.

Se plantea la importancia de evaluar cada una de las partes del sistema; es así que se comienza realizando un análisis histórico y documental para observar la evolución histórica de la gestión de la calidad y el proceso de elaboración de las normas técnicas de gestión, así como su aplicación específica al sector turístico.

Del mismo modo, cabe profundizar sobre las particularidades de las empresas turísticas, particularmente sobre las pymes, tipo de empresas de la cadena de valor en las que se estudia la implementación de normas. En esta primera parte de trabajo, se realiza un estudio sobre las normas técnicas y las empresas turísticas que se consideran dentro de la cadena de valor.

Posteriormente, se trabaja sobre los problemas vinculados a la aplicación y certificación de esas mismas normas dentro de las empresas turísticas,

analizando las dificultades existentes en el proceso de implementación, la mentalidad empresarial del sector y su consideración de las normas. Esto se realiza a través de investigar los procesos de cambio en las empresas, de la recopilación documental de reportajes a empresarios del sector y mediante la interpretación de las entrevistas realizadas informantes claves.

Asimismo, se estudian también los estímulos existentes actualmente referidos a la implementación de normas técnicas, así como aquellos que serían importantes considerar en la definición de políticas públicas.

Por último, se plantean una serie de recomendaciones a tener en cuenta y las conclusiones producto de la investigación.

## Capítulo 6: Resultados de la investigación

### **6.1. La normalización y la calidad en su dimensión histórica y su aplicación en el ámbito turístico**

#### **a. Inicios y desarrollo de la calidad y de la normalización**

Para analizar el papel de las normas técnicas de gestión y su impacto en la mejora de la competitividad en el sector turístico, es necesario ante todo hacer un estudio histórico del tema. En primer lugar, de la gestión de la calidad y de la normalización en general; y posteriormente, de estos vinculados específicamente a la realidad turística argentina.

Desde los inicios de las sociedades históricas y aún antes, se evidencian indicios de desarrollo y aplicación de normas. No es objeto del artículo trabajar sobre las sociedades preindustriales, sino que analiza el desarrollo del capitalismo industrial como impulsor del desarrollo de la estandarización y de las normas técnicas a nivel nacional y global. No puede obviarse el papel jugado por la doble revolución industrial y francesa, produciendo tanto un nuevo sistema de producción, como una nueva organización social e industrial.

Es entonces que comienza la búsqueda de producción en masa de productos, hacia lo cual se orientan los esfuerzos industriales, buscándose progresivamente una mayor eficacia y eficiencia. La producción masiva se impulsa gracias al avance tecnológico, a la utilización intensiva de maquinaria, a un mayor número de trabajadores y a estructuras organizacionales de mayor tamaño que comenzaron a adoptar estándares de trabajo. Como consecuencia, fue posible la producción de un número creciente de bienes para un número cada vez mayor de consumidores, progresivamente ubicado en otros países. A fines de siglo XIX, si se vincula la expansión comercial a nivel mundial y a la normalización, cabe mencionar como un hecho fundamental a la implantación del Sistema Métrico Decimal, con el que se buscó un único sistema a nivel global para facilitar el intercambio.

Dentro de la producción industrial, un hecho intrínsecamente vinculado a la estandarización está dado por las interacciones entre las distintas empresas que agregan valor en distintas instancias; es decir, por el carácter colectivo y cooperativo de la producción masiva. Como resultado de esto, comenzó a aparecer la necesidad de sujetarse a magnitudes estandarizadas. Es así que en EEUU, durante 1910, la Sociedad de Ingenieros del Automotor (bajo la dirección de su presidente, Harold E. Coffin) inició una campaña orientada a la creación de un conjunto de normas técnicas comunes.<sup>70</sup> Los esfuerzos de Coffin en el sector automotriz se vieron acompañados en la década siguiente del impulso hacia la estandarización en otros campos que llevó adelante el Secretario de Comercio de EEUU Herbert Hoover los llevados adelante en otros campos. El proceso que viene observándose en las últimas décadas del siglo XIX y en estas primeras del siglo OO exigió que los administradores prestasen determinada atención a esta reorganización de la producción. La primera escuela clásica de la Administración que considera la estandarización como elemento de organización productiva, fue la Escuela de la Administración científica, fundada por Frederic Taylor (1856-1915), quién comenzó con el estudio de nuevos métodos que aumentarían la productividad del trabajo. Contemporáneo de Taylor, Henri Fayol (1841-1925) trató también de dar una respuesta racional a las organizaciones de aquel entonces, enunciando catorce principios para poder administrar de acuerdo al contexto. De la Escuela Neoclásica, continuadora de Taylor y Fayol, continúan vigentes algunas de sus innovaciones, como la utilización de manuales y de organigramas para el diseño organizacional, que no serán descartados, sino resignificados en el marco del enfoque sistémico y por procesos.

La prevención del defecto mediante el análisis del proceso empieza a ser considerado por Walter A. Shewhart (1891-1967). Shewhart, quién desarrolló su carrera en la Western Electric y en los Bell Telephone Laboratories, en 1931 publicó *Economic control of quality of manufactured product*, y es el autor del ciclo PHVA (en la actualidad conocido como Ciclo de Deming) y de los gráficos

---

<sup>70</sup> Coffin sostenía ya en aquel entonces que la falta de normas técnicas era "responsable de nueve décimas partes de los problemas de producción y de la mayoría de los gastos innecesarios en los cuales se incurre durante la fabricación de los automotores". Cochran, Thomas C. *Estados Unidos en el siglo XX. El sistema socioeconómico*. Versión castellana de Aníbal C. Leal. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1968. Pág. 36.

de control estadístico. Es por este entonces que nacen los Departamentos de Ingeniería de la Calidad, encargados de inspección, laboratorios y planeación de la calidad.<sup>71</sup>

En la década de 1930, en Inglaterra se adoptaron las Normas Británicas 600, basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Es relevante marcar en relación a Argentina, que en 1935 fue fundado el IRAM, primer organismo de normalización técnica de Latinoamérica y tercero de América, en una década en la cual en el país transita en materia de política económica por un proceso de sustitución de importaciones. Hay quienes, como Miguel Peirano, interpretan que *“esta decisión temprana le permitió a la industria de nuestro país ir habituándose al cumplimiento de normas de calidad”*.<sup>72</sup>

Durante la Segunda Guerra Mundial, se produce un incremento en la utilización de normas (por ejemplo, en EEUU las normas para tiempos de guerra Z-1) y del control estadístico de la calidad. La causa radicó en que el estado de guerra planteó la necesidad de volver más eficaz y eficiente la producción, lo que pudo alcanzarse mediante la estandarización y la aplicación de ciertos métodos estadísticos.

En el período de posguerra se produce un avance importante en el campo de la calidad.

La globalización del capital productivo generó que la producción deba estandarizarse de acuerdo determinados requisitos que deben cumplirse, independientemente del lugar geográfico donde se lleven a cabo físicamente los procesos. Dicho proceso tuvo un crecimiento aritmético entre la Revolución Industrial y la segunda guerra mundial, y tendrá un crecimiento geométrico después de la década del `50, acelerándose progresivamente con la revolución de las telecomunicaciones.

El liderazgo en materia de calidad durante las primeras décadas posteriores a la segunda posguerra lo tuvo Japón. Derrotado en la segunda guerra mundial,

---

<sup>71</sup> Mariño Navarrete, Hernando. *Gerencia de la calidad total*. Quinta Edición, Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1991. Pág. 46.

<sup>72</sup> Peirano, Miguel. *La institucionalización de la calidad en Argentina*. En: Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006.

Japón quedó en ruinas luego del cese de las acciones bélicas. La normalización y el control de la calidad contribuyeron a su recuperación y rápido crecimiento, creándose en 1945 la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas en 1946, de la Ley de Normalización industrial de 1949 y de la Ley de Normas Agrícolas Japonesas en 1950.

El control de la calidad tuvo un gran impulso en Japón gracias a W. Edwards Deming,<sup>73</sup> quién dictó allí una serie de conferencias en 1950, dirigida a gerentes e ingenieros, y cuyas temáticas fueron:

1. Como mejorar la calidad mediante el ciclo de PVHA;
2. La importancia de captar la dispersión en las estadísticas;
3. Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y como aplicarlos.

En los años '50, se puso de moda en las fábricas japonesas un control de calidad que hizo especial énfasis en la estadística, cuadros de control e inspección por muestreo; hecho que ocasionó una serie de problemas al hacerse hincapié en la inspección. Es por entonces que se decide cambiar el enfoque, y la calidad comienza a centrarse en los factores del proceso que potencialmente pudieran generar productos defectuosos.

Otra persona que contribuyó sustancialmente a la calidad en Japón fue Joseph M. Juran, invitado en 1954 a dictar un seminario por la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros; y quién indicó que la calidad es una responsabilidad gerencial, pues la mejora es consecuencia de un cambio de mentalidad en la dirección.

El gobierno japonés contribuyó a la difusión de una cultura de la calidad a través de la utilización de una serie de campañas con premios y programas educativos por la radio y la televisión, complementándolo con medidas simbólicas como la designación de noviembre como “mes de la calidad” y con medidas prácticas como altos estándares para los productos a exportarse.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Fue tal la influencia ejercida por Deming en Japón, que se establecieron allí los premios Deming para distinguir a individuos y empresas. El trabajo de Deming en Japón es tratado en: Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el control total de la calidad?* Traducción de margarita Cárdenas. Primera Edición (quinta reimp.), Editorial Norma, Colombia, 1992. Pág. 6, 14 y 15.

<sup>74</sup> Ogliastri, Enrique. *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina.* Grupo editorial Norma, Colombia, 1991. Pág. 32.

Fundamentalmente a partir de la década de 1960, comienzan a desarrollarse los primeros Círculos de la calidad, sistema de gestión participativo en los cuales los trabajadores se reunían para la resolución de problemas y la consideración de mejoras en los procesos y productos, considerando la identificación, el análisis y la propuesta a la dirección de las soluciones.<sup>75</sup>

Simultáneamente, en Occidente los procesos productivos se orientaban principalmente a la satisfacción de las necesidades técnicas y de producción, y la calidad estaba vinculada fundamentalmente hacia la ausencia de defectos y conformidad con lo especificado. Es recién en los años '80 que pasa a considerarse a la calidad como un elemento estratégico crítico.<sup>76</sup> Karl Albrecht,<sup>77</sup> afirma que en EEUU en la década de 1950 no existía prácticamente ninguna teoría de la calidad; mientras que en los '60, “*si realmente la había*”, fuera probablemente el control de la calidad. En lo referido a la medición de los costos de la calidad, Crosby considera que “*la primera vez que se hizo en toda una compañía una medición de la calidad calculada y reportada por el contralor, fue probablemente en el programa ITT instituido a mediados de la década de 1960. Al calcular juntos los costos que se agrupan de manera fácil, tales como correcciones, desperdicio, garantía, inspección y prueba, pudimos demostrar una acumulación de gastos que hizo que el gerente de línea nos escuchara*”.<sup>78</sup> En relación a los costos de la calidad, Settembrino<sup>79</sup> observa que en EEUU muchos de estos provenían del desarrollo del enfoque estadístico norteamericano, que buscó perfeccionar progresivamente dicho enfoque, distinto a la evolución que sucedía en Japón, y que partía de considerar que los insumos y productos terminados debían ser aceptados si un determinado porcentaje de defectos –definido estadísticamente– se encontraba dentro de los límites de tolerancia; lo cual generaba determinados costos (por ejemplo, por

<sup>75</sup> Véase: Palom Izquierdo, Francisco Javier. *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Marcombo Coixareu Editores, Barcelona, 1991. Págs. 32-38.

<sup>76</sup> Alonso Almeida, Mar; Barcos Redín, Lucía; Martín Castilla, Juan Ignacio. *Gestión de la calidad en los procesos turísticos*. Editorial Síntesis, España, 2006. Pág. 16.

<sup>77</sup> Albrecht, Karl. *Todo el poder al cliente*. Traducción de Jorge Piatigorsky. Primera edición (reimp.), Paidós, Barcelona, 1996. Pág. 86-87.

<sup>78</sup> Crosby, Philip B. *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Traducción de Octavio Díaz García de León. Primera edición, decimo sexta reimpresión, Compañía editorial continental, México, 2005. Pág. 100.

<sup>79</sup> Settembrino, Hugo. *La transformación empresarial. Tendencias, cambios y estrategias para el desarrollo de la empresa*. Ediciones interoceánicas, Buenos Aires, 1990. Pág. 280.

mantenimiento de inventarios adicionales, rechazos de producción, atención de reclamos, etc.).

Fraser Robinson,<sup>80</sup> por su parte, opina que los niveles de calidad y servicio al cliente sufrieron un pronunciado declive en Europa (aunque principalmente en Reino Unido) durante las décadas de 1960 y 1970. La causa de este declive habría radicado en el denominado “predominio de la cantidad” propio de la producción en masa, los precios competitivos y la amplia oferta de bienes y servicios que se produjo al dejarse atrás la austeridad de la posguerra. Ogliastri,<sup>81</sup> en línea con Fraser Robinson, observa un declive relativo de la calidad en EEUU en relación a Japón durante la década de 1960. Según este autor, las causas radicarón en:

- a. Considerar a la calidad como mera función de control;
- b. Conceptualizar a la calidad como “lo que pide el mercado”, considerando que no habría que esforzarse por la realización de un producto excelente si el consumidor no lo nota al momento de la compra;
- c. El escándalo ocasionado por Ralph Nader al demostrar que los autos de la General Motors eran “inseguros a cualquier velocidad”;
- d. La aplicación de la “obsolescencia planificada”, es decir, de un producto construido para durar un número determinado de años.

No obstante, muchos de los avances japoneses en el campo de la calidad comenzarán a aplicarse en la industria occidental. Estados Unidos fue en el primer estado en donde comenzaron a desarrollarse círculos de la calidad en Occidente, en la década de 1970.<sup>82</sup> Dicha década se caracteriza por una evolución en el concepto de la calidad hacia el “aseguramiento de la calidad”, que será explicado más adelante. En los '80, se comienzan a aplicar los primeros círculos de la calidad en Argentina, contándose su aplicación para 1985 en unas treinta empresas que contaban con un total de 600 círculos.<sup>83</sup> En

---

<sup>80</sup> Fraser Robinson, John. *El marketing de la calidad total*. Primera edición, Ediciones Deusto, Buenos Aires, 1993. Págs. 104-105 y 107.

<sup>81</sup> Ogliastrí, Enrique. *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*. Grupo editorial Norma, Colombia, 1991. Pág. 32 y 33.

<sup>82</sup> Entre las empresas pioneras, cabe mencionar a las siguientes: Lockheed Missiles Space Company, Chrysler, Hughes Aircraft, Westinghouse, General Motors, Sperry Vickers, Babcock, Ford y Hewlett-Packard. Palom Izquierdo, Francisco Javier. *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Marcombo Coixareu Editores, Barcelona, 1991. Pág. 34.

<sup>83</sup> También otros países latinoamericanos, como Colombia y México, comenzaron su experiencia con los círculos de calidad en la década de 1980. Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana*

América Latina dichos círculos también se aplicarán en empresas de servicios, y algunas de tipo turístico tales como hoteles.<sup>84</sup> Asimismo y fundamentalmente durante la segunda mitad de la década, se impulsan y se instituyen en Occidente una serie de modelos de excelencia que tienen como antecedente a los Premios Deming a la calidad. En EEUU, se instaura en 1987 el Premio Nacional a la Calidad denominado Malcolm Baldrige en memoria de su impulsor, quién fuera Secretario de Comercio de ese país. Un año después, en 1988, 14 empresas europeas se asocian para generar la European Foundation for Quality Management, EFQM). En Argentina, el Premio Nacional a la Calidad (PNC) es creado en 1992, por la Ley 24.127 y con el objetivo de “...la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones”.<sup>85</sup> La Fundación Nacional Premio Nacional a la Calidad, fundada en 1993, es la responsable de la administración del premio, el cual es otorgado por la Nación Argentina, siendo entregado por el Presidente.<sup>86</sup>

En 1998, se crea la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ), de carácter supranacional, respaldada por la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno Latinoamericano, con el propósito de promover la gestión de la calidad en empresas e instituciones de Iberoamérica.<sup>87</sup> Al año siguiente, se aprobó en la IX Cumbre celebrada en La Habana, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión, el cual se basó para su elaboración en el Modelo EFQM de Excelencia, adaptando su lenguaje a las especificidades latinoamericanas.

En relación a la normalización técnica, cabe destacar que en Argentina se aprueba en 1994 el Decreto 1474/94, el cual crea el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, designando como Autoridad de aplicación a la

---

empresa. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003. Pág. 21. También en: Ogliastri, Enrique. *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*. Grupo editorial Norma, Colombia, 1991. Pág.37.

<sup>84</sup> Ogliastri, Enrique. *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*. Grupo editorial Norma, Colombia, 1991. Pág. 29.

<sup>85</sup> Artículo 2, Ley 24127/92.

<sup>86</sup> Artículo 3, Ley 24127/92.

<sup>87</sup> Para más información sobre FUNDIBEQ, véase: [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)

Secretaría de Industria. En diciembre del mismo año se ratifica a IRAM como Organismo Nacional de Normalización.<sup>88</sup>

Puede afirmarse que existen tres grandes etapas en la historia de la calidad si se la considera evolutivamente: inspección y control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad. La primera etapa, en sus inicios, considera como técnica fundamental de control a la inspección en el producto final; aunque paralelamente al desarrollo tecnológico se incorpora el control de procesos y el muestreo estadístico en toda la cadena de producción. Se lo caracteriza como un enfoque reactivo.

El aseguramiento absorbe y complementa al control de la calidad, incluyéndolo en un sistema documental, que establece un conjunto de acciones planificadas a fines de generar confianza en que un producto va a cumplir con requisitos. Crosby hace una interesante observación al mencionar que *“asegurar la calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer”*.<sup>89</sup>

Por último, la gestión de la calidad es un enfoque que integra a la organización en sus aspectos internos y externos, implicando tanto a la alta dirección como a todo el personal. Se orienta hacia la satisfacción de los requisitos del cliente interno y externo, y a la mejora continua.

## **b. El papel de la ISO y la evolución histórica de la Serie ISO 9000**

La ISO (International Organization for Standardization o en español, Organización Internacional de Normalización) es un organismo no gubernamental nacido tras la segunda guerra mundial, en 1947, y está

---

<sup>88</sup> Francisco José López, quién fuera Presidente y Director General del IRAM, hace un breve pero interesante recorrido por la historia de la designación del IRAM como Organismo de Normalización y por la gestación y puesta en marcha del Organismo Argentino de Acreditación (OAA). Véase: López, José Francisco. *La Normalización y la Acreditación de la calidad argentina para el mundo*. Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006. Págs. 30 y 31.

<sup>89</sup> Crosby, Philip B. *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Traducción de Octavio Díaz García de León. Primera edición, decimo sexta reimpresión, Compañía editorial continental, México, 2005. Pág. 11.

compuesto por los organismos nacionales de normalización de 163 estados,<sup>90</sup> con una Secretaría General en Ginebra, Suiza.

Se encarga de la promoción del desarrollo de normas internacionales de sistemas, procesos y productos para la industria, el comercio, la administración pública, etc. No depende de ningún otro organismo internacional; siendo un órgano consultivo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), además de cooperar estrechamente con la Comisión Electrotécnica internacional (CEI o IEC).

Los miembros de la ISO se dividen en:

- *Miembros simples*, uno por país, recayendo la representación en el organismo nacional más representativo.
- *Miembros correspondientes*, de los organismos de países en vías de desarrollo y que todavía no poseen un comité nacional de normalización. No toman parte activa en el proceso de normalización pero están puntualmente informados acerca de los trabajos que les interesen.
- *Miembros suscritos*, países con reducidas economías a los que se les exige el pago de tasas menores que a los correspondientes.

Es significativo marcar que ISO en griego significa “igual”, hecho que está en línea con los objetivos que persigue el organismo vinculado a la facilitación de los intercambios y de la comunicación mediante el desarrollo de estándares.

Entre las normas ISO que se encuentran más íntimamente vinculadas con la actividad turística, se incluyen las normas ISO 9000 de sistemas de gestión de la calidad; las ISO 14000 de gestión ambiental; y la norma ISO 22000 de gestión de seguridad alimentaria. Pero por ser la más relevante a los efectos del presente trabajo, se tratará aquí lo referido a la ISO 9000. Antes cabe mencionar que en lo que respecta al turismo, la ISO posee un Comité Técnico específico, el ISO TC 228, el cual fue creado en 2005.

---

<sup>90</sup> Cantidad de organismos nacionales que componían la ISO a mediados de 2010.

La aparición de la primera versión de la norma ISO 9001 en 1987, es considerada un hito fundamental en la historia de la calidad y de la normalización técnica voluntaria. Dicha norma será a partir de entonces revisada periódicamente, y las nuevas versiones irán apareciendo en 1994, 2000 y 2008. La primera y la segunda versión de la norma ISO 9001 respondían conceptualmente a lo que se conoce como aseguramiento de la calidad, lo que significaba que contaban con un enfoque centrado en la prevención de las no conformidades (desvíos o errores respecto a lo establecido como criterio). Por su parte, las versiones 2000 y 2008 poseen un enfoque de gestión de la calidad.<sup>91</sup> En la Tabla II a continuación, se detallan las principales diferencias entre el aseguramiento y la gestión de la calidad.

	<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<b>Gestión de la calidad</b>
<b>La calidad se aplica a:</b>	Los procesos productivos	Todos los procesos
<b>El objetivo es:</b>	Detectar no conformidades	Logro de los objetivos
<b>La participación del personal es:</b>	Conveniente	Fundamental
<b>El objetivo de su participación es:</b>	Prevenir los desvíos	Mejorar continuamente la eficacia del SG

**Tabla II:** Diferencias conceptuales entre aseguramiento y gestión de la calidad.

Elaboración: propia.

La norma ISO 9001:2008 describe los requisitos de un sistema de gestión de calidad aplicable a toda organización que desea poder demostrar a sí misma y a terceros que logra y mejora continuamente la satisfacción de sus clientes y permite la certificación de tercera parte. La ISO 9001 en el apartado de

<sup>91</sup> Para observar la correspondencia entre los requisitos de la norma ISO 9001:1994 de aseguramiento de la calidad y la ISO 9001:2000 de gestión de la calidad, véase el Anexo B (informativo) presente en esta última.

generalidades del capítulo 1 (objeto y campo de aplicación)<sup>92</sup> explicita que existen teóricamente dos grandes razones por las cuales las organizaciones (entre ellas las turísticas) podrían implementar la norma:

- a) La necesidad de demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) La aspiración a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Actualmente, existen aproximadamente un millón de organizaciones que certificaron un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001. La certificación según esta norma se ha transformado en una barrera de entrada en determinados mercados, donde quién no está certificado no puede acceder a proveer; apareciendo progresivamente dicha certificación como requisito para poder participar en licitaciones nacionales, regionales e internacionales, así como por exigencias particulares de clientes que imponen a sus proveedores la condición previa de estar certificados.

No es el propósito de la ISO 9001 buscar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación de las empresas, pues dichas normas no dicen la forma de gestionar las actividades, sino que plantean una serie de aspectos a tener en cuenta a la hora de hacerlo.

En lo referido al sector turístico, fue la aparición de la versión 2000 de la norma, de gestión de la calidad, la que promovió su aplicación en dicho sector. Las versiones anteriores, 1987 y 1994, de aseguramiento de la calidad, si bien eran genéricas y universalmente aplicables, se encontraban evidentemente dirigidas al sector manufacturero más que a los servicios. La causa es que inicialmente las normas técnicas de gestión surgen para el propio sector industrial.

---

<sup>92</sup> ISO 9001:2008, 1.1

Boullón,<sup>93</sup> por ejemplo, escribe en su trabajo haciendo referencia a la versión '94 de la serie 9000 que "(...) a pesar de los avances que experimentamos, todavía las normas ISO 9000 son mucho menos precisas en el campo de los servicios que en el de las industrias manufactureras". Pese a lo afirmado por Boullón, existían experiencias de aplicación de la norma en distintos sectores de los servicios, e incluso, en municipalidades (por ejemplo, el caso de San Martín, Provincia de Buenos Aires).

Con la aparición de la versión 2000, comenzó a difundirse en mayor medida la ISO 9000 en el campo turístico, tanto en el ámbito público como privado, tal como se estudia en el próximo apartado orientado precisamente al desarrollo en la Argentina de la normalización y la calidad en turismo.

### **c. Normalización técnica en turismo: el desarrollo y la aplicación en Argentina**

En el ámbito del turismo, la normalización y la calidad han experimentado un avance importante en las últimas décadas. Este crecimiento es tal que en el sector turístico hay quienes observan que existe "*una tendencia global hacia la normalización*".<sup>94</sup> En EEUU, por ejemplo, el número de artículos sobre calidad en el sector turístico tuvo un significativo aumento hacia el final de la década de 1980;<sup>95</sup> en Argentina, por otro lado, ya en 1992 se realizó una presentación en un Congreso Internacional en Buenos Aires dedicada a la implementación de procesos de calidad en la hotelería.<sup>96</sup>

En el contexto actual, se observa tanto un crecimiento en la publicación de normas sectoriales para turismo, como la obtención de distintivos y certificaciones de calidad por organizaciones públicas y privadas, acompañado por un incremento en la oferta educativa y el interés del público en general por la temática.

<sup>93</sup> Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003. Pág. 27.

<sup>94</sup> Alonso Almeida, Mar; Barcos Redín, Lucía; Martín Castilla, Juan Ignacio. *Gestión de la calidad en los procesos turísticos*. Editorial Síntesis, España, 2006. Pág. 175.

<sup>95</sup> Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James; y otros. *Marketing para turismo*. Traducción de Cristina Belló, Elena Blázquez y Raquel Nieto. Tercera edición, Pearson educación, Madrid, 2004. Pág. 245.

<sup>96</sup> Etchegaray Insussarry, Mabel; Invernizzi, Graciela. *Calidad total en la Industria Hotelera*. En: Congreso Internacional de Calidad organizado por IACC – Instituto Argentino para la Calidad. *Calidad. El camino hacia el siglo XXI*. Libro de trabajos, Buenos Aires, 1992. Págs. 23-31.

Por razones de espacio, se profundizará el tema en relación con la realidad argentina únicamente.

Antes que nada, es de destacar que la Ley Nacional de Turismo argentina aprobada en diciembre de 2004 y promulgada en enero de 2005, tiene entre sus principios rectores a la calidad, siendo *“prioridad optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional”*.<sup>97</sup> También en 2005, aunque por medio de una resolución de la Secretaría de Turismo, el Estado Nacional buscó impulsar la certificación de sistemas de gestión de la calidad y medioambientales. Dicha resolución, la 1027/05, estableció en su artículo 13 que *“la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación para los períodos 2005 y 2006 hará mención de todas aquellas agencias de viajes que se encuentren inscriptas en la sección especial y que acrediten poseer certificación de sus sistemas de gestión de calidad y/o medioambiental con un sello internacionalmente reconocido. Tal circunstancia será destacada en la página web del organismo para consulta de todas las agencias de viajes y turistas extranjeros”*.<sup>98</sup>

La norma internacional más aplicada en las últimas décadas por el sector turístico, es la ISO 9001 de gestión de la calidad, por tratarse de una norma genérica y adaptable a organizaciones de todo tipo, tamaño y ubicación geográfica.

Las primeras certificaciones por esta norma en el sector turístico, datan de 1999, cuando el Hotel Amerian certificó los sistemas de gestión de la calidad de los hoteles ubicados en la Ciudad de Córdoba y en la Ciudad de Buenos Aires. Posteriormente, para el año 2002, lograron la certificación de sus sistemas seis empresas de distintos subsectores: dos hoteles, un restaurante, una agencia de viajes, una empresa de transporte y una organizadora de eventos.<sup>99</sup>

Por la dificultad que experimentaban muchas empresas turísticas, en el año 2003 se comienza a trabajar en el IRAM en el desarrollo de una *“Guía para la interpretación de los requisitos de la ISO 9001:2000 en servicios turísticos”*. El resultado fue la publicación en 2004 de la IRAM 30400:2004, que fue la primera

---

<sup>97</sup> Artículo 2, Ley 25.997

<sup>98</sup> Resolución 1027/05, Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación.

<sup>99</sup> VIII Jornada de Actualización en certificación. Boletín IRAM, Año 12, Número 124, Octubre de 2006. Pág. 22.

norma nacional de turismo. Dicha norma sirvió como marco para que agencias de viajes, hoteles, restaurantes y otras organizaciones tuvieran la posibilidad de comprender en la práctica como se adaptaban los requisitos a cada organización.

Un año después, se comenzó a trabajar en la primera norma sectorial, la IRAM 42100 de servicios de balnearios. La IRAM 42100:2005 es una norma de gestión integrada de la calidad, la seguridad y ambiental. Como antecedente para la discusión y elaboración de la norma, se tomaron las Directrices y guía de autoevaluación “Playas y balnearios de calidad: gestión turística y ambiental”,<sup>100</sup> cuya primera versión fue presentada en noviembre de 2004 en la Feria Internacional de Turismo (FIT). Dichas directrices fueron elaboradas por la Secretaría de Turismo de la Nación, la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación y una Comisión Interdisciplinaria y Plurisectorial integrada por una serie de organismos e instituciones entre los que se encontraba el propio IRAM. Asimismo, a modo de prueba piloto, las directrices se aplicaron en tres balnearios de la costa atlántica bonaerense, en las ciudades de Necochea, Mar del Plata y Villa Gesell.

La normalización en turismo tuvo un gran impulso tras la firma del convenio entre IRAM y la Secretaría de Turismo de la Nación el 14 de febrero de 2007, de donde se comienza a trabajar en las futuras normas IRAM-SECTUR centradas en actividades turísticas concretas, tanto de sistemas de gestión integrados como de competencias laborales. Las reuniones de normalización se realizaron en organismos de estudio específicos. Cada uno de los grupos tuvo como objeto la elaboración de las normas para cada uno de los sectores identificados en línea con estándares internacionales.<sup>101</sup> En 2007, se publicaron las primeras 11 normas IRAM-SECTUR, mientras que durante el 2008 fueron publicadas 12 nuevas normas.

En el contexto del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, se presentó el Acuerdo de Cooperación y Emprendimientos conjuntos para la

---

<sup>100</sup> Secretaría de Turismo de la Nación; Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. *Playas y balnearios de calidad: Gestión turística y ambiental. Directrices y guía de autoevaluación*. Primera edición, 2005.

<sup>101</sup> *Nuevas normas para el sector turístico*. Noticias IRAM, Boletín IRAM, Abril 2008. Pág. 29.

puesta en marcha de un Plan Evolutivo, entre la Secretaría de Turismo de la Nación, la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAVYT) y el IRAM. Dicho convenio tuvo como objetivo “*alentar a las agencias de viajes y turismo que operan bajo la modalidad de turismo receptivo, a desarrollar y mejorar sus sistemas de gestión de la calidad*”.<sup>102</sup> No sólo desde el gobierno nacional se impulsó la aplicación de normas técnicas nacionales en la actividad. También algunos gobiernos provinciales buscaron precisamente en las normas una vía para la mejora de la competitividad, especialmente en algunos sectores como el hotelero y gastronómico, elaborando planes junto a las entidades empresarias representativas del sector, como en el caso de la Provincia de Buenos Aires y la Federación Empresaria Hotelero Gastronómica (FEHGRA).<sup>103</sup>

En el campo de las certificaciones en gestión de la calidad, en el sector privado las normas ISO 9001 se certificaron sistemas de gestión en agencias de viajes, hoteles, empresas de asistencia al viajero y asociaciones empresariales, entre otros. Hasta en boliches bailables, en Bariloche, se certificó según la norma ISO 9001.<sup>104</sup> Respecto al caso particular de los balnearios, certificaron según la norma IRAM 42100, tanto aquellos de gestión pública (en Colón y San José, Entre Ríos), como privada (Noctiluca, en Villa Gesell).

Junto a las normas, conviven distintivos, programas y directrices que promueven la sensibilización en calidad y la mejora organizacional. Dirigido a las empresas turísticas e impulsado por la Secretaría de Turismo de la Nación y la Cámara Argentina de Turismo (CAT), se desarrolló el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO). El SIGO una herramienta que contribuye a la mejora de la gestión de Pymes del sector, orientada a resolver aspectos básicos de la operatoria. Es un distintivo que consta de cuatro módulos:

1. El factor humano de la calidad;

<sup>102</sup> Pereira, Soledad; Beltrami, Daniel. *La oferta turística apuesta por la calidad*. En: Boletín IRAM, Febrero 2007, Págs. 5 y 6.

<sup>103</sup> Ignacio Crotto reunido con empresarios bonaerenses. [En línea]. El Mensajero Web, 19 de agosto 2009. Dirección URL: <http://www.mensajeroweb.com.ar/index.php?x=nota/31309/1/ignacio-crotto-reunido-con-empresarios-bonaerenses>

<sup>104</sup> Bypass, Rocket y Cerebro son los tres boliches que certificaron un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 y un sistema de gestión de la seguridad y salud ocupacional según OHSAS 18001. Rimoldi, Ricardo. *Diversión controlada*. [En línea]. Diario El Argentino, 7 de enero de 2010. Dirección URL: <http://www.elargentino.com/Content.aspx?Id=72955>. [Consulta: 19 de junio de 2010]

2. El enfoque en el cliente;
3. La gestión de las actividades habituales; y
4. La gestión de la innovación y la mejora.

Este modelo comenzó a implementarse en el 2008, en Corrientes. Durante 2009, se implementó en: Valle de Uco (Mendoza y San Juan); Resistencia; Mendoza Capital, Lujan de Cuyo, Maipú y San Martín; Sierra de la Ventana y Luján; y en Oberá, Posadas y Puerto Iguazú; Salta y Cafayate. Por último, durante 2010, se trabajó con el sistema en Río Negro y Neuquén; y en Corrientes y Ushuaia.

También dirigido a Pymes turísticas y producto de un acuerdo entre la Secretaría de Turismo de la Nación y la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio de España, se ideó el Programa Buenas Prácticas en Destinos, cuyo objetivo es aumentar la competitividad de los destinos a partir de la sensibilización a prestadores en calidad. Se trabajó con Buenas Prácticas, entre otros destinos, en: Bariloche, Villa Catedral, San Martín de los Andes, Villa La Angostura, Comarca del Paralelo 42º y Comarca los Alerces.

Asimismo, cabe mencionar la postulación de empresas del sector turístico al Premio Nacional a la Calidad (PNC), entre las cuales destaca la obtención del premio por parte del Hotel Intercontinental en el año 2000 como empresa grande de servicios.<sup>105</sup>

En referido a la administración pública, hay municipios que han logrado certificar procesos según la norma ISO 9001 en sus Organismos locales de turismo (Secretarías y Direcciones de turismo), tales como las municipalidades bonaerenses de General Belgrano, Partido de La Costa y Pilar. En el proceso de implementación de las administraciones turísticas municipales, cabe destacar el relevante papel que cumple la IRAM 30300, que es la Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2000 en municipios. Otros municipios no aplicaron normas técnicas, aunque sí otros estándares, como en el caso de San Martín de los Andes, que fue el primero en el país en obtener el

---

<sup>105</sup> Cabe mencionar que en otros países, premios similares al PNC argentino han sido obtenidos por empresas turísticas. Por ejemplo, es de destacar el caso del Ritz-Carlton Hotel Co., que en dos ocasiones (1992 y 1999) obtuvo el Premio Malcolm Baldrige de EEUU.

Certificado OMT S-Best de excelencia en gobernanza,<sup>106</sup> hecho que fue considerado relevante por la Dirección Nacional de Calidad Turística.<sup>107</sup>

También aparecen gobiernos provinciales, como el de Santa Cruz, cuya Subsecretaría de Turismo certificó su sistema de gestión según ISO 9001.

Asimismo, se impulsaron acciones vinculadas con la implementación de prácticas sustentables en la gestión municipal. Producto del nuevo escenario, la Secretaría de Turismo de la Nación editó en 2007 un Catálogo de Prácticas sustentables en la gestión municipal, donde se describen prácticas institucionales (en los municipios de Villa Gesell, Capilla de Monte, Federación y Malargüe), sociales (en Mina Clavero, Paraná, Santa Rosa de Calamuchita y Villa General Belgrano) y ambientales (en La Cumbrecita, Villa de Merlo, Villa La Angostura y Villa Giardino).

En Junio de 2008, se acuerda entre la Secretaría de Turismo de la Nación, la Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior el desarrollo de Directrices de Gestión Turística de Municipios, las cuales fueron presentadas en el marco del II Congreso Nacional de Calidad Turística en octubre de 2009.

La relevancia alcanzada por la normalización técnica en el ámbito del turismo se observa en la participación de Argentina, representada por IRAM, en la ISO, en el Comité Técnico 228 Turismo y servicios relacionados (ISO/TC 228 Tourism and related services), así como de numerosas delegaciones de otros estados como, entre otros, Alemania, España, Tailandia. IRAM, miembro con voz y voto en el mencionado comité, participó en las reuniones del mismo contando con representantes del sector público y de asociaciones empresarias propias del turismo, como la AAOVYT.<sup>108</sup>

La historia del trabajo con las normas IRAM-SECTUR encuentra una referencia significativa cuando en el 2009 se produce la primera certificación de una norma de este tipo. Se trató de la norma IRAM-SECTUR 42510 de Servicios

---

<sup>106</sup> S-Best es una distinción otorgada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) para contribuir a la competitividad del destino a través de una auditoría en la que se evidencie cumplimiento con criterios de buenas prácticas de gobierno y servicio. Para más información, ver: <http://ekm.unwto.org/english/sbest.php>

<sup>107</sup> Boto Álvarez, Leonardo. *Turismo, calidad y destino*. En: Boletín IRAM, Febrero 2007. Págs. 7 y 8.

<sup>108</sup> Véase por ejemplo: *3ra reunión del ISO/TC 228 "Turismo y servicios relacionados"*. Sección Actualidad Internacional, Boletín IRAM, Abril 2008. Págs. 27 y 28.

Turísticos de Montañismo, siendo la empresa Inka la que certificó su sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente.<sup>109</sup> Dicha norma define al montañismo como la *“modalidad de turismo activo cuyo fin es transitar terrenos con dificultad igual o superior a Algo Difícil (AD) según escala UIAA con fines deportivos y/o recreativos”*.<sup>110</sup> También es válido destacar que durante el año 2010, impulsado por la Secretaría de Turismo de la Nación y por la Cámara Argentina de Turismo se comenzó la implementación de la norma IRAM-SECTUR 42220 – Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Casas de Huéspedes (Bed & Breakfast), en una serie de empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con el objetivo inicial de lograr la certificación tras diez meses de trabajo.<sup>111</sup> Según dicha norma, una casa de huéspedes se entiende como aquel *“servicio de alojamiento turístico de tipo familiar con desayuno que se brinda en establecimientos que no han sido diseñados específicamente para este uso. Estos edificios poseen características distintivas de un período arquitectónico, o propias de la zona. El alojamiento se brinda en habitaciones individuales no estandarizadas y los responsables o propietarios residen en la casa de huéspedes y gestionan el servicio. Debe contar con un mínimo de seis plazas distribuidas en tres habitaciones”*.<sup>112</sup> La implementación demostró su eficacia a través de los resultados de las primeras auditorías internas que se llevaron a cabo entre noviembre y diciembre del mismo año.

En el ámbito de la educación en turismo, hay universidades que comenzaron a colocar como materias en las carreras de grado, a la gestión de la calidad y las normas de gestión, como por ejemplo, en el nuevo plan de la Licenciatura en Turismo y Hotelería de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), o en la propia Universidad Nacional de La Plata (UNLP), a partir de la apertura de un seminario de Normalización y gestión de la calidad en turismo. En esta línea,

<sup>109</sup> *Primera certificación IRAM-SECTUR*. [En línea]. En: Mensajero Web, 7 de abril de 2009. Dirección URL: [mensajeroweb.com.ar/index.php?x=not...](http://mensajeroweb.com.ar/index.php?x=not...) [Consulta: 19 de junio de 2010]

<sup>110</sup> IRAM-SECTUR 42510, 3.17.

<sup>111</sup> Las empresas que comenzaron a implementar y que buscan certificar su sistema de gestión son: Posada de Palermo; Palermo Viejo Bed & Breakfast; Casa Palermitano; Posada Gotan; Milonga Bed & Breakfast; Solar Soler; Noster Baires; Altos de Agronomía; Buenos Aires City Residencial Bed & Breakfast; La Otra Orilla; y Malabia House. Véase: *Implementación de la Norma IRAM-SECTUR Casa de huéspedes*. [En línea]. Turismo 530, 4 de junio de 2010. Dirección URL: [http://www.turismo530.com/noticia\\_ampliada.php?id=20105](http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=20105)

<sup>112</sup> IRAM-SECTUR 42220, 3.1

cabe mencionar la certificación internacional de la gestión educativa de la carrera de turismo según TEDQUAL (Tourism Education Quality) de dicha universidad por la Organización Mundial de Turismo (OMT), resultando la primera de Argentina en obtenerla. Es también importante señalar que en diciembre de 2008 se firma un convenio en el Auditorio de la Secretaría de Turismo de la Nación entre el IRAM y la Asociación Foro de Profesionales en Turismo para el dictado del Curso de Especialización en Gestión de la Calidad Turística, el primero de su naturaleza a nivel nacional.

## **6.2. Las normas técnicas de gestión y la mejora de la cadena de valor turística**

### **a. El problema de la gestión de la calidad en las pymes y las normas técnicas ISO e IRAM**

Teniendo en cuenta que la amplia mayoría de las empresas turísticas ingresan dentro de la categoría pyme (definida en el marco teórico), principalmente en los destinos emergentes, resulta lógico inscribir al estudio de la implementación de sistemas de gestión en la cadena de valor turística dentro del problema de la calidad en las pymes. Tal como observa Paz, “*el escenario empresarial de la actividad turística y las ventajas en términos de flexibilidad y adaptación de las pymes exigen que se concentre la mirada en ellas (...)*”.<sup>113</sup> Por lo tanto, un análisis eficaz para los destinos partiría de identificar la estructura de la oferta turística, entendiendo los subsectores que forman parte de esta y el rol que juegan en la misma, estudiando el propio papel de las pymes en la actividad. Los subsectores hay que considerarlos como parte de un cadena de valor, por lo tanto, el análisis de las pymes no puede realizarse de modo aislado.

Las pymes son muy diferentes de las grandes empresas, y para su estudio debe considerarse no sólo la dinámica de sus estructuras simples y flexibles, sino también su principal fuerza de impulso: los propios empresarios.<sup>114</sup> El presupuesto del que se parte es que la calidad no es un atributo propio de las grandes empresas ni perteneciente a un sector en particular. Cualquier organización, independientemente de su objeto, ubicación geográfica o tamaño puede implementar y certificar exitosamente un sistema de gestión de la calidad según las normas técnicas identificadas como aplicables al sector turístico.

<sup>113</sup> Paz, Sergio. *El desarrollo económico de los destinos turísticos. Redes empresariales, agrupamientos y la dinámica de los eslabonamientos productivos del turismo*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Pág. 113.

<sup>114</sup> Julien, Pierre André. *Las pequeñas empresas como objeto de investigación: algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica*. En: Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998. Pág. 27.

No obstante, no pueden dejar de considerarse las particularidades que poseen las pymes para implementar las normas técnicas, así como los problemas derivados de su naturaleza para efectivamente poder aplicarlas. Según datos del IRAM,<sup>115</sup> sólo un 5% de las pymes cuenta con un sistema de gestión de la calidad certificable según normas ISO; pero, de acuerdo a sus encuestas, la intención del empresariado a nivel nacional de contar con un sistema de este tipo es mayor, de un 18% un 20%.

Es así que para comenzar el estudio planteado, resulta primordial mencionar algunas características observables en las pymes y cuya vinculación con la calidad es directa, incluyendo a las turísticas. Como también se observará, dichas pymes pertenecientes a distintos subsectores no pueden ser consideradas de modo aislado, sino como parte de la cadena de valor de un destino.

Son muchos los investigadores que observaron, estudiaron y analizaron las características de las pymes y sus problemas particulares. Kantis<sup>116</sup>, por ejemplo, se centra en aquellos aspectos que diferencian a las pymes de las grandes empresas en lo referido a sus procesos estratégicos, destacando: a) el involucramiento fundamental del empresario no sólo en la toma de decisiones estratégicas, sino también en su implementación efectiva; b) la gestión estratégica es un fenómeno esencialmente espontáneo e implícito que combina etapas de estabilidad y cambio; c) carecen generalmente de procedimientos formales de planeamiento, no obstante lo cual los empresarios pyme combinan visión estratégica con orientación a la acción; d) estrecha vinculación entre gestión estratégica y cultura organizacional, fuertemente influenciada por el empresario pyme. Por otro lado, en el año 1999, la Secretaría de Pequeña y Mediana empresa de Argentina publica *Charlando con las Pymes sobre*

---

<sup>115</sup> Pagnutti, Marina. *La pyme empieza a medir para facturar más*. [En línea]. En: Diario El Argentino, 21 de diciembre de 2009, Dirección URL: <http://www.elargentino.com/Content.aspx?id=70564> [Consulta: 19 de junio de 2010]

<sup>116</sup> Kantis, Hugo. *Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las pymes: elementos conceptuales y evidencias del caso argentino*. En: Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998. Págs. 187-188.

*Calidad y Tecnología*,<sup>117</sup> donde se enumeran como características típicas de estas a las siguientes:

- Poco personal involucrado;
- Comunicaciones directas y simples;
- Cada individuo toma responsabilidad sobre una gran variedad de tareas dentro del negocio;
- Decisiones en ocasiones muy centralizadas; en otros casos, no hay organización ni responsabilidades determinadas;
- Sistema informal y no documentado.

Sin embargo, cabe agregar que tanto o más importante que realizar un listado de las características de las pymes, resulta observar y analizar aquellos factores económicos que impactan directamente en las pymes argentinas, así como su problemática específica.

Partiendo de la mayor generalidad, Settembrino<sup>118</sup> estudió las condiciones generales que resultan en obstáculos al desarrollo de las pymes en Argentina, entre los cuales listó a los siguientes:

- *“enfrentamientos permanentes entre sectores empresarios,*
- *alto nivel de conflicto laboral,*
- *variaciones drásticas de los precios relativos,*
- *oscilaciones significativas de los tipos de cambio,*
- *reducción del mercado interno por la falta de poder adquisitivo de la población,*
- *falta de capacidad de gestión del estado, y*
- *clima de incertidumbre acerca de las reglas básicas de comportamiento económico”.*

A estos factores agregó otros citando a Katz, entre los cuales incluyó algunos significativos vinculados a la eficacia y eficiencia organizacional, como lo son:

- la existencia de importantes tiempos muertos (producto de la fragmentación y discontinuidad del proceso productivo),

---

<sup>117</sup> Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Argentina. *Charlando con las Pymes sobre Calidad y Tecnología*. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 1999. Pág. 17.

<sup>118</sup> Settembrino, Hugo. *La transformación empresarial. Tendencias, cambios y estrategias para el desarrollo de la empresa*. Ediciones interoceánicas, Buenos Aires, 1990. Págs. 78-80.

- la carencia de suficiente capacidad de visión estratégica, asunción del riesgo y compromiso a largo plazo,
- el supuesto de la *inmutabilidad de la tecnología productiva* (que genera falta de innovación y poca propensión al cambio),
- visión cortoplacista y poca inversión en actualización tecnológica y capacitación del personal,
- supervivencia basada en buena medida en el incumplimiento de las obligaciones tributarias y sociales, y
- falta de acceso a fuentes de financiamiento para el desarrollo.

Tampoco puede dejar de hacerse referencia al problema de la supervivencia de las pymes, principalmente en el ámbito argentino. De acuerdo con la CEPAL, “en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años”; a esos datos, la Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa agrega que para el caso nacional: “sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida” y que “en el 97% de los casos se debe a una mala gestión”.<sup>119</sup>

Y ya ingresando en los problemas específicos de las pymes turísticas, aparecen algunas singularidades que son importantes marcar, pues resultan fundamentales para entender muchos de los problemas vinculados a la mejora de la competitividad de toda la cadena de valor sectorial.<sup>120</sup>

Boullón<sup>121</sup> investigó sobre este tema, siendo el más grave de los problemas que identificó, el escaso conocimiento sectorial que tienen gran parte de las personas que deciden ingresar en el negocio del turismo. Específicamente, sobre su funcionamiento y las leyes del mercado, cuyo conocimiento es necesario para operar eficazmente. Esto se explica porque los empresarios provienen, en el mejor de los casos, de otros sectores del comercio; o en los

---

<sup>119</sup> Citado en: Soriano, Claudio L. *El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué?* [En línea]. Gestiópolis.com. Dirección URL: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>. [Consulta: 10 de enero de 2010]

<sup>120</sup> Se excluye aquí del análisis el problema del financiamiento de las pymes turísticas, centrándose en los aspectos vinculados a la gestión interna. El tema del financiamiento es considerado en el capítulo de Políticas Públicas, específicamente vinculado a la aplicación de normas técnicas de gestión.

<sup>121</sup> Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003. Págs. 54 y 55.

más desfavorables, son personas que se retiraron de la función pública y prueban suerte en el turismo o también aquellos que después de haberse jubilado, deciden invertir sus ahorros en un negocio que les permita combinarlo con su propia vivienda. El mayor problema aparece en los subsectores de los servicios de alojamiento, donde Boullón observa *“el mayor porcentaje de improvisados, bajo la creencia que alojar pasajeros es una actividad fácil y en mayor o menor medida siempre redituable”*. A continuación, si bien afirma que en otros subsectores como en los restaurantes o en las agencias de viajes los problemas en este sentido son menores, concluye que también existen, existiendo en estos peores resultados ante improvisaciones y carencias de eficacia y eficiencia. Diego Cárrega,<sup>122</sup> también observa lo mismo, afirmando que *“el empresariado turístico argentino no “es” del sector y cuenta con limitaciones de “visión de desarrollo”*. Este último aspecto es apoyado por José Luis López Ibáñez,<sup>123</sup> quién considera que “[los empresarios turísticos] no tienen una política activa de intervenir en la competitividad del destino y de su empresa”.

También sucede que una buena parte de las pymes turísticas propias de los destinos emergentes son emprendimientos familiares que nacen, en ocasiones, sin estudiar el mercado ni las características del producto turístico que se ofrecerá, pues se decide invertir en el sector tomando como factor decisorio a determinadas acciones en infraestructura, señalización y/o puesta en valor de algún atractivo esperando que genere un aumento de la demanda potencial y real. En otros casos, los operadores turísticos aparecen casi espontáneamente, como una actividad adicional a las desarrolladas en la vida laboral de los propietarios, y donde el negocio va formándose al ir aumentando la demanda turística. Como ejemplo, para este último caso, vale citar en Líbano (municipio de General La Madrid) el caso de una persona que desde hace muy poco tiempo, comenzó a alojar en su casa a turistas ocasionales, y que en caso de ver aumentar el negocio, buscaría desarrollarlo como bed & breakfast.<sup>124</sup> La afirmación de la OMC acerca de que *“la mayor parte de las empresas privadas*

---

<sup>122</sup> Entrevista especial a Diego Cárrega.

<sup>123</sup> Entrevista especial a José Luis López Ibáñez.

<sup>124</sup> El caso fue expuesto por una residente de Líbano que participó del Taller *“Sensibilización en gestión de la calidad turística”*, General La Madrid, Diciembre 2010.

en los países en desarrollo son de propiedad y manejo familiar”<sup>125</sup>, se observa muy claramente en la actividad turística, se trate de pymes familiares de hecho o formalmente constituidas.

El primer gran problema observable vinculado a la gestión de la calidad (y a la competitividad) está vinculado a la imprecisión en la utilización de los términos. Tal como se mencionó en el marco teórico, conceptos como calidad se prestan a múltiples significados, y en el campo de las pymes turísticas el problema es manifiesto cuando una amplísima mayoría de los empresarios asegura que su empresa “trabaja con calidad”, pese a existir muy poca propensión para el trabajo con documentación y registros que evidencien dicha calidad. En contrario a lo que opina esta mayoría de empresarios turísticos, Boullón considera que en las pymes en general, *“la calidad no se entiende como un problema empresarial. No se hacen reuniones de análisis de resultado ni se trabaja aplicando programas de calidad”*.<sup>126</sup> Y este particularmente, es un tema que adquiere importancia si se retoma el tema de la sostenibilidad de las pymes en el tiempo, siendo además la razón que produjo un mayor interés por parte de las pymes en la normalización técnica. José F. López, ex Presidente y Director General del IRAM, marcaba en 2005 que *“cada vez son más las pymes que vienen al instituto y reconocen que la certificación es un elemento de defensa de sus intereses. No noto una avalancha, pero si una predisposición porque están entendiendo que, si no lo hacen, tarde o temprano desaparecen”*.<sup>127</sup>

Entre los documentos que estudian los problemas de la gestión de la calidad en las pymes, se destaca uno elaborado a mediados de la década de 1990, elaborado conjuntamente entre el Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC y la ISO, el cual se tituló *“Sistemas ISO 9000 de gestión de la*

<sup>125</sup> Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC. *Sistemas ISO 9000 de gestión de la calidad: directrices para las empresas de países en desarrollo*. Versión en español. Segunda edición, Ginebra, 1996. Pág. 6.

<sup>126</sup> Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003. Pág. 50.

<sup>127</sup> Mathus Ruiz, Rafael. *Las empresas apuestan a la calidad*. [En línea]. Diario La Nación, 30 de octubre de 2005. Dirección URL: <http://www.lanacion.com.ar/751905-las-empresas-apuestan-a-la-%3Cb%3Ecalidad%3C/b%3E> [Consulta: 19 de junio de 2010]

*calidad. Directrices para las empresas de países en desarrollo*".<sup>128</sup> En el capítulo 1, se trata el problema de la competitividad en las empresas de los países en vías de desarrollo. Entre las causas estudiadas que producen las condiciones para la falta de competitividad, se nombran aquellas propias de las estructuras económicas de dichos países, que coexisten junto a otros "...factores igualmente importante que son atribuibles a la industria propiamente dicha más que a las condiciones de mercado. Entre ellos se incluyen la falta de aplicación de herramientas modernas de gestión y el énfasis en las ganancias a corto plazo antes que en el crecimiento a largo plazo (...). La calidad se considera un objetivo socialmente deseable, pero su contribución a la calidad de los negocios se ve como algo marginal". Esto sería el resultado de malas interpretaciones sobre el concepto de calidad (más que a la falta de interés en el tema que se desprende de lo afirmado por Boullón), las cuales pueden ser agrupadas en cinco categorías fundamentales:

- "La calidad mejor cuesta más";
- "El énfasis en la calidad lleva a una reducción en la competitividad";
- "La mala calidad se debe achacar enteramente a la fuerza de trabajo";
- "Mejorar la calidad requiere de grandes inversiones"; y
- "La calidad se puede asegurar con una inspección estricta".

En este sentido, para tratar los problemas inherentes a las pymes, en el 2003 el Secretario General de la ISO planteó que el organismo "*deberá poner más foco en las pequeñas y medianas empresas*".<sup>129</sup> Esta afirmación resultó muy significativa para el contexto del organismo, dado que su Comité Técnico 176 (de Gestión y aseguramiento de la calidad) previo a ese año ya venía trabajando en elaborar recomendaciones para facilitar la aplicación de la ISO 9000 en las pymes.

En esta tarea también cumplieron un rol importante los organismos nacionales de normalización. Por ejemplo, en 1997, el IRAM junto a AENOR (Asociación española de normalización y certificación) y el UNIT (Instituto Uruguayo de

<sup>128</sup> Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC. *Sistemas ISO 9000 de gestión de la calidad: directrices para las empresas de países en desarrollo*. Versión en español. Segunda edición, Ginebra, 1996. Págs. 2-6.

<sup>129</sup> *Entrevista a Alan Bryden, Secretario General de la ISO*. Boletín IRAM, Año 9, Número 87, Octubre 2003. Pág. 11.

Normas Técnicas) tradujeron y editaron una serie de recomendaciones del ISO/TC 176 al que titularon “*ISO 9000 para la pequeña empresa*”.<sup>130</sup> También, más cerca en el tiempo, se realizó la edición de las nuevas recomendaciones del mismo comité técnico, que fueron editadas con un nombre similar aunque estuvieran referidas a la versión 2000 de la norma.<sup>131</sup>

Es evidente, entonces, que desde los organismos de normalización se recomienda que las pymes que apliquen normas técnicas no realicen trasplantes de los sistemas de gestión que hayan sido exitosos en las grandes empresas (y principalmente de los sistemas documentales), al menos no directamente; sino que aquellas exploren la forma más adecuada para su realidad de implementar dichas normas.

Esto además se plantea porque, en una buena cantidad de trabajos consultados, se observa que se acostumbra a realizar comparaciones entre las grandes empresas y las pymes a la hora de definir las características de estas últimas. Allí, por ejemplo, se observa como particularidad de las pymes una bastante menor utilización de herramientas e instrumentos de planificación formal en relación a las grandes empresas. Por el contrario, Kantis considera que independientemente de la corrección de la afirmación, las características específicas de la gestión en las pymes requieren adoptar un enfoque alternativo al de las grandes empresas: la traslación automática de los conceptos y métodos de estas últimas no contribuye al fortalecimiento de las pymes.<sup>132</sup> Muchas herramientas de planificación formal utilizadas por las grandes empresas quizá no resulten eficaces para el trabajo en pymes, por lo que la mejor manera de impulsar el fortalecimiento de estas, es basarse en sus particularidades y en el análisis de los factores que le son propios, tanto internos como externos. Las normas ISO e IRAM, por su carácter generalista, son herramientas perfectamente adaptables a las pymes y que impulsan el fortalecimiento de las mismas, dado que en sus requisitos no dicen cómo debe

<sup>130</sup> *ISO 9000 para la pequeña empresa. Recomendaciones del ISO/TC 176.* Traducción realizada con autorización especial de ISO y en coordinación por AENOR, IRAM y UNIT. Editado, publicado e impreso en Argentina por IRAM, Buenos Aires, 1997.

<sup>131</sup> ISO. *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendaciones del ISO/TC 176.* Segunda edición, Secretaría central de la ISO-IRAM, 2003.

<sup>132</sup> Kantis, Hugo. *Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las pymes: elementos conceptuales y evidencias del caso argentino.* En: Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario.* Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998. Pág. 184.

gestionarse la empresa, ni de qué manera, ni con qué recursos, ni cuál tipo de planificación adoptar, etc.; por el contrario, plantea una serie de aspectos básicos a tener en cuenta, y que para cumplir con ellos, cada empresa puede encontrar la forma que mejor se adapte a su realidad. Ejemplificando para el tema de la planificación formal, la consideración de los requisitos de la ISO 9001 facilitaría a las pymes no obviar este aspecto, dado que es planteado en su requisito 5.4, el cual a su vez se subdivide en el 5.4.1 Objetivos de la calidad y en el 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad; pero por otro, repensarlo y trabajarlo para sus circunstancias, tal como podrá observarse a continuación. En el primer subrequisito 5.4.1, se especifica que *“La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad”*<sup>133</sup>; mientras que en el segundo, se plantea que la alta dirección debe asegurarse: *“a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste”*.<sup>134</sup>

Tener los objetivos de la calidad establecidos y documentados es fundamental para todo tipo de empresa, pues como marca Ferrada Dávila, *“si los objetivos de calidad no están establecidos por escrito, no estarán, entonces, claramente definidos y será muy difícil unificar el pensamiento de las personas involucradas; el desarrollo de la empresa no se basará en el planeamiento organizado sino en la improvisación en momento de crisis y será casi imposible efectuar una comparación sistemática y lo que se obtuvo realmente”*.<sup>135</sup> Y tal como se evidencia, el tipo de requisito genérico de la ISO 9001 se adapta a cualquier tamaño de empresa, fundamentalmente porque cada una definirá sus objetivos de acuerdo a sus necesidades y utilizará el método de seguimiento que considere más apropiado para su realidad. Siguiendo a Wallingre, *“el viaje por turismo debe entenderse como un satisfactor de las expectativas de los*

<sup>133</sup> ISO 9001:2008, 5.4.1

<sup>134</sup> ISO 9001:2008, 5.4.2

<sup>135</sup> Ferrada Dávila, Cristián. *Mejoramiento continuo de la calidad. Herramientas para su implementación*. Primera edición, Editorial de la Universidad de Santiago, Chile, 2001. Pág. 61.

*turistas. El turista adquiere sueños y experiencia. Por esto, de forma amplia, puede plantearse que hay tantas necesidades como formas de satisfacerlas*".<sup>136</sup> Por lo tanto, considerando que la competitividad de cualquier empresa depende fundamentalmente de la forma en que es gestionada, trabajar con un modelo de gestión validado (como lo son las normas), facilita el logro, el sostenimiento y la mejora en el tiempo de dicha competitividad. Y para cumplir con sus fines, cada pyme que decida aplicarlas, lo hará definiendo cuáles son sus propias formas de cumplir los requisitos.

Por supuesto que las normas no dan ni brillantez ni talento a las empresas, así como no hace que resulten rentables o competitivos aquellos negocios que no lo son. Un ex Director General del IRAM, manifestaba que *"en líneas generales, el nivel de calidad de los productos argentinos ha mejorado en los últimos años. Esto no sólo lo vemos nosotros sino que también lo aprecian los consultores internacionales. Lo que le falta a la Argentina para poder alcanzar un estadio superior es contar con un mayor nivel tecnológico. No podemos seguir fabricando productos que cumplan con normas de calidad pero que estén atrasados tecnológicamente. Hoy el desafío está en ser competitivo y eso implica ser productivo e innovador"*.<sup>137</sup> Las normas son "cajas vacías" que cobran sentido cuando las personas que las utilizan se lo dan. Y en el caso de los destinos turísticos, es evidente que la competitividad de sus pymes no depende únicamente de la aplicación de normas ISO e IRAM.

#### **b. Características de los servicios turísticos y estrategias para el posicionamiento del destino**

El producto de las pymes turísticas incluidas en una cadena de valor posee determinadas características que es válido repasar, como paso previo a ingresar al estudio de la aplicación concreta de normas técnicas. Si se hace referencia a un producto turístico, en realidad de lo que se habla es de la

<sup>136</sup> Wallingre, Noemí. *La definición de productos en los destinos turísticos*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Pág. 184.

<sup>137</sup> En: Califano, Sandra. *Calidad, el mejor pasaporte*. [En línea]. Diario La Nación, 17 de agosto de 2004. Dirección URL: [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=627887](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=627887). [Consulta: 19 de junio de 2010]

prestación de servicios de diverso tipo. Entonces, en principio, es en el amplio sector de los servicios donde hay que centrarse. Siguiendo a Boullón,<sup>138</sup> cabe diferenciar entre dos grandes tipos de servicios:

- a. Los servicios post venta, aquellos prestados por empresas productoras de bienes físicos;
- b. Los productos-servicios, que son producidos, entre otras, por las empresas que forman parte de la cadena de valor turística.

Los primeros quedan descartados del presente análisis, pues no forman parte del sector turístico. La atención, por lo tanto, se centra sobre los segundos.

Como una característica general de todos los servicios debe decirse que el centro de atención son las relaciones entre las personas. Tal como menciona Senlle, “*en gran parte vender servicios es vender confianza, credibilidad y garantía de que el proceso se desarrollará satisfactoriamente*”.<sup>139</sup> Los servicios turísticos comparten precisamente las características generales que les son propios a todos. Aún así, aparecen algunas diferencias dignas de ser mencionadas.

Según se observa a continuación, Boullón desarrolla una tabla en el que plantea las diferencias que presentan los servicios turísticos y los de otro tipo.

<b>RUBRO</b>	<b>SERVICIOS TURÍSTICOS</b>	<b>OTROS SERVICIOS</b>
<b>Compra</b>	Anticipada	Anticipada
<b>Pago</b>	Antes de la prestación	Después de la prestación
<b>Lugar</b>	En otra u otras partes	En la ciudad de residencia
<b>Consumo</b>	Sólo ocasional	Diario, periódico y ocasional
<b>Hábito</b>	Escasa o nula repetición	Mediana o mucha repetición

<sup>138</sup> Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003. Pág. 27.

<sup>139</sup> Senlle, Andrés. *Calidad en los servicios y en la administración pública*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996. Pág. 52.

<b>Prestación</b>	Empresas distintas a la contratada	La misma empresa contratada
<b>Modalidad</b>	Un mix de servicios	Un único servicio
<b>Utilidad</b>	Psicológica	Material
<b>Motivación</b>	Satisface necesidades psicológicas	Satisface necesidades materiales
<b>Consumidor</b>	Poco fiel	Relativamente fiel

**Tabla III:** Comparación entre los servicios turísticos y de otro tipo. Fuente:

Boullón<sup>140</sup>

Como síntesis, las principales diferencias que observa Boullón entre ambas categorías de servicios son las siguientes:

- La primera y principal, que las empresas que se ocupan de prestar servicios no turísticos se encuentran localizadas por lo general en la misma ciudad o pueblo donde viven la gran mayoría de los usuarios (exceptuando a la población rural); mientras que en el caso de los turísticos, se prestan y se reciben en ciudades o regiones relativamente alejadas del lugar de residencia de los turistas;
- La segunda está vinculada al consumo turístico, siendo para el caso de los servicios turísticos de carácter ocasional con la consiguiente baja tasa de repetición del destino en el que se prestan (la excepción está dada por aquellos que repiten su lugar de vacaciones). Esta característica en muchos casos conspira contra la mejora, y como ejemplo puede citarse lo sucedido durante una sesión de capacitación del SIGO en Ushuaia.<sup>141</sup> El titular de una empresa dedicada al turismo receptivo se preguntaba por qué debía mejorar realmente su servicio a sabiendas de que era casi seguro que el turista no iba a volver, independientemente de lo bueno de su producto;
- Otra diferencia puede darse en lo referido a las modalidades de compra y pago, sucediendo que en los servicios tradicionales se contrata a la

<sup>140</sup> Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003. Págs. 37 y 38.

<sup>141</sup> Esto sucedió al autor de la presente tesis durante el dictado de la sesión tercera de capacitación del SIGO, al desarrollar los temas de la herramienta 7 "Procesos y mejora de lo habitual", en Septiembre 2010.

misma persona o empresa que lo va a prestar y el saldo de la cuenta se efectúa al término del trabajo; mientras que en el caso de los turísticos habitualmente se concreta desde el lugar de residencia del turista y el servicio se presta en otro sitio, siendo una práctica habitual la intermediación de un operador turístico ligado a los prestadores mediante acuerdos comerciales.

Adicionalmente a lo marcado, haciendo un resumen de la bibliografía existente sobre las especificidades de los servicios turísticos, estas se podrían resumir en las siguientes:

- Habitualmente irrepitable;
- Inseparabilidad de la producción y el consumo;
- No stockeable (imposibles de almacenar);
- El rol de los recursos humanos resultan claves para la prestación;
- Elementos tangibles, intangibles y de entorno que enmarcan la prestación.

A las cuales resulta válido agregar dos características más que son citadas por Porto de un trabajo de Vogeler Ruiz y Hernández Armand.<sup>142</sup> La primera es que *“el consumo significa la destrucción del servicio, dejando como único valor residual la experiencia”*; la segunda, es que en el sector turístico *“se puede producir una sustitución de algunos subproductos (un hotel por un departamento, el tren por el avión, etc.)”*. Por último, es también valioso lo aportado por Alonso Almeida, Barcos Redín y Martín Castilla,<sup>143</sup> quienes observan que *“el valor se produce en la interacción entre el prestatario y el receptor del servicio”* y que *“no se transfiere la propiedad sino el disfrute del servicio”*.

---

<sup>142</sup> Vogeler Ruiz, C; Hernández Armand, E. *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, España, 2000. Citados en: Porto, Natalia. *Economía del turismo. Un enfoque desde la teoría del comercio internacional*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de la Plata, 2005. Págs. 35-36.

<sup>143</sup> Alonso Almeida, Mar; Barcos Redín, Lucía; Martín Castilla, Juan Ignacio. *Gestión de la calidad en los procesos turísticos*. Editorial Síntesis, España, 2006. Pág. 13.

Así como los servicios turísticos tienen sus propios atributos, también existe en la bibliografía inherente a este campo de estudios una importante atención a las características del consumidor turístico, pues en línea con el primer principio de la calidad de la ISO 9000 (Enfoque al cliente), deben ser consideradas sus necesidades y expectativas traducidas en requisitos. Valls,<sup>144</sup> al igual que otros especialistas, afirma que el turista actual presenta las siguientes características:

- Es un multiconsumidor turístico, porque actúa bajo formas diversas de consumo (excursionista, finde semanista, turista de vacaciones cortas o largas, etc.);
- Consume pero sin despilfarro ni derroche, teniendo un mayor poder de elección por nuevos productos y destinos;
- Es más exigente porque tiene acceso a mayor información;
- Exige seguridad y garantía en lo que compra;
- Quiere ser más activo en su experiencia, en las elecciones y en las actividades;
- Fragmenta más las estancias, repartiéndose en períodos más cortos y más numerosos a lo largo de todo el año;
- Se deja tentar por destinos y productos alternativos, cercanos y cotidianos o exóticos, de aventura o de largo recorrido; no obstante lo cual, para las vacaciones largas tiene una tendencia a la fidelidad en los destinos más o menos tradicionales;
- Reclama más productos y paquetes a medida;
- Tiene mayor conciencia ambiental;
- Desea establecer una nueva sociabilidad para sentirse “como en casa”, para lo que reclama ser bien atendido.

Conjuntamente con las especificidades propias de los servicios y de la demanda turística, aparece el problema de la configuración de la oferta turística de un destino en particular; es decir, de su cadena de valor.

---

<sup>144</sup> Valls, Josep Francesc. *Las claves del mercado turístico. Como competir en el nuevo entorno*. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 2003. Págs. 66 y 67.

Siguiendo a Iglesias,<sup>145</sup> el problema fundamental de la gestión de la cadena de valor turística de un destino es la propia naturaleza de dicho espacio, en el que confluyen elementos (como infraestructuras, servicios, seguridad, ambiente, etc.) que no se gestionan globalmente, sino que cada uno es tratado de manera fragmentada dentro de un marco sectorial específico.

A esto hay que asociarlo además a la propia heterogeneidad de las empresas turísticas parte de la cadena, cuya naturaleza diferente hace también que se las observe de manera sectorial (como sector hotelero, gastronómico, turístico receptivo/activo, etc.) y no de modo integral, como distintas partes que agregan valor al producto turístico.

Este hecho provoca problemas vinculados a la falta de complementación, que implica superposiciones de producto, contradicciones en la promoción, pérdida de eficacia y eficiencia en los procesos internos, falta de armonía, articulación y cooperación entre las partes y tendencia a la competencia dentro de la cadena de valor. Lo cual produce finalmente serios inconvenientes en el trabajo destinado a consolidar la posición del sector turístico a medio y largo plazo.

Hay entonces que entender a la oferta turística de un destino como una cadena de valor integrada por subsectores diferentes pero complementarios, en el marco de un sistema coherente, donde las partes interactúan para una mayor competitividad. Por ende, favorece la estrategia para el posicionamiento de un determinado destino: objetivo perseguido por el estado en sus distintos niveles (nacional, provincial y municipal). El proceso para posicionarse consta de tres etapas: la identificación de las posibles ventajas competitivas, la selección de estas últimas y la comunicación al mercado objetivo de las mismas.<sup>146</sup> Posicionar el destino es, ni más ni menos, llevarlo a la mente de los consumidores para su consumo. Todas las empresas turísticas de un destino tienen un fin común, que es atraer usuarios para sus servicios a su lugar geográfico. La diferenciación de la oferta turística por su calidad es un elemento que contribuye a aumentar la satisfacción de la demanda. Por supuesto que no es razón suficiente para el crecimiento y desarrollo de un

---

<sup>145</sup> Iglesias, Cristina. *Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Pág. 256.

<sup>146</sup> Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James; y otros. *Marketing para turismo*. Traducción de Cristina Belló, Elena Blázquez y Raquel Nieto. Tercera edición, Pearson educación, Madrid, 2004. Pág. 181.

destino, aunque sí resulta una condición necesaria por la permanente emergencia de nuevas opciones para el consumidor.

El enfoque sistémico para la cadena de valor turística es significativo porque estimula que las empresas turísticas, que provienen de diversos subsectores, se articulen productivamente en una red donde se observan como interdependientes. Sobre todo, teniendo en cuenta la escasa comunicación que existe entre las pymes turísticas de subsectores similares, haciendo que “*no puedan capitalizarse los errores ajenos para mejorar su operación comercial o para evitar malas soluciones en el diseño de la planta física y en el manejo administrativo*”.<sup>147</sup> Los subsectores que participan de la cadena son variados, según el destino turístico al que se tome, pues la oferta está en relación con las particularidades del entorno, de lo cual no pueden dejar de tomarse en consideración los recursos turísticos. Por lo tanto, siguiendo a Paz, “*esto exige que las empresas colaboren debido a la profunda necesidad de complementariedad que se presenta no solo en el interior del sector privado, sino entre las organizaciones públicas y privadas abocadas a la actividad turística*”.<sup>148</sup> La red facilita los intercambios de productos y recursos y los flujos de información entre las empresas turísticas, promueve la utilización de un “lenguaje común” (aspecto de gran importancia si consideramos que es uno de los grandes objetivos de la normalización técnica) y el armado de estrategias coherentes y coordinadas y no superpuestas. Además, las redes permiten que las empresas que participan de la cadena de valor, se especialicen en aquellos productos en los que poseen una ventaja competitiva, excluyendo su participación en aquellas actividades en las que estén en desventaja con respecto a las otras empresas incluidas dicha cadena y que sí tengan una posición ventajosa para llevarlas a cabo.<sup>149</sup> Cooperar con otras empresas turísticas, tanto del propio subsector como de otros subsectores vinculados,

---

<sup>147</sup> Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003. Pág. 55.

<sup>148</sup> Paz, Sergio. *El desarrollo económico de los destinos turísticos. Redes empresariales, agrupamientos y la dinámica de los eslabonamientos productivos del turismo*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Pág. 110.

<sup>149</sup> Szarka, Joseph. *Las redes y la pequeña empresa*. En: Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998. Pág. 319.

facilita la transferencia de conocimiento y promueve la búsqueda de sinergias locales.

Y en lo referido a la aplicación de normas técnicas, la red posee un gran valor, facilitando el trabajo con estos modelos a partir de varios aspectos. Al agruparse de este modo, las pymes compensan su falta de recursos para sensibilizar, capacitar, implementar y certificar una norma. Utilizando el enfoque de la cadena de valor turística es que se han desarrollado implementaciones de modelos de gestión complementarios a las normas, como lo es el caso del SIGO; por supuesto tomando en cuenta que trabajar con una norma resulta más complejo que con un sistema inicial no certificable como lo es el mencionado.

Para el caso de las normas técnicas, la implementación conjunta en la cadena de valor de un destino turístico se propone que se lleve adelante del siguiente modo:

- a. Previo a todo el proceso, debe realizarse un diagnóstico del destino turístico que se pretende trabajar, estudiar la estructura del mercado turístico y la situación de los prestadores para conocer si existe la posibilidad de aplicar normas o si, en realidad, aún no es posible trabajar allí y es conveniente desarrollar otro tipo de actividades para la mejora de la competitividad;
- b. Identificación de los subsectores críticos de la cadena de valor: es una tarea que se debe realizar fundamentalmente desde el sector público o desde un organismo mixto, o al menos, que estos organismos tengan una participación importante en el análisis y la evaluación de la factibilidad de la implementación. Según las particularidades de la región que se trabaje y el destino que se defina (y su alcance real, ya sea una localidad, un municipio, un grupo de municipios, una comarca o un corredor), los subsectores varían: alojamiento (hoteles, hostels, bed & breakfast (casa de huéspedes), cabañas, alojamiento rural, camping, etc.), gastronomía, proveedores de servicios turísticos variados (cicloturismo, navegación turística, cabalgatas, senderismo y travesías, rafting, canotaje, excursiones en 4x4, esquí, pesca, etc.), balnearios, organizadoras de eventos, museos, comercios varios (de artesanías,

productos regionales, etc.), clubes deportivos, entre otros. Debe definirse la financiación del proyecto, el equipo técnico que trabajará en el mismo y los subsectores que participarán del proyecto. Estos últimos deberían resultar críticos en la cadena de valor del destino; a los que podrían agregarse las oficinas públicas de información turística y los organismos locales de turismo.

- c. Armado del plan de trabajo y de los recursos necesarios: En base al diagnóstico y al estudio previo, se arma el plan de trabajo donde se especifiquen la cantidad de prestadores por subsector y las normas correspondientes a implementarse, los recursos necesarios, los tiempos de trabajo, las obligaciones de las partes (empresas, municipio, equipo técnico, etc.), la situación esperada al término del proyecto y los costos asociados;
- d. Convocatoria y dictado de la sensibilización sobre gestión de la calidad y normalización técnica: Para la convocatoria se cita a los prestadores a los fines de presentarles colectivamente el proyecto y explicarles sintéticamente el significado de trabajar según una norma técnica voluntaria, las razones para hacerlo, la forma en que se realiza y los recursos asociados;
- e. Adhesión de las pymes y definición de las normas a aplicarse en cada subsector: Las pymes interesadas adhieren formalmente al proyecto para trabajar según la norma acordada, sea sectorial IRAM o IRAM SECTUR o la ISO 9001. En caso que adhieran una cantidad representativa de empresas de un subsector determinado y exista una norma sectorial para este, se trabajaría con dicho tipo de norma; para el caso que o bien aparezca una cantidad mínima de prestadores en distintos subsectores o no exista para estos una norma sectorial, se trabajaría con la ISO 9001;
- f. Planificación de las reuniones inclusivas de subsectores (capacitaciones y asistencias técnicas conjuntas), reuniones específicas (capacitaciones y asistencias técnicas propias del subsector) y visitas individuales de implementación: se arma el cronograma de capacitaciones, que podrían ser dos en total, la primera en la que se dicten los conceptos fundamentales y se expliquen los requisitos comunes a las normas

(existe correlación de requisitos entre ellas), y la segunda propia de cada norma en la que se traten los aspectos subsectoriales específicos. Tras las capacitaciones, deben planificarse la cantidad de visitas individuales que se harán a los prestadores para implementar, especificando que duración horaria tendrán, la frecuencia y el horizonte temporal del proceso de trabajo. Al término de la implementación, debe planificarse para cada empresa la realización de una auditoría interna del sistema de gestión para evaluar hasta qué grado se cumple con los requisitos de la norma correspondiente;

- g. Dictado de las capacitaciones conjuntas;
- h. Dictado de las capacitaciones específicas;
- i. Implementaciones individuales;
- j. Auditorías internas;
- k. Contacto y acuerdo con Organismo de Certificación: el mercado de la certificación es competitivo y los organismos de certificación (IRAM, DNV, SGS, Bureau Veritas, etc.) poseen precios diferentes a la hora de prestar sus servicios. Asimismo, la escala hace que disminuyan los costos relativos de la certificación, por lo tanto, debería acordarse, en principio, con aquel organismo que ofrezca el menor costo unitario de acuerdo a la cantidad de prestadores a certificarse. Por supuesto que también hay que necesariamente considerar también como criterios el prestigio y la trayectoria del organismo;
- l. Realización de las auditorías de certificación.

Tras el desarrollo de todo este proceso, existiría un número significativo de pymes turísticas incluidas en la cadena de valor de un destino que estarían en condiciones de alcanzar la certificación. Pero el proceso no termina aquí, máxime teniendo en cuenta que las certificaciones deben revalidarse a través de auditorías año tras año. Por lo tanto, se inicia el camino del mantenimiento y la mejora continua de los sistemas de gestión, tarea que puede facilitarse a través de los vínculos interempresariales que se hayan formado en la red, a través de la cual se intercambien soluciones a no conformidades (desvíos, errores, etc.), herramientas exitosas utilizadas para el análisis y medición de productos y procesos, etc.; y se planteen propuestas al sector público. Luego

de pasado un año de haber recibido la certificación, las empresas recibirán una nueva auditoría (llamada de mantenimiento), en la cual deberán evidenciar que se continúa cumpliendo con los requisitos normativos de la norma y que el sistema ha mejorado a través del planteo de objetivos más ambiciosos, de la disminución del número de no conformidades, del aumento del grado de satisfacción del cliente, etc.

El proceso de aplicación de normas a toda la cadena de valor de un destino turístico no sólo beneficia la competitividad de este último y de las empresas que allí se encuentran. También, al propio estado, principalmente el municipal, dado que le permite desarrollar su imagen y mejorar su posicionamiento en los grandes centros emisores de turismo, en los operadores y en la demanda potencial. Y finalmente a cada uno de los prestadores individuales, porque les permite ampliar su eficacia y eficiencia organizacional, tema que es tratado en el próximo capítulo.

Obtener mejoras en la competitividad de toda la cadena de valor turística de un destino determinado no solo es beneficioso para las empresas, sino también para la profesionalización del sector. Pues significarán también mayores oportunidades de empleo calificado para los graduados universitarios en turismo. Fundamentalmente, tomando en cuenta que uno de los mayores problemas existentes para los graduados en turismo reside precisamente en las escasas oportunidades de crecimiento profesional en las empresas del sector, viéndose obligados en reiteradas ocasiones a permanecer durante un tiempo prolongado en puestos de trabajo poco atractivos, mal pagos y para los cuales no se requiere mayor calificación.<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> Véase el Monitoreo de la Inserción de Graduados y Alumnos de Turismo, dirigido por Marta Panaia. Los resultados del trabajo pueden observarse en la página del PFETS del Ministerio de Turismo: [http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/?page\\_id=520](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/?page_id=520)

### **6.3. Problemas vinculados a la implementación de normas técnicas de gestión en turismo**

#### **a. Beneficios teóricos de la implementación y certificación de normas técnicas de gestión**

*“A las pymes les conviene imitar ciertas prácticas que representan valores aplicables a cualquier organización, y no imitar aquellas prácticas que no les sirven porque responden a necesidades generadas por el tamaño o la complejidad”.*

Enrique Herrscher<sup>151</sup>

Para tratar este apartado, es importante retomar las diferencias en el origen y el alcance de las distintas normas técnicas aplicables a la cadena de valor turística.

A continuación, se mencionan las especificidades de cada tipo de normas:

- Normas internacionales aplicables ISO: como la ISO 9001, son de carácter generalista, aplicables a todo tipo de empresa (industrial, de servicios o turística), ubicación geográfica, tamaño, producto, procesos, etc.;
- Normas nacionales turísticas IRAM e IRAM-SECTUR: son de carácter específico (sectorial) y aplican sólo a los subsectores turísticos para las cuales fueron elaboradas.

La diferencia cabe porque los beneficios provistos por estos modelos de gestión, en un aspecto puntual vinculado al sector del turismo receptivo, cabe hacer lugar a una observación vinculada a la comercialización. Este aspecto es la conveniencia para una empresa dedicada al turismo receptivo internacional de implementar o certificar una norma nacional o internacional. Aquí por

---

<sup>151</sup> Herrscher, Enrique G. *Pensamiento sistémico*. Primera edición (tercera reimp.), Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Pág. 71.

ejemplo, el Gerente de Relaciones Institucionales del IRAM<sup>152</sup> opina que “*si quién certifica es una empresa receptiva le conviene una norma internacional, una ISO*”, aunque aclarando que a efectos prácticos internos sería igual hacerlo con una norma nacional IRAM/IRAM-SECTUR. Esto respecto a la certificación, cuyo que es una demostración objetiva de la conformidad con una norma de referencia realizada por un Organismo de Certificación, que es independiente de la empresa evaluada; siendo el fin de la certificación demostrar el cumplimiento con los requisitos de la norma. Pero la cosa cambia al trabajar concretamente sobre la aplicación para efectos internos, con independencia que la empresa certifique o no certifique.

Tal como se mencionó en el Capítulo 1, el interés que despertó la ISO 9001 en el sector turístico produjo que se elaborara la norma IRAM 30400, para facilitar la interpretación de los requisitos de los primeros al aplicarlos. Al momento de su desarrollo, se consideró que la ISO 9001 era una norma útil para su aplicación en servicios turísticos “*como elemento diferenciador de la oferta y como una ventaja competitiva de las organizaciones a la hora de captar a clientes-turistas cada vez más exigentes e informados, considerando a la ISO 9001:2000 como una “marca” reconocida mundialmente*”.<sup>153</sup> Por otro lado, las normas IRAM-SECTUR aparecieron como una “*respuesta a la necesidad de mejorar la prestación del servicio para satisfacer una demanda cada vez más exigente, siguiendo en su redacción un enfoque real y concreto que contempla las realidades del sector*”.<sup>154</sup>

Por lo tanto, para las pymes turísticas es factible desarrollar un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 o un sistema de gestión integrado según normas IRAM/IRAM-SECTUR; o bien, integrar a ambas normas en un mismo sistema.

Cada pyme tiene sus particularidades, sus especificidades, de acuerdo a las personas que las componen y a su cultura organizacional. Ninguna empresa es igual a otra, por lo tanto, ningún proceso de aplicación de una norma es igual a

<sup>152</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Daniel Beltrami*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008.

<sup>153</sup> Saínz Burrum, Cristina; Beltrami, Daniel. *Gestión de la calidad en servicios turísticos*. En: Boletín IRAM, Año 10, Número 102, Diciembre 2004. Pág. 10.

<sup>154</sup> Véase Normas IRAM-SECTUR, Capítulo 0: Introducción.

otro. La norma ISO 9001:2008<sup>155</sup> menciona que tanto el diseño como la implementación de un sistema de gestión de la calidad según dicho estándar se encuentran influenciados por una serie de elementos a tomarse en cuenta, detallados a continuación:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) el tamaño y la estructura de la organización.

Cuando se hace referencia a los beneficios teóricos de la aplicación de normas (y fundamentalmente de la certificación), hay que comenzar por describir, al menos como un elemento preliminar en el estudio de los beneficios para las empresas, la relación entre la empresa productora y el consumidor, durante el proceso de la gestación de la propia norma. Principalmente considerando que la certificación de una norma posibilita mostrar a los consumidores las diferencias entre las empresas turísticas respecto a los servicios y la calidad. Según se cita en las Directrices de Playas y Balnearios de la Secretaría de Turismo y de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (ambas nacionales), un informe de la UNT marca que para el año 2005, existían a nivel global más de cien iniciativas (de las cuales un 60% eran certificados) destinadas a asegurar al turista que las empresas se encontraban realizando *“importantes esfuerzos para mejorar el servicio, la calidad y la actitud proactiva hacia el ambiente”*.<sup>156</sup> Asimismo, en relación a la demanda turística, Alonso Almeida, Barcos Redín y Martín Castilla observaron que el principal beneficio para los consumidores proviene de que a partir de la certificación, *“un cliente puede tener unas garantías mínimas de calidad al hacer la compra de un*

---

<sup>155</sup> ISO 9001:2008, 0.1

<sup>156</sup> Secretaría de Turismo de la Nación; Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. *Playas y balnearios de calidad: Gestión turística y ambiental. Directrices y guía de autoevaluación*. Primera edición, 2005. Pág. 20.

*paquete turístico en el que se le ofrecen unos determinados estándares de calidad, reconocidos por una norma internacional*".<sup>157</sup>

Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo (OMT) estima como prioritaria la orientación al consumidor y su participación activa en las normas que apliquen al sector turístico. Es así que Henryk Handszuh (Jefe del Departamento de Mejora de la Competitividad de la OMT), opina que para que una norma internacional sea beneficiosa tanto para productores como para consumidores, la misma: *"debe ser verdaderamente públicas (...), preparadas de manera transparente, negociadas entre el sector profesional y los consumidores, de fácil acceso, de fácil consulta y de seguimiento continuo"*.<sup>158</sup>

En el seno de la ISO las opiniones están en línea con lo planteado por la OMT, y se observa en lo expresado, en el marco de la 26° Asamblea Anual del organismo, por Oliver Smoot y por Alan Bryden (quiénes en aquel entonces eran el Presidente y el Secretario General de la ISO). Mientras que Smoot<sup>159</sup> afirmaba que entre los desafíos más importantes de dicho organismo figuraba *"una inclusión más efectiva de los intereses de los consumidores en el desarrollo de normas que afectan a los propios consumidores"*, Bryden<sup>160</sup> agregaba que se contaba *"con un comité que se ocupa de cómo se involucran los consumidores en el tema de las normas"*.

Durante la elaboración de las normas IRAM-SECTUR estuvieron participando de los organismos de estudio representantes de organizaciones de consumidores, como por ejemplo se observa en la 42800 para restaurantes o en la 42200 para hoteles.<sup>161</sup> La interacción entre sectores productivos y consumidores está presente en los procesos de normalización.<sup>162</sup> De hecho, el IRAM cuenta con un comité de consumidores creado en 2006, que se encarga de asegurar el punto de vista del consumidor desde el principio hasta el final

<sup>157</sup> Alonso Almeida, Mar; Barcos Redín, Lucía; Martín Castilla, Juan Ignacio. *Gestión de la calidad en los procesos turísticos*. Editorial Síntesis, España, 2006. Pág. 177.

<sup>158</sup> Handszuh, Henryk. *¿La normalización internacional para la protección del consumidor?* En: Boletín IRAM, Febrero 2007. Pág. 12.

<sup>159</sup> *Entrevista a Oliver Smoot, Presidente de la ISO*. Boletín IRAM, Año 9, Número 87, Octubre 2003. Pág. 10.

<sup>160</sup> *Entrevista a Alan Bryden, Secretario General de la ISO*. Boletín IRAM, Año 9, Número 87, Octubre 2003. Pág. 11.

<sup>161</sup> IRAM-SECTUR 42800:2008. Anexo F, Integrantes de los Organismos de Estudio, Grupo de Trabajo Restaurante; e IRAM-SECTUR 42200:2008. Anexo C, Intregantes de los Organismos de Estudio, Grupo de Trabajo Hotelería.

<sup>162</sup> Al igual que la de otros grupos de interés.

del proceso de construcción de las normas. A todo lo mencionado, hay que agregar que el primer principio de gestión de la calidad que aparece en los fundamentos de la ISO 9000 es la “orientación al cliente”, donde se entiende que *“las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”*.<sup>163</sup>

Tras las consideraciones preliminares de la orientación al cliente/consumidor/turista, se estudiará el tema de los beneficios que reciben las empresas como producto de la aplicación de las normas. En principio, para Alan Bryden,<sup>164</sup> las normas *“facilitan el acceso a los mercados y transmiten tecnologías”*, además de considerar que *“son los lineamientos necesarios de una globalización positiva”*. Concretamente, la implementación de un sistema de gestión según una norma tiene dos grandes dimensiones en lo referido a los impactos en la organización:

- Por un lado, la contribución al ordenamiento interno, desarrollando un sistema de información y de relaciones orientadas a los procesos productivos y al producto a fines de facilitar la realización de las actividades, de disminuir el margen de error y de aumentar el grado de cumplimiento de los requisitos.
- Luego, la dimensión simbólica de la certificación del sistema de gestión, que es el reconocimiento formal que hace un organismo de tercera parte que evalúa la conformidad de la empresa respecto al cumplimiento de los requisitos normativos.

De modo general, Kotler observa tres grandes tipos de beneficios producto de la utilización de herramientas de mejora de la calidad en los servicios turísticos, los cuales son: retener en mayor grado a los clientes y a los buenos empleados, evitar la competencia en los precios y reducir los costos.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> ISO 9000, 0.2

<sup>164</sup> Citado en: *70 Aniversario de IRAM. Desafíos para la Argentina en un mundo globalizado*. En: Boletín IRAM, Año 11, Número 113, Noviembre 2005. Pág. 6.

<sup>165</sup> Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James; y otros. *Marketing para turismo*. Traducción de Cristina Belló, Elena Blázquez y Raquel Nieto. Tercera edición, Pearson educación, Madrid, 2004. Págs. 248-250.

Más específicamente, el trabajo según estos modelos de gestión facilita a las empresas tomar rápida conciencia de determinadas carencias organizacionales y estudiar el modo de resolverlas. A modo de ejemplo, Kantis<sup>166</sup> menciona tanto *“la importancia de contar con indicadores mínimos que permitan medir la performance de la empresa y la evaluación de donde se encuentra parada en las diversas facetas de la gestión (teco-productiva, comercial, etc.)”* como que *“resulta fundamental contar un sistema básico de información interna que permita realizar un adecuado seguimiento y control de gestión”*. Las normas con su enfoque sistémico de procesos contemplan este tipo de aspectos, teniendo requisitos genéricos que no dicen cuales son los indicadores que deben seguirse ni cuál es el modo en que deben controlarse los registros ni la documentación general, pues eso lo decide la empresa. Lo que sí debe realizar para cumplir con los requisitos normativos es medir siguiendo los indicadores que resulten adecuados a los fines de la empresa (por ejemplo, tener indicadores de seguimiento para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos documentados), tener un procedimiento de control de los documentos y de los registros, etc. En síntesis, Pablo Passalacqua,<sup>167</sup> ex Coordinador del Programa Municipalidad de la Provincia de Buenos Aires, menciona que *“los distintos requisitos de la Norma conforman un modelo de gestión cuya adopción propende a lograr en forma sistémica la mejora continua en la satisfacción de los clientes, aspecto de gran incidencia en la competitividad de toda organización”*.

Los beneficios teóricos que provienen del ordenamiento interno impulsado por la aplicación de la norma de referencia (y que son “vendidos” por los organismos de normalización, de certificación y las consultoras en la materia) son:

- Utilización del enfoque sistémico de procesos para aumentar la eficacia en la gestión demostrable a través del análisis de datos;

---

<sup>166</sup> Kantis, Hugo. *Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las pymes: elementos conceptuales y evidencias del caso argentino*. En: Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998. Págs. 191, 193.

<sup>167</sup> Entrevista especial a Pablo Passalacqua.

- Establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la empresa;
- Facilita un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente;
- Fomenta la participación y el compromiso del personal, así como el de la dirección.
- Observa y estudia la disponibilidad de recursos y su asignación racional, promoviendo la eficiencia;
- Genera un sistema que aporta información confiable para la toma de decisiones estratégicas y operativas;
- Seguimiento y análisis de la información concerniente al cumplimiento de requisitos definidos por la propia organización en documentación de diverso tipo (especificaciones, procedimientos, etc.);
- Disminución de no conformidades por el análisis documentado y racional de las mismas;
- Identificación y disponibilidad para la gestión de los requisitos legales y reglamentarios;
- Selección, evaluación y reevaluación permanente de proveedores en base a criterios definidos y evidencia contenida en registros, en la búsqueda de generar relaciones a largo plazo;
- Compatibilidad entre determinadas normas de gestión (por ejemplo, puede trabajarse simultáneamente una ISO 9001 y una IRAM-SECTUR);

La mejora en el ordenamiento interno y los beneficios producto de la aplicación de las normas, facilitan las relaciones con los proveedores y con los clientes, aumentando la eficacia de las mismas, hecho sobre el cual Porter ya hacía hincapié cuando afirmaba que *“la capacidad de las empresas de una nación para explotar los enlaces con los proveedores y clientes afincados dentro del país no dejará de ser trascendental para explicar la posición competitiva de la nación en un sector”*.<sup>168</sup> Además, las normas promueven que los empresarios pyme turísticos trabajen en una lucha muy trascendente, que no es más que aquella que libran permanentemente contra la autocomplacencia.

---

<sup>168</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martín. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991. Pág. 76.

Entre los beneficios de la certificación de una norma, desde los organismos de evaluación de la conformidad destacan precisamente que la diferencia conceptual que existe con la auto-declaración. Una auto-declaración implica que la propia empresa turística enuncie cuál es el grado de calidad de sus procesos y servicios; en el caso de la certificación de una norma, es una tercera parte independiente la que realiza la auditoría y eventualmente otorga el certificado que evidencia el cumplimiento de requisitos. En este sentido, Daniel Beltrami, Gerente de Relaciones Institucionales del IRAM, expresa que *“la certificación de tercera parte, que brinda un organismo independiente y prestigioso, es un buen camino. Porque no lo dice la propia empresa, sino un tercero que tiene que cuidar su prestigio, sosteniendo un certificado y verificando sistemáticamente que la compañía cumple con una norma internacional (...). Por eso las certificaciones se han convertido, sin quererlo, en un pasaporte de entrada a los mercados internacionales”*.<sup>169</sup> A lo afirmado por Beltrami, José F. López, ex Presidente y Director General del IRAM, agrega respecto a la importancia de las certificaciones para el país: *“La certificación es el mecanismo para que los argentinos podamos posicionarnos en el mundo. Tenemos que hacer las cosas de forma tal que nos acepten, y eso ocurre cuando controlamos la producción con normas imparciales. Así, colocamos productos en el mundo y así vamos a ser creíbles”*.<sup>170</sup>

Claro que en el caso del turismo, cabe mencionar que aún esto no sucede con las certificaciones, evidenciándose simplemente al observar la importancia mínima asignada por las empresas turísticas a la evaluación de la conformidad por una parte externa. Siguiendo a Boullón,<sup>171</sup> *“la única forma de verificar si estos conceptos se aplican es analizar lo que sucede en cada centro turístico en particular”*. Y a continuación agrega que *“en general, los que conozco, no aplican nada”*. Aunque para ser justos, en los últimos años hay destinos en los cuales comenzó a trabajarse en distintos programas destinados a la

<sup>169</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Daniel Beltrami*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 48.

<sup>170</sup> Mathus Ruiz, Rafael. *Las empresas apuestan a la calidad*. [En línea]. Diario La Nación, 30 de octubre de 2005. Dirección URL: <http://www.lanacion.com.ar/751905-las-empresas-apuestan-a-la-%3Cb%3Ecalidad%3C/b%3E> [Consulta: 19 de junio de 2010]

<sup>171</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Roberto Boullón*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Págs. 198-199.

implementación de modelos de gestión, tal como se observa en el capítulo anterior.

Asimismo, la promoción de los beneficios de una norma en el sector turístico debe hacer hincapié en el cumplimiento estricto de la legislación vigente. Porque en caso que esto no suceda, la credibilidad y la eficacia de la misma se ve mermada. Henryk Handszuh, Jefe del Departamento de Mejora de la Competitividad de la OMT, opina que para promover los beneficios de toda norma internacional, la misma “*debe ser apoyada a nivel nacional en los aspectos de interés básico para los consumidores, como por ejemplo la seguridad, la higiene, preocupándose de exigir su cumplimiento obligatorio*”.<sup>172</sup> Es decir, el estado debe tener un rol activo para impulsar y hacer cumplir en las pymes turísticas los requisitos legales y reglamentarios vigentes. Que un pequeño hotel, por ejemplo, cumpla con la norma ISO 9001 pero incumpla a su vez aspectos de la legislación, lo que hace es disminuir la confianza del consumidor y de los propios empleados en la norma. La cual tiene como objetivo facilitar el cumplimiento de los requisitos a las empresas, a fines de lograr la mejora de su eficacia y eficiencia, aspecto que es demostrado en investigaciones realizados en distintos sectores de la economía. Un estudio de 1999, enfatizaba que a partir de la implementación de normas técnicas, en Turquía los productos devueltos bajaron un 75%, mientras en Reino Unido, el margen de rentabilidad de las empresas certificadas aumentó más del doble (destacándose que en las pequeñas el aumento fue del triple); asimismo, se destaca que en más del 95% de las empresas certificadas se percibieron beneficios internos y externos.<sup>173</sup> Mike Low, cuando oficiaba como Director de BSI (British Standards Institution), destacó que “*desde 1948 hasta 1992 se reconoce la contribución de la normalización en un 13% del crecimiento de la productividad laboral del Reino Unido*”.<sup>174</sup> Si bien estos estudios fueron realizados principalmente sobre empresas industriales, en el sector turístico se observa también que gracias a la identificación de no conformidades, se

<sup>172</sup> Handszuh, Henryk. *¿La normalización internacional para la protección del consumidor?* En: Boletín IRAM, Febrero 2007. Pág. 12.

<sup>173</sup> Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Argentina. *Charlando con las Pymes sobre Calidad y Tecnología*. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 1999. Pág. 34.

<sup>174</sup> Citado en: *70 Aniversario de IRAM. Desafíos para la Argentina en un mundo globalizado*. En: Boletín IRAM, Año 11, Número 113, Noviembre 2005. Pág. 12.

aplican acciones correctivas que eliminan la causa de dichos desvíos, así como se actualizan permanentemente los procedimientos para disminuir el margen de error.<sup>175</sup>

Así como existen beneficios que son generales para todas las empresas contenidas en la cadena de valor turística, hay subsectores en los que se destacan la utilidad y los beneficios de determinados aspectos contenidos en las normas.

Se ejemplificará haciéndose referencia a dos de ellos, el de las agencias de viajes y el de los alojamientos hoteleros.

Respecto al primero de ellos, Gabriel Fojo<sup>176</sup> destaca beneficios para aspectos críticos en las agencias de viajes, tales como la provisión de los insumos y la gestión de los recursos. En sus palabras, “[las agencias de viajes certificadas] mejoraron los procesos, fundamentalmente política de compras, y hasta optimizaron muchísimo los recursos internos, sean humanos y/ o materiales”. Adicionalmente, para el subsector de las agencias de viajes resulta especialmente útil la aplicación de la ISO 9001 por contar con el requisito 7.3 de Diseño y Desarrollo de producto. Quién clarifica en este aspecto es un empresario que aplicó dicha norma en su agencia de viajes, Marcos Feldman (Presidente de Les Amis Viajes): “consideramos que de la aplicación de la norma surgen nuevos compromisos dado que en el punto ligado a diseño y desarrollo de producto se encuentra la clave desde donde nosotros, como industria, podemos asegurar la calidad”.<sup>177</sup>

Por otro lado, en el campo de la hotelería, la aplicación de normas serviría también para sortear el desequilibrio entre provincias en cuanto a la categorización, así como en los casos de leyes obsoletas. Al ser un país federal, cada distrito de la Argentina tiene su propia reglamentación de categorización hotelera. No obstante, el turista no reconoce fronteras entre una provincia y la otra, existiendo asimetrías marcadas entre las exigencias a cumplirse según la jurisdicción y otros problemas por la falta de una categorización estándar. Por lo tanto, la aplicación de normas técnicas a la

<sup>175</sup> Véase por ejemplo lo afirmado por Marcos Feldman al explicar el caso de Les Amis Viajes. *Entrevista a Marcos Elías Feldman*. En: Boletín IRAM, Año 10, Número 102, Diciembre 2004. Pág. 29.

<sup>176</sup> Entrevista especial a Gabriel Fojo.

<sup>177</sup> *Entrevista a Marcos Elías Feldman*. En: Boletín IRAM, Año 10, Número 102, Diciembre 2004. Pág. 29.

hotelería, fundamentalmente de la IRAM-SECTUR 42200, permitiría homologar a los emprendimientos hoteleros dentro del territorio nacional en base al cumplimiento de requisitos propios de un sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente. Esto facilita la comunicación entre la oferta y la demanda turística, así como las relaciones entre todos los subsectores que forman parte de la cadena de valor. Desde la Secretaría de Turismo de la Nación también se tuvo en cuenta este planteo, afirmando Boto en 2005: *“nosotros impulsamos a través de la gestión de la calidad una norma que sirva de espejo (...) para que las provincias miren un solo paradigma a nivel nacional”*.<sup>178</sup> Por ejemplo, de este modo un operador turístico tiene un criterio más para analizar la confiabilidad de un prestador hotelero independientemente de la categorización a la que pudo acceder de acuerdo a la legislación vigente. Las normas IRAM e IRAM-SECTUR sectoriales, además, significan un paso importante para que en el seno del ISO TC 228 puedan aprobarse normas internacionales ISO para servicios turísticos, en un futuro no muy lejano. Claro que para algunos subsectores, como el mencionado de la hotelería resulta muy complicado por el fuerte lobby que ejercen las grandes cadenas hoteleras a través de distintos organismos nacionales de normalización para impedir la aprobación e, incluso, la discusión de una norma para este tipo de alojamientos.<sup>179</sup> La razón es que la existencia de una norma internacional certificable (común para todos los establecimientos) pondría en igualdad de condiciones a una pyme y a una cadena que quieran aplicar un sistema de gestión según una norma, pudiendo evidenciar niveles similares de eficacia y eficiencia. En síntesis, ambos certificarían según el mismo criterio de referencia. Por lo tanto, las normas nacionales cumplen un rol importante para poder dar esta discusión cada vez con mayor fuerza en la ISO.

Ahora bien, la implementación y certificación de un sistema de gestión según una norma cuesta tiempo y dinero y debe ser evaluado al igual que cualquier otra inversión. Los costos asociados a la aplicación de una norma son incluidos dentro de una conceptualización más amplia, los “costos de la calidad”. Así

---

<sup>178</sup> Scollo, Juan. *Entrevista a Leonardo Boto Álvarez*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 62.

<sup>179</sup> Discusiones y planteos que se producen durante las reuniones del Sub-Comité Turismo IRAM del ISO TC 228, manifestadas por miembros de la delegación del IRAM a dicho comité ISO.

como una decisión empresarial tiene una serie de beneficios y de costos asociados, es importante que las pymes turísticas observen los beneficios derivados de la aplicación de una norma, pero sin olvidar que estos van acompañados de costos. Esta visión permite medir la eficacia del propio modelo para la realidad empresarial. Los costos principales inherentes a la aplicación de una norma provienen de la contratación de las capacitaciones y de las implementaciones necesarias, así como de las auditorías internas y de las externas del organismo de certificación. Aunque también no puede obviarse en las pymes turísticas el tiempo de dedicación del propio empresario o del personal a la implementación. Sobre todo, teniendo en cuenta que muchas de ellas tienen una cantidad muy reducida de personal (en algunos casos, compuestas de dos e incluso de una sola persona) y la dedicación a otras tareas resulta muy dificultosa. Este aspecto, como se observa en el próximo apartado de estudio de este trabajo, hay que considerarlo como una de las razones que entorpecen la aplicación de normas en el sector.

A modo de cierre, queda remarcar que la certificación de un sistema de gestión no es un fin en sí mismo, sino un medio para la mejora de la competitividad empresarial. De nada sirve aplicar una norma sólo para obtener una certificación, es decir, considerando a esta última como el fin principal. La pyme no puede trabajar para satisfacer a un auditor ni a un organismo de certificación, pues por el contrario, estos son también proveedores que deberían agregar valor al sistema de gestión de la empresa. En estos casos, sucede comúnmente que la aplicación de la norma acarrea más costos y dificultades que beneficios para el orden interno organizacional, siendo una de las causas, además, de la merma en la credibilidad de las normas.

**b. Dificultades para la aplicación de normas técnicas en los servicios turísticos. ¿Por qué no se aplican?**

Uno de los ejes principales del presente trabajo parte de considerar la escasa implementación y certificación de normas técnicas de gestión en las pymes del sector turístico de normas técnicas de gestión, a pesar de la mejora de la eficacia y la eficiencia organizacional que en teoría resulta de aplicar dichas

normas. Para este trabajo, se entrevistó a treinta y tres personas reconocidas del sector turístico, tanto consultores, como referentes empresariales, de organismos de normalización y certificación, del sector público y de las asociaciones de graduados. De los treinta y dos, treinta consideraron a las normas elaboradas por los organismos de normalización competentes, tanto internacionales (ISO) como nacionales (IRAM), como una herramienta eficaz para el aumento de la competitividad empresarial (es decir, el 93,75% del total); mientras que los otros dos no descartan que puedan serlo, aunque con salvedades.<sup>180</sup>

Pero sólo una ínfima cantidad de empresas han decidido implementar y certificar sistemas de gestión de la calidad (e integrados) según las normas. De hecho, cuando se le pregunta a los expertos identificados para el presente trabajo si observan cambios en el sector turístico a partir de la elaboración de las normas IRAM-SECTUR, hay diez de ellos (de un total de treinta y uno que respondieron, es decir, aproximadamente el 32%) que consideran que no existieron cambios significativos en la situación empresarial.<sup>181</sup>

Existen, por lo tanto, una cantidad importante de recursos intelectuales y materiales que son escasamente utilizados y que en teoría podrían producir mejoras en la competitividad turística.

Las normas de gestión ISO, IRAM e IRAM-SECTUR que pueden aplicarse a la cadena de valor turístico no han observado un crecimiento relevante en general y menos aún dentro de las pymes, independientemente de las experiencias que se han mencionado anteriormente.

El problema de la baja tasa de aplicación de las normas en el sector no es nuevo. Es así que, por ejemplo, entre las opiniones que daban cuenta de la poca aplicación de la serie ISO 9000 en turismo, se encuentra la dada por Boullón, quien afirmó que *“las empresas de servicios interesadas en obtener los certificados de calidad, basados en el cumplimiento de dichas normas, son*

---

<sup>180</sup> Solo José Luis López Ibáñez y Damián Faccini expresaron ciertas dudas.

<sup>181</sup> Las diez personas que consideraron que no había cambios significativos en el empresariado turístico a partir de la aparición de las normas son: Romero, Faccini, Cárrega, Regatky, Ruano, Treuer, Woites, Albornoz, Porcaro y Hernández. Se toma un total de 31 respuestas porque Passalacqua no se sintió en condiciones de responder.

*menos que en el otro campo*".<sup>182</sup> Por supuesto que la afirmación de Boullón hay que contextualizarla, pues hacía referencia a la versión 1994 de la ISO 9000 (la cual evidentemente era más dificultosa de implementar en el sector turístico); y como ya se ha marcado en capítulos precedentes, a partir de la versión 2000 de la ISO 9001, el panorama cambia. Y, más aún, después de la aparición de la IRAM 30400 como guía para interpretar los requisitos de la ISO 9001 a los servicios turísticos. Pero no obstante esto, tampoco existe actualmente en el sector turístico un trabajo significativo ni con la ISO 9001, ni menos aún con las más recientes normas IRAM e IRAM-SECTUR. Es significativo que de 2005 a la fecha, por ejemplo, solo un balneario de mar certificó según la IRAM 42100.

Por lo tanto, cabe preguntarse cuales son las razones que producen que un elemento como las normas, que se considera altamente relevante para la mejora de la competitividad, no resulte aplicado en la medida de su potencialidad. Hecho que, además, contrasta con el impulso que tuvo el proceso de normalización en turismo llevado a cabo en Argentina en los últimos años por el IRAM.

A continuación, se exploran las causas de esta situación, las cuales pueden ser divididas, según su origen, en dos grandes tipos:

- Propias de las empresas turísticas incluidas como parte de la cadena de valor sectorial;
- Atribuibles a las interrelaciones entre la cadena de valor turística y el entorno sociopolítico.

Se tratan en este capítulo aquellas cuestiones que para ingresarían en la primera categoría de análisis.<sup>183</sup> Las correspondientes al entorno sociopolítico son desarrolladas en el próximo, separándolas a ambas para un estudio más sistemático.

---

<sup>182</sup> Boullón, Roberto C. *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2003. Pág. 27.

<sup>183</sup> Esta división es solo teórica a efectos de ordenar mejor el tratamiento de los distintos temas.

En base a las investigaciones realizadas especialmente para este trabajo, se encontró que las causas con mayor grado de relación respecto a la baja tasa de aplicación de las normas son:

- Desconocimiento y falta de acceso a las normas técnicas;
- Costos significativos y escasez de recursos económicos para la implementación y certificación;
- Significados múltiples de ciertos términos y problemas comunicativos;
- Falta de recursos humanos para la aplicación;
- Reciente aparición de las normas sectoriales IRAM e IRAM-SECTUR, sumado a la percepción que no agregan demasiado valor;
- Cultura empresarial turística y resistencia al cambio;
- Prejuicios ideológicos hacia las normas las normas en general y hacia las ISO en particular;
- Percepción negativa de las normas en organizaciones sindicales;
- Dificultad en la integración de los sistemas de gestión;
- Crisis en la credibilidad de las certificaciones según normas.

A continuación, se profundizará en cada una de ellas.

#### Desconocimiento y falta de acceso a las normas técnicas

Antes que nada, debe partirse de considerar el desconocimiento que existe sobre las normas técnicas en general, concretamente de su objeto, alcance y campo de aplicación. De hecho, en las entrevistas realizadas para este trabajo, de treinta y un profesionales que respondieron a la pregunta, diecisiete de ellos (el 54,8% del total) expresan como causa de la ínfima cantidad de empresas que las aplica, al desconocimiento y la falta de difusión.<sup>184</sup>

De hecho, en el sector turístico, existe una gran cantidad de pymes que desconocen cuál es la utilidad de trabajar según las normas y peor aún, en muchos casos apenas escucharon hablar difusamente sobre las mismas. En talleres de sensibilización sobre calidad turística llevados adelante en diversos

---

<sup>184</sup> Mencionaron este aspecto: Romero, Marín, Pereyra, Faccini, Calderón, Denappole, Treuer, Woites, Albornoz, Conti, Páez Saura, Wagner, Merlo, Ledesma, Wozniak, Santurion y Castellucci. Cabe aclarar que se consideran treinta y uno y no treinta y dos, porque Passalacqua no se sintió en condiciones de responder.

municipios de la Provincia de Buenos Aires,<sup>185</sup> en algunos de ellos se observó un importante desconocimiento sobre las normas. Al mencionarse al IRAM y a la ISO, se los ubicaba de nombre (sobre todo al IRAM por los sellos de calidad en matafuegos), pero se desconocía en gran medida su rol como organismos de normalización.

Es evidente entonces que, para abordar el tema de la falta de implementación de las normas, hay que comenzar tratando los problemas vinculados a la falta de difusión, o bien a la difusión ineficaz, de las mismas. Las políticas públicas son fundamentales para esto. Los mencionados talleres, por ejemplo, cumplen el rol de difundir y sensibilizar sobre la normalización y la gestión de la calidad. Tras el dictado, existe manifiesto interés en un número importante de prestadores para continuar profundizando en el tema o, al menos, vinculado al mismo. Las políticas públicas y su rol son tratadas en el capítulo siguiente.

Una línea de trabajo fundamental es la “democratización territorial” de la gestión de la calidad en general, y de las normas técnicas en particular. Esta es producto de los intercambios con varios referentes del sector turístico, entre los que se encuentran Pablo Ledesma, Néstor Bardeci y Oscar Merlo.<sup>186</sup> Fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de otras pocas capitales provinciales, es muy limitado el acceso a talleres, charlas, conferencias, cursos de sensibilización y capacitación y otras actividades de difusión de las normas. Por lo tanto, no es extraño que incluso en algunos centros importantes del interior, como Tucumán, a los empresarios turísticos *“no les queda nada claro cuál o cuáles son las normas certificables que le aportarán mayor valor agregado a la organización”*.<sup>187</sup>

---

<sup>185</sup> Talleres de “Sensibilización en gestión de la calidad turística”, organizados por el IPAP (Instituto Provincial de la Administración Pública) y la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, y dictados durante Noviembre y Diciembre de 2010 en los siguientes municipios: General Belgrano, Berisso, Chacabuco, Tigre, San Pedro, General Lavalle, General La Madrid, Tornquist y Necochea. A lo largo de los encuentros, cada uno de ellos de cuatro horas de duración, estuvieron participando funcionarios y empleados públicos, profesionales vinculados al sector y empresarios representando de subsectores turísticos tales como: la hotelería, la gastronomía, otros servicios de alojamiento, los balnearios y el turismo activo.

<sup>186</sup> Al momento de realizar la investigación (2009-2011), Pablo Ledesma oficiaba como Presidente de COTAB y Director de Turismo de Lobería; Nestor Bardeci, como Director de Calidad Turística de la Provincia de Buenos Aires; y Oscar Merlo, como Jefe de Capacitación de la Secretaría de Turismo de la mencionada provincia.

<sup>187</sup> Entrevista especial con Juan Albornoz.

También deben considerarse las actividades realizadas por el IRAM, tanto durante el proceso de elaboración de las normas, como en la posterior difusión para su aplicación.

Respecto al primer aspecto, hay que centrarse la participación de los sectores empresarios en los organismos de estudio de normalización. Para lo cual, debería fomentarse más y ampliarse la convocatoria al sector empresario a participar de los procesos de elaboración de normas. Este planteo no es caprichoso; por el contrario, toma en cuenta que se busca para dichos procesos la mayor representatividad de los grupos de interés sobre el tema que se trabaja. Ya en 2003, Maureen Mutasa, quién ejercía como Presidente del Comité ISO de temas relacionados con los países en desarrollo (DEVCO), observaba que entre los problemas a abordar que tenían este tipo de países, era *“la insuficiente o inexistente participación en los procesos de normalización, de modo de poder influir en los contenidos o requerimientos de las normas”*.<sup>188</sup> Al trabajar con una serie de Bed & Breakfast (Casa de huéspedes) de la Ciudad de Buenos Aires, surgió un planteo de ellos que afirmaban no haber sido convocados para discutir requisitos, muchos de los cuales consideraban inaplicables a su realidad empresarial; pese a que es válido aclarar que para la elaboración de la norma participaron otros empresarios de Bed & Breakfast, como se observa en el Anexo F de dicha norma.<sup>189</sup> Una buena estrategia es la que en el primer semestre de 2011 se está llevando adelante con motivo de la revisión de la norma IRAM 42100 (requisitos para un sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en balnearios). Las reuniones del organismo de estudio de revisión de la norma se llevan adelante no sólo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sino en los propios destinos turísticos costeros, con una buena repercusión que se evidencia en el aumento de la participación de los prestadores.

El segundo aspecto a tomarse en cuenta tiene que ver con la propia difusión de las normas realizada por el organismo de normalización. El problema es que actualmente no se desarrollan actividades significativas en este camino; más

---

<sup>188</sup> *Entrevista a Maureen Mutasa, Presidente del Comité ISO de temas relacionados con los países en desarrollo (DEVCO)*. Boletín IRAM, Año 9, Número 87, Octubre 2003. Pág. 12.

<sup>189</sup> IRAM-SECTUR 42220. Anexo F, Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de Trabajo de los Bed & Breakfast.

allá de firmas de convenios y actividades de evaluación de la conformidad.<sup>190</sup> Además de las propias actividades del organismo de capacitación sobre diferentes temas de normalización y turismo, entre los que se incluye el Curso de Especialización en Gestión de la Calidad Turística. Claro que las actividades de capacitación, si bien contribuyen a la difusión de las herramientas a través de la formación de profesionales, no son actividades que produzcan por sí misma que el sector turístico conozca la existencia y la utilidad de las normas.

### Costos significativos y escasez de recursos económicos para la implementación y certificación

Sorteado el problema del desconocimiento, aparecen otros a considerarse que inciden en la baja tasa de aplicación de normas técnicas de gestión en las pymes. Y en primer lugar, se hará referencia a la carencia de recursos económicos para encarar un trabajo de implementación de normas, ya sea real o simplemente percibida por el sector empresarial. Es así que nueve de treinta y una personas consultadas para este trabajo, observaron que una gran parte del empresariado considera que las normas son algo costoso; o bien, que los costos son mayores a los beneficios de la implementación.<sup>191</sup>

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Argentina mencionaba a fines de la década de 1990<sup>192</sup> que las dificultades principales a la hora de implementar un sistema de gestión provienen fundamentalmente de:

- La escasez de recursos tanto materiales como humanos;
- La dificultad para interpretar las normas en cuanto a su aplicación;
- Los costos que involucra mantener los sistemas una vez desarrollados.

---

<sup>190</sup> Para trabajar este aspecto, se entrevistó a dos profesionales relevantes del IRAM: Soledad Pereira, referente de turismo de la Gerencia de Relaciones Institucionales; y Sebastián Piazza, Coordinador Técnico de la Dirección de Certificación.

<sup>191</sup> En esta línea opinaron: Romero, Romero, Wagner, Wozniak, Biagi, Pereira, Porcaro, Hernández y Celauro.

<sup>192</sup> Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Argentina. *Charlando con las Pymes sobre Calidad y Tecnología*. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 1999. Pág. 18.

Asimismo, el ISO/TC 176<sup>193</sup> detectó que los problemas de las pymes para trabajar con sistemas de gestión son potencialmente mayores a los de empresas de mayor envergadura, causados por:

- Una disponibilidad de recursos mínima;
- Los costos propios que deben asumir en implementar y mantener un sistema de gestión;
- La dificultad en comprender y aplicar la norma de gestión, especialmente en cuanto a la necesidad de mejora continua.

En este apartado se tratarán únicamente los dos primeros problemas detectados por la ISO, el de la disponibilidad de recursos mínima y el de los costos de trabajar y certificar un SGC. En relación a los problemas mencionados por la Secretaría de la Pequeña y Mediana empresa, estos son tratados en los próximos apartados.

La falta de disponibilidad de recursos, problema común a las pymes turísticas, se encuentra potenciado en las provincias del interior. Este hecho es observado tanto por funcionarios, como por referentes del sector turístico y especialistas en gestión de la calidad. Entre los primeros, Leonardo Boto Álvarez observaba: *“En el interior del país, sobre todo en algunos destinos emergentes, el acceso a la tecnología y las capacidades materiales y humanas para la certificación de normas es escaso”*.<sup>194</sup>

Boullón, por su parte, remarca aún las diferencias geográficas vinculadas a la aplicación de modelos de calidad, afirmando que *“hay una diferencia gigantesca (...) entre lo que se piensa acá y lo que se aplica puntualmente en cada localidad del interior”*.<sup>195</sup>

Asimismo, desde el IRAM, Soledad Pereira<sup>196</sup> tiene la *“sensación de que el sector turístico no quiere invertir en calidad o, al menos, todavía no ve a la*

---

<sup>193</sup> ISO. *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendaciones del ISO/TC 176*. Segunda edición, Secretaría central de la ISO-IRAM, 2003. Pág. 12.

<sup>194</sup> Scollo, Juan. *Entrevista a Leonardo Boto Álvarez*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 61.

<sup>195</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Roberto Boullón*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 199.

<sup>196</sup> Entrevista a Soledad Pereira.

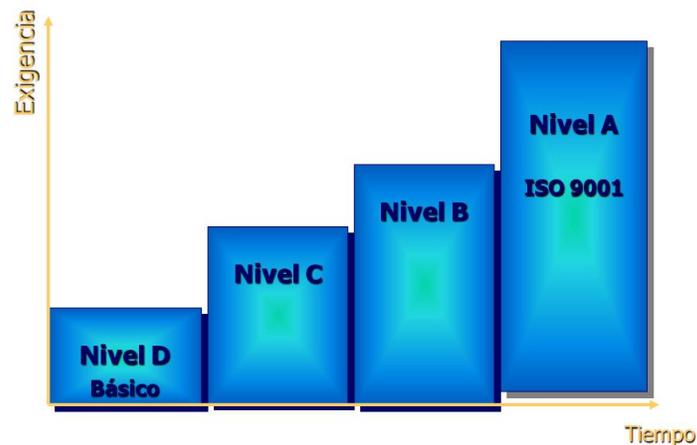
*calidad como una inversión” agregando que “el factor costos juega un papel importante a la hora de decidir la aplicación de normas y la certificación”.*

En reiteradas ocasiones, durante el dictado de cursos de sensibilización y capacitación en gestión de la calidad, se escuchan voces empresarias que entienden la importancia de la calidad, pero perciben que los costos de implementar una norma son mayores a los beneficios. Sobre todo, en lo referente a las normas internacionales ISO, pero no también aplicable al conjunto de normas nacionales IRAM e IRAM-SECTUR. Esta percepción no es propia únicamente del empresariado, pues también en el sector público, de los organismos de certificación y en general, en el ámbito de la calidad turística, se comparte, tal como se desprende de las entrevistas realizadas especialmente para este trabajo. Pero más aún, incluso uno de los impulsores del desarrollo de normas nacionales, Leonardo Boto Álvarez, ex Director Nacional de Calidad Turística, opinaba en 2005 lo siguiente: *“Argentina es un rosario infinito de pequeñas y medianas empresas turísticas. Sabemos que normas muy duras como las ISO son de muy difícil implementación en esta etapa. Por lo tanto, queremos normas eficientes, implementables y de un costo relativamente bajo”*.<sup>197</sup> Como se observa, entre los fundamentos para el desarrollo de las normas sectoriales nacionales, Boto percibía en línea con parte del sector empresarial, que las pymes turísticas tenían dificultades para trabajar con la ISO 9001 particularmente por cuestiones de costos y dificultades para evidenciar cumplimiento con los requisitos.

Para mitigar las dificultades que son inherentes a las pymes, el IRAM desarrolló un plan evolutivo para llegar a la certificación. A través de esquema de trabajo, las empresas transitan un proceso gradual hacia la certificación en función de sus necesidades, situación en el mercado, perspectivas y estrategias. El objetivo es que cada empresa elija el camino que mejor le resulte para alcanzar la certificación de su sistema de gestión.

---

<sup>197</sup> Scollo, Juan. *Entrevista a Leonardo Boto Álvarez*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 60.



**Figura IV:** Plan evolutivo desarrollado por el IRAM. Fuente: Elaboración en base a presentación de Daniel Beltrami.<sup>198</sup>

Como se observa en el gráfico, el esquema tiene carácter evolutivo, estableciendo niveles de calificación progresivo, según los cuales el Sistema de Gestión de la Calidad de un empresa es evaluado y calificado tomando en consideración el aumento del grado de exigencia en el tiempo. Mientras que el Nivel D marca los inicios del trabajo con la norma ISO 9001, el nivel superior A, corresponde al cumplimiento íntegro de los requisitos de dicha norma. La elaboración de un plan evolutivo se realiza para cada empresa en particular, y es posterior al diagnóstico de la situación de la misma, a fines de lograr trabajar del modo más armónico posible con las miras puestas en la certificación.

Por supuesto que esto no soluciona el problema de los costos de la certificación, los cuales continúan siendo difíciles de sortear para muchas pymes turísticas, más aún en los casos de subsectores como en los bed & breakfast, o en empresas que por su ubicación geográfica deben asumir además los costos del viaje del auditor del organismo de certificación. En esta línea, Wagner<sup>199</sup> en base a su experiencia afirma que “*las certificadoras no se adaptan en sus valores a la realidad de empresas turísticas*”.

<sup>198</sup> Beltrami, Daniel. *Presentación: Calidad, nuestro futuro común*. [En línea]. Ponencia en power point, III Congreso de Calidad, Tucumán, 2006. Dirección URL: [http://dnc.turismo.gov.ar/wp-content/uploads/2006/09/Sello\\_Certificacion\\_%20y%20Distintivos%20de%20Sistemas%20de%20Gestion%20de%20Calidad-%20Iram.pdf](http://dnc.turismo.gov.ar/wp-content/uploads/2006/09/Sello_Certificacion_%20y%20Distintivos%20de%20Sistemas%20de%20Gestion%20de%20Calidad-%20Iram.pdf)

<sup>199</sup> Entrevista especial a Mariela Wagner.

### Significados múltiples de ciertos términos y problemas comunicativos

La falta de comunicación eficaz por diferencias conceptuales vinculadas a la significación de los términos y de las expresiones extendidas en las empresas turísticas tiene relación con el grado de utilización de las normas. Fundamentalmente, porque impiden hablar un lenguaje común y comprender el objeto y campo de aplicación de las normas de gestión de la calidad.

El propio término de calidad es utilizado en el mundo empresarial de modo ambiguo, lo que produce una serie de supuestos que conspiran contra los propios fines de competitividad de las empresas en general, y de las turísticas en particular. Crosby<sup>200</sup> afirma que existen cinco supuestos erróneos que sustentan la mayoría de los gerentes:

- a. Creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. Es por esta razón por la que debe definirse a la calidad como “cumplir con los requisitos”.
- b. Creer que la calidad es intangible y por lo tanto no es medible. La calidad se mide por el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos. Estos costos se dividen en tres categorías, prevención, evaluación y falla; sin mucho esfuerzo, usted gasta entre un 15 a un 20% del monto de sus ventas en estos rubros.
- c. Creer que existe una economía de la calidad. La excusa más frecuente dada por los gerentes para no hacer nada es la de que “nuestro trabajo es diferente”. La segunda excusa es que no pueden pagar lo que les cuesta hacerlo bien (la calidad es costosa).
- d. Creer que todos los problemas de calidad son ocasionados por los obreros, en especial aquellos del área de producción.

---

<sup>200</sup> Crosby, Philip B. *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. Traducción de Octavio Díaz García de León. Primera edición, decimo sexta reimpresión, Compañía editorial continental, México, 2005. Págs. 22-25.

- e. Creer que la calidad se origina en el departamento de la calidad. Los problemas de calidad se deben a que el departamento de calidad cometió algún error.

Es por esto mismo, que se propone precisamente adoptar los fundamentos y vocabulario dados por las normas técnicas, como la serie ISO 9000, que en primera instancia permiten que todas las partes se comuniquen utilizando un lenguaje común.

Volviendo sobre el primer supuesto mencionado por Crosby, cabe mencionarse que en reiteradas ocasiones el empresario turístico está convencido que las normas son algo de excelencia, inalcanzable. Pablo Ledesma<sup>201</sup> observaba desde la COTAB que *“está un poco instalado en el inconsciente colectivo del sector que certificar Normas de Calidad es sumamente difícil y directamente desconoce las posibilidades reales que tiene de hacerlo”*.

Por lo tanto, esto lleva tanto a rechazar utilizarlas por considerarlas poco apropiadas para la empresa, pensando que su aplicación es para grandes establecimientos. Y esto efectivamente tiene incidencia en la poca aplicación de las normas por las pymes, hecho que es observado tanto por consultores como Mariela Wagner, por funcionarios públicos como Oscar Merlo y Pablo Ledesma y por representantes de profesionales en turismo como Paula Biagi.<sup>202</sup> Es así que Wagner<sup>203</sup> afirma que una gran mayoría de las pymes turísticas *“no han surgido ni se mantienen con un concepto de “empresa”. Es decir de una organización que (...) puede crear y ser gerenciada. Creo que se considera que el concepto de gestión es para las grandes empresas únicamente”*; mientras que Biagi<sup>204</sup> aporta que tiene amplia difusión en el sector turístico la percepción de que *“una certificación es un lujo que se pueden dar, principalmente las grandes empresas, cuando ya tienen todos sus problemas resueltos y no como una herramienta para alcanzar sus objetivos”*. Por lo tanto, entender erróneamente el significado de las normas, pensando que: *“las*

---

<sup>201</sup> Entrevista especial a Pablo Ledesma.

<sup>202</sup> Entrevistas especiales a Mariela Wagner, Pablo Ledesma, Oscar Merlo y Paula Biagi.

<sup>203</sup> Entrevista especial a Mariela Wagner.

<sup>204</sup> Entrevista especial a Paula Biagi.

*normas son para otros más grandes o con más recursos y no para mí*"; es causa de la no aplicación de estos modelos.

Por último, un problema fundamental que se observó es la dificultad comunicativa existente entre técnicos en calidad y políticos y entre técnicos y empresarios. En reiteradas ocasiones, la utilización de un lenguaje muy técnico dificulta la comprensión de políticos y empresarios de las implicancias de aplicar una norma. Esto se observa cuando se trabaja en la elaboración o revisión de las normas, especialmente cuando se aborda el capítulo de términos y definiciones. Un buen ejemplo sucedió durante la revisión de la norma IRAM 42100 e involucró a Guillermo Suárez, Gerente de IRAM Provincia de Buenos Aires, por un lado; y a los empresarios de balnearios y a los funcionarios del organismo local del Partido de La Costa, por el otro.<sup>205</sup> Cuando se abordó la discusión por la definición conceptual de lo que es un balneario, Suárez rechazó incluir dentro de la misma a la expresión "*servicios de playa*" afirmando que era un término que nunca había escuchado y que no le parecía correcto; a lo que Rodrigo Torre (Secretario de Turismo del Partido de La Costa) y los empresarios presentes le respondieron que esa expresión la utilizaban permanentemente y que era propia del subsector. Finalmente, en este caso en particular, se incluyó provisoriamente la expresión dentro de la definición de balneario.

#### Falta de recursos humanos para trabajar en la implementación

Este aspecto se observa claramente en el universo de las pymes turísticas, principalmente cuando deciden participar de procesos de implementación de normas (y de otros modelos como el SIGO y las Buenas Prácticas) y es una causa fundamental a considerar en el análisis. En una buena cantidad de casos de empresas incluidas en programas gestionados por el Mintur, y a pesar de que el proceso de implementación no representa un costo monetario para la empresa, muchas fracasan durante dicho proceso y terminan abandonando el trabajo con la norma o modelo de referencia.

<sup>205</sup> Durante la reunión de revisión de la IRAM 42100, en julio de 2011.

La carencia de personal conspira contra esto, principalmente en las empresas unipersonales o de dos personas. En estos casos, la operatoria diaria del negocio impide que exista tiempo físico para capacitarse y comenzar a aplicar nuevas herramientas de gestión. La documentación y los registros en el ámbito de la empresa son vistos por dichos propietarios, en el mejor de los casos, como poco prácticos para la realidad del negocio y, en otros, directamente como trabas. Es más, muchos ni siquiera pueden asistir a las capacitaciones porque no pueden dejar el negocio sin trabajar. Por ejemplo, en destinos como Corrientes, Paso de la Patria y Empedrado, durante los procesos de trabajo con el SIGO, existió un grado importante de deserción por causas originadas en carencias de personal.

Obviamente, existen casos en que la aplicación de una norma (o de otro modelo de gestión) puede realizarse igual y con tan buenos resultados como en organizaciones de mayor tamaño, pero como condición debe existir un gran compromiso del propietario. En este sentido, una anécdota que vale la pena contar sucedió durante las auditorías internas en el marco del proceso de implementación de la IRAM SECTUR 42220 en Bed & Breakfast de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En una empresa ubicada en el barrio de Boedo, se le comentó al propietario que llegado el momento, entrevistaríamos a la mucama del establecimiento. A lo que respondió con mucho humor: *“perfecto, esperen un minuto y ya vuelvo vestido de mucama”*. En este caso, se trataba de una empresa unipersonal (o bipersonal considerando la estacionalidad) que, pese a las dificultades del caso, había logrado aplicar la norma eficazmente. Y el propietario reconocía que sus procesos internos y la prestación de servicios habían mejorado, de manera demostrable a través del seguimiento de indicadores de desempeño y de resultado.

#### Reciente aparición de las normas sectoriales IRAM e IRAM-SECTUR, sumado a la percepción que no agregan demasiado valor

Hay causas que tienen incidencia en la poca aplicación de las normas (particularmente con las sectoriales IRAM e IRAM-SECTUR), vinculadas con:

- Su reciente aparición;
- Una percepción negativa de su valor.

La primera norma sectorial de requisitos IRAM –la 42100- tiene su aparición en el 2005. Este aspecto es remarcado por algunos especialistas como una de las causas de la baja tasa de aplicación. Entre los consultores, Mariela Wagner observa el *“poco lapso transcurrido entre el inicio de la difusión de la calidad como variable competitiva y el momento actual [Wagner toma como referencia el año 2003 en que se crea la Dirección Nacional de Calidad Turística]”*.<sup>206</sup> Por su parte, desde el Ministerio de Turismo de la Nación, Federico Dangelo Martínez menciona que la gestión de la calidad es algo *“relativamente nuevo para el sector turístico, cuya aparición radica de mediados de los 90’s, frente al sector industrial que habla de calidad desde fines de los 30’s.”*<sup>207</sup> Por último, Sebastián Piazza por el IRAM opina que *“en el campo de certificación, se debe esperar su madurez dentro de los 5 años para poder evaluar efectivamente los efectos producidos dentro del sector”*.<sup>208</sup>

También, debe agregarse una percepción negativa sobre las normas IRAM-SECTUR. Hay quienes perciben que las nacionales IRAM (sectoriales) son de menor valía que las internacionales ISO. Fernando Ruano, actual consultor y ex directivo hotelero observa que *“muchos actores del sector, aún prefieren certificar normas ISO, pese a que las IRAM-SECTUR resultan mucho mas específicas”*.<sup>209</sup> Esto se manifiesta cuando se presupuesta a determinadas empresas que quieren implementar y certificar.

Asimismo, en el área de Capacitación del IRAM, existe muy poca demanda (casi nula) para tomar cursos de aplicación de estas normas sectoriales en relación a la existente para aquella de los cursos de interpretación de ISO 9001 en servicios turísticos según la IRAM 30400.

Ante la desconfianza en el prestigio de las IRAM-SECTUR, ciertas empresas solicitan que les presupuesten la implementación conjunta de la ISO 9001 junto con la IRAM-SECTUR aplicable a su subsector. Nuevamente desde el IRAM (lo

<sup>206</sup> Entrevista especial con Mariela Wagner.

<sup>207</sup> Entrevista especial a Federico Dangelo Martínez.

<sup>208</sup> Entrevista especial a Sebastián Piazza.

<sup>209</sup> Entrevista especial a Fernando Ruano.

cual es aún más significativo), Piazza afirma lo siguiente: “*considero que los standards establecidos por la IRAM-SECTUR son bajos en comparación con la calidad de servicio prestada por los líderes de mercado, con lo cual siempre resulta más ambicioso alcanzar alguna certificación internacional como podría ser ISO 9001*”.<sup>210</sup>

En respuesta a Piazza, hay que decir que las normas IRAM e IRAM-SECTUR no contemplan todos los requisitos de la ISO 9001, pero agregan otros de seguridad y ambientales. Por otro lado, estas normas no pretenden competir con la ISO 9001 sino adaptarse a la propia realidad de los subsectores, según las posibilidades de estos expresadas por distintas partes interesadas y los propios empresarios.

### Cultura empresarial turística y resistencia al cambio

En las propias personas que componen una organización es donde pueden rastrearse las principales causas que impacten sobre la aplicación de sistemas de gestión según normas. Tal como se explicó en capítulos y apartados precedentes, el perfil cultural del empresariado turístico resulta un problema para la aplicación de normas y modelos de gestión de la calidad. En las entrevistas realizadas para este trabajo, de las treinta y una personas que respondieron a la pregunta referida a las causas de la poca aplicación de normas, doce de ellos lo atribuyeron total o parcialmente a razones culturales inherentes a las empresas turísticas.<sup>211</sup>

Daniela Castellucci<sup>212</sup> confirmó para la ciudad de Mar del Plata esta hipótesis de trabajo, y afirma que exceptuando al subsector de los balnearios, la falta de interés en la aplicación de normas “*responde más a un problema cultural de los empresarios en cuanto a la asignación de importancia a la gestión de la calidad*”, observando que “*falta de valorización de la calidad por parte de los empresarios turísticos*”. Castellucci refiere principalmente a los subsectores hotelero y gastronómico marplatenses, exceptuando a los balnearios. De todos

<sup>210</sup> Entrevista especial a Sebastián Piazza.

<sup>211</sup> Quiénes consideraron esto son: Carrega, Regatky, Ruano, Fojo, López Ibañez, López, Wozniak, Porcaro, Castellucci, Celauro y Dangelo Martínez.

<sup>212</sup> Entrevista especial a Daniela Castellucci.

modos, respecto a este último subsector, cabe mencionarse que a lo largo de la costa atlántica argentina se observa que la cultura empresarial balnearia también presenta rasgos comunes con las que fueron descritas oportunamente.<sup>213</sup>

En esta línea, un tema que no puede dejar de considerarse como parte del análisis es la resistencia al cambio organizacional, cuestión ampliamente tratada en la bibliografía propia del campo de la administración. Y como la implementación de normas técnicas implica un proceso de cambio para las empresas turísticas, es conveniente hacer un breve repaso que dé cuenta precisamente de cómo las personas pueden influir retrasando o impidiendo cambios en las organizaciones.<sup>214</sup>

Se parte de la premisa de que, en general, los procesos de cambio están acompañados por una resistencia. Cuando a Marcos Feldman, Presidente de Les Amis Viajes, se le consultó por los problemas durante el proceso de implementación de la norma ISO 9001, respondió que *“la resistencia al cambio fue el primer escollo (...)”*.<sup>215</sup> Hecho que observa Andrea Pereyra<sup>216</sup> desde la gestión local, quién analizando la mínima propensión de los empresarios turísticos al trabajo según normas, concluye que *“todo cambio viene acompañado por aceptaciones y resistencias, estas se traducen en la baja tasa de aplicación y certificación de las normas, reflejándole desconocimiento de los beneficios que brindan”*. A lo que habría que agregar lo aportado por Erica Celauro desde su experiencia profesional:<sup>217</sup> también el temor a lo desconocido también es un factor que impide cambiar hacia una cultura de la calidad.

La capacidad de respuesta a los procesos de cambio depende básicamente de cuatro grandes factores:

<sup>213</sup> Para afirmar esto, se observaron las opiniones vertidas por los propietarios de balnearios fundamentalmente durante las reuniones del organismo de estudio de revisión de la IRAM 42100, en Mar del Plata, Partido de La Costa y Villa Gesell durante el primer semestre de 2011.

<sup>214</sup> No es objeto del presente trabajo desarrollar el tema de la resistencia al cambio, el cual es un tema ampliamente tratado por la bibliografía. Es de destacar aquí simplemente lo que se tomó como línea en un documento editado por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Argentina, en el que se afirma que *“la resistencia al cambio existe, la primera a vencer es: la resistencia de la Dirección de la empresa, de las gerencias”*. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Argentina. *Charlando con las Pymes sobre Calidad y Tecnología*. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 1999. Pág. 32.

<sup>215</sup> *Entrevista a Marcos Elías Feldman*. En: Boletín IRAM, Año 10, Número 102, Diciembre 2004. Pág. 29.

<sup>216</sup> Entrevista especial a Andrea Pereyra.

<sup>217</sup> Entrevista especial a Erica Celauro.

- El tipo de empresa turística,
- Las características de sus procesos internos,
- Las competencias del personal; y
- La estructura del mercado.

El compromiso con el cambio debe ser asumido por todas las personas de la empresa, desde la alta dirección hasta la base. Erize y Vrancic<sup>218</sup> observan que existen dos procesos simultáneos en la implementación del cambio organizacional. Por un lado, un proceso racional en el que se realiza un diagnóstico de la situación presente en la empresa, se analiza la realidad actual y se define aquello que se desea a futuro. Por otro lado, aparece el llamado proceso emocional, que consiste en vivenciar aquello que la mente de las personas de la empresa asimiló teóricamente. Es así que según este planteo, el cambio organizacional se realiza a través de una serie de acciones realizadas por la alta dirección y el personal, teniendo un objetivo común, y siendo todo esto sentido y entendido como un fin para beneficio de todos.

Pero entonces la pregunta que aparece es: ¿qué procedimiento sería eficaz para operativizar un proceso de cambio? Cristina Iglesias<sup>219</sup> elaboró una serie de pasos secuenciales que deberían encarar las personas que forman parte de la empresa turística:

1. Toma de conciencia del equipo directivo y de todo el personal de la necesidad de cambio hacia un modelo de gestión de calidad;
2. Tomar la decisión de cambio, elaborar un proyecto y ejecutarlo;
3. Lograr el compromiso de todo el personal mediante un proceso de formación en eficaz en relación a las metas propuestas.

Porter<sup>220</sup> considera que la razón por la cual resultan pocas las empresas que deciden modificar sus modelos o métodos de gestión es que “*el cambio resulta*

---

<sup>218</sup> Erize, Marcos; Vrancic, Antonio. *Calidad Total*. Segunda edición, Edición propia Erize & Asociados, Buenos Aires, 1996. Pág. 13.

<sup>219</sup> Iglesias, Cristina. *Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Págs. 254-255.

<sup>220</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martín. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991. Pág. 87.

*extraordinariamente doloroso y difícil para cualquier organización que esté teniendo éxito. La complacencia es mucho más natural". Por lo tanto, "la pasada estrategia cobra un aura de invencibilidad y se encarna en la cultura empresarial. Cualquier sugerencia de cambio se interpreta como síntoma de deslealtad". Y agrega que "la capacidad de modificar la estrategia también se ve bloqueada por el hecho de que la pasada estrategia de una compañía se llega a encarnar en las técnicas, los planes organizativos, las instalaciones especializadas y un prestigio particular que puede resultar inconsecuente con un nuevo planteamiento".*

El ISO/TC 176,<sup>221</sup> que es el Comité Técnico de la ISO de gestión y aseguramiento de la calidad y el organismo de estudio encargado de la preparación de la norma ISO 9001, llegó a la conclusión de que los principales problemas por los que fracasan las organizaciones que deciden implementar un sistema de gestión de la calidad según una norma y fracasan, se originan en problemas inherentes a los recursos humanos, fundamentalmente:

- La falta de involucramiento de la dirección, ya sea por cuestiones intencionadas y/o razones de tiempo o medios insuficientes;
- Una carencia en la participación activa del personal, por deficiencias en la comunicación o por una motivación insuficiente.

A estos dos aspectos se los consideró de tal relevancia, que en los 8 principios de la calidad incluidos en la ISO 9000 de Fundamentos y Vocabulario, se les asignó un lugar destacado.<sup>222</sup> El segundo principio, denominado liderazgo, dice que *"los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización"*. Por su parte, en el principio tercero, nombrado como participación del personal, se afirma que *"el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización"*.

<sup>221</sup> ISO. *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendaciones del ISO/TC 176*. Segunda edición, Secretaría central de la ISO-IRAM, 2003. Pág. 23.

<sup>222</sup> ISO 9000:2005, 0.2.

### Prejuicios ideológicos hacia las normas en general y a las ISO en particular

También es pertinente marcar que, en ocasiones, aparecen una serie de consideraciones negativas hacia las normas técnicas provenientes tanto de sectores políticos y económicos, particularmente con las internacionales ISO.

A estas normas internacionales, se las observa como elementos desarrollados en el seno de las grandes potencias industriales y de allí extendidas hacia la periferia, rechazándolas por considerarlas producto de la hegemonía económica de los centros. Las normas se adoptarían como una imposición externa que llevarían, además, a una pérdida de las particularidades locales.

En este sentido, se cuestionan los orígenes de la propia norma ISO 9001, calificándola como “europea”. Por ejemplo, en un reportaje al Gerente de Relaciones Institucionales del IRAM, el periodista Alejo Marcigliano de Ladevi, uno de los medios del sector turístico más importantes, preguntó: “¿Hay conflictos entre las normas internacionales y las nacionales? ¿Tienen la suficiente neutralidad para ser aplicadas en todo el mundo o están claramente concebidas “desde Europa y para Europa”?”.<sup>223</sup> Dicha pregunta no hace más que reflejar un pensamiento con algún grado de difusión: el de las normas concebidas “desde Europa y para Europa”.

Esta inquietud además era permanentemente manifestada por funcionarios y empleados municipales durante los contactos que se establecía en el marco del Programa Municipalidad, donde muchos desconfiaban de ellas pensando además que conspiraban contra las particularidades locales.

Adicionalmente, otros empresarios creen que las normas no son útiles porque “les enseñaran a trabajar de manera imperativa”, según observa Erica Celauro.<sup>224</sup>

Respecto al primer aspecto, en realidad, las normas como la ISO 9001, son elaboradas en el seno de la ISO, organización que se encuentra compuesto por

<sup>223</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Daniel Beltrami*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 50.

<sup>224</sup> Entrevista especial a Erica Celauro.

los organismos de normalización de 163 países, y estructurado de la manera que se menciona en el capítulo I. Por lo tanto, existe participación activa de una muy amplia cantidad de instituciones representativas de estados tanto industrializados como en vías de desarrollo. Los proyectos de normas internacionales de la ISO son circulados a los organismos nacionales miembros para su votación. Y una norma para ser publicada, requiere de la aprobación de, al menos, un 75% de los organismos miembro con derecho a voto.<sup>225</sup>

Asimismo, las normas de gestión no se orientan de ningún modo a la uniformidad en las formas de prestación entre los distintos prestadores turísticos. Este punto fue explicado por el IRAM cuando el proceso de desarrollo de las normas para turismo recién estaba comenzando.<sup>226</sup> Se dio respuesta a esto diferenciando claramente a las normas corporativas de los grupos económicos privados de las normas técnicas de gestión emitidas por un organismo de normalización. Y a diferencia de las normas corporativas, se indicaba allí muy correctamente, que los modelos de gestión no prescriben de ningún modo como se debe prestar un servicio, ni el modo en que debe vestir el personal, ni la forma en que debe saludar un conserje; sino que por el contrario, indican qué aspectos y requisitos tener en cuenta a la hora de gestionar de la organización. Las normas no dicen el cómo, sino el qué. Permiten y fomentan que las organizaciones estandaricen sus actividades, procesos y productos en relación a lo que ellas mismas quieren y en función de las necesidades y expectativas de la demanda turística.

Pero más allá de las explicaciones técnicas, los prejuicios continúan arraigados profundamente en prestadores de distintos subsectores, incluso de destinos turísticos desarrollados. En Villa Gesell, durante la revisión de la norma IRAM 42100, aún hay balnearios que expresan que tienen temor de uniformarse y transformarse “*todos en Mc Donalds*”.<sup>227</sup>

### Percepciones negativas en organizaciones sindicales

<sup>225</sup> ISO 9001:2008, Prólogo.

<sup>226</sup> Beltrami, Daniel; Pereira, Soledad. *Normas para los servicios turísticos*. Boletín IRAM, Mayo 2006. Págs. 5-8.

<sup>227</sup> Expresado por dos propietarios de balnearios durante la reunión del organismo de estudio de revisión de la IRAM 42100 en Villa Gesell el 21 de julio de 2011.

También, como se mencionó, debe tratarse la consideración negativa que puede existir en las organizaciones de trabajadores como los sindicatos, sobre la dinámica de elaboración y aplicación de las normas técnicas.

La cual se observa en trabajos como el que Ximénez Saiz y Martínez<sup>228</sup> elaboraron para la seccional Quilmes de la UOM. A lo largo del trabajo, los autores realizan una serie de salvedades sobre el proceso de normalización a nivel internacional y nacional, y de la serie ISO 9000, argumentando que los trabajadores no se encuentran representados ni en la ISO ni en el IRAM; así como sobre la implementación y certificación sobre la serie 9000.

Afirman en el artículo, por ejemplo, que el IRAM *“está integrado por representantes de distintos sectores vinculados a la industria (...). Pero ni los trabajadores ni sus organizaciones han participado en ellas. (...) Son, por lo tanto, organizaciones privadas fuertemente vinculadas a los intereses y necesidades de las empresas”*. En el mismo sentido, respecto a la ISO mencionan que *“es oportuno recordar que no todas las partes involucradas participan de este proceso de elaboración y acuerdo. Los trabajadores no tiene ni han tenido participación directa en estas instancias”*. Y cuestionan al sector empresarial, afirmando que *“a muchos empresarios solo les interesa el certificado. Ya sea porque algún cliente se lo exige o simplemente por un problema de imagen, procuran realizar las acciones necesarias para obtener el certificado y nada más”*, por lo que la necesidad de implementar la norma técnica radicaría en lograr *“hacer más previsible su horizonte de actividad, para controlar mejor a sus proveedores, para agravar la posición de sus competidores más débiles y para aumentar el rendimiento de los empleados”*. Las normas técnicas serían además un hecho negativo, pues marcaría además una imposición de los países centrales a los estados en vías de desarrollo: *“llama la atención el fuerte grado de control y condicionamiento que parecen imponer las grandes empresas y los países más desarrollados sobre las demás empresas y países a través de estas normas”*.

---

<sup>228</sup> Cabe aclarar que el trabajo es del año 1998, por lo que el artículo está basado en la versión 1994 de la serie 9000. Martínez, Oscar A; Ximénez Sáez, Daniel. *Los trabajadores y las normas ISO 9000*. [En línea]. CIPES, Buenos Aires, 1996 (versión corregida, 1998). Dirección URL: <http://www.tel.org.ar/libros/iso9000.html>

Y tras todo esto, acaban proponiendo a las organizaciones sindicales una serie de ideas como respuesta de los trabajadores a la propuesta empresaria de implementar la serie 9000 de la ISO.

Ya a principios de la década de los ´90, un trabajo de Etchegaray Insussarry y de Invernizzi<sup>229</sup> sobre la implementación de un sistema de calidad total en los hoteles encontraba problemas para trabajar en ellos derivados fundamentalmente de las relaciones entre el personal y la alta dirección. Se identificó entonces a los siguientes problemas:

- La estructura completamente verticalista, en donde la alta dirección y el personal serían bandos enfrentados e irreconciliables;
- Falta de información económica, fiscal o financiera (o interpretación deficiente de la situación) por la que pasa la empresa lo que produce conflictos entre la dirección y el personal;
- Prejuicios de la alta dirección sobre su propio personal;
- Remuneraciones inferiores en comparación con otros sectores industriales.

El primero y el tercero de los problemas observados por Etchegaray Insussarry e Invernizzi se observaron durante el trabajo con algunos hoteles en el marco del programa SIGO, los cuales no deberían obviarse si se decide aplicar normas ISO e IRAM. Por ser un caso significativo para ejemplificar, se mencionará que durante la aplicación del modelo a través de asistencias técnicas en la Provincia de Río Negro, específicamente en General Roca, el propietario de un hotel,<sup>230</sup> al ser consultado las razones por las cuales no había avanzado en la implementación según lo planificado, respondió que se le dificultaba por el tipo de personal con que contaba el hotel y la sindicalización de los empleados. Todavía más, afirmó que cuando informó a estos sobre el SIGO, los mismos manifestaron su disconformidad y preguntaron si recibirían un aumento salarial por el trabajo con este modelo.

---

<sup>229</sup> Etchegaray Insussarry, Mabel; Invernizzi, Graciela. *Calidad total en la Industria Hotelera*. En: Congreso Internacional de Calidad organizado por IACC – Instituto Argentino para la Calidad. *Calidad. El camino hacia el siglo XXI*. Libro de trabajos, Buenos Aires, 1992. Pág. 29.

<sup>230</sup> Asistencias técnicas realizadas en el marco del SIGO durante mayo de 2010 en Neuquén y Río Negro.

Por otro lado, si observamos la conformación de los organismos de estudio para la elaboración de las normas IRAM e IRAM-SECTUR, observamos que:

- En la primera norma sectorial de requisitos, la IRAM 42100 aparecen representantes de cámaras empresariales y empresarios, entre otros; pero no se observa ningún representante de alguna organización sindical;<sup>231</sup>
- Por otro lado, en las normas de requisitos para el sistema de gestión IRAM-SECTUR 42200 –Hotelería-, 42210 –Cabañas-, 42220 –Bed & Breakfast-, 42300 –Servicios Turísticos en Áreas Naturales Protegidas-, 42400 –prestación de servicios a visitantes de museos- 42800 –Restaurantes-, 42910 –Empresas intermediadoras de servicios turísticos-, no aparecen tampoco representantes de organizaciones sindicales o de trabajadores y sí de cámaras, asociaciones empresariales y/o empresas.<sup>232</sup> No obstante, en algunas de ellas sí aparecen representantes de los profesionales graduados en turismo, específicamente de las asociaciones FOPROTUR (Foro de Profesionales en Turismo) y APETBA (Asociación de Profesionales en Turismo de Buenos Aires) y de algunos colegios provinciales.
- Pero, dentro de las norma de gestión para turismo activo, se encuentran las IRAM-SECTUR 42500 –servicios turísticos de senderismo y travesías- y la 42510 –Servicios Turístico de Montañismo-, en el organismo de estudio para la elaboración de estas (Grupo Senderismo y Montaña dentro del Sub-comité Turismo IRAM) participaron representantes de la Asociación Argentina de Guías Profesionales de Montaña y de la Asociación Angostureense de Guías de Turismo del

---

<sup>231</sup> IRAM 42100:2005, Anexo B Subcomité de calidad en turismo.

<sup>232</sup> IRAM-SECTUR 42220:2008, Anexo C, Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Hotelería; IRAM-SECTUR 42210:2008, Anexo F Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de Trabajo Cabañas; IRAM-SECTUR 42220:2008, Anexo F Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Casa de huéspedes (Bed & Breakfast); IRAM-SECTUR 42300:2008, Anexo D Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Áreas Naturales Protegidas; IRAM-SECTUR 42400:2009, Anexo C Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Museos; IRAM-SECTUR 42800:2008, Anexo F Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Restaurantes; IRAM-SECTUR 42910:2010, Anexo F Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Organizaciones de Viajes y Turismo.

Parque Nahuel Huapi, que representan a una parte de los guías que trabajan en las empresas del subsector.<sup>233</sup>

- Finalmente, en las normas de competencias laborales IRAM-SECTUR 42701 –Especialista en Rafting, 42702 –Especialista en Canotaje-, 42703 –Especialista en Cabalgatas-, 42704 –Especialista en Cicloturismo- y 42705 –Coordinador de Viaje Estudiantil- no participaron representantes de organizaciones sindicales o de trabajadores directamente vinculados a las actividades normadas. Aunque sí aparecen nuevamente representantes de la Asociación Foro de Profesionales en Turismo y, solo en el caso de la IRAM-SECTUR 42705, de otra organización de profesionales.<sup>234</sup>

Es realmente llamativo que para las normas para subsectores como el alojamiento y la gastronomía, donde existe un sindicato muy fuerte –UTHGRA-, este último no haya participado de los procesos de elaboración de las mismas. Ya sea por mala difusión, por falta de interés y/o por otras causas que serán motivo de una posterior investigación, la evidencia marca que las organizaciones sindicales y de trabajadores no participan de los organismos de estudio de las normas. Cuestión que no debe soslayarse, dado que para el trabajo con estos modelos en las empresas es necesaria la participación de todo el personal.

### Dificultades en la integración de los sistemas de gestión

Problemas adicionales aparecen al trabajar con un sistema de gestión integrado o, mejor dicho, al integrar distintas dimensiones a un mismo sistema de calidad. En turismo, es un tema a tener muy en cuenta por la propia

---

<sup>233</sup> IRAM-SECTUR 42500:2008, Anexo F Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Senderismo y Montaña; IRAM-SECTUR 42510:2008, Anexo F Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Senderismo y Montaña

<sup>234</sup> IRAM-SECTUR 42701:2009, Anexo D Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Rafting; IRAM-SECTUR 42702:2009, Anexo D Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Canotaje; IRAM-SECTUR 42703:2009, Anexo D Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Cabalgatas; IRAM-SECTUR 42704:2009, Anexo E Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Cicloturismo; IRAM-SECTUR 42705:2009, Anexo C Integrantes de los organismos de estudio, Grupo de trabajo Coordinador Estudiantil.

naturaleza de las normas sectoriales. Dichas normas para turismo IRAM e IRAM-SECTUR plantean requisitos para sistemas de gestión que integran diferentes dimensiones como la calidad, la seguridad, el ambiente, etc.

No obstante, en ocasiones, puede suceder que cada dimensión del sistema opere de manera separada, lo que conspira contra la eficacia global del modelo.

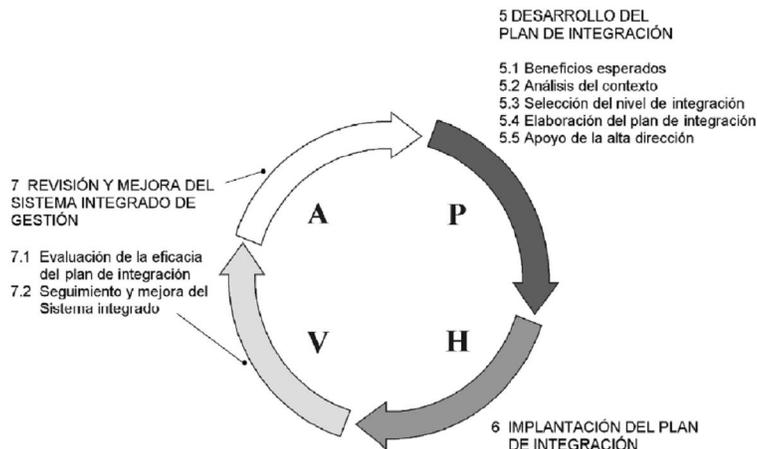
Estos problemas llevaron al organismo de normalización español, AENOR, a elaborar unas *“directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo, de aquellas organizaciones que han decidido integrar total o parcialmente dichos sistemas en busca de una mayor eficacia en su gestión y de aumentar su rentabilidad”*.<sup>235</sup> Estas directrices se incluyen dentro de la norma UNE 66177:2005. La norma tiene como objeto la integración de los sistemas de gestión mediante el enfoque por procesos, lo que se encuentra alineado con los planteos de las normas técnicas que se consideran en el presente trabajo, tanto la ISO 9001 como las IRAM e IRAM-SECTUR. La integración es entendida por esta norma AENOR como la *“acción y efecto de aunar, dos o más políticas, conceptos, corrientes, etc., divergentes entre sí, fusionándolos en una sola que las sintetice”*,<sup>236</sup> es decir que se busca aumentar el grado de eficacia y eficiencia del sistema a partir de la eliminación o la modificación de la documentación que pueda ser repetitiva o contradictoria, estar duplicada o no agregar valor.

Gráficamente, el proceso de integración se desarrolla en el tiempo de la manera planteada en la Figura V.

---

<sup>235</sup> UNE 66177:2005, 1.

<sup>236</sup> UNE 66177:2005, 3.5.



**Figura V.** Aplicación del ciclo de mejora continua al proceso de integración.

Fuente: UNE 66177.<sup>237</sup>

### Crisis en la credibilidad de las certificaciones según normas

Un problema que apareció con algo de relevancia es una crisis de credibilidad en muchas certificaciones, lo que en última instancia lleva también a cuestionar la credibilidad de las normas técnicas. Esto tiene origen en la mala utilización en la aplicación de las normas para obtener las certificaciones, como en la difusión comunicativa del certificado. En el IRAM, Gustavo Pontoriero<sup>238</sup> había advertido esto cuando afirmó que *“hay una tendencia en que la certificación ISO 9000 se va transformando en un commodity donde es más importante la certificación en sí misma que el valor que pueda agregar este producto a las organizaciones”*, agregando que *“para revertir esto es importante analizar cómo va evolucionando este producto a nivel mundial y comprender cómo tiene que jugar cada uno en su rol para que el producto siga siendo sustentado en la credibilidad y en el valor agregado”*.

La mala utilización de las normas se produce en su instancia de comunicación a los consumidores de la certificación en sí (específicamente del alcance de la

<sup>237</sup> UNE 66177:2005, 4.

<sup>238</sup> VIII Jornada de Actualización en certificación. Boletín IRAM, Año 12, Número 124, Octubre de 2006. Pág. 28.

misma), y puede ser intencional o no, pero con resultados similares.<sup>239</sup> En ambos casos la credibilidad de las certificaciones se ve dañada.

El alcance de la certificación en una empresa determinada debe proveer a los clientes/usuarios, a las instituciones, a los competidores, al mercado turístico y a la ciudadanía en general, de una primera orientación clara, precisa y concreta, sobre las actividades específicamente cubiertas por dicho sistema de gestión.

Cuando una empresa que aplica una norma de gestión determinada, en lugar de especificar cuál es el alcance real del sistema de gestión, comunica que es la propia empresa la que fue certificada, o son los productos de esta, lo que está haciendo es falseando una realidad.

Además, esto puede traducirse en una competencia desleal y en un engaño a los consumidores. La empresa que realiza este tipo de prácticas perjudica a todo un sistema que se basa precisamente sobre la confianza y la garantía de cumplimiento de requisitos.

Es por esto que los organismos de certificación son muy cuidadosos de este tipo de prácticas buscando estandarizar los alcances, aunque en algunos casos no tengan control de lo que comunican muchas organizaciones. El objeto de estandarizar la redacción de los alcances se orienta precisamente a establecer una mejor comunicación para evitar confusiones en los consumidores, promover una competencia leal y evitar conflictos. Y contribuir a modificar la dinámica en la demanda turística actual observada por profesionales en turismo como Biagi<sup>240</sup>, donde sucede que *“hoy la gran mayoría de clientes/turistas, valora los servicios de calidad pero todavía no las certificaciones”*. Así como lo percibido respecto a la oferta por funcionarios como Hernández<sup>241</sup>, afirmando que los empresarios turísticos *“no encuentran la relación entre certificación / mayores ventas”*.

---

<sup>239</sup> Alcance es definido por la ISO como el “término comúnmente empleado dentro del contexto de la certificación/registro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para describir la organización y los productos a los cuales se aplica el SGC”. Véase: ISO/TC176/SC2/N524R2, “Orientación acerca del apartado 1.2 Aplicación de la norma ISO 9001:2000”

<sup>240</sup> Entrevista especial a Paula Biagi.

<sup>241</sup> Entrevista especial a Guillermo Hernández.

### c. **Mentalidad del empresario: expectativas sobre las normas técnicas**

Tras el estudio de los beneficios derivados de la aplicación de las normas en las pymes turísticas, así como de las causas que dificultan, retrasan y/o impiden su aplicación efectiva, se tratará aquí la forma en que son percibidas por el mercado turístico. Es decir, la visión existente en los prestadores de la cadena de valor, fundamentalmente la percepción de los distintos subsectores respecto a los beneficios de las normas.

Se busca observar la percepción de las pymes del sector turístico respecto a la capacidad que poseen las normas técnicas para dar respuestas eficaces a las necesidades y expectativas del sector. La visión predominante en el análisis que se lleva a cabo aquí, es la de tomar como unidad la cadena de valor del destino turístico, porque la propia aplicación de normas debe ser contextualizada según el marco socio-geográfico al que se haga referencia.

Como primera consideración, debe decirse que las expectativas sobre las normas y su importancia son diferentes según el subsector al que se haga referencia, en línea con lo que se observaba al tratarse los beneficios de su aplicación.

Se planteará a modo de síntesis, la visión de tres subsectores: el de las agencias de viajes, el de las organizadoras de eventos y el del turismo activo. Para el subsector de las agencias de viajes, Gabriel Fojo,<sup>242</sup> Director Ejecutivo de AVIABUE (Asociación de Agencias de Viajes y Turismo de Buenos Aires), y quien además trabajó en organismos de estudios de normas, marca que la percepción es que la certificación de los sistemas de gestión según normas no garantiza un crecimiento en las oportunidades de ventas de productos, al menos en las agencias de viajes, lo cual impacta en la poca propensión del empresario a invertir en estos modelos. Sumado a la *“poca curiosidad del empresario de conocer los alcances de una norma sectorial específica de su*

---

<sup>242</sup> Entrevista especial a Gabriel Fojo para el presente trabajo de tesis.

*negocio*". Existen agencias que certificaron,<sup>243</sup> pero según Fojo se trata de casos donde *"eran exitosos antes de realizar la certificación"*.

Por otro lado, en el subsector de las organizadoras de eventos (importante en destinos de turismo de reuniones), las empresas nucleadas en AOCA respaldaron el proceso de normalización sectorial así como el trabajo con las normas en las empresas, se logre o no la certificación. En tal sentido, Fernando Gorbarán y Pablo Weil, Presidente y Secretario respectivo de AOCA, expresan que los beneficios que se evidencian del trabajo con normas técnicas *"no incluyen exclusivamente a las empresas que certificaron y a sus propios clientes sino también al destino mismo. Hoy en día, si tenemos en cuenta la situación y los avances de turismo en el mundo, la característica diferenciadora a potenciar por el empresariado turístico es la calidad. La empresa y el destino como tal tendrán un mejor posicionamiento y reconocidos en el plano nacional e internacional"*.<sup>244</sup>

Finalmente, el subsector del turismo activo, que incluye una heterogeneidad importante de prestadores, tuvo un rol importante para la normalización de las actividades del sector, canalizado fundamentalmente a través de la Aaetav (Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura) y Adopta (Asociación de Operadores de Turismo Activo). Carlos Pelli,<sup>245</sup> directivo de Aaetav, expresó previo a la existencia de las normas nacionales IRAM-SECTUR, la necesidad de normalizar en el sector. Partiendo de observar que *"el turismo aventura tiene mala prensa aquí y en todo el mundo"*, explicaba que en lo referente a la promoción internacional, la ausencia de normas quitaba competitividad. *"Brasil y Chile tienen normas. Imaginemos la situación de encontrarnos promocionando turismo aventura en Hamburgo o Londres, por ejemplo, en general se admiran mucho nuestros productos, pero no tenemos a nadie atrás que nos diga que estamos haciendo las cosas bien porque no estamos normatizados"*. Pelli asimismo consideró muy beneficiosa la certificación de una

<sup>243</sup> Se trata de uno de los subsectores turísticos, junto al hotelero, que más empresas con un sistema de gestión certificado posee al 2011. Véase: *Sistema Argentino de Calidad Turística*. Ministerio de Turismo de la Nación, editado por Mensajero Producciones, 2011.

<sup>244</sup> *Entrevista a Fernando Gorbarán y a Pablo Weil*. Boletín IRAM, Octubre 2009. Pág. 22.

<sup>245</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Carlos Pelli*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 154-155.

norma porque “*normatizar significa decir qué haces, cómo, porqué y cumplir con lo que se afirma (...). En definitiva ganas en tiempo, dinero, efectividad y eficiencia*”.

No obstante, cabe resaltar que el optimismo de muchas asociaciones y cámaras empresariales turísticas resulta excesivo muchas veces. Especialmente cuando comienza a manifestarse algún tipo de interés por parte de sus empresas asociadas por aplicar normas ISO e IRAM. Por ejemplo, durante 2010, desde la AHT Tucumán se hacía hincapié en que a partir de un entorno político-económico favorable se había potenciado la “*permanente superación que tienen los empresarios*” donde “*tres hoteles ya iniciaron gestiones para obtener certificaciones ISO de calidad*”.<sup>246</sup> Más allá que el comentario parece principalmente una apología de sus asociados, la afirmación presenta contrastes cuando se considera la opinión de Juan Albornoz,<sup>247</sup> consultor de gran prestigio en aplicación de normas residente en Tucumán, quien observa un panorama diferente. Albornoz afirma no tener “*conocimiento sobre alguna certificación en la región*” en pymes del sector turístico; y agrega además que la aparición de las normas IRAM-SECTUR no tuvo ningún impacto en la mejora de la competitividad en el sector en Tucumán.

Es destacable también que, en muchos casos, quienes administran pymes turísticas son profesionales graduados en carreras de turismo, quienes no tienen entre sus prioridades para el crecimiento del negocio la gestión de la calidad según normas. Tanto en pequeñas como en medianas empresas, principalmente en empresas de turismo receptivo, el profesional graduado tampoco implementa dichos sistemas de gestión ni conoce, en muchos casos, la utilidad de trabajar con las normas.

Por lo tanto, aparece también en el presente análisis el rol de la universidad en la formación del profesional en relación al negocio turístico, indagando sobre la presencia de la normalización técnica en los planes de estudio.<sup>248</sup>

<sup>246</sup> *Tucumán apuesta a la calidad*. [En línea]. En: Diario Clarín, Suplemento Viajes, 13 de junio de 2010. Dirección URL: [http://www.clarin.com/viajes/Tucuman-apuesta-calidad\\_0\\_279572058.html](http://www.clarin.com/viajes/Tucuman-apuesta-calidad_0_279572058.html) [Consulta: 19 de junio de 2010]

<sup>247</sup> Entrevista especial a Juan Albornoz.

<sup>248</sup> A julio de 2011, hay un trabajo que está elaborando Gabriela Julio sobre los programas de estudio de las carreras universitarias de turismo y la inclusión de la normalización técnica dentro de ellos.

La realidad es que este tema estuvo históricamente casi ausente en la formación de grado, aunque vale destacar que en los últimos años fue incluyéndose progresivamente. Quizá resultaría apropiado en un futuro comparar respecto al grado de aplicación de las normas en sus empresas, a los profesionales que no recibían formación en el tema respecto a los que sí la han recibido.

Adicionalmente, especialistas como Boullón<sup>249</sup> e investigadores como Castellucci,<sup>250</sup> expresan una visión crítica a los empresarios de algunos subsectores turísticos y su interés en la calidad. Así, el primero opina que el grado de conciencia en cuanto a la calidad varía según el tipo de empresas y los destinos turísticos en los que se encuentren: “*Hay que diferenciar entre quienes venden pasajes, de aquellos a los que les importa un pepino y su interés es despachar turistas hacia fuera* [refiriéndose a las agencias de turismo emisor]”. Castellucci, por su parte, concluyó que el empresariado turístico de una ciudad como Mar del Plata dice valorar la calidad como elemento de mejora para el negocio, aunque en la práctica no realizan ninguna acción en concreto en este sentido.

Hay sin embargo, algunos aspectos que son planteados por empresarios y que hay que tener en cuenta. Durante el dictado de talleres de sensibilización en gestión de la calidad en la Provincia de Buenos Aires, los empresarios de destinos no consolidados como el municipio de General La Madrid (principalmente los hoteleros, aunque también de otros subsectores), planteaban que existían otras prioridades para ellos más que desarrollar sistemas de gestión, dado que, por más que implementasen normas su competitividad se veía afectada por carencias en los servicios de transporte y en la promoción turística.<sup>251</sup>

Por lo tanto, si bien reconocían la importancia de aplicar estos modelos, creían que debían ir precedidos de acciones previas, gestionadas principalmente por

<sup>249</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Roberto Boullón*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 199.

<sup>250</sup> Entrevista especial a Daniela Castellucci.

<sup>251</sup> Opiniones empresarias vertidas durante Taller “*Sensibilización en gestión de la calidad turística*”, General La Madrid, Diciembre 2010. En el Taller estuvo representada la hotelería, la gastronomía, otros servicios de alojamiento y el turismo activo, además del estado municipal.

el estado municipal. Villar menciona que si se habla de calidad en turismo, no puede obviarse que *“el territorio y la comunidad local constituyen integradamente el producto turístico que el visitante consume, es decir, el producto no queda limitado a los establecimientos o negocios propiamente turísticos (de alojamiento, restauración o servicios) que utilice. (...) de poco sirve la calidad de la oferta de alojamiento si el servicio de transporte es muy deficiente o los residentes maltratan a los turistas”*.<sup>252</sup> Es así que en el contexto de competencia de los destinos, las administraciones y las instituciones locales directamente vinculadas al turismo, *“no pueden dejar de imputar sumas importantes para propaganda, promoción, publicidad y para la puesta en valor de sus recursos turísticos”*.<sup>253</sup>

Pero igualmente, más allá del rol del estado (el cual es tratado en el próximo capítulo), se planteó también la necesidad de agruparse en una cámara o consorcio específico que les sirviera a los fines planteados y que incluyese a todos los subsectores del lugar, a fines de realizar con mayor representatividad las necesidades del sector y que se ocupara de aspectos específicos, como por ejemplo, la promoción turística. Tema que ya fue tratado anteriormente y para lo cual se defiende el enfoque de la cadena de valor turística.

#### **d. Condiciones facilitadoras para implementar normas**

Tras la exposición de los problemas que operan impidiendo la adopción de las normas técnicas, surge inmediatamente como pregunta: ¿en qué condiciones las empresas turísticas deciden emprender procesos de cambio destinados a la aplicación de una norma?

Una respuesta posible sobre la decisión vinculada al cambio organizacional, se encuentra dada por Michael Porter, quién observó que en la mayoría de los casos, las compañías que deciden implementar un nuevo modelo de gestión (como podrían ser en este caso los propuestos por las normas ISO, IRAM e

<sup>252</sup> Villar, Alejandro. *Políticas públicas en turismo*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Págs. 68-69.

<sup>253</sup> Baretje, Rene. *Balanza comercial turística*. Primera Edición, Colección tesis, Librerías Turísticas, Buenos Aires, 1995. Págs. 80-81.

IRAM-SECTUR), seguramente decidan hacerlo cuando se vean “*estimuladas por la presión de la competencia, las exigencias de los clientes o las amenazas técnicas*”.<sup>254</sup> Y vale también destacar otra observación que hace Porter respecto a la innovación, la cual “*se deriva a veces de la presión, la necesidad o incluso la adversidad. El temor a perder frecuentemente demuestra ser más poderoso que la esperanza de ganar*”.<sup>255</sup> Por lo tanto, siguiendo esta línea de pensamiento, durante las situaciones más desfavorables para el negocio, las empresas decidirían aplicar normas. En el caso de los prestadores de los destinos turísticos, comenzarían a trabajar en caso de sentirse amenazados por otros negocios similares del mismo destino o temiendo la sustitución del destino por otro.

Pero más allá de lo sugerido por Porter, esto no explica los procesos de aplicación en el sector, al menos no totalmente. En algunos destinos turísticos (incluso consolidados como tales), una cantidad importante de empresarios pyme sienten que su negocio se encuentra permanentemente amenazado, en un entorno de impacto negativo sobre el negocio, no obstante lo cual consideran que no es necesario impulsar cambios en la gestión de la empresa, al menos no bajo la forma de la implementación de una norma.<sup>256</sup> En cambio, otros empresarios pyme decidieron aplicar una norma en situaciones de bonanza y crecimiento del negocio, como sucedió con Noctiluca, único balneario de mar certificado en la costa atlántica argentina, y cuyo caso es destacado como ejemplo por una significativa cantidad profesionales del mundo de la calidad y del turismo.<sup>257</sup>

---

<sup>254</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martín. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991. Pág. 87.

<sup>255</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martín. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991. Pág. 83.

<sup>256</sup> Opiniones empresarias vertidas durante Taller “*Sensibilización en gestión de la calidad turística*”, Tigre, Diciembre 2010. En este destino, los asistentes fueron mayoritariamente empresarios pyme de las islas del delta, quienes expresaban las dificultades que padecían en su negocio, por ejemplo, en cuanto a la carencia de infraestructura y servicios básicos.

<sup>257</sup> En las entrevistas realizadas especialmente para el presente trabajo, Noctiluca fue destacado por: Mariela Wagner, Soledad Pereira, Sebastián Piazza, Adriana Romero, Andrea Marín, Damián Faccini, Germán Treuer, Leandro Páez Saura, Pablo Wozniak y Tania Porcaro. Independientemente de haber sido destacado también por su propietario (y actual consultor en gestión de balnearios) Marcelo Santurión.



**Figura VI:** Re-certificación obtenida por el Balneario Noctiluca. Fuente: Gentileza de Marcelo Santurión.

Por otro lado y ya centrándose sobre el ámbito local, Daniel Beltrami realizó observaciones a ser consideradas sobre las situaciones que impulsan o desalientan la aplicación de normas. Beltrami<sup>258</sup> afirmó que la iniciativa individual es difícil si no existe una exigencia o un estímulo importante del mercado, atribuyéndolo también a cuestiones culturales propias de nuestro país. Ante la pregunta sobre si habría crecido la conciencia del empresariado respecto a la importancia de certificar, respondió que *“los argentinos nos movemos un poco porque nos empujan. (...) Una es esta exigencia latente en los mercados globalizados. Quién está certificado tiene una carta de presentación relevante (...) para presentarse como potencial prestador ante operadores turísticos extranjeros”*. No obstante, agrega que también hay otro segmento empresarial que busca la certificación *“solo para mejorar su propia prestación, independientemente de que no haya aún una exigencia para certificar”*. Feldman apoya lo mencionado por Beltrami respecto a la certificación como carta de presentación contando lo sucedido al intentar penetrar en el mercado chino con su agencia de viajes en el año 2004, afirmando que *“con un buen desarrollo de una página web de Argentina traducida al mandarín, sumado a carpetas institucionales en el idioma, entendíamos podíamos cubrir las necesidades de nuestros futuros clientes. Nada de eso generó mejor llegada que nuestra carta otorgada por IRAM, donde se indicaba que nos encontrábamos en proceso de implementación de la norma ISO 9001:2000 para su posterior certificación. Es ahí donde tomamos*

<sup>258</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Daniel Beltrami*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 49.

*conciencia del beneficio comercial que esta herramienta podía darnos*".<sup>259</sup> Pero salvando algunas situaciones particulares de subsectores como las agencias de viajes o incluso de los hoteles, en otros no se evidencia que existan exigencias del mercado para trabajar con normas.

Boto Álvarez opina que para incentivar a las empresas a implementar y certificar sistemas de gestión según normas debe necesariamente vincularse la calidad con el marketing como elemento principal: *"si somos incapaces de linkear calidad con marketing y de verlo como una oportunidad de negocios y ventas vamos a estar complicados, porque no va a haber alicientes para la implementación de los sistemas"*.<sup>260</sup>

A la calidad hay que entenderla conceptualmente ligada al término "reconocimiento"; al reconocimiento de los destinatarios (clientes, usuarios y turistas) y de los que participan del proceso de prestación de un servicio turístico. Como quienes participan como actores del sistema turístico son personas (en relación a bienes físicos y simbólicos), debe hacerse hincapié en que la valoración de la calidad está en la persona. Y es aquí donde hay que apuntar para facilitar los procesos de implementación. El reconocimiento debería incluir facilidades para la promoción de empresas certificadas y de destinos que impulsen la aplicación de normas a su cadena de valor, así como invitaciones a empresarios pyme para contar sus experiencias en congresos, eventos, encuentros técnicos, etc. Vale destacar respecto a esto lo sucedido con el Balneario Noctiluca de Villa Gesell, que sin pagar por ello, tuvo una difusión imprevista a partir de haber certificado la IRAM 42100, con notas en los principales medios gráficos de comunicación<sup>261</sup>, así como también en los medios de prensa específicos de turismo. Por otro lado, Marcelo Santurión, el propietario del balneario, actuó como disertante en congresos y eventos, además de haber sido invitado a contar su experiencia en varias universidades, entre ellas, en la UNLP.<sup>262</sup>

<sup>259</sup> *Entrevista a Marcos Elías Feldman*. En: Boletín IRAM, Año 10, Número 102, Diciembre 2004. Pág. 29.

<sup>260</sup> Scollo, Juan. *Entrevista a Leonardo Boto Álvarez*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 61.

<sup>261</sup> Por ejemplo en los diarios: La Nación, Clarín, Página 12, Crítica Digital, etc.

<sup>262</sup> Invitado a dar una charla a los alumnos de la carrera de turismo que se encontraban cursando el Seminario de Normalización y Gestión de la Calidad en Turismo.

En esta línea, debería desarrollarse una estrategia para toda la cadena de valor mediante la cual los empresarios sean partícipes de un proceso de “copia por envidia”. Esto consistiría en que la certificación de una norma sea valorada por el mercado turístico de manera tal que cualquier empresario pyme persiga entre sus objetivos contar con ella. Es decir, trabajar sobre el significado del trabajo con la norma, fundamentalmente como un elemento valorado por la sociedad en su conjunto. Para lograr este proceso, debe trabajarse tanto sobre la oferta turística, como sobre los turistas/consumidores. Este proceso de sensibilización específico en todas las partes del sistema turístico es abordado en el próximo capítulo.

Finalmente, el propio sector turístico puede fomentar la aplicación de normas de gestión en otros sectores económicos. En particular, esto consiste en que determinados subsectores incluidos en una cadena de valor pueden tener un rol clave en el impulso a otros hacia la aplicación de normas. Por ejemplo, que el subsector del alojamiento de un destino fomente la certificación de sus proveedores críticos de insumos.

#### **6.4. El sector público y el fomento de la aplicación de normas en la actividad turística**

*“La unidad básica de estudio para comprender la ventaja nacional es el sector. Las naciones no alcanzan el éxito en sectores aislados, no obstante, sino en agrupamientos de sectores conectados por medio de relaciones verticales y horizontales”.*

Michael Porter<sup>263</sup>

Tanto la realidad turística empresarial como las causas de la baja tasa de implementación de normas ya estudiadas no pueden abstraerse del entorno, pues esta separación únicamente existe en el análisis. De hecho y como se observará, es precisamente a partir de la interrelación permanente entre la cadena de valor turística, el consumidor y los organismos gubernamentales como se desarrollan las acciones que pueden promover o desalentar la aplicación de normas (y en última instancia, la competitividad). Por lo tanto, se dedicarán los próximos dos apartados al estudio de las políticas públicas y de las acciones que actualmente se desarrollan para la mejora de la competitividad de la cadena de valor turística, centradas precisamente en la aplicación de normas. En líneas generales, el estado en relación a la calidad turística *“puede realizar un diagnóstico, coordinar empresas del destino y sectores de actividad con otros tipos y niveles de administración pública y con entidades internacionales e intra regionales, así como actuar como catalizador y facilitador de procesos de calidad en destinos turísticos”*.<sup>264</sup> En relación a Argentina y al trabajo dentro de un Sistema Nacional que promueva la calidad, Ridolfi observaba unos años atrás que *“...un fenómeno, aún no totalmente resuelto en sistemas nacionales de mayor madurez, que se presenta con nitidez en el nuestro: la relativamente baja convergencia y falta de alineamiento en un plan nacional de calidad o de evaluación de la conformidad que permita concretar un salto cualitativo en el tema”*.<sup>265</sup>

<sup>263</sup> Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martín. Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1991. Págs. 112-113.

<sup>264</sup> Villar, Alejandro. *Políticas públicas en turismo*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Pág. 70.

<sup>265</sup> Ridolfi, Higinio. *Hacia una cultura de la calidad*. En: Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006. Pág. 7.

La situación es compleja dado que existen actualmente políticas activas para estimular la mejora de la calidad en turismo, aunque con resultados discutibles. En tal sentido, en el apartado (a) trabaja sobre las políticas públicas actuales, fundamentalmente a nivel nacional, vinculadas a la promoción de la aplicación y certificación de normas a través de sensibilizaciones y capacitaciones, desarrollo de modelos de gestión facilitadores y de los beneficios fiscales y publicitarios que obtienen aquellos prestadores que decidan certificarlas.

Por su parte, en el siguiente apartado (b), se toma como punto de partida lo tratado anteriormente para estudiar qué lineamientos generales y cuales medidas concretas podrían ser más interesantes para el impulso de la aplicación de normas, tomando en consideración la eficacia obtenida a partir de las políticas públicas actuales.

**a. Estímulos y beneficios del sector público para la implementación de normas técnicas**

El estado en sus distintos niveles ejecuta políticas públicas orientadas a la mejora de la competitividad turística, aunque las principales acciones provienen del estado nacional y en segundo término, de algunos estados provinciales. En lo referido a la aplicación de modelos de gestión y a la promoción de la normalización en las pymes del sector turístico, el rol de del primero adquiere mayor relevancia. Por lo tanto, se comenzará estudiando las acciones de este mismo.

Para observar el impulso del estado nacional respecto a la implementación y certificación de normas, cabe primeramente remarcar la importancia que tuvo la asociación estratégica llevada adelante entre la Secretaría de Turismo (Ministerio actualmente) y el IRAM para el desarrollo de las normas nacionales sectoriales, lo cual fue abordado en el capítulo 1. Es relevante observar las razones por las cuales el estado nacional decidió financiar el desarrollo de

dichas normas. Boto Álvarez,<sup>266</sup> Director Nacional de Calidad Turística en aquel entonces, afirmó en un reportaje en 2005 que se impulsó la elaboración de normas nacionales tomando en cuenta que “*en esta materia el mundo evoluciona constantemente*” y que “*no queremos que algún llegue la normalización [internacional] en turismo y tengamos a cada uno de nuestros subsectores sin ningún tipo de trayectoria y experiencia*”.

Pero además, cabe destacar el desarrollo de modelos de gestión más simples de implementar que las normas, llamados también modelos iniciales de autoevaluación, para contribuir a la promoción de la competitividad empresarial; y para servir como paso previo a la implementación de las normas. Estos modelos iniciales no son certificables (a diferencia de las normas), y son guías para sensibilizar y capacitar de modo rápido a las empresas turísticas en la gestión de la calidad. Estas herramientas son: el SIGO, las Buenas Prácticas y una serie de directrices específicas, y fueron consideradas en el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) del Ministerio de Turismo como parte del Nivel Inicial.

El SACT es definido por Casanova Ferro como “*una propuesta metodológica que puede ser adecuada y aplicada a las disímiles realidades y características de cada destino y sus correspondientes grupos sociales. Se trata de un grupo de herramientas que se adaptan a un determinado perfil del destinatario y sus componentes respecto de su nivel de inmersión en la cultura de la calidad*”.<sup>267</sup>

El SACT se compone de tres niveles, un nivel inicial, un nivel avanzado y un nivel de excelencia. Así como del nivel inicial forman parte los mencionados modelos, en el nivel avanzado encontramos las normas técnicas y en el de excelencia, al Premio Nacional a la Calidad.

---

<sup>266</sup> Scollo, Juan. *Entrevista a Leonardo Boto Álvarez*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 60.

<sup>267</sup> Casanova Ferro, Gonzalo. *Turismo de Calidad y Experiencia Normativa*. [En línea] Blog de Gonzalo Casanova Ferro, miércoles 17 de septiembre de 2008. Dirección URL: <http://gonzalocasanovaferro.blogspot.com/2008/09/turismo-de-calidad-y-experiencia.html>



**Figura VII.** SACT. Fuente: Directrices de Gestión Turística de Municipios.<sup>268</sup>

Las Directrices, las Buenas Prácticas y el SIGO constituyen herramientas que, tal como se observa en el SACT y como se indicó anteriormente, son recomendables para aplicar previo al trabajo con las normas, pues contribuyen a sensibilizar a los sectores empresarios en la calidad, y en teoría, facilitan la posterior implementación y certificación de sistemas de gestión según normas. Las directrices son lineamientos o recomendaciones que tienen la capacidad de adaptarse con gran flexibilidad a una diversidad importante de realidades, y son definidas como *“pautas voluntarias de acción. Abiertas y modificables, son un instrumento en evolución, desarrollo y perfeccionamiento continuo”*.<sup>269</sup> Las directrices que se elaboraron hasta el momento para el ámbito nacional son las siguientes: Directrices de Accesibilidad en Servicios Turísticos; Directrices de Gestión Turística para Bodegas; Directrices de Gestión Turística en Municipios; Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos; Directrices de Playas y Balnearios; Directrices de Calidad Turística para Termas.

Las Buenas Prácticas, por su parte, son producto de un acuerdo entre el estado argentino y el español, y se definen como *“una metodología que está basada en la gestión del espacio físico y de la prestación del servicio, evitando*

<sup>268</sup> *Directrices de Gestión Turística de Municipios*. Secretaría de Turismo de la Nación, 2009. Pág. 20.

<sup>269</sup> Secretaría de Turismo de la Nación; Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. *Playas y balnearios de calidad: Gestión turística y ambiental. Directrices y guía de autoevaluación*. Primera edición, 2005. Pág. 20.

*conceptos y enfoques excesivamente técnicos por cuanto está dirigido a empresas y prestadores de pequeña y mediana envergadura”.*<sup>270</sup>

Finalmente y tal como se adelantó en el Capítulo 1, el SIGO es un modelo que plantea un sistema de gestión inicial destinado a sensibilizar al sector empresarial a trabajar adoptando el enfoque por procesos y en base a una serie de documentos de referencia (procedimientos, instructivos, registros). El SACT también tiene tanto defensores como críticos. Entre los primeros, Oscar Merlo<sup>271</sup> destaca que este trae como beneficio un ordenamiento para los actores del sector. Pero los críticos, como Juan Albornoz,<sup>272</sup> opinan exactamente lo contrario, dado que considera que la proliferación de modelos “conduce a los destinatarios a encontrarse con un marco normativo variado pero sin saber qué camino tomar y además sin una continuidad de apoyo para indicar el camino de implementación”.

#### *Políticas y acciones del estado nacional*

Existen políticas públicas de tipo tributaria y de financiamiento para las empresas turísticas que decidan implementar normas técnicas de gestión, impulsadas y ejecutadas por diferentes dependencias a nivel estatal.

El estado nacional a través de distintos organismos desarrolla políticas de este tipo, las más importantes de las cuales provienen de los siguientes:

- Ministerio de Turismo;
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva;
- Secretaría de Pequeña y Mediana Empresa.

Los proyectos por los cuales se capacita y asiste técnicamente a pymes turísticas para implementar un modelo de gestión que se planifican y ejecutan

---

<sup>270</sup> Casanova Ferro, Gonzalo. *Turismo de Calidad y Experiencia Normativa*. [En línea] Blog de Gonzalo Casanova Ferro, miércoles 17 de septiembre de 2008. Dirección URL: <http://gonzalocasanovaferro.blogspot.com/2008/09/turismo-de-calidad-y-experiencia.html>

<sup>271</sup> Entrevista especial a Oscar Merlo.

<sup>272</sup> Entrevista especial a Juan Albornoz.

desde el estado nacional necesariamente se articulan con los estados provinciales y municipales.

El Ministerio de Turismo (Mintur) a través de la Dirección Nacional de Calidad Turística Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística lleva adelante una serie de acciones orientadas a elevar la calidad en la prestación de los servicios turísticos en los destinos, facilitando a través de proyectos la implementación de modelos y herramientas de gestión. En relación a los costos de la aplicación de las normas y de los demás modelos, Boto explicaba en 2005 las diferencias entre las distintas etapas incluidas dentro del Sistema Argentino de Calidad Turística. Entonces expresaba que *“en una primera etapa aspiramos a costos prácticamente nulos o reducidos para el empresariado local, ya sea accediendo a financiamiento nacional, trabajando con las provincias para reducir costos de implementación, o bien pidiendo la colaboración internacional de varios fondeos. Diferente es lo de las normas, ya que la certificación siempre tiene un costo”*.<sup>273</sup>

Las actividades desarrolladas por la Dirección Nacional de Calidad Turística que tuvieron mayor relevancia e impacto para la mejora de la competitividad de las pymes turísticas fueron aquellas donde se trabajó para implementar sistemas de gestión en un número significativo de empresas, en un destino determinado.

Para estos casos, el Mintur asume el costo de las capacitaciones y las asistencias técnicas, pagando a los consultores, para trabajar con empresas de los distintos subsectores turísticos elegidos en el destino. Bajo esta modalidad se trabajó con los programas SIGO y Buenas Prácticas, pasos previos para el trabajo con normas (según el esquema evolutivo del Sistema Argentino de Calidad Turística). En lo referido al trabajo con estas últimas, se realizaron implementaciones de normas IRAM-SECTUR donde el Mintur financió todo el proceso, excepto la certificación. Aquí la modalidad fue identificar un subsector en un destino en particular para aplicar allí la norma IRAM-SECTUR correspondiente. Por ejemplo, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se

---

<sup>273</sup> Scollo, Juan. *Entrevista a Leonardo Boto Álvarez*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 61.

decidió trabajar allí con los Bed & Breakfast e implementar la IRAM-SECTUR 42.220.

También, el Mintur dicta capacitaciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades y competencias de los actores que componen el sector turístico nacional, a través de la Dirección de Formación, para lo cual se desarrolló el Programa Federal de Capacitación, que asiste a organismos provinciales y municipales, cámaras de turismo y a prestadores privados a través de los organismos provinciales. En las temáticas de los cursos dictados, se incluye la gestión de la calidad según ISO 9001 en el marco del fortalecimiento de la cadena de valor turística.

Cabe mencionar también la promoción de las empresas que aplicaron modelos de gestión de la calidad, entre las que se encuentran las certificadas según normas. En tal sentido, en 2005 la entonces Secretaría de Turismo de la Nación elaboró un Catálogo de Experiencias Exitosas en Implementación en Sistemas de Gestión de la Calidad.<sup>274</sup> En el mismo, una serie de prestadores de los subsectores de las agencias de viajes, alojamiento, esparcimiento y gastronomía contaban sus experiencias de trabajo con sistemas de gestión de la calidad según modelos, entre ellos las normas.

Del mismo modo y en línea con dicha publicación, al año 2011 el Ministerio de Turismo en su página Web oficial posee un Directorio de Organizaciones Turísticas Distinguidas y Certificadas,<sup>275</sup> donde pueden realizarse búsquedas según:

- La región y/o provincia del país;
- La actividad turística (subsector);
- La norma o modelo de referencia.

---

<sup>274</sup> *Calidad en servicios turísticos. Los que apuestan a la calidad cuentan su historia. Catálogo de Experiencias Exitosas en Implementación en Sistemas de Gestión de la Calidad.* Secretaría de Turismo de la Nación, 2005.

<sup>275</sup> *Directorio de organizaciones turísticas distinguidas y certificadas.* [En línea]. Web oficial del Ministerio de Turismo de la Nación. Dirección URL: <http://do.turismo.gov.ar/flash/>. También hay un documento editado en 2011, titulado *Sistema Argentino de Calidad Turística*, que contiene a todas las empresas que aplicaron alguno de los siguientes modelos: SIGO, Buenas Prácticas, Directrices sectoriales y/o Normas. Véase: *Sistema Argentino de Calidad Turística*. Ministerio de Turismo de la Nación, editado por Mensajero Producciones, 2011.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (Mincyt), por su parte, adjudica a empresas del sector turístico aportes no reembolsables a través de la presentación de proyectos que sean de “Apoyo Tecnológico al sector turismo” (ASETUR).<sup>276</sup> Para el año 2010, se destinaron a estos efectos 24 millones de pesos, con el objetivo de “*dar impulso a destinos y productos turísticos que requieran innovación tecnológica para responder a la demanda existente, y mejorar la oferta de servicios, los cuales serán avalados por las autoridades de ciencia y tecnología de cada provincia junto con el área Turismo, en forma coherente con los lineamientos del MINTUR*”.

Se financian aquellos proyectos que impliquen una mejora de la oferta turística existente, entre los que se incluyen proyectos de implementación de normas técnicas. Los recursos financieros del MINCYT destinados a los proyectos son ejecutados bajo la modalidad de aportes no reembolsables, los cuales no pueden exceder el 70 por ciento del costo total del proyecto.

Durante el año 2010, se ejecutó el primer proyecto ASETUR en la Provincia de Salta, donde se trabajó con prestadores de turismo activo agrupados en ADOPTA (Asociación de Operadores de Turismo Activo) bajo la coordinación de Mariela Wagner.

Por último, la Secretaría de Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme) posee el Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad (PACC), por el cual aquellas pymes que inviertan en asesoramiento técnico para lograr mejoras en la competitividad, innovación de productos y procesos, ascenso en la escala tecnológica y certificaciones de gestión de la calidad según normas técnicas, pueden obtener un reintegro por parte de la Sepyme de hasta el 60 u 80 por ciento y hasta \$ 130.000.<sup>277</sup> Si bien no es un programa destinado específicamente al sector turístico, las pymes incluidas en las cadenas de valor locales pueden acceder a este programa a fines de conseguir financiamiento para la mejora de su competitividad a través del trabajo con normas nacionales e internacionales.

El reintegro es del 60 por ciento para el caso de trabajar con la norma ISO 9001, como con otros estándares específicos de gestión de la calidad; mientras

---

<sup>276</sup> Véase: *Bases y condiciones del llamado a la presentación de proyectos de la convocatoria Apoyo Tecnológico al Sector Turismo - ASETUR 2010.*

<sup>277</sup> Véase para mayor información: <http://www.sepyme.gob.ar/pacc/>

que es del 80 por ciento para el caso de trabajar con estándares que poseen aspectos significativos de gestión ambiental, como el caso de las normas sectoriales turísticas IRAM e IRAM SECTUR. Los trabajos con normas pueden incluir tanto las capacitaciones y la implementación como la certificación.

### *Políticas y acciones a nivel provincial y municipal*

A otro nivel, existen provincias que apoyan e impulsan procesos de trabajo con normas, fundamentalmente articulando con el Mintur de la Nación para bajar a territorio los programas de implementación de los modelos. Asimismo, también se organizan sensibilizaciones y capacitaciones en algunas de ellas, para acercar las normas a los prestadores. Por ejemplo, en la Provincia de Buenos Aires, existe en la Secretaría de Turismo, una Dirección de Calidad Turística que se ocupa de llevar adelante talleres y sensibilizaciones en gestión de la calidad y normas en los municipios.

Y en lo que respecta a los municipios turísticos, en general, no tienen aún iniciativas importantes en la elaboración y ejecución de políticas públicas destinadas a impulsar el trabajo con normas técnicas ni tampoco con otros modelos de gestión, excepto en lo relacionado a la coordinación de programas bajados desde el estado nacional o desde el provincial. Es así que ciudades turísticas como Mar del Plata o capitales provinciales como La Plata no tienen políticas ni objetivos para la mejora de la calidad turística de los distintos subsectores.<sup>278</sup> No obstante, cabe destacarse para considerar como un posible modelo para la gestión municipal el caso de San Martín de Los Andes y su Programa de Calidad Turística, el cual se encuentra además respaldado por una ordenanza municipal y es financiado con recursos propios del municipio. El programa incluye a todos los actores y organizaciones que se encuentren en contacto con turistas, a fines de mejorar la calidad de los mismos a partir de la infraestructura de soporte, la accesibilidad integral, los servicios directos y complementarios, y por otro busca elevar la calidad de la experiencia turística, sostenida en la relación del visitante con el personal de hoteles, restaurantes,

---

<sup>278</sup> Entrevistas especiales a Daniela Castellucci (caso Mar del Plata) y a Federico Denappole (caso La Plata).

guías, informantes turísticos así como toda persona que esté en contacto con los visitantes. La Provincia de Neuquén impulsa replicar el programa hacia otras localidades de la misma.<sup>279</sup> Si bien no se encuentra directamente vinculado a la aplicación de normas, la iniciativa contribuye a este fin si se toma en cuenta que promueve la sensibilización de los subsectores turísticos hacia el trabajo con sistemas de gestión mejorables en el tiempo.

También, resulta fundamental remarcar aquí lo relacionado con las implementaciones de ISO 9001 en las propias dependencias municipales. Lo cual sirve tanto para difundir la existencia y aplicabilidad de las normas, como los beneficios de trabajar con ellas.

#### *La evaluación de la eficacia de las políticas y acciones para aplicar normas*

La eficacia de las políticas públicas vinculadas a la promoción de la utilización de normas ISO e IRAM que se ejecutan actualmente es motivo de opiniones encontradas entre consultores, profesionales y empresarios. Hay una opinión que se percibe como mayoritaria en el sector turístico de quienes consideran que las acciones son las adecuadas para el momento histórico, fundamentalmente a nivel nacional. Los resultados de las entrevistas realizadas evidencian un porcentaje similar de opiniones favorables y críticas a las políticas públicas nacionales. Para el presente trabajo, hubo un total de 25 profesionales que respondieron sobre la eficacia de las políticas públicas a nivel nacional, siendo 12 los que opinaron favorablemente (el 48%) y 13 que tuvieron una consideración crítica (el 52%).<sup>280</sup>

En cambio, si bien no fueron muchos los que respondieron sobre las políticas públicas a nivel provincial y municipal, de un total de 12 que respondieron, son 7 quienes tienen una percepción negativa sobre las mismas y 2 que tienen críticas importantes según la jurisdicción considerada, es decir, el 75% de los

---

<sup>279</sup> *Nuevas distinciones para los establecimientos que participan del programa de calidad turística de San Martín de Los Andes.* [En línea]. Blog de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, San Martín de Los Andes, 4 de julio de 2011. Dirección URL: <http://blogturismo.sanmartindelosandes.gov.ar/?cat=14>

<sup>280</sup> El detalle de quienes opinaron en uno u otro sentido sobre las políticas públicas a nivel nacional se indica a continuación. Favorablemente: Regatky, Denappole, Fojo, Conti, Páez Saura y Wagner, Castellucci.; Favorablemente aunque con matices: López Ibañez, Celauro, Marín, Pereira y Porcaro; Negativamente: Piazza, Treuer, Romero, Torchiaro, Faccini, Calderón, Ruano, Woites, Wozniak, Biagi, Hernández, Santurión y Albornoz.

mismos.<sup>281</sup> Hecho que tiene mayor relevancia si consideramos que las 3 personas que destacan acciones u opinan favorablemente sobre la eficacia de las acciones desarrolladas a nivel provincial refieren solo a las ejecutadas por la Provincia de Buenos Aires, siendo los tres parte de la Secretaría de Turismo de la Provincia.

En las asociaciones y cámaras empresariales turísticas existe en general apoyo a las políticas públicas que actualmente se llevan adelante desde la Nación, principalmente desde las asociaciones nucleadas en la CAT (Cámara Argentina de Turismo). Gabriel Fojo, Director Ejecutivo de AVIABUE, afirma por ejemplo que las mismas “*son eficaces*” y que “*los organismos hacen mucho esfuerzo en divulgar, concientizar e impulsar la aplicación de las normas*”, remarcando que las actividades que se realizan “*deben durar en el tiempo*”. Complementándose con esto, en algunas provincias del interior la relación entre el gobierno y las cámaras turísticas es buena y se realizan actividades conjuntas para trabajar con normas, aunque con muy pocos resultados en la mayor parte de los casos.

Hay quienes, como Edgardo Regatky o Mariela Wagner, que tienen una opinión muy favorable de las políticas elaboradas a nivel nacional y una muy crítica de las desarrolladas en otros niveles. Regatky<sup>282</sup>, por ejemplo, opina que mientras que a nivel nacional las políticas públicas que actualmente se ejecutan son eficientes (aunque cuestiona parcialmente el grado de eficacia), no existen en las agendas de la mayor parte de los gobiernos provinciales y municipales. Y Wagner<sup>283</sup> a nivel provincial sólo destaca como casos eficaces las gestiones de Salta y Mendoza, afirmando que desconoce otros.

Tal como se mencionó, hay una significativa cantidad de profesionales que valoran positivamente a las políticas nacionales en materia de calidad turística. No obstante, otros, como José Luis López Ibañez,<sup>284</sup> opinan que queda margen de mejora en las mismas para potenciar su eficacia.

---

<sup>281</sup> El detalle de las opiniones favorables y desfavorables sobre las políticas públicas provinciales y municipales vinculadas al fomento de la utilización de normas se indica a continuación. Favorablemente: Carrega, Merlo y López; Con matices según la provincia y/o el municipio aunque predominantemente negativa: Biagi y Wagner; Negativamente: Regatky, Albornoz, Merlo, Ledesma, Passalacqua, Wozniak y Castellucci.

<sup>282</sup> Entrevista especial a Edgardo Regatky.

<sup>283</sup> Entrevista especial a Mariela Wagner.

<sup>284</sup> Entrevista especial a José Luis López Ibañez.

Hay posturas más críticas, que cuestionan la selección de los destinos en la asignación de beneficios para la aplicación de normas y otros modelos. Sebastián Piazza<sup>285</sup> no observa que las implementaciones lleguen a los principales destinos turísticos, “*sino que alcanzan destinos de menor presencia a nivel publicidad*”. Adriana Romero<sup>286</sup> menciona la falta de estadísticas disponibles para evaluar el grado de eficacia de las políticas públicas y ver el impacto efectivo que poseen. Otros, como Soledad Pereira, destacan algunas iniciativas públicas, particularmente el financiamiento de las implementaciones de normas IRAM-SECTUR a las empresas de distintos subsectores, pero cuestionan la calificación de los consultores que las llevan adelante.<sup>287</sup> Y finalmente, hay quienes ponen el foco críticamente en la política de crédito fiscal llevada adelante por la Sepyme, hecho que plantea Guillermo Hernández (Director de Ambiente y Responsable de Calidad del municipio de General Belgrano),<sup>288</sup> a la que considera ineficaz por ser “*poco conocido y los reembolsos son bastante lejanos en el tiempo*”.

Y más críticos aún resultan Germán Treuer y Alejandro Torchiario. Treuer<sup>289</sup> cuestiona la eficacia de las políticas actuales afirmando que “*falta el incentivo de los organismos públicos*” para aplicar normas, existiendo carencias en cuanto a la difusión de las mismas y de los beneficios que conlleva; y afirmando que incluso hay acciones contradictorias con los incentivos que dan los propios organismos públicos, como por ejemplo que “*en los Congresos de Calidad Turística expongan operadores que no tienen ningún compromiso con la calidad*”. Torchiario,<sup>290</sup> por su parte, afirma directamente que “*falta un plan de acción con proyección de futuro*”.

#### **b. ¿Qué acciones serían importantes para estimular la aplicación de normas de gestión?**

<sup>285</sup> Entrevista especial a Sebastián Piazza.

<sup>286</sup> Entrevista especial a Adriana Romero.

<sup>287</sup> “[Respecto a las implementaciones que lleva a cabo el Ministerio de Turismo] Hay dinero, y la intención suele ser buena, pero los técnicos a cargo de las tareas de implementación no siempre son competentes”.

En: Entrevista especial a Soledad Pereira.

<sup>288</sup> Entrevista especial a Guillermo Hernández.

<sup>289</sup> Entrevista especial a Germán Treuer.

<sup>290</sup> Entrevista especial a Alejandro Torchiario.

El estado tomado en sus tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) y a distintos niveles (nacional, provincial y municipal) puede influir positiva o negativamente respecto a la implementación y certificación de estándares internacionales y nacionales. Se analizan, en este apartado, los estímulos provenientes del sector público que podrían ser importantes para todo el sector turístico, acotando los mismos al poder ejecutivo y sus políticas públicas.

Siguiendo a Settembrino, el rol activo del estado es fundamental para el desarrollo de las pymes en general (y de las turísticas en particular), pues *“en ninguno de los países en los cuales el desarrollo industrial en general y de las PMEs [Pymes] en particular fue exitoso estuvo totalmente ausente la intervención estatal”*.<sup>291</sup> En Argentina, al coexistir tres niveles estatales diferentes que trabajan sobre un mismo territorio, es decir, sobre el mismo destino turístico, para el trabajo en la aplicación de normas de gestión es imprescindible una clara definición de los roles, de las responsabilidades y de las acciones que se llevarán a cabo en cada nivel. Una superposición en los roles conspira contra la eficacia global, impidiendo lograr los objetivos.

La superposición puede aparecer no solamente en las actividades que se realicen, sino en la comunicación, y en muchos casos, conspiran incluso contra la posibilidad de desarrollar otras acciones. En Tornquist (Provincia de Buenos Aires),<sup>292</sup> en diciembre de 2010, representantes de municipios de la región sudoeste de la Provincia plantearon la dificultad que produjo en los destinos turísticos de la región el trabajo del Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS) con su programa de “certificación de alojamientos turísticos sustentables”, a través del cual personal del organismo se contactó directamente con las empresas obviando a los organismos locales de turismo. Por lo tanto, los funcionarios municipales estaban en desconocimiento de las acciones ejecutadas. Y peor aún, afirmaban que los propios empresarios desconocían en profundidad el significado de la “certificación” alcanzada, la cual se obtenía luego de completar un formulario. El propio OPDS afirma que esto último es así: *“La Certificación se obtiene de manera sencilla, completando un formulario de preguntas específicas abiertas y cerradas, que sirven para*

---

<sup>291</sup> Settembrino, Hugo. *La transformación empresarial. Tendencias, cambios y estrategias para el desarrollo de la empresa*. Ediciones interoceánicas, Buenos Aires, 1990. Pág. 81.

<sup>292</sup> Opiniones empresarias vertidas durante Taller “Sensibilización en gestión de la calidad turística”, Tornquist, Diciembre 2010.

*evaluar en qué medida el establecimiento cumple con los estándares prefijados. Cada una de esas preguntas representa un elemento de sostenibilidad que la empresa debe cumplir*".<sup>293</sup> Hay que aclarar además la confusión general que genera el OPDS al presentarse como un Organismo de Certificación, dado que no cumple este tipo de actividades según lo previsto en el DR 1474/94. Lo cual es por demás preocupante.

Sumado a la superposición y mala comunicación, cabe remarcarse al menos un caso puntual de acciones contrarias a la aplicación de normas, por cuestiones ideológicas y/o falta de comprensión del significado de la herramienta. Tal es lo sucedido en Villa Gesell con la IRAM 42100.<sup>294</sup> Dicho municipio fue uno de los primeros en impulsar (incluso en el ordenamiento jurídico en los pliegos para los nuevos balnearios) la implementación de la mencionada norma para balnearios, y a partir de ello hubo algunas empresas que comenzaron a aplicarla, logrando una de ellas (Noctiluca) la primera certificación en la costa atlántica argentina. Pero al poco tiempo se producen cambios políticos y las nuevas autoridades identificaron a la herramienta como un producto de la anterior gestión y al balneario certificado como opositor. En base a ello, se comenzó una "campaña" en contra del mismo y se quitó de los pliegos la exigencia de la aplicación de la IRAM 42100. Como resultado, se generó temor en otros empresarios del municipio interesados en certificar la norma y finalmente desistieron en el intento.

Por consiguiente y como se observa, para tratar las acciones y los estímulos que podrían ser necesarios para promover la aplicación de normas, es necesario analizar el propio trabajo dentro del sector público turístico en lo referido al desarrollo de políticas públicas orientadas a impulsar la calidad y la competitividad de las pymes turísticas.

Partiendo de lo general, es un hecho reiterado escuchar, fundamentalmente en los ambientes académicos y profesionales vinculados a la materia, las carencias que existen en planificación turística, considerado como un hecho que genera un impacto negativo directo en la competitividad de un destino. Aparentemente entonces, el problema principal del estado para desarrollar

<sup>293</sup> *Certificación de alojamientos turísticos sustentables*. [En línea]. Página web del OPDS. Dirección URL: [http://www.opds.gba.gov.ar/Hoteles\\_Sustentables/sample.php](http://www.opds.gba.gov.ar/Hoteles_Sustentables/sample.php) [Consulta: 23 de enero de 2011]

<sup>294</sup> Testimonio de Marcelo Santurión, empleados y otras personas.

políticas públicas eficaces encontraría su origen en la falta de planificación. Por supuesto que se evidencian carencias en la materia, dado que en muchas dependencias turísticas (principalmente municipales) ni siquiera se formalizan los lineamientos políticos y/o los objetivos.

No obstante, podría suceder también que las carencias principales en las políticas públicas no se encuentren en una planificación insuficiente o inadecuada de las acciones, sino en la falta de ejecución de los planes. Boullón<sup>295</sup> observa precisamente este hecho, cuando marca que *“en realidad, hay infinidad de planes, el gran problema es que no se aplican”*. Y mucho de esto viene dado por la falta de continuidad de las políticas de estado ante cambios de gobierno: *“el gran problema de los planes que los encarga una determinada gestión política y lo hacen de la mitad de su mandato hacia delante, tomando en cuenta que en general duran cuatro años. Poco antes de terminar las gestiones el consultor entrega el plan y claro, los nuevos que asumen no le dan ni la hora”*. En otros casos, la falta de ejecución proviene de la ausencia de recursos físicos y humanos para poder llevarlos a cabo, o a planes no ajustados a las necesidades reales de los destinos turísticos.

Por lo tanto, sería realmente interesante que los propios organismos estatales de turismo apliquen normas técnicas para la medición y la mejora de la eficacia de sus propios procesos internos. Si no se definen indicadores para el seguimiento de los objetivos planteados para el control de la eficiencia, la calidad y el rendimiento, el municipio no podrá realizar un análisis preciso de su gestión. Existen municipios cuyos organismos locales ya lo han hecho, tal como se mencionó en el capítulo 1. Esto además de facilitar la definición y ejecución de las políticas, también sensibilizaría a los funcionarios y a los empleados acerca de la significación conceptual propia de la normalización técnica y la gestión de la calidad, evitando confusiones hacia el adentro de la administración pública y principalmente hacia el afuera, en la relación con las pymes turísticas.<sup>296</sup> Por ejemplo, una de las mayores confusiones de los

<sup>295</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Roberto Boullón*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 200.

<sup>296</sup> Uno de los desafíos que se plantean para las certificaciones de los municipios y sobre lo que habrá que realizar un seguimiento, es sobre la continuidad en el tiempo de las certificaciones. En algunos casos, existió efectivamente un mantenimiento de las políticas públicas en este sentido, como por ejemplo en el caso de San Martín, Provincia de Buenos Aires, aunque cabe mencionar que en este caso, no es un

funcionarios aparece al utilizar como sinónimos los conceptos de acreditación, certificación y distinción. También podría promover el intercambio de experiencias en la implementación entre estado y privados, lo cual también produciría un enriquecimiento mutuo y ampliaría las redes de cooperación. De hecho, hay ex funcionarios locales como Wozniak<sup>297</sup> que directamente proponen que la aplicación de normas técnicas debería ser “*una obligación para todas las áreas municipales y provinciales de turismo*”. Claro que las normas nacen como voluntarias y más que una obligación legal, debería ser una exigencia social.

Pero el mayor problema que aparece en la relación entre políticos y técnicos (más allá de su relación con los empresarios pyme) es la falta de un lenguaje común. Puede decirse que a veces “hablan en idiomas distintos”. Para los propios técnicos aparece un problema clave a la hora de plantear proyectos de aplicación de normas técnicas para el sector turístico, pues ante la falta de comprensión del lenguaje específico, estos se plantean entonces de qué forma “vender” un proceso de implementación.

Es por esto que resulta primordial a la hora de trabajar en políticas públicas de calidad turística sensibilizar conceptualmente, para manejar un lenguaje común entre técnicos y políticos, y entre estos y los empresarios, para facilitar la comunicación entre todos los actores del sistema. Como ejemplos de consensos conceptuales alcanzados entre el sector público, el privado y los grupos de interés que podrían tomarse para considerar a la calidad como una política de estado, Luis M. Castro menciona dos instituciones, al Organismo Argentino de Acreditación y a la Fundación Premio Nacional a la Calidad, pues ambas son producto de iniciativas público-privadas.<sup>298</sup>

En concreto, en cuanto a las políticas públicas que se desarrollen a nivel de los organismos locales, se considera que deben planificarse y ejecutarse mediante

---

municipio turístico. En los sistemas de gestión de los organismos locales de turismo, habrá que seguir y analizar qué sucederá con mayor frecuencia, para el caso que existan cambios políticos en las administraciones.

<sup>297</sup> Entrevista especial a Pablo Wozniak.

<sup>298</sup> Castro, Luis Mario. *La calidad como política de estado*. En: Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006. Págs. 22 y 23.

actividades sensibilización y capacitación dirigidas a los distintos subsectores turísticos. Ni más ni menos, que presentarle conceptos, herramientas y métodos de gestión de la calidad según normas, a fines que todos los prestadores que forman parte de la cadena de valor turística pueda recurrir a estos modelos de gestión para mejorar la competitividad. Es fundamental para esto que las acciones sean sistemáticas y no aisladas.

Un incentivo que resulta importante es la propia implementación de normas en el sector público turístico, dado que este tipo de trabajo deja de ser una sugerencia y un lineamiento para los privados, y pasa a ser un compromiso asumido por los funcionarios.

Asimismo, en línea con lo planteado por Rendón,<sup>299</sup> se propone realizar convenios con instituciones calificadas (como por ejemplo, las universidades) para el armado de cursos, talleres, seminarios, charlas de sensibilización y capacitación, entre otras, destinadas en primera instancia a personas que tengan contacto directo con el turista o visitante (policía municipal, taxistas, etc.) y luego a personas con algún tipo de interés particular en el turismo.

Complementándose con políticas públicas como las que actualmente se desarrollan a nivel nacional (y, en menor medida, en algunas provincias) vinculadas al apoyo a las empresas turísticas en:

- La implementación y certificación de sus sistemas de gestión según normas (créditos, programas de implementación, etc.).
- La promoción y discriminación positiva a las empresas certificadas individualmente y principalmente, de los destinos donde las cadenas de valor tengan una mayor aplicación.

Otros aspectos para incluir en las políticas públicas están orientados al propio proceso de aplicación de las normas en las pymes turísticas.

Al momento de realizar las capacitaciones y las implementaciones, hay que considerar también las particularidades locales. No es cuestión de implantar un modelo predeterminado en las empresas de un destino turístico A, del mismo

---

<sup>299</sup> Rendón Puertas, María Luisa. *El Desarrollo Turístico Municipal. El modelo de administración turística local*. Primera edición, Editado por el autor, Lima, Perú, 2006. Pág. 18.

modo que se hace un destino B; pues genera resistencias hacia el adentro de la organización. Y esto se observa de manera más clara durante el trabajo con los recursos humanos dentro de las organizaciones. Aquí, se recomienda informar a los técnicos que implementen sobre la realidad local y orientarlos para que en las empresas no impongan una forma de trabajar completamente nueva ni realicen un trasplante de documentación genérica para dar respuesta a requisitos de las normas. Vale mencionar que hasta el Comité técnico 176 de la ISO propuso como punto de partida recomendable para aplicar una norma, "*mirar lo que se está haciendo*".<sup>300</sup>

También, el municipio podría tener un rol más activo en el impulso de la aplicación de normas, a través de financiamiento local. Hay casos de este tipo como el desarrollado en Morón (Provincia de Buenos Aires), por el cual determinadas pymes han logrado avanzar hacia la certificación. El caso de Morón fue citado por José Francisco López, ex Presidente y Director General del IRAM, quién mencionó que "*en Morón tenemos un caso piloto que está ingresando en su tercer año. Se van a certificar quince empresas con financiamiento del municipio. Creo que, en el caso de las pymes, ése el camino por seguir*".<sup>301</sup> A modo de ejemplo particular para el caso turístico, se plantea la posibilidad de que los municipios otorguen a las pymes beneficios respecto al pago de tasas municipales en caso que estas apliquen normas.

La generación de una cultura propicia para la implementación de normas técnicas (es decir de una cultura de la calidad), es una tarea que no es ni debe ser producida únicamente por el sector empresarial turístico, ni por los organismos gubernamentales involucrados en la materia.

Una cultura de la calidad es una construcción social de la que toman parte los distintos actores involucrados directa e indirectamente en el mercado turístico. Como menciona Iglesias, "*el sistema de gestión de una sociedad determinará*

<sup>300</sup> ISO. *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendaciones del ISO/TC 176*. Segunda edición, Secretaría central de la ISO-IRAM, 2003. Pág. 21.

<sup>301</sup> Mathus Ruiz, Rafael. *Las empresas apuestan a la calidad*. [En línea]. Diario La Nación, 30 de octubre de 2005. Dirección URL: <http://www.lanacion.com.ar/751905-las-empresas-apuestan-a-la-calidad/b%3E> [Consulta: 19 de junio de 2010]

*el carácter de sus instituciones empresariales, gubernamentales y educativas. El destino no es más ni menos que sus instituciones”.*<sup>302</sup>

No habrá cadena de valor turística comprometida con la implementación de normas técnicas que mejoren la competitividad si no se trabaja tomando en cuenta a los siguientes actores y grupos:

- Empresas turísticas incluidas en la cadena de valor sectorial;
- Organismos gubernamentales competentes en materia turística y productiva;
- Sociedad civil;
- Consumidor.

Sintéticamente, para la mejora de la cadena de valor turística, debe participar la sociedad civil en general, y específicamente, siguiendo el concepto de María Luisa Rendón, deben involucrarse todos los agentes del Sistema Integral de Turismo Local.<sup>303</sup> Para continuar desarrollando esta línea del estudio, cabe citar también a Ridolfi,<sup>304</sup> quién propone un esquema en el cual la sociedad civil posee un conjunto de normas claras, las cuales son respetadas, siendo son los propios actores sociales los que las hacen respetar. En esa sociedad se encuentran clientes exigentes que demandan precisamente calidad, por lo cual en sus actos de consumo apoyan a aquellas empresas que les ofrecen productos y servicios confiables. Entonces, los empresarios producen cumpliendo con una serie de requisitos contenidos, por ejemplo, en una norma de gestión bajo la cual certifican su sistema de gestión y/o sus productos, lo que les permite ingresar sin restricciones a los mercados. Todas estas acciones producen una espiral virtuosa donde se genera cada vez más calidad, complementándose con el rol del estado regulando y controlando globalmente el sistema. Todo esto tiene como resultado la mejora de la calidad de vida de la población, pues dentro de una cultura de la calidad:

---

<sup>302</sup> Iglesias, Cristina. *Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes, 2009. Pág. 276.

<sup>303</sup> Rendón Puertas, María Luisa. *El Desarrollo Turístico Municipal. El modelo de administración turística local*. Primera edición, Editado por el autor, Lima, Perú, 2006. Pág. 11.

<sup>304</sup> Ridolfi, Higinio. *Hacia una cultura de la calidad*. En: Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006. Págs. 6 y 7.

- Los clientes disfrutan de mejores productos y servicios, ahorrando dinero y tiempo;
- Las empresas agregan mayor valor a sus productos y servicios, mejorando progresivamente su competitividad;
- El tejido social gana en seguridad porque el estado puede mejorar sus controles en entornos regulados.

Es importante recalcar aquí el papel que cumple la universidad y todo el sistema educativo-científico en su relación con la sociedad en general y con el sector empresarial en particular, respecto al trabajo y a la aplicación de normas técnicas. Las políticas públicas que se desarrollen para facilitar e impulsar esta vinculación podrían resultar valiosas para la mejora de la competitividad turística a través de la promoción de la aplicación de normas. Persiguiendo la difusión de la normalización técnica en ámbitos académicos, IRAM organizó con distintas universidades una serie de jornadas, donde se trataron diversos temas, entre ellos, la gestión de la calidad en distintos sectores económicos y la educación y capacitación en gestión de la calidad.<sup>305</sup> También el organismo nacional de normalización posee convenios con una importante cantidad de universidades, entre las que se encuentra la UNLP.<sup>306</sup>

Las modalidades de vinculación con las pymes turísticas podrían incluir por parte de la universidad:<sup>307</sup>

- estudios de factibilidad para la implementación sectorial de normas;
- apoyo técnico y prestación de servicios;
- programas de sensibilización y capacitación;
- prácticas profesionales de estudiantes en actividades de implementación y mejora de sistemas de gestión;
- organización conjunta de seminarios y conferencias sobre la temática de la normalización técnica;
- provisión de información técnica específica.

---

<sup>305</sup> Véase por ejemplo: XXXI Jornadas IRAM-Universidades. *Producir y gestionar con calidad: un desafío continuo*. En: Boletín IRAM, Año 15, Número 160, Diciembre 2009. Pág. 29.

<sup>306</sup> Véase: <http://www.iram.org.ar/seccion.php?ID=1&IDS=6> [Consulta: 20 de enero de 2010]

<sup>307</sup> Véase por ejemplo: Sutz, Judith. *Universidad y sectores productivos*. Centro editor de América Latina, Buenos Aires, 1994. Págs. 65-82.

Por su parte, las pymes turísticas podrían apoyar el desarrollo de cátedras y seminarios sobre la temática, planteando problemas y miradas producto del trabajo con las normas.

Las relaciones con el empresariado turístico generaría una interrelación beneficiosa para ambas partes: por un lado, el sector empresarial podría disponer de los últimos avances del conocimiento desarrollados académicamente para su aplicación directa, mientras que la universidad dispondría de los resultados en campo para evaluar la eficacia de dichos desarrollos, así como de inspiración para el trabajo de investigación provenientes de problemas sectoriales sustantivos y de interés para la innovación productiva.

La sensibilización del consumidor final es un hecho fundamental. Si quiénes tomen como criterio de selección de su proveedor el contar con una certificación de su sistema de gestión no son los usuarios, turistas y vecinos que consuman los productos de las empresas incluidas en la cadena de valor del turismo, no acabará produciéndose una aplicación masiva de las normas por parte de las empresas. Y el consumidor turístico (cliente final), como apunta Daniel Beltrami,<sup>308</sup> no está muy concientizado de los beneficios de la certificación. Incluso, en este punto, Luis Flores, Coordinador de proyectos Consumers International, va un poco más allá, al afirmar que *“el consumidor no tiene una idea muy clara de las normas, ni del rol que cumplen. No existe un reconocimiento público”*.<sup>309</sup>

La utilidad de la norma precisamente depende de la aplicabilidad de los empresarios y de la exigencia que los consumidores realicen también a las empresas. En este sentido se manifiesta Henryk Handszuh, afirmando que esta utilidad dependerá fundamentalmente *“de su visibilidad a nivel internacional, por medio de una comunicación adecuada, y la voluntad política de los grupos de interés para concederle la importancia requerida. De ahí, la imperante necesidad de crear unos foros de representación debida del consumidor con el*

---

<sup>308</sup> Marcigliano, Alejo. *Entrevista a Daniel Beltrami*. En: Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires, 2008. Pág. 49.

<sup>309</sup> *Entrevista a Luis Flores, Coordinador de proyectos Consumers International*. Revista Acceso (Boletín del IRAM), Año 1, Número 1. Diciembre 2010-Febrero 2001. Pág. 25.

*fin de que participen de este debate y ayuden a definir el ámbito de trabajo en materia de normas internacionales para turismo”.*<sup>310</sup>

Una acción que es interesante rescatar es la llevada a cabo por la Provincia de Buenos Aires en el marco del Programa Municipalidad (Ministerio de Jefatura de Gabinete), en la cual se desarrollaron durante 2009 y 2010 dos concursos de dibujo y fotografía para los estudiantes de quinto grado de las escuelas primarias y de quinto año de los secundarios. Dicho concurso plantea la sensibilización de los futuros ciudadanos y consumidores en la calidad a partir de representar gráfica o fotográficamente los 8 principios de la calidad propuesto por la ISO 9000. Las obras de los estudiantes fueron expuestas en el Museo Provincial de Bellas Artes Emilio Pettoruti.<sup>311</sup> Estos concursos no son estrictamente turísticos, aunque sirven como modelo para trabajar similares desde los organismos de turismo en la promoción de la gestión de la calidad y la normalización en los adolescentes, haciendo visible el papel que cumplen además las normas técnicas.

No obstante algunas iniciativas como la mencionada, es todavía un tema pendiente el desarrollo de políticas públicas destinadas a la promoción de la actividad turística y de la normalización en las escuelas primarias y secundarias.

También hay acciones que se realizan para concientizar sobre la importancia de la aplicación de normas de gestión por parte de IRAM, de organismos de certificación, la prensa, etc. El objetivo de estas es terminar con que las normas aún hoy continúen siendo para amplias franjas de la población, “*un mundo escondido*”, tomando las palabras utilizadas por un periodista del diario La Nación al tratar este tema.<sup>312</sup>

---

<sup>310</sup> Handszuh, Henryk. *¿La normalización internacional para la protección del consumidor?* En: Boletín IRAM, Febrero 2007. Pág. 12.

<sup>311</sup> Municipalidad escuelas tiene por objetivo “*contribuir a la difusión de la cultura de la calidad en los municipios que participan del Programa Municipalidad, mediante la sensibilización de jóvenes de escuelas primarias y secundarias de dichas comunidades*”, y en realidad, los estudiantes interpretan 12 principios de la Municipalidad desarrollados en base a los 8 principios de calidad que se encuentran en los fundamentos de la ISO 9000.

<sup>312</sup> Galli, Emiliano. *Las normativas técnicas, un mundo escondido*. [En línea]. Diario La Nación, 19 de noviembre de 2002. Dirección URL: <http://www.lanacion.com.ar/451061-las-normativas-tecnicas-un-mundo-escondido>. [Consulta: 19 de junio de 2010]

Pero aún más importante es la sensibilización de todos los subsectores turísticos incluidos en la cadena de valor, fundamentalmente por el tipo de relaciones que se establecen entre sí. En ocasiones, los operadores turísticos tienen como proveedores a empresas que se encuentran territorialmente lejos y que no pueden evaluar directamente, por lo que un criterio válido para asegurarse la confiabilidad del mismo es que cuenten con una certificación.

Y un tipo de sensibilización fundamental que debería encararse desde el sector público es aquella orientada a inculcar la importancia de la normalización en los distintos subsectores vinculados al turismo precisamente que forman parte de una cadena de valor incluida dentro de un destino determinado. Y que deben primar esfuerzos conjuntos de cooperación en pos de mejorar la competitividad de la región en la que se encuentran. Pues la competencia fundamental se da cadenas contra cadenas, es decir, destinos contra destinos.

Finalmente y a modo de conclusión, las políticas públicas y las acciones a realizarse deben tener una visión sistémica del sector turístico, pues es la mirada debe estar puesta en la retroalimentación constante del sistema para la generación de una cultura de la calidad local que promueva y facilite el trabajo con normas y mejora la competitividad del destino turístico.

## Conclusiones Generales

En principio, debe partirse de la consideración de que el turista tiene su experiencia turística entendiendo al destino como a un todo: su grado de satisfacción turístico proviene de la cadena de valor entendida sistémicamente.

La serie ISO 9000 y las normas técnicas sectoriales IRAM e IRAM-SECTUR demostraron ser herramientas eficaces para la mejora del sistema de gestión y de la competitividad empresarial de las pymes, cumpliendo con los fines para los que fueron concebidos dichos modelos. No obstante, existen una serie de factores que dificultan el crecimiento en el grado de utilización de las normas.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la aplicación de normas técnicas ISO e IRAM en las pymes sectoriales es necesario elaborar propuestas integradoras hacia todos los subsectores allí considerados (dependiendo del destino), e incluso, hacia otros cuya relación con la demanda es indirecta, ya que el turismo está relacionado de forma estructural con la mayoría de los sectores económicos.

La corresponsabilidad entre los distintos actores es la fuerza para el éxito, por lo tanto, no habrá aplicación masiva de normas técnicas de gestión en la cadena de valor turística si no se desarrolla una verdadera cultura de la calidad, donde se articulen esfuerzos entre los distintos grupos y actores vinculados a la materia. Hablar únicamente de las empresas turísticas y del sector público es una visión excluyente y que no ha dado, hasta el momento, resultado. La formación de redes productivas turísticas cumple un papel relevante para las pymes, tanto para la capacitación, implementación y certificación conjunta de normas (lo cual disminuye costos) como para el intercambio de experiencias.

El rol del estado en el desarrollo de la competitividad y de la aplicación de normas es evidente, a través de la ejecución de distintas políticas públicas de tipo tributaria, de financiamiento, de transferencia tecnológica, de fomento de la cooperación entre los distintos subsectores turísticos y actores incluidos en la cadena de valor, políticas destinadas a la orientación sobre el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las pymes según el destino turístico.

Salvo honrosas excepciones, la mayor parte de las empresas turísticas que aplicaron alguna norma de gestión lo han hecho gracias al apoyo económico (total o parcial) del estado. Esto tiene ventajas como la de facilitar enormemente al empresario a trabajar con normas, aunque también produce grandes problemas a mediano y largo plazo. El primero es que gran parte de los empresarios pyme no valoran la herramienta que se les presenta, evidenciándose en la gran cantidad de deserciones que existen en estos programas. El segundo, que no fomenta una cultura de inversión en innovación y desarrollo en la gestión dentro de las empresas turísticas, por lo que no contribuye a la aplicación de normas por propia iniciativa empresarial. El tercero y todavía peor, es que quienes son alcanzados por estos programas son una minoría de las empresas dentro de cada subsector, y una minoría de subsectores dentro de cada destino.

Y las otras acciones que se llevan adelante desde distintas dependencias nacionales y provinciales tampoco se evidencian eficaces, en mayor o menor grado. Algunas incluso (como la del OPDS de la Provincia de Buenos Aires) ni siquiera son coherentes con lo establecido legalmente para regular el sistema nacional de normas, calidad y certificación.

Por último, no se evidencia la participación activa de determinadas partes fundamentales (más allá de las empresas turísticas y del estado) dentro un plan común para la promoción de una cultura de la calidad en la cadena de valor turística, tales como: las universidades, los colegios profesionales, las empresas consultoras, los organismos de certificación y, por supuesto, el IRAM y la OAA. La participación de dichos actores es fundamental, cada uno en el papel que legal y legítimamente deben cumplir en el marco de un sistema global. En otras palabras, la implantación de la calidad como estrategia competitiva, existen carencias para la integración y/o vinculación de subsectores del sector turístico con organismos y actores vinculados a la normalización y a la gestión de la calidad, y el fomento del trabajo entre las partes. Esto repercute también en la poca difusión que poseen las normas técnicas como elemento de mejora de la competitividad de la oferta turística.

## Recomendaciones

En base a estas conclusiones generales, se recomienda hacer hincapié en observar al territorio concreto donde se encuentran las cadenas de valor turísticas, es decir, los destinos, trabajando con las empresas fundamentalmente desde el nivel municipal, hecho que ha sido prácticamente obviado hasta el momento. Para ello, cada uno de los municipios turísticos debería llevar adelante políticas y programas inclusivos de gestión de la calidad y normalización orientada a los distintos subsectores identificados dentro de la cadena de valor del destino. Debe considerarse a la calidad como una construcción social y a las normas como el elemento de soporte producto de la interacción de los distintos actores encargados de impulsar el desarrollo local. En concreto, el organismo de turismo municipal podría armar un modelo integral que promueva acciones para los distintos actores que influirán en la existencia de una cultura de la calidad:

- Empresas y subsectores turísticos: a través de la organización de talleres de sensibilización y capacitación en gestión de la calidad y normas, que no sean únicamente teóricos, sino que principalmente “muestren” herramientas de aplicación práctica a los negocios;
- Escuelas primarias y secundarias: desarrollando acciones de sensibilización con docentes y alumnos, utilizando diversas técnicas, que formen a los futuros ciudadanos, consumidores, trabajadores y empresarios;
- Universidades: impulsando que la universidad local participe activamente de los procesos de trabajo con normas, tanto en el armado conjunto de propuestas de capacitación y formación; como en el planteo de problemas de gestión que se observen en el sector turístico para la investigación de soluciones.

El trabajo en la planificación y ejecución de políticas y programas en pos de estos objetivos por parte del ejecutivo, debería tener su acompañamiento en los concejos deliberantes locales, a través del establecimiento de un orden legal que ordene el sistema de calidad municipal y favorezca la aplicación de

normas. En tal sentido, se propone el siguiente modelo de trabajo expresado en la tabla IV:

<b>Ejecutivo municipal (Organismo local de turismo)</b>	<b>Respaldo legal (Concejo Deliberante)</b>
Planificación, ejecución, seguimiento y mejora de las políticas y acciones tendientes a la aplicación de normas y a la mejora de la competitividad.	Elaboración y aprobación de ordenanza (tomando en cuenta DR 1474/94) que proporcione beneficios a quienes trabajen y participen activamente de las acciones.

**Tabla IV:** Modelo de gestión propuesto para el trabajo desde lo local. Fuente: elaboración propia.

Esto no quiere decir que solo el foco deba ponerse en la gestión municipal, muy por el contrario, las políticas deben estar coordinadas a distintos niveles según las facultades y funciones que fueron asignadas a cada uno de los niveles nacional, provincial y municipal. Pero hasta el momento, el foco puesto principalmente en el nivel nacional y provincial no ha demostrado la eficacia esperada, por lo que se propone invertir la fórmula: en lugar de que las políticas y acciones “bajen” de lo nacional a lo provincial y luego al territorio (municipio), se propone que se articulen desde lo local a lo provincial, y desde allí a lo nacional. Esto además prioriza el trabajo con las cámaras y asociaciones locales, que es el núcleo donde se encuentran los prestadores de los destinos; o bien, en los destinos donde aún no existen estas instituciones, contribuirá a fomentar el asociativismo entre los subsectores turísticos.

Como condición fundamental para todo proyecto que se encare debe considerarse la continuidad en el tiempo de las políticas y acciones. También sería importante que los propios organismos públicos de turismo implementen y certifiquen sus sistemas de gestión según una norma, pues le da mayor credibilidad a sus acciones y fortalece su posición frente a los privados.

Por otro lado, el IRAM como organismo de normalización nacional también debería profundizar políticas en función del federalismo y del municipalismo, especialmente para sectores como el turístico, a fines de acercar a través de

los organismos de estudio de las normas, a los profesionales de la gestión, a los políticos, a los empresarios y a otros actores a fines que se logre un intercambio fructífero y un lenguaje común. Uno de los grandes valores del trabajo en la elaboración de las normas técnicas que no debe pasarse por alto es que surgen por consenso; por lo tanto, planificar reuniones de los organismos de estudio en distintos municipios (como se está haciendo por primera vez para el sector turístico con la revisión de la IRAM 42100) contribuye a generar una cultura del consenso, del intercambio y de la calidad, tendiendo lazos entre todos los grupos de interés.

Asimismo, al hablarse de calidad y competitividad, debería realizarse una difusión significativa de las normas como modelos de gestión, de su campo de aplicación y su aplicabilidad, a todos los actores vinculados al turismo. Las sensibilizaciones e implementaciones que se encaren deben ser inclusivas hacia el adentro de la cadena de valor turística. En este sentido, no debería pasarse por alto el importante papel que cumplirían la vinculación estratégica entre el sistema educativo-científico con el sector empresarial para generar los programas necesarios destinados a la sensibilización, capacitación e implementación de normas técnicas.

No debe obviarse tampoco que para que pueda desarrollarse todo este proceso de diálogo y de trabajo en pos de articular un lenguaje común entre todos estos actores. En una buena parte de los casos, los problemas provienen de la utilización de un lenguaje distinto entre políticos, técnicos y empresarios.

A modo de cierre, puede afirmarse que es imprescindible para los destinos turísticos, tanto consolidados como emergentes, que su cadena de valor *mejore de forma continua* con mayor rapidez y en mayor grado que la de los destinos competidores. La aplicación de normas ayuda a afrontar estos retos ofreciendo un elevado nivel de garantía al cliente, turista y usuario.

## Bibliografía Consultada

### Libros

Albrecht, Karl. (1996). *Todo el poder al cliente*. Traducción de Jorge Piatigorsky. Primera edición (reimp.), Paidós, Barcelona.

Alonso Almeida, Mar; Barcos Redín, Lucía; Martín Castilla, Juan Ignacio. (2006). *Gestión de la calidad en los procesos turísticos*. Editorial Síntesis, España.

Axelrod, Robert. (2003). *La complejidad de la cooperación*. Traducción de Ariel Dilon, Primera edición, Fondo de Cultura Económica de Argentina, Buenos Aires.

Baretje, Rene. (1995). *Balanza comercial turística*. Primera Edición, Colección tesis, Librerías Turísticas, Buenos Aires.

Boullón, Roberto C. (1992). *Las actividades turísticas y recreacionales*. Tercera edición (reimp.), Editorial Trillas, México DF.

Boullón, Roberto C. (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas, Buenos Aires.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC. (1996). *Sistemas ISO 9000 de gestión de la calidad: directrices para las empresas de países en desarrollo*. Versión en español. Segunda edición, Ginebra.

Cochran, Thomas C. *Estados Unidos en el siglo XX. El sistema socioeconómico*. (1968). Versión castellana de Aníbal C. Leal. Editorial Paidós, Buenos Aires.

Covarrubias M., Isaías. (2002). *Enfoque Sistémico e Individualismo Metodológico: una aproximación*. [En línea]. En: Contribuciones a la Economía,



Herrscher, Enrique G. (2006). *Pensamiento sistémico*. Primera edición (tercera reimp.), Ediciones Granica, Buenos Aires.

Ishikawa, Kaoru. (1992). *¿Qué es el control total de la calidad?* Traducción de Margarita Cárdenas. Primera Edición (quinta reimp.), Editorial Norma, Colombia.

ISO. (2003). *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendaciones del ISO/TC 176*. Segunda edición, Secretaría central de la ISO-IRAM.

Kantis, Hugo (ed.). (1998). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Khatchikian, Miguel. (2000). *Historia del turismo*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James; y otros. *Marketing para turismo*. (2004). Traducción de Cristina Belló, Elena Blázquez y Raquel Nieto. Tercera edición, Pearson educación, Madrid.

Levy, Alberto. (1993). *Marketing. Fascinación y rigor*. Primera Edición, Tesis-Grupo editorial Norma, Buenos Aires.

Marcigliano, Alejo; Scollo, Juan. (2008). *Reportajes. La Agencia de Viajes 2007*. Ladevi Ediciones, Buenos Aires.

Mariño Navarrete, Hernando. (1991). *Gerencia de la calidad total*. Quinta Edición, Tercer Mundo Editores, Bogotá.

Martínez, Oscar A. (comp.). (1994). *Pensando la reconversión. Una visión crítica de la flexibilización y de la calidad total*. [En línea]. CIPES, Buenos Aires. Dirección URL: <http://www.tel.org.ar/libros/pensreconv.html>

Muñoz de Escalona, Francisco. (2002). *Crítica de la economía turística: Enfoque de oferta versus enfoque de demanda*. [En línea]. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Editado por eumed-net. Dirección URL: <http://www.eumed.net/tesis/fme/index.htm>

Muñoz de Escalona, Francisco. (2004). *Autopsia del turismo: el vencimiento de la distancia*. [En línea]. Editado por eumed-net. Dirección URL: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/fme/fme.htm>

Ortega, Enrique (coord.). (2003). *Investigación y estrategias turísticas*. Thompson editores Spain, Madrid, España.

Palom Izquierdo, Francisco Javier. (1991). *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Marcombo Coixareu Editores, Barcelona.

Pantano, Eduardo. *Turismo*. (2007). *Un enfoque económico y otras cuestiones*. Ladevi ediciones, Buenos Aires.

Porter, Michael. (1991a). *La ventaja competitiva de las naciones*. Traducción de Rafael Aparicio Martin. Javier Vergara editor, Buenos Aires.

Porter, Michael. (1991b). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Traducción de Ma. Ascensión de la Campa Pérez-Sevilla. Editorial Rei Argentina, Buenos Aires.

Porto, Natalia. (2005). *Economía del turismo. Un enfoque desde la teoría del comercio internacional*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de la Plata.

Ramírez Blanco, Manuel. (1983). *Teoría general del turismo*. Editorial Diana, Tercera Edición, México DF.

Rendón Puertas, María Luisa. (2006). *El Desarrollo Turístico Municipal*. II Tomos, Primera edición, Editado por el autor, Lima, Perú.

Sancho, Amparo (dir.). (1998). *Introducción al turismo*. [En línea]. Organización Mundial del Turismo (OMT). Dirección URL: <http://pub.world-tourism.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1128/9284402697.pdf>

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Argentina. (1999). *Charlando con las Pymes sobre Calidad y Tecnología*. Presidencia de la Nación, Buenos Aires.

Senlle, Andrés. (1996). *Calidad en los servicios y en la administración pública*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Schlüter, Regina G. (2003). *El turismo en Argentina. Del balneario al campo*. Segunda edición, Centro de investigaciones y estudios turísticos, Buenos Aires.

Settembrino, Hugo. (1990). *La transformación empresarial. Tendencias, cambios y estrategias para el desarrollo de la empresa*. Ediciones interoceánicas, Buenos Aires.

Sutz, Judith. (1994). *Universidad y sectores productivos*. Centro editor de América Latina, Buenos Aires.

Valls, Josep Francesc. (2003). *Las claves del mercado turístico. Como competir en el nuevo entorno*. Ediciones Deusto, Bilbao, España.

### Artículos

Casanova Ferro, Gonzalo. (2008). *Turismo de Calidad y Experiencia Normativa*. [En línea] Blog de Gonzalo Casanova Ferro, miércoles 17 de septiembre de 2008. Dirección URL: <http://gonzalocasanovaferro.blogspot.com/2008/09/turismo-de-calidad-y-experiencia.html>

Castro, Luis Mario. *La calidad como política de estado*. En: Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006.

Etchegaray Insussarry, Mabel; Invernizzi, Graciela. (1992). *Calidad total en la Industria Hotelera*. En: Congreso Internacional de Calidad 1992 organizado por IACC – Instituto Argentino para la Calidad. *Calidad. El camino hacia el siglo XXI*. Libro de trabajos, Buenos Aires.

García Cuadrado, Amparo. (1995). *Notas sobre la teoría general de los sistemas*. [En línea]. Revista General de Información y Documentación, Vol. 5, nº1, Servicio Publicaciones UCM, Madrid. Dirección URL: <http://revistas.ucm.es/byd/11321873/articulos/RGID9595120197A.PDF>

Iglesias, Cristina. (2009). *Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes.

Julien, Pierre André. (1998). *Las pequeñas empresas como objeto de investigación: algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica*. En: Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Kantis, Hugo. (1998). *Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las pymes: elementos conceptuales y evidencias del caso argentino*. En: Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento.

López, José Francisco. (2006). *La Normalización y la Acreditación de la calidad argentina para el mundo*. Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006.

Martínez, Oscar A.; Ximénez Sáez, Daniel. (1996). *Los trabajadores y las normas ISO 9000*. [En línea]. CIPES, Buenos Aires (versión corregida, 1998). Dirección URL: <http://www.tel.org.ar/libros/iso9000.html>

Martínez, Oscar A.; Ximénez Sáez, Daniel. (1997a). *Los trabajadores y la calidad total. La experiencia en la industria metalúrgica de Quilmes*. [En línea]. TEL, Quilmes. Dirección URL: <http://www.tel.org.ar/lectura/trabjctq.html>

Martínez, Oscar A.; Ximénez Sáez, Daniel. (1997b). *Los trabajadores frente a la calidad total*. [En línea]. TEL, Quilmes. Dirección URL: <http://www.tel.org.ar/lectura/trabjct.html>

Paz, Sergio. (2009). *El desarrollo económico de los destinos turísticos. Redes empresariales, agrupamientos y la dinámica de los eslabonamientos productivos del turismo*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes.

Peirano, Miguel. (2006). *La institucionalización de la calidad en Argentina*. En: Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006.

Ridolfi, Higinio. (2006). *Hacia una cultura de la calidad*. En: Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006.

Szarka, Joseph. (1998). *Las redes y la pequeña empresa*. En: Kantis, Hugo (ed.). *Desarrollo y gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario*. Primera Edición, Colección Libros de la Universidad, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Villar, Alejandro. (2009). *Políticas públicas en turismo*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes.

Wallingre, Noemí. (2008). *Crecimiento y factores de cambio del turismo y la hotelería*. En: Fasiolo Urli, Carlos (coord.). *Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros. Cuestiones del turismo y la hotelería*. [En línea]. Editorial Osmar Buyatti, Buenos Aires. Dirección URL: <http://www.conocitur.com/archivos/turismo-y-desarrollo/crecimiento-y-factores-de-cambio-del-turismo-y-la-hoteleria-080716150838.pdf>

Wallingre, Noemí. (2009). *La definición de productos en los destinos turísticos*. En: Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes.

### Otros Trabajos

Beltrami, Daniel. (2006). *Presentación: Calidad, nuestro futuro común*. [En línea]. Ponencia en power point, III Congreso de Calidad, Tucumán. Dirección URL: <http://dnc.turismo.gov.ar/wp-content/uploads/2006/09/Sello,Certificacion,%20y%20Distintivos%20de%20Sistemas%20de%20Gestion%20de%20Calidad-%20Iram.pdf>

Castellucci, Daniela. (2011). *Sistemas de calidad en turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata*. Tesis de Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Chena, Pablo Ignacio. (2005). *Metodología para detectar y evaluar clusters turísticos. Una aplicación al ámbito de la Provincia de Buenos Aires*. Trabajo científico libre para la obtención del grado de Magíster en Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

### Leyes y reglamentos

Ley 25.997 – Ley Nacional de Turismo.

DR 1474/94 – Decreto Reglamentario del PEN que establece el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

### Directrices y otros documentos

*Certificación de alojamientos turísticos sustentables.* [En línea]. Página web del OPDS. Dirección URL:  
[http://www.opds.gba.gov.ar/Hoteles\\_Sustentables/sample.php](http://www.opds.gba.gov.ar/Hoteles_Sustentables/sample.php) [Consulta: 23 de enero de 2011]

*Directrices de Gestión Turística de Municipios.* Secretaría de Turismo de la Nación, 2009.

*ISO 9000 para la pequeña empresa. Recomendaciones del ISO/TC 176.* Traducción realizada con autorización especial de ISO y en coordinación por AENOR, IRAM y UNIT. Editado, publicado e impreso en Argentina por IRAM, Buenos Aires, 1997.

*Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad.* Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R, Mayo 2001.

Secretaría de Turismo de la Nación; Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. *Playas y balnearios de calidad: Gestión turística y ambiental. Directrices y guía de autoevaluación.* Primera edición, 2005.

*Sistema Argentino de Calidad Turística.* Ministerio de Turismo de la Nación, editado por Mensajero Producciones, 2011.

*Resultados del turismo internacional en 2009 y perspectivas para 2010.* [En línea]. Rueda de Prensa OMT Sede, Madrid, España. 18 de enero de 2010. Dirección URL: [http://www.unwto.org/pdf/Barometro\\_1\\_2010.pdf](http://www.unwto.org/pdf/Barometro_1_2010.pdf)

### Normas técnicas

IRAM 30400:2004

IRAM 42100:2005

IRAM-SECTUR 42200 - Hotelería

IRAM-SECTUR 42210 - Cabañas

IRAM-SECTUR 42220 - Bed & Breakfast

IRAM-SECTUR 42230 - Hostel

IRAM-SECTUR 42240 - Campamento ("camping")

IRAM-SECTUR 42250 - Alojamiento Rural

IRAM-SECTUR 42300 - Áreas Naturales Protegidas

IRAM-SECTUR 42400 - Museo

IRAM-SECTUR 42500 - Senderismo y Travesías

IRAM-SECTUR 42510 - Montaña y Alta Montaña

IRAM-SECTUR 42520 - Cabalgata

IRAM-SECTUR 42530 - Cicloturismo

IRAM-SECTUR 42540 - Rafting

IRAM-SECTUR 42550 - Canotaje

IRAM-SECTUR 42560 - Navegación turística en embarcaciones

IRAM-SECTUR 42570 - Servicios turísticos en vehículo todo terreno

IRAM-SECTUR 42800 - Restaurantes

IRAM-SECTUR 42900 - Organización de Eventos

IRAM-SECTUR 42910 - Empresas intermediadoras de servicios turísticos

ISO 9000:2005

ISO 9001:2008

ISO 9004

UNE 66177:2005

## Revistas

Dossier Revista Mercado 2007

Revista OAA, Número 1, Año 1, Febrero 2006

Boletín IRAM, Octubre 2003

Boletín IRAM, Diciembre 2004

Boletín IRAM, Noviembre 2005

Boletín IRAM, Mayo 2006

Boletín IRAM, Octubre 2006

Boletín IRAM Febrero 2007

Boletín IRAM Abril 2008

Boletín IRAM Octubre 2009

## Entrevistas realizadas específicamente para el trabajo

- **Adriana Romero:** Presidenta de la Asociación Foro de Profesionales en Turismo y docente universitaria.
- **Alejandro Torchiaro:** Ex Director de la carrera de Turismo de la Universidad del Salvador, ex Director del Instituto de Investigaciones en Turismo de la misma universidad.
- **Andrea Marín:** Vicepresidente del Colegio de Profesionales en Turismo de la Provincia de Neuquén, asesora gubernamental en Neuquén y San Luis y consultora en implementación de normas.
- **Andrea Pereyra:** Directora de Calidad del Ente de Turismo de Necochea. Ex Directora de Recursos Humanos del Ente de Turismo de Necochea.
- **Damián Faccini:** Capacitador de la Federación Hotelera y Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) en distintos municipios.
- **Daniela Castellucci:** Docente universitaria e investigadora de la UNMDP, su tesis está directamente vinculada con el presente trabajo (véase Estado Actual del Conocimiento).

- **Diego Calderón:** Consultor de Ejido Asesores, empresa dedicada a la consultoría y asistencia técnica dirigida por Leonel Villella.
- **Diego Cárrega:** Asesor de la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, ex Secretario de Turismo de San Martín de Los Andes y ex Subsecretario de Turismo de la Provincia de Neuquén.
- **Edgardo Regatky:** Consultor de destacada trayectoria, manejó diversos programas de calidad turística.
- **Erica Celauro:** Consultora y capacitadora en diferentes municipios, participó activamente de organismos de estudio de elaboración de normas IRAM e IRAM-SECTUR.
- **Federico Dangelo Martínez:** Funcionario de la Dirección Nacional de Calidad Turística, responsable de programas de calidad turística.
- **Federico Dennappole:** Empleado de la Dirección de Turismo de La Plata y socio de una empresa de turismo receptivo de dicho municipio.
- **Fernando Ruano:** Consultor de destacada trayectoria. Ex Gerente en Hotel Castelar.
- **Gabriel Fojo:** Director Ejecutivo de AVIABUE.
- **Germán Treuer:** Director de Calidad del municipio de Pilar y consultor de destacada trayectoria. Auditor de certificación.
- **Gladys Woites:** Consultora. Fue una de las encargadas de los organismos de estudio para la elaboración de las normas IRAM-SECTUR.
- **Guillermo Hernández:** Director de Ambiente del municipio de General Belgrano y Responsable de Calidad de la Dirección de Turismo del mismo.
- **José Luis López Ibáñez:** Destacado profesional en turismo, docente universitario y ex funcionario.
- **Juan E. Albornoz:** Consultor de destacada trayectoria. Ex Gerente de la Filial IRAM NOA. Auditor de certificación.
- **Julieta Conti:** empleada de la Secretaría de Turismo de la Provincia, actualmente ejerce como consultora independiente.
- **Leandro Páez Saura:** graduado del Curso IRAM de Especialización en Gestión de la Calidad Turística y docente universitario.

- **Marcelo Santurión:** Propietario del Balneario Noctiluca, el único certificado según la IRAM 42100 en la costa atlántica argentina y especialista en calidad turística.
- **María Julia López:** Empleada de la Dirección de Calidad Turística de la Provincia de Buenos Aires.
- **Mariela Wagner:** Consultora de destacada trayectoria y docente universitaria. Auditora de certificación.
- **Oscar Merlo:** Jefe de Capacitación Turística de la Provincia de Buenos Aires. Ex Director de Turismo del municipio de La Plata.
- **Pablo Ledesma:** Ex Presidente del COTAB. Ex Director de Turismo del municipio de Lobería.
- **Pablo Passalacqua:** Ex Coordinador del Programa Municipalidad de la Provincia de Buenos Aires. Auditor de certificación.
- **Pablo Wozniak:** Ex Director de Turismo y ex Concejal del municipio de Ramallo.
- **Paula Biagi:** Tesorera de la Asociación Foro de Profesionales en Turismo.
- **Sebastián Piazza:** Coordinador Técnico de Operaciones de la Dirección de Certificación del IRAM. Auditor de certificación.
- **Soledad Pereira:** Responsable de Relaciones Internacionales de la Gerencia de Relaciones Institucionales y experta en turismo del IRAM. Auditora de certificación.
- **Tania Porcaro:** Directora de Capacitación de la Asociación Foro de Profesionales en Turismo y consultora en calidad turística.

#### Diarios y artículos de prensa y actualidad

Califano, Sandra. *Calidad, el mejor pasaporte*. [En línea]. Diario La Nación, 17 de agosto de 2004. Dirección URL: [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=627887](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=627887). [Consulta: 19 de junio de 2010]

*Entrevista con Enrique Meyer, Ministro de Turismo de la Nación.* Diario Clarín, Suplemento Economía, Domingo 4 de julio de 2010. Págs. 6 y 7.

Galli, Emiliano. *Las normativas técnicas, un mundo escondido.* [En línea]. Diario La Nación, 19 de noviembre de 2002. Dirección URL: <http://www.lanacion.com.ar/451061-las-normativas-tecnicas-un-mundo-escondido>. [Consulta: 19 de junio de 2010]

Mathus Ruiz, Rafael. *Las empresas apuestan a la calidad.* [En línea]. Diario La Nación, 30 de octubre de 2005. Dirección URL: <http://www.lanacion.com.ar/751905-las-empresas-apuestan-a-la-%3Cb%3Ecalidad%3C/b%3E> [Consulta: 19 de junio de 2010]

Pagnutti, Marina. *La pyme empieza a medir para facturar más.* [En línea]. En: Diario El Argentino, 21 de diciembre de 2009, Dirección URL: <http://www.elargentino.com/Content.aspx?Id=70564> [Consulta: 19 de junio de 2010]

*Primera certificación IRAM-SECTUR.* [En línea]. En: Mensajero Web, 7 de abril de 2009. Dirección URL: [mensajeroweb.com.ar/index.php?x=not...](http://mensajeroweb.com.ar/index.php?x=not...) [Consulta: 19 de junio de 2010]

*Resultados del turismo internacional en 2009 y perspectivas para 2010.* [En línea]. Rueda de Prensa OMT Sede, Madrid, España. 18 de enero de 2010. Dirección URL: [http://www.unwto.org/pdf/Barometro\\_1\\_2010.pdf](http://www.unwto.org/pdf/Barometro_1_2010.pdf)

Santopinto, Sabrina. *El boom turístico ya es récord y le aporta un 7,7% al PBI argentino.* [En línea]. En: Buenos Aires Económico, 29 de agosto de 2010. Dirección URL: <http://www.elargentino.com/nota-104522-Turismo-aporta-el-77-del-PBI-argentino.html#>

Soriano, Claudio L. *El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?* [En línea]. Gestiópolis.com. Dirección

URL: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>. [Consulta: 10 de enero de 2010]

Rimoldi, Ricardo. *Diversión controlada*. [En línea]. Diario El Argentino, 7 de enero de 2010. Dirección URL: <http://www.elargentino.com/Content.aspx?Id=72955>. [Consulta: 19 de junio de 2010]

*Tucumán apuesta a la calidad*. [En línea]. En: Diario Clarín, Suplemento Viajes, 13 de junio de 2010. Dirección URL: [http://www.clarin.com/viajes/Tucuman-apuesta-calidad\\_0\\_279572058.html](http://www.clarin.com/viajes/Tucuman-apuesta-calidad_0_279572058.html) [Consulta: 19 de junio de 2010]