



Joubert, Elizabet Gladis

# Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero : perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Joubert, E. G. (2015). *Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/130>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén**

*TESIS DE MAESTRÍA*

**Elizabet Gladis Joubert**

lizijoubert@hotmail.com

### **Resumen**

El incremento de la oferta hotelera en la ciudad de Neuquén, inducido por una sostenida demanda, abre el interrogante sobre el grado de calidad y la forma en que se entregan los productos y se brindan los servicios a los clientes externos.

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad conocer el potencial y la viabilidad de la implementación y la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en los hoteles de la ciudad de Neuquén. Para ello, se llevó a cabo una investigación cualitativa de carácter descriptivo. Se planteó una estrategia de triangulación de fuentes y de datos, articulada sobre entrevistas en profundidad y observación de actores claves en la problemática estudiada: una consultora que acompaña a los establecimientos hoteleros en el proceso de implementación, un organismo certificador, la Asociación Hotelera de la ciudad y siete gerentes o dueños de hoteles. La información que ofreció cada uno de ellos permitió demostrar que es necesario realizar grandes esfuerzos orientados a la sensibilización de los propietarios y gerentes de hoteles sobre los SGC, debido a que poseen escasos conocimientos acerca de ellos. Por otra parte, se demostró una importante brecha en la forma de trabajo y de gestión entre las empresas hoteleras pymes y las de cadena, siendo estas últimas las que poseen más condiciones para enfrentar un proceso de implementación de SGC que les permitiría obtener ventajas competitivas.



*A mi esposo Ariel, quien jamás ha dejado de alimentar mis sueños.*

## **AGRADECIMIENTOS**

- ➔ A mis padres, sin cuyo apoyo incondicional no hubiera podido lograr este gran objetivo.
- ➔ A mi director de tesis, por su gran constancia, profesionalismo y tiempo dedicados a mi trabajo de investigación.
- ➔ A los gerentes y los dueños de los hoteles Arrayán, Del Comahue, El Olivo, Casino Magic, Suizo, Royal y Crystal, quienes accedieron con gran predisposición y amabilidad a brindarme entrevistas y la información pertinente.
- ➔ A Alejandra, de la Consultora Pragmática, por los datos brindados, su calidez y excelente trato.
- ➔ A Maggie Amudson de IRAM Comahue, por interesarse en mi investigación y facilitarme su tiempo y experiencia.
- ➔ A la Asociación Hotelera y Gastronómica de la Ciudad de Neuquén por la información aportada.
- ➔ A todos los que me ayudaron a enriquecer este trabajo con sus aportes, motivándome a seguir adelante cada vez que lo necesitaba.

## INDICE

### 1- INTRODUCCIÓN

### 2- PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 3- OBJETIVOS E HIPÓTESIS

### 4- MARCO REFERENCIAL

#### 4-1 LAS NORMAS DE CALIDAD EN EL CONTEXTO TURÍSTICO Y HOTELERO DE LA ARGENTINA

##### 4-1-1 El desarrollo de la calidad en los hoteles argentinos

#### 4-2 LA CALIDAD EN LOS ALOJAMIENTOS DE LA PROVINCIA DE NEUQUÉN

##### 4-2-1 Antecedente en la provincia del Neuquén: San Martín de los Andes y su Sistema de Calidad Turística

##### 4-3 Caracterización de la oferta y la demanda de la ciudad de Neuquén

### 5- MARCO TEÓRICO

#### 5-1 LA BÚSQUEDA DE LA COMPETITIVIDAD

##### 5-1-1 Evolución del concepto de competitividad en el sector turístico y empresarial

##### 5-1-2 La competitividad a través de la reingeniería de la gestión en las empresas hoteleras

##### 5-1-3 Gestionando el cambio

#### 5-2 LOS SGC: EVOLUCION, PENSAMIENTOS Y REQUISITOS

##### 5-2-1 Conceptos e historia de la calidad

##### 5-2-2 Los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)

##### 5-2-3 Bases de la gerencia para implementar un SGC

##### 5-2-4 Certificación de los SGC: la familia de normas ISO 9000

#### 5-3 EL ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

##### 5-3-1 El proceso creativo interno orientado al cliente

##### 5-3-2 El cliente y la calidad percibida en el servicio

### 6- PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

#### 6-1 Tipo y diseño de Investigación

#### 6-2 Matriz de Datos: Unidad de análisis, Unidad de relevamiento y Variables

#### 6-3 Criterio de selección de muestra

#### 6-4 Instrumentos y técnicas

#### 6-5 Procesamiento y análisis de los datos

### 7- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

#### 7-1 El reto turístico de la ciudad de Neuquén

##### 7-1-1 Características de los hoteles de la ciudad y su demanda

##### 7-2 El camino de la implementación y certificación

##### 7-2-1 Motivos y requisitos para alcanzar una certificación

##### 7-3 Las características de las gerencias y sus percepciones de los SGC

##### 7-4 La mirada de los gerentes y/o dueños sobre los clientes internos

##### 7-5 Las herramientas utilizadas para medir la satisfacción de los clientes externos

##### 7-5-1 Los esfuerzos en publicidad y los sistemas de reserva

**8- PROPUESTAS**

**9- CONCLUSIONES**

**10- BIBLIOGRAFÍA**

**11- ANEXO I**

## INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y MAPAS

### FIGURAS

Fig. N.º 1: Herramientas del SACT

Fig. N.º 2: Fases de Buenas Prácticas de Calidad Turística

Fig. N.º 3: Integración de capacidades para la búsqueda de la competitividad

Fig. N.º 4: Dynaxity y sus zonas

Fig. N.º 5: Valor ofrecido al cliente

Fig. N.º 6: Gestionar la calidad percibida en el servicio

Fig. N.º 7: Modelo conceptual de calidad de servicio. Modelo de análisis de “gaps”

Fig. N.º 8: La organización que aprende y sus componentes fundamentales

Fig. N.º 9: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fig. N.º 10: Proceso de certificación

Fig. N.º 11: Características de los hoteles encuestados de la ciudad de Neuquén

Fig. N.º 12: Porcentaje de ocupación anual de los hoteles encuestados según categoría

Fig. N.º 13: Características de la consultora y de la certificadora

Fig. N.º 14: Beneficios internos y externos de los SGC

Fig. N.º 15: Principales mitos sobre los SGC en las empresas

Fig. N.º 16: Dificultades durante el proceso de implementación de un SGC

Fig. N.º 17: Principales actitudes de los gerentes y/o dueños para el acompañamiento de un SGC

Fig. N.º 18: Perfil de los dueños y/o gerentes

Fig. N.º 19: Diferencias organizacionales entre los líderes de hoteles pyme y los de cadena

Fig. N.º 20: Requisitos del personal más solicitados para trabajar en hotelería

Fig. N.º 21: Cursos más requeridos

### TABLAS

Tabla N.º 1 Objetivos e hipótesis

Tabla N.º 2 Objetivos y alcances de las Directrices de Gestión

Tabla N.º 3: Total de alojamientos por provincia adheridos a los distintos Programas de Calidad

Tabla N.º 4: Total de alojamientos en la provincia de Neuquén adheridos a los Programas de Calidad

Tabla N.º 5: Tipos de alojamiento en la provincia del Neuquén adheridos a los Programas de Calidad

Tabla N.º 6: Cantidad de alojamientos en San Martín de los Andes por tipo y según fases del Sistema de Calidad Turística

Tabla N.º 7: Oferta de establecimientos turísticos habilitados en Neuquén Capital. Distribución de la cantidad de plazas y establecimientos según categoría

Tabla N.º 8: Oferta de establecimientos turísticos habilitados en Neuquén Capital. Cantidad de establecimientos y plazas según clase y categoría

Tabla N.º 9: Establecimientos turísticos habilitados. Factor de ocupación en habitaciones por mes

Tabla N.º 10: Unidades de relevamiento

Tabla N.º 11: Características de los instrumentos y técnicas utilizados

Tabla N.º 12: Antigüedad de los hoteles encuestados frente a Antigüedad de los gerentes en la empresa

Tabla N.º 13: Cantidad de empleados en los hoteles frente a Cantidad de habitaciones

Tabla N.º 14: Resumen de propuestas  
Tabla N.º 15: Información general de las entrevistas a la consultora, la certificadora y la Asociación Hotelera

Tabla N.º 16: Información general de las entrevistas a los gerentes y/o dueños

#### MAPAS

Mapa N.º 1: Localización de las principales ciudades turísticas de la provincia del Neuquén

Mapa N.º 2: Localización de las cuatro regiones turísticas de la provincia del Neuquén

Mapa N.º 3: Zonas de actividades turísticas cercanas a la ciudad de Neuquén



## Introducción

La jerarquización de un destino turístico depende íntegramente de la correcta integración entre el sector público y el privado. Cada uno de estos actores, actuando sinérgicamente, tiene como objetivo final contribuir al desarrollo del destino y a la satisfacción de los turistas, visitantes y ciudadanos residentes. Para lograr la satisfacción de estos, la calidad de los productos y servicios tiene un valor preponderante y requiere una comprensión exacta de las necesidades y de las expectativas, la cual se obtiene a través de mediciones constantes y objetivas que permiten no solo conocer lo que desean los clientes, sino tener un conocimiento más preciso del mercado. Asimismo, los establecimientos hoteleros deben ser capaces de generar nuevas necesidades y mejoras en sus productos y servicios, ampliando sus posibilidades de permanencia, sustentabilidad y diferenciación con respecto a la competencia.

La industria del alojamiento forma parte de la cadena de valor de la actividad turística que le da valor agregado al destino. Por este motivo, es un factor determinante la calidad de la oferta a fin de que los visitantes regresen al destino. Para garantizar la calidad, esta debería medirse en términos tangibles e intangibles.

En Argentina, se han llevado a cabo importantes acciones desde el sector público y el privado para promover una cultura de calidad y de mejora continua que involucre a todos los actores del sector turístico. Si bien se observa que existen lineamientos de trabajo bien delimitados entorno a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y ciertos casos concretos de adhesión a la implementación de alguna de las herramientas del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) en destinos netamente turísticos, en general se identifica en la capital neuquina una débil e insignificante adhesión a estos sistemas. Este panorama es el foco de estudio de este trabajo, debido a que la ciudad de Neuquén se ubica en el primer lugar según la cantidad de visitantes y pernóctes dentro de la región denominada Estepa de los Dinosaurios y en segundo lugar, teniendo en cuenta las mismas variables, con respecto a la región Patagonia de los Lagos.

Por otra parte, no cabe duda de que, en estos últimos años, la capital neuquina ha experimentado grandes cambios en su estructura económica, lo que la ha llevado a plantearse nuevos desafíos para llegar a ser un destino turístico competitivo. En estos cambios, que deben ser radicales, entran las empresas hoteleras con la responsabilidad no solo de proveer alojamiento para los turistas, sino de ir más allá de esta necesidad a fin de satisfacer los deseos de nuevas experiencias por parte de los clientes y de posicionar aún mejor el destino.

Si bien es cierto que existe la necesidad de contar con más plazas hoteleras, también es indispensable indagar en los estándares de calidad del sector, sobre todo en relación

con aspectos tales como productos, servicios y la forma en que estos son entregados a los clientes externos. Mucho se ha comentado sobre los SGC y los beneficios que genera su implementación en las organizaciones. Sin embargo, aún resta saber cuáles son las percepciones de los gerentes o los dueños de hoteles sobre los SGC, además de los conocimientos que tienen sobre ellos, las ventajas competitivas que pueden obtener con ellos, la transformación cultural que se lleva a cabo en el núcleo de la organización con los SGC y la importancia que posee el acompañamiento de los clientes internos en el proceso. A través de estos conocimientos se puede evaluar si la implementación de los SGC es factible en sus empresas. Se sabe que, en este momento, son los gerentes quienes deben observar la oportunidad de cambiar y de efectuar un análisis profundo de las estructuras, visión, misión, objetivos, pensamientos, recursos, mercados y proveedores de las empresas hoteleras, desechando todo lo obsoleto y carente de valor que impide el crecimiento organizacional.

Esta tesis tiene como finalidad conocer cuáles son las potencialidades y posibilidades de implementar –y si es posible de certificar– SGC en hoteles de la ciudad de Neuquén, teniendo en consideración todas las variables involucradas en cuanto al éxito del sistema, y en las cuales incide directamente el desafío que asumen los gerentes o dueños a la hora de generar una reingeniería de sus formas de gestión empresarial.

En consecuencia, se espera que a partir de esta tesis se puedan elaborar propuestas que permitan a los gerentes o dueños de empresas hoteleras tener un conocimiento de los SGC y un acercamiento a ellos con la finalidad de reducir la brecha entre lo que es y lo que debería ser.

En cuanto a la estructura de este trabajo, en el capítulo 2 se detalla el planteamiento y justificación del problema de investigación. Por su parte, en el capítulo 3 se exponen los objetivos e hipótesis. En el capítulo 4 se presenta el marco referencial de esta tesis, cuyo objetivo es referir los SGC desarrollados en el contexto turístico y hotelero de la Argentina. Allí se describe puntualmente la adhesión de los alojamientos de la provincia del Neuquén a los distintos niveles de calidad y se analiza el caso del Sistema de Calidad Turística de la ciudad de San Martín de los Andes. Por otra parte, se describe la caracterización de la oferta hotelera y el perfil de la demanda.

El cuerpo teórico se ha desarrollado en función de tres ejes principales en el capítulo 5. En el primero de los ejes se desarrolla la evolución del concepto de competitividad, considerando que esta puede obtenerse a través de la reestructuración de la gestión empresarial y de la adopción del cambio como norma. Por otra parte, en el segundo ejese plantea cuál es el protagonismo que adquieren los clientes internos en el desarrollo de un SGC y cómo su motivación permite captar los deseos y necesidades de los clientes externos, para entregar de esta forma un producto y servicio con valor. Como cierre de

este capítulo, en el tercer eje se expone la evolución del concepto de calidad y la certificación de los SGC a través de las normas ISO 9000.

La metodología utilizada para alcanzar los objetivos planteados se desarrolla en el capítulo 6, donde se explica que se realizaron entrevistas profundas semiestructuradas, se efectuó la revisión de fuentes secundarias y se llevó a cabo la observación de los gerentes y dueños de hoteles, de la Asociación Hotelera y de organismos de implementación y certificación.

En el capítulo 7 se desarrolla el análisis de la información obtenida durante el trabajo de campo, revalidando las hipótesis planteadas en esta investigación.

En el capítulo 8, quedan expresadas las propuestas surgidas a lo largo de la investigación, ya que se considera que conocer el accionar integral de los gerentes y dueños puede resultar un aporte importante para establecer parámetros de servicios y contribuir, al mismo tiempo, a la satisfacción de los clientes. Un análisis de la situación hotelera, tanto interna como humana, que vaya más allá del análisis cuantitativo de la cantidad de estrellas y plazas, puede ser un comienzo para generar programas de capacitación en aquellas áreas que necesiten desarrollo y para brindar contención a quienes poseen ánimo de superación.

Por último, las confirmaciones de las hipótesis se desarrollan en el capítulo 9, con las conclusiones del trabajo.

## 2- Planteamiento y justificación del problema de investigación

La provincia del Neuquén posee todo lo necesario para posicionarse como un destino turístico altamente competitivo en la región patagónica, ya que se encuentra dotada de paisajes únicos y una gran diversidad geográfica que cautivan a quienes la visitan. Por su parte, la ciudad de Neuquén hoy es elegida por los turistas por su significativa oferta cultural —impulsada por los cuatro museos del microcentro, entre los que se destaca la única sede fija en el interior del país del Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA)— y por los circuitos turísticos regionales, como la Ruta de los Vinos y de los Dinosaurios, cuyo eje es la capital de la provincia. A ello se sumó la reciente inauguración del Autódromo Parque Provincia del Neuquén, próximo a la ciudad. No obstante, la capital neuquina por sí misma es también un centro de atracción gracias a la actividad económica que alberga y que hace, además, que los turistas que llegan registren un elevado nivel económico. Estas circunstancias trajeron consigo la necesidad de incorporar nuevos servicios y de ampliar la capacidad hotelera.

En relación con las pymes hoteleras a nivel nacional, la ciudad de Neuquén posee características similares en cuanto a productos y servicios de acuerdo con las diferentes categorías, pero con los matices propios de una demanda y de un contexto socioeconómico muy diferentes. Wallingre (2008: 22) afirma que muchas de las inversiones registradas en la Argentina cuentan con un importante aporte de las cadenas internacionales, “quienes ingresan con sus claras culturas organizacionales orientadas hacia los servicios de calidad”. Por este motivo, la alta concentración de establecimientos y de camas del país en hoteles pymes de mediana a baja categorización, fundamenta la necesidad de desarrollar nuevas propuestas de gestión empresarial orientadas a este segmento empresario-hotelero.

El trabajo de los actores del sector público y el sector privado para asegurar el nivel de calidad de los servicios, ante el incremento de la oferta para cubrir las necesidades de la demanda turística, se ve materializado por una parte en el ámbito público, en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006-2016 (PFETS) elaborado por el Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR) como un instrumento orientador del sector, el cual tiene el siguiente objetivo: “*Constituirse en el proceso orientador y articulador de actuaciones que, en forma sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina*” (PFETS, 2005, 16).

Por otra parte, a través de la Secretaría de Turismo de la Nación (Sectur) se crea en 2003 la Dirección Nacional de Calidad Turística, que diseña en el año 2008 el Sistema

Argentino de Calidad Turística (SACT). El SACT está basado en herramientas que permiten el desarrollo de la competitividad del sistema turístico argentino.

Desde el sector privado, la Cámara Argentina de Turismo (CAT) ha tenido una participación activa en el área en cuestión, firmando el Programa “Gestión para la Excelencia Empresaria” con la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE), la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FUNDAPRE) y el Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE). Asimismo, la institución ha llevado a cabo los Seminarios de Sensibilización en Calidad, destinados a los dueños y responsables de áreas de las empresas turísticas, además de ofrecer asistencias técnicas de acuerdo a los requerimientos. Igualmente, desde el sitio de la CAT se puede descargar la “Guía para una gestión de excelencia. Empresas de viajes y turismo”. Esta tiene como finalidad que las pequeñas y medianas empresas realicen un diagnóstico objetivo sobre su nivel de calidad y competitividad. El resultado les permitirá evaluar cuáles son sus fortalezas y debilidades, para que puedan trabajar en ellas en pos de la mejora continua y del incremento de la competitividad.

En el marco de las políticas de la provincia del Neuquén entorno a la actividad, en la actualidad se puede mencionar el Plan Maestro de Turismo 2011-2015, cuyas bases se estructuran en el desarrollo económico, sociocultural y ambiental, siendo su principal objetivo el desarrollo sustentable del sector en la provincia del Neuquén. Dentro de los cuatro ejes de acción del plan, en segundo lugar se encuentra la gestión de calidad. En tanto, los ejes transversales de acción—comunes a todos los ejes principales—son la inversión pública, la formación y capacitación turística, los sistemas de información turística y el financiamiento privado. Cabe destacar que, desde el año 2003, los programas de calidad se encuentran establecidos como un programa específico. Lo que se espera, sin embargo, con este nuevo plan, es promover la mejora continua optimizando los productos y servicios de la oferta turística provincial con el fin de lograr la “real satisfacción de los turistas, la fidelización de la demanda actual y la penetración de nuevos mercados” (Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015, 2011: 49).

Para lograr lo anterior se plantea un sistema interno de la calidad en la Subsecretaría de Turismo como ejemplo de buenas prácticas, e impulsar la implementación de sistemas de gestión de la calidad en el sector turístico mediante la adopción progresiva de las herramientas del SACT que permitan aumentar la competitividad turística de las empresas. Resulta relevante mencionar que la Subsecretaría de Turismo del Neuquén, dependiente del Ministerio de Desarrollo Territorial, ya había estado trabajando junto con el MINTUR desde el año 2009 en la implementación de Programas de Calidad Turística cuando adhirió al SACT, registrándose un total de 42 alojamientos en la provincia adheridos a

diferentes programas de calidad, de los cuales el 98% se concentra en la región cordillerana.

Otra acción de soporte de la Subsecretaría de Turismo de la provincia consiste en mejorar la calidad de la oferta a través de la fiscalización, ya que esta permite asegurar y garantizar a los clientes los requisitos mínimos de los productos y servicios que consumen.

Un caso significativo en la provincia entorno a la calidad surgió en la ciudad turística de San Martín de los Andes, cuando en el año 2008 se puso en marcha el programa municipal de certificación de calidad en servicios turísticos con un fuerte apoyo del gobierno de la provincia del Neuquén, cuyo gobierno destinó aportes para sostener dicha iniciativa, el cual aún sigue en desarrollo con una importante adhesión voluntaria.

Teniendo en cuenta el contexto de crecimiento que presenta la ciudad de Neuquén y los lineamientos de trabajo hacia la implementación de los SGC que benefician al destino turístico y a cada uno de los integrantes de la cadena de valor, fijados por parte del Estado nacional y provincial a través de los planes de turismo, en la capital de la provincia se registran hoteles que estén implementando SGC y solo hay un hotel que está certificado bajo las normas ISO. Esta realidad permite determinar que existe una brecha importante entre la teoría y la práctica, o entre lo que es y lo que debería ser. Este panorama, sin embargo, no es perpetuo ni estable. Es necesario invertir e innovar si se pretende captar clientes o evitar su pérdida ante una disminución de la demanda o un aumento de la oferta. Como señala Boullón (2003), las estrategias que deberían asumir las empresas hoteleras para que no decaiga su demanda y posicionamiento tienen que basarse en una readaptación a los nuevos modelos y reglas que impone el entorno, efectuando un giro en la mentalidad, las conductas y los sentimientos laborales tanto individuales como colectivos. Asimismo, es necesario que presten atención a las tendencias del mercado y a las acciones de la competencia; de lo contrario, con el paso del tiempo y la penetración de nuevos competidores, las empresas que no realicen un cambio en su accionar posiblemente no sobrevivan.

La permanencia en el mercado ante estos cambios del contexto solo se garantiza si se ha llevado a cabo una política de mejora continua focalizada en la calidad de la entrega de los productos y servicios (European Project, n. d.; Lagunas y Cariño, 2003; Gallego, 2002; López y Serrano, 2001). La responsabilidad de asumir el reto la poseen los gerentes. Ellos no solo deben reivindicar las capacidades y habilidades técnicas de su personal sino también las humanas, para lograr un posicionamiento a través de la fidelización de los clientes y, de este modo, consolidar una ventaja competitiva que sea sostenida en el tiempo. Por su parte, Wallingre (2005) sostiene que una manera de generar ventajas competitivas en términos de diferenciación es a través del uso de nuevas tecnologías.

De esta manera, cuando se logra rediseñar gradualmente las viejas estructuras, los clientes internos están en condiciones de ofrecer e interpretar claramente las necesidades de los clientes externos, otorgando soluciones con el corazón y con el alma.

Es probable que la implementación de un SGC contribuya al logro de esos objetivos empresariales, siempre y cuando se adopte como una filosofía que se demuestra en el ser, el pensar y el actuar de las personas.

Asimismo, “es fundamental tener una visión compartida porque es vital para la organización inteligente, ya que esto brinda concentración y energías para el aprendizaje” (Friedmann, 2004: 273). Las empresas que adoptan y desarrollan este tipo de cultura se proponen constantemente la mejora de sus procesos, productos y servicios, estimulando el aprendizaje continuo de todo el personal, y promoviendo un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad y la innovación. De acuerdo con lo anterior, “para que una organización se reinvente y genere un cambio organizacional, debe poner en tela de juicio los supuestos, visiones, estrategias e identidades básicas” (Goleman, 2007:128).

Las investigaciones en torno a la calidad son muy variadas y con diferentes enfoques. Por una parte, están aquellas que en forma general tratan sobre el concepto de calidad, las fases de desarrollo de la calidad, la gestión por procesos y explican por qué implementar un SGC (Sanz, *et al.*, n. d.; Zaratiegui, 1999; Peresson, 2007; Alfaro, 2009). También se advierten estudios sobre implementación y certificación de los sistemas de gestión de calidad en todo tipo de empresas bajo las normas ISO 9001, marcando un énfasis en la importancia que posee el compromiso de la dirección y de los recursos humanos en el desarrollo e implementación del SGC, ya que se asegura la efectividad que permitirá el logro de las metas estratégicas y la satisfacción de sus clientes (European Project, n. d.; Lagunas y Cariño, 2003; Hurtado, Rodríguez, Fuentes, Galleguillos, 2009; Gutiérrez y Rubio, 2009; Olea, 1995). El trabajo de revisión de literatura realizada por Serrano, López y Gómez (2007) pone de manifiesto que la mayor parte de los estudios empíricos que han tratado el tema de los SGC se han enfocado en empresas del sector industrial y no tanto en empresas del sector turístico. Por otra parte, agregan que el impacto del SGC en el funcionamiento de las empresas podría verse influenciado por el contexto organizativo y las características de la firma en cuestión.

En forma particular, en el sector hotelero se han llevado a cabo investigaciones de la calidad percibida por los clientes a través del modelo SERVQUAL de Parasuraman (Zanfardini, 2004; Quintana y Suárez, n. d.; López y Serrano, 2001; Gracia y Grau, n. d.) y en menor profundidad desde la percepción de los directivos (Ríos y Santomá, 2008; Santomá y Costa, 2007). Por su parte, Yepes (1996) advierte que la decisión de la implementación de un sistema de gestión de calidad en una empresa hotelera pone en evidencia rápidamente las deficiencias o los problemas de infraestructura, por lo cual se

deben eliminar o readaptar las instalaciones a fin de ofrecer una calidad de prestación del servicio acorde con las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, y con una solución óptima en funcionamiento y costos.

Existen estudios que exponen las motivaciones que llevaron a empresas de alojamiento turístico a implementar y/o certificar SGC. Las conclusiones que obtuvieron indican que los gerentes que aplicaron SGC en sus empresas manifestaron una gran apertura al cambio, impulsada por el reto de lograr la mejora continua y buscar la satisfacción de los clientes, quedando demostrado que la edad del gerente, la antigüedad en la empresa o la formación en calidad no determinan la aplicación de SGC (Fuentes, Albacete, Fernández y Bojica 2009; Santomá, Vila y Costa, n. d.; Fraiz, García y Del Río, 2012).

En el marco de los antecedentes relacionados con el tema de este trabajo, destacamos la investigación llevada a cabo por Castellucci (2011), en la cual analiza el nivel en que se encuentra la cultura de calidad de los servicios turísticos de la ciudad de Mar del Plata (Argentina) para tomar la decisión de implementar SGC. Los resultados mostraron que las empresas analizadas aún no poseen una cultura de calidad orientada hacia la excelencia.

A partir de este análisis, esta tesis tiene como finalidad indagar sobre cómo son concebidos los SGC por los gerentes o los dueños de hoteles que no están implementando este tipo de sistemas, con el objetivo de determinar las causas de la resistencia a ellos y de conocer sus percepciones sobre los beneficios que los SGC podrían aportar si decidieran llevarlos a cabo. De esta manera, se podrán conocer cuáles son las creencias sobre la implementación de los SGC en la hotelería de la ciudad de Neuquén, los cuales podrían imponerse por una fuerte decisión de cambio de la cultura organizacional o por un requisito más de las tendencias del mercado. Por otra parte, se busca evidenciar, a través de las organizaciones que ayudan en la implementación y certificación, si los SGC contribuyen a generar efectos positivos en la organización, tales como la resolución de problemas y conflictos, la capacitación del personal, mejoras en el trabajo en equipo, la motivación, la innovación, el posicionamiento y la fidelización de los clientes, entre otras. A partir de este conocimiento se pretende exponer las potencialidades y las posibilidades de implementar – y si es posible de certificar– SGC en hoteles de la ciudad de Neuquén.

De aquí surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿Saben los dueños y/o gerentes que los SGC ayudan a diferenciarse de otros hoteles al crear una ventaja competitiva y al prepararlos ante panoramas hostiles?

¿Por qué deberían los gerentes o dueños de hoteles de la ciudad de Neuquén implementar SGC en sus empresas si de todas maneras sus ventas son buenas?



¿Los dueños y/o gerentes de hoteles están preparados para un cambio en sus modelos gerenciales orientados hacia un crecimiento organizacional sostenible?

El problema de investigación posee una relevancia práctica, ya que conocer los motivos que llevan a que los gerentes o dueños no estén implementando un SGC en la actualidad permitirá generar acciones concretas orientadas a proporcionar a cada organización la oportunidad de mejorar sus procedimientos de trabajo y a contribuir a una política de mejora continua, con el objetivo de que estén mejor preparadas para enfrentar escenarios más hostiles de mercado con ayuda de los SGC. Por otra parte, la implementación de un SGC tiene implicancias sociales, ya que garantiza la calidad de los productos y los servicios entregados a los clientes externos, asegurándoles una plena satisfacción y correspondencia entre lo que esperan y reciben.

En este contexto, la implementación de SGC es uno de los componentes necesarios para lograr la excelencia y aumentar el valor de una empresa. La excelencia puede entenderse como una condición ideal, la meta a alcanzar, gracias a la cual la organización desarrolla la capacidad para aprender, adaptarse a los cambios y lograr un estándar elevado para sus productos y servicios. Por otra parte, también puede concebirse como el valor que un producto o servicio proporciona a un cliente para satisfacer sus necesidades.

### 3- OBJETIVOS E HIPÓTESIS

<b>Tabla N° 1 Objetivos e hipótesis</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL :</b>	
<b>Indagar sobre la potencialidad y la factibilidad de aplicar SGC en los hoteles de la ciudad de Neuquén y, a partir del análisis, sugerir propuestas que permitan a los gerentes y/o dueños involucrarse paulatinamente en el proceso de implementación de estos.</b>	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>
<b>Diagnosticar el contexto del mercado hotelero de la ciudad de Neuquén e identificar aquellos hoteles que no están implementando un SGC a fin de conocer cuáles son los motivos que los llevan a tomar esta decisión.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1- La ciudad de Neuquén aún no se encuentra preparada como destino turístico.</li><li>2- Existe un importante incremento de la demanda turística durante algunos meses del año, lo cual condiciona los productos y servicios de la oferta hotelera.</li><li>3- El crecimiento del mercado hotelero neuquino está orientado a propiciar la cantidad de plazas por sobre la calidad.</li></ol>
<b>Conocer cuál es la experiencia y la metodología de trabajo de los organismos acreditados para implementar y/o certificar normas en el sector hotelero.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>4- El desconocimiento de los SGC por parte del sector hotelero se debe a la poca información suministrada por el sector público y privado y por los actores relevantes que poseen competencia en el tema.</li><li>5- Las relaciones institucionales del sector hotelero no se encuentran fortalecidas como para llevar a cabo un programa unificado de calidad.</li><li>6- Existe un preconcepto sobre los SGC y se los considera costosos, siendo esta una de las principales restricciones para que su implementación sea más amplia.</li></ol>

	7- La implementación de un SGC, junto con el trabajo coordinado de sus clientes internos, propicia el logro de una ventaja competitiva frente al resto de las empresas hoteleras.
<b>Analizar las percepciones de los gerentes o dueños de hoteles sobre los efectos de la implementación de un SGC, a fin de detectar cuál es el nivel de conocimiento e involucramiento que poseen.</b>	8- Los gerentes y/o dueños de los hoteles no encuentran motivos para implementar SGC.
<b>Conocer el grado de importancia que los gerentes o dueños les otorgan a sus clientes internos para el logro de los objetivos organizacionales y la mejora continua.</b>	9- Existe una alta rotación de personal, lo cual hace más difícil llevar a cabo un SGC. 10- El fomento de la filosofía de la mejora continua por parte de la gerencia crea las condiciones para que los empleados innoven y sean creativos. 11- La gerencia tiene un fuerte interés en que su personal se capacite en conocimientos operativos para mejorar su desempeño.
<b>Analizar los procesos e instrumentos que utilizan los gerentes o dueños para evaluar el grado de calidad del servicio percibido por los clientes externos de cada uno de los hoteles.</b>	12- La satisfacción de los clientes externos se mide a través de instrumentos objetivos, lo que permite un conocimiento fidedigno de lo que desean. 13- Los clientes externos se alojan en aquellos hoteles que tienen mayor publicidad y valorizan aquellos que poseen una certificación de SGC.

## 4- Marco referencial

### 4-1 Las normas de calidad en el contexto turístico y hotelero de la Argentina

La consolidación del turismo en la Argentina se piensa como una actividad económica transversal, en la cual resulta vital el involucramiento y participación activa de todos los actores implicados en la prestación de servicios: los sectores público, privado y académico, y las comunidades receptoras. Villella (2005) señala que, a partir del año 2003, en Argentina se ha considerado la gestión de calidad como uno de los elementos esenciales para consolidar al país como destino competitivo en el mundo, alcanzando en menos de dos años el posicionamiento del tema en el ámbito nacional.

Teniendo en cuenta la definición dispuesta por la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2003: 1), la calidad del turismo se entiende como:

*El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural.*

Cabe mencionar que los factores subyacentes de calidad mencionados en este concepto son los mínimos que deberían tener los servicios turísticos. De acuerdo con esta definición se puede concebir la calidad desde una perspectiva del esfuerzo individual, por ejemplo de un hotel, o desde un punto de vista más integral, como puede ser un destino turístico.

Con respecto a las normas de calidad, la OMT considera que es cada vez mayor el papel que ellas tienen en las actividades turísticas, y atribuye relevancia a la búsqueda de referentes internacionales en esta esfera. El Comité de Apoyo a la Calidad de la OMT acogió con satisfacción la norma ISO, atendiendo a la propuesta del Comité de la ISO sobre Políticas de Consumo (COPOLCO)—en el que estaban representadas organizaciones del sector turístico— de crear un nuevo comité técnico sobre normas de turismo. Su propósito sería tratar la terminología y las especificaciones técnicas del sector para desarrollar las normas de gestión de la calidad ya existentes (ISO 9000:2000; ISO 14000) con miras a adaptarlas a la especificidad de las actividades turísticas. Uno de los puntos que dejó en claro el Comité de Apoyo a la Calidad, es que las normas deben cubrir, como principal objetivo, los aspectos de seguridad, higiene y accesibilidad.

La OMT (2004: 15) recomendó además:

*Que el futuro comité técnico de la ISO sobre normas de turismo previera la creación de un mecanismo que permitiese a los representantes de las organizaciones de consumidores participar permanentemente en el proceso de redacción y fomentara, en su definición de competencias, la participación equitativa de todas las regiones del mundo (...) que entre las primeras áreas en las que se preparen normas figurasen las actividades en las que se contara con una experiencia a escala nacional más importante.*

Villella (2005) menciona que, en este marco internacional y sumado a la necesidad de concientizar y promocionar la gestión de la calidad en todo el país, resulta estratégico el convenio de cooperación entre el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) —como organismo oficial argentino de normalización—, y el Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR). La norma IRAM 30400 es una “Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos” que surge como herramienta para facilitar la aplicación de la ISO 9001 en las empresas del sector turístico.

Ha quedado demostrado, con la sanción de la Ley Nacional de Turismo y la construcción del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS), cuáles son las herramientas que establecen los principios de gestión y los caminos de acción que se deben recorrer a fin de construir una Argentina turística, competitiva y sustentable. En este marco de actuaciones, el Ministerio de Turismo de la Nación expone en su sitio web que “la gestión de la calidad constituye uno de los pilares sobre los cuales se ha ido construyendo este modelo de desarrollo turístico, que marca la necesidad de generar sistemas integrados de gestión que posicionen a la Argentina como un referente por la calidad y excelencia de sus servicios y productos turísticos” (Ministerio de Turismo de la Nación, <<http://turismo.gov.ar/>> [Consulta: 18 de diciembre de 2011]).

Con el objeto de dar cumplimiento a los consensos establecidos entre todos los actores del sector turístico nacional —a través de la Ley Nacional de Turismo N.º 25.997 y el PFETS—, desde la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística se advirtió la necesidad de asentar los lineamientos fundamentales que estructuren la gestión de la calidad como una herramienta capaz de potenciar los efectos de una rápida expansión de la cultura profesional, basada en la planificación y gestión de recursos, productos y destinos. A tales efectos se ha diseñado el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT).

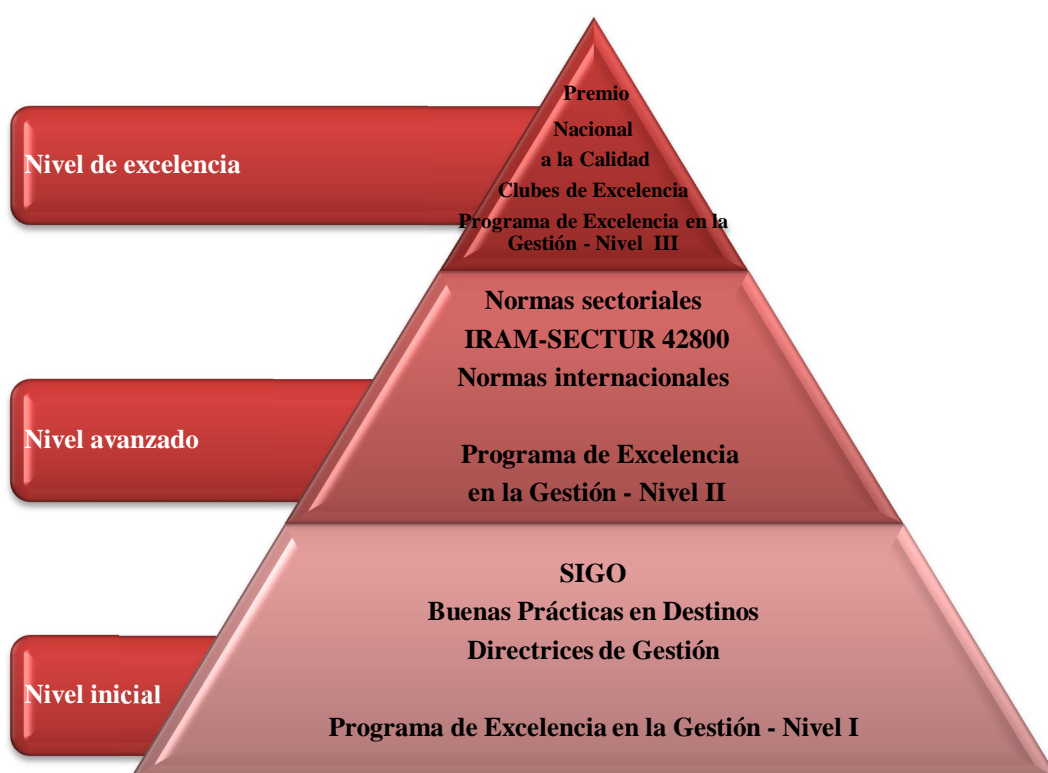
El SACT, aprobado por Resolución S. T. N.º 1.624 con fecha 21 de octubre de 2008, está constituido, entre otros materiales operativos, por las Directrices de Gestión. Estas Directrices son herramientas facilitadoras para la implantación de la cultura de la mejora continua entre los actores de la actividad turística; son una pauta voluntaria de acción bajo la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances tecnológicos y científicos. La realidad turística argentina reconoce la

coexistencia de diversos estadios de desarrollo de los destinos, circunstancia que llevó al Ministerio de Turismo de la Nación a articular una respuesta integral diferenciada, acorde a los múltiples requerimientos de los actores turísticos, lo cual demuestra la flexibilidad del SACT. **Ver Figura N.º1.**

Entre los objetivos específicos del SACT de acuerdo con la Secretaría de Turismo de la Nación (2008: 5), se encuentran:<

- ➔ Liderar los procesos orientados a desarrollar e impulsar la cultura de la calidad entre todos los actores del sector.
- ➔ Desarrollar la competitividad del sistema turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental.
- ➔ Implementar entre los actores del sistema turístico nacional un modelo de gestión por resultados, mediante el diseño de procesos que respondan al cumplimiento de las misiones institucionales y que puedan ser evaluados fácilmente por los usuarios.

**Fig. N.º 1: Herramientas del SACT**



Fuente: Ministerio de Turismo de la Nación (<<http://turismo.gov.ar/>>) [Consulta: 28 de enero de 2012]

Como puede observarse en la **Figura N.º 1**, el SACT tiene tres niveles: inicial, avanzado y de excelencia.

A continuación se detalla cada uno de los niveles, según la información obtenida del sitio web del MINTUR [Consulta: 28 de enero de 2012]:

➔ **El nivel inicial** comprende las siguientes herramientas:

**El Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO).** Las herramientas del nivel inicial permiten una rápida implementación en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector turístico. El objetivo de este programa es conducir a las firmas hacia la modernización a través de un sistema de gestión y estándares de calidad de nivel internacional que les permita satisfacer las necesidades cambiantes tanto del público interno como del externo. Además, estas herramientas promueven la creación de las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y realice contribuciones significativas, impulsando a la empresa a incrementar su rentabilidad y competitividad.

**Buenas Prácticas en Destinos.** Este programa tiene por objetivo incrementar la competitividad, asesorar en temas de calidad y conseguir generar un sentimiento de pertenencia en las empresas turísticas de pequeña y mediana envergadura y en las organizaciones del sector público.

Además, promueve la implementación de buenas prácticas de gestión del espacio físico y de prestación de servicios mediante la transferencia tecnológica de una serie de productos concebidos desde una perspectiva eminentemente práctica. Es un programa que se realiza por protocolo con el gobierno español desde el año 2006, monitoreado y supervisado por la contraparte española.

La metodología de abordaje, monitoreo y evaluación se apoya en varias actividades, entre ellas sesiones de divulgación tecnológica, asistencias técnicas colectivas, talleres de divulgación por sector y asistencias técnicas individualizadas.

**Directrices de Gestión.** Estas últimas se agrupan en Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos, Directrices de Accesibilidad en Servicios Turísticos, Directrices de Gestión Turística y Ambiental en Playas y Balnearios, Directrices de Gestión Turística de Municipios, Directrices para Bodegas Turísticas, Directrices de Calidad Turística para Termas y Programa de Excelencia en la Gestión I. **Ver Tabla N.º2.**

En este marco, las Directrices de Gestión se convierten en parte de las herramientas que conforman el SACT. La Directriz es una pauta voluntaria de acción que, bajo la forma

de recomendaciones y especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances tecnológicos y científicos, se adapta a las diferentes realidades.

En tal sentido, su diseño y posterior aplicación a las actividades del sector turístico procura alcanzar los siguientes objetivos:

- Contribuir a garantizar la calidad ambiental, social, cultural y de servicio, solucionando problemas y atenuando impactos a partir de su implementación.
- Establecer pautas específicas para la gestión de la calidad y la gestión ambiental de cada sector de actividad seleccionado.
- Proveer un marco de referencia para la optimización de la prestación de los servicios.
- Promover el desarrollo de sistemas de calidad que tengan en cuenta, de manera integral, la satisfacción del usuario, la seguridad, el respeto por la comunidad anfitriona y la preservación de los recursos naturales y culturales.
- Establecer pautas de acción para las intervenciones físicas en el territorio.
- Proponer acciones de concientización para los diversos actores involucrados en la actividad.
- Mejorar la calidad de productos y servicios, permitiendo mantener y/o actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo.



**Tabla N.º 2: Objetivos y alcances de las Directrices de Gestión**

<b>DIRECTRICES DE GESTION</b>		
Variables	OBJETIVOS GENERALES	ALCANCE DE SUS LINEAMIENTOS
Directrices		
GESTIÓN TURÍSTICA DE MUNICIPIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Local Integrada en el proceso de desarrollo turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Relaciones con otros actores</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Gestión de calidad</li> <li>• Gestión ambiental</li> <li>• Gestión de los RR. HH. y del conocimiento</li> <li>• Tecnologías de soporte</li> </ul>
BODEGAS TURÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el desempeño de los actores asociados al turismo del vino.</li> <li>• Modelo de gestión integral en toda la Argentina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing enoturístico</li> <li>• Participación y cooperación</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Calidad en la gestión</li> <li>• Espacio de visitas y de uso</li> </ul>
GESTIÓN TURÍSTICA Y AMBIENTAL EN PLAYAS Y BALNEARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el turismo sustentable en áreas costeras y litorales, lacustres y marítimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente, recursos y paisajes</li> <li>• Infraestructura y servicios básicos</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Personal</li> <li>• Información y educación ambiental</li> </ul>
ACCESIBILIDAD EN SERVICIOS TURÍSTICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión integral de las personas con discapacidad y/o movilidad reducida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios recreativos y/o deportivos</li> <li>• Espacios gastronómicos</li> <li>• Espacios culturales</li> <li>• Espacios naturales</li> <li>• Espacios turísticos</li> <li>Para todos ellos se aplica:</li> <li>• Accesibilidad arquitectónica en espacios comunes</li> <li>• Accesibilidad arquitectónica en espacios específicos</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Capacitación del personal</li> </ul>
CALIDAD TURÍSTICA PARA TERMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la prestación de los servicios turísticos de la actividad termal.</li> <li>• Preservar el medioambiente desde una perspectiva socioeconómica sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones de ambiente y paisaje</li> <li>• Gerenciamiento organizacional</li> <li>• Gerenciamiento del personal</li> <li>• Desarrollo, mantenimiento e higiene de las instalaciones</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Propuestas referidas a la valorización del recurso y a la participación de la comunidad</li> </ul>

<p>ACCESIBILIDAD EN ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer a los usuarios con discapacidades temporarias o permanentes y a las personas de la tercera edad.</li> <li>• Mejorar la calidad de productos y servicios.</li> <li>• Actualizar los estándares de calidad ya existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad arquitectónica</li> <li>• Comunicación, iluminación y señalización accesibles</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Capacitación del personal</li> </ul>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Turismo de la Nación.

➔ El nivel avanzado está integrado por el Programa de Excelencia en la Gestión II y las Normas Sectoriales IRAM SECTUR.

Las normas sectoriales IRAM SECTUR surgen a partir del convenio firmado entre el Ministerio de Turismo de la Nación y el IRAM el 14 de febrero del 2007, y del intenso trabajo realizado durante los talleres de normalización. Estas herramientas contemplan en forma integral los principales aspectos que hacen a la prestación de servicios: la gestión de la calidad, la gestión ambiental y la gestión de seguridad.

A estas normas se las ubica en un nivel avanzado de los programas de calidad por ser específicas de una materia. Se focalizan en diferentes actividades, aunque pueden agruparse en familias de normas que tienen ciertas similitudes.

Actualmente existen un total de veinticuatro normas sectoriales, las cuales se detallan a continuación:

- **IRAM-SECTUR 42200 Hotelería**
- IRAM-SECTUR 42210 Cabañas
- IRAM-SECTUR 42220 Casas de huéspedes (Bed and Breakfast)
- IRAM-SECTUR 42300 Servicios turísticos en áreas naturales protegidas
- IRAM-SECTUR 42500 Servicios turísticos de senderismo y travesías
- IRAM-SECTUR 42510 Servicios turísticos de montañismo
- IRAM-SECTUR 42520 Servicios turísticos de cabalgata
- IRAM-SECTUR 42530 Servicios turísticos de cicloturismo
- IRAM-SECTUR 42540 Servicios turísticos de rafting
- IRAM-SECTUR 42550 Servicios turísticos de canotaje
- IRAM-SECTUR 42800 Restaurantes
- IRAM SECTUR 42701 Especialista en rafting
- IRAM SECTUR 42702 Especialista en canotaje
- IRAM SECTUR 42703 Especialista en cabalgata
- IRAM SECTUR 42704 Especialista en cicloturismo

- IRAM SECTUR 42705 Coordinador de turismo estudiantil
- IRAM SECTUR 42900 Organización de eventos
- IRAM SECTUR 42560 Navegación turística con embarcaciones a motor
- IRAM SECTUR 42570 Excursiones todo terreno
- IRAM-SECTUR 42230 Hostels
- IRAM-SECTUR 42240 Campings
- IRAM-SECTUR 42250 Alojamiento de turismo rural
- IRAM-SECTUR 42400 Museos
- IRAM-SECTUR 42910 Empresas intermediadoras de servicios turísticos

El Programa de Excelencia en la Gestión capacita a las empresas para que desarrollen indicadores de gestión, acrediten el desarrollo logrado y sienten las bases para la mejora continua y el *benchmarking* con respecto a competidores y empresas consideradas modelo.

- **El nivel de excelencia** está integrado por los Clubes de Excelencia, el Premio Nacional a la Calidad y el Programa de Excelencia en la Gestión III.

Se considera Club de Excelencia al grupo de establecimientos turísticos que, mediante diferentes herramientas de gestión de la calidad, producen y mantienen niveles de servicio por encima de la media del sector y de las expectativas de los clientes. Estos grupos acceden a mercados rentables y selectivos a través de una marca de calidad que los agrupa, y, a partir de ella, se reconocen frente a terceros. El Premio Nacional a la Calidad fue instituido por la Ley N.º 24.127 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios que se originan en el sector empresario. Alineado con el programa de capacitación interna del Ministerio de Turismo de la Nación, en 2004 se inició el Programa de Extensión de las Bases del Modelo del Premio Nacional a la Calidad para el sector público, que incluye dos etapas de formación: sensibilización y tutoría. Desde 2006, se trabaja en los talleres con la “Guía de autoevaluación” para facilitar el análisis de la situación actual de las organizaciones y planificar así el programa de mejora.

En el nivel del Programa de Excelencia en la Gestión III, las empresas ya han consolidado su sistema de gestión de la calidad y se encuentran en condiciones de presentarse al Premio Nacional a la Calidad.

Se puede afirmar entonces que el SACT es un enfoque nuevo dentro de los lineamientos de trabajo en la Argentina y tiene grandes similitudes con el caso de España, donde el sector turístico español, en conjunto con la Administración Turística del Estado, han estado trabajado en conjunto desde el año 1990 y particularmente a partir de 1995—

cuando las empresas iniciaron las aplicaciones prácticas de los modelos de gestión— con pruebas pilotos, sobre la necesidad de desarrollar modelos de gestión que permitan adecuar los servicios ofrecidos a las expectativas de la demanda y a su vez garantizar el nivel de servicio establecido. De esta vinculación de trabajo entre el sector público y el privado surgió en 1996 el Plan de Calidad Turística Española (PCTE) diseñado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme, que consistió en el desarrollo de una metodología común para implementar normas de calidad de aplicación voluntaria (Navarro de Vega, 1999).

Dando continuidad al PCTE, nace en el año 2000 el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE), el cual tuvo vigencia hasta 2007. “Dentro del Plan PICTE se impulsa el macroproyecto conocido como Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), siendo la promotora la Secretaría General del Turismo, y como ente gestor el Instituto de la Calidad Turística Española (ICTE) orientado a facilitar a las empresas del sector turístico español una herramienta metodológica que les permita mantener y mejorar su posición competitiva” (Fraiz, Álvarez y De la Cruz, 2012: 42).

El ICTE es el que otorga la marca “Q de Calidad Turística” y sus normas están situadas en un nivel intermedio de compatibilidad con la certificación ISO 9000 y el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM). La diferencia con ellos radica en los requisitos aplicables, las exigencias de las normas de referencia y que las normas del ICTE son aplicables únicamente en el sector turístico.

#### *4-1-1 El desarrollo de la calidad en los hoteles argentinos*

Las nuevas exigencias de la demanda, que tiende a consumir más experiencias que productos, han desencadenado un cambio en la mentalidad general de todos los empresarios hoteleros. Las empresas pymes son las más afectadas del sector, cuyos gerentes o dueños, para poder mantenerse en el mercado y ser competitivos, deben adherir a una nueva cultura organizacional que considere una alta valoración de la innovación. Para Wallingre (2005), la calidad —que siempre ha existido y se ha convertido en un ejercicio del bien hacer, definida como ética en el trabajo— también juega un papel protagónico en este escenario competitivo.

Gandara (n.d.: 12) cita a la OMT para señalar que: “la calidad total es la apuesta más segura para lograr la competitividad”. Es decir que, un hotel o un destino turístico, deben garantizar a los clientes la satisfacción de sus necesidades, deseos y demandas mejor que sus competidores. Logrando este objetivo obtienen beneficios todas las partes involucradas en el sistema.

Por su parte, Wallingre (2005) resalta que los empresarios hoteleros reconocen entre sus principales problemas la falta de personal calificado y competente, el deficiente servicio en la atención al cliente y la falta de remodelación y modernización de las

construcciones. No obstante, las nuevas tendencias de organización y funcionamiento en el sector hotelero propiciaron paulatinamente un giro en la mentalidad de los gerentes. Según Gallego “los principios de la calidad son: Educación, Formación, Ética empresarial, Evolución y Mística” (2002:194). De este modo, los SGC representan hoy una posibilidad de posicionamiento y ventaja competitiva para aquellas organizaciones que los implementan.

En los hoteles, la cantidad de estrellas que poseen marca el parámetro de calidad de sus productos y servicios. Sin embargo, hoy en día está muy discutida esta cuestión, ya que los hoteles pueden contar con productos de excelente calidad, pero la entrega de estos por parte de los clientes internos no es la más adecuada. “Prácticamente se dice que la calidad en hostelería se compone en un 50% de los recursos humanos, en un 35% del producto ofrecido y el 15 % restante de equipamientos y materiales” (Juliá y otros, 2002:96).

Dentro de este concepto, los SGC representan un valor muy importante, ya que contribuyen a generar resultados en cuanto a la satisfacción del consumidor y a los efectos sociales, medioambientales y económicos. Asimismo, por ser un proceso, el involucramiento de toda la organización debe ser constante y exige la mejora continua de cada uno de sus integrantes y procedimientos. Con todo, para concretar este proceso es elemental contar con la opinión final favorable—en el caso de un hotel— de los huéspedes. Este es el denominado “momento de la verdad”: cuando el huésped entra en contacto directo con el producto o servicio entregado por el personal y, a partir de allí, se forma una opinión concreta del tipo de prestación, lo cual permite medir la satisfacción del cliente y realizar las consiguientes medidas correctivas o de mejora. A esto podríamos denominar el “balance de la calidad en la prestación”, que constituye una herramienta de gestión para la toma de decisiones.

Como ya se mencionó anteriormente, dentro de las normas sobre hotelería de la Argentina se encuentra la IRAM SECTUR 42200, vigente desde el año 2008. Esta norma tiene por objetivo establecer lineamientos básicos para una adecuada gestión integrada de calidad, seguridad y medioambiente aplicada a todo establecimiento hotelero. En el marco de la mejora de la atención al huésped y la profesionalización del sector, es una herramienta que permite optimizar los recursos para asegurar los resultados:

*Esta iniciativa es resultado del trabajo en conjunto y el consenso de todas las partes interesadas de la actividad, quienes aportaron su amplia experiencia al logro de este documento, participando activamente en las reuniones de trabajo con la Secretaría de Turismo de la Nación en virtud del convenio existente entre ambas entidades. La presente norma surge en 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. Es un instrumento de gestión de fácil interpretación e implementación (IRAM SECTUR, 2008: 7).*

Entre los beneficios que ofrece la aplicación de los principios de esta norma se destaca que las organizaciones pueden identificar oportunidades de mejora para producir un sistema de gestión altamente eficaz, de gran beneficio para la organización y para sus clientes. Estos beneficios les permitirán obtener resultados para el control del desarrollo de todos sus procesos, contribuyendo a que la organización sea rentable y sustentable en el tiempo.

De acuerdo con la información publicada en el Directorio de Organizaciones Distinguidas y Certificadas en Calidad Turística emitido por el SACT, se puede observar en la **Tabla N.º3** el total de establecimientos del rubro o actividad “alojamientos” que se han adherido a los diferentes niveles en cada una de las provincias de la República Argentina. Cabe destacar que el total de provincias en el territorio nacional asciende a veintitrés.

En el **Nivel 1 del SACT**, casi el **70% de las provincias argentinas se encuentran implementando algún programa en el rubro “alojamientos”**. Las provincias que se destacan con el mayor número de adhesiones a los programas son **Chubut, Neuquén y Mendoza**, y el programa de **Buenas Prácticas** es el más adoptado en comparación con los otros dos programas del Nivel 1.

En el **Nivel 2**, la provincia que más se destaca es **Buenos Aires**, con un total de **28 programas** adoptados entre las categorías de certificados y distinguidos, siendo las normas **ISO** el programa con mayor cantidad de adhesiones. Las diez provincias restantes están entre 1 y 8 programas. La certificación ISO se encuentra también entre los programas más elegidos por todas ellas.

Por último, solo hay dos provincias que están en el **Nivel 3**, en el cual el Club de Excelencia es el programa con el número de adhesiones más grande.

**Tabla N.º 3: Total de alojamientos por provincia adheridos a los distintos Programas de Calidad**

<b>NIVEL 1</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Distinguidos</b>				
<b>Programa Provincia</b>	<b>SIGO</b>	<b>Buenas Prácticas</b>	<b>Directrices de Gestión</b>	<b>Total</b>	
Buenos Aires	6	13	8	27	
<b>Chubut</b>	-	<b>44</b>	-	<b>44</b>	
Corrientes	3	-	-	3	
El Chaco	4	-	-	4	
Entre Ríos	8	8	3	19	
Formosa	1	-	-	1	
Jujuy	-	30	1	31	
<b>Mendoza</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	-	<b>37</b>	
Misiones	5	-	-	5	
<b>Neuquén</b>	-	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>41</b>	
Río Negro	1	35	-	35	
Salta	6	11	-	17	
San Juan	3	-	1	4	
Santiago del Estero	-	-	6	6	
Tierra del Fuego	9	-	-	9	
Tucumán	18	-	-	18	
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>192</b>	<b>30</b>	<b>302</b>	
<b>NIVEL 2</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Certificados</b>		<b>Distinguidos</b>		
<b>Programa Provincia</b>	<b>IRAM SECTUR</b>	<b>ISO</b>	<b>Implementación de IRAM SECTUR</b>	<b>Programa de Excelencia en la Gestión</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Buenos Aires</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>28</b>
Chubut	-	2	-	-	2
Córdoba	-	4	-	-	4
Entre Ríos	-	-	-	1	1
Misiones	2	-	1	2	5
Neuquén	-	1	-	-	1
Salta	-	-	-	1	1
San Luis	-	-	-	1	1

Santa Cruz	-	3	-	5	8
Tierra del Fuego	-	1	-	-	1
Tucumán	-	1	-	-	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>53</b>

### NIVEL 3

Categoría	Premio Nacional a la Calidad	Distinguidos		
Programa	Premio Nacional a la Calidad	Clubes de Excelencia	Programa de Excelencia en la Gestión	TOTAL
<b>Provincia</b>				
Buenos Aires	1	15	-	16
Salta	-	7	-	7
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>23</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema Argentino de Calidad Turística.

#### 4-2 La calidad en los alojamientos de la provincia de Neuquén

De acuerdo con los datos obtenidos por el SACT, el desarrollo de la calidad en los alojamientos de la provincia del Neuquén se encuentra más avanzado en las zonas con mayor afluencia de turistas, ubicadas en el extremo oeste de la provincia. Como puede observarse en el **Mapa N.º 1**, de norte a sur y tal como las flechas lo indican, se ubican las siguientes localidades turísticas: Villa Pehuenia, Aluminé, Junín de los Andes, San Martín de los Andes y Villa La Angostura.

**Mapa N.º 1 - Localización de las principales ciudades turísticas de la provincia del Neuquén**





Fuente: Modificado a partir de mapa disponible en <http://galerias.educ.ar> [Consulta: 21 de enero de 2012]

Como se puede ver en la **Tabla N.º 3**, en el **Nivel 1** del SACT algunos de los alojamientos de las localidades antes mencionadas han adherido al programa de Buenas Prácticas, y, únicamente San Martín de los Andes tiene 11 establecimientos en el programa de Directrices de Gestión. Villa La Angostura es el destino con mayor número de adhesiones dentro de este nivel, seguido por San Martín de los Andes.

En el **Nivel 2** hay únicamente un alojamiento que cuenta con certificación ISO y está ubicado en la ciudad de Neuquén.

**Tabla N.º 4: Total de alojamientos en la provincia de Neuquén adheridos a los Programas de Calidad**

<b>NIVEL 1</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Distinguidos</b>				
<b>Programa</b>	<b>SIGO</b>	<b>Buenas Prácticas</b>	<b>Directrices de Gestión</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>Localidad</b>					
Aluminé	-	1	-	1	
Junín de los Andes	-	3	-	3	
San Martín de los Andes	-	1	11	12	
Villa La Angostura	-	16	-	16	
Villa Pehuenia	-	9	-	9	
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>41</b>	
<b>NIVEL 2</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Certificados</b>		<b>Distinguidos</b>		
<b>Programa</b>	<b>IRAM SECTUR</b>	<b>ISO</b>	<b>Implementación de IRAM SECTUR</b>	<b>Programa de Excelencia en la Gestión</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Localidad</b>					
Neuquén	-	1	-	-	1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema Argentino de Calidad Turística.

Los tipos de alojamientos que tienen algún programa de calidad se han clasificado de la siguiente manera: hoteles, apart hoteles, hosterías, cabañas y campings. Las hosterías y cabañas son los tipos de alojamientos con mayor cantidad de adhesiones a los programas de Buenas Prácticas, mientras que los que eligen adherirse en mayor medida a las Directrices de Gestión: Accesibilidad en Alojamientos son los hoteles y apart hoteles.

En el Nivel 2, solo hay un hotel que se encuentra adherido a la norma ISO 9001:2000. En el Nivel 3 no se registran antecedentes por el momento. **Ver Tabla N.º5.**

**Tabla N.º 5: Tipos de alojamiento en la provincia del Neuquén adheridos a los Programas de Calidad**

<b>NIVEL 1</b>						
<b>Programa</b>	<b>Buenas Prácticas</b>					
<b>Tipos de Aloj.</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Apart Hoteles</b>	<b>Hosterías</b>	<b>Cabañas</b>	<b>Campings</b>	<b>Total</b>
<b>Localidad</b>						
Aluminé	-	-	-	-	1	<b>1</b>
Junín de los Andes	-	1	1	1	-	<b>3</b>
San Martín de los Andes	-	1	-	-	-	<b>1</b>
Villa La Angostura	3	1	8	4	-	<b>16</b>
Villa Pehuenia	2	-	2	5	-	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>30</b>
<b>Programa</b>	<b>Directrices de Gestión: Accesibilidad en Alojamientos</b>					
<b>Tipos de Aloj.</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Apart Hoteles</b>	<b>Hosterías</b>	<b>Cabañas</b>	<b>Campings</b>	<b>Total</b>
<b>Localidad</b>						
San Martín de los Andes	<b>3</b>	<b>6</b>	-	<b>2</b>	-	<b>11</b>

<b>NIVEL 2</b>						
<b>Programa</b>	<b>ISO 9001:2000</b>					
<b>Tipos de Aloj.</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Apart Hoteles</b>	<b>Hosterías</b>	<b>Cabañas</b>	<b>Camping</b>	<b>Total</b>
<b>Localidad</b>						
Neuquén	1	-	-	-	-	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema Argentino de Calidad Turística.

La importancia y valor del SACT puede hacerse tangible a través de algunos comentarios, tomados al azar, realizados por aquellos alojamientos que han confiado en la utilidad de esta herramienta. Los testimonios presentados a continuación fueron extraídos del sitio web del Ministerio de Turismo de la Nación (<<http://www.turismo.gov.ar/>>).

“El programa ayuda a las empresas a **planificar, depurar y ordenar** todos los procesos de la empresa, y a trabajar de manera **eficiente**. El asesoramiento de los instructores es personalizado y realizan un trabajo excelente, lo que lo convierte en una herramienta indispensable para las empresas. Se optimizaron en un 80 % aproximadamente los procesos de la empresa, y se lograron cuantificar las consultas de **satisfacción de los clientes** para la **mejora de la calidad**”. **Casa del Bosque Aparte Hotel – Villa La Angostura. Buenas**

“Consideramos al Programa altamente recomendable, ya que a través de él se logra, entre otras cosas, **equiparar a nuestros servicios** con los **niveles mundiales** reconocidos en el sector turismo y alojamiento. De esta forma, se **mejora la calidad** de la propia gestión y de los servicios que uno ofrece. El principal cambio ha sido, y es, la **mejor atención al cliente**, que a veces está en los pequeños detalles y la organización interna de una manera más eficiente. Sin lugar a dudas, entendemos que este ha sido el primer paso que hemos dado, y que será importante cuidar lo ya implementado para, a partir de allí, ir en busca de una **superación continua**”. **Hostería Milla Piuke – Junín de los Andes. Buenas Prácticas**

“Como resultado más significativo se destaca la **integración** lograda entre los huéspedes, a quienes va dirigido este programa, y el personal del hotel. Esto nos ha permitido evaluar regularmente las **mejoras implementadas e implementar nuevas**. Hemos tenido muchísimas **satisfacciones** desde el punto de vista de las **relaciones humanas**. No medimos los resultados porque no ha sido nunca nuestro objetivo, ni el impacto ni los beneficios económicos que el cumplimentar las directrices nos puede haber brindado”. **Cabañas las Pampas – San Martín de los Andes. Directrices de Gestión.**

“En Land Express vemos **la certificación como una herramienta** que permite **ordenar** la empresa en cada uno de sus sectores, así como instrumentar controles y mejoras nacidas desde las tareas mismas. Dentro de la empresa, se experimentó una **descentralización** de las decisiones y trabajos internos, que **mejoró mucho el trabajo en equipo**. A partir de la certificación se desarrolló un mayor compromiso, lo cual hizo crecer la **percepción favorable que tienen los clientes** sobre la empresa”. **Land Express Hotel Neuquén – Neuquén Capital. ISO 9001:2000 – Servicio de alojamiento con desayuno incluido, gestión de calidad en compras, recepción, snack bar, limpieza y mantenimiento de infraestructura.**

#### *4-2-1 Antecedente en la provincia del Neuquén: San Martín de los Andes y su Sistema de Calidad Turística*

La ciudad de San Martín de los Andes es una zona lacustre por excelencia, perteneciente a la provincia del Neuquén. Situada a 428 km al sudoeste de la capital neuquina, es la localidad turística más importante de la provincia.

La Municipalidad de San Martín de los Andes es la primera de la provincia que está desarrollando un proceso de superación en los ámbitos competitivo y productivo como destino turístico, y de expansión de su valor sostenible, en pos de asegurar la satisfacción de la comunidad turística y el desarrollo humano de la comunidad residente.

El 3 de octubre del 2008 la municipalidad definió, a través de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico (STyDE), una versión preliminar de la Política de Calidad Turística Integral. Esto permite alinear decisiones, desarrollar programas y gestionar en relación con este marco de referencia, sobre una base institucional y social consolidada por convicciones compartidas entre los administradores del gobierno municipal, el sector empresario, el sector productor y, especialmente, la comunidad de San Martín de los Andes como principal destinatario de los beneficios resultantes.

En una primera etapa, los programas de calidad se centran en la implementación e implantación de directrices y de normas de calidad aplicables a la infraestructura y gestión de los servicios de alojamiento y gastronomía, y a los productos de marca de origen "San Martín de los Andes".

Como particularidad relevante, cabe destacar que el sistema ha sido desarrollado integralmente desde una perspectiva turística, ajustado a las singularidades propias del destino turístico y respondiendo a la política de calidad de San Martín de los Andes, con un marco normativo compatible y homologable con los sistemas de calidad certificada vigentes de aplicación nacional e internacional.

Su ámbito de aplicación (o alcance) lo constituyen las empresas de servicios turísticos locales y del área de influencia que adhieran voluntariamente al sistema. Su "espíritu" es la inclusión de las empresas hoteleras y gastronómicas, cualquiera sea su tamaño, perfil o categoría, así como los productores con marca de origen y otros prestadores de servicios turísticos, en la medida de que el sistema evolucione y se consolide su aplicabilidad.

De acuerdo con lo que se menciona en el Reglamento General del Programa Buenas Prácticas de Calidad Turística (Municipalidad de San Martín de los Andes, 2008: 2-3), las principales funciones de la STyDE son las siguientes:

- **Normalización:** Creación, desarrollo, actualización y revisión de normas de calidad, manuales o metodologías y procesos de mejora continua.

- ➔ **Implantación:** Coordinación y ejecución de todas las acciones necesarias y emergentes de las propias consignas del sistema que culminen con el otorgamiento de la acreditación de calidad a las empresas, de acuerdo con el programa adherido.
- ➔ **Acompañamiento y asistencia:** Aporte de personal técnico especializado para el asesoramiento y tutoría durante la interpretación y aplicación de las normas o manuales de calidad; instancias de capacitación; elaboración de informes mercadotécnicos para la toma de decisiones; monitoreo de la satisfacción de los clientes/visitantes, caracterización y expectativas de la demanda, etc.
- ➔ **Acreditación:** Otorgamiento y concesión de testimonios, distinciones y certificados durante las sucesivas fases de evolución de la gestión de calidad, como así también sus correspondientes renovaciones, en reconocimiento al esfuerzo realizado por las empresas turísticas en la implantación del programa de calidad.
- ➔ **Promoción:** Desarrollo de programas de posicionamiento de la marca de calidad y de los establecimientos acreditados.

Para el cumplimiento de estas funciones, la STyDE tiene la facultad de conformar un Comité de Calidad (CC) y de establecer su conformación, funcionamiento y alcances.

Tal como se menciona en el sitio web de la Municipalidad de San Martín de los Andes (<<http://www.sanmartindelosandes.gov.ar>>), el sistema está basado en la mejora continua y el aseguramiento de la calidad, tanto en aspectos edilicios como del servicio y la atención, y está dividido en tres etapas o fases que deben atravesar los establecimientos que adhieren voluntariamente al programa. **Ver Figura N.º2.**

### **Fase 1: Adhesión**

En la fase inicial, el establecimiento adherido al Sistema de Calidad de San Martín de los Andes transita por una serie de evaluaciones (internas, externas y de los clientes) que definirán un diagnóstico general y le permitirán elaborar el plan de mejoras. Además, deberá completar una serie de capacitaciones dirigidas a los niveles gerenciales.



### **Fase 2: Compromiso**

Se alcanza esta fase cuando el establecimiento logra aprobar el plan de mejoras presentado, el cual fue definido y elaborado en función de las evaluaciones realizadas (internas, externas y de los clientes) y cumple con la asistencia a las capacitaciones operativas y gerenciales que se encuentran en el marco del programa. En esta etapa se comienza a trabajar en la ejecución del plan de mejoras, con el objetivo de llegar a la última fase.



### **Fase 3: Distinción**

El establecimiento alcanza la última fase cuando, además de haber atravesado las fases anteriores, logra concluir la ejecución del plan de mejoras, consiguiendo de esta forma la **Distinción Final**.

En la **Tabla N.º6** se puede observar que son catorce los alojamientos que ya alcanzaron la **Fase 3**, mientras que once establecimientos están en la **Fase 2**.

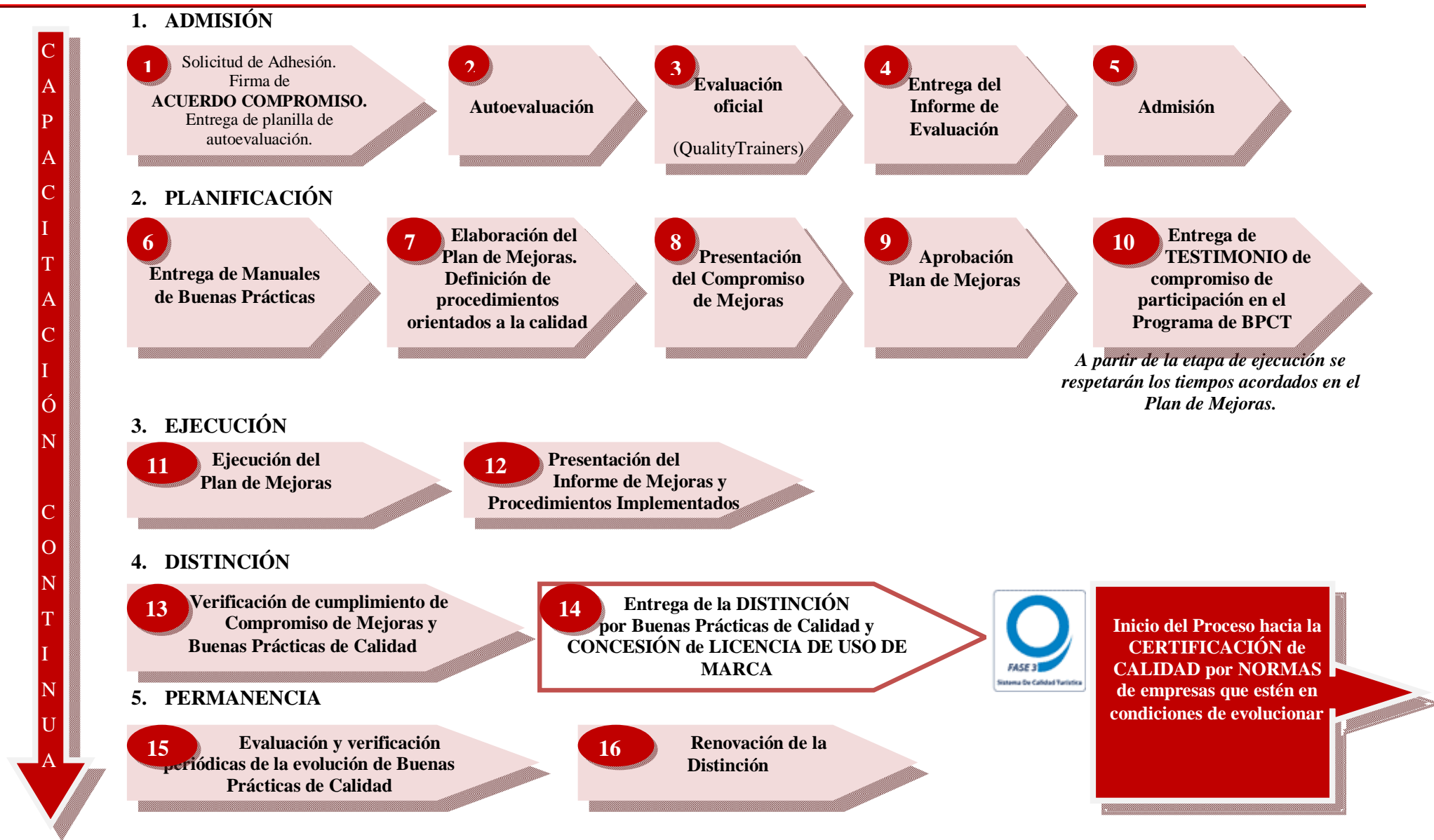


**Tabla N.º 6: Cantidad de alojamientos en San Martín de los Andes por tipo y según fases del Sistema de Calidad Turística**

<b>FASES DEL SISTEMA DE CALIDAD TURÍSTICA</b>						
<b>Tipos de Aloj.</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Apart Hoteles</b>	<b>Hosterías</b>	<b>Cabañas</b>	<b>Hostel</b>	<b>Total</b>
<b>Fase 2</b>	1	4	2	3	1	<b>11</b>
<b>Fase 3</b>	2	5	3	4	-	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Municipalidad de San Martín de los Andes (<<http://www.sanmartindelosandes.gov.ar>> [Consulta: 28 de enero de 2012])

Fig. N. °2: Fases de Buenas Prácticas de Calidad Turística





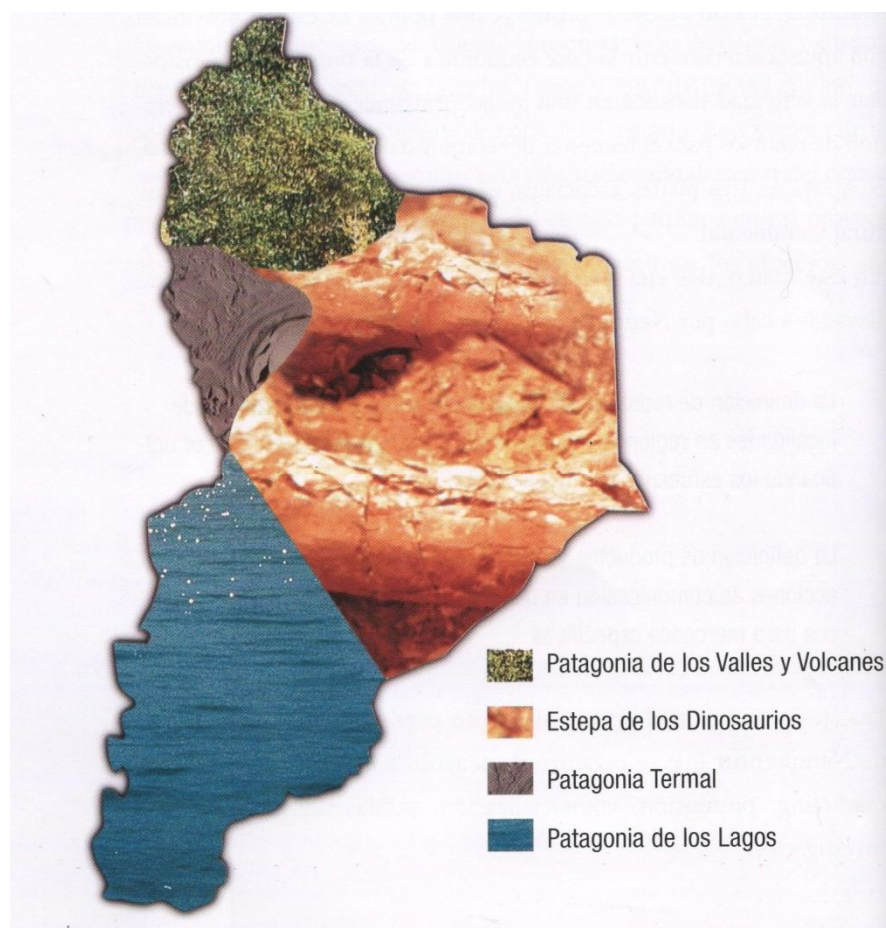


### **4-3 Caracterización de la oferta y la demanda de la ciudad de Neuquén**

Para posicionar a la provincia del Neuquén y a su oferta, Neuquentur (Empresa de Promoción Turística del Neuquén, Sociedad del Estado) —establecida en el año 2004 siguiendo la tendencia mundial de creación de compañías turísticas estatales que tuvo origen en la experiencia de países como España, Francia y Canadá—, estableció, a partir del Plan Maestro de Turismo 2003-2007 elaborado por la Subsecretaría de Turismo provincial, cuatro regiones para definir los productos turísticos de la provincia. Estas regiones se denominan Patagonia de los Valles y Volcanes, Patagonia Termal, Estepa de los Dinosaurios y Patagonia de los Lagos (Ver Mapa N. °2). Cada una de estas denominaciones constituyen submarcas para el imaginario de los turistas y expresan los productos principales de cada región. (Neuquentur, 2004).

**Mapa N. ° 2: Localización de las cuatro regiones turísticas de la provincia del Neuquén**

---



---

Fuente: Neuquentur Empresa de Promoción Turística (2004)

Para exponer los datos estadísticos del sector turístico, la Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén adhiere a esta división de las cuatro regiones.

En el mapa N.º 1 se puede apreciar la localización de la ciudad de Neuquén y de las principales ciudades turísticas de la provincia. Al relacionarlo con el mapa N.º 2, se puede apreciar que la capital neuquina se encuentra dentro de la región Estepa de los Dinosaurios, mientras que las principales ciudades turísticas están delimitadas dentro de la región Patagonia de los Lagos.

Teniendo en cuenta esta descripción y de acuerdo con el anuario estadístico de la Subsecretaría de Turismo de la provincia del Neuquén del año 2011, en la provincia, la evolución de la cantidad y la capacidad en establecimientos turísticos habilitados —no se incluyen campamentos turísticos habilitados— experimentó un crecimiento del 25,39% (+144 establecimientos) y del 19,38% en plazas (+ 3.400) en relación con el año 2007. En tanto, la ciudad de Neuquén pasó de tener 28 establecimientos turísticos habilitados en el 2007 a tener 44 establecimientos en el año 2011, lo que representa un aumento del 57,14% (+16 establecimientos) y del 24,76% en plazas (+508) en relación con el año 2007. Se puede observar en la **Tabla N.º 7** la jerarquización de la oferta de establecimientos turísticos habilitados en la ciudad de Neuquén a diciembre de 2011. En resumen, Neuquén Capital posee una capacidad total de alojamientos turísticos habilitados para 2.559 personas diarias, representando un 60,35% de la zona Estepa de los Dinosaurios y un 12,22% del total de la oferta provincial. En estos datos se excluyen los campamentos turísticos.

**Tabla N.º 7: Oferta de establecimientos turísticos habilitados en Neuquén Capital. Distribución de la cantidad de plazas y establecimientos según categoría**

<b>OFERTA DE ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS HABILITADOS EN NEUQUEN CAPITAL</b>				
<b>Distribución de la cantidad de plazas y establecimientos según categoría</b>				
<b>Datos al mes de diciembre, año 2011</b>				
<b>CATEGORIA</b>	<b>CANTIDAD</b>			
	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>		<b>PLAZAS</b>	
	<b>V.A</b>	<b>%</b>	<b>V.A</b>	<b>%</b>
Única (1)	8	18,18%	163	6,37%
Una estrella	10	22,73%	464	19,30%
Dos estrellas	8	18,18%	429	16,76%
Tres estrellas	11	25,00%	933	36,46%
Cuatro estrellas	1	2,27%	221	8,64%
Cinco estrellas	1	2,27%	64	2,50%
Sin categorizar (2)	5	11,36%	255	9,96%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.559</b>	<b>100,00%</b>

- (1) Incluye albergues turísticos, residenciales, alojamiento turístico alternativo (ATA) y alojamiento rural.  
 (2) Establecimientos que no poseen la asignación de una categoría al momento de presentar este informe.

Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén

Cabe destacar que los 44 establecimientos habilitados se encuentran reglamentados de acuerdo con el Decreto Provincial 2.790/99, cuyos parámetros difieren de los utilizados por el MINTUR, el cual adhiere a las recomendaciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT).

Al realizar un análisis más detallado sobre la cantidad de establecimientos y plazas según clase y categoría de la **Tabla N.º 8**, y teniendo en cuenta la información de la **Tabla N.º 5**, se evidencia la ausencia de alojamientos adheridos a la implementación y/o certificación de un SGC. Sólo un hotel de la categoría 3 estrellas posee un SGC, las normas ISO 9001:2000.

**Tabla N.º 8: Oferta de establecimientos turísticos habilitados en Neuquén Capital. Cantidad de establecimientos y plazas según clase y categoría**

<b>OFERTA DE ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS HABILITADOS NEUQUEN CAPITAL</b>				
<b>Cantidad de establecimientos y plazas según clase y categoría</b>				
<b>Datos al mes de diciembre, año 2011</b>				
<b>TIPO Y CATEGORIA</b>	<b>CANTIDAD</b>			
	<b>ESTABLECIMIENTOS</b>		<b>PLAZAS</b>	
	<b>V.A</b>	<b>%</b>	<b>V.A</b>	<b>%</b>
<b>Establecimientos categorizables</b>	<b>36</b>	<b>81,82</b>	<b>2.396</b>	<b>93,63%</b>
<b>Hotel</b>	<b>26</b>	<b>59,09%</b>	<b>2.071</b>	<b>80,93%</b>
s/c (2)	2	4,55%	85	3,32%
1*	8	18,18%	411	16,06%
2*	6	13,64%	390	15,24%
3*	8	18,18%	900	35,17%
4*	1	2,27%	221	8,64%
5*	1	2,27%	64	2,50%
<b>Hostería</b>	<b>5</b>	<b>11,36%</b>	<b>96</b>	<b>3,75%</b>
s/c(2)	1	2,27%	21	0,82%
1*	1	2,27%	35	1,37%
2*	1	2,27%	17	0,66%
3*	2	4,55%	23	0,90%
<b>Cabañas</b>	<b>1</b>	<b>2,27%</b>	<b>2</b>	<b>0,08%</b>
s/c(2)	1	2,27%	2	0,08%
<b>Apart Hotel</b>	<b>4</b>	<b>9,09%</b>	<b>227</b>	<b>8,87%</b>

1*	1	2,27%	48	1,88%
2*	1	2,27%	22	0,86%
3*	1	2,27%	10	0,39%
4*	1	2,27%	147	5,74%
<b>Establecimientos de categoría única (1)</b>	<b>8</b>	<b>18,18%</b>	<b>163</b>	<b>6,37%</b>
Residencial	3	6,82%	70	2,74%
Albergue	5	11,36%	93	3,63%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.559</b>	<b>100,00%</b>

(1) Incluye: albergues turísticos, residenciales, alojamiento turístico alternativo (ATA) y alojamiento rural.

(2) Establecimientos sin categoría a la fecha de presentación de este anuario.

Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén

Teniendo en cuenta la Evolución del Nivel de Actividad —también denominado factor de ocupación—, correspondiente a la oferta habilitada, y considerando un período de cinco años desde el 2007 al 2011, se analiza que el promedio de ocupación de habitaciones fue disminuyendo paulatinamente a partir del año 2008. El año 2007 cerró con el 76,06% de ocupación y el 2011 con el 56,70%. La caída de 19,36 puntos con respecto al 2007 se vio influenciado por la crisis internacional del año 2009 y por la erupción del volcán Puyehue de Chile, que afectó por más de dos meses el acceso a la ciudad de Neuquén por vía aérea (Ver **Tabla N.º9**).

**Tabla N.º 9: Establecimientos turísticos habilitados. Factor de ocupación en habitaciones por mes**

<b>ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS HABILITADOS</b>					
<b>Factor de ocupación en habitaciones por mes</b>					
<b>Años 2007-2011</b>					
<b>Meses</b>	<b>Año</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Enero</b>	<b>91,18%</b>	<b>75,36%</b>	<b>59,83%</b>	<b>63,68%</b>	<b>64,36%</b>
<b>Febrero</b>	<b>87,33%</b>	<b>77,54%</b>	<b>55,94%</b>	<b>64,13%</b>	<b>63,07%</b>
<b>Marzo</b>	84,88%	67,15%	47,41%	56,64%	56,45%
<b>Abril</b>	73,68%	69,42%	48,54%	57,46%	58,30%
<b>Mayo</b>	70,57%	63,57%	47,09%	55,21%	59,43%
<b>Junio</b>	67,29%	58,51%	44,61%	56,22%	43,76%
<b>Julio</b>	<b>75,92%</b>	<b>68,42%</b>	<b>53,59%</b>	<b>67,84%</b>	<b>54,30%</b>
<b>Agosto</b>	77,62%	72,78%	52,81%	59,34%	52,66%
<b>Septiembre</b>	75,93%	64,42%	54,68%	60,74%	60,11%
<b>Octubre</b>	70,35%	63,75%	54,24%	61,94%	57,15%
<b>Noviembre</b>	71,65%	63,29%	62,27%	65,64%	61,62%
<b>Diciembre</b>	66,21%	52,77%	50,76%	52,14%	49,18%

<b>Promedio Anual</b>	<b>76,06%</b>	<b>66,46%</b>	<b>52,46%</b>	<b>60,13%</b>	<b>56,70%</b>
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

---

Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén

La cantidad de turistas alojados en establecimientos de la ciudad posee un flujo constante durante todo el año, como se puede apreciar en la Tabla N.º8, en contraposición a la región Patagonia de los Lagos, donde la estacionalidad es muy marcada a pesar de que existen políticas de promoción en el ámbito nacional y provincial para estimular la llegada de turistas. De acuerdo con el informe de la Dirección de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén (2012: 13), la principal causa de arribos a la ciudad está ligada a “su carácter de capital administrativa y financiera de la Provincia, así como también al turismo de eventos y de reuniones empresariales de envergadura”.

Un fenómeno para destacar es lo que sucede en forma general durante el período de análisis: durante el primer semestre del año, en los meses de enero y febrero, existe un aumento de la ocupación que coincide con las vacaciones de verano y durante el segundo semestre, en el mes de julio, el incremento también se ve influenciado por las vacaciones de invierno.

Según el Informe Sectorial de Turismo realizado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén del período 2009-2012, la provincia se encuentra en tercer lugar como la más visitada entre los viajeros residentes y no residentes de la Región Patagónica. Las ciudades dentro de la provincia con la mayor cantidad de visitantes son en primer lugar Neuquén, le sigue San Martín de los Andes y luego Villa La Angostura.

La Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) del 2011 realizada por el Instituto de Estadística y Censos de Argentina (INDEC) determinó que el 93% de los turistas que se alojan en la ciudad de Neuquén corresponde a residentes del país, mientras que el 7% restante lo conforman los no residentes. Se pueden distinguir dos tipos de demanda bien marcadas. Por un lado, los grupos familiares durante los meses de vacaciones y por otro lado, personas solas, grupos de amigos y parejas durante el resto de los meses. El primer conjunto suelen ser turistas de paso mientras que el otro conjunto se aloja en la ciudad por razones administrativas, de salud, laborales o comerciales. La estadía promedio durante todo el año es de dos días.

## **5- Marco teórico**

### **5-1 La búsqueda de la competitividad**

#### *5-1-1 Evolución del concepto de competitividad en el sector turístico y empresarial*

Cada entorno en el que las empresas se desarrollan difiere del resto. Por este motivo, la competitividad se plantea en términos de búsqueda, ya que esta se determina de diferentes maneras teniendo en cuenta el ambiente o el sector empresarial. El reto principalmente radica en diseñar una estrategia, ya que es el medio por el cual se obtiene una ventaja competitiva. La estrategia o estrategias elegidas se definirán de acuerdo con el macroentorno, el microentorno y el ciclo de vida del producto (Castro, 2010; Gandara, n. d., Kotler, 2004). La competitividad puede ser medida desde una perspectiva macroeconómica y microeconómica. La primera se refiere al análisis estructural de los sectores, por ejemplo desde el sector del turismo, mientras que la segunda a la empresa y su cadena de valor, por ejemplo los hoteles. Desde esta última mirada, la búsqueda de la ventaja competitiva es un proceso que se inicia cuando una empresa evalúa su situación actual y su posición dentro de un segmento de mercado. Luego se compara con la competencia, y finaliza cuando agrega más valor que sus competidores, no solo a sus clientes externos sino también a los internos (Abdel y Romo, 2004, Bueno, 1993; Dalmau, 1993; Jofre, 2002; Porter, 1990).

Desde el punto de vista de un destino turístico, la competitividad es definida por Hassan (2000:239) como “la capacidad del destino para crear e integrar productos con valor añadido que sostienen sus recursos, al tiempo que mantienen su posición en el mercado en relación con sus competidores”. Se puede establecer que un destino competitivo es aquel que satisface la demanda y mantiene un flujo de comunicación y colaboración entre los distintos actores que intervienen en el destino: empresarios locales, población, y gobierno (González y Mendieta, 2009:126).

Una definición más integral que abarcaría a las anteriores y que considera la calidad total como el factor clave o una de las estrategias para obtener la competitividad ante los entornos hostiles, es la que propone la Organización Mundial del Turismo (1998:341), la cual afirma que “las organizaciones y los destinos turísticos deben centrarse en ser competitivos. Ante las duras condiciones del entorno turístico, la calidad total es la apuesta más segura para lograr la competitividad. Es decir, las organizaciones turísticas deben garantizar a los clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que los competidores. Esta es la filosofía que sostiene la calidad total.

Su objetivo es claro: satisfacer a los clientes en todos los ámbitos, logrando es esta forma beneficios mutuos para visitantes, empresas y residentes”.

Como se desprende de estas definiciones, el desarrollo del turismo competitivo está indisolublemente ligado a los conceptos de calidad y sustentabilidad (Martínez y Rosenfeld, 2012). Gandara(n. d.: 2) define la calidad de los destinos turísticos como “el resultado del proceso que conlleva la satisfacción de las necesidades y deseos, tanto de los visitantes como de los visitados, a través del uso eficiente de los recursos, es decir, significa la equilibrada relación entre satisfacción de los turistas, su fidelización y la rentabilidad para el destino, beneficiando el entorno, la población local y las iniciativas pública y privada”. La calidad de los servicios turísticos es uno de los elementos más importantes de las estrategias de competitividad de las empresas turísticas y es una ventaja diferencial para las empresas orientadas a un consumidor cada vez más exigente y experimentado (Gandara, n. d.).

Al decir que la rentabilidad del destino turístico y los beneficios deben ser sustentables, se entiende que un destino turístico sustentable es “aquel que satisface las necesidades presentes de los turistas, al mismo tiempo que preserva los destinos e incrementa nuevas oportunidades para el futuro. Debe ser concebido de modo que conduzca la gestión de todos los recursos existentes, tanto desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades económicas, sociales y estéticas como del mantenimiento de la integridad cultural, de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los sistemas de soporte de la vida” (OMT 1998:21). Por lo tanto, la sustentabilidad del turismo abarca tres elementos: sociedad, ambiente y economía, y su fundamento es el equilibrio de la interacción entre estos elementos (Tarlombani, 2005). “Dentro de la actividad turística, la hotelería se constituye en unos de los elementos clave y debido a este hecho, en la construcción de destinos sostenibles, la sostenibilidad de los hoteles se convierte en un aspecto fundamental” (Gandara, n. d.: 13).

Dentro de las investigaciones llevadas a cabo en torno a la competitividad de destinos turísticos se puede mencionar el trabajo de González y Mendieta (2009). Los autores realizan una reflexión sobre el concepto de competitividad y mencionan como uno de los exponentes a Michael E. Porter, quien concibió el Modelo del Diamante de Competitividad para explicar los factores determinantes de las ventajas competitivas de las naciones, ya sea en determinados sectores de la economía o bien en segmentos definidos. Dicho modelo parte de la identificación de las condiciones de factores que conforman el punto de inicio de las ventajas competitivas, e incluyen los recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y tecnológicos. Las ventajas competitivas en un sector de la economía pueden estar dadas por la posesión de algunos de estos factores.

En este modelo, las condiciones de la demanda establecen la base competitiva para un sector. El Diamante también considera las industrias o sectores relacionados o afines, los cuales, al poseer sus propias ventajas competitivas, estimulan al sistema. El cuarto elemento del modelo lo constituye una estrategia, estructura y rivalidad firmes, que pueden generar un clima de competencia que estimula la optimización de procesos. Según González y Mendieta (2009:115):

*Al Diamante de Competitividad, Porter le agrega dos variables adicionales: la posibilidad de ocurrencia de sucesos inesperados y la gobernabilidad, los cuales pueden tener influencia relevante en los cuatro factores centrales del modelo. La interpretación posterior del diamante termina generalmente ubicando al gobierno como un determinante más dentro del núcleo del modelo, ya que su influencia es tan directa, en el caso de su aporte a la construcción de condiciones generales de la producción, como indirecta, a través de la formulación de la política económica o en la definición de acciones dirigidas a la regulación económica y la estabilidad política. El accionar del gobierno tiene un impacto claramente observable en la generación de ventajas competitivas para sectores de la economía de un país. Los sucesos inesperados, a su vez, pueden alterar las circunstancias normales de un mercado, introduciendo oportunidades para algunos y amenazas para otros.*

Un planteo similar relacionado con la gobernabilidad es el que plantea Iglesias (2007), quien realiza una observación entorno de la competitividad y menciona que es necesario realizar un diagnóstico del destino turístico —que puede estar configurado por un municipio, varios municipios o incluso una región— y a partir de aquí definir la posición competitiva y el régimen legal/funcional, permitiendo precisar la brecha entre la capacidad instalada y la necesaria para llevar a cabo acciones mutuamente beneficiosas entre los actores intervinientes.

El modelo del Diamante de la Competitividad es perfectamente aplicable al sector turismo, ya que se adapta a todo sector o destino, permitiendo analizar su situación competitiva actual y, a partir de esta reflexión, trabajar para mejorar su posición competitiva. Por este motivo, puede utilizarse como un marco general inicial que permita analizar y entender la dotación de factores competitivos de los destinos turísticos. El Diamante es una herramienta versátil para abordar y diagnosticar la situación competitiva estructural de un territorio, la cual permite profundizar en la identificación de factores y condicionantes adicionales que complejicen la mirada sobre la posibilidad de crear ventajas competitivas, entre ellos, la existencia o no de ventajas comparativas.

En relación con este punto, Sánchez y Fajardo (n. d.: 4) también observan que:

*Cuando se trata de analizar la competitividad del sector servicios, y más concretamente la de los destinos turísticos (por ser el turismo uno de los subsectores de más peso en el sector servicios de muchos países), Crouch y Ritchie (1999) introducen la teoría de la ventaja comparativa y de la ventaja competitiva. Según estos dos autores, la ventaja comparativa hace referencia a los factores de los que está dotado el destino turístico, incluyendo tanto los factores que ocurren de forma natural como aquellos otros que han sido creados. En este sentido, Porter (1990)*



*agrupa estos factores en cinco grandes categorías: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimientos (científicos), recursos de capital e infraestructuras. Sin embargo, Crouch y Ritchie (1999) consideran que, además de estos cinco grupos (que son válidos para cualquier subsector del sector servicios), habría que considerar también los recursos históricos y culturales. Además, hay que tener en cuenta que los recursos de un destino turístico pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo cual puede alterar la ventaja comparativa de un destino turístico.*

Asimismo, Sánchez y Fajardo (s.d:4) también explican:

*La ventaja competitiva hace referencia a la capacidad de un destino turístico para utilizar sus recursos de forma eficiente a medio y largo plazo. Así, un destino turístico puede contar con una amplia variedad de recursos y, sin embargo, no ser tan competitivo como otro destino que cuente con pocos recursos turísticos, pero que los emplea de forma más eficiente. Por consiguiente, un destino turístico que convenza a sus habitantes de la posibilidad de explotar económicamente sus recursos, que entienda tanto sus fortalezas como sus debilidades, que desarrolle una política de marketing adecuada y la aplique correctamente, llegará a ser más competitivo que otro destino que no se haya planteado el papel que el turismo juega en su desarrollo económico y social.*

Los conceptos de ventaja comparativa y de ventaja competitiva proporcionan la base teórica necesaria para desarrollar un modelo de competitividad de destinos turísticos (Sánchez y Fajardo, n. d.:5). En tal sentido, puede decirse que mientras la ventaja comparativa hace referencia a todos aquellos recursos existentes en el territorio que son “valorizables”, las ventajas competitivas se relacionan con la habilidad de los destinos turísticos para usar eficientemente esos recursos y añadirles valor a lo largo del tiempo (Ritchie y Crouch, 2004). La transformación de los atractivos turísticos en productos competitivos que tengan la capacidad de satisfacer a los turistas y a la comunidad local, permitirá la sostenibilidad de los productos y de los atractivos (Gandara, n.d.). De esta forma, como mencionan Barroso y Ruiz (2006: 23), se pasa de “un concepto de competencia de carácter estático a otro de carácter dinámico, en el que lo más importante ya no son las dotaciones factoriales existentes en un determinado destino turístico sino la habilidad que exista en este para añadir valor y sacarles rentabilidad a los mismos”.

González y Mendieta (2009) afirman que los recursos principales y los atractivos que motivan la visita al destino turístico son el núcleo básico del modelo, y conforman los elementos primarios. Por ello, la existencia de estos factores se convierte en una condición necesaria pero no suficiente en la consecución de la ventaja competitiva de un destino. A ello hay que sumarle los denominados factores de soportes y recursos, integrados por todas aquellas empresas que brindan productos y servicios, ya sean públicas o privadas, y que aportan al destino un alto valor agregado. Los hoteles estarían dentro de este grupo de soporte, y la implementación de la gestión por procesos junto con la articulación adecuada y precisa de sus recursos humanos, materiales y tecnológicos les pueden otorgar ventajas competitivas orientadas a lograr el aumento de sus beneficios

económicos: “Agregar valor a los clientes es la esencia de la ventaja competitiva y la clave para obtener más participación en el mercado dentro de un nicho” (Ulrich y Lake, 1992:36).

La gestión por procesos considera en el proceso productivo al cliente como el factor más importante y es el proceso el que debe adaptarse a las necesidades de este. (Pino, 2011). La empresa se debe dedicar a garantizar la satisfacción del cliente sobre la base de una fuerte filosofía de calidad en el servicio (Ulrich y Lake, 1992). Los procesos son actividades interrelacionadas que se ejecutan de manera estructurada y repetitiva, abasteciéndose de insumos externos a ellos, y que producen resultados para uno o más consumidores (Pérez, 2009). Es decir, se trata de una secuencia ordenada de actividades que están relacionadas y que se transforman a fin de alcanzar un resultado programado para los clientes de cada proceso. Cada proceso posee una entrada que comienza con las especificaciones o requisitos de un producto o servicio, sigue con la ejecución de estos y culmina con la salida. Toda salida genera una respuesta que debe ser evaluada y tenida en cuenta, si es necesario, en las próximas entradas (Zaratiegui, 1999).

“La gestión por procesos es un enfoque sistémico que tiene por finalidad que la organización los administre de una manera eficiente y eficaz, produciendo resultados que sean de valor para un consumidor, lo que le permitirá ser rentable de manera sostenida en el tiempo” (Pino, 2011:192). El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Rivas y Tejedor, 2009; Mallar, 2010). Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. Así el éxito de una empresa, en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos, bien diseñados, y de la integración de las capacidades que posee la organización. Ulrich y Lake (1992) plantean estas capacidades en dos categorías: dinámicas y estáticas. Por un lado, ubican a la capacidad administrativa, que es dinámica, y es el soporte de tres capacidades estáticas: capacidad financiera, estratégica y tecnológica. Aunque el cliente ingrese al hotel por sus precios (capacidad financiera), por su entorno relajante (capacidad estratégica) o porque la reserva puede realizarse online (capacidad tecnológica), la impresión duradera del hotel que queda en el cliente externo dependerá del conjunto de actitudes y conductas de los clientes internos (capacidad administrativa). En la **Figura N. °3** se ilustra lo mencionado.

### **Fig. N. ° 3: Integración de capacidades para la búsqueda de la competitividad**

---



Fuente: Ulrich y Lake (1992)

En hotelería la complejidad aumenta, debido a que la actividad se desarrolla durante las veinticuatro horas del día y durante todo el año, a excepción de los hoteles que trabajan solo en temporada. Por consiguiente, los empresarios advierten que la calidad continua otorga reconocimiento y confiabilidad a sus productos y servicios, mientras que el tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes debe ser mucho más ágil, siendo la incorporación de la tecnología, la innovación, los recursos humanos y la calidad un punto neurálgico del cambio organizacional que permita sostener una ventaja competitiva (Abdel y Romo, 2004; Martínez y Rosenfeld, 2012; Mathison, Gandara, Primera y García, 2007; Lombardo, 2010; Wallingre, 2005; Lillo, Ramón y Sevilla, 2007). Tal como señala Wallingre (2005: 7), "la incorporación y el alto y buen uso de las nuevas tecnologías centradas en el cliente permitirán brindar un servicio más eficaz, más rápido, de mayor calidad y, en consecuencia, generará ventajas competitivas en términos de diferenciación".

Pino (2011) agrega que mejorar la posición competitiva de una organización debe ser el resultado de políticas, estrategias y acciones coherentes entre sí. Al ser el consumidor lo más importante, el proceso inicia a partir de este, y la medición de sus necesidades es la manera de poder conocerlo y ofrecerle lo que realmente desea. "Cuando los indicadores no están claramente definidos, la gestión es guiada por la subjetividad, es decir, por la percepción del líder" (Pino, 2011: 216).

Ante lo expuesto, el modelo del Diamante de Porter y la teoría de Crouch y Ritchie mencionados anteriormente pueden ser aplicarse en una empresa para la fijación de una

estrategia que le permita ser competitiva. Luego, al tener claro dónde está y hacia dónde quiere ir, la compañía puede ejecutar sus acciones a través de la gestión por procesos, integrando sus capacidades e incorporando otras, lo estimulará la mejora continua.

#### *5-1-2 La competitividad a través de la reingeniería de la gestión en las empresas hoteleras*

En este nuevo contexto de oportunidades y amenazas, del “caos” de unas circunstancias cambiantes y de la “revolución de empresas”, las cuales deben adaptarse internamente a los entornos en constante movimiento, surge la posibilidad de reconversión o mutación hacia nuevas estructuras y formas de gestión. La posibilidad de un cambio estructural de los cimientos de una organización no solo debe pensarse desde un punto de vista tangible, sino desde un enfoque que va mucho más allá de la frontera de la tangibilidad. La aceleración de los tiempos necesarios para los cambios influye en las formas posmodernas de pensar, sentir y actuar. Consecuentemente, esta celeridad exige la adopción de normas, hábitos, leyes y redes de regulación que aseguren la unidad de los procesos.

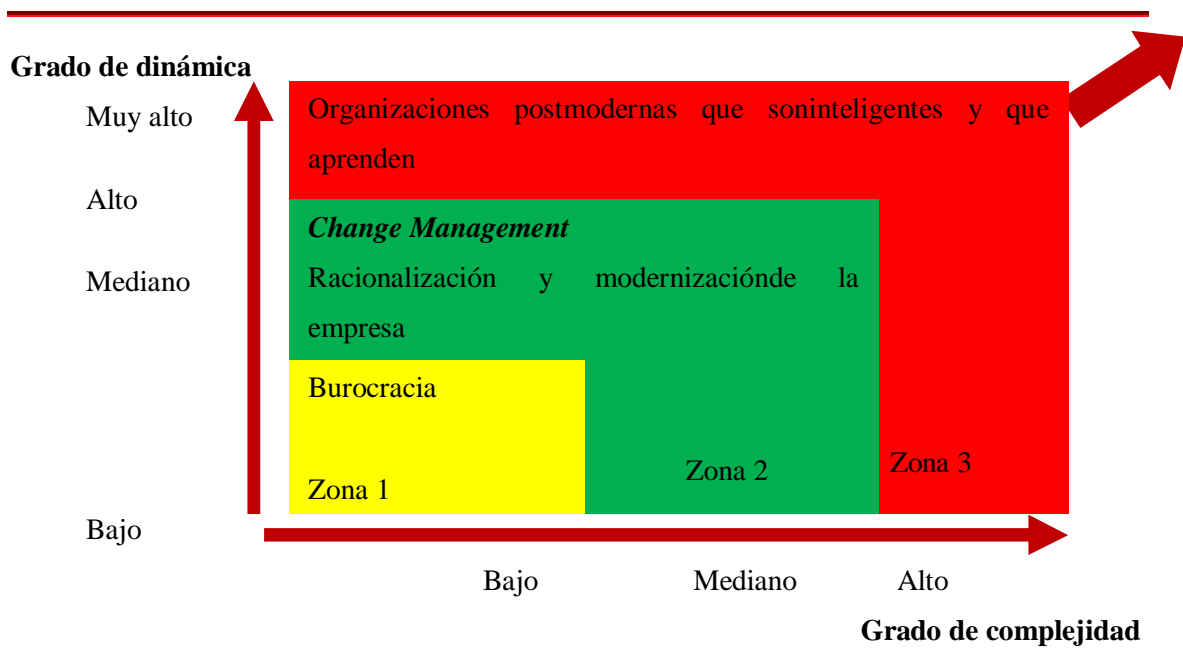
Los hoteles que apunten a posicionarse y a obtener mejores resultados en términos económicos deberán dejar de lado los modelos burocráticos, con estructuras rígidas, no participativas, automatizadas y orientadas al hacer, ya que “este tipo de modelo no posee la capacidad para enfrentarse exitosamente a la creciente complejidad del entorno y a las exigencias de la sociedad policéntrica y multicultural del siglo XXI” (Friedmann, 2004: 14). Las acciones no pueden ser tardías, por lo cual las decisiones son un elemento fundamental en la gran carrera hacia el éxito empresarial y el logro de un enfoque estratégico, basado en la ventaja competitiva y asociado a la capacidad de añadir valor a los recursos (Barroso, 2006). Por ello, la adopción de un sistema de dirección con orientación hacia la calidad es una de las alternativas que con más éxito han dado respuesta a estos retos del entorno competitivo actual. La calidad se ha convertido en un factor imprescindible para la continuidad a largo plazo de una empresa.

Tomando el modelo de Rieckmann de “Dynaxity” sobre lo dinámico y lo complejo, “se puede entender que el logro de la competitividad lo alcanzarán aquellas organizaciones que son inteligentes y que aprenden. Las empresas se desenvuelven en un contexto complejo, que cambia vertiginosamente (Friedmann, 2004: 15)”. Por ello, la interacción de las variables “dinámica” y “complejidad” —ambas de creciente importancia— incide fuertemente en las actuales tendencias del desarrollo empresarial.

En el modelo de “Dynaxity”, se considera que hay tres zonas, las cuales pueden ser representadas por los colores de las luces de un semáforo. Simbolizada por el color verde, la primera zona posee un bajo grado de dinámica y complejidad. En este sitio predominan

las empresas cuyo escenario no es cambiante, y donde todo permanece inmutable, tranquilo y constante. Antes de que se hablara de globalización o mundialización, se puede decir que las organizaciones transitaban por esta zona. La segunda zona, en cambio, posee un grado mediano de dinámica y complejidad. Aquí aparece el color amarillo, indicando una zona de precaución, duda, oscilación o interrogantes. Las empresas que están situadas en esta zona se van adaptando al cambio y moldean su accionar de acuerdo con los acontecimientos del momento. Las empresas que permanezcan aquí claramente no tendrán futuro y sus días de permanencia en el mercado estarán contados. Por último, en la zona tres, tanto el grado de dinámica como de complejidad es muy alto. Aparece entonces la luz roja, indicándole a la empresa el peligro ante el cual debe actuar con energía, fortaleza y determinación. Este es el lugar donde se posicionan aquellas organizaciones que son inteligentes y que aprenden, cuyo aprendizaje y desarrollo están por delante de la “dynaxity”. En esta época, la innovación y la adquisición de nuevos conocimientos son consideradas claves para el logro de la competitividad. **Ver Figura N.º4.**

Fig. N. °4: Dynaxity y sus zonas



Fuente: Modificado de Friedman (2004)

La demanda hotelera neuquina, como se analizó anteriormente, es principalmente empresarial y turística. Ambos segmentos necesitan productos y servicios diferenciados, y aquí es donde surge el desafío. La solución más sencilla —y con un enfoque de “modelo racionalista”— sería ofrecer el mismo producto y servicio por igual, sin la necesidad de cambiar ni los recursos humanos ni los procesos e invirtiendo posiblemente en recursos materiales. Lamentablemente, estas decisiones y formas de gestionar recursos no son viables en este nuevo siglo (Friedman, 2004). “Los organigramas, sistemas de remuneración, jerarquías y la organización vertical, lo cual implica todo el conjunto de instrumentos y métodos aplicados para la dirección y el control de las organizaciones, ya no funcionan” (Lefcovich, 2007: 1).

Se puede afirmar entonces que el tema se vuelve más complejo debido a que hoy la demanda está en busca de algo diferente. Los hoteles de ayer tenían el objetivo de la hospitalidad; hoy se suma el objetivo del logro de las experiencias. Friedmann (2007) la denomina “economía de las experiencias”, afirmando que se paga más por la experiencia de usar cosas que por las cosas en sí mismas. Lo que antes se valoraba era la calidad y el precio de los productos y servicios, mientras que hoy esa condición es necesaria pero no suficiente para lograr el éxito.

Por esta causa, los huéspedes de un hotel no quieren ser parte de un segmento, sino que quieren ser únicos e irrepetibles y, por consiguiente, con necesidades únicas e irrepetibles. Para poder alcanzar una calidad y satisfacción del cliente auténticas y sostenibles, Bordas (1994: 133) menciona que “será cada vez más necesario

especializarse en actividades y servicios bien definidos (para segmentos diversos) o especializarse en segmentos muy concretos (con un abanico amplio de actividades)”.

Se desprende de aquí una posible respuesta a los numerosos interrogantes que pueden surgir en cuanto a qué hacer frente al cambio de las conductas de los consumidores, las políticas, las comunicaciones, la economía, la tecnología y un sinnúmero de variables que alteran la continuidad de una empresa hotelera.

### *5-1-3 Gestionando el cambio*

Según Juliá y otros (2002: 15), “la gestión del cambio es un conjunto de actividades para manejar la transición, que ayudan a que la organización y las personas comprendan, acepten e implementen los cambios necesarios para alcanzar una mejora en el desempeño de la organización en el menor tiempo posible. Los responsables de la Gestión son los propietarios o gerentes”.

La gestión del cambio no debe ser forzada —y mucho menos se debe pensar que el cambio pueda administrarse—: solo se puede liderar. Drucker (1999) menciona que las empresas que sobreviven en este nuevo escenario y lo encabezan son aquellas que ven el cambio como una oportunidad y no como una amenaza. El cambio es la norma, la pauta a seguir. Requiere de voluntad, iniciativa y conocimiento. Asimismo, este autor sostiene que se deben llevar a cabo determinadas estrategias, como abandonar el ayer a través de una política y mejora organizada, evaluando no solo los recursos de la empresa sino también el mercado en que se encuentra, los clientes y proveedores. De esta forma se puede tomar la decisión de lo que se tiene que abandonar y de lo que se debe fortalecer para que la empresa logre los objetivos planteados. Puesta en marcha, la mejora organizada o mejora continua revitaliza y transforma a la organización, llevándola a la cima de la innovación en todas las áreas. Otra política a la cual hace referencia Drucker es la explotación del éxito basado en las oportunidades que le da el entorno. Esto significa explorar las “ventanas de la oportunidad”, como él las llama, asignando el personal idóneo para que las desarrolle y puedan confluír en la creación del cambio a través de una innovación sistemática.

El cambio en este momento debe ser considerado como una oportunidad. No solo se trata de cambiar una fachada, un parque, el nombre, los uniformes, sino que se trata de algo más difícil: el cambio debe producirse en la mentalidad. Todo cambio de mentalidad supone dejar atrás las viejas estructuras y permitir que fluya el conocimiento, la comprensión y el aprendizaje. En este panorama de caos, como menciona Friedmann (2004: 9), “los procesos creativos se originan de un estado mental lejos del equilibrio”.

Por ello, continuamente la organización debe ir perfeccionándose y rediseñando su estructura, gestión y procesos. En el futuro, las organizaciones que tendrán éxito serán

aquellas capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y en todos los sistemas. "Los cambios en las formas de comprender la actividad empresarial, generan a su vez otras consideraciones de la teoría de la organización, donde se produce también un desplazamiento del centro de interés, desde las estructuras hacia los procesos, cobrando importancia la denominada Gestión por Procesos, método estructurado para la mejora del rendimiento, que se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización". (Mallar, 2010:3)

Otro de los retos de los empresarios hoteleros está relacionado con la reestructuración de su cultura organizacional, entendida esta como un sistema compartido de valores (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúa con la gente, y las estructuras de la organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí) (BroUttal, 1983). Es necesario efectuar una mirada de afuera hacia adentro para diagnosticar qué es lo que espera el mercado y qué es lo que la empresa puede y está dispuesta a ofrecer si desea un reposicionamiento y reconocimiento, no solo de los clientes externos, sino también de los denominados clientes internos. Para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

"En este sentido, podemos afirmar que incluso la tecnología, que es indudablemente un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones turísticas, se constituye en una verdadera ventaja competitiva si es utilizada por un capital humano bien formado, capaz de obtener una explotación plenamente eficaz de este recurso y capaz de adaptarse a las nuevas exigencias del sector" (Lillo, Ramón y Jiménez; 2007:61).

Luego de efectuar un análisis profundo, la dirección deberá reevaluar la misión y la visión. Ambas deben estar bien definidas: a qué se dedica la empresa y dónde quiere encontrarse en el largo plazo. "Si bien se sabe que en este momento los tiempos de planificación son cada vez más cortos, debido al torbellino de cambios en que se encuentran, sin una visión clara se dificulta el liderazgo y el consecuente apoyo de los seguidores" (Lefcovich, 2007: 1). No obstante, en los últimos tiempos se ha incorporado en la sociedad y en la dirección de empresas el concepto de ética.

"En estos tiempos que corren, donde las noticias vuelan a través de las redes y es más difícil esconder las actuaciones que van contra la ética, es imprescindible considerar los negocios con una perspectiva más humana y social y menos especulativa, partiendo eso sí, de la base de que una empresa debe tener beneficios si quiere estar en el mercado y proyectarse hacia el futuro" (Gallego, 2002:31).

Sin embargo, se requiere una participación de toda la organización. Los llamados "seguidores" no pueden ser espectadores, sino que deben ser los actores principales de la



obra que se desarrolla a su alrededor. Es una etapa en la que las individualidades no pueden existir, pero sí la sinergia de ellas. Las personas son el corazón de la organización. Son las personas las que, mediante su actuación en equipos de trabajo, redes y comunidades de interés, crean la base cultural de la organización. “Las culturas complejas no son resultado de la sola actuación individual de líderes creativos, sino producto de un trabajo en equipo efectivo” (Artaza, 2005: 1). La organización no puede seguir siendo concebida como una máquina o con una visión mecanicista, como menciona Artaza. Sin este proceso incesante del trabajo en equipo, el sistema tiende a atrofiarse y a anular cualquier indicio de creatividad e innovación que surja del personal. Por el contrario, si se estimula la alimentación del proceso con la creatividad e innovación de los empleados, la cultura organizacional evoluciona con nuevas experiencias y aportes, experimentando un proceso de aprendizaje continuo.

El nuevo panorama que se abre está lejos de ser más sereno y apaciguado. Ante el mundo de la complejidad y del caos, los nuevos gerentes deben aumentar y afilar su capacidad de reacción. Sin embargo, esta capacidad solo se desarrolla cuando hay conocimientos y un medio propicio para ellos. El proceso de aprendizaje solo puede producirse en las personas, y las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden (Friedman, 2007; Senge, 2008). Senge (2008:179) menciona que “el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. En el proceso de aprendizaje no puede haber lugar para el miedo, ya que este paraliza y no deja actuar. Un gerente con miedo no actúa y, por lo tanto, no acciona.

Entre las nuevas competencias que deben tener los gerentes de hoy se encuentran la experiencia, la creatividad, la comunicación, el desarrollo de equipos, la participación y las relaciones laborales. “Los mandos y/o directivos tienen que pasar de su función de ‘vigilantes/controladores’ a ‘apoyadores/entrenadores’ de personas capaces de integrar equipos con un mismo fin, dando lugar a la participación de los clientes internos” (Gallego, 2002:107). Se fomenta la motivación a través de la información, la participación y el *empowerment*. Todos los canales de comunicación deben funcionar en todos los sentidos y direcciones, a través de un diálogo abierto y fluido.

Ya se mencionó que la capacidad de respuesta de una empresa hotelera debe ser inmediata. Las personas de contacto no pueden esperar a que las soluciones se las den los superiores, sino que ellos deben tener la iniciativa y seguridad para enfrentar esa responsabilidad ofreciendo una respuesta concreta. Sin embargo Lillo, Ramón y Jiménez (2007) afirman que estas condiciones se obtienen cuando los recursos humanos se encuentran satisfechos, motivados y formados. De este modo, uno de los pilares en la ventaja competitiva es la Dirección de los Recursos Humanos, la cual debe apuntar a

utilizar eficientemente los recursos humanos a través de políticas acertadas, por medio de un liderazgo que reconozca los méritos y los resultados excelentes de sus clientes internos, ya que son ellos quienes realizan las acciones específicas que agregan valor a la organización (Lombardo, 2010; Serrano, López y García, 2007).

En definitiva, se trata de que el gerente efectúe un cambio estratégico a gran escala — algunos autores lo llaman *whole-scale*—, lo cual implica un cambio cultural de mucha profundidad que no puede generarse sin la acción consciente de quien dirige la organización. Cuando esto se implementa, permite “desatar la magia al promover un sistema autoorganizado, el que habilita para crear y realizar un Futuro Preferido y deseado” (Friedmann, 2004: 273).

Este crecimiento trae consigo una fuerte necesidad de reestructuración de las funciones de los gerentes, que van mucho más allá de una buena administración si su objetivo es enfrentar el reto de la competitividad y el cambio para permanecer en el mercado. El logro de la excelencia estará limitado a aquellas organizaciones que sean flexibles, tengan conocimiento de sí mismas, se adapten a los cambios, y, por sobre todo, sepan con qué recursos humanos y económicos cuentan. La cultura organizacional se va condicionando y amoldando a las nuevas experiencias y conocimientos, debiendo ser necesariamente transmitida a cada una de las partes de la organización por los gerentes, involucrando funciones y procesos.

### *5-3 El enfoque hacia el cliente*

#### *5-3-1 El proceso creativo interno orientado al cliente*

La nueva gestión empresarial hotelera debe ser prometedora y fomentar una visión positiva de creatividad e innovación. Otro ingrediente más del cambio es la apertura de la mentalidad hacia lo estético. No es el momento de asombros, sino de encuentros de talentos. Es el instante de hacer ósmosis de lo estético, ya que aquí nace la clave para “experiencializar los productos y servicios, que significa convertir un bien o servicio en un evento o suceso que permita al sujeto vivir una experiencia de libertad” (Friedmann, 2007: 16).

Esa experiencia de libertad solo se puede ofrecer cuando hay una interpretación de las necesidades del consumidor. “El punto clave de la Economía de la Creatividad es una comprensión profunda de la cultura del consumidor, para determinar qué quiere” (Friedmann, 2007:19). El personal denominado de contacto es quien debe agudizar el sentido para captar los deseos y necesidades del cliente, y traducirlos en acciones y respuestas concretas. Este es el presente para dejar fluir y dar espacio a que surjan los procesos creativos. Gallego (2002) menciona que la hotelería de hoy es una actividad de

tendencias conservadoras, a la cual no solo le cuesta asumir cambios sino también generarlos. Posiblemente este sea uno de los grandes retos de los gerentes de las empresas hoteleras presentes en el mercado o de aquellas organizaciones que desean un lugar en él. Son los gerentes los responsables de impulsar la generación continua de ideas en la organización, a través de una gestión organizada y contenida. Por ello, deben incorporar la creatividad en forma constante, como factor capaz de generar pequeñas y permanentes innovaciones o adaptaciones de los servicios que ofrece el establecimiento, y como factor de diferenciación, también permanente, de la competencia. Además, esto les permitirá anticiparse a los cambios (Wallingre, 2005).

Este es el inicio de la gestión del talento y de la búsqueda de la competitividad a través de “las economías del alma”. Como menciona Friedmann (2007: 89), “sin alma, las capacidades están limitadas. Hoy se necesitan personas completas: corazón y cabeza, cuerpo y alma”.

Suponer todo ello no es sencillo. Romper con los esquemas formales de gestión y sumirse en este nuevo arte de conducir la organización requiere una actitud positiva y el deseo de afrontar nuevos riesgos.

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad en el mercado. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes son fundamentales para alcanzar su satisfacción. No hay una calidad, sino diversas calidades para diferentes segmentos de consumidores (Gandara, n. d.). Contar con información fidedigna sobre las tendencias de la demanda permite identificar los requisitos exigidos por los clientes para establecer la política de calidad, los objetivos de la calidad para cada proceso y las especificaciones para el diseño de los productos y servicios que se ofrecerán.

“El conocimiento que se tenga del cliente permitirá agregarle valor. Los consumidores son maximizadores de valor dentro de los límites de la búsqueda del costo y el conocimiento limitado, la movilidad y los ingresos. Se crean expectativas de valor y actúan de acuerdo con ellas” (Kotler, 2003:236). Entonces, el consumidor compara el valor real que recibe del producto con el valor esperado, y esto afecta tanto su satisfacción como su decisión de volver a comprar. **Ver Figura N.º5.**

**Fig. N.º5: Valor ofrecido al cliente**



Fuente: Kotler (2003)

Por este motivo, el valor se compone de los resultados que recibe el cliente: de las sensaciones que el cliente tenga durante su estancia en el hotel o complejo turístico y de la calidad de los procesos de servicio (Bordas, 2002). Las empresas hoteleras tienen que dirigir sus esfuerzos a interpretar y comprender qué es lo que le incomoda o le da inseguridad al cliente, con el objeto de darle más valor y aumentar su satisfacción.

La norma ISO 9001:2008, en su apartado 5.2., especifica: “La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente”.

Para poder satisfacer a los clientes, la gerencia tiene que esforzarse por conocer sus expectativas. Si las prestaciones de los productos y servicios son inferiores a lo que el cliente esperaba, no estará satisfecho. Si igualan sus expectativas, el cliente estará satisfecho. En cambio, si las prestaciones exceden las expectativas, el cliente estará muy satisfecho, posibilitando que se obtenga un cliente fidelizado. Cabe aclarar que, si bien es deseable tener clientes satisfechos, en este mercado tan competitivo esta condición no es suficiente, debido a que el cliente satisfecho es vulnerable por encontrarse abierto a cambiar su compra e inclinarse por la competencia si ella ofrece productos y servicios con más valor para él. Por este motivo, “lograr clientes fidelizados es la meta a alcanzar, ya que estos son menos sensibles a los precios y siguen siendo clientes por un período más largo. Compran productos adicionales cuando la empresa introduce productos relacionados o mejorados, y hablan favorablemente a otros sobre la empresa y sus productos” (Kotler, 2003:236).

### *5-3-2 El cliente y la calidad percibida en el servicio*

Como ya se mencionó, la calidad percibida por el cliente va a depender fundamentalmente de las expectativas que se haya creado sobre el producto o servicio. “Las mismas vienen determinadas por: experiencias pasadas en el establecimiento, experiencias pasadas en otros hoteles, publicidad, necesidades personales y precio. Estas expectativas son controlables en su mayoría por los encargados o gerentes, solo las experiencias pasadas no lo son” (Boullón, 2003: 35).

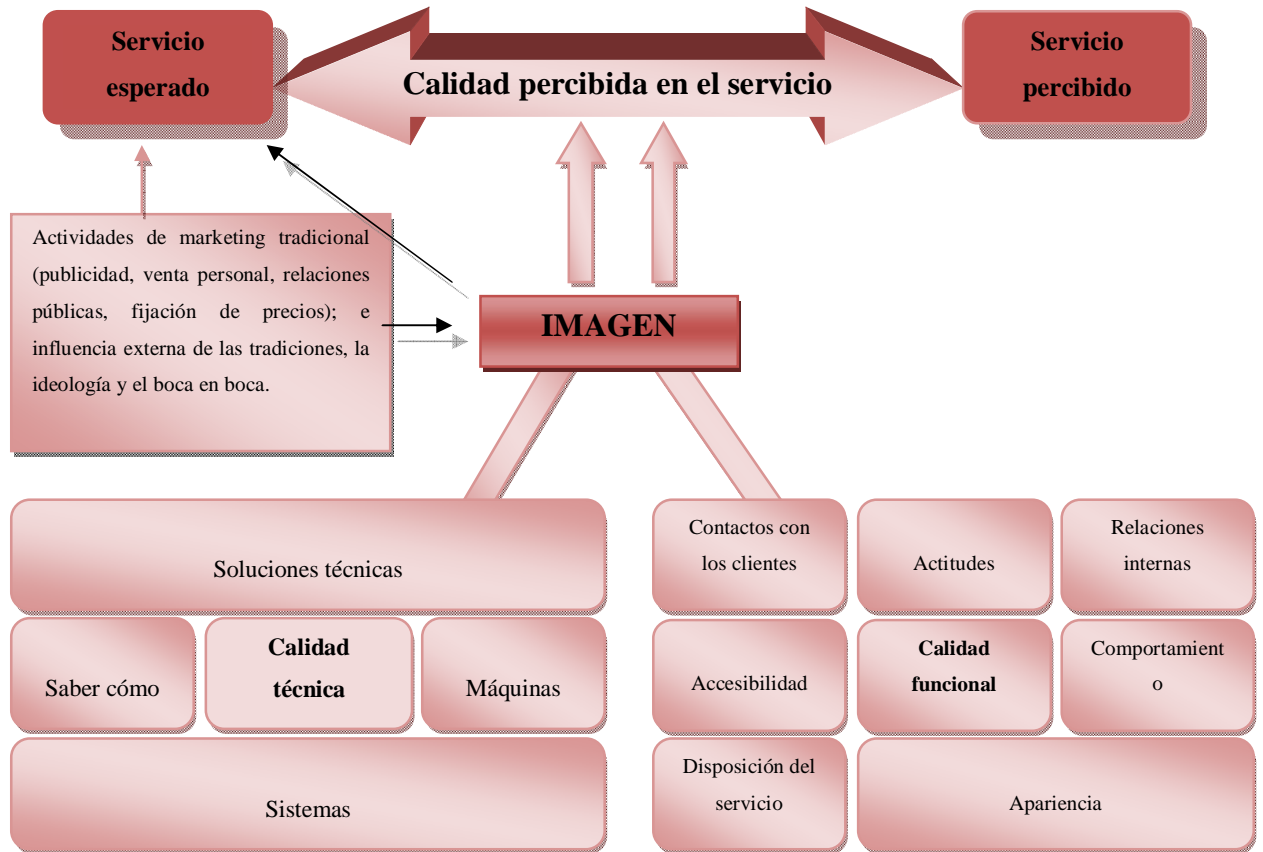
Por su parte, una vez que el cliente comienza a disfrutar de los productos o servicios, empieza a valorar lo que percibe. Y lo que percibe son las dimensiones del servicio: los aspectos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y las experiencias. Cuando lo percibe estamos ante el momento de la verdad, ya que el cliente es quien decide si el producto o servicio cumplió o no con las expectativas. El momento de la verdad es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión sobre su calidad (Kotler, 2003).

Boullón (2003) afirma que la calidad no solo puede ser la percibida por el contacto con cualquier elemento de la empresa (“cara” física y ambiental), sino que también se da a través del contacto humano (“cara” humana). Sugiere determinar si el momento de la verdad se distingue en la cara humana del servicio o en la cara física o ambiental (es decir atributos, como por ejemplo, el aspecto exterior, la decoración, el mantenimiento, el aseo, etc.). Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente se requiere controlar cada momento de la verdad. El cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, solo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento, y a partir de ello califica la calidad del servicio (Boullón, 2003).

La calidad de servicio desde la perspectiva del marketing es tratada por Kotler (2003) tomando dos enfoques muy conocidos. El primero es el de Groönroos, quien distingue la calidad en términos de calidad técnica, calidad funcional y calidad social. La calidad es el resultado de la comparación entre el servicio esperado y recibido. La calidad técnica se refiere a lo que se queda el cliente una vez que la interacción entre el cliente externo y el interno ha finalizado, como por ejemplo, una comida, una habitación lista, etc. La calidad funcional es el proceso de entrega del servicio o producto. Mientras se está realizando la entrega, los clientes externos se relacionan con los clientes internos en varias ocasiones, a través de un saludo, el acompañamiento a la habitación, la ayuda con el equipaje, el tiempo de espera en el teléfono, la pronta respuesta de una reserva a través de la web, etc. Si bien las dos calidades son importantes en la valoración de un cliente, la calidad funcional puede convertirse en el factor diferenciador a la hora de lograr la satisfacción. Finalmente, la calidad social (ética) no puede ser evaluada antes de la compra, e incluso

en algunos casos es imposible evaluarla tras ella. Algunos ejemplos relacionados con este tipo de calidad son las normas de seguridad e higiene, seguridad ambiental, mantenimiento preventivo y predictivo, seguridad laboral, etc. **Ver Figura N.º6.**

**Fig. N.º 6 Gestionar la calidad percibida en el servicio**

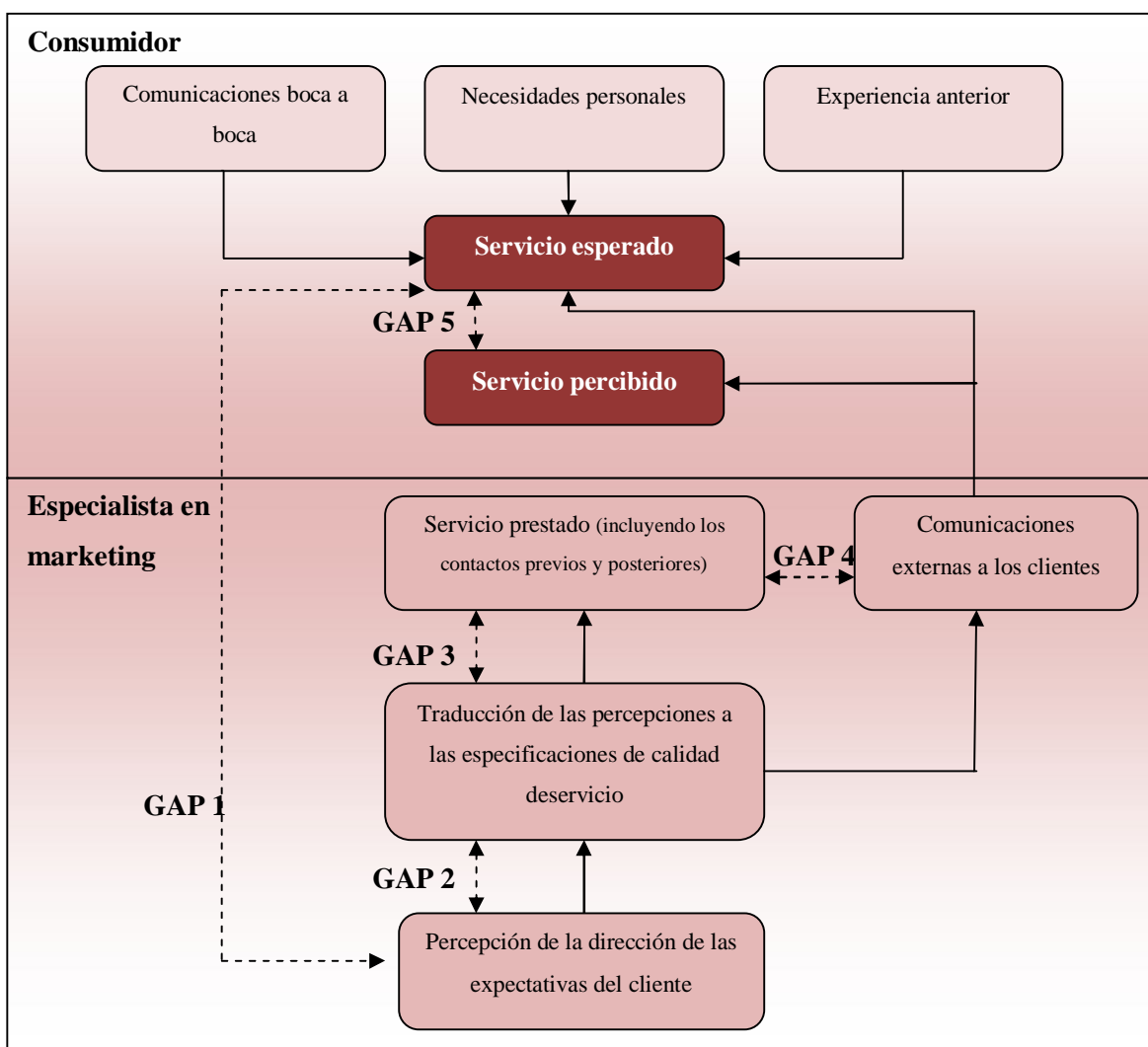


Fuente: Extraído de Kotler (2003)

El segundo enfoque es el de la escuela norteamericana, que gira en torno a las aportaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry sobre la escala de SERVQUAL. Este modelo está basado en el cliente y define la calidad de servicio como la consecución de las expectativas del cliente. Es primordial saber lo que el cliente quiere para ofrecerle la calidad que necesita (Kotler, 2003). El modelo cuenta con 5 “gaps” o “brechas”. El “gap 1” aparece cuando la dirección no comprende lo que los clientes quieren. El “gap 2” sucede cuando la dirección sabe lo que quieren sus clientes, pero es incapaz de adaptar las especificaciones a la perspectiva del consumidor. La brecha del “gap 3” se produce entre las especificaciones de calidad del servicio y la entrega real del servicio, afectando la calidad del servicio. Aquí los empleados son incapaces de prestar el servicio. Los errores

de este “gap” ocurren en el momento de la verdad, cuando el empleado y el cliente interactúan. Las diferencias en este sentido pueden percibirse por los clientes como un problema de calidad funcional. El “gap”4 se registra cuando la empresa promete ofrecer, a través de sus comunicados, más (productos y servicios) de lo que puede ofrecer a sus clientes. El “gap 5” es funcional a los anteriores. Si cualquiera de los otros “gaps” aumenta, este también lo hace. Representa la diferencia entre lo que el cliente esperaba de acuerdo a lo que le ofrecieron y lo que realmente recibe. Si el cliente recibe menos de lo que espera, estará insatisfecho (Kotler, 2003; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Ver **Figura N.º 7**.

**Fig. N.º 7 Modelo conceptual de calidad de servicio. Modelo de análisis de “gaps”**



Fuente: Extraído de Kotler (2003)

La identificación de los momentos de la verdad pueden medirse y establecerse a través de encuestas de satisfacción, sugerencias y reclamos, permitiendo conocer con precisión qué es lo que satisface o no al cliente. La norma ISO 9001:2008, en el apartado 8.2.1 "Satisfacción del cliente", indica: "Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información".

Para disminuir los "gaps" se pueden llevar a cabo diferentes acciones que tienen que estar interrelacionadas. Es fundamental hablar con los clientes y obtener información a través de los sistemas de información. Si se obtiene la información, es necesario comprometerse con lo que desea el cliente y ofrecérselo. Hay que comprometerse con la calidad, ser objetivos, readaptar los procesos, definir los objetivos, invertir, capacitar e incorporar tecnologías para mejorar la calidad técnica, comunicar, motivar, recompensar y gestionar los recursos humanos para fortalecer la calidad humana (Kotler, 2003).

## **5-2 Los SGC: evolución, pensamientos y requisitos**

### *5-2-1 Conceptos e historia de la calidad*

La calidad no es un concepto nuevo, sino que siempre ha existido; simplemente ha ido evolucionando según los avances de cada siglo. Se habla de calidad cuando se pueden comparar productos y/o servicios. Por lo tanto, la calidad es un factor subjetivo que dependerá de lo que cada persona necesita de acuerdo con sus experiencias. (García, 2001).

La calidad comienza a tener su sello actual con la Revolución Industrial, a mediados del siglo XVIII, en las industrias y manufacturas. Al comenzar el siglo XX, la calidad solo es inspeccionada al finalizar el proceso productivo, quedando de lado todo el proceso, porque lo que se valoraba era el producto terminado. Obviamente esto traía algunos problemas, ya que los errores o defectos eran detectados cuando el producto estaba terminado y las soluciones eran muy costosas: o se reciclaba (lo que requería tiempo y mano de obra) o se descartaba (lo que ocasionaba pérdidas de dinero irre recuperables). De esta época cabe mencionar una frase de Henry Ford, quien decía que "la calidad es hacer lo correcto cuando nadie está mirando".

En la década de 1920, de la mano de Walter A. Shewhart, se introducen los conceptos revolucionarios de normalización y estandarización, y a través del Control Estadístico de



Procesos (CEP) se consigue reducir el porcentaje de defectos de los productos terminados en la producción netamente militar.

Todos los avances alcanzados en los Estados Unidos en torno a la evolución de la calidad se estancaron en 1945 al finalizar la Segunda Guerra Mundial, debido a que en ese momento la sociedad solo demandaba cantidad como consecuencia del desabastecimiento producido. Los programas de gestión de calidad propuestos por Edward Deming y Joseph M. Juran no tenían cabida en ese país, pero sí tuvieron eco en Japón. Para Deming, la calidad era entendida como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad de bajo costo adecuado a las necesidades del mercado. Los japoneses se dieron cuenta de que al producir con calidad se bajaban los costos notablemente, y el compromiso de los directivos con la calidad era clave para que esta fuera transmitida a todo el personal. A partir de este reconocimiento comenzaron a aparecer varios movimientos en torno a la calidad. El más reconocido fue Total Quality Management (TQM), o Gestión de la Calidad Total. (GCT).

De la misma manera, en 1947 surgió en Europa la International Organization for Standardization u Organización Internacional para la Estandarización (ISO), una organización no gubernamental con sede en Ginebra, Suiza, constituida como una Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización. El objetivo de estas normas que surgieron con fines militares era estandarizar la producción y calidad para unificar los productos de los países europeos y restringir los productos de otros países que no cumplieran con los requisitos. Asimismo, buscaban un consenso sobre la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad que estaban apareciendo en distintos países del mundo.

En 1960, al darse cuenta del estancamiento en que había caído como consecuencia de la elección del modelo de producción en masa, los Estados Unidos comienzan a interesarse por la forma de trabajo de los japoneses, advirtiendo que la calidad no solo estaba presente en los productos utilizados, sino que formaba parte del proceso de producción y era una filosofía instaurada en cada una de las personas. De esta manera, Philip B. Crosby da inicio al concepto del “cero defecto” y a las teorías motivacionales en el trabajo, considerando que la calidad es el cumplimiento de las especificaciones.

El concepto de calidad siguió su evolución hacia la Gestión de la Calidad Total, con varios aportes entre los que se destacan los de Masaakilmái, el padre de la filosofía Kaizen. Él estaba convencido de que se debía implementar “la mejora continua”, de tal forma que, a través de la aplicación del sistema de gestión Kaizen (KMS), se logran incrementar los beneficios de las empresas pertenecientes a sectores altamente competitivos.

## 5-2-2 Los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)

Un SGC es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos y servicios con los requisitos especificados (ISO 9001:2001). Asimismo, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos como principio básico para la obtención de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de los interesados (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, Rivas y Tejedor, 2009; Zaratiegui, 1999).

Un SGC significa disponer de una serie de elementos como procesos, manual de la calidad, procedimientos de inspección y ensayo, instrucciones de trabajo, plan de capacitación, registros de la calidad, etc., todos funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes. Los elementos de un sistema de gestión de la calidad deben estar documentados por escrito. Según Rojas Vásquez (2000), los requisitos genéricos de cualquier sistema son:

- **La responsabilidad de la dirección:** La dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo, implementación y mejora continua del SGC, comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios; estableciendo y manteniendo actualizada la política de la calidad; asegurándose de que se establezcan los objetivos de la calidad en todos los niveles de la organización; desarrollando y aplicando una sistemática que permita la revisión por parte de la dirección, y, finalmente, asegurando que la organización tenga los recursos necesarios para ejecutar lo planeado según el sistema.
- **La gestión de los recursos:** La organización debe determinar y proporcionar los recursos que el sistema requiere para lograr su efectividad, es decir, la eficiencia y eficacia en su implantación. Entre los recursos a suministrar se encuentra el humano, sobre el cual la organización debe asegurarse que sea competente para realizar los trabajos que afecten la calidad del producto o servicio. Otro de los recursos a proveer es la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, y dentro de este concepto se encuentran los edificios, espacios de trabajo, equipos y servicios de transporte o comunicación, entre otros. Además, se debe asegurar que exista un ambiente de trabajo que le permita al recurso humano desarrollarse en su campo.

- ➔ **La realización del producto o servicio y la medición:** En este campo, la organización debe asegurarse de que se planifiquen y desarrollen los procesos requeridos para lograr los siguientes objetivos:
  - Establecer los requisitos del cliente.
  - Realizar el diseño del producto, de manera de transformar los requisitos en características de calidad del producto.
  - Fijar la metodología adecuada para realizar el producto o servicio, de manera que se cumpla con las especificaciones del diseño, incluyendo el control de los dispositivos de seguimiento y medición necesarios.
- ➔ **Análisis y mejora:** El sistema debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora requeridos para demostrar en todo momento la conformidad del producto y del SGC, mejorando continuamente su efectividad, es decir su eficiencia y eficacia. Se incluye aquí lo correspondiente al seguimiento y medición del sistema, de los productos, de los procesos y de la satisfacción del cliente; el control del producto no conforme; el campo correspondiente al análisis de los datos y la mejora continua utilizando su política de la calidad; los objetivos de la calidad; los resultados de las auditorías y las acciones correctivas y preventivas resultantes del análisis de esos datos.

Por otra parte, Rojas (2000) señala que son muchas las ventajas que obtiene una empresa que logra certificar su SGC. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- ➔ Los objetivos de la empresa están establecidos, son de conocimiento de todo el personal y el trabajo se ajusta a ellos.
- ➔ Mayor eficacia y eficiencia a nivel general, promovida por la mejora continua.
- ➔ Incremento de la comunicación en todos los niveles fomentada por la alta dirección.
- ➔ Reducción de los gastos por desperdicios o quejas.
- ➔ Fortalecimiento de la imagen de la empresa y de su participación en el mercado al mejorar la percepción del cliente sobre la compañía.

“Estas y otras ventajas permiten afirmar que la calidad es un medio fundamental para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad” (Junta de Andalucía, n. d.:5).

Las motivaciones que llevan a las empresas a implantar sistemas de gestión de calidad son diversas y han ido evolucionando con el paso del tiempo. Asimismo, se ha llevado a cabo una importante revisión de la literatura sobre el tema. Los principales motivos están

configurados en dos tipos: motivos internos y externos. Dentro de los primeros, se encuentran los relacionados con mejorar la calidad del producto/servicio, alcanzar las metas establecidas por la dirección, lograr la reducción de costos, mejorar la infraestructura de la organización, promocionar la calidad de la gestión, comprobar la eficacia de la gestión de la calidad y mejorar la satisfacción de los empleados. Por su parte, los motivos de carácter externo están vinculados con las exigencias de los clientes, seguir la corriente del mercado, promocionar la imagen corporativa, resistir la presión por parte de la competencia, desarrollar nuevos mercados, incrementar la competitividad internacional, desarrollar mercados internacionales, cumplir con los requisitos de la política gubernamental e incrementar la cuota de mercado (Cruz, Úbeda y Lliminana; n. d.: 575-576; Hurtado, Rodríguez, Fuentes y Galleguillos, 2009).

Otro aporte al respecto es de Serrano, López y García (2007), quienes sugieren que el impacto de un programa de Calidad Total sobre los resultados está influenciado tanto por el contexto organizativo como por las características de la empresa.

#### *5-2-3 Bases de la gerencia para implementar un SGC*

Los hoteles que implementan un SGC, cualquiera sea su naturaleza, incluyen dentro de la misión y la visión corporativa acciones de responsabilidad social empresaria. Estas acciones se derivan de un sistema de liderazgo eficiente, entendido este como los “valores o principios inequívocos que guían el accionar de la organización, y fijan objetivos de calidad en sus procesos, servicios y productos para lograr la satisfacción de sus clientes y su lealtad en términos de recompra y/o de recomendación” (Cámara Argentina de Turismo, 2005:19).

Este liderazgo eficiente, cargado de grandes matices éticos, es, sin duda, el pilar más importante para crear y sostener un SGC, ya que a través de un liderazgo sólido se puede proyectar y lograr un planeamiento estratégico competitivo, sustentable y responsable. Esta es la principal metodología de trabajo para que la organización no pierda el rumbo, no quede a la deriva y, por consecuencia, no caiga en el descreimiento de los clientes internos y externos (Fuentes, Albacete, Fernández y Bojica, 2009). “Las normas se constituyen en un elemento de gestión que contribuye al buen ordenamiento de las organizaciones y a la cultura de la calidad. Su implementación es una decisión estratégica y su aplicación debe ser concebida como una inversión y no como un gasto” (Martínez y Rosenfeld, 2012: 203).

Martínez y Rosenfeld (2012:200) agregan que “las organizaciones deben acreditar tanto las condiciones de su gestión como que sus productos y servicios cumplen con los requisitos exigidos y/o esperados por todas las partes interesadas. Las normas aportan las pautas que permiten a las organizaciones tornarse competitivas a partir de la incorporación

de los atributos de la calidad". Por lo expuesto, a través de sus SGC las empresas hoteleras deben favorecer una gestión integrada. Esto implica establecer pautas de actuación que contemplen, de manera holística, la satisfacción del cliente, la seguridad y la preservación de los recursos naturales.

"Los directivos deben establecer dentro de la organización los principios de transparencia, mejora continua, comprensión, verificabilidad, visión amplia y naturaleza social" (Lizcano, 2005: 2). La transparencia se fomenta cuando todos los grupos de interés poseen acceso a la información, en este caso a los objetivos empresariales, las estrategias y las acciones que se llevarán a cabo para lograr no solo el sostenimiento de un SGC, sino también de las iniciativas de responsabilidad social empresarial. La mejora continua se adquirirá a través de la incorporación de nuevas tecnologías y el mejoramiento de las capacidades de aprendizaje en todos los niveles de la organización.

Otra de las bases de una gerencia eficiente es la comprensión, que se compone del sentido común y de la empatía. A esto se suma una visión amplia, es decir, el ir más allá de los objetivos individuales que posee cada organización, lo cual significa la integración con otros grupos de interés para lograr otros objetivos, que en muchos casos tienen como finalidad la cooperación.

Según Berger (2005), este tipo de colaboración es denominada integrativa, ya que las relaciones son intensas y profundas: existe un alto nivel de compromiso e interrelación, se movilizan recursos más variados, se llevan a cabo más actividades y el nivel de confianza es muy profundo. En este sentido, las organizaciones que trabajan en forma integrada están vinculadas por motivaciones e intereses que convergen en un mismo fin.

Por último, está la naturaleza social, representada por todas aquellas acciones de RSE sostenidas en el tiempo que llevarán a la organización "desde dentro hacia fuera". Sturzenegger (2003:8) menciona que "una de las funciones más importantes de los directivos es interpretar correctamente y satisfacer eficazmente las demandas de todos los interlocutores con los cuales la empresa se relaciona".

Cada paso que las organizaciones hoteleras realizan en forma ética para lograr el posicionamiento en el mercado se inscribe en búsqueda constante de la excelencia y la consolidación de la imagen, la cual debe sostenerse con hechos concretos en el tiempo y no ser, como menciona Larroca (2006), "para la foto".

Los SGC ofrecen a las organizaciones esta sostenibilidad y les permiten generar externalidades positivas. Obviamente, son los directivos quienes deben sostener y afianzar día a día sus ideas, materializándolas en hechos o acciones concretas. Necesariamente, el plan debe ser apoyado y accionado por ellos, permitiendo una transformación del sentido de pertenencia a la empresa al considerar que los recursos humanos son el factor energético de la organización. La metodología de trabajo proporcionada por los SGC

promueve e instaura las bases para definir los valores corporativos en el accionar de las empresas hoteleras.

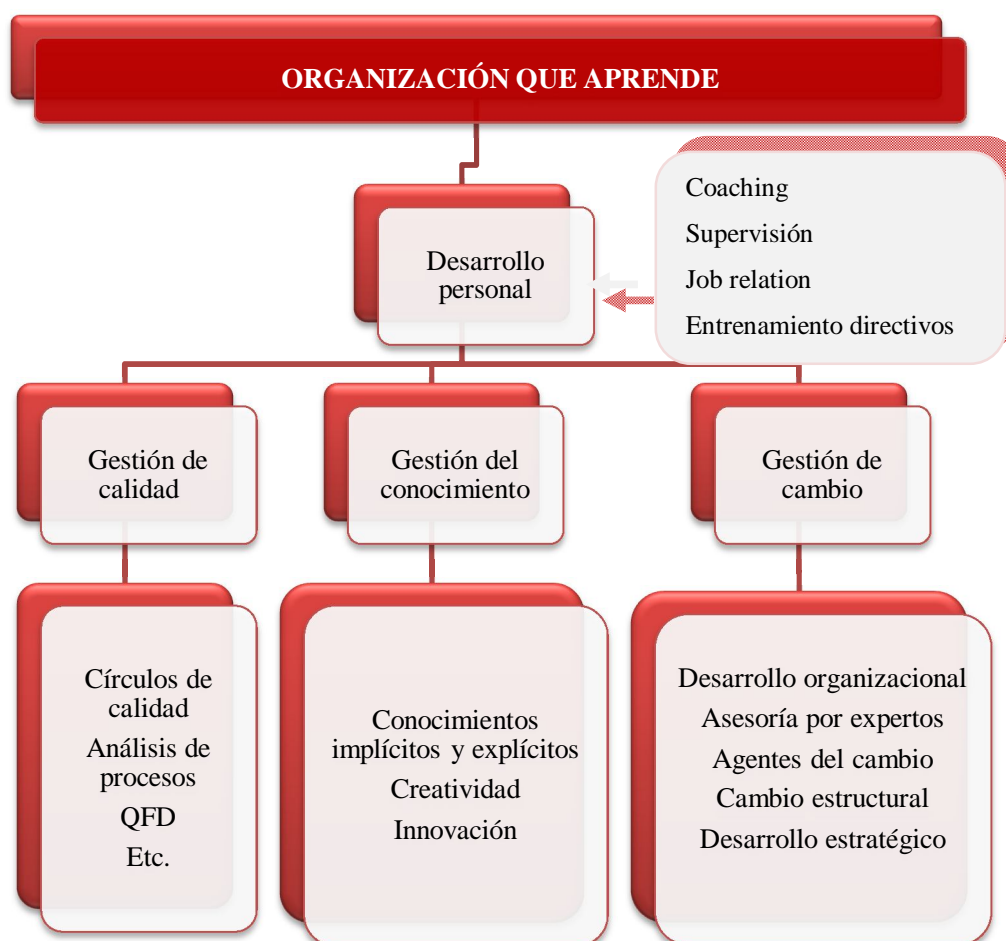
Para que la cultura organizacional cambie es relevante la sinergia interna manifestada en el exterior. La construcción de la imagen no tiene sentido si no es aceptada y percibida por los clientes internos, ya que ellos también hablarán sobre ella. Tal como plantea González García (2007: 2), “los recursos humanos, la gente, son el sistema sanguíneo linfático de la organización”. Ellos son quienes alimentarán la cultura externa. Asimismo, dicho autor resalta que todo lo que se genere en forma positiva desde la gestión será el reflejo de las actitudes, aptitudes, valores y conductas de quienes trabajan en la empresa. La implementación de normas moviliza a cada integrante de la organización, lo compromete y valora. Lo lleva a desarrollar una concepción muy profunda, ya que, como menciona Iglesias (2008), los SGC empiezan y terminan con las personas, es decir que son una filosofía que se demuestra en el ser, pensar y actuar de ellas.

La búsqueda de la calidad total supone el reconocimiento por parte de la dirección de la importancia de todos los empleados de la organización. En hotelería, las habilidades de los directivos deben estar orientadas a la capacidad de dirigir equipos, coordinar y motivar a los colaboradores de forma que puedan aportar sus conocimientos y experiencias a la empresa. De este modo, el personal que se encuentra motivado es fuente indiscutible de creatividad, y esta solo sale a la luz cuando las condiciones internas de la organización están dadas. Una forma de generar motivación es a través de la capacitación, concebida como el conjunto de acciones que tienen la intención fundamental de facilitar en las personas las competencias y la motivación necesarias para desempeñar eficaz y eficientemente sus puestos actuales y futuros (Chiavenato, 2000). Lo que se intenta cambiar a través de la capacitación son las conductas del personal y no su personalidad.

“La empresa de hostelería del siglo XXI es aquella que puede alcanzar una ventaja competitiva, apoyándose en sus recursos humanos mediante unos equipos de alto rendimiento profesional” (Juliá y otros, 2002: 89). La comunicación, la confianza, la delegación y la capacitación son consignas a seguir para sostener un SGC en los hoteles.

En resumen, “una organización que aprende depende, en primer lugar, de la capacidad del nivel directivo de implicar a todo el personal, el cual debe transformarse en coparticipante y cocreador. Para lograrlo, se requiere de un sistema de objetivos visionarios” (Friedmann, 2004:27). En la **Figura N.º8** se presenta el modelo de una organización que aprende y sus principales componentes.

Fig. N.º 8: La organización que aprende y sus componentes fundamentales



Fuente: Friedmann (2004)

Friedmann (2004: 27-32) desarrolla cada uno de los componentes centrales de este modelo con las siguientes consideraciones:

- ➔ **Gestión de la calidad:** Busca y promueve la mejora continua en todas las áreas y funciones de la organización; involucra al personal completo y fija su objetivo final en la satisfacción plena del cliente. Es una nueva filosofía integral de gestión. Su finalidad es que la empresa averigüe qué es lo que quieren los clientes para luego perfeccionar todos los procesos de servicio y producción. De acuerdo con ello, la Gestión de Calidad Total plantea que los clientes son las personas más importantes de una organización; luego vienen quienes sirven directamente a los clientes y, finalmente, la gestión está para servir a quienes sirven a los clientes.

➔ **Gestión para el cambio:** Ayuda a configurar el cambio en la organización. El empleo inteligente de proyectos de cambio permite superar esquemas mentales y conductuales. Para conducir el cambio hay que reconocer los desarrollos necesarios, fomentarlos conscientemente y configurarlos de forma socialmente tolerable, es decir, compartida por todo el conjunto empresarial. Los agentes para el cambio, sobre todo directivos de mando medio respaldados por asesores externos, pueden ayudar a reducir resistencias individuales y fomentar el entusiasmo para nuevos desafíos. La función del *changeagente* agente para el cambio es reconocer los desarrollos necesarios, fomentarlos de forma consecuente y configurarlos lo más provechosamente posible para todos los participantes.

➔ **Gestión del conocimiento, creatividad e innovación:** El saber se ha convertido en una “materia prima” de las empresas, por ello se habla del “capital saber” o de “recursos de conocimiento”. En relación con el trabajo y el capital, el factor productivo “saber” que se encuentra en cada producto y servicio, y en las estructuras y los procesos, adquiere cada día más importancia. El desafío de las organizaciones consiste en el empleo óptimo de este capital. El planteamiento clave es el saber qué se encuentra en las mentes del personal y en las estructuras, procesos y servicios de la organización. Para el desarrollo del saber se precisan espacios comunicativos y de acción adecuados. Además, es indispensable el empleo de nuevas formas y técnicas, tales como, por ejemplo, *appreciativeinquiry* y *storytelling*. Sobre todo, el trabajo con historias, *storytelling*, es una excelente complementación de los métodos tradicionales. Su valor radica en que permite movilizar el conocimiento implícito dentro de la organización: “*Stories* nos pueden llevar a nuevos *insights* ampliar el saber en la organización”. *Storytelling* es un método multifuncional de gestión del conocimiento y una forma alternativa de representación del conocimiento. Las historias son un excelente vehículo para comunicar temas complejos e incentivar el intercambio de saber. Y, por último, pueden motivar e incentivar al personal.

Otro aspecto de enorme relevancia para el desarrollo de una organización que aprende es el fomento de la creatividad y de la innovación. Si hay una palabra que se escucha en boca de los ejecutivos del siglo XXI es *creatividad*. En *El espíritu creativo*, D. Goleman se concentra en la importancia de la creatividad tanto en la vida personal como laboral,



barriendo con una fuerte creencia al respecto. El autor afirma que la creatividad no es una virtud privativa de los artistas sino un acto inmanente al ser humano, y su presencia o ausencia depende mucho del entorno, de la confianza que el individuo recibe de sus pares, sus allegados, sus jefes o sus seres más queridos. Desde el ángulo organizacional, la creatividad significa hacer las cosas desde un foco completamente diferente; transformar los procesos; cambiar los pasos y métodos; idear; planear bajo esquemas nunca antes experimentados; transformar y transmutar. Hoy se sabe que las empresas que están en lo más alto de la creatividad cultivan activamente culturas organizativas que animan a la gente a asumir riesgos e incluso a fallar, con el fin de generar nuevas ideas. No tratan de limitar la creatividad al departamento de Investigación y Desarrollo. Al contrario, promueven su presencia en toda la organización y en el modo en que todos trabajan. La disposición sobre “gente creativa” es un recurso económico clave.

La gestión para la innovación tiene como objetivo central generar las condiciones marco favorables a las innovaciones a través del aumento de la capacidad y la disposición de innovación de la empresa. La capacidad innovadora es la capacidad potencial de todos los recursos corporativos para generar nuevos productos y procedimientos y sacar de ellos utilidad económica.

- **Desarrollo del personal y desarrollo organizacional:** Una organización que aprende no es posible sin un concepto estratégico de desarrollo del personal y organizacional bien elaborados. En las organizaciones a nivel mundial, factores productivos tan importantes como la tecnología pasaron a un segundo lugar. Actualmente, el elemento fundamental para ellas es el llamado recurso humano. Esta revalorización obedece a que la productividad depende de un modo esencial del personal, de su motivación y de su grado de satisfacción. La persona es, en último término, la fuente de todo conocimiento e innovación que pueda manifestarse en la empresa. Las personas y sus relaciones, sostiene M. Lima y N. Majluf, son el fundamento del Capital Social. En el capital intelectual de la organización reside la “verdadera arma diferencial”. La clave está más que nunca en el personal, en su motivación, en su capacidad de entender la realidad y en su aptitud de adaptarse, crear e innovar.

Son muchos los requisitos que deben tenerse en cuenta antes de la implementación de un SGC y para ello es necesario entonces que antes de iniciar un proceso se intervenga en la cultura de la empresa y en el mismo clima organizacional, orientándolo hacia una posición favorable y propicia para recibir el sistema de calidad que se propone. La Junta de Andalucía propone que para una efectiva implementación de los programas de calidad, y en especial para iniciar un proceso de normalización, es prudente que la empresa cuente ya con unos requisitos “ideales” de partida, como los siguientes:

- ➔ La organización debe disponer ya de una buena estructura organizativa.
- ➔ Ya existe en la organización una política de la calidad (al menos implícitamente) y normas que se toman en serio.
- ➔ La organización ha sido y continuará siendo probablemente bastante estable en cuanto a sus actividades y personal (no se están produciendo cambios esenciales, ampliaciones u operaciones de reorientación).
- ➔ Se comprenden bien todos los procesos internos.
- ➔ Ya existen numerosos documentos estandarizados.
- ➔ La organización está saneada financieramente.
- ➔ Se dispone de una persona cualificada, motivada y con credibilidad (muy respetada) para coordinar la implantación de las normas.
- ➔ El nivel directivo superior cree en la importancia de la certificación y se compromete con el tema.

#### *5-2-4 Certificación de los SGC: la familia de normas ISO 9000*

Entre las normas publicadas por la ISO, la más conocida internacionalmente es la familia de normas ISO 9000. Este conjunto de normas describe la manera de llevar adelante la gestión de la calidad y el armado de los correspondientes Sistemas de la Calidad y de Mejora Continua en una organización.

En 1987 se publicó la primera versión de las normas ISO 9000, las cuales son el reflejo del consenso a nivel mundial de los especialistas. La serie de normas ISO 9000:2000 pertenece a la segunda revisión y está constituida por:

- ➔ La norma ISO 9000:2000 (“Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario”) sustituye la norma ISO 8402 (“Vocabulario”) y parte de la norma 9000-1:1994 (“Directrices para la implantación de sistemas”). Esta norma no es certificable.
- ➔ La norma ISO 9001:2000 (“Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”) se usa para la certificación del sistema. Describe los requisitos del SGC que la

organización debe cumplir para brindar un producto o servicio satisfactorio a sus clientes. Esta norma reemplaza las normas ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994.

- ➔ La norma ISO 9004:2000 (“Sistemas de gestión de la calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño”) señala directrices pero no describe requisitos, por lo cual no se usa para la certificación. Esta norma apunta a la mejora del funcionamiento de la organización y a la satisfacción de todas las partes interesadas. Esta norma reemplaza las normas ISO 9004-1/2/3/4:1994.
- ➔ La norma ISO 19011 (“Guía relativa a las auditorías de la gestión de la calidad y de la gestión medioambiental”) sustituyó a las normas ISO 10011 (“Auditorías de calidad”) e ISO 14010/11/12 (“Auditorías ambientales”).

Las últimas revisiones a la norma ISO 9000 reemplazan a las anteriores y son las siguientes:

- ➔ La ISO 9000:2000 fue reemplazada el 22 de diciembre de 2005 por la ISO 9000:2005. Esta introduce algunos cambios en la terminología.
- ➔ La ISO 9001:2008, lanzada el 15 de noviembre de 2008, constituye aclaraciones de la versión 2000. Asimismo, la nueva estructura de la norma fue diseñada para ser más compatible con la ISO 14001, la norma de gestión ambiental.
- ➔ La ISO 9004:2000 cambia por la versión 9004:2009, en la cual se destaca una modificación en su estructura y contenido, ya que deja de ser una guía de aplicación de la norma ISO 9001 y pasa a ser una norma intermedia entre la Gestión de la Calidad y los modelos de Excelencia de la Calidad. Lo que continúa sin modificaciones es que esta norma no es certificable. En el caso de que se pretenda obtener un reconocimiento del sistema de excelencia, se deberá escoger por un referencial que sea certificable.
- ➔ La ISO 19011:2002 tuvo su segunda revisión en 2011. Esta sirve como guía a cualquier sistema de gestión y otorga herramientas que contribuyen a mejorar el valor agregado que aportan las auditorías a los sistemas y a las organizaciones.

La norma ISO 9001 es una norma certificable por organismos independientes de certificación argentinos que están acreditados por el OAA (Organismo Argentino de Acreditación) y facilita el comercio internacional. Esta norma presenta la forma básica y conceptual que debe tener el SGC, pensado como un conjunto de procesos interrelacionados. Además, provee información sobre documentos, registros y su mecanismo de control. A partir de aquí, trata la operación del SGC a través “de la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto

(servicio), la medición, el análisis y mejora, manteniendo así una clara relación con el ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Finalmente, la certificación sirve como garantía para asegurar formalmente el nivel de calidad a los clientes” (Villega, 2005:6).

El IRAM es el representante de Argentina en la ISO, en la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y en la Asociación MERCOSUR de Normalización (AMN). Las normas IRAM son el fruto del consenso técnico entre los diversos sectores involucrados, los cuales han intervenido en los organismos de estudio de normas correspondientes a través de sus representantes.

*La ISO elabora normas y guías internacionales, conciliando los intereses de usuarios, fabricantes, comunidades científicas y gobiernos. Da los lineamientos a seguir para establecer un sistema de aseguramiento de la calidad aplicable a cualquier tipo de empresa, con excepción de la normalización en tecnología eléctrica y electrónica, de la cual se encarga la Comisión Electrotecnia Internacional (IEC). Establece guías y normas para evaluar la conformidad. A través del Comité de Evaluación de la Conformidad (CASCO), ISO elabora los requisitos para la certificación de productos y de sistemas, así como los requisitos para la acreditación de organismos de certificación de sistemas, personal y productos, y para la acreditación de laboratorios de calibración y ensayos (UNIT, 2000:53).*

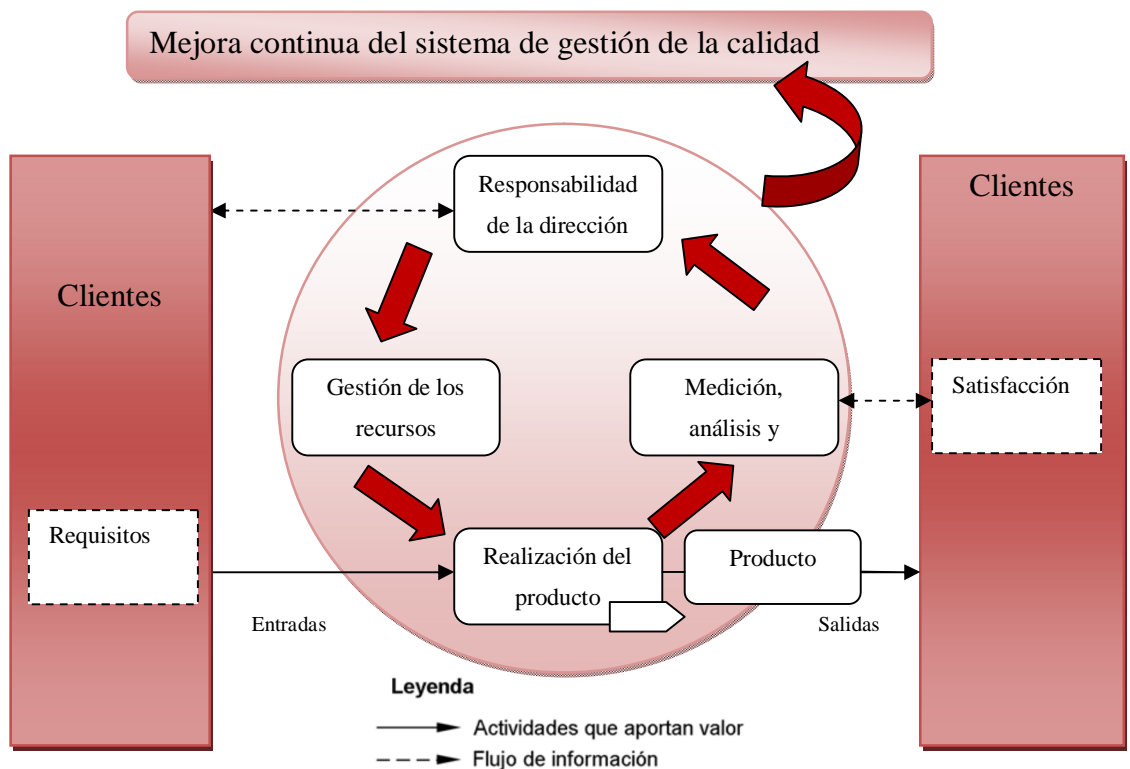
Lo norma ISO 9001 no considera el desarrollo del personal y el análisis de costos y rentabilidad dentro de su análisis, pero sí son tratados en otros modelos de excelencia. De todos modos, esto no significa que los gerentes o los responsables de la dirección no los consideren dentro de su gestión, ya que la inclusión de herramientas de crecimiento y análisis permite mantener los logros e institucionalizar la mejora continua.

Los principios de Gestión de la Calidad de ISO 9000 son la organización enfocada en el cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque de procesos, el enfoque de sistema hacia la gestión, la mejora continua, el enfoque objetivo en la toma de decisiones, la relación mutuamente beneficiosa con los proveedores.

- 1) Organización enfocada en el cliente:** Considera que la empresa depende de los clientes, por consiguiente, debe entender no solo sus necesidades actuales sino las futuras, cubriendo estos requerimientos y esforzándose por exceder las expectativas de esos clientes.
- 2) Liderazgo:** Los líderes deben establecer la unidad de propósito y dirección de la empresa. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno dentro del cual la gente pueda llegar a involucrarse por entero con el alcance de los objetivos de la empresa.
- 3) Consideración de la gente:** La gente, en todos los niveles, es la esencia de la organización, y por lo tanto deben considerarse sus capacidades en beneficio de la organización.

- 4) **Enfocado a los procesos:** El resultado deseado es alcanzar mayor eficiencia al relacionar recursos y actividades, manejándolas como un proceso. **Ver Figura. N.º 9.** “Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.” (ISO, 2008:8)

**Fig. N.º 9: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos**



Fuente: ISO 9001:2008 (2004)

- 5) **Identificación de la administración con el sistema:** Mediante la identificación, entendimiento y administración de un sistema de procesos interrelacionados se logra la consecución de objetivos, se perfecciona la efectividad y la eficiencia de la empresa.
- 6) **Mejora continua:** La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la empresa.
- 7) **Aprovechamiento del sistema para la toma de decisiones:** Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de los datos y la información.
- 8) **Beneficio mutuo organización-proveedor:** La empresa y sus proveedores son interdependientes, pero los mutuos beneficios de una buena relación refuerzan la habilidad de ambos en la creación de valor.

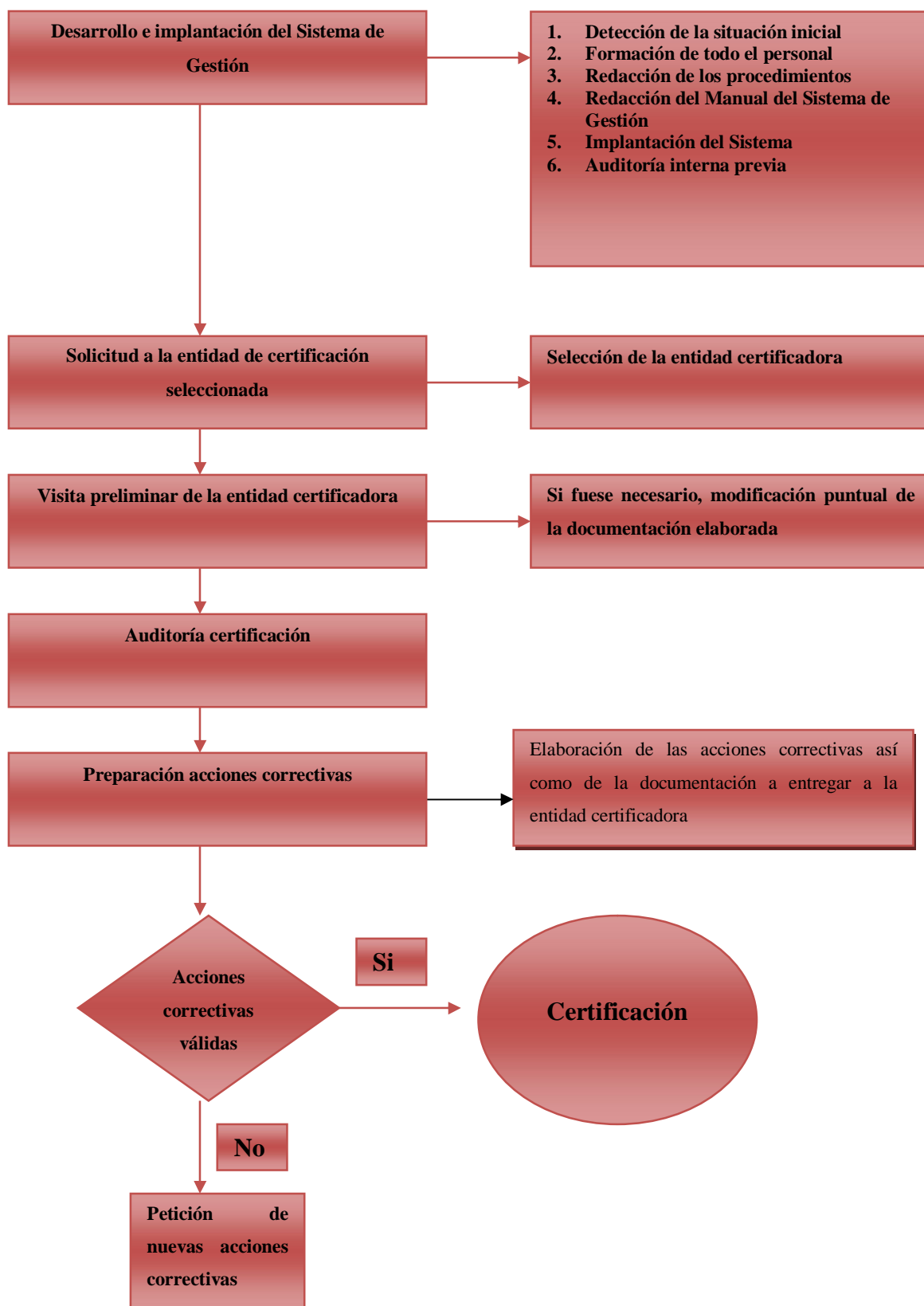
Por último, “hay que señalar que todos estos principios no pueden ser considerados como elementos aislados sino que están fuertemente interrelacionados y son necesarios para preservar la coherencia y efectividad de la implantación de un sistema de gestión de la calidad en la organización”. (Cruz, Úbeda y Lliminana; n. d.:578)

Los pasos previos para que las entidades certificadoras puedan llevar a cabo el proceso de certificación según Cruz, Úbeda y Lliminana (n. d.) son los siguientes:

- 1) Detección de la situación inicial:** La compañía debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos, y la dirección ha de establecer un compromiso y una responsabilidad expresada de forma global en la política de calidad de la empresa.
- 2) Formación de todo el personal:** Toda la organización participa en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad y, por tanto, todo el personal con independencia del nivel que ocupe en la organización, ha de estar informado, formado y sensibilizado sobre el cumplimiento de los objetivos.
- 3) Redacción de los procedimientos:** Los procedimientos describen los procesos que se desarrollan en la Organización para alcanzar los objetivos.
- 4) Redacción del Manual del Sistema de Gestión:** Este manual debe incluir todos los procedimientos documentados o hacer referencia a ellos; asimismo, debe describir la relación entre los procesos y el alcance del sistema.
- 5) Implantación del Sistema:** Se realizan los cambios necesarios para la modificación de los procesos de trabajo existentes y la creación de los nuevos procesos, de acuerdo con los requisitos exigidos por la norma ISO 9001.
- 6) Auditoría interna previa:** Su objeto es el de verificar el cumplimiento de los criterios de certificación.

El proceso de certificación puede quedar esquematizado de la siguiente manera:

Fig. N.º10 Proceso de certificación



---

Fuente: Cruz, Úbeda y Lliminana (n. d.)



## 6-Planteamiento metodológico

### 6-1 Tipo y diseño de Investigación

Esta **investigación es de tipo cualitativa** y en ella “se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (AnderEgg, 1982). Desde este enfoque, se pueden observar y analizar los conceptos, las variables y los objetivos en el área de estudio en función del interrogante de investigación y de la temática en cuestión. La investigación se fundamentó en un **proceso inductivo**, pretendiendo obtener perspectivas, opiniones y puntos de vista de los involucrados. De esta manera, se establece la reconstrucción de la realidad a través de sus percepciones, para comprender cómo sienten, piensan y actúan respecto de situaciones, personas y comportamientos observables.

El enfoque cualitativo permite indagar, describir y comprender una realidad concreta, vinculada con la potencialidad y factibilidad de la aplicación de SGC en los hoteles de la ciudad de Neuquén. Además, se busca avanzar en el análisis de las percepciones sobre los SGC, tanto desde la perspectiva de los gerentes y dueños de hoteles como de aquellos actores que intervienen en la planificación, diseño, desarrollo, certificación y/o promoción de los SGC, ya sea en forma directa o indirecta (consultoras, organismos acreditados, Asociación Hotelera de la Ciudad de Neuquén).

A partir de este aspecto puede destacarse que **el diseño de la investigación** es de carácter **descriptivo**, porque consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. De este modo, se pretende describir el contexto del mercado hotelero de la ciudad de Neuquén, como así también analizar las percepciones y los conocimientos de los gerentes y dueños sobre los efectos positivos que pueden provocar los SGC dentro y fuera de la organización.

### 6-2 Matriz de Datos: Unidad de análisis, Unidad de relevamiento y Variables

Para la presente investigación se seleccionaron tres **unidades de análisis**, las cuales se enuncian a continuación:

- 1) Hoteles que no están implementando un SGC en la ciudad de Neuquén.
- 2) Organismos que llevan a cabo el proceso de implementación y/o certificación.
- 3) Asociación Hotelera de la ciudad de Neuquén.

En relación con las tres unidades de análisis antes descriptas se seleccionaron las siguientes **unidades de relevamiento**, todas ellas necesarias para la consecución de los objetivos esbozados:

- 1) Gerentes y/o dueños de los hoteles.
- 2) Referentes y/o representantes de cada uno de los organismos de implementación y/o certificación.
- 3) Referentes y/o representantes de la Asociación Hotelera de la ciudad de Neuquén.

De acuerdo con cada una de las unidades de relevamiento, **las variables** que se desglosan **son cualitativas** ya que se refieren a **características o cualidades** que no pueden ser medidas con cifras. A continuación se detalla, en la **Tabla N.º 10**, la matriz de datos, variables y subvariables de cada una de las unidades de relevamiento.

**Tabla N.º 10: Unidades de relevamiento**

<b>Unidad de relevamiento gerentes y/o dueños</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLES</b>
<b>Características del hotel</b>	Categoría
	Ubicación
	Antigüedad
	Cantidad de habitaciones
	Tipos de habitaciones
	Características de habitaciones
	Productos
	Servicios
	Sistema de reservas
	Característica de la demanda
	% de ocupación
	Publicidad y promoción
	Página web
	Imagen física
Marca comercial	
<b>Condiciones del mercado hotelero según los gerentes o dueños</b>	Ciudad de Neuquén
<b>Conocimiento de los SGC</b>	ISO 9000
	IRAM 30400
	Otras
<b>Percepciones y participación en relación con la posible implementación de un SGC por parte de la gerencia</b>	Personalidad
	Formación
	Experiencia
	Antigüedad en el cargo
	Motivaciones
	Formas de trabajo
	Procedimientos
	Capacidades
	Conocimiento sobre los SGC
Interés en la implementación del SGC	

	Liderazgo
	Mitos de los SGC
	Objetivos del hotel
	Personalidad
<b>Características de los clientes internos de los hoteles</b>	Experiencia
	Formación
	Capacidades
	Motivaciones
	Conocimiento de la empresa y sus objetivos
	Procedimientos
	Capacitaciones
	Conocimiento de las funciones de sus pares
	Forma de manejar las quejas
	Tipo de comunicación con sus superiores
	Tipo de comunicación con sus pares
<b>Percepción del servicio, de los RR. HH. y del hotel por parte de los clientes externos</b>	Reserva
	Check- in
	Check-out
	Información de conserjería
	Solución de problemas
	Comunicación
	Apariencia interna del hotel
	Apariencia externa del hotel
	Apariencia del personal
	Seguridad en el hotel
	Comodidades
Facilidades	
Otras	
<b>Medición de la satisfacción de los clientes</b>	Instrumentos utilizados
	Tipos de quejas

<b>Referentes o representantes de cada uno de los organismos de implementación y/o certificación</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLES</b>
<b>Características de la empresa</b>	Antigüedad
	Productos
	Servicios
	Característica de la demanda
	Publicidad y promoción
	Página web
	Imagen física
Marca comercial	
<b>SGC que implementan o certifican</b>	ISO 9000

	IRAM 30400
	Otras
<b>Percepción, concepciones, experiencias en relación con los SGC implementados o certificados</b>	Características del sector
	Demanda
	Involucramiento
	Requisitos necesarios
	Mitos
	Capacitaciones
	Marketing o tendencia
<b>Medición de la satisfacción de los usuarios</b>	Instrumentos utilizados
	Tipos de quejas

<b>Referentes y/o representantes de la Asociación Hotelera</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLES</b>
<b>Características de la Asociación</b>	Antigüedad
	Objetivos
	Cantidad de socios
	Comisión directiva
	Forma de trabajo
	Capacitaciones
	Imagen física
	Página web
<b>Características de la ciudad de Neuquén</b>	Demanda
	Turismo
	Estacionalidad
<b>Conocimiento de los SGC</b>	ISO 9000
	IRAM 30400
	Premio Nacional de Calidad
	Características del sector
<b>Percepción, concepciones, experiencias en relación con los SGC implementados o certificados</b>	Demanda
	Involucramiento
	Requisitos necesarios
	Mitos
	Capacitaciones
	Marketing o tendencia
<b>Medición de la satisfacción de los socios</b>	Instrumentos utilizados
	Tipos de quejas

Fuente: Elaboración propia

### 6-3 Criterio de selección de muestra

El tipo de muestreo para todas las unidades de relevamiento es intencional no probabilístico, ya que “es un método empleado para estudiar un individuo o una institución, en un entorno o situación única, y de una forma lo más intensa y detallada posible” (García, 2005: 1).

Las entrevistas realizadas fueron no probabilísticas, ya que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad sino de causas relacionadas. Las unidades de relevamiento seleccionadas dependieron de la capacidad operativa de recolección y análisis, así como también de la predisposición de los referentes de cada uno de los establecimientos para ser indagados, aportando información y datos relevantes para la investigación. Para relevar la experiencia que posee el sector hotelero en términos de aseguramiento de la calidad y requisitos para el logro de la certificación, los resultados se obtuvieron sobre la base de las siguientes unidades de análisis: siete hoteles de diferentes categorías, una consultora que asesora a las empresas en el proceso de implementación y un organismo de certificación local. También se consideró como unidad de análisis a la Asociación Hotelera de Gastronomía y Hotelería de la ciudad de Neuquén, debido a que en todas las entrevistas los hoteleros la mencionaron como un actor importante ante la posibilidad de llevar a cabo programas de calidad, además de como promotora de cursos de capacitación.

El proceso de muestreo se realizó de la siguiente manera:

- a)** La población objetivo de esta investigación estuvo conformada por:
- ➔ Los 23 gerentes y/o dueños de los establecimientos hoteleros que se encuentran categorizados desde 1 a 5 estrellas en la ciudad de Neuquén y no cuentan con ningún tipo de SGC.
  - ➔ Los referentes de las 2 empresas consultoras que se dedican a asesorar en el proceso de implementación de un SGC en la ciudad.
  - ➔ Los referentes de los 2 organismos certificadores.
  - ➔ El referente de la Asociación Hotelera de Gastronomía y Hotelería de la ciudad, incluida a partir de las menciones de los propios entrevistados.

Se realizaron contactos telefónicos con cada uno de ellos y se les envió vía correo electrónico un detalle sobre el problema de investigación.

- b)** Se obtuvieron las siguientes respuestas ante la posibilidad de entrevistarlos:

➔ Gerentes y/o Dueños	
30,50%	Sí 7 (siete)
17,40 %	No 4 (cuatro)

- 52,10 %      Ns/Nc 12 (doce)
- ➔ Referentes de empresas que acompañan en el proceso de implementación
    - 50%      Sí 1 (una)
    - 50 %      No 1 (una)
  - ➔ Referentes de los organismos certificadores
    - 50%      Sí1 (uno)
    - 50%      No1 (uno)
  - ➔ Referente de la Asociación Gastronómica y Hotelera de la ciudad de Neuquén
    - 100%      Sí 1 (uno)

6-4 Instrumentos y técnicas

**Tabla N.º11: Características de los instrumentos y técnicas utilizados**

<b>Técnicas</b> <i>Items</i>	<b>Entrevistas en profundidad</b> <b>semiestructuradas</b>	<b>Observación</b>
<b>Delimitación espacial</b>	Ciudad de Neuquén	Ciudad de Neuquén
<b>Involucrados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Gerentes y/o dueños.</li> <li>➔ Referentes de empresas que acompañan en el proceso de implementación.</li> <li>➔ Referentes de los organismos certificadores</li> <li>➔ Referente de la Asociación Gastronómica y Hotelera de la ciudad de Neuquén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Entorno</li> <li>➔ Personas entrevistadas</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	Analizar las experiencias, situaciones y opiniones.	Describir los sentimientos y experiencias ante el fenómeno observado. La elección de utilizar esta técnica se fundamenta en que la observación está orientada hacia la descripción y comprensión de la conducta (Selltiz, 1980).
<b>Información proporcionada</b>	Dependiendo de cada uno de los involucrados, la información	En todas las anotaciones se escribieron reflexiones, detalles,

	proporcionada versó sobre características de cada empresa u organismo, situación actual, características de los empleados, experiencias, vivencias, formas de pensar, aptitudes y actitudes, motivaciones, objetivos, capacidades, formas de trabajo, procedimientos, políticas, percepciones, puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades, reacciones.	descripciones de los espacios físicos, personas y conversaciones, dejando de lado todo tipo de juicios.
<b>Tiempo</b>	Dependió de la disponibilidad de cada uno de los involucrados. El promedio de duración de las entrevistas fue de 37 minutos.	Dependió del tiempo de las entrevistas.
<b>Validez de aplicación</b>	La validez de la aplicación estuvo fundada en la confianza que se transmitió a las personas entrevistadas.	Estuvo fundada en anotaciones objetivas.
<b>Confiabilidad</b>	Documentación, grabación de las entrevistas, inclusión de datos en la matriz de datos. Se evaluaron todos los datos y no se sacó ningún tipo de conclusión antes de que los datos fueran analizados.	Siguiendo las recomendaciones de Scribano (2008), se tomó nota de todo lo sucedido en el entorno y de todo lo que los informantes hacían y decían. Se respetaron los estándares mínimos en cada una de las entrevistas, indicando fecha y hora y un detalle minucioso de todo lo observado en una planilla.
<b>Validación</b>	Triangulación entre fuentes y datos relevados. Se llevó a cabo un análisis secundario de la información y su comparación.	

Fuente: Elaboración propia

#### *6-5 Procesamiento y análisis de los datos*

El “trabajo de campo” se realizó en la ciudad de Neuquén entre los meses de septiembre de 2010 y septiembre de 2011. Todas las entrevistas se llevaron a cabo en cada uno de los lugares donde se encontraban las unidades de relevamiento. Se los relevó

a través de una ficha de **observación** y luego se procedió a la realización de las **entrevistas en profundidad semiestructuradas**.

La utilización de estos métodos de recolección de datos (observación, entrevistas en profundidad semiestructuradas) y la investigación documental apoyada en fuentes bibliográficas (libros, investigaciones , estadísticas) y hemerográficas da cuenta de una triangulación metodológica cuyo fin es lograr que la comprensión e interpretación del problema sea lo más amplia posible.

Para la selección de los documentos incluidos en la investigación documental, se inició la búsqueda a través de palabras claves como: ventaja competitiva, calidad, sistemas de gestión de calidad, hotelería, turismo, sustentabilidad, cliente. Luego se establecieron categorías para cada una al analizar los párrafos y frases en la búsqueda de definiciones, explicaciones y relaciones entre cada una de estas palabras. También se tuvo en cuenta el autor y el año y se redactó un detalle bibliográfico para cada uno, escribiendo las frases citadas en forma textual.

En cuanto al método de campo, se llevó a cabo una revisión detenida y la depuración de los datos obtenidos con el fin de detectar y eliminar cualquier tipo de errores:

- Transcripción de las grabaciones, analizando los datos de las observaciones y notas de campo.
- Las entrevistas en profundidad semiestructuradas fueron sometidas a un análisis de contenido, usando las técnicas pertinentes para este tipo de material cualitativo.

Por último se realizó una reconstrucción de todos los datos obtenidos utilizando la matriz de datos.



## 7- Análisis de la información

De acuerdo con el análisis de las entrevistas y las observaciones llevadas a cabo en esta investigación, los resultados se expondrán siguiendo las hipótesis planteadas en el capítulo 3 para facilitar su comprensión y contrastación.

### 7-1 El reto turístico de la ciudad de Neuquén

Denominada en algunos casos como “el portal de la Patagonia”, **la capital** de la provincia del Neuquén **ha experimentado un asombroso crecimiento económico**, dejando plasmado definitivamente su carácter de centro administrativo, comercial y financiero.

La empresa de Promoción Turística del Neuquén, Sociedad del Estado (Neuquentur) ha realizado grandes esfuerzos por posicionar la marca y los destinos de la ciudad de Neuquén, ubicada en la Estepa de los Dinosaurios, por medio de la propuesta de la Ruta del Vino, las Manzanas y los Dinosaurios.

La totalidad de los encuestados afirmó que, si bien es posible hacer turismo en la ciudad de Neuquén, está **aún no está preparada para asumir esta nueva veta económica**, ya que observan **una falta de articulación entre las actividades y una insuficiente accesibilidad** para aquellos visitantes que no cuentan con movilidad propia. Ante la pregunta de sus clientes sobre las actividades de esparcimiento que pueden realizar en la zona del Alto Valle de Neuquén, ellos únicamente **sugieren dos sitios** en la ciudad, por ser los que mejor accesibilidad tienen y pueden ser visitados durante todo el año. Uno de ellos es la **costa del Río Limay**, utilizado como balneario durante el verano, y el otro el **“Balcón del Valle”**, desde donde puede visualizarse claramente el contraste entre la estepa patagónica, los ríos Limay y Neuquén, las ciudades aledañas y, por supuesto, el extenso valle con sus zonas productivas.

En relación con **las propuestas culturales**, solo unos pocos recomiendan la visita a los museos de la ciudad, entre los que **se destaca la sede neuquina del Museo Nacional de Bellas Artes**.

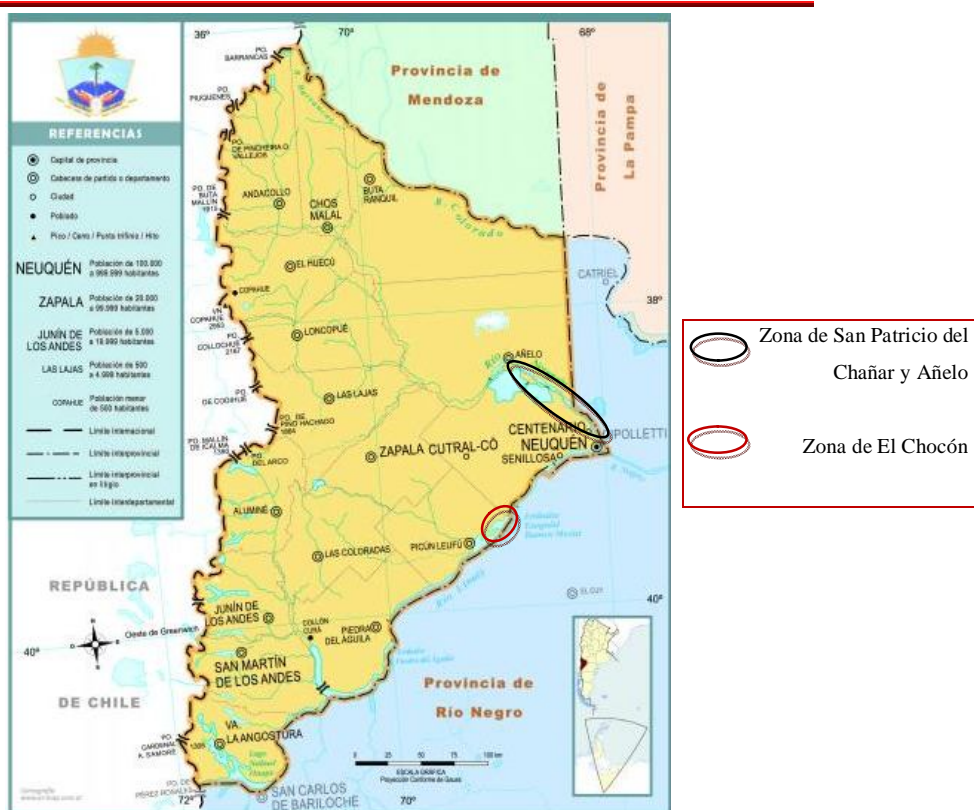
*“Acá en la ciudad se está tratando de posicionar a Neuquén como ciudad cultural de la Patagonia. Tenemos el Museo Nacional de Bellas Artes y varias actividades culturales, y eso es a lo que pienso que debe apuntar Neuquén”. (Entrevista IX, Hotel Royal)*

*“Tendríamos que hacer un parque temático; algo que llame la atención”. (Entrevista VII, Hotel Crystal)*

Otras alternativas de esparcimiento que suelen recomendar **fuera de la ciudad** son **la localidad de Villa El Chocón**, ubicada 80 km al oeste, donde pueden visitarse el

Museo Municipal Paleontológico y Arqueológico Ernesto Bachman, la costa del embalse Ezequiel Ramos Mejía y la central hidroeléctrica. Una segunda alternativa es la visita a **las bodegas y sus viñedos**, ubicados en los alrededores de San Patricio del Chañar y Añelo. Las primeras bodegas se encuentran a 53 km al norte de la ciudad y el resto a distancias mayores. **Ver Mapa N.º3.**

**Mapa N.º 3: Zonas de actividades turísticas cercanas a la ciudad de Neuquén**



Fuente: Modificado a partir de mapa disponible en <http://galerias.educ.ar> [Consulta: 21 de enero de 2012]

De este modo, **los gerentes y dueños de hoteles sugieren** que se mejoren las propuestas actuales o que se desarrollen nuevas, para posibilitar un mayor incentivo en la prolongación de las estadías. Por otra parte, proponen estimular a las agencias de turismo para que realicen acciones orientadas a ofrecer paquetes con excursiones —ya que las pocas que hay terminan ofreciendo actividades muy convencionales y carentes de atractivo— y se ocupen del traslado de las personas que estén interesadas en realizar actividades. Al mismo tiempo, los entrevistados admiten que se debe **mejorar la articulación y comunicación entre las empresas turísticas y los hoteles del sector.**

*“Nosotros habitualmente sí recomendamos que vayan a las bodegas o que vayan a visitar El Chocón, pero cuando el pasajero viene y nos consulta qué puede hacer”. (Entrevista III, Hotel Suizo)*

*“La Ruta de los Vinos no ha dado resultado. La gente pasa de largo y no pregunta. Son muy pocas las empresas de turismo que han realizado pequeñas excursiones”. (Entrevista VII, Hotel Crystal)*

Todos los hoteleros coinciden en que **la ciudad sigue siendo comercial, de servicios y administrativa**, y en que su crecimiento, movimiento y desarrollo económico está **originado por el sector petrolero**. Consideran que los esfuerzos por **mejorar sus productos y servicios están orientados a satisfacer esta demanda** y no tanto el turismo de paso, debido al bajo porcentaje que este representa durante el año, ya que la mayor ocupación turística se da en los períodos de vacaciones de invierno y de verano. Esto se puede reafirmar con los datos que arroja la Tabla N.º8.

*“Neuquén sigue siendo una ciudad administrativa. Te pasa que los fines de semana hay gente que viene y te pregunta qué puede hacer y no tenés una empresa que lo explote turísticamente. A las empresas de viaje vos vas, les hacés propuestas como hotelero y no te dan respuesta, porque al ser una ciudad que tiene mucho dinero, antes de desarrollar algo, se ponen a vender algo que ya hay en el mercado y es malísimo”. (Entrevista V, Hotel El Olivo)*

*“No. La ciudad de Neuquén no es turística. Es una ciudad de paso”. (Entrevista VIII, Hotel Del Comahue)*

*“Es una ciudad cuyo posicionamiento actual es de servicios. Está en vías de poder serlo en el futuro, pero yo creo que es un camino de años, con mucha inversión, con mucha publicidad, que se está empezando a hacer eso pero falta que se desarrolle muchísimo. Un tip para darse cuenta de esto es que, cuando uno va a una ciudad turística, lo primero que ve son transportes gratis desde el aeropuerto; oficina y puestos de información turística en los principales puntos; tours en la ciudad de pocos dólares. Cosa que todavía no ha sido desarrollada como para darle publicidad a todo el mundo de que es una ciudad turística. Tiene que pasar mucho tiempo. Más aún cuando no hay una maravilla natural que esté cerca y próxima a la ciudad. No es un lugar de esquí, de recreación, es netamente un lugar de servicio. Si uno ve a la gente que se aloja en los hoteles, principalmente van a ser gente que viene por trabajo o directamente viene de otras ciudades del interior, ya sea del interior de Río Negro o Neuquén, a solucionar algo, ya sea médico, mecánico, etc. A buscar cosas que les da la capital”. (Entrevista IV, Hotel Casino Magic)*

**La Asociación Hotelera agrega** que no solo se tienen que mejorar los servicios y la accesibilidad en la ciudad, sino que la Subsecretaría de Turismo debería dejar de habilitar establecimientos que no se encuadran en todos los requisitos establecidos, porque no ofrecen los servicios que deberían. De este modo, **no se está ofreciendo a los clientes un lugar habilitado con todas sus normas ni se está garantizando un estándar de productos y servicios**.

*“Por ejemplo, esto está como hotel y está fuera de la ley, porque no ofrece los servicios que debiera. Desayunador no posee, y eso está habilitado por Turismo. Entonces, hoy en día la Asociación empresaria dice: bueno a ver, una de las cosas que tenemos que empezar a ofrecerle es calidad al turista”. (Entrevista X, Asociación Hotelera de la ciudad de Neuquén)*

### 7-1-1 Características de los hoteles de la ciudad y su demanda

De acuerdo con la Tabla N.º7, a diciembre de 2011 hay 24 hoteles de una a cinco estrellas en la ciudad. De este total, solo un hotel se encuentra certificado bajo el sistema ISO 9001:2000, por lo tanto son 23 los hoteles que en la actualidad no están certificados bajo algún SGC.

De los 7 hoteles que accedieron a las entrevistas, el 29% fueron hoteles de dos estrellas, el 43% de tres estrellas, el 14% de cuatro estrellas y el 14% restante correspondió a los de cinco estrellas. Ninguno de los hoteles categorizados con una estrella accedió a la entrevista. De este total, se refleja que **cinco de los establecimientos hoteleros son empresas pymes familiares y dos pertenecen a cadenas hoteleras.**

Asimismo, el 40% de los hoteles tiene una antigüedad que no supera los 15 años y el 60% restante oscila entre los 16 años a más de 30 años, siendo este último intervalo donde hay más concentración.

En cuanto a su ubicación, 4 de los hoteles están situados en el centro de la ciudad y uno de ellos en el centro comercial, o también llamado “bajo de la ciudad” debido a la denominación otorgada por los habitantes de Neuquén al considerar a la vía del ferrocarril como línea divisoria entre el norte (alto) y el sur (bajo) de la ciudad. Los restantes se ubican entre 4 y 6 kilómetros al oeste del centro neuquino.

Por otra parte, **el 100% de los hoteles encuestados han realizado reformas** en las instalaciones **en los últimos cinco años** y el **80% se encuentra en la etapa de inicio de nuevas ampliaciones y modificaciones**, entre las que se incluyen **nuevas habitaciones y salones** para eventos empresariales. Un dato que resulta interesante es que la totalidad se abocó a la remodelación de las habitaciones en cuanto a la estructura, decoración y mobiliario (cortinas, acolchados, alfombras, etc.).

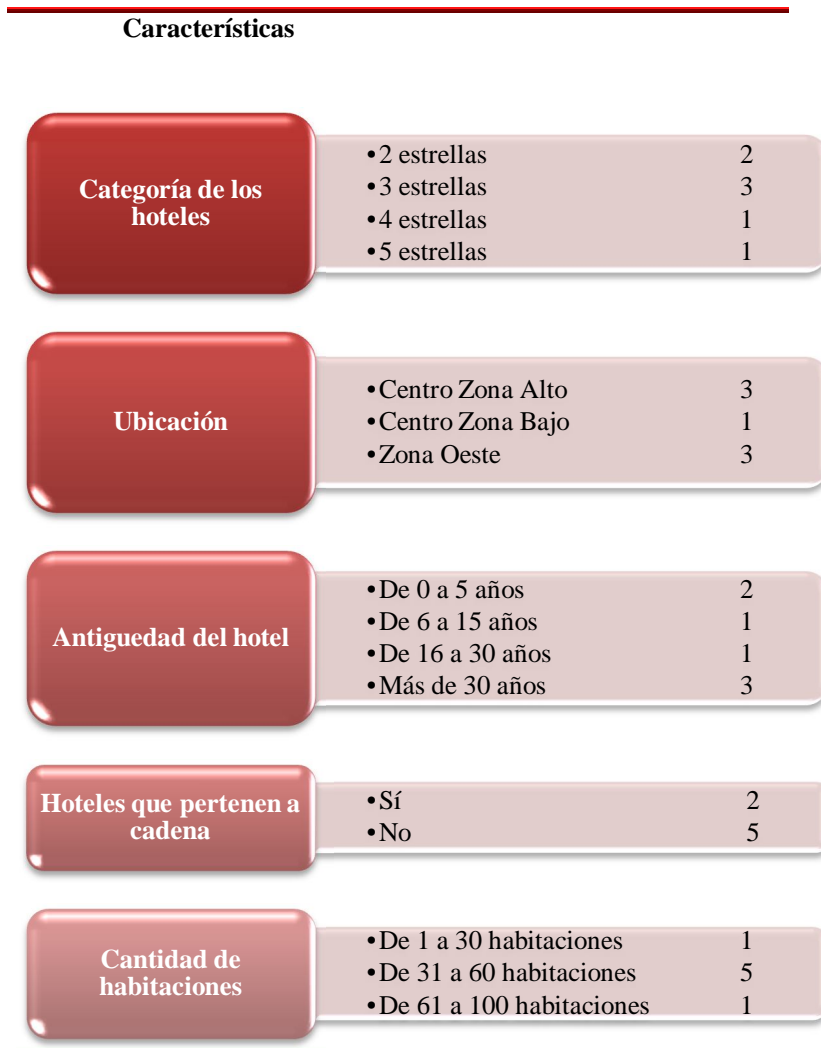
*“Se levantaron los pisos, se hizo el retorno del agua caliente para que, en todas las habitaciones, ni bien abran las canillas el agua salga caliente y no tengan que esperar. Ahora abrís la canilla y esperás cinco segundos”. (Entrevista IX, Hotel Royal)*

*“Los recambios que tenemos son de iluminación, alfombras, pero estamos muy bien con el tema de mantenimiento”. (Entrevista IV, Hotel Casino Magic)*

*“Se hacen reformas o mantenimiento permanentes, pero no en lo que respecta a construcciones”. (Entrevista VI, Hotel Arrayán)*

Considerando la capacidad total de los hoteles encuestados en cuanto a número de habitaciones, puede decirse que uno de ellos posee 21 habitaciones, 4 están en el rango de 31 a 60 habitaciones, y solo uno cuenta con 98 habitaciones. **Ver Figura N.º11.**

**Fig. N.º 11: Características de los hoteles encuestados de la ciudad de Neuquén**



Fuente: Elaboración propia.

La ocupación anual promedio de los hoteles encuestados orilla el 70%, destacándose en general que durante los fines de semana decaen considerablemente los porcentajes de ocupación. Esto demuestra que **la característica de la demanda es claramente empresarial**, representando casi el 90% durante los meses laborales. Ver **Figura N.º12**.

La demanda corporativa suele alojarse de lunes a jueves y en algunos casos, hasta el viernes.

*“La mayor demanda durante el año tiene que ver con el público corporativo. Todos estamos abiertos en épocas de recambio turístico: tiene que ver con julio, agosto y después enero y febrero lógicamente, incluso hasta marzo, en lo que tiene que ver con el recambio turístico de personas que vienen principalmente en auto, porque utilizan Neuquén para descansar. Fuera de eso, tenemos el segmento de turismo y convenciones, que si bien es chico porque el hotel tiene poca cantidad de*

habitaciones, son segmentos que nos dan lindas satisfacciones”. (Entrevista IV, Hotel Casino Magic)

“La plaza es corporativa. Este hotel es netamente corporativo. Hay muy pocos turistas que son de paso, que van a San Martín de los Andes o a Bariloche según de donde vienen. Por lo general se quedan solo una sola noche: pernocte”. (Entrevista VIII, Hotel Del Comahue)

**Fig. N.º 12: Porcentaje de ocupación anual de los hoteles encuestados según categoría**



Fuente: Elaboración propia.

Las estadías de fines de semana aumentan en forma importante durante la temporada estival e invernal, por turistas de paso o de tránsito que eligen la ciudad para descansar y al día siguiente continuar con su viaje. De esta manera, compensan la disminución de las estadías corporativas. En estos casos los hoteleros optan por disminuir las tarifas o efectuar promociones para grupos familiares, y de este modo captar a este tipo de clientes e **incentivarlos a que se queden un día más en la ciudad.**

Fuera de la demanda turística, **surgen dos segmentos interesantes** para explotar que han ido creciendo lentamente. Aquí se destacan **el de congresos y convenciones y el segmento artístico.** Este último solo lo menciona uno de los hoteles (Casino Magic), debido a que ofrece periódicamente espectáculos con figuras artísticas nacionales e internacionales, sumándole una opción de entretenimiento a su salón de juegos y gastronomía.



## Síntesis

La ciudad es, ante todo, un gran centro administrativo y comercial, pero aún debe seguir fortaleciéndose como destino turístico. Cuenta con excelentes atractivos, pero carentes de articulación y accesibilidad.

Se pudo constatar que hay mayor demanda turística durante algunos meses del año, pero los productos y servicios no están condicionados por este motivo. Lo único que existe es una diferencia en las tarifas a través de promociones, pero esto no significa que se atiendan las demandas de los diferentes segmentos. Por otra parte, queda demostrado que se propicia la cantidad de plazas por sobre la calidad. Esta situación se potencia al no registrarse acciones en conjunto —ni en forma aislada— desde el sector público y el sector privado para estimular una mejora en la calidad. La Subsecretaría de Turismo de la provincia del Neuquén, durante el período de análisis, no realizó en la ciudad ninguna acción desde el punto de vista de la calidad más allá de habilitar plazas a través de la fiscalización, y existen dudas de parte de la Asociación Hotelera sobre las correctas habilitaciones de algunos establecimientos.

Desde el sector privado, los hoteleros dejan en evidencia que sus inversiones y los esfuerzos en mejorar la calidad han sido destinadas a mejorar los recursos tangibles y no los recursos intangibles.

Asimismo, se evidencia que solo un hotel de los 24 existentes en la ciudad de Neuquén se encuentra certificado bajo un SGC y este no pertenece a una cadena hotelera.

## 7-2 El camino de la implementación y certificación

La experiencia de la Consultora Pragmática en el mercado, en el asesoramiento sobre el proceso de desarrollo e implementación de SGC para todo tipo de empresas, data del año 2000. **Dicha consultora acompaña a sus clientes con asesoramiento durante la implementación y desarrollo del SGC**, adaptando los procedimientos a la medida de cada empresa que decide emprender este camino. Luego están los organismos acreditados internacionalmente, como IRAM y Bureau Veritas, que auditan el trabajo realizado por la consultora, es decir, aquello que la empresa está haciendo para lograr la certificación y lo que se encuentra documentado.

Los SGC que implementa cada empresa dependen de las necesidades de los clientes, y estos pueden ser: BPM (Buenas Prácticas en Manufactura), BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), ISO 9001, ISO 14.000 o ISO 18.000.

Cuando las empresas se acercan para implementar un SGC, las consultoras **las preparan para cumplir con los requisitos que establece la norma en cuestión** y para que luego puedan manejarse por su cuenta, **sin necesidad de acudir a ellas cada vez que pretendan agregar o modificar un procedimiento**, a menos que se solicite una auditoría interna o algún tipo de modificación relevante para el funcionamiento de la organización y el sistema.

*“Nosotros no certificamos, nosotros somos una consultora que presta el servicio de acompañar a las empresas en cuanto a la implementación y al desarrollo del SGC. En algunos casos, a empresas que pueden certificar y deciden continuar con un mantenimiento del SGC o un seguimiento periódico del sistema, para asegurarse que está todo bien. Pero el organismo certificador es un ente, un ente acreditado a nivel internacional que es el que audita el trabajo que hicimos nosotros, lo que está haciendo la empresa y lo que está documentado”. (Entrevista I, Pragmática)*

Por su parte, **IRAM Filial Comahue** está radicada en la ciudad de Neuquén desde el año 2003, descentralizada de Buenos Aires, y es pionera en la región en acercar y realizar capacitación, certificación y certificación en equipos de izaje. **Ellos ofrecen sus servicios por medio de cuatro unidades de negocio: certificación, normalización, capacitación y documentación. Ver Figura N.º13.**



Fig. N.º 13 - Características de la consultora y de la certificadora

Características		
Nº		
Antigüedad en la zona	• De 0 a 5 años	0
	• De 6 a 15 años	2
Experiencia con establecimientos hoteleros	• Implementación de SGC 1	
	• Certificación	0

Fuente: Elaboración propia

Las consultoras y los organismos acreditados que acompañan en la implementación y certificación de los SGC, respectivamente, **sostienen que en forma general y particular el sector aún se encuentra “dormido”**. Una de las causas puede deberse a que **la aplicación de las normas es muy reciente en el mercado de referencia, y más aún las normas ISO 9001**. Estas han sufrido una transformación importante desde el año 2000. En ese momento, las normas también abordaban las actividades de servicios y la atención al cliente, pero la nueva versión de 2008 es mucho más “blanda” al tener una clara orientación hacia el sector de servicios.

Este avance permite **flexibilizar y adecuar las normas a diferentes áreas, logrando el acercamiento y la adhesión a ellas con la utilización del lenguaje específico de cada sector**, y ni el turismo ni la hotelería escapan a esta actualización. Desde el año 2003, IRAM desarrolla las series IRAM 30000. **La IRAM SECTUR 30400 es la que se aplica en turismo y hotelería, utilizando un lenguaje propio y con menos exigencias que las normas ISO 9001**, pero totalmente alineada con estas.

Desde la consultora Pragmática señalan que los criterios y el objetivo de la norma son los mismos para todas las compañías, independientemente de lo que se pretenda desarrollar, pero ellos adaptan cada procedimiento a la medida de cada empresa. **A pesar de ello, no ven interés por parte del sector hotelero en adherir a un SGC, quizá por la falta de difusión o por considerarlo un costo y no una inversión para el futuro** (en imagen, calidad de servicios, satisfacción al cliente, mejora continua, abrir nuevos mercados de trabajo, nuevas perspectivas o disminución de costos). Consideran que en el sector **no ven los beneficios internos ni externos de la implementación de SGC, ni las razones para certificar**.

Todo sistema de calidad, independientemente de donde se aplique, está basado en la mejora continua de todos sus procesos. Cuanto más se puedan optimizar esos procesos, más eficientes se volverán y la empresa se hará más competitiva, ya que se estará

ofreciendo un servicio de calidad y se cumplirá con los requisitos solicitados en tiempo y forma, lo cual lleva directamente a una disminución de costos. **Ver Figura N.º 14.**

*“Podés ir a competir con tus precios porque tenés tus procesos más optimizados, sabiendo que la calidad va a ser la misma del que está cobrando más caro, pero vos estás organizado, tenés personas capacitadas, tenés procedimientos de trabajo. Cualquier desvío o situación que se genere no conforme la controlas, la corregís, eso te hace competitivamente más importante que el resto”. (Entrevista I, Pragmática)*

**Fig. N.º14: Beneficios internos y externos de los SGC**



Fuente: Elaboración propia.

Entre **las percepciones erróneas o mitos** sobre los SGC, IRAM detalla que además de considerarlos un costo, las empresas los plantean **como una pérdida de naturalidad, es decir, un aumento de la rigidez**. Esto se debe a que consideran que debe haber una persona que controle el sistema todo el tiempo, que tienen que pensar en la norma y en lo que les pide el cliente, que **solo son para grandes empresas** (y para aquellas relacionadas con “tornillos” y no con servicios). Otro de los planteos es el tiempo que demanda y la falta de confianza de las empresas para asumir un reto de estas características. **Ver Figura N.º 15.**

Sin embargo, desde IRAM Filial Comahue aclaran que **cuando les acercan la norma a las personas** y les piden que marquen con rojo lo que no serían capaces de hacer y en amarillo lo que sí, **se dan cuenta de que no es algo imposible y de que pueden gestionar la empresa de otra manera.**

La consultora no descarta que el tiempo sea una variable que por lo general asusta a los responsables de las empresas, pero cuando estos realmente se involucran, reconocen que los resultados son “increíbles”. Aquellos que se comprometen desde el principio pueden lograr la certificación en menos de un año.

Tanto los que ayudan a implementar los SGC como los que certifican **coinciden en que se necesita un cambio de cultura que aún no está ocurriendo en la hotelería.** Los gerentes y/o dueños, al realizar la capacitación de sensibilización sobre los SGC, descubren que los procedimientos que se pensaban como rutinarios u obvios, desde tomar una reserva, limpiar una habitación, atender al cliente o manejar una queja, en realidad no lo son.

**Fig. N.º 15: Principales mitos sobre los SGC en las empresas**



Fuente: Elaboración propia

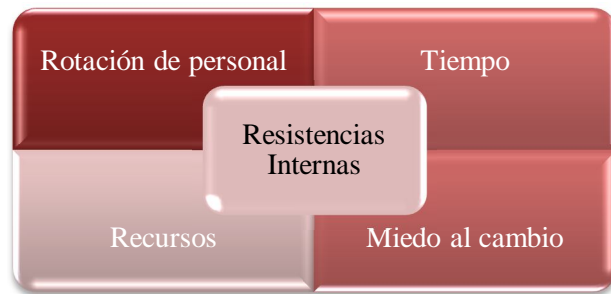
Desde la Consultora comentan que **tuvieron la experiencia de trabajar en el proceso de implementación en el Hotel Suizo, pero este se dilató en el tiempo,** impidiendo que se llegara al objetivo deseado. Asimismo, señalan que **uno de los impedimentos fue la escasez de recursos y de tiempo** asignados por el responsable de llevar adelante el proceso. Lo que les interesaba mejorar en este caso era el área de Recepción, la entrega de la habitación al cliente, el desayuno y todo lo referido a los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES). Otro de los puntos que expone el entrevistado es que la función del consultor es acompañar y ayudar a hacer el trabajo, mientras que los clientes internos designados para la tarea son quienes deben desarrollar los lineamientos, debido a que son ellos los que conocen la forma de trabajo de

la empresa. También señala que tuvieron un acercamiento con el Hotel Casino Magic, pero sus mandos manifestaron que no se sentían preparados para enfrentar un proyecto de ese tipo, debido a que estaban realizando una reestructuración interna de personal.

**Una de las experiencias que tuvo la certificadora IRAM filial Comahue**, a través de una campaña de difusión en el área de la hotelería, **tuvo lugar en la ciudad de Bariloche**. Por tratarse de una ciudad netamente turística ellos esperaban una mejor respuesta, aunque también destacan que los cinco estrellas poseen normas propias que superan ampliamente las normas ISO 9001. **La única institución que adhirió fue la Asociación Hotelera, la cual certificó el proceso de atención a sus asociados bajo la norma ISO 9001.**

En la **Figura N.º16** se muestran las principales dificultades que se presentan a la hora de llevar a cabo un proceso de implementación.

**Fig. N.º16: Dificultades durante el proceso de implementación de un SGC**



Fuente: Elaboración propia

Otra de las acciones llevadas a cabo por IRAM fue un Programa de Prácticas de Calidad Hotelera (no se trató de una certificación) desarrollado en El Bolsón, donde los comentarios brindados por sector se refirieron a la simplificación de la gestión a partir de los nuevos procedimientos.

Fuera de estos dos lugares, desde la Filial Comahue de IRAM **no se han llevado a cabo estrategias de promoción en la ciudad de Neuquén**, ni tampoco representantes del sector hotelero se han acercado para consultarlos. Ellos mencionan que la provincia del Neuquén tiene algunos programas de calidad turística, pero enfocados en buenas prácticas y no tanto en las normas ISO 9001.

Otro punto en común que tienen estas dos organizaciones entrevistadas es que **ninguna ha desarrollado estrategias para difundir** entre las empresas hoteleras de la ciudad **los beneficios que tienen la implementación y la consiguiente certificación de las normas. Al carecer de esta información**, la toma de conciencia por parte de los gerentes o dueños no se manifiesta, y como todo lo desconocido **genera miedo e incertidumbre**, imaginan estos procesos como un gasto y no como una inversión en calidad, satisfacción al cliente y optimización de tiempos y recursos.

#### *7-2-1 Motivos y requisitos para alcanzar una certificación*

**Existen dos motivos que llevan a las empresas a emprender el camino de la implementación, y en algunos casos de la certificación, de un SGC. El primero y el más común**, por lo menos en la región, es **que algunas empresas obliguen a otras a que certifiquen** y cuenten con una estructura acorde a la norma. El sector mencionado por la consultora y por IRAM fue el petrolero, ya que estas empresas están obligadas a certificar e invitan (y en algunos casos obligan) a sus proveedores a que certifiquen como

una condición contractual o de ingreso. Esta situación genera una cadena de valor que les da una ventaja competitiva a aquellas empresas alineadas frente a las que no lo están, pero desean ser proveedores de las grandes firmas.

**El segundo motivo**, que ocurre con menor frecuencia, **es que tienen la visión y desean ordenarse** confiando en que pueden hacer las cosas mejor. Desde Pragmática comentan que en épocas de crisis se acercaron algunos clientes con una visión más progresista para invertir en la norma, planteando la disponibilidad, en ese momento, de los recursos humanos y del tiempo para llevarlo a cabo, así como la necesidad de estar listos para cuando se reactivara la actividad. En este caso, es más fácil lograr el objetivo empresarial ya que el proceso transcurre en forma natural.

De acuerdo con las instancias por las que debe pasar la empresa, la consultora recalca que **el reto primordial**, independientemente de la organización, **es lograr que la dirección se involucre lo suficiente**, lo cual se traduce en la asignación de los responsables, la asistencia a las capacitaciones, la bajada de lineamientos al personal, la facilitación de tiempo y de recursos, etc. A pesar de que son las mismas empresas las que acuden a la consultora para implementar SGC, con el tiempo empiezan a surgir distintas situaciones que impiden que se cumplan los plazos y el proyecto se empieza a dilatar en el tiempo.

Como se mencionó anteriormente, se estima que una empresa que quiere certificar tiene un año para prepararse y llegar a este objetivo. Sin embargo, son muchos los casos en los que se supera ese tiempo, o simplemente no se concreta ni la implementación ni certificación.

**Otra instancia a tener en cuenta es la definición de la política.** De aquí se desprende la visión, misión y objetivos. Asimismo, se subraya **la relevancia que adquiere la comunicación** tanto escrita como verbal en este tipo de proyectos, ya que **esta debe ser clara y fluida en cada uno de los niveles**, de lo contrario la consultora no solo tiene el trabajo de cambiar la mentalidad de la dirección, sino que también debe soportar la resistencia de los empleados que se apegan a los antiguos modelos de trabajo. Se sugiere, en algunos casos, que se dé la oportunidad a algún sector de la empresa para que proponga sus propios objetivos y la forma de medirlos, difundiendo así el compromiso y la motivación en la organización.

Por lo tanto, **los gerentes y los dueños deberán aprender a incorporar nuevos hábitos** que serán comunicados al resto de la organización, asignando un referente para que acompañe a la consultora cada vez que se realicen las tareas necesarias para el armado de los procedimientos adaptados a cada empresa, con la correspondiente documentación. Una vez que el sistema se encuentra armado y está incorporado como un

hábito de trabajo en cada una de las personas involucradas en el mismo, el SCG se desarrolla en forma natural.

*“Nosotros siempre decimos que un sistema es una estructura documental que puede ser muy buena, pero que la llevan a cabo personas. Y para nosotros, todos los integrantes de una organización, cualquiera sea la organización, desde la norma, son clientes internos. Sumale los proveedores y demás, que para cualquier organización también son clientes internos, ya que la norma establece claramente que tiene que haber relaciones mutuamente beneficiosas, porque si no tampoco se llega a ningún lado”. (Entrevista I, Pragmática)*

Desde Pragmática recalcan **que mantener el nivel de motivación y satisfacción de los clientes internos faculta el avance en el sistema**, de lo contrario este comienza a decaer. En la **Figura N.º17** se puede observar cuáles son las principales actitudes con las que debe contar un director de hotel para el acompañamiento de un SGC.

**Fig. N.º 17: Principales actitudes de los gerentes y/o dueños para el acompañamiento de un SGC**

---



---

Fuente: Elaboración propia

**En paralelo, se debe fijar una política de calidad** como instrumento general para demostrar el compromiso que tiene la organización. De esta se desprende espontáneamente la visión, la misión y los objetivos.

La consultora menciona que todos deben participar y que estos sistemas no son unidireccionales. Se debe concientizar a todos los que sustentan la pirámide de jerarquía, es decir al sector operativo, porque son quienes trabajan día a día en contacto con el cliente: son los que escuchan y tienen que resolver. **En este sentido, los SGC crean independencia en la toma de decisiones.**

**Otra tarea es la de capacitar intensivamente a todo el personal.** Probablemente no todas las áreas tengan implementado un proceso, pero sí deben saber que existe y cuál es la importancia para la empresa, además de conocer el aporte que pueden llegar a hacer desde su lugar. Esto tiene mucho que ver con cómo la empresa comunica el SGC.

*“Si existe un cartel pinchado en la cartelera que dice “Mañana capacitación obligatoria a las 8 de la mañana”, ya la gente va con las espadas preparadas. En cambio, si se le explica a la gente de qué se va a tratar, quiénes van a estar, qué temas se van a tocar, es posible que la gente vaya un poco más dispuesta. Y después va mucho en el capacitador que haya sido seleccionado para eso”.*  
(Entrevista II, IRAM)

IRAM denomina **capacitación de sensibilización** a aquella que se realiza para explicar a los clientes internos el proceso al que se va a someter la empresa. Luego, se realizan capacitaciones para las personas que van a estar a cargo de los registros, de la supervisión o de un proceso, y se finaliza con aquellos que van a ser asignados como auditores. Todas estas capacitaciones están directamente relacionadas con el SGC, pero durante el proceso es posible que se ejecuten otras capacitaciones—como por ejemplo de liderazgo, trabajo en equipo, atención al cliente, idiomas, comunicación, etc.— **que generan un valor agregado para que el sistema se desarrolle con mayor éxito**, ya que son competencias que se requieren en cualquier organización. Es probable que en hotelería se requieran capacitaciones más específicas, en áreas como *Front Desk*, *Housekeeping*, POES en la cocina, entre otros. Cabe destacar que cualquier capacitación que se desarrolle se hace a la medida de la empresa, indagando aquellos puntos que la firma quiere cambiar, para qué quiere cambiarlos y cómo desea medirlos. A partir de allí se fijan los indicadores, las herramientas necesarias y los recursos.





## Síntesis

A pesar de todo el trabajo escrito que se ha visto materializado en los planes estratégicos desde el sector público y desde la experiencia que poseen las consultoras y empresas certificadoras, se puede observar que hay un desconocimiento generalizado de los SGC en el sector hotelero y de los beneficios que estos traen aparejados a través de la implementación.

Tanto Pragmática como IRAM sostienen que el sector hotelero de la ciudad de Neuquén, en forma general y particular, no ha demostrado interés en acercarse a los SGC, pero por otra parte coinciden en que tampoco ellos han tomado la iniciativa para dar a conocer sus beneficios. Asimismo, argumentan que las empresas no ven los beneficios internos ni externos de la implementación de los SGC, ni las razones para certificar, ya que asocian los beneficios al sector industrial. Sin dudas, es un cambio de cultura empresarial que en hotelería aún no está sucediendo.

Los entrevistados confirmaron que, en todos los sectores empresariales en general, existe un preconcepción de que los SGC son costosos, pero la mayor reestrcción para que la implementación de estos sea más amplia es la falta de información. La falta de conocimiento genera miedo e incertidumbre, lo cual lleva a imaginar los SGC como un gasto y no como una inversión en calidad, satisfacción al cliente y optimización de tiempos y recursos. Los empresarios tampoco consideran la implementación porque no se lo exigen como requisito los clientes externos. Probablemente el cambio surja no como una decisión voluntaria de los establecimientos hoteleros, sino como un requisito de la política gubernamental.

Por otra parte, la consultora e IRAM convalidaron las afirmaciones de que las empresas se tornan más competitivas cuando se optimizan los procesos y de que la participación de los clientes internos es elemental para iniciar un proceso de implementación.

Si bien todos los hoteles entrevistados se encuentran agrupados dentro de la Asociación Hotelera, es muy baja la participación en las reuniones de la institución y, más aún, no se evidencia un trabajo coordinado más allá de las capacitaciones.

### 7-3 Las características de las gerencias y sus percepciones de los SGC

De acuerdo con el relevamiento de información realizado, se puede mencionar que **la gerencia de cinco de los siete hoteles encuestados está ocupada por uno de los dueños**, mientras que en el resto los gerentes se han radicado en la ciudad para cubrir el puesto, ya que provienen de Buenos Aires. El dato relevante es que en los hoteles de dos a tres estrellas (empresas pymes) se da el primer caso, mientras que en los de cuatro y cinco estrellas, pertenecientes a cadenas, los gerentes son contratados.

Este dato también lo confirma la Asociación Hotelera, mencionando que entre el 93% y el 95% de los hoteles de la ciudad son empresas familiares cuya gerencia está constituida por los mismos dueños.

**La antigüedad de las empresas va desde los 3 meses hasta los 49 años.** Dos de ellas han tenido cambios de dueños durante este período, **y la antigüedad media es de 25 años.** Este dato indica que, en su mayoría, los hoteles **tienen años de trayectoria en el mercado.** Ver Tabla N.º12.

**Tabla N.º 12: Antigüedad de los hoteles encuestados frente a Antigüedad de los gerentes en la empresa**

Hotel	Antigüedad de la empresa		Antigüedad en la gerencia	
	Meses	Años	Meses	Años
Arrayan	-	34	-	15
Casino Magic	-	6	-	1
Crystal	-	49	-	20
Del Comahue	-	44	-	3
El Olivo	-	2	-	2
Royal	-	-	3	-
Suizo	-	42	-	10

Fuente: Elaboración propia

**Todos los que están al frente de la gerencia poseen estudios superiores terciarios** o universitarios, y en cuatro de estos casos su formación está relacionada con hotelería o turismo (Ver Figura N.º18). **En su totalidad, los entrevistados señalaron que han escuchado hablar de los SGC,** y tres de ellos, inclusive, han trabajado anteriormente en empresas que los implementaron.

**Fig. N.º 18: Perfil de los dueños y/o gerentes**

Características	N.º
Responsable de la gerencia	• Dueño 5
	• Gerente 2
Antigüedad en la empresa	• De 0 a 3 años 4
	• De 4 a 6 años 1
	• Más de 6 años 2
Nivel de estudios alcanzados	• Posgrados 2
	• Universitarios 2
	• Terciarios 3

Fuente: Elaboración propia

Del relevamiento de las opiniones de los dueños y gerentes de los hoteles surgen percepciones muy interesantes en cuanto a los SGC. Antes de hacer foco en ellas resulta importante definir qué significa percibir: es tomar conocimiento de una cosa a través de los sentidos, comprender o conocer (Diccionario Kapelusz 1980: 418).

Se puede precisar entonces que en el grupo de encuestados **hay dos conjuntos de percepciones sobre los SGC. En el primer conjunto**, los gerentes **tienen muy en claro de qué se trata un SGC, ya que lo han vivenciado en otras organizaciones** o tuvieron la oportunidad de verlo materializado a través de la documentación, como comenta la subgerente del Hotel Suizo. Ella no estuvo presente durante el proceso de implementación, pero tuvo acceso a la carpeta que la empresa preparó en conjunto con la consultora Pragmática. Según explica la subgerente, el dueño, quien encabeza la gerencia, le comentó que una de las causas de la interrupción del proyecto fue la imposibilidad de dedicarle el tiempo que se merecía, ya que se priorizó el trabajo cotidiano. A pesar de ello, el establecimiento reconoce la importancia de retomar la labor porque considera que le podría dar renombre a la organización y sería muy beneficiosa para los empleados. Sin embargo, la persona que estaba asignada como responsable ya no continúa su relación laboral con la empresa, y eran muy pocas las personas que tenían conocimiento del proyecto.

Por **otro lado, está el otro conjunto de percepciones, el de los gerentes que poseen una idea muy general de los SGC** y a quienes les resultaría interesante saber más sobre ellos, ya que nunca estuvieron en organizaciones que los aplicaran.

Cuando se les preguntó sobre **los beneficios de implementar y/o certificar un SGC, resultó que los gerentes del primer conjunto tenían conocimiento sobre los**

**beneficios** y opinaron que el mayor logro que puede obtenerse se refleja en la empresa, ya que se logra la estandarización, mejora la atención, la calidad y se “emprolijan las cosas”. Solo un gerente mencionó que un SGC genera una ventaja competitiva y que fuera de la empresa solamente sirve para publicidad. **Los gerentes que tenían una idea general no supieron mencionar los beneficios que conlleva un SGC.**

*“Yo creo que lo principal es la organización y el armar un método de trabajo, una forma de trabajo para poder aspirar a la excelencia del servicio en todo. Yo creo que la idea siempre es la excelencia”. (Entrevista III, Hotel Suizo)*

*“Creo que puede haber cambios con respecto al precio y a la calidad, independientemente de la norma. No considero que brinde una ventaja competitiva hoy, en el corto o mediano plazo”. (Entrevista IV, Hotel Casino Magic)*

*“Sirven para poner algo en un papel y emprolijar. Sirve para adentro, no tanto para afuera. Afuera solo sirve para publicidad”. (Entrevista IX, Hotel Royal)*

Dos de los encuestados mencionaron que si las empresas petroleras a las cuales les proveen servicios les pidieran como requisito tener una certificación, la harían para no perder al cliente.

Si bien algunos de los hoteleros conocen los beneficios de la implementación y certificación de los SGC, **también existen en ellos ciertas resistencias para acercarse a estos.** Entre ellas, los consideran costosos, que solo sirven para publicidad, que es muy difícil su implementación, que no generan una ventaja competitiva en el corto plazo y que no se adaptan muy bien al sector de la hotelería, ya que deberían estar orientados “al cliente”. Esta última afirmación es un claro indicio de desconocimiento de los SGC, ya que estos se orientan principalmente al cliente: todo el proceso se inicia con ellos.

Asimismo, **sugirieron que debería ser la Asociación Hotelera de la ciudad de Neuquén la que tendría que difundir los beneficios de los SGC.** Una opinión generalizada fue que por el momento no cuentan con el apoyo de dicha institución, pero esperan que esta les brinde información sobre normas, capacitación, escalas salariales, etc. Por otra parte, **consideran interesante que se proponga una forma de trabajo alineado para todos los hoteles.**

**La contracara de estas opiniones es lo que argumenta la Asociación Hotelera** en cuanto a la participación de los hoteleros en los programas, capacitaciones y eventos. **Desde dicha institución mencionan que, en una oportunidad, el Centro Pyme inició un programa para que cualquier empresa pudiera acceder a una certificación y el Hotel Hostal del Caminante fue el único del sector que adhirió a él. A pesar de ello, no llegó a terminarse la implementación y menos aún la certificación,** aunque sí se redactó el manual de calidad y los manuales de algunos procedimientos. El entrevistado comenta —por experiencia propia, ya que estaba trabajando en ese hotel—, que la

gerencia no consiguió a una persona que se encargara exclusivamente del proyecto y esa fue la causa del abandono.

Por otra parte, algunos de **los objetivos gerenciales que más se repiten están vinculados con la mejora del servicio y los estándares de calidad**, mencionando que no solo hay que sorprender al cliente desde la parte física de las instalaciones.

Uno de los gerentes alude a que sería interesante poder pertenecer a una cadena de lujo, para tener el reconocimiento de marketing global que suelen brindar estas asociaciones y que adhieren a lineamientos de calidad muy estudiados de la hotelería. Por otro lado, un hotel persigue unificar la categoría de las habitaciones y, de este modo, poder ofrecer una misma tarifa de categoría superior. Por último, están aquellos hoteles cuya política apunta a la venta de la mayor cantidad de habitaciones durante el año, aspirando a vender lo que más puedan, aunque tengan que vender una habitación superior a precio estándar.

**En cuanto a las respuestas obtenidas sobre los objetivos empresariales, dos de los encuestados no tenían muy en claro cuál era el rumbo a tomar.**

*“Es muy difícil armar una planificación. Uno de los objetivos que tenemos es unificar la categoría”. (Entrevista III, Hotel Suizo)*

*“No sé qué objetivos. No se puede hablar mucho de objetivos en este momento. Uno se acuesta y no sabe con qué se va a encontrar a la mañana siguiente, porque no hay mucho objetivo”. (Entrevista VI, Hotel Arrayan)*

*“Uno de los objetivos es vender todo lo que más se pueda, aunque debemos vender a precio estándar (...) mi política es tener el máximo de habitaciones ocupadas”. (Entrevista VII, Hotel Crystal)*

Resulta conveniente especificar, además de los objetivos que persiguen los gerentes, el tipo de liderazgo que tienen, ya que la decisión de implementar un SGC también obedece a este último punto.

**Mientras que en las pymes hoteleras predomina un liderazgo informal y de carácter familiar, en el caso de las cadenas es totalmente lo contrario. Allí, la estructura organizacional está muy bien delimitada en cuanto a departamentos y puestos de trabajo.** También se encuentran muy bien definidas las funciones de cada persona, al contrario de lo que ocurre en las pymes, en las cuales las personas deben ser polivalentes y tener la capacidad de ajustarse a otros roles en el caso de que surja la necesidad. En este último caso, los mismos dueños hacen “de comodín” en función de lo que esté necesitando el hotel. Un ejemplo que se repite es el de preparar habitaciones cuando la mucama está ausente o trabajar de conserje en épocas de vacaciones del personal, llegando incluso a pedir ayuda a los familiares más cercanos.

En las respuestas sobre el tipo de **liderazgo se diferencian dos estilos.** Uno de ellos engloba a quienes consideran que, para poder liderar, hay que **saber delegar** y aprender

a sacar lo mejor de cada persona que integra el servicio. Para ellos, **ser humano** es la clave para ser un líder. Por otro lado, **el estilo opuesto es el de quienes no conciben la delegación de tareas** porque consideran que no hay otra persona que haga las cosas —o conozca el funcionamiento— mejor que ellos, aunque esto signifique una doble carga durante el día. En las empresas familiares, durante el transcurso de las entrevistas, se pudo vivenciar un importante número de interrupciones relacionadas con preguntas de empleados sobre temas operativos o con preguntas de clientes. En tres de los hoteles se debió repetir la entrevista en otros horarios, ya que los dueños se “sentían desbordados”. Muy distinto fue el caso de los hoteles de cadena, en los que el horario de la entrevista estaba pautado y esta se desarrolló sin ningún tipo de interrupción.

En palabras de un entrevistado perteneciente a una empresa familiar, el problema más grande que tienen ellos es el de delegar, y el motivo por el cual no han designado a un gerente es que no tienen establecidos los parámetros para que este pueda resolver los problemas y moverse con tranquilidad.

*“Si uno tiene que poner a un gerente le tiene que poner parámetros en los que se pueda mover, y es por este motivo que no hemos puesto a nadie fuera de la familia. Somos muy jodidos para delegar y ese es el problema de las empresas familiares”. (Entrevista VII, Hotel Crystal)*

*“Cuando uno deja a alguien a cargo, puntualmente sabe qué es lo bueno, lo malo, lo fuerte y lo débil de esa persona que está dejando”. (Entrevista IV, Casino Magic)*

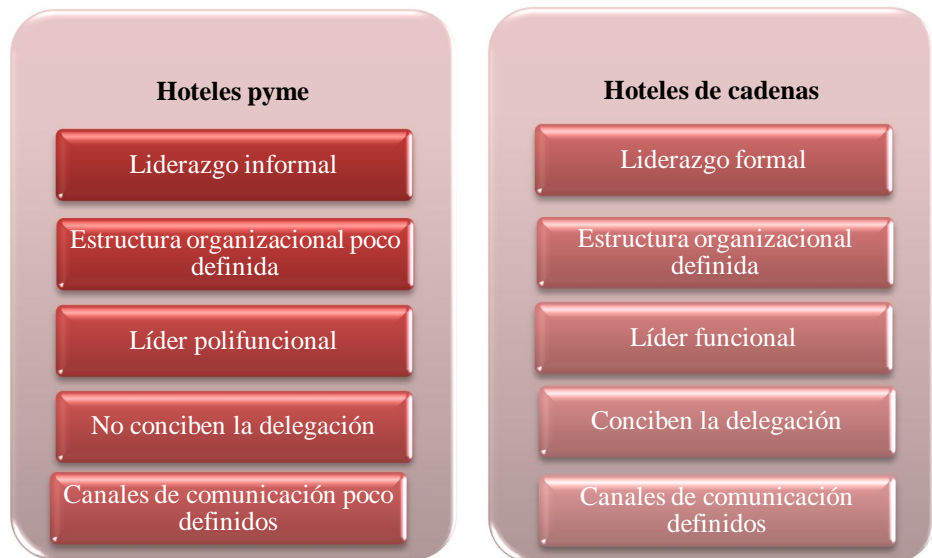
*“Considero que cuando uno no está... el lugar no se puede dejar. Yo soy de esas que delega bastante poco”. (Entrevista VI, Hotel Arrayan)*

**Otros rasgos resaltados por los entrevistados fueron que la gerencia siempre debe buscar la solución, ser muy amables con todos, contar con mucha vocación de servicio y ser exigentes.**

Para resumir lo antedicho, los gerentes pertenecientes a hoteles de cadena optan por delegar, mientras que para el resto esto no es una opción. La Asociación Hotelera revalida esta situación, señalando que la falta de participación en dicho organismo se debe a que los dueños de hoteles están tan ocupados con los trabajos operativos que no les queda espacio en el día para planificar, organizar y, mucho menos, asistir a las reuniones informativas de la institución. Están “desbordados” porque se encargan de todo, lo que implica que no hay un responsable de la calidad. **Ver Figura N.º 19.**

**Fig. N.º 19: Diferencias organizacionales entre los líderes de hoteles pyme y los de cadena**

---



---

Fuente: Elaboración propia



## Síntesis

Se pudo constatar que el mayor porcentaje de hoteles son pymes y sus gerencias están a cargo de sus mismos dueños. Es notable la diferencia que existe entre las pymes y los hoteles de cadena desde el punto de vista organizacional y de liderazgo, aunque sorprende que estos últimos no hayan accedido a implementar SGC.

El nivel de conocimiento sobre los SGC es escaso y se evidencia, por quienes los conocen, una fuerte resistencia a acercarse a ellos debido a los preconceptos de que son costosos, inflexibles, que no se adaptan al sector hotelero, que deberían ser orientados al cliente y que no generan una ventaja competitiva en el corto plazo.

Por otra parte, la escasa delegación por parte de los dueños no genera las bases para que los clientes internos puedan sentirse parte de la empresa o involucrados en un SGC. Dos fueron los hoteles en los que se intentó realizar las implementaciones de un SGC, aunque se vieron frustradas por la falta de compromiso de la dirección en la designación de un referente clave.

Las principales preocupaciones de los gerentes de las pymes se centraron en ocupar la mayoría de las habitaciones y cobrar tarifas superiores al efectuarse reformas en las instalaciones. En estos términos, los gerentes y/o dueños de los hoteles no encuentran motivos para implementar un SGC, ya que están orientados al producto y no al cliente.



#### *7-4 La mirada de los gerentes y/o dueños sobre los clientes internos*

Los modelos de gestión de calidad tienen una fuerte orientación hacia la gestión de los recursos humanos, siendo este el eslabón elemental del sistema.

Todos **los encuestados asumen la importancia que poseen los clientes internos en la entrega del producto y servicio**, sin embargo lo declaran con mayor énfasis los hoteles de cadena, quienes a su vez cuentan con un departamento de RR.HH. encargado de seleccionar al personal y de preparar los programas de capacitación.

La opinión general es que **en algunas áreas de la hotelería la rotación del personal es un problema**, principalmente en las de Housekeeping, Mantenimiento y Front Desk (en el último caso debido a que es fundamental contratar empleados con dominio del idioma inglés, que a su vez tenga la actitud necesaria para relacionarse con los clientes). El requisito del idioma solo lo plantearon los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas para cubrir el puesto de recepcionista. Otra de las áreas que también presenta inconvenientes es la de Housekeeping, ya que resulta difícil encontrar personal que trabaje con procedimientos de limpieza, o porque la fuerza laboral disponible ya adquirió “vicios” en otros trabajos y no tiene el entusiasmo para mejorar. Para este sector algunos hoteles prefieren gente joven y sin experiencia, a fin de formarlos a la medida de lo que ellos necesitan. En Mantenimiento sucede que se dificulta encontrar personas que sepan “reparar de todo un poco”, y el trabajo que efectúan por lo general es correctivo y no preventivo.

**Asimismo, los entrevistados aseguran que la industria se nutre de personas jóvenes que, como todos los jóvenes, son inquietos e inconstantes.** Los hoteles de cadena comentan que para cubrir cargos gerenciales han tenido que orientar su búsqueda fuera de la provincia, ya que no encontraron personas competentes para cubrir los puestos en esa categoría.

Si bien estas son algunas de las causas de la rotación de personal, reconocen que hay sectores en los que es normal que ocurra, ya que son puestos que precisan gente joven. Este es el caso de los empleos de “bellboy”, considerado un puesto de despeque. Fuera de estos puestos, los otros motivos de la alta rotación se deben a que no encuentran gente con compromiso y actitud de servicio, o a que las personas no se adaptan a los horarios de la hotelería.

En los hoteles de empresas familiares, **no existe un procedimiento para el reclutamiento** a la hora de seleccionar el personal **cuando se crea una vacante**. Dependiendo de la organización, algunos lo hacen exclusivamente por recomendaciones, y otros —aunque son casos muy puntuales—, a través de una agencia de selección en la que los postulantes deben realizar un examen psicotécnico y un examen preocupacional.

Como se puede apreciar en la **Tabla N.º13**, el hotel de cadena con más empleados es el Del Comahue, superando ampliamente al resto.

**Tabla N.º13: Cantidad de empleados en los hoteles frente a Cantidad de habitaciones**

Hotel	N.º de Empleados	N.º de Habitaciones
Arrayan	11	43
Casino Magic	23	32
Crystal	10	50
Del Comahue	103	98
El Olivo	11	22
Royal	7	40
Suizo	24	49

Fuente: Elaboración propia

En general, los requisitos que se solicitan para cubrir cualquier puesto en los hoteles son los que se pueden observar en la **Figura N.º20**.

**Fig. N.º 20: Requisitos del personal más solicitados para trabajar en hotelería**



Fuente: Elaboración propia

Si bien cada puesto requiere habilidades técnicas y actitudes diferentes, los entrevistados expresaron qué es lo que no le puede faltar a su personal para trabajar en el área que fuere. Tres de los dueños destacan la polifuncionalidad, ya que esperan que, por

ejemplo, un recepcionista también pueda ayudarlos en el montaje de una mesa para el desayuno.

**Otra característica que se evidencia entre los requisitos es que** no solicitan gente muy capacitada desde lo técnico ni lo profesional, pero **en su mayoría priorizan las capacidades actitudinales y de servicio**, tal como puede apreciarse en la **Figura N.º20**.

Una vez que el empleado ingresa a la empresa, **la inducción es sencilla**. Los únicos que cuentan con manuales de funciones son los hoteles de cadena. En el resto, las tareas se explican y se van realizando en conjunto con un compañero, o con el dueño o gerente.

*“Cada responsabilidad que tiene un recepcionista, un maletero, un administrativo, tiene su job description, donde están bien demarcadas las tareas y responsabilidades. Luego esas tareas puntuales están basadas en diferentes procedimientos. Con la práctica y el cambio se van revisando y se van logrando mejoras. Esa es una guía bastante fuerte para el empleado, porque no solo tienen el qué hacer sino el cómo”. (Entrevista IV, Hotel Casino Magic)*

Dentro de la cultura empresarial hay un factor esencial: la comunicación interna. Resulta interesante analizar este punto, ya que existen varias dicotomías. Por un lado, **los hoteles de cadena tienen muy formalizado el sistema de comunicación** porque utilizan planillas, reportes y manuales, registrando por escrito lo que necesita y lo que sucede en cada sector. Por otro lado, existen **las empresas familiares** que manejan la comunicación escrita a través de un cuaderno de novedades, pero lo que **prevalece es la comunicación cara a cara**. En general, asumieron que solo en el área de recepción se deja registrado por escrito lo que pasa a diario, por ejemplo las reservas, las salidas de habitaciones, las novedades de mantenimiento, etc.

*“Tienen un cuaderno de novedades y escriben todo ahí”. (Entrevista V, Hotel El Olivo)*

*“El escrito se utiliza más que nada en Recepción. Hay un cuaderno y ahí se anotan todas las novedades. La mucama informa todo lo que respecta a mantenimiento. Para cada uno ya tenés lo que necesitas”. (Entrevista VII, Hotel Crystal)*

*“Nosotros nos manejamos con el cuaderno azul, donde se anotan todas las novedades. Todas las personas lo pueden leer y escribir allí”. (Entrevista IX, Hotel Royal)*

*“Además de la comunicación verbal hay otras. Se lleva un cuadernito para las mucamas o para mantenimiento. Yo, por ejemplo, con el mantenimiento sí lo uso, porque si no las palabras se las lleva el viento, y así ya queda asentado que tal cosa estaba rota. Pero no es más que eso”. (Entrevista VI, Hotel Arrayan)*

Con respecto a si las empresas comunican a los clientes internos su cultura empresarial, sus políticas y objetivos, no hubo ningún gerente o dueño que hiciera referencia al asunto. Del mismo modo, **solo unos pocos comentaron que hacen reuniones de trabajo** y señalaron que consisten en informar sobre las nuevas formas de organizar el trabajo (y no en conocer las opiniones del personal acerca de las posibles mejoras de los productos y servicios de las empresas).

Cuando se planteó la posibilidad de que los clientes internos se involucraran en la implementación de un SGC, algunos mencionaron que sería difícil, debido a que hay personas con estructuras de trabajo muy rígidas. Sin embargo, otros aseguraron que definitivamente se tendrían que implicar porque nos les quedaría otra opción. Por último, otros afirmaron que si ellos se involucraban en un SGC el personal también lo haría, ya que si se trata de un bien para el hotel los empleados lo considerarían positivo.

*“Cuando uno elige trabajar en una empresa debe acatar ciertas cosas. Esto se supone que es un beneficio para todos, por lo tanto hay que hacerlo. No creo que se pueda poner en tela de juicio eso. Se hace y lo hacemos todos, y es parte del trabajo de cada uno lograrlo. Esperemos que en el momento que se quiera volver a esto no existan resistencias, y si existen, hay que ir buscándole la vuelta para disolver esas resistencias”. (Entrevista III, Hotel Suizo)*

*“Como siempre hay un porcentaje de gente que no lo haría. Pero aquí es un ambiente muy correcto”. (Entrevista IV, Hotel Del Comahue)*

*“Se tiene que involucrar porque no le queda otra. Más que nada en organizaciones viejas donde ya están acostumbrados a hacer las cosas de determinada manera. Me ha pasado. Son personas que hace 20 años que están haciendo lo mismo, y no les vas a decir lo que tienen que hacer. Aquí sería distinto. Son personas jóvenes y creo que costaría menos”. (Entrevista IX, Hotel Royal)*

Desde uno de los hoteles de cadena aseguran que capacitando al personal se lograría un mayor involucramiento para todo cambio que la empresa quiera hacer, ya que los empleados saben que todo aspecto positivo va a redundar en un beneficio final también para ellos.

**En relación con la capacitación, todos aseguran que es importante, pero no hay acciones programadas ni constantes,** y tampoco está presente dentro de los objetivos empresariales orientados a la mejora continua. Solo los hoteles de cadena realizan algunas capacitaciones internas durante el año, estipuladas por la sede central y relacionadas con los temas de seguridad e higiene. También han enviado a sus empleados a asistir a los cursos ofrecidos por la Asociación Hotelera.

Una de las pymes recuerda que, aunque no es algo frecuente, se efectuaron capacitaciones por parte de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART). Otro entrevistado asegura que no pondría ningún tipo de reparo si un empleado solicitara permiso para efectuar alguna capacitación, pero al mismo tiempo asume que en su hotel el personal no lo requiere, ya que él mismo los capacita cuando observa la necesidad.

Otro dueño considera que la capacitación es importante pero no la necesitan en el área de informática, ya que el uso de computadoras no es de su preferencia: escoge el teléfono y hablar con los clientes a través de este medio.

*“Sí, hay constantes. Capacitaciones de ART, incendio, cómo proceder en casos de accidentes, entre otros. También hay capacitaciones que surgen, y si ellos las quieren hacer, nosotros les damos el apoyo”. (Entrevista V, Hotel El Olivo)*

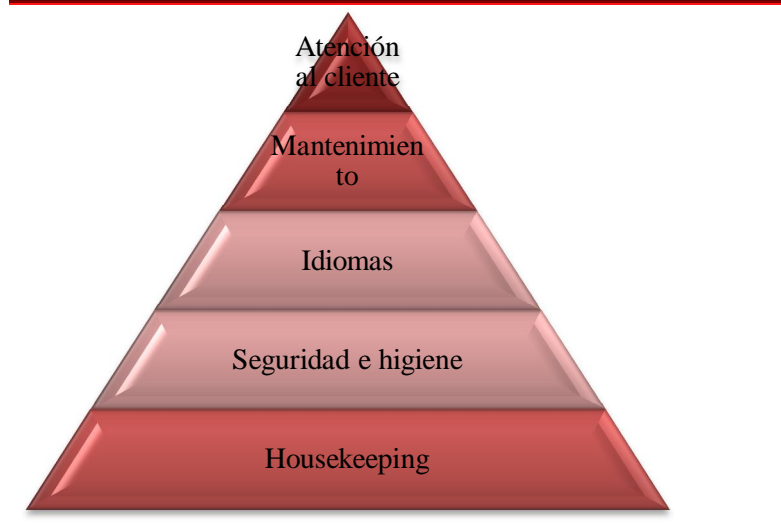
*“Pero no sobre maquinarias o esas cosas, porque a mí no me gustan. Yo, lo esencial, porque esas cosas a mí no me gustan. Yo la computadora la uso porque*

tengo que hacerlo, pero la verdad que a mí me encanta el teléfono. Nada de mensajes y esas cosas”. (Entrevista VI, Hotel Arrayán)

“Nosotros estamos capacitando al personal permanentemente. Hay capacitadores de afuera y de la ciudad. Por ejemplo, los capacitadores relacionados con la seguridad e higiene son neuquinos. Bromatología, también son neuquinos. Nosotros, como estamos vinculados a Feghra, ellos nos nutren de cursos y seminarios; la Asociación Hotelera; mismo Neuquentur, que es la agencia de promoción de la provincia del Neuquén. Sin ir más lejos, ayer hice un seminario de Marketing organizado por Neuquentur (Empresa de Promoción Turística del Neuquén), y la consultora estaba contratada por el Ministerio del Interior de la Nación”. (Entrevista VIII, Hotel Del Comahue)

Los temas de los cursos cuyo dictado los entrevistados opinan que sería útil, se muestran en la **Figura N.º 21**.

**Figura N.º 21: Cursos más requeridos**



Fuente: Elaboración propia

A juicio de los encuestados, **es la Asociación Hotelera de la ciudad la que debería organizarse mejor para ayudarlos en esta área**, y señalan la necesidad de existan en la localidad propuestas de capacitación por fuera de las tradicionales, por ejemplo sobre comercialización online o sistemas de distribución a través de Internet.

Si bien la **Asociación Hotelera asume la responsabilidad** de no haber realizado acciones de capacitación durante el último año debido a problemas internos, menciona que hace unos meses se organizó un curso de Recepción y Conserjería al cual asistieron un total de veinticinco participantes, ya que de los noventa afiliados solo veinte enviaron a su personal. También **destaca que a la mayoría de los participantes no se les otorgan días libres para la capacitación y los que mayor interés tienen en la capacitación del personal son los gerentes o encargados de empresas pertenecientes a cadenas hoteleras**.

Entre los impedimentos para realizar muchas actividades de capacitación durante el año se destaca que **la Asociación no cuenta con un edificio adecuado** para organizarlas, y menos aún para aquellas que requieren recursos materiales, como por ejemplo, las de mucamas, mozos y el personal de mantenimiento. Para que se puedan generar estas propuestas es necesario acudir al espacio de alguno de los hoteles, y eso se dificulta bastante porque entorpece el trabajo diario que tienen programado en los establecimientos. **Un segundo inconveniente es la coordinación de los horarios** para que sean accesibles para todo el personal.

Desde la Asociación Hotelera concluyen que la baja participación de las empresas familiares en las acciones que ellos generan se debe a que un gran porcentaje no las ve necesarias, porque consideran que es suficiente con la capacitación impartida por los propietarios. Tampoco suelen acompañar a los empleados a las capacitaciones de la institución. Por otro lado, señalan que solo han notado la presencia de los gerentes de las cadenas hoteleras, quienes, cuando no pueden asistir a la capacitación, suelen llamar por teléfono para consultar sobre el desempeño del personal en el curso.

**Desde el punto de vista de la mejora continua, no hay planes orientados a los clientes internos.** Solo uno de los hoteleros familiares mencionó que poseen un sistema de incentivos y recompensas para lograr una cultura de servicio, pero **no hubo ninguno que explicitara que está llevando un programa de marketing interno con el objetivo de proporcionar un servicio de calidad.**

*“Lo que estamos viendo es desarrollar un poquito más lo que es el marketing interno, que es el desarrollo del personal, y lo estamos logrando a través de premios e incentivos”. (Entrevista V, Hotel El Olivo)*

Según la opinión de algunos entrevistados, la causa de esto se fundamenta en **la rotación de personal, que imposibilita que se lleve a cabo una capacitación constante o un sistema de incentivos.** Por otra parte, **ninguno mide el grado satisfacción de los clientes internos** y la antigüedad del personal en la empresa es el indicador de fidelización utilizado.



## Síntesis

Todos los encuestados asumen la importancia que tienen los clientes internos en la entrega del servicio, pero no se evidencian situaciones prácticas que avalen sus dichos. La alta rotación de personal que registran algunos sectores hace más difícil que el servicio sea entregado siempre de la misma manera y sucede que, cuando surge una vacante, en la mayoría de los casos es ocupada por una persona indebidamente reclutada para cubrir el puesto. Las soluciones son reactivas y no proactivas en la mayoría de las pymes. Esta situación dificulta la posibilidad de implementar un SGC.

Alrededor de la capacitación, todos aseguran que es importante y tienen interés en ella, pero no hay acciones programadas ni constantes al respecto. Las empresas esperan que estas sean programadas por la Asociación Hotelera y, cuando la institución organiza alguna, son muy pocos los gerentes o dueños que envían a su personal a las acciones de capacitación, evidenciándose una contradicción entre lo que se dice y se hace. Tampoco surge como una iniciativa organizacional la búsqueda de capacitadores externos en áreas donde realmente necesitan capacitación.

Desde el punto de vista de la mejora continua, no se evidencian planes orientados a los clientes internos para que estos innoven y sean creativos, más aún en las pymes, donde son los dueños los que manejan la mayoría de las situaciones que surgen a diario. Al evitar los propietarios la delegación de tareas, los empleados simplemente se limitan a efectuar la tarea asignada.

## 7-5 Las herramientas utilizadas para medir la satisfacción de los clientes externos

De acuerdo con el análisis de los beneficios que señalan los hoteleros con respecto a los **SGC**, fueron muy pocos los que consideraron que su implementación puede ser percibida positivamente por los clientes externos. En las empresas familiares, es curioso observar que si bien consideran que la calidad del servicio es primordial, este deseo no coincide con las acciones llevadas a cabo, ni con la seriedad de los procesos e instrumentos que utilizan para determinar el grado de satisfacción y de fidelización de los clientes. Solo una de las cinco pymes hoteleras encuestadas utiliza encuestas de satisfacción, mientras que el resto no tiene nada: recuerdan que en el pasado hicieron algo y plantean que quizás lo vuelvan a retomar, pero no es una preocupación del momento.

*“La verdad es que no se está dando ningún tipo de planilla. En un momento se dio, para que los pasajeros completen cómo se sintieron con el servicio. Es algo que se podría volver a implementar...”*.(Entrevista III, Hotel Suizo)

*“A través de lo que nos dicen, de las encuestas, que la persona vuelva, que la gente nos recomienda”.* (Entrevista V, Hotel El Olivo)

*“No, en realidad no se hacen encuestas. Creo que se miden de una manera muy simple (...) pero después no se hacen. Se miden por el mismo cliente. Cuando yo no estoy y está el personal de pronto se comentan. Por lo general son cosas buenas y lindas. Y es la única forma en que se mide”.* (Entrevista VI, Hotel Arrayan)

Es distinto en el caso de las cadenas, donde todo lo mensuran y se encuentra supervisado interna y externamente, ya que se suelen realizar auditorías cada quince días.

Todos los entrevistados opinan que tienen clientes fidelizados, pero no tienen datos precisos sobre quiénes, cuántos, cómo y por qué. La única manera que ellos utilizan para determinarlo es que repiten su estadía y argumentan que es algo que se percibe cuando están en contacto con ellos: a través del saludo, del acercamiento, etc. Sin embargo, esta percepción es la de los dueños o gerentes, quienes desconocen si los clientes internos perciben lo mismo o si reciben alguna sugerencia o queja.

Entre los sistemas de información detectados se encuentran:

- 🔴 **Las encuestas de satisfacción:** Tres de los hoteles las dejan en la recepción para que los clientes, en forma optativa, las completen cuando están haciendo el checkout. Con este método, solo se tiene idea de una pequeña porción de información sobre la satisfacción o la insatisfacción del cliente. A través de este relevamiento, se obtienen datos sobre preferencias, actitudes, actividades y deseos de compra.



Para agradecer el tiempo brindado al efectuar la encuesta, los dos gerentes de las cadenas mencionaron que ellos responden en forma personal y, en lo posible, en tiempo real. No dejan pasar los días para responderle al cliente si se trata de una queja.

*“El primer punto con gerencia se hace a través de encuestas de calidad que están puestas en la habitación y además en la recepción del hotel, al momento del checkout. En esa encuesta nosotros le damos varios puntos que el huésped tiene que contestarnos, pero tiene una forma ágil, dinámica, a través de tildes, con lo cual una persona en menos de un minuto nos pueden dar una opinión fidedigna de cómo estuvo el servicio de su estadía. No solo se basa en que la gente lo complete, lo leamos y quede ahí, sino que automáticamente hay un mail de respuesta agradeciendo el tiempo por haberse ocupado. Una vez que tenemos esa información brindamos una estadística, y muchísimas veces, si dentro de las sugerencias del pasajero hay algún factor con el que no estuvo satisfecho durante la estadía, o hay alguna sugerencia que sea realmente relevante, nosotros no solo lo hacemos, lo cumplimos, sino que le damos la oportunidad al huésped de volver y conocer que realmente su sugerencia ayuda”. (Entrevista IV, Hotel Casino Magic)*

*“Entonces, pese a que nosotros tenemos una encuesta en la habitación, cuando hacen el checkout el recepcionista les pone la encuesta. Las encuestas negativas las contesto yo personalmente y no tengo un modelo, sino que escribo lo que tengo que escribir para cada caso. Gracias a Dios lo puedo hacer porque son muy escasas”. (Entrevista VIII, Hotel del Comahue)*

➔ **El libro de quejas:** Todos cuentan con uno y su percepción de que todo marcha bien surge de que no tienen ninguna queja ni sugerencia registrada en el libro.

*“En un año prácticamente “cero quejas”. Lo tengo vacío al libro”. (Entrevista NV, Hotel El Olivo)*

➔ **El contacto con los clientes internos:** Todos los gerentes observan el comportamiento de los clientes internos, principalmente del personal de Recepción y las mucamas. Sin embargo, fuera de la observación de cómo realizan los clientes internos una reserva, el check in, estadía y el checkout, no cuentan con otra herramienta para evaluar la prestación del servicio a pesar de que la observación es en algunos casos muy subjetiva.

*“Yo camino por el hotel todos los días y veo si hay tierra, observo como un camarero atendió a un pasajero, me paro en Recepción como si fuera de seguridad y advierto cómo habla y atiende el recepcionista. Mi oficina está en frente de la oficina comercial y yo sé que es lo que hablan por teléfono”. (Entrevista VIII, Hotel del Comahue)*

➔ **Las percepciones de los dueños y/o gerentes:** Todos miden la satisfacción a través de las percepciones; en tanto, en cuatro de las empresas familiares esta es la única forma de medición.

*“Yo constantemente estoy escuchando lo que necesita el cliente y me encargo de darle las respuestas que necesita. Nos anticipamos a cosas que necesitan los*

*clientes y, lo que siempre yo digo: no dejen que caiga la queja, anticipense al problema. Si alguien viene con cara, anticipate, no dejes que te pegue la primera piña. En un año prácticamente cero quejas. Lo tengo vacío el libro". (Entrevista V, Hotel El Olivo)*

*"Yo, cuando estoy, ya sé cómo las mido". (Entrevista VI, Hotel Arrayán)*

*"Yo me doy cuenta con el saludo, con el contacto permanente. El trato es fundamental. Si el gerente se olvida del entorno, va a fallar". (Entrevista VII, Hotel Crystal)*

*"Uno se da cuenta cómo está el pasajero cuando está en contacto con él. Es algo que uno percibe". (Entrevista III, Hotel Suizo)*

De estos sistemas, los dos primeros son los que permiten dejar constancia escrita, realizar un seguimiento y mensurarlo.

**Ninguno de los entrevistados mencionó** que dentro de la organización existiera una persona o departamento encargado de realizar acciones orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes en forma exclusiva. Es decir, no hay **un Departamento de Atención al Cliente**, pero algunos de los hoteles mencionaron cómo efectuaban el tratamiento de las quejas.

*"También existe un procedimiento bastante complejo, e impuesto dentro del personal, que tiene que ver con el tratamiento de las quejas. Nosotros trabajamos con las quejas en el mismo momento, con la solución en tiempo real, donde se involucra a todo el personal en la solución que cualquier huésped necesite. Lo que nosotros hacemos es absorber el problema, evaluar rápidamente la solución, elevar ese problema a la gerencia para ver qué respuesta nosotros podamos tener y brindar una que sea satisfactoria para el cliente. Y en el momento en que esa persona plantea el inconveniente le damos una respuesta de nuestra empresa; no existe eso de la semana que viene, le brindamos una solución. La experiencia que tenemos es que todas las quejas que hemos tenido se han dado vuelta y nos sirvió como una herramienta a futuro". (Entrevista IV, Hotel Casino Magic)*

En cuanto a **las quejas de los clientes externos, la que más predomina es la referida al estacionamiento**, ya que la mayoría de los hoteles no cubre la totalidad de espacios disponibles en relación con la cantidad de habitaciones, y tienen que salir a alquilarlos cuando lo ofrecen como servicio.

De acuerdo con las quejas recibidas, **todos los hoteles se enfocan en tratar de tomar medidas correctivas**. En el caso del Hotel Suizo, uno de los objetivos que posee es el de unificar las categorías de las habitaciones para que los huéspedes a quienes en algún momento le toca una habitación superior y en otro momento una estándar, no sufran la diferencia de calidad en cuanto a mobiliario.

Por su parte, el Hotel Casino Magic percibe que las quejas que surgen en relación con las habitaciones tienen que ver con pequeños detalles y con las exigencias propias de los huéspedes de un hotel cinco estrellas. La misma situación se presenta en el Hotel Del Comahue.

*"Ahora bien, si yo contraté un destino que está categorizado por el gobierno o por la municipalidad como el mejor, realmente me voy a enojar si el recepcionista no me*

*sonrió o no estaban esperándome en la puerta; si no me estacionaron el auto; si el café demoró. Por lo general, en estos estándares de servicio las quejas suelen ser recurrentes como comentarios y no recurrentes como problemas puntuales. No hay grandes problemas con los hoteles de este tipo". (Entrevista IV, Hotel Casino Magic)*

Para solucionar el inconveniente de que el sereno se olvide de despertar al huésped que solicita el servicio de *wake up* call evitar así problemas con los clientes, el Hotel Crystal tiene pensado adquirir en el corto plazo una central telefónica.

**En el caso de que las empresas quisieran llevar a cabo un proceso de implementación de calidad**, Pragmática menciona que **las empresas deben tener muy en claro que el cliente externo es el objetivo de la norma: hay que buscar el método más adecuado para efectuar el relevamiento de la satisfacción** y el que sea más ágil para procesar y obtener rápidamente la solución. Para que esto pueda suceder, es imprescindible que el cliente sepa que la empresa se interesa por su satisfacción, y de este modo responda activamente las encuestas.

*"Siempre aporta mayor valor agregado. Si vos ves que es un proveedor que está certificado con calidad, si vos tenés una queja te la va a resolver y te va a dar una solución. Vos sabés que va a tener un posventa determinado que también te va a dar una garantía; sabés que vas a hacer una consulta y te va a responder rápido y en tiempo y en forma, mientras que un proveedor que no lo tiene, no significa que no lo vaya a hacer, pero no tenés la garantía. Estar certificado te da la garantía de que por lo menos actuará de esa manera. Entonces, siempre aporta mayor al desempeño de la organización". (Entrevista I, Consultora Pragmática)*

#### 7-5-1 Los esfuerzos en publicidad y los sistemas de reserva

Uno de los métodos utilizados por todos los hoteles encuestados, tanto para reflejar la imagen del hotel como para ofrecer sus productos y servicios, **es el electrónico, a través de la página web y el correo electrónico**, desde el cual envían a los clientes que tienen en la base de datos las promociones que puedan ir preparándose.

*"Nuestra promoción es por Internet. Hacer algo gráfico es imposible". (Entrevista V, Hotel El Olivo)*

*"A través de la página web y del correo electrónico hay buena respuesta, porque el pasajero antes de buscar algo va a un lugar por referencias, a un lugar que ya fue o lo busca por Internet. Entonces la gente busca hoteles en Neuquén". (Entrevista XI, Hotel Royal)*

Cuando se les preguntó si la publicidad de la implementación de un SGC podría ser bien vista por los clientes externos (y ser una variable de elección), algunos respondieron que no constituía un beneficio mientras que otros comentaron que sí lo podía llegar a ser.

*"Si yo pongo en la página web del hotel que tiene ISO, ¿qué significa eso? Que el hotel cuenta con estas pautas, el hotel ha tenido que organizarse, remodelar, y a mí me parece bárbaro". (Entrevista VII, Hotel Crystal)*

*"Yo considero que es un beneficio, pero creo que el mayor logro es como empresa, más allá de cómo se posicione esto en el mercado. Es decir, en el Hotel Suizo como*

*empresa, cada uno de nosotros como integrante pudo lograr este objetivo, organizarlo, armar una estructura de mercado, saber que cada uno compone un todo y que cada uno tiene que cumplir su rol para que salga bien. Yo creo que esa es la idea". (Entrevista III, Hotel Suizo)*

*"Muy pocas veces escuché eso". (Entrevista IV, Hotel Casino Magic)*

*"Totalmente. Edificio por edificio, ubicación por ubicación, lo que cambia es la atención". (Entrevista VIII, Hotel Del Comahue)*

Los entrevistados asumen que tienen muy buena respuesta porque el cliente **acude a la página web por referencias** y porque es más fácil gestionar una reserva online en la actualidad. Del total de hoteles encuestados, solo uno comenta que cuenta con un sistema de reservas propio, mientras que otro menciona que mejorarían mucho la administración interna si pudieran contar con un sistema de este tipo.

*"En este momento, el portal de reservas lo maneja una oficina en Buenos Aires. Tenemos un sistema de reserva propio". (Entrevista VII, Hotel Del Comahue)*

*"Nosotros tuvimos que hacer un enlatado en lo que respecta al sistema de reserva y después hicimos uno propio. Anduvo bien, pero nos falta eso, un buen programa. Yo lo quería implementar". (Entrevista VII, Hotel Crystal)*

Además, se pudo observar que **todos los hoteles cuentan con folletería en la recepción**, en la cual indican los servicios que ofrece el hotel. Uno de los servicios más difundido en este último tiempo ha sido el alquiler de salones para eventos y reuniones empresariales.

**Son muy pocos los hoteles que llevan a cabo campañas gráficas y/o publicaciones en los diarios regionales, ya que asumen que el "boca en boca" es más efectivo.**

*"Está la página web, pero otro tipo de publicidad en este momento no hay. Los clientes se han hecho con el boca en boca. Es muy rara la publicidad. Acá, en Neuquén, no sirve esa publicidad ni la de afuera. Pusimos en un momento en una revista y diarios de Buenos Aires, pero en este momento no hay nada". (Entrevista VI, Hotel Arrayán)*

El hotel que más publicidad realiza en la ciudad es el Casino Magic, ya que semanalmente ofrece espectáculos y posee una sala de juegos de azar. El hecho de ser un hotel cinco estrellas (bajo el concepto de complejo de espectáculos, juego y gastronomía) hace que la publicidad sea algo más sencillo para ellos. Por su parte, el Hotel Del Comahue contaba, al momento de la entrevista, con un director comercial que manejaba la publicidad de toda la cadena de hoteles Costa Galana (actualmente Universo HA Hoteles) , y el establecimiento solo se ocupaba de la publicidad en el ámbito regional.



## Síntesis

Las herramientas para medir el nivel de satisfacción del cliente son en su mayoría subjetivas, por lo que se dificulta mensurar con exactitud el nivel de satisfacción de los clientes. Si bien todos los hoteles encuestados opinan que tienen clientes fidelizados, no tienen un dato preciso sobre quiénes son, cuántos, ni cómo ni por qué los eligen. Asimismo, aunque todos asumen que el cliente es importante y es a quien se debe satisfacer, no conocen ciertamente cuáles son sus necesidades y deseos.

La metodología de registro que tienen algunas empresas para hacer tangibles los deseos y necesidades de los clientes son las encuestas, y solo dos de los entrevistados reconocen que ejecutan alguna acción relacionada con ellas cuando reciben alguna queja. Al analizar esta información, se observa la fuerte tendencia a percibir que es el cliente el que tiene que adaptarse al producto y no los productos a los clientes.

Por otra parte, son las pymes las que denotan menor grado de inversión en aspectos tecnológicos e informáticos, con estructuras de funcionamiento más precarias que las del resto. Si bien cuentan con una página web, no todos ofrecen la opción de realizar la reserva online, ya que algunos no poseen un sistema de reservas apropiado.

Fueron muy pocos los hoteleros que mencionaron que la implementación de un SGC puede ser percibido positivamente por los clientes externos a la hora de decidir hacer una reserva, debido al desconocimiento que tienen sobre ellos.

## 8- Propuestas

### Detalle de las propuestas de esta tesis:

#### ➔ **Sensibilización:**

Para fortalecer uno de los principios rectores de la Ley Nacional de Turismo N.º 25.997 (2005: 2), donde se expone 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”, se cree conveniente el inicio de una primera etapa de sensibilización. A través de jornadas de trabajo, esta propuesta pretende informar y persuadir a los referentes de los alojamientos habilitados por la Subsecretaría de Turismo de la provincia de Neuquén sobre la conveniencia y beneficios que conlleva el establecimiento de una cultura de calidad y mejora continua.

La Subsecretaría de Turismo debería concretar los objetivos que tiene entorno a la calidad y ser la principal promotora y referente de este programa de sensibilización, ya que es el organismo responsable de asegurar que los gerentes y/o dueños de hoteles sean “conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad” (ISO 9001.2008, 2008: 17). A efectos de alcanzar este objetivo, la Subsecretaría de Turismo podría alinear sus esfuerzos con diferentes instituciones del sector público y privado, involucrándolos para lograr su participación, cooperación y colaboración en la planificación y desarrollo de las jornadas de sensibilización.

#### ➔ **Sistemas de gestión de calidad:**

En su Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, el Ministerio de Turismo (2005:150) resalta:

*La importancia de contar con herramientas de gestión de calidad consensuadas entre todos los actores representantes de la actividad económica, integrados en una Red de prestadores distinguidos por el Ministerio de Turismo. Este es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos y servicios con los requisitos especificados por los turistas actuales, y se organizan y se optimizan recursos en pos de elevar la competitividad.*

Una vez llevado a cabo el proceso de sensibilización, se espera motivar a los empresarios hoteleros a que implementen y apliquen los diferentes SGC, ofreciéndoles asesoramiento y acompañamiento de acuerdo al sistema adoptado.

Por otra parte, puede resultar interesante la posibilidad de que la Subsecretaría Municipal de Turismo de la ciudad de Neuquén impulse una propuesta similar al Sistema de Calidad Turística implementado en la localidad de San Martín de los Andes.

### ➔ **Capacitación:**

La capacitación es un eje transversal dentro de las dos propuestas anteriores y representa uno de los elementos que contribuyen a la mejora continua. El crecimiento organizacional desde el aprendizaje es uno de los desafíos más importantes que debe transitar una empresa, y por este motivo las propuestas de capacitación deben involucrar a cada una de las personas que pertenecen a ella. La preparación debe incluir la profesionalización de los puestos de trabajo y el desarrollo personal, con el objetivo de mejorar la gestión de un área en particular o de la organización en general.

Antes de definir las capacitaciones a impartir se debería efectuar el relevamiento de las necesidades y grado de preferencia con respecto a cada una de ellas (¿qué?), determinar lo que se quiere mejorar (¿para qué?) y precisar los empleados involucrados (¿quiénes?). Asimismo, sería necesario seleccionar las técnicas tendientes a enriquecer y consolidar el aprendizaje (¿cómo?), entre las que se destacan los *workshops*, los *focusgroups*, los seminarios y las jornadas.

Por último, habría que definir los indicadores que permitirán conocer si la capacitación fue efectiva para tomar medidas correctivas en caso de que sea necesario.

### ➔ **Publicidad y promoción:**

Una de las razones principales de desarrollar un sitio web sobre el sector hotelero de la ciudad de Neuquén se debe a que, en la actualidad, Internet es uno de los principales medios de acceso masivo y rápido. En este portal se puede incluir toda la información necesaria sobre la ciudad y, por supuesto, sobre los alojamientos habilitados por la Subsecretaría de Turismo, sin recurrir a otras páginas para que el mercado objetivo obtenga los datos que desea. Por otra parte, esto facilitaría la interacción entre los prestadores y clientes.

El objetivo es poder comunicar a través de un espacio web exclusivo de la ciudad información sobre:

- Todos los alojamientos de la ciudad habilitados por la Subsecretaría de Turismo de la provincia.
- La adhesión de los alojamientos a los programas de calidad.
- La información sobre las fases de cada programa en que se encuentran aquellos alojamientos que han decidido iniciar la implementación de un sistema de calidad.
- Las capacitaciones llevadas a cabo por cada establecimiento.

- Las opiniones y valoraciones de los clientes.

Por otra parte, se propone la impresión de material específico para anunciar promociones y alternativas de esparcimiento, además de un mapa de la ciudad donde estén ubicados todos los hoteles por categoría.

#### **Incentivos:**

Esta propuesta se encuadra dentro de los reconocimientos al esfuerzo por la mejora continua bajo la forma de un incentivo económico a los establecimientos hoteleros, el cual se vería reflejado en descuentos en el pago de derechos por futuras obras de remodelación, ampliación e innovación. Todos aquellos alojamientos que adhieran a cualquier propuesta podrán orientarse a mejorar los productos y servicios dentro de sus categorías, o mejor aún, aspirar a una mejora de ellas.



A continuación se detallan algunas propuestas que surgen del análisis de la información.

**Tabla N.º14: Resumen de propuestas**

PROPUESTAS	¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿QUIÉNES PUEDEN SER LOS REFERENTES?	¿A QUIÉNES ESTÁN DIRIGIDAS?
<b>Sensibilización</b>	Jornadas de trabajo para los referentes que tengan conocimientos sobre los SGC y los empresarios hoteleros.	Para que todos tengan la misma información con respecto a los beneficios que conlleva la implementación de un SGC y la consiguiente certificación. Para capacitar, formar y entrenar, y también para comunicar las fortalezas y oportunidades que genera la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén</li> <li>▪ Subsecretaría Municipal de Turismo</li> <li>▪ Centro Pyme</li> <li>▪ Asociación Hotelera de la ciudad de Neuquén</li> <li>▪ Consultoras</li> <li>▪ Organismos certificadores</li> </ul>	En principio, a los referentes de los alojamientos habilitados por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén. Luego, en otra instancia, se podría incluir otras empresas relacionadas con la actividad, como restaurantes, confiterías, empresas de turismo, etc.
<b>Sistemas de Gestión de Calidad</b>	Programas de calidad.	Para obtener: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor seguridad a la hora de elegir el establecimiento</li> <li>▪ Productos y servicios sin sorpresas</li> <li>▪ Cultura de servicio</li> <li>▪ Capacitación del personal</li> <li>▪ Mantenimiento de infraestructura</li> <li>▪ Mejora continua e innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén</li> <li>▪ Subsecretaría Municipal de Turismo</li> </ul>	En principio, a los referentes de los alojamientos habilitados por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia. Luego, en otra instancia, se podría incluir otras empresas relacionadas como restaurantes, confiterías,

				empresas de turismo, etc.
<b>Capacitación</b>	Capacitación y especialización por niveles administrativos.	<p>Para generar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza y seguridad</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Cultura de servicio</li> <li>▪ Servicio homogéneo</li> <li>▪ Nuevas conductas y hábitos</li> <li>▪ Autonomía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén</li> <li>▪ Subsecretaría Municipal de Turismo</li> <li>▪ Centro Pyme</li> <li>▪ Asociación Hotelera de la ciudad de Neuquén</li> </ul>	Todo el personal de los alojamientos habilitados por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén
<b>Publicidad y promoción</b>	Portal web exclusivo de la ciudad.	<p>Para ofrecer información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos los alojamientos de la ciudad habilitados por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén</li> <li>▪ Adhesión a los programas de calidad por parte de los alojamientos</li> <li>▪ Las fases de cada programa en que se encuentran los alojamientos</li> <li>▪ Las capacitaciones llevadas a cabo por cada establecimiento</li> <li>▪ Las opiniones y valoraciones de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén</li> <li>▪ Subsecretaría Municipal de Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alojamientos</li> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Público en general</li> </ul>
	Impresión de material	Para:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsecretaría de Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alojamientos</li> </ul>

	específico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anunciar promociones específicas</li> <li>▪ Informar sobre las alternativas de esparcimiento</li> <li>▪ Informar cuáles son los hoteles que cuentan con algún SGC</li> </ul>	<p>de la Provincia del Neuquén</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsecretaría Municipal de Turismo</li> <li>▪ Alojamientos turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Público en general</li> </ul>
<b>Incentivos</b>	Descuento en el pago de derechos por futuras obras de remodelación, ampliación, innovación.	Incentivar una mejora en la categorización actual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Coordinación e Infraestructura de la Municipalidad de la Ciudad de Neuquén</li> <li>▪ Subsecretaría Municipal de Turismo</li> </ul>	<p>En principio, a los referentes de los alojamientos habilitados por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén.</p> <p>Luego, en otra instancia, se podría incluir otras empresas relacionadas como restaurantes, confiterías, empresas de turismo, etc.</p>

## 9- Conclusiones

A medida que se fue realizando el análisis de la información, se fueron comprobando cada una de las hipótesis planteadas. Se puede confirmar que la investigación contribuye a dar un panorama cierto de la situación hotelera de la ciudad de Neuquén, así como de las opiniones y percepciones de los gerentes y dueños acerca de la implementación de los SGC. En estos últimos años, la ciudad de Neuquén se ha posicionado como un gran centro de referencia empresarial, administrativo y comercial, que alberga una gran cantidad de servicios, infraestructura y equipamiento, propiciando el desarrollo de sedes de grandes empresas relacionadas, principalmente, con las actividades petrolera, gasífera, minera, hidroeléctrica y estatal. Asimismo, se ha fortalecido como una ciudad de paso para aquellos que se dirigen a los destinos turísticos de la provincia, a quienes provee un servicio de “pernocte” con estadías de una noche, además de otros servicios necesarios propios de una gran ciudad.

En tanto, se comprobó la hipótesis de que existía un importante incremento de la demanda turística durante algunos períodos del año, lo cual se constata también con los datos estadísticos del marco referencial. Sin embargo, las empresas hoteleras no condicionan los productos y los servicios de acuerdo a los perfiles de la demanda, ya que ninguno de los gerentes y/o dueños mencionó que readecuara sus productos y servicios durante la época de mayor afluencia de turistas.

Asimismo, la totalidad de los hoteleros coincidió en que la ciudad de Neuquén está muy lejos de ser una ciudad turística, a pesar de los grandes esfuerzos por promocionarla como tal y de sus extraordinarias posibilidades de desarrollo. Esto imposibilita que puedan ofrecer un día adicional de estadía a quienes pernoctan en la capital neuquina, ya que la ciudad no cuenta con una infraestructura de esparcimiento. Por otra parte, tampoco existe un trabajo coordinado entre las agencias de turismo y los hoteles, lo que determina que cada sector se limite a cuidar su negocio. Ante esto, puede considerarse que la ciudad dispone de todos los recursos para posicionarse como un destino turístico: solo faltan propuestas que involucren a todos los sectores y que los objetivos estén alineados.

Si bien hay momentos del año en los que la ciudad cuenta con afluencia de turistas, el grueso de la ocupación de los hoteles neuquinos está compuesto por los clientes corporativos provenientes del sector petrolero, quienes, a pesar de ser considerados un sector exigente, aún no han llevado a los hoteles a tomar medidas proactivas para implementar SGC. El sector todavía se encuentra “dormido”, y se “despertará” cuando las empresas petroleras empiecen a exigir la adhesión a los SGC o se materialicen los objetivos de trabajo que tiene el sector público nacional y provincial. Mientras tanto, los hoteleros no ven factible la adhesión voluntaria y dejan pasar las oportunidades de mejorar

sus establecimientos con el apoyo de instituciones públicas y privadas. Sin embargo, llama la atención que, al ser la ciudad de Neuquén la que concentra la mayor cantidad de demanda hotelera de la provincia, la cual además se mantiene constante durante todo el año, solo un hotel posea una certificación.

Entre las alternativas que se podrían trabajar para cubrir las necesidades de una mayor ocupación durante los fines de semana y los períodos vacacionales —y que además contribuyan al fortalecimiento de la imagen de la ciudad de Neuquén—, se incluye la articulación del trabajo con las agencias de turismo para ofrecer paquetes de fin de semana con la estadía incluida, diferenciados de acuerdo con el poder adquisitivo y los gustos de cada cliente. En consecuencia, tanto los hoteles como los prestadores de servicios podrían observar paulatinamente un incremento de la actividad durante los fines de semana.

Por su parte, durante los días de semana las empresas de turismo pueden ofrecer a los clientes corporativos traslados y propuestas de esparcimiento acordes a la estación del año, como por ejemplo excursiones de pesca, a canchas de golf, clases de tenis, integración de grupos de deportes en el Balcón del Valle, actividades de verano en clubes, etc. Estas son actividades que le pueden proporcionar valor agregado a las empresas de turismo e indirectamente al hotel, por lo que también es el hotelero quien debe anticiparse, ofreciendo a sus clientes estas posibilidades sin esperar a que surja la pregunta “¿Qué me recomienda hacer hoy?”.

También se planteó que el crecimiento del mercado hotelero neuquino está orientado a propiciar una mayor cantidad de plazas por sobre la calidad, y los comentarios de los hoteleros confirman esta hipótesis, ya que la mayoría apunta a incrementar las ventas y a ampliar la estructura del hotel. Si bien mencionan que quieren mejorar el servicio, esto solo se ve reflejado en el incremento de las plazas, lo que constituye una ventaja comparativa y no competitiva. Todas las modificaciones e inversiones realizadas se centraron en la mejora de aspectos netamente materiales, dejando de lado las innovaciones o mejoras del servicio. Se puede señalar que ofrecen un producto esperado, al ser “servicios o bienes que deben estar presentes para que el cliente use el producto genérico, es decir, el conjunto de atributos que el comprador normalmente espera y con los que está de acuerdo cuando compra el producto” (Kotler, 2004: 194).

Reafirma lo dicho la situación que plantea la Asociación Hotelera de la ciudad, al señalar que la Subsecretaría de Turismo habilita emprendimientos que no cumplen en su totalidad con los parámetros ya establecidos, lo cual abre un importante interrogante para otro estudio de investigación.

Retomando el enfoque de “Dinaxity” para analizar la situación de los hoteles de la ciudad, se demuestra que las organizaciones de la denominada “industria de la

hospitalidad” están enfrentando el enigma del cambio y deben permanecer en la zona tres para poder ser competitivas, creando sinergias para aumentar el desarrollo de la competitividad del destino. Gallego (2002: XXIX) señala que “la decisión del cambio es difícil, lo fácil es cambiar”. Ante esto, se desprende que aún las estructuras que tienen los hoteles, principalmente las pymes, son rígidas y los gerentes no demuestran demasiado entusiasmo por cambiar. Por lo tanto, será indispensable dar un “salto cuántico” hacia una gestión orgánico-sistémica, que involucre un nuevo tipo de pensar, de contemplar, de sentir, y un actuar de forma “orgánica”, es decir, hacia una gestión con *highdynamixity* a nivel individual, grupal y organizacional (Friedmann, 2004).

Con respecto al nivel de conocimiento de los SGC por parte del sector hotelero, definitivamente se confirma que existe poca información suministrada por el sector público, el sector privado y los actores intervinientes, ya que hay un amplio desconocimiento acerca de los beneficios que ofrece su implementación y certificación, y esto constituye el motivo principal para no implementar un SGC. De acuerdo con lo observado, esto se puede atribuir a varias razones. Una de ellas es que prácticamente no hay interés por parte de los hoteles, ya que los SGC no representan un valor agregado para lo que están haciendo. Otra causa es la falta de difusión en el sector de los beneficios de la implementación, y una tercera, es que los canales de comunicación entre las empresas y los organismos que fomentan estos sistemas no están alineados correctamente. Por último, hay algunos hoteleros a quienes sí les interesan los SGC, pero no han tomado la iniciativa de implementarlos porque asumen que aún no es el momento. Posiblemente esta opinión se deba a que todas las maneras registran ventas, sin embargo, cabe preguntarse cuáles serán las acciones reactivas que tomarán cuando exista una recesión en el sector, ocasionada quizá por un incremento de la oferta, una crisis, malas condiciones climáticas, etc.

Puede resultar interesante que tanto las consultoras como los organismos certificadores originen propuestas para llevar a la Asociación Hotelera de la ciudad, empezando a generar la necesidad y demostrándoles a los empresarios que, si se lo proponen, pueden acceder a la implementación y la certificación dentro de uno objetivos de mejora continua. Asimismo, podrían ofrecer asesoría para ayudar a reestructurar el trabajo en las empresas familiares, evitando que todo recaiga en el dueño que encabeza la gerencia, y a lograr que el proceso pueda desarrollarse en forma natural.

La realidad demuestra que los únicos hoteles preparados para iniciar un proceso de implementación son los de cadena. Sin embargo, llama la atención que, a pesar del alto grado de conocimiento y aceptación, aún no hayan adherido a algún tipo de SGC.

Por su parte, se pudo constatar que hubo programas desarrollados por el Centro Pyme, pero al parecer fueron muy pocos quienes tuvieron conocimiento de ellos, ya que

contaron con muy escasa participación. Al parecer el grado de potencialidad y factibilidad de aplicación de un SGC en los hoteles de la ciudad es muy bajo y dista de ser una posibilidad en el corto y mediano plazo, ya que los hoteleros no encuentran el motivo para acercarse a las entidades que pueden ayudarlos.

Otra hipótesis constatada es la que alude a la existencia de un preconceito que considera que los SGC son costosos, siendo esta una de las principales restricciones para que su implementación sea más amplia. La investigación confirma esta presunción y aporta otros datos sustanciales.

Por un lado, están las opiniones de la consultora y del organismo certificador, quienes ratifican que el principal mito en todas las empresas —independientemente del sector— es que los SGC son costosos. Los hoteleros sumaron a este mito la percepción de que los SGC solo se aplican en algunos sectores de la economía, lo cual prueba el gran desconocimiento sobre su aplicación. Del mismo modo, no consideran que los SGC conlleven una ventaja competitiva en el corto plazo. Este último razonamiento solo pone de manifiesto que los hoteles trabajan para el “día a día” y que sus proyecciones de rentabilidad están basadas en el corto plazo. Análogamente, esto puede ocasionar desinterés por implementar un SGC, debido a que los hoteles no verían los beneficios inmediatamente, ya que el proceso lleva, como se mencionó en el análisis de la información, casi un año en el mejor de sus casos.

Es relevante destacar la fuerte división de criterios en cuanto a la metodología de trabajo de los hoteles familiares y los de cadena. Con respecto a la estructura organizacional que poseen estos últimos, en este momento no cabe duda de que cuentan con una gran ventaja competitiva frente al resto de las empresas familiares, dejando de lado, por supuesto, la categoría del hotel.

La gran brecha se percibe en la delegación y división del trabajo, así como en la capacidad de los gerentes para planificar el trabajo. Esta situación no ocurre en las pymes, debido a que la polifuncionalidad de los dueños condiciona su accionar estratégico.

Considerando lo que se ha mencionado previamente, es difícil pensar que las empresas familiares logren trabajar en forma coordinada con los clientes internos y propicien el logro de una ventaja competitiva. En este momento, están muy lejos de querer dejar las estructuras rígidas y burocráticas para consolidar su cultura organizacional sobre bases sólidas de confianza y trabajo en equipo.

Si bien al fomentar la filosofía de la mejora continua la gerencia crea las condiciones para que los empleados innoven y sean creativos, asombrosamente no hay una política generalizada de este tipo, por lo tanto no se puede evaluar si los empleados de los hoteles son innovadores o creativos. Esto se debe posiblemente a que no hay *empowerment*,

comunicación fluida en cada uno de los niveles, programas de capacitación, ni medición de la satisfacción del cliente interno.

El discurso de gerentes y/o dueños acerca de que los clientes internos son un eslabón importante en la entrega del producto y servicio no coincide con las acciones llevadas a cabo por los hoteleros. Prueba de ello son las deficiencias en el reclutamiento e inducción del personal que se repiten en las empresas familiares, desencadenando frecuentemente un alto índice de rotación de personal en algunas áreas. Si bien es cierto que existen motivos generalizados en toda la industria hotelera para esta situación, sería interesante indagar cuáles son las causas que motivan las desvinculaciones, más allá de considerar que son “personas jóvenes e inquietas que aspiran a otras cosas”, o que no se adaptan a los horarios de la hotelería.

La débil preocupación por capacitar al personal de todas las áreas es otra prueba que da su aporte a esta idea. Son muy pocos quienes adhieren a ofrecer capacitación y los hoteles de cadena llevan la delantera en este sentido. Si bien es cierto que pertenecen a la Asociación Hotelera, todos los hoteles tienen una postura cómoda y conformista que lleva a pensar que no ven a la capacitación como una inversión, sino como un gasto, ya que esperan que dicha entidad desarrolle los programas de formación y, si esto no ocurre, no los buscan en forma independiente.

En relación con el conocimiento de las necesidades y del grado de satisfacción que poseen de los clientes externos, se concluye que el punto crítico es la falta de medición. Al no contar con instrumentos de mediciones constantes y objetivas sobre la devolución específica de las percepciones de los clientes externos, no se conoce a ciencia cierta cuáles son las fortalezas y debilidades en la entrega del servicio. Es decir, no se sabe por qué vuelven los clientes: si es por el precio, porque los atendieron bien, porque el hotel cómodo, etc. Por lo tanto, no poseen un conocimiento más profundo de sus clientes en relación con lo que realmente necesitan y desean. Los hoteles se orientan a hacer lo que ellos quieren y pueden y no en lo que el cliente realmente está necesitando. Frente a la pregunta de si los clientes externos pueden percibir positivamente los SGC y que estos sean un factor de elección a la hora de hacer una reserva, la mayoría de los encuestados respondió que no resultaban significativos.

El resultado de esta tesis determina que la mayoría de los encargados de dirigir las empresas hoteleras no tienen un conocimiento certero de los SGC e inclusive no poseen las bases suficientes como para poder iniciar un proceso de implementación, ya que están orientados principalmente a resolver situaciones del momento y a adaptarse a lo que el entorno les va solicitando. Así, cabe pensar que los SGC se implementarían efectivamente si surgen como un requisito más dentro de las exigencias para poder permanecer en el mercado. La realidad permite concluir que serán aquellas organizaciones que se adapten



con ímpetu al entorno y a las condiciones que este le imponga, asumiendo la innovación y el aprendizaje constante, serán las que encuentren la clave para alcanzar el éxito y una ventaja competitiva.

Por lo tanto, el gran desafío de la ciudad de Neuquén en sus próximos años no solo recaerá en seguir consolidando su actividad comercial y administrativa, sino en promover y estimular a los empresarios de la industria turística y hotelera. Esto permitirá potenciar y ampliar la oferta hotelera bajo un nuevo cambio de paradigma de las estructuras organizacionales y de gestión, para que se adapten a las nuevas necesidades de un mercado que cada vez se focaliza más en la obtención de productos y de servicios de alta calidad certificada, y “dejar atrás los sistemas tradicionales de organización del trabajo con el fin de hacerlos viables ante las nuevas realidades que plantean los retos del entorno”. (Lefcovich, 2007: 1)

## 10- Bibliografía

- Alfaro Calderón, G. (2009). "Administración para la calidad total (Apuntes)" [en línea]. Recuperado el 15 de junio de 2013 de <<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Administracion/Administraci%C3%B3n%20de%20la%20Calidad%20G.A.C/APUNTES%20CALIDAD%202.docx>>
- Abdel, G. y Romo, D. (2004). "Sobre el Concepto de Competitividad", En *Serie de Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad* (1): 4-32[versión electrónica]. Centro de Estudios de Competitividad, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, Ciudad de México. Recuperado el 21 de junio de 2013 de <[http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Concepto\\_Competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Concepto_Competitividad.pdf)>
- Ander-Egg, E. (1982). *Técnicas de investigación social*. Humanitas, Buenos Aires.
- Artaza, N. (2005). "Líderes surfeando en medio del caos", *KOMPLEX blog*[en línea]. Recuperado el 26 de agosto de 2009 de: <<http://komplexblog.blogspot.com.ar/2005/03/lderes-surfeando-al-borde-del-caos.html>>
- Barroso Gonzáles, M. y Flores Ruiz, D. (2006). "La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico"[versión electrónica]. En *Cuadernos de Turismo* (17): 7-24
- Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R.; Rivas, M.; Rivas, M. y Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos* [en línea]. Instituto Andaluz de Tecnología, Sevilla. Recuperado el 6 de junio de 2013 de <<http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>>
- Bordas, E. (1994). "La calidad de los servicios turísticos: de la teoría a la práctica". En *Seminario de la Organización Mundial del Turismo*. "La calidad, un reto para el turismo", Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Boullón, R. (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Turísticas, Buenos Aires.
- Bueno, C. (1993) "Fundamentos teóricos de la dirección estratégica". En *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*, Real Sociedad Económica de Amigos del País, Valencia, 139-146.
- Cámara Argentina de Turismo y Fundación Premio Nacional a la Calidad (2005). *Guía para una gestión de excelencia. Empresas de viajes y turismo*, Buenos Aires.
- Casanova Ferro, G. (2008). "Avances del Sistema Argentino de Calidad Turística"[Material gráfico proyectable, en línea en archivo PDF]. En I Congreso Nacional de Calidad Turística, Secretaría de Turismo de la Nación. Recuperado el 28 de enero de 2012 de <[http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/wp-content/uploads/2009/03/avances-del-sact.pdf](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2009/03/avances-del-sact.pdf)>
- Castro, E. (2010). "Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas"[versión electrónica]. En *Ciencias Económicas* 28 (1):247-276.
- Ceballos, L. (2013). "El desafío de los pequeños establecimientos hoteleros en la creación de una imagen en base a la gestión de calidad: caso Neuquén capital"[en línea]. Entrevista electrónica *CECIET* 3(3): 1-26, Centro de Estudios del Conocimiento e Innovación Empresarial Turístico, Neuquén. Recuperado el 12 de mayo de 2013 de <[http://www.ceciet.com.ar/cet/uploads/imagen\\_articulo/26/26\\_uploaded\\_imagen2\\_1.pdf](http://www.ceciet.com.ar/cet/uploads/imagen_articulo/26/26_uploaded_imagen2_1.pdf)>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mac Graw Hill Ed., Bogotá.

- Castellucci, D. (2011). *Sistema de Calidad en Turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata*. Tesis de maestría inédita, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Castillo García, M. (2005). "Metodología de investigación científica. USN. Métodos de estudio de casos"[en línea]. Recuperado el 15 de mayo de 2008 de <<http://www.itescham.com/Syllabus/Doctos/r1614.DOC>>
- Cruz, S., Úbeda, J. y Llimiñana, J. (n. d.). *Principales motivos que conducen a la implementación de un sistema de gestión de calidad y principios que subyacen*[versión electrónica], 575-584. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486940.pdf>>
- Dalmau, J. (1993). "Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Un apunte conceptual sobre la dirección estratégica" En *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Real Sociedad Económica de Amigos del País, Valencia, 147-153
- Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén (2012). *Informe Sectorial Turismo 2009-2012*, Neuquén.
- Drucker, P. (1999). *El líder del cambio en los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Fraiz, J.; Alvarez, J. De la Cruz, M. (2012). "Motivaciones para implementar un sistema de gestión de calidad. Análisis empírico en el sector turístico español"[versión electrónica]. En *Revista de Cultura e Turismo* 6 (1): 40-68, Universidad de Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahía. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <[http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano6-edicao1/artigo\\_3.pdf](http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano6-edicao1/artigo_3.pdf)>
- Friedmann, R. (2004). *Gestión y organización de empresas en el siglo XXI. La aventura postmoderna*. Editorial RIL, Santiago de Chile.
- Friedmann, R. (2007). *Arte y gestión. Una poética para el gerente del tercer milenio*. Editorial el Periodista. Santiago de Chile.
- Fuentes, M.; Albacete, C. Fernandez, V.; Bojica, A. (2009). "Gestión de la calidad a través del compromiso de la dirección: apertura al cambio y prioridades estratégicas"[versión electrónica]. En *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 18 (2): 127-142, Universidad de Granada, Granada. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3812140.pdf>>
- Gallego, J. (2002). *Gestión de hoteles, una nueva visión*. Ediciones Thomson. Madrid.
- Gandara, J. (n. d.). "Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumentos para la sostenibilidad". Recuperado el 13 de abril de 2013 de <<http://www.esade.edu/cedit2003/pdfs/gandarajm.pdf>>
- Gandara, J. (n. d.). "La calidad y la competitividad de los destinos turísticos urbanos"[en línea]. Recuperado el 13 de julio de 2009 del sitio web del Observatorio de Turismo do Paraná<<http://www.obsturpr.ufpr.br/artigos/planurb05.pdf>>
- Gandara J. (n. d.). "La sostenibilidad de los destinos turísticos urbanos" [en línea]. Recuperado el 23 de junio de 2013 del sitio web del Observatorio de Turismo do Paraná<<http://www.obsturpr.ufpr.br/artigos/planurb04.pdf>>
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Zeta, Buenos Aires.

- González García, I. (2007). "Responsabilidad social y empresaria bien entendida empieza por casa"[en línea]. En *Boletín N° 100*, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, Buenos Aires. Recuperado el 3 de marzo de 2007 de <<http://www.iarse.com.ar>>
- González, R. y Mendieta M. (2009). "Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos"[versión electrónica]. En *Cuadernos de Turismo* (23): 111-128.
- Gracia. E. y Grau R. (n. d.). "Estudio de la calidad de servicio como base fundamental para establecer la lealtad del cliente en establecimientos turísticos". En *Jornadas de Fomento de la Investigación*. Universitat Jaume, Valencia. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <[www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/17.pdf](http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/17.pdf)>
- Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2009). "El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas"[versión electrónica]. En *Cuadernos de Turismo* (23): 129-147, Ediciones de la Universidad de Murcia, Murcia. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://revistas.um.es/turismo/article/view/70071/67541>>
- Hassan, S.S. (2000). "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry". En *Journal of Travel Research*, (38):239-245, Washington D. C.
- Hurtado, R. y otros (2009). "Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas"[versión electrónica]. En *Revista de la Facultad de Ingeniería*. (23): 17-26, Universidad de Atacama, Copiapó. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://www.revistaingenieria.uda.cl/Publicaciones/230003.pdf>>
- Iglesias, C. (2007). "Criterios para medir la competitividad de los destinos turísticos: base de partida para impulsar políticas públicas orientadas hacia el desarrollo sustentable" [en línea]. En VIII Jornadas Nacionales y II Simposio Internacional de Investigación Acción en Turismo, 2007, Universidad Nacional de Misiones y Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas relacionadas con la Enseñanza del Turismo(CONDET). Recuperado el 23 de junio de 2013 de <<http://www.conocitur.com/archivos/turismo-y-desarrollo/criterios-para-medir-la-competitividad-de-los-destinos-turistic-070702195133.pdf>>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, *Encuesta de Ocupación Hotelera 2011*[versión electrónica]. Recuperado el 26 de mayo de 2013 de <<http://www.indec.gov.ar>>
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2002). "La Organización Internacional de Normalización (ISO) y la serie de normas ISO 2000"[en línea]. UNIT, Montevideo. Recuperado el 21 de septiembre de 2011 de <<http://www.maestriaenadministracion.uson.mx/maestros/Vinzunza/archivos/gerencia/ISO9000.pdf>>
- IRAM SECTUR 42200:2008. *Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente. Requisitos*. Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- ISO 9001:2000. *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- ISO 9001:2001. *Sistema de Gestión de la Calidad*, Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- ISO 9001:2008. *Sistema de Gestión de la Calidad*. Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- Juliá, M. y otros (2002) *Gestión de calidad aplicada a la hostelería y restauración*. Ediciones Pearson, Madrid.

- Junta de Andalucía (n. d.). "Sistemas de gestión de la calidad. Nociones básicas" [en línea]. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://www.juntadeandalucia.es>>
- Jofré, E. (2002). "Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios". Serie Gestión N°35. Recuperado el 23 de junio de 2013 de <http://www.cdeubb.cl/dhe/descargas/Dise%F1o%20de%20Estrategias%20de%20Negocios.pdf>
- Kapelusz(1980). *Pequeño diccionario Kapelusz de la lengua española*. Editorial Kapelusz, Buenos Aires.
- Kotler, P. (2004). *Marketing para turismo*. Pearson, Madrid.
- Lagunas, P. y Cariño R. (2003). "El papel de la dirección en el sistema de gestión de la calidad"[versión electrónica]. En *Boletín IIE*, 75-80, Instituto de Investigaciones Eléctricas, Ciudad de México. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd29/papel.pdf>>
- Larroca, H. (2006). "Responsabilidad Social Empresaria". En Kiliksberg B. y Mercado C. (eds.) *Los límites de la Responsabilidad Social Empresaria, Universidad y Desarrollo*. Ediciones AEDEM, España.
- Lefcovich, M. (2005). *TQM-Gestión de la Calidad Total*[en línea]. Recuperado el 25 de agosto de 2009 de <<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050824175503-TQM.html>>
- Lefcovich, M. (2007). "Reingeniería Estratégica", *Gestiópolis*[en línea]. Recuperado el 15 de agosto de 2009 de <<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/reingenieria-estrategica.htm>>
- Ley Nacional de Turismo N° 25.997 (2005). Argentina.
- Lillo, A; Ramón, A y Sevilla, M. (2007). "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico". En *Cuadernos de Turismo*. (19):47-69, Ediciones de la Universidad de Murcia, Murcia.
- Lizcano, J. (2005). "Pilares básicos de la de RSE. Transparencia y responsabilidad social" [en línea]. Recuperado del sitio web de la Universidad Complutense de Madrid el 12 de diciembre de 2009 de <<http://www.ucm.es/info/icei/pdf/Lizcano.pdf>>
- Lombardo, L. (2010). "La gestión del recurso humano como ventaja empresarial" [versión electrónica]. En *Anuario de Estudios en Turismo*. Universidad Nacional del Comahue, Ciudad de Neuquén, 6:123-128. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <[http://www.fatuncoma.com.ar/publicaciones/anuario/vol\\_6/art9\\_Lombardo.pdf](http://www.fatuncoma.com.ar/publicaciones/anuario/vol_6/art9_Lombardo.pdf)>
- López, C.; Serrano, A. (2001). "Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras". En *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3): 1-13, Editorial UNAB, Bucamaranga.
- Mallar, M. (2010). "La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente"[versión electrónica]. En *Visión de Futuro* 1 (13): 1-22, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <[http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=207:la-gestion-por-procesos-un-enfoque-de-gestion-eficiente&catid=83:articulos](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=207:la-gestion-por-procesos-un-enfoque-de-gestion-eficiente&catid=83:articulos)>
- Martinez, A y Rosenfeld, A (2012). "Turismo: normas voluntarias y competitividad" [versión electrónica]. En *Palermo Business Review*, Universidad de Palermo, Buenos Aires, 199-206. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <[http://www.palermo.edu/economicas//PDF\\_2012/PBR6/PBR-edicion-especial-15.pdf](http://www.palermo.edu/economicas//PDF_2012/PBR6/PBR-edicion-especial-15.pdf)>

- Mathison, L.; Gándara, L.; Primera, C. y García, L. (2007). "Innovación: Factor clave para Lograr Ventajas Competitivas" [versión electrónica]. En *Revista NEGOTIUM* 3 (7):46-83, Fundación Miguel Unamuno y Jugo, Maracaibo. Recuperado el 23 de junio de 2013 de <[www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art4.pdf](http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art4.pdf)>
- Ministerio de Educación de la Nación. *Galerías multimedia Educ.ar*<<http://galerias.educ.ar>>[Consulta: 21 de enero de 2012]
- Ministerio de Desarrollo Territorial de Neuquén (2011). *Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015. Ciudad de Neuquén.*
- Ministerio de Producción y Turismo de Neuquén (2003). *Plan Maestro de Turismo 2003-2007.* Ciudad de Neuquén.
- Ministerio de Turismo de la Nación (2005). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Turismo 2020.* Buenos Aires.
- Ministerio de Turismo de la Nación. Sitio web institucional<<http://turismo.gov.ar/>>[Consulta: 28 de enero de 2012]
- Municipalidad de San Martín de los Andes (2008). *Sistema de Calidad Turística. Reglamento General. Programa Buenas Prácticas de Calidad Turística.* San Martín de los Andes.
- Municipalidad de San Martín de los Andes. Sitio web institucional<<http://www.sanmartindelosandes.gov.ar>>[Consulta: 28 de enero de 2012]
- Navarro de Vega, A. (1999). "Plan de Calidad Turística Española. Antecedentes, desarrollo y puesta en marcha"[versión electrónica]. En *Estudios Turísticos*, (139):5-13, Instituto de Estudios Turísticos Secretaría de Estado de Comercio. Recuperado el 13 de junio de 2013 de <[www.iet.tourspain.es/img-iet/.../RET-139-1999-pag5-13-82018.pdf](http://www.iet.tourspain.es/img-iet/.../RET-139-1999-pag5-13-82018.pdf)>
- Neuquentur (2004). *Vanguardia en Política Turística. 1º AÑO. 2004-2005*, Ciudad de Neuquén.
- Ojeda Gómez, J. (n. d.). "Estudio comparativo sobre ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas" [versión electrónica]. Tesis inédita, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de<<http://www.fca.unam.mx/libro-comparativo.php?reload>>
- Olea, B. (1995). "Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total" [versión electrónica]. En *Cuadernos*, (28): 11-18, Universidad de Murcia, Murcia. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf228.pdf>>
- OMT (1998). *Introducción al Turismo.* Madrid.
- OMT(1998). *Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism.* Madrid
- OMT (2003). La calidad del turismo: un marco conceptual. [En línea] Recuperado el 2 de noviembre de 2009 de < <http://www.world-tourism.org/quality>>
- OMT. (2004). *Posición de la OMT sobre normas de calidad. Informe de la segunda reunión del comité de apoyo a la calidad y al comercio.*Madrid.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". En *Journal of Marketing* (Fall), 41-50, AMA American Marketing Association.

- Peresson, L. (2007). "Sistemas de Gestión de la Calidad con enfoque al cliente" [en línea]. Proyecto final del MBA inédito, Universidad de Valladolid, Valladolid. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>>
- Pino, R. (2011). "Gestión por procesos para la mejora de la competitividad en las organizaciones". En: *Competitividad y Desarrollo. Evolución y Perspectivas Recientes*, Planet, Lima, 191-218
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, Nueva York.
- Quintana, T. y Suárez, O. (n. d.). "La calidad percibida por los clientes en el sector hotelero. ¿Influyen las variables de clasificación hotelera?" [en línea]. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <[http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/R01646\\_calidadhotel.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01646_calidadhotel.pdf)>
- Ríos, J. y Santomá, R. (2008). "Calidad de Servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL", *Universidad de Belgrano* [en línea]. Recuperado el 15 de mayo de 2013 <<http://www.ub.edu/empresariales/ec/pdfs/18023-ESP-Calidad.pdf>>
- Rojas Vásquez, G. (2000). "¿Cuánto conocemos de las normas ISO 9000?" [en línea]. Recuperado el 8 de septiembre de 2009 de <<http://www.scribd.com/doc/2453049/normas-iso-9000>>
- Sánchez Rivero, M. y Fajardo Caldera, M. (n. d.). "La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños" [en línea]. En *Boletín del Departamento de Economía Aplicada y Organización de Empresas de la Universidad de Extremadura*, Universidad de Extremadura. Recuperado el 25 de noviembre de 2011 de <<http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/mercados%20turisticos/competitividad%20de%20los%20destinos%20turisticos.pdf>>
- Santomá, R., Vila, M. y Costa G. (n. d.). "Elementos de gestión que llevarán a una cadena hotelera a mejorar la calidad de su servicio", *ESADE* [en línea]. Recuperado el 15 de mayo de 2013 de <<http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf16.pdf>>
- Santomá, R., y Costa, G. (2007). *Calidad de servicio en la industria hotelera: una revisión de la literatura* [CD-ROM]. En actas del XVI Simposio de Turismo de la ESADE, ESADE, Barcelona.
- Sanz, J. y otros (n. d.). *Guía para una gestión basada en procesos* [en línea]. Instituto Andaluz de Tecnología, Sevilla. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>>
- Scribano, A. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Prometeo, Buenos Aires.
- Selltiz, C. Wightman, LS. & Cook, SW. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Ediciones Rialp, Madrid.
- Senge, P. (2008). "La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Granica, Buenos Aires.
- Serrano A., López, M., y García, G. (2007). "Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management" [versión electrónica]. En *Cuadernos de Gestión* (7): 303-409, Bilbao. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/712.pdf>>
- Serrano A., López, M., y Gómez, R. (2007). "Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones" [versión electrónica]. En *Cuadernos de Gestión* (20): 251-266,

Universidad de Murcia, Murcia. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://revistas.um.es/turismo/article/view/12911/12441>>

Sturzenegger, A., Flores Vidal, M. y Sturzenegger, G. (2003). *Hacia una cultura de Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*. Foro Ecuménico Social, Buenos Aires.

Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén (2011). *Oferta de alojamiento turístico. Anuario Estadístico en Turismo*. Ciudad de Neuquén.

Subsecretaria de Turismo de la Provincia del Neuquén (2010). *Demanda turística real. Anuario Estadístico en Turismo*. Ciudad de Neuquén.

Subsecretaria de Turismo de la Provincia del Neuquén (2011). *Neuquén Capital. Anuario Estadístico en Turismo*. Ciudad de Neuquén.

Tarlombandi, M. (2005). "Turismo y sustentabilidad. Entre el discurso y la acción"[versión electrónica]. En *Estudios y Perspectivas en Turismo* (14): 222-242, CIET, Buenos Aires. Recuperado el 26 de junio de 2013 de <<http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v14n3/v14n3a02.pdf>>

Ulrich, D. y Lake, D. (1992). *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Vergara, Buenos Aires.

Villella, L. (2005). "El desafío de gestionar la calidad en Turismo". En *Revista Excelencia*, junio/julio (IV) 7-13.

Wallingre, N. (2008). "Crecimiento y factores de cambio del turismo y la hotelería". En *Estrategia y Gestión de Emprendimientos Hoteleros. Cuestiones del turismo y la hotelería*. Ed. Osmar Buyatti, Buenos Aires.

Wallingre, N. (2005). "La necesidad de implementar una cultura innovadora en las Pymes hoteleras de Argentina" [en línea]. En *Revista Gestión* (1). Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, Paraná. Recuperado el 2 de noviembre de 2009, de <<http://www.conocitur.com/archivos/turismo-y-empresas/la-necesidad-de-implementar-una-cultura-organizacional-innovado-070314175046.pdf>>

Yepes, V. (1996). "Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero"[versión electrónica]. En *Papers de Turisme*, (20): 137-167, Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos. Valencia. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://personales.upv.es/vyepesp/96YXX01.pdf>>

Zanfardini, M. (2004) "Calidad en hoteles de San Martín de los Andes, Patagonia, Argentina"[versión electrónica]. En *Anuario de Estudios en Turismo*, 4 (3):126-150, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue, Neuquén. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <[www.fatu-uncoma.com.ar/publicaciones/anuario/vol\\_3/arch/art7.pdf](http://www.fatu-uncoma.com.ar/publicaciones/anuario/vol_3/arch/art7.pdf)>

Zaratiegui, J. (1999). "La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa". En *Revista Economía Industrial*, (330): 81-88. Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, Madrid. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>>



## 11- ENTREVISTAS

**Tabla N.º 15: Información general de las entrevistas a la consultora, la certificadora y la Asociación Hotelera**

	<b>Pragmática</b>	<b>IRAM</b>	<b>Asociación Hotelera</b>
Hora de la entrevista	16 hs	16.30 hs	12.00 hs
Duración de la entrevista	40 minutos	38 minutos	68 minutos
Antigüedad de la organización	11 años	7 años	1 año
Nombre	Alejandra	Maggie	Ibón
Cargo que ocupa	Coordinadora de la unidad de negocios de sistemas de gestión. Se encarga de todo lo que tenga que ver con la implementación de normas y la parte de coordinación de capacitación.	Responsable de Formación de R.R. H.H. de la Filial Comahue	Secretaria
Tipo de estudios	Licenciada en Saneamiento y Protección Ambiental. Posgrado en Seguridad e Higiene en el Trabajo.	Licenciada en Relaciones Públicas	Licenciada en Turismo
Antigüedad en la organización	3 años	7 años	21 años

**Tabla N.º16: Información general de las entrevistas a los gerentes y/o dueños**

	<b>Suizo</b>	<b>Casino Magic</b>	<b>El Olivo</b>	<b>Arrayán</b>	<b>Crystal</b>	<b>Del Comahue</b>	<b>Royal</b>
Categoría	3 estrellas	5 estrellas	3 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	4 estrellas	2 estrellas
Ubicación	Zona centro/Alto	Zona Oeste A 4 Km del centro de la ciudad	Zona Oeste A 4 Km del centro de la ciudad	Zona Oeste A 7 km del centro de la ciudad	Zona centro/Bajo	Zona centro/Alto	Zona centro/ Alto
Plazas/Hab.	104/49	64/32	45/22	86/43	118/50	140/98	80/40
Hora de la entrevista	15.30 hs.	17 hs.	15.30 hs.	14.30 hs.	17.30 hs.	15 hs.	10 hs.
Duración de la entrevista	35 minutos	40 minutos	32 minutos	30 minutos	45 minutos	37 minutos	30 minutos
Año de inauguración	Año 1969	Año 2005	Año 2009	Año 1978	Año 1963	Año 1968	Año 2011
Nombre	Lourdes	Mariano	Horacio	Susana	Roberto	Mario	Ariel
Cargo que ocupa	Subgerente	Gerente general	Dueño-Gerente	Dueña-Gerente general	Dueño-Gerente general	Gerente general	Gerente general
Nivel de estudios alcanzados	Terciario	Posgrado	Universitario	Universitario	Universitario	Terciario	Posgrado
Tipo de estudios	Téc. En Gestión y Administración Hotelera	Téc. en Administración de Empresas Hoteleras. Posgrados en Alta Gestión de Hoteles	Lic. en Administración Hotelera y Empresas Gastronómicas	Estudios terciarios relacionados con la docencia	Contador Público	Estudios terciarios en Turismo	Posgrado en Administración
Antigüedad en la organización	Desde el año 2006. 6 años en la empresa y 1 año en el cargo	Desde el año 2007. 2 años en la empresa y 1 año en el cargo	Desde el año 2009. 1 año y medio en el cargo	Desde el año 1996. 15 años en el cargo	Desde el año 1993. 18 años en el cargo	Desde el año 2008 2 años y medio en el cargo	Desde el año 2011. 3 Meses en el cargo
Cantidad de empleados	24	23	11	11	10	103	7

**Para citar este documento**

Joubert, Elizabet G (2015). *Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina: Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto. Disponible en: <http://ridaa.demo.unq.edu.ar>