



Departamento de Turismo  
Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA



## Sistema de Gestión de Calidad Turística San Martín de los Andes. Neuquén.

---

***Alumna: María Julieta Andrade***

***Legajo: 77141/2***

***Mail: julietaandrade.m@gmail.com***

***Directora: Gloria Edith Molinari***

***Carrera: Licenciatura en Turismo***

***Institución: Facultad de Ciencias Económicas***

***Universidad Nacional de La Plata***

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<hr/>	
<b>1 Metodología.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Objetivos.....</b>	<b>6</b>
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<hr/>	
<b>3 Calidad.....</b>	<b>7</b>
3.1 ¿Qué es la calidad en los servicios turísticos?.....	12
3.2 Tipos de Calidad.....	17
3.3 Calidad en Restauración.....	18
<b>4 ¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad?.....</b>	<b>19</b>
4.1 SIGO y SACT.....	20
4.2 Plan de Desarrollo Turístico Provincial. Neuquén. 2011-2015....	22
4.3 Sistema de Gestión de Calidad Turística. SMA. ....	26
4.4 Normativas.....	27
4.4.1 ISO 9000.....	28
4.4.2 ISO 9001.....	29
4.4.3 IRAM-SECTUR.....	30
4.4.3.1 IRAM-SECTUR 42800 .....	30
<b>5 Gestión en los Servicios Turísticos.....</b>	<b>37</b>
5.1 Gestión de procesos de los servicios de restauración.....	37
5.2 Gestión de recursos humanos dentro del restaurante.....	41
5.3 Gestión del cliente.....	44
<b>APLICACIÓN DE CASO</b>	<b>48</b>
<hr/>	
<b>6 Breve reseña histórica y Localización de San Martín de los Andes....</b>	<b>48</b>
<b>7 Localización de los restaurantes de San Martín de los Andes.....</b>	<b>49</b>
7.1 Identificación y descripción de los Restaurantes que aplican SGC....	50
7.2 Selección y Descripción de dos que no aplican.....	53
<b>8 Descripción de la gestión de Procesos de los restaurantes seleccionados... </b>	<b>55</b>
<b>9 Descripción de la Gestión de Recursos Humanos de los restaurantes seleccionados.....</b>	<b>57</b>
<b>10 Descripción de la Gestión de Cliente de los restaurantes seleccionados... </b>	<b>59</b>
<b>11 Análisis de mejoras con la aplicación del SGCT.....</b>	<b>61</b>
 <b>CONCLUSIONES</b>	 <b>63</b>
<hr/>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>66</b>
<hr/>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>68</b>
<hr/>	

## INTRODUCCIÓN

---

En esta tesis se buscó determinar, si la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad Turística (SGCT) de San Martín de los Andes (SMA), en servicios de restauración, es necesario para brindar servicios de calidad. Para ello se utilizó una metodología de investigación cualitativa y cuantitativa.

La calidad en los servicios turísticos es hoy, un eje central en la definición de los objetivos de una organización y se entiende como una estrategia de actuación dentro de la misma (Ministerio de Turismo Argentina, normas IRAM-SECTUR). El concepto de calidad se debe estudiar de manera íntegra, teniendo en cuenta la gestión de recursos humanos, ambiental y de prevención de accidentes (Sánchez C.E.A, Enríquez Palomino, A., Sánchez, J. M., 2006)<sup>1</sup>, o seguridad. Es necesario ver a la calidad como un elemento que otorga competitividad y permanencia en el mercado y no sólo como un aspecto diferenciador, es decir que sea una regla básica (Rodríguez Antón, J.M. et al.)<sup>2</sup>. Además, según el comité de calidad de la OMT, la calidad ya dejó de ser una tendencia para convertirse en una realidad. Como parte de esto, es importante también, definir la misión y la visión de la organización y transmitir las diariamente a los empleados (Gallego, Jesús Felipe, 2008)<sup>3</sup> para que desempeñen sus tareas con responsabilidad y autoridad (Llamas Arjona, Concepción, 2009)<sup>4</sup>, sabiendo que se espera de ellos dentro de la organización y para con los clientes.

En el trabajo de investigación se buscó seguir las líneas de conocimiento de los sistemas de gestión de calidad en los tres niveles ejecutivo. Por un lado, el propuesto por el Ministerio de Turismo de la Nación Argentina (MINTUR) junto con la Cámara Argentina de Turismo (CAT) llamado Sistema Inicial de Gestión Organizacional (**SI**GO), con el cual se comparó los parámetros que éste establece y los que presenta el SGCT de SMA, para verificar que existe una coherencia entre Nación y Municipio cuando se habla de calidad. Es decir, se determinó si existe homogeneización de los términos calidad en todo el país. Por otro lado, el **Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015** de la Provincia de Neuquén y finalmente, el sistema de calidad del municipio de San Martín de Los Andes, el primero en crear un programa de calidad turística: **Sistema de Gestión de Calidad Turística para establecimientos Gastronómicos**. Estos programas en todos sus niveles demuestran que el concepto de calidad debe ser aplicado en todas las áreas de la organización de manera integral, para que el turista perciba la prestación del servicio cumpliendo, y hasta superando sus expectativas, para consecuentemente lograr su fidelización. También se tuvo en cuenta la norma IRAM-SECTUR 42800 que trata específicamente los factores que determinan la calidad en el servicio de restauración.

---

<sup>1</sup> Sánchez, Cristina Elena Abril; Enríquez Palomino, Antonio; Sánchez Rivero, José Manuel. 2006. *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales*. FC Editorial. Madrid, España.

<sup>2</sup>Rodríguez Antón, J.M., et al. (2009). *Estudio de la Política aplicada al sector Turismo un análisis de las mejores prácticas en España y México*. Madrid: Ed. Visión Libros.

<sup>3</sup>Gallego, J. F. (2008). *Marketing para Hoteles y Restaurantes en los nuevos escenarios*. Madrid: Ed. Paraninfo

<sup>4</sup> Llamas Arjona, C. (2009). *Marketing y Gestión de la Calidad Turística*. Ed. Liber Factory. Madrid. España.

Esta norma creada en 2008 establece los lineamientos en cuanto a planificación del servicio, la administración de los recursos, la gestión del servicio, la ambiental y de seguridad. Así mismo, ésta sirvió de base para establecer los parámetros a evaluar.

Teniendo en cuenta el dato otorgado por la secretaría de Turismo de San Martín de los Andes, en la ciudad hay noventa y un establecimientos gastronómicos habilitados. Por lo tanto, se trabajó de manera concreta con dos que han aplicado el Sistema de Gestión de Calidad Turística de SMA y tienen su distinción (Doña Quela y El Mesón de la Patagonia); y se comparó con otros dos que no aplican; pero que sus características gastronómicas son similares (La Casona y Bamboo).

Se indagó en fuentes primarias y secundarias. Las primarias fueron en base al análisis de resultados obtenidos en las entrevistas semi estructuradas realizadas a los dueños de las organizaciones. Además, se realizó una intervención participativa desde atención al cliente y se comparó con la información obtenida de las entrevistas. Las fuentes secundarias fueron la bibliografía académica y científica seleccionada para el caso.

Esta temática se abordó desde la óptica de la asignatura Organización y Gestión de Empresas Turísticas, y se utilizó los conocimientos adquiridos en Marketing turístico y Gestión de Recursos Humanos. En base a ellas, se buscó analizar al restaurante desde una perspectiva organizacional administrada por seres humanos, quienes deben ser especialistas en su área para brindar un servicio de excelencia, pensando en el detalle y poniéndose en el lugar del cliente (Casanueva rocha, 2000)<sup>5</sup>. No se debe olvidar, que el estudio estuvo centrado en la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad propio del municipio de San Martín de los Andes, y su necesidad de ser o no aplicado en todos las áreas de la empresa gastronómica.

En cuanto a la importancia de desarrollar este tema fue porque todavía no se había hablado de la calidad en servicios de restauración, pero si en alojamiento. Eso se dio así por ser considerado el más directo de la actividad turística (Márquez, P.J. Gestión de Calidad en Hotelería: Caso Chascomús. 2009)<sup>6</sup>; (Blotta, C.T. Calidad en Servicios de alojamiento en Chascomús desde una perspectiva del consumidor., 2011)<sup>7</sup>; o el elemento clave de un destino turístico (Rodríguez Antón, J.M. et al., 2009)<sup>8</sup>, pero la restauración también lo es. Esto se debe a que forma parte de la cadena de valor de la actividad, y es tan importante para turistas como para residentes.

Se pretendió determinar si la aplicación del SGCT es fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa o sólo es una herramienta que le permite posicionarse y mantenerse en el tiempo compitiendo con los nuevos y ya existentes restaurantes.

---

<sup>5</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

<sup>6</sup> Márquez, P.J. *Gestión de Calidad en Hotelería: Caso Chascomús*. (tesis inédita de grado) (2009). Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. La Plata, Buenos Aires.

<sup>7</sup> Blotta, C.T. *Calidad en Servicios de alojamiento en Chascomús desde una perspectiva del consumidor*. (tesis inédita de grado) (2011). Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. La Plata, Buenos Aires.

<sup>8</sup> Rodríguez Antón, J.M. (2009). *Estudio de la Política aplicada al sector Turismo un análisis de las mejores prácticas en España y México*. Ed. Visión Libros. Madrid. España.

Además, se observó si el SGCT, agrega valor al servicio a partir de la relación cliente-empleado, empleado-dueños/accionistas (Kotler, P., 2011)<sup>9</sup>, si influye en las formaciones de gestión de calidad, en la atención al cliente (Casanueva Rocha, 2000)<sup>10</sup> y la motivación del cliente interno.

Se indagó sobre la calidad desde una óptica generadora de beneficios en base a la formación de personal cualificado y capacitado, tal como hoy la demanda exige que sea (Casanueva Rocha, 2000)<sup>11</sup>, permitiendo la satisfacción del cliente interno y externo. Estudiar la gestión de recursos humanos dentro de la organización, fue necesario porque es fundamental para el servicio gastronómico; ya que el “momento de la verdad” (Carlzon, J., 1991)<sup>12</sup> del mismo es brindado por personas. Por esto, se analizó cómo influye la aplicación del SGCT de SMA en una organización que está conformada por y para las personas.

Por otro lado se buscó saber si la aplicación del sistema de calidad le generó cambios positivos a la organización en cuanto a la rentabilidad obtenida, el reconocimiento por parte de los clientes y la fidelización de los mismos.

## 1 Metodología

La manera de llevar a cabo la investigación fue a partir de la recopilación de documentos sobre gestión de calidad existentes en Argentina, en la provincia neuquina y en el municipio turístico San Martín de los Andes. También se trabajó con métodos cualitativos de observación y entrevistas, realizados en cuatro de los restaurantes de la ciudad de San Martín de los Andes (SMA). La investigación se centró en solo dos restaurantes que manejan el SGCT y dos que no; de un total de 91 reconocidos por el municipio. De ellos, los que cuentan con placa de distinción son: El restaurante Doña Quela y el Mesón de la Patagonia. Entonces se comparó a través de una matriz de doble entrada, éstos dos con otros elegidos en base a características similares de prestación del servicio, ubicación y fundamentalmente que no gestionen sus servicios aplicando el SGCT: La casona y Bamboo.

En cuanto a la metodología de observación será directa participante en tres de los restaurantes mencionados, desde la óptica de un empleado. Como plantea Dieterich Heinz, (1996)<sup>13</sup>, en este tipo de observación el investigador forma parte de las actividades del objeto de estudio y éste conoce que está siendo observado. De manera general, como establece el autor, el objetivo de este tipo de investigación es no perturbar ni alterar el funcionamiento normal del fenómeno a estudiar. Por lo tanto esta técnica no es espontánea sino que se conoce previamente qué se va a estudiar y los datos que se van a registrar. De tal manera, se observó los factores que se plantean desde el manual del Sistema de Gestión de Calidad Turística de San Martín de los Andes, y los que proponen la norma IRAM-SECTUR 42800 para restaurantes.

---

<sup>9</sup> Kotler Philip, et al. 2011. *Marketing Turístico- 5.ª Edición*. Ed. Pearson. Madrid, España.

<sup>10</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

<sup>11</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

<sup>12</sup> Carlzon, Jan. (1991). *El momento de la verdad*. España. Ed. Díaz de Santos.

<sup>13</sup> Dieterich Heinz, (1996). *Nueva Guía para la Investigación científica*. México, D.F.: Ed. Planeta Mexicana, S.A.

Por otro lado, se realizaron entrevistas de tipo semi estructuradas dirigida a los cuatro restaurantes que fueron mencionados. Las preguntas fueron de tipo cerradas y abiertas para evitar el sesgo de datos y obtener aquellos significativos para el estudio a realizar. Estuvieron dirigidas a los dueños de los establecimientos gastronómicos y atendieron los temas de la organización y gestión de su empresa: planificación, objetivos, gestión ambiental, de clientes internos (responsabilidades, capacitación y formación) y los clientes externos (cumplimiento de expectativas, grados de satisfacción y fidelización).

El período de estudio se hizo durante la temporada de verano, y así se pudo evaluar cómo la empresa seleccionó a su personal y cómo manejó situaciones de gran llegada de clientes.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

- Determinar si la aplicación del Sistema de Gestión de Turística de San Martín de Los Andes, es necesaria para que la organización gastronómica gestione sus servicios con calidad y en base a los parámetros que establece este programa.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Mencionar y describir brevemente los Sistemas de Gestión de Calidad existentes desde Nación (Argentina), hasta provincia (Neuquén) y municipio (San Martín de los Andes (SMA)).
- Indagar cómo los restaurantes, seleccionados para el caso, gestionan sus procesos dentro de la organización para brindar un servicio de calidad.
- Comparar la información obtenida de cómo funcionan la gestión de recursos humanos, para los cuatro restaurantes elegidos.
- Describir cómo los cuatro restaurantes seleccionados, gestionan las relaciones entre cliente interno, externo y dueños a partir de los fundamentos del SGCT.
- Describir las mejoras que obtuvieron los dos restaurantes que aplican el SGCT, y las que podría tener los que no aplican.

### 3 Calidad

El término calidad ha variado a lo largo de la historia. Varios autores han brindado definiciones que sirven para evaluar la calidad en distintos aspectos de producción de bienes y servicios. En principio se tomó desde la economía, como afirma Lizurek, M. (2014)<sup>14</sup>, que el concepto de calidad ha ido evolucionando a la par del desarrollo de la misma. Luego se orientó al cliente, como plantea Sosa, M. (2012:49)<sup>15</sup> “el concepto ha evolucionado hasta convertirse prácticamente en sinónimo de satisfacción del cliente (...) poniéndolo en el foco de la actividad”.

Se estima que el término calidad comenzó a ser utilizado con los egipcios, además de griegos, romanos y hasta asiáticos; cuando exigían que tanto los banquetes, como los atuendos y armamentos tuviesen determinadas características que cumplieren con los requerimientos de los grandes jefes. Pero para la comprensión y acotación del tiempo, se tomó al término calidad desde la Edad Media. En esta época, los gremios que estaban compuestos por artesanos, tenían bajo su mando a los aprendices quienes eran los encargados de realizar los trabajos que les solicitaban en sus talleres. Los artesanos otorgaban responsabilidad y autoridad para que sus trabajadores cumplieren con el objetivo sin importar el cómo. Es decir trabajaban con eficacia: cumplían la meta propuesta y no tenían en cuenta la relación recurso-tiempo. Una vez terminado el trabajo, los artesanos controlaban el producto final y determinaban el precio. Con la cotidianeidad, notaron que cada aprendiz tenía diferente forma de terminar el trabajo, incluso algunos, cumplían sus pedidos de mejor forma y en menor tiempo, es decir con eficiencia. Sin embargo, el control del producto terminado era finamente inspeccionado y aprobado por los compradores. Ellos determinaban si lo que adquirían era de calidad o no. Su garantía era la confianza en el resultado del trabajo por la experiencia y habilidad del artesano.

En la revolución industrial y con la incorporación de las tecnologías a las formas de trabajo, los artesanos fueron sustituidos por los obreros. Éstos sabían manejar las máquinas que homogeneizaban los procesos, sin controlar la calidad del mismo. Además, ellos no tomaban decisiones, sino que éstas estaban a cargo de los niveles superiores, es decir de la gerencia. De este modo, el obrero que pasó a ser la mano de obra, la única responsabilidad que tenía era cumplir con el objetivo, sin tener que controlar o mejorar el procedimiento. Así se fue perdiendo la calidad del producto final, y solo se actuaba respondiendo a la eficacia dejando de lado la optimización de los recursos.

Con el correr del tiempo, apareció la clase media, que comenzó a demandar mejores condiciones en los productos finales. Es entonces, cuando las empresas incorporan la figura del inspector que tuvo poca durabilidad, ya que éstas crearon sus propios departamentos de control de calidad; debido al elevado nivel de exigencias. De esta manera, van surgiendo nuevas precisiones dentro de las organizaciones para el ordenamiento del trabajo; como las que estableció Boullón (2003)<sup>16</sup>:

- . Especificaciones escritas para materiales, procesos y ensayos.

---

<sup>14</sup> Lizurek Marian L. 2014. *La Calidad como factor de competitividad*. Universidad de Quilmes.

<sup>15</sup> Sosa, Melisa D. 2012. *Tiempo Libre, Movimiento Slow, Calidad Turística. Realidades, Oportunidades y Relaciones*. Monografía de Graduación.

<sup>16</sup> Boullón, Roberto. 2003. *Gestión de Calidad de Empresas Turísticas. Guía para el estudio para el libro. Calidad en la pequeña y mediana empresa*. Preparada por Yorlenny Fontana Coto. Universidad Estatal a Distancia. Vicerrectoría Académica San José. PROMAI-UNED. Costa Rica, 2008.

- . Desarrollo de mediciones e incorporación de laboratorios de ensayo
- . Distintas variantes de estandarización para distintas clases de productos y procesos

Además de la disposición del trabajo, es necesario el control del mismo. Acosta, B. (s/a)<sup>17</sup>, cita a Walter Shewart en “*Economy Control of Quality of manufactured products*”, diciendo que entendía a la calidad como un problema de variación, para lo cual desarrolla un método estadístico para controlar las variables del producto. A través de este control se podía prevenir los errores. Crea entonces los “gráficos de calidad”.

Mirando hacia tiempos modernos, la calidad se comienza a implementar desde el oriente hacia occidente. El primero en incorporar el concepto a los procesos fue Japón. Luego de la segunda Guerra Mundial, comienzan a tratar la calidad como una estrategia para recuperar la economía de la mano de la UJCI (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros).

Dos ingenieros japoneses hicieron grandes aportes al concepto: Acosta, B. (s/a)<sup>18</sup> menciona a Genichi Taguchi, quien sostenía que un producto debía cumplir con determinadas expectativas del cliente, o incluso superarlas y se debería ahorrar dinero en aquellos detalles que al cliente no le interesaban. Si el producto cumplía con las necesidades, siempre dentro de un control estándar, podría considerarse un producto de calidad aceptable. A través de este diseño, se buscaba minimizar los errores y variaciones entre productos para reducir costos y aumentar la calidad.

Otro filósofo japonés de la calidad es Shigeo Shingo, que propuso la técnica de calidad *poka-yoke*<sup>19</sup>. Esta es una técnica a prueba de errores, desarrollada en los '60. Sostenía que para optimizar la producción era necesario contar con un proceso de *zero defectos*, ya que consideraba que el tiempo de cambio, si se producía un defecto, era improductivo.

En cuanto a las empresas japonesas, la primera en incorporar el término de calidad, fue TOSHIBA. Su importancia fue de tal magnitud, que se extendió a otras empresas, y además las universidades también intervinieron para las capacitaciones. Tal como afirma, Acosta, B. (s/a)<sup>20</sup>, en ese momento comienzan las capacitaciones de profesionales especializados como Edward Deming en 1950. La autora, describe que Deming sostenía que si un proceso no estaba bien planteado por la administración para gestionar la calidad, esto convergería en un producto rechazado, en el costo de trabajar dos o más veces en un mismo producto para corregir defectos y compensar al cliente por las fallas en sus productos. Coincidiendo de esta forma con los filósofos japoneses antes mencionados. Adicionado a esto, cabe remarcar que la influencia de Deming, E. fue tal en Japón, que en 1951 la UJCI instauró el premio Deming a la calidad.

---

<sup>17</sup> Acosta, Belén. S/a. *Monografía de Grado. Articulación de las normas de Calidad IRAM-SECTUR y programas de calidad con una normativa para regular y categorizar los lodges de la provincia de Misiones.* Argentina.

<sup>18</sup> Ídem ref. 17

<sup>19</sup> Significado traducido: A toda prueba.

<sup>20</sup> Ídem referencia 17.

En Estados Unidos luego de veinticinco años FORD aplicó esta teoría a sus procesos, y como dice Boullón (2003)<sup>21</sup>, este país esperó mucho tiempo para copiar el concepto y por ello fue superado por Japón. En 1982, se incorpora el término de calidad a las empresas de servicios como bancos, hospitales y grandes hoteles, entre otros. El autor Philip Crosby<sup>22</sup> adhirió al concepto de *cero defectos* y reforzó cuán importante es hacer las cosas bien desde la primera vez. Además sostiene que los requerimientos deben estar claramente definidos, de modo que no existan malentendidos. El mismo autor, coincide también que la capacitación del personal es fundamental para las empresas ya que hacen a la diferenciación. En 1977 se funda la Asociación Internacional de Círculos de Calidad y Crosby, P. afirmó que la gran importancia de ésta, es la participación de los trabajadores en el control de la calidad, porque permite que ellos se involucren en los problemas y además propongan soluciones. La respuesta del occidente fue en principio una consecuencia de haber cerrado las importaciones de productos japoneses, pero más fuerte aún era la idea de ser más competitivos que los asiáticos.

Entonces, el concepto de calidad fue aplicado en primera instancia a los trabajos artesanales. Luego se replicó a los trabajos en masa. Los principios que manejaban y se toman en cuenta actualmente son los de: Planificación de tareas, desarrollo de herramientas, realización de los trabajos, y verificación de los resultados (Sánchez, C.E.A, Palomino, A.E. y Sánchez Rivero, J.M.)<sup>23</sup>.

En su libro, *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales* (2006)<sup>24</sup>, los autores Sánchez, C.E.A, Palomino, A.E. y Sánchez Rivero, J.M.; hacen referencia a hitos históricos que marcaron la evolución de la aplicación de calidad en las organizaciones y sirven a modo de resumen de lo expuesto anteriormente:

1990: INSPECCIÓN como actividad.

1930: muestreo estadístico.

1950: Prácticas de aseguramiento de calidad en empresas.

1979: Normas para el aseguramiento de la calidad, BS 5750. (BS= *British Standard Institution*)

1987: Basadas en las BS 5750, se dictan las normas ISO, serie 9000.

1994: Se realiza una revisión de las normas base ISO 9000.

2000: Se realiza la última versión de la norma ISO 9001.

---

<sup>21</sup> Boullón, Roberto. 2003. *Gestión de Calidad de Empresas Turísticas. Guía para el estudio para el libro. Calidad en la pequeña y mediana empresa.* Preparada por Yorlenny Fontana Coto. Universidad Estatal a Distancia. Vicerrectoría Académica San José. PROMAI-UNED. Costa Rica, 2008

<sup>22</sup> Pedro Ayala. 2012. *Maestros de la Calidad. Conocer la vida y filosofía de los diferentes maestros de la calidad.* Documento electrónico. Consultado el día 24/08/2015.

<http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com.ar/>

<sup>23</sup> Sánchez, Cristina Elena Abril; Enríquez Palomino, Antonio; Sánchez Rivero, José Manuel. 2006. *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales.* FC Editorial. Madrid, España.

<sup>24</sup> Ídem referencia 21.

En conclusión, Japón primero y Estados Unidos después, fueron los dos países de la era moderna y postmoderna que se interesaron en incorporar y aprehender sobre calidad para sus empresas y sus trabajadores. Cada uno compitió con el otro buscando la diferenciación; cada uno con sus propias teorías y filósofos; pero siempre coincidiendo en que la aplicación es para todos los procesos y que necesariamente debe existir un control. Con este último se podrán mejorar las tareas de cada nivel o área y tomar las decisiones adecuadas para llegar a la excelencia.

Ahora bien, como se dijo en un principio, muchos autores han hecho referencia al término calidad y cada uno desde su perspectiva o disciplina. En el siguiente apartado se exponen definiciones de algunos autores elegidos en base a la repetición de sus nombres en diferentes documentos.

La autora González Menorca, L. (2014)<sup>25</sup> definió la calidad como el desarrollo de una cultura, un clima, métodos y acciones donde los clientes son el eje y el diseño se basa en la mejora continua. Para la autora, la calidad no significa “lujo de servicio”, al igual que para Casanueva Rocha (2000)<sup>26</sup>, la calidad no tiene que ver con precios elevado.

En el documento de Lizurek, M. (2014)<sup>27</sup> titulado *La Calidad como Factor de Competitividad*, la autora cita a Barreto (2007:8), diciendo que la calidad ha dejado de ser un conjunto de técnicas y procedimientos que algunos aplicaban para controlar si lo que los demás habían hecho en sus trabajos estaba bien; pasando a ser un valor humano donde lo que interesa es la satisfacción gracias a la obra bien hecha. Además, la autora comenta que al hablar de Calidad Total, se trata de atender a la mejora continua con un enfoque al cliente y sobre todo una valoración de los miembros de la empresa.

La Licenciada Castellucci Daniela (2009)<sup>28</sup>, por su parte, define a la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto o servicio cumple con las necesidades del cliente, establecidas e implícitas (características mínimas que el cliente da por supuestas), para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas”. A características inherentes se refiere a que existe en algo de manera permanente, o sea es un término contrapuesto a “asignado”. Agrega que la calidad no es un valor, aunque se confunde con la palabra satisfacción generada por lo consumido. Además, aporta que la calidad es un sustantivo pero que muchas veces se utiliza como adjetivo. Si se concibe de la primera forma, se puede tomar como una tecnología blanda, que es posible aplicarla a cualquier organización de todo tipo o tamaño. Si se efectúa la aplicación, necesariamente se deberá cambiar la cultura organizacional. Entonces, la autora afirma que si las organizaciones quieren ser competitivas, deben cambiar su paradigma y orientar su enfoque hacia la calidad como un proceso de mejora continua con pasos hacia la excelencia. Para que sea viable, debe existir una cultura *ad hoc*, la cual implica que tanto las personas como las organizaciones deben regirse y poner en práctica la cultura, hábitos y valores comunes para la consecución de los objetivos planteados. Castellucci, agrega que el máximo nivel se alcanzará cuando la organización certifique normas de calidad o aplique algún sistema de

---

<sup>25</sup> González Menorca, Leonor; et. al. 2014. *La calidad en las organizaciones turísticas*. Ed. Paraninfo, S.A. Madrid, España.

<sup>26</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

<sup>27</sup> Lizurek Marian L. 2014. *La Calidad como factor de competitividad*. Universidad de Quilmes. Argentina.

<sup>28</sup> Castellucci, Daniela. 2009. *Aportes y transferencias. Calidad de servicios. Capacidad de Carga. Turismo residenciado. La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros*. Centro de investigaciones turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Mar del Plata. Argentina.

gestión de calidad existente. Por ejemplo, las normas ISO 9000, que se explicarán a *posteriori*.

El autor Rodríguez González, R<sup>29</sup> de la Universidad de Valladolid, aportó que la calidad en los comienzos del siglo XX era entendida como “*el grado en que un producto cumple con las especificaciones técnicas establecidas en su diseño*”. Sin embargo, actualmente la define como todas las formas por medio de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de los clientes, empleados y entidades implicadas financieramente, sin dejar de lado a la comunidad local. El autor, concluía en que era necesario que este concepto se extendiese a todos los ámbitos de la organización y de esta manera ser efectivos en los procesos de la misma. Además, hizo aportes al concepto de Calidad Total y determinaba que las características de la misma estaban basadas en la mejora continua, el mejor y mayor conocimiento del sistema, la toma de mejores medidas de control en cuanto al diseño, los proveedores, los materiales, la distribución, la información y la gestión, un clima laboral ameno y la satisfacción del cliente. También coincidió con el filósofo japonés y su idea de *cero defectos* en la calidad del producto.

Boullón (2003)<sup>30</sup> por su parte, menciona los catorce puntos para alcanzar la Calidad Total en la organización y de esta manera evitar incurrir en los costes de no calidad:

1. Compromiso y constancia en la mejora continua para alcanzar competitividad.
2. Ante la decisión de cambio, los empresarios deber asumir la responsabilidad y el liderazgo.
3. Dejar de lado la inspección al final, e incorporar el concepto de calidad en todos los niveles.
4. Aumento de calidad y disminución de costos a través de la mejora sistemática.
5. Optimización de los recursos tratando de reducir los costos totales.
6. Educación y capacitación a los trabajadores.
7. Complementariamente al punto anterior, se debe formar a los empleados.
8. Valoración del liderazgo por encima de la supervisión. Se debe tomar como una ayuda a los operarios y un control del funcionamiento de las máquinas.
9. Eliminación de los temores a los empleados por despidos o suspensiones, para un trabajo más eficiente.
10. Trabajo en equipo tras eliminar las barreras entre los departamentos de la organización. De esta manera la comunicación es más fluida y surgen mejores ideas.
11. Se debe evitar generar competencia interna mal intencionada, porque disminuye el rendimiento y la calidad de la organización tras la provocación de un clima tenso de trabajo.

---

<sup>29</sup> Rodríguez González, Ricardo. S/a. *La dirección por la Calidad*. Universidad de Valladolid. España.

<sup>30</sup> Boullón, Roberto. 2003. *Gestión de Calidad de Empresas Turísticas. Guía para el estudio para el libro. Calidad en la pequeña y mediana empresa*. Preparada por Yorlenny Fontana Coto. Universidad Estatal a Distancia. Vicerrectoría Académica San José. PROMAI-UNED. Costa Rica, 2008

12. Se aconseja eliminar los cupos de producción, sustituyéndolos por el liderazgo en las diferentes etapas del proceso productivo.
13. Incentivar a los empleados al compromiso para con la empresa, y aumentar su orgullo de pertenencia.
14. Compromiso de todo el personal para cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

En conclusión, el término de calidad que ha pasado por varios autores, cada uno desde su postura y en su contexto, se puede definir como el conjunto de características atribuibles a un producto o servicio que cumpla con las exigencias requeridas por el consumidor final y lograr la calidad total.<sup>31</sup>

A continuación se adecuará la definición a los servicios, atendiendo sus propias características y exigencias de los consumidores.

### 3.1 ¿Qué es la calidad en los servicios turísticos?

Como se expresó anteriormente, en un principio la idea era distinguir a las empresas que demostraran que podían llevar a cabo actividades comprendiendo ciertos requisitos y estándares. Es decir, estaba dirigido a los productos, al sector de la manufactura, y luego se trasladó a los servicios: el tercer sector de la economía, donde se ubica al turismo. Es por ello, que en adelante sólo se contemplará a la calidad desde esta perspectiva.

Calidad en los servicios es cumplir con los atributos establecidos y esperados por los consumidores finales; procurando superar las expectativas del servicio y su mejora continua a través de la información obtenida en el proceso de control. Además la calidad en los servicios debe entenderse desde una perspectiva real y de percepción<sup>32</sup>.

Lizurek, M. (2014)<sup>33</sup>, dice que la calidad en los servicios es el resultado de qué y cómo el cliente percibe su experiencia. Para que la empresa esté en lo correcto, deberá haber podido interpretar previamente, la importancia de las subjetividades individuales, reparando siempre en las expectativas de todos los integrantes del sistema organizacional (empresa, consumidores, proveedores, sociedad, etc.). Por lo que remata diciendo que la calidad es una cualidad que abarca a todos los ámbitos de una sociedad y sus beneficios alcanzan a todos sus integrantes de la misma manera. Asimismo agrega que la calidad ha pasado de ser considerada como un valor añadido de un producto o servicio, a ser una estrategia de acción.

---

<sup>31</sup> Elaboración propia

<sup>32</sup> Elaboración Propia.

<sup>33</sup> Lizurek Marian L. 2014. *La Calidad como factor de competitividad*. Universidad de Quilmes.

Los servicios definidos como un proceso formado por actividades que se rigen por la conducta y actitudes de sus participantes (Puig y Fresco 2006, citado en Lizurek, M. 2014)<sup>34</sup>, por su naturaleza presentan las siguientes características:

**Intangibilidad:** Se debe a la inmaterialidad propia de un servicio, es decir no existe transferencia de posesión o propiedad. Es por ello, que muchas empresas buscan la estandarización del servicio para que los clientes puedan reconocer cada etapa del mismo. Es decir, se busca la tangibilización del mismo. Como dice Kotler, P. (2011:43)<sup>35</sup> “*Los tangibles proporcionan señales acerca de la calidad del servicio del intangible*”.

**Inseparabilidad:** Se refiere a que el servicio es producido y consumido en el mismo momento. A causa de esto, el almacenamiento se torna imposible. Es decir, en el caso de un restaurante si una mesa no se ocupó a las 20hs, no se podrá guardar dos veces esa mesa para ser ocupada horas más tarde o para el día siguiente. En cambio, un producto por ejemplo de carne, si no es consumido en el día, sí se puede guardar para la elaboración o despacho del día siguiente.

**Heterogeneidad:** Se debe a que el servicio es prestado por y para personas. Es decir que tiene una carga de subjetividad en su prestación y consumo. Un mozo, en un restaurante, puede tener habilidades y competencias distintas a las de sus compañeros. De este modo, cuando atiende a los comensales, éstos que también tienen preferencias y gustos diferentes, percibirán el servicio de modo distinto. Es una característica propia de los seres humanos: ser distintos, percibir distinto y querer cosas distintas.

**Caducidad:** Se refiere a que finaliza al momento de terminar con su prestación. Se relaciona con la inseparabilidad ya que no se puede almacenar para ser consumido luego; vence cuando es consumido.

Debido a todas estas características, determinar la calidad en los servicios es difícil de definir. Sin embargo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1995), citado en Holanda, S.M y Miranda de Olivera Arruda, D. (2004)<sup>36</sup>, desarrollaron un modelo para medir la percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio, y determinaron una escala con 22 ítems: el modelo ServQual. Éste es una herramienta que se utiliza para comprender mejor las expectativas y percepciones de los clientes respecto a un servicio. De esta escala, se toman 5 dimensiones, las cuales son las que más perciben los clientes al evaluar el servicio en el “momento de la verdad”:

**Confiabilidad:** Significa realizar el servicio que se promete de manera fiable y cuidadosa. Requiere del cumplimiento de aquellas promesas hechas a los clientes, con las que fueron atraídos al establecimiento.

**Tiempo de espera:** Es el margen de tiempo convencional para que un cliente sea atendido. Se trata de brindar la ayuda necesaria, demostrar voluntariedad, y cumplir con los deseos que ellos requieren al momento de consumir el servicio.

<sup>34</sup> Lizurek Marian L. 2014. *La Calidad como factor de competitividad*. Universidad de Quilmes.

<sup>35</sup> Kotler Philip, et al. 2011. *Marketing Turístico- 5.ª Edición*. Ed. Pearson. Madrid, España.

<sup>36</sup> Holanda, S.M.; Miranda de Olivera Arruda, D. 2004. *Calidad en los servicios ecoturísticos en áreas de protección ambiental. El caso de Jericoacoara. Ceará, Brasil*. Estudios y perspectivas de turismo. Vol. 13. Universidad de Fortaleza, Brasil.

Seguridad: Significa que el servicio debe ser prestado por la persona idónea en el área, con las habilidades necesarias para cumplimentar el servicio esperado. Incluye:

- Profesionalidad: la persona debe contar con el conocimiento suficiente y las destrezas necesarias, para atender al cliente.
- Cortesía: se refiere a la consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- Credibilidad: es la confianza que tiene el cliente por el servicio que se le provee. Ésta es dada por los empleados al garantizar su fiabilidad.
- Seguridad física: se refiere al cuidado de la integridad física de las personas, tanto en el aspecto mobiliario como en las dudas respecto al servicio en general.

Empatía: Significa comprender qué es lo que quiere el cliente en el momento indicado. Es ponerse en el lugar de éste para que su estadía se lo más confortable posible. Se debe informar de todos los cambios, ya sean en el menú, horarios o eventos particulares.

Tangibilidad: Es la parte visible del servicio. Se refiere tanto a las instalaciones físicas como la homogeneización de los uniformes del personal, los materiales de comunicación, los utensilios, la decoración y ambientación. Incide directamente sobre la calidad del servicio, ya que es la parte visual lo que primero atrae a cualquier potencial cliente.

La calidad en los servicios turísticos, se entiende al conjunto de competitividades y habilidades que es posible de aplicar en la cadena de valor del servicio turístico por personas; y de esta manera ofrecer una experiencia íntegra optimizando la servucción.<sup>37</sup>

Por su parte, Holanda, S.M y Miranda de Olivera Arruda, D. (2004)<sup>38</sup>, definen a la calidad desde la perspectiva de los investigadores y administradores. Determinan que la calidad del servicio consiste en la comparación de las expectativas del consumidor y la *performance* del servicio.

El que determinará si un servicio es de calidad o no, seguirá siendo el cliente. Por ello se debe procurar la satisfacción y cumplimiento de sus expectativas. Casanueva Rocha (2000)<sup>39</sup> y Kotler, P. (2011)<sup>40</sup>, coinciden en la siguiente relación:

Expectativas > percepción del servicio → pérdida del cliente

Expectativas=percepción del servicio → puede que el cliente regrese

---

<sup>37</sup> Elaboración propia

<sup>38</sup> Holanda, S.M.; Miranda de Olivera Arruda, D. 2004. *Calidad en los servicios ecoturísticos en áreas de protección ambiental. El caso de Jericoacoara. Ceará, Brasil*. Estudios y perspectivas de turismo. Vol. 13. Universidad de Fortaleza, Brasil.

<sup>39</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

<sup>40</sup> Kotler Philip, et al. 2011. *Marketing Turístico- 5.ª Edición*. Ed. Pearson. Madrid, España.

Expectativas <percepción del servicio→ cliente que regresa. Fidelización del cliente.

A raíz de lo antes mencionado, es necesario destacar las perspectivas de calidad de cada uno de los actores involucrados:

Desde el usuario: el que satisfaga sus necesidades de mejor manera, cumpliendo sus expectativas, dependiendo de la combinación de varios atributos del servicio.

Desde la producción: basado en procesos internos de la empresa donde el resultado se observa hacia el interior de ésta.

Desde el valor: vinculada a los costos y al precio. Es decir, que tienen que existir una relación entre calidad y precio, una relación entre calidad percibida y precio pagado por el servicio.

Desde el cliente interno: basado en el cumplimiento motivacional de los empleados, conociendo sus necesidades, delegando tareas y responsabilidades, para que puedan tomar las medidas correctas en tiempo y forma ante cualquier eventualidad, antes, durante y después del servicio.

Entonces para que se cumpla un servicio de calidad debe existir un equilibrio entre las expectativas generadas en el cliente (atributos y características del producto/servicio que se ofrece) y las experiencias y percepciones del consumidor; sumado al cumplimiento de las motivaciones de los clientes internos.

Se debe tener en cuenta, que la consecución de los objetivos de calidad no es incompatible con la reducción de costos, sino que va a la par. El aumento de la calidad entonces, conlleva a menores costes de garantía, un nivel inferior de desechos, menor trabajo de reelaboración de artículos defectuosos, incremento en la producción y consecuentemente un aumento en la rentabilidad. (Rodríguez González, R.)<sup>41</sup>

Casanueva Rocha (2000)<sup>42</sup>, plantea los costes de la no calidad y de la calidad. Los primeros, se identifican en:

*Costes de anomalías internas:* solo aquellos que se producen mientras el producto es controlado por la empresa. (Tiempo de cometer un error y el tiempo empleado en solucionarlo, coste material aparejado a la prestación del servicio equivocada, proceso de prestación de servicio menos eficiente, desmotivación del personal y rechazo de la oferta turística por parte del cliente)

*Costes de anomalías externas:* son los que se generan luego de disfrutado el servicio. (Pérdida de clientes, de imagen, inversión publicitaria para contrarrestar esa mala imagen, necesidad de ofrecer precios más bajos para aumentar las ventas y compensar la baja calidad, reclamos y quejas de los clientes que a veces terminan en juicios o indemnizaciones)

Los segundos son aquellos que aseguran los fines perseguidos de calidad:

*Costes de detección:* Son en aquellos que se incurre para detectar los posibles errores durante de la servucción. (control de las entradas, de los procesos y de las salidas,

---

<sup>41</sup> Rodríguez González, R. S/a. *La dirección por la Calidad Total*. Universidad de Valladolid. España.

<sup>42</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

materiales utilizados para el control, investigación de mercado ajustada a las necesidades de la organización, y auditoría externa de calidad, que permita observar con mejor claridad los puntos débiles de la empresa.)

*Costes de prevención:* Son los costes incurridos para evitar errores antes de la prestación del servicio. (Implantación del sistema de calidad, revisión del diseño del mismo, formación y motivación del personal, mantenimiento de los equipamientos, evaluación de proveedores, sistema de mejora.)

A nivel nacional, se plantea la calidad en servicios en varios documentos. Por un lado, la Ley Nacional de Turismo 25997/2005 toma a la calidad dentro de los principios rectores de la misma en su artículo 2, donde dice *“calidad: optimizarla en los destinos para satisfacer a la demanda local e internacional.”* Calificarla como una “política de Estado” es considerarla como un eje central en la gobernabilidad.

Por otro lado, desde el Plan Estratégico Federal de Turismo Sustentable con proyección al 2020 (PEFTS), dentro de sus objetivos específicos, a parte de los objetivos ambientales, socioculturales y socioeconómicos, está la calidad, propuesta para:

***“Desarrollar una cultura de la mejora continua hacia la excelencia, basada en el compromiso de todos los actores y en la renovación de los métodos de gestión y producción, alineándolos a los objetivos estratégicos de la calidad.” PFETS 2020.***

Pág. 51<sup>43</sup>

En el mismo documento, actualizado en 2008, la visión y la misión del sector de turismo se basan en conceptos de calidad. Con respecto a la primera dice que el objetivo es convertir al país en el “mejor posicionado de Sudamérica” debido a la calidad y heterogeneidad de su oferta en conjunción con los actores locales. Para la segunda, la propuesta es promover las “condiciones óptimas de competitividad” que se orienten al “desarrollo equilibrado y sustentable” del sector y a la “mejora en la calidad de vida” de los actores involucrados.

Se puede concluir de este modo, que desde nación, los documentos presentados y actualizados gracias a una realidad dinámica, se orientan a prácticas de calidad para mejorar continuamente la prestación del servicio, y la calidad de vida de sus residentes. La creación y coordinación de las diferentes políticas, programas y sistemas de gestión de calidad, brindan las herramientas necesarias para formar, capacitar y educar a los recursos humanos del sector y así ofrecer experiencias gratificantes al visitante.

---

<sup>43</sup> Ministerio de turismo de la nación.2008/2011. *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020.* Argentina.

## 3.2 Tipos de Calidad

### . Calidad Percibida

Se trata del valor del servicio percibido por los clientes. Surge de la diferencia entre la calidad real que reciben del servicio y la calidad esperada de las expectativas que traen consigo al momento de consumir el servicio.

### . Calidad Esperada

Es la calidad que supone el cliente que recibirá durante su servicio. Son sus expectativas, las cuales están en función de experiencias anteriores e información extra. Además, depende de factores endógenos y exógenos pero que el turista los percibe de forma global, por lo tanto el producto tiene que ser globalmente de calidad<sup>44</sup>.

### . Calidad Subjetiva

Es el tipo de calidad que está definida por los clientes. Ellos tienen un enfoque del servicio desde el marketing, es decir perciben la calidad de manera externa a la organización. Aquí está la habilidad de la empresa para determinar los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, ya que ellos son los verdaderos jueces de la calidad que ofrece la empresa. Por lo tanto, se requiere de actividades que permitan el contacto permanente con los clientes, así poder conocerlos y hacerlos socios de la organización.

### . Calidad Objetiva

La calidad objetiva es la que define a la organización. Por lo tanto, se analiza desde una perspectiva interna y con un enfoque de producción, es decir, de la oferta. El objetivo principal es cumplir con los términos para evitar desviaciones respecto al estándar establecido, además de brindar un servicio sin errores y promover la reducción de los costes. Es óptima para las actividades estandarizadas.

### . Calidad Sorpresiva

Este tipo se relaciona con la calidad esperada. Es cuando a partir de lo que esperan recibir mínimo del servicio, con un detalle antes durante o después del mismo, se sorprende al cliente. Puede ser con un coctel de bienvenida, con algún fruto rojo bañado en chocolate mientras espera la cuenta, o bien algún descuento particular. De esta manera, se le brinda algo extra, diferente y que no estaba dentro de los parámetros que esperaba encontrar el cliente.

### . Calidad Latente

Son las posibles características del bien que desconoce el cliente y que si se les brinda las valorará positivamente. Satisface las expectativas latentes, las cuales no son expresadas e incluso pueden no ser conocidas por el cliente.

---

<sup>44</sup> Rodríguez Antón, M. et. al. 2009. *Estudio de la política de calidad aplicada al sector turismo, un análisis de las mejores prácticas en España y México*. Ed. Visión Libros. Madrid. España.

## Calidad Promovida

Es el tipo de calidad que se promociona al consumidor. Es aquella que promete las expectativas mínimas que recibirá el cliente.

### 3.3 Calidad en Restauración

La gastronomía es un aspecto enriquecedor para las comunidades. El turista que viaja, primero se hospeda pero luego, necesariamente consumirá alimentos. En algunos casos, es el motivo principal del viaje. Su búsqueda por nuevos horizontes gastronómicos lo lleva a deleitarse con las comidas típicas de cada lugar. Holanda, M.S. y Miranda de Oliveira Arruda, Daniel (2004:120)<sup>45</sup>, citan a Rodríguez en *Sociedade Brasileira para a valorização do Meio Ambiente* (2000:8), reforzando la idea anterior. Dicen que el autor, destaca la valorización de la gastronomía local como uno de los componentes necesarios para la recuperación del equilibrio personal del turista proveniente de espacios urbanos. Por lo tanto, atender a la calidad gastronómica, se juzga como un punto de importancia para el servicio.

La calidad aplicada al sector de gastronomía, es adecuar las definiciones anteriores atendiendo lo propio del rubro. Por un lado, el objetivo sigue siendo la satisfacción del cliente, sin dejar de lado la formación de los recursos humanos para ofrecer ese servicio de excelencia pensando en el cumplimiento de los requerimientos básicos del servicio de restauración.

Entonces, se define que la calidad en restauración es la consecución y cumplimiento de los atributos establecidos y ofrecidos por el restaurante hacia los clientes, procurando la superación de los mismos para generar experiencias de disfrute memorable en los clientes, asegurando la retención y fidelización de éstos.<sup>46</sup> No se debe obviar a la formación y capacitación del personal para que el servicio prestado de calidad sea íntegro.

Si se gestiona de manera adecuada cada área del restaurante, a saber: gerencia, salón y cocina; se podrá brindar servicios de valor para el cliente, quien relacionará precio-calidad para elegir volver o no al establecimiento. Algunos de los beneficios que se plantean para el caso, son:

Mayor lealtad de los clientes: los servicios óptimos prestados por el establecimiento gastronómico, genera clientes satisfechos que desearán volver y recomendar su experiencia a otros, para que conozcan su “descubrimiento”.

Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios: es decir, es la evaluación de la relación precio-calidad que hacen los clientes al momento de consumir todo el producto. Si la calidad prima al precio, se podrá mantener a estos últimos por encima de la competencia y seguir manteniendo la cartera de clientes, sin peligrar el nivel óptimo de capacidad del negocio.

---

<sup>45</sup> Holanda, S.M.; Miranda de Oliveira Arruda, D. 2004. *Calidad en los servicios ecoturísticos en áreas de protección ambiental. El caso de Jericoacoara. Ceará, Brasil*. Estudios y perspectivas de turismo. Vol. 13. Universidad de Fortaleza, Brasil

<sup>46</sup> Elaboración propia

Menores costes de publicidad: Cuando se brinda un servicio de calidad, los clientes se sienten más a gusto con el establecimiento y de a poco pasan a formar parte de como lo llamaba Kotler P. (2011)<sup>47</sup>, “socios”, a quienes se les conoce el nombre, gustos y preferencias. Ellos son los que a través del comentario boca-oreja, realizan la mejor publicidad del local y sin costo alguno. Es una buena estrategia de marketing que facilita el flujo de ventas, también en temporada baja para los destinos con estas características

En los restaurantes, el servicio es dado para y por las personas. Por esta razón, la calidad en este tipo de negocios también corre por la capacitación y formación que tenga el personal a cargo. Para tener humanos con recursos necesarios de calidad, por ejemplo; se deben gestionar adecuadamente, estableciendo indicadores que se puedan medir y controlar durante el proceso. Joseph Juran es el primero en incorporar el factor humano en la gestión de calidad. “Sostiene que la calidad es producto de la sinergia de la organización, orientado sus objetivos hacia la misma.”, Acosta, B<sup>48</sup>.

#### 4 ¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad?

Un sistema es un conjunto de elementos que interrelacionados entre sí, cumplen un objetivo en común, donde la suma del todo es mayor al valor de cada elemento considerado por separado.<sup>49</sup>

Un sistema de gestión es sumar la definición anterior y aplicarla a cada una de las áreas de la organización. De esta manera, funcionan holísticamente y a través de la comunicación efectiva, las actividades se llevan a cabo eficientemente.

Un sistema de gestión es definido por Sánchez, C.E.A., et. al. (2006:11)<sup>50</sup>, como una herramienta que permite sistematizar la gestión de la empresa, contribuyendo a optimizarla, y en consecuencia, ayudando a la toma de decisiones.

El sistema de gestión de calidad es una herramienta que permite fortalecer cada área de la organización sobre los lineamientos de la calidad, orientados a la satisfacción del cliente interno, externo, niveles directivos de la organización y fundamentalmente a la comunidad local.

La importancia de sistematizar, recae en el resultado de la evidencia escrita a partir del control de los procesos: *ex ante*, *durante* y *ex post*. El proceso de sistematizar relaciona holística e históricamente los componentes teórico-prácticos de la empresa. Además, permite a los sujetos que la componen, comprender y explicar los contextos, fundamentos, lógicas y aspectos problemáticos que presenta la misma. Esto permite proyectar las posibles soluciones que se puedan aplicar a la detección de fallas y contribuir a la planificación. Entonces, se pueden identificar los problemas y sus causas

---

<sup>47</sup> Kotler Philip, et al. 2011. *Marketing Turístico- 5.ª Edición*. Ed. Pearson. Madrid, España.

<sup>48</sup> Acosta, Belén. S/a. *Monografía de Grado. Articulación de las normas de Calidad IRAM-SECTUR y programas de calidad con una normativa para regular y categorizar los lodges de la provincia de Misiones*. Argentina

<sup>49</sup> Elaboración propia

<sup>50</sup> Sánchez, C. E. A., Enríquez Palomino, A. y Sánchez Rivero, J. M. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. FC Editorial. Madrid. España.

para: tomar decisiones o proponer acciones; plantear mejoras que se puedan asumir para evitar la repetición de errores que impidieron el logro de ciertos objetivos; y, analizar cómo fue el rendimiento de los recursos humanos con respecto a los resultados esperados y cruzar dicho rendimiento con la evaluación de cada puesto laboral. Se puede sistematizar el trabajo, las características del mismo, los principales procesos y los procedimientos. Esto posibilita la comunicación fluida tanto dentro como fuera de la organización y facilita el conocimiento de la organización por parte de los clientes internos nuevos y los ya existentes. Es fundamental, establecer indicadores que permitan medir si los resultados de gestión coinciden con los planificados y cuál es el grado o porcentaje de cumplimiento en un tiempo dado. El objetivo de ello, es comparar la información y tomar decisiones que se aproximen a la realidad esperada.

De este modo, es necesario que periódicamente se realice un diagnóstico sobre el funcionamiento de las actividades de la organización. Éste es fundamental antes de definir un programa de calidad. Se recomienda analizar el grado de aplicabilidad que tiene el programa en la práctica, y evitar caer en la aplicación de cualquier modelo que no se ajuste a las propias necesidades de la empresa. Como dice Castellucci, D. (2009)<sup>51</sup>, la adopción de un SGC por parte de la empresa se debe tomar como una decisión estratégica.

#### 4.1 SIGO y SACT

Desde Nación, el término calidad se incorporó en primera instancia por el marco institucional que permite una mejora continua en todos los niveles del sector público. En segundo lugar, se debe a la carta Iberoamericana de calidad en la Gestión Pública a la que Argentina se suscribió en el 2008. En esta carta<sup>52</sup> se determinaba que;

***“la calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora (...) para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía (...) con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.”***

El sector público, enfatizó sus esfuerzos en la participación ciudadana como un elemento clave en el desarrollo de sus políticas de calidad. Además, el estado que trata de gestionar escenarios complejos, impulsó, entre otros: el Sistema Inicial de Gestión para las Organizaciones (SIGO). Éste fue creado en 2008 por el Ministerio de Turismo de la nación (MINTUR) en conjunto con la Cámara Argentina de Turismo (CAT). El objetivo del mismo es apoyar las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización. Pretende que esto se logre, a través de la adopción de un sistema de gestión y estándares de calidad, y servicios de clase mundial a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos. De esta manera, se persigue alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad. A través del SIGO, las entidades creadoras, otorgan un sello distintivo de calidad propio a las MiPyMEs. Para poder obtenerlo, las empresas deberán de haber participado en las capacitaciones y tener un compromiso con la calidad y la mejora continua de sus servicios. El SIGO permite mejorar y resolver la gestión de cinco aspectos fundamentales:

---

<sup>51</sup> Castellucci, Daniela. 2009. *Aportes y transferencias. Calidad de servicios. Capacidad de Carga. Turismo residenciado. La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros.* Centro de investigaciones turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Mar del Plata. Argentina

<sup>52</sup> Curso de Calidad para Agentes. MINTUR. 2015. Módulo II. Unidad 3: La nueva concepción de la calidad aplicada a las administraciones públicas de la Argentina.

- . Liderazgo: todo cambio empieza por el compromiso de los niveles superiores, para luego transmitirlo a los empleados.
- . Desarrollo Humano: crea las condiciones necesarias para que el personal desarrolle todo su potencial y lo ponga a disposición de la empresa para realizar contribuciones significativas. De esta manera, ayuda a la empresa a mantener y superar los niveles de competitividad.
- . Procesos: sirve para aclarar el funcionamiento de cada uno de ellos. Se establece una metodología para resolver problemas operativos, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.
- . Sistema de gestión: permite la aplicación de un modelo que conduzca hacia objetivos claros para todos aquellos que trabajan en la empresa.
- . Sistema de información y diagnóstico: fomenta el desarrollo de un tablero de comando que permita conocer la situación del entorno interno y externo, a partir de la creación y aplicación de indicadores que sirvan de guía. Cada área de la organización debe tener un sistema de información que le permita al empresario tomar las decisiones adecuadas y establecer políticas o directrices del negocio.

En conclusión, el MINTUR y la CAT, trabajan localmente y piensan globalmente, es decir: asisten a organizaciones de distintas localidades del país a través de talleres de capacitación de manera conjunta y personalizada. Luego que cada emprendedor aplica este modelo a su propio establecimiento, se les realiza un control que permita evaluar su evolución desde la implementación hasta el momento del mismo. Con esto se logra homogeneizar los conceptos de calidad en todo el país.

A nivel nacional, también se presenta el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT). El objetivo es desarrollar la competitividad del Sistema Turístico Argentino a través de estándares de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental. Se trata de una estrategia orientada a la difusión de una cultura de calidad tanto en la prestación de los servicios como en el desarrollo sustentable, a través del uso de buenas prácticas. Son opciones metodológicas y procedimentales que pueden ser adoptadas y adecuadas a las realidades y características de cada destino, y sus correspondientes grupos sociales. Es una estrategia llevada a su nivel operativo.

Además de esto, nación presenta en el nivel inicial:

- . SIGO, antes mencionado.
- . Manual de Buenas Prácticas en Destinos
- . Programas de Excelencia en la Gestión Nivel I
- . Directrices de gestión, las cuales se agrupan en: Directrices de calidad turística para termas; Directrices de accesibilidad en alojamientos turísticos; Directrices de accesibilidad en servicios turísticos; Directrices de gestión turística en municipios; Directrices de gestión turística para bodegas; Directrices de turismo familiar; Directrices de gestión ambiental; Directrices de gestión turística para ferias de artesanías; Directrices de gestión turística de Spa.

En su nivel avanzado, presenta:

- . Programa de excelencia en la gestión nivel II
- . Normas sectoriales IRAM-SECTUR

Y en el tercer nivel, llamado nivel de excelencia, se encuentran:

- . Clubes de excelencia
- . Premio nacional a la calidad
- . Programa de excelencia en la gestión nivel III.

Como dice Castellucci, D. (2009),<sup>53</sup> la adopción de un SGC por parte de la empresa se debe tomar como una decisión estratégica. Además, aporta que los sistemas de gestión, son documentos que se aplican de manera voluntaria y contienen especificaciones técnicas y requerimientos determinados a cumplir, que fueron establecidos en las normas de calidad.

De este modo a nivel nacional, se plantea el Sistema Argentino de Calidad Turística que engloba al Sistema Inicial de Gestión en Organizaciones, distintas directrices, premios y clubes de calidad. Cuando la gestión pública nacional desarrolla documentos que se pueden aplicar a cualquier empresa de la república argentina, lo que hace es homogeneizar el idioma dentro de las organizaciones públicas y privadas. Cada una de ellas, luego adapta a sus realidades lo que es descripto en los diferentes manuales, sistemas, directrices, etc. Es el caso de la provincia de Neuquén, que tomó como base a lo planteado por nación en sus documentos, y lo adaptó a la dinámica de su provincia.

#### **4.2 Plan de Desarrollo Turístico Provincial. Neuquén. 2011-2015.**

El Plan de Marketing de Neuquén (PMN), tuvo sus comienzos en el 2008 con visión al 2011. Luego de esta fecha, se continuó su desarrollo, tomando como base a los fundamentos propuestos en este PMN. Fue llevado a cabo por la Subsecretaría de Turismo y del Ministerio de Desarrollo Territorial de la provincia del Neuquén. Además el Consejo Federal de Inversiones solicitó la asistencia técnica a la Universidad Nacional del Comahue. El informe está estructurado en tres capítulos que se corresponden con las etapas del plan.

En primera instancia está lo referido al Análisis Situacional. Éste contiene información analítica sobre sus diez fortalezas y debilidades, a partir de datos primarios y secundarios aportados de manera integral entre gestores públicos y privados.

El segundo capítulo trata sobre la Formulación Estratégica. En este caso el propósito se define en tres ejes: Experiencias y expectativas; Identidad; y, Sustentabilidad. El primer

---

<sup>53</sup> Castellucci, Daniela. 2009. *Aportes y transferencias. Calidad de servicios. Capacidad de Carga. Turismo residenciado. La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros*. Centro de investigaciones turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Mar del Plata. Argentina.

eje considera al turista como punto central de las estrategias de marketing, para lo cual se trabaja desde la mejora continua para brindarle una experiencia vivencial en su visita. Con el segundo eje se propone incorporar como público objetivo, dentro de las estrategias y acciones de marketing, a los habitantes de la provincia. Con ello se procura que sean anfitriones y turistas para fortalecer la identidad y pertenencia. Finalmente el tercer eje versa en buscar el equilibrio entre los beneficios de los turistas y residentes con el mínimo impacto ambiental y cultural, para la conservación del patrimonio tangible e intangible. El objetivo general que se plantea en este capítulo es:

***“Eleva los niveles de competitividad turística de Neuquén a través de un posicionamiento basado en la calidad y diversidad de productos, tendiendo a la satisfacción de los turistas y de la comunidad local.”<sup>54</sup>***

Ahora bien, los objetivos específicos están centrados en mantener niveles de demanda óptimos en temporada alta; posicionar la marca de la provincia a través de una comunicación efectiva y presencial en las redes de comercialización; gestionar acciones de manera integral entre el sector público y el privado; promover la sensibilización turística entre los habitantes de la provincia; y, diferenciar a los destinos competitivamente para ampliar el porfolio de productos de la misma.

En cuanto a los mercados, proponen como principal al de Capital Federal, seguido por la provincia de Buenos Aires, Alto Valle de Río Negro y Neuquén; y Chile. Esto se cumple para todos los destinos de la provincia, principalmente en los de montaña y termas. Sus campañas de promoción están correctamente planificadas y dirigidas, pudiéndose observar en los resultados estadísticos de cada temporada,<sup>55</sup> los cuales van en aumento, pero siempre teniendo como meta la satisfacción del cliente.

En este capítulo, las estrategias planteadas son de posicionamiento, competitivas, de gestión, de portafolio de productos, comercialización y comunicación. Todas en relación a los objetivos y mercados objetivos a los que están dirigidos. A modo de conclusión, esta sección es la troncal del Plan de Marketing (PMN) y la que ayuda a seguir con la evolución del mismo.

Si se continúa con la estructura del PMN, el tercer capítulo contiene los programas operativos y las propuestas de monitoreo y control. Esto se hizo en base implementación de las estrategias anteriormente planteadas. La forma de organización es a través de programas, proyectos y acciones. La interrelación entre ellos es fundamental para lograr sinergia y optimización de esfuerzos. En esta instancia se presentaron cinco programas de actuación, los cuales contienen distinto alcance temporal y espacial.

Como se dijo primeramente, este Plan de Marketing de la provincia de Neuquén, sirvió de base para su continuidad. En este caso, se plasmó en el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015. La parte a la que se hará foco es en los programas planteados para esta etapa. A fines de la tesis y sus objetivos, se trabajará con dos líneas estratégicas. Una de ellas, es Calidad Turística, la cual tiene como objetivo:

---

<sup>54</sup> Pág. 2. Resumen Ejecutivo. Plan de Marketing de la Provincia de Neuquén. 2008-2011.

<sup>55</sup> En las estadísticas de SMA, la cantidad de turistas condice con lo planteado como objetivo: En temporada Estival 2014: 53,7% Bs. As., Gran Bs. As., y Pcia. de Bs. As.; 11,4% Chile; 7,7% Alto Valle RN y NQN y 6,8% Pcia. de Córdoba. Temporada Invernal 2014: 66% Bs. As., Gran Bs. As. Y Pcia. de Bs. As.; 13,3% Chile; 10% Alto Valle RN y NQN; 5,7% Brasil.

***“Desarrollar e impulsar la cultura de la gestión de la calidad y mejora continua en el sector turístico público y privado, como herramienta para mejorar la competitividad y fortalecer el posicionamiento de la actividad turística en la matriz productiva provincial”<sup>56</sup>.***

Los programas que incluye son Calidad Interna (gestión pública-institucional) y Calidad Externa (aplicada a destinos, productos y sectores).

El programa de calidad interna, tiene como propósito implementar en la Subsecretaría de Turismo, un Sistema de Gestión de Calidad, que esté orientado a los criterios del Premio Nacional a la Calidad. En este sentido, se busca dirigir los esfuerzos hacia el tercer nivel que propone el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) y la implementación de las Normas ISO 9001:2008 como estrategia. En ambos casos se procura asegurar la satisfacción de sus usuarios/destinatarios y la “mejora sostenida” de los resultados que se obtengan.

En segundo lugar, el programa de Calidad Externa tiene como objetivo, seguir trabajando en el marco del SACT. De esta manera se busca motivar al sector público y privado del turismo a adoptar progresivamente herramientas de calidad, a través de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Dentro de las principales acciones, se mencionan aquellas que se llevaron a cabo en San Martín de los Andes:

- . Revalidación en San Martín de los Andes de las Directrices de Accesibilidad en Alojamientos. (Nivel uno SACT)
- . Revalidación de Buenas Prácticas en San Martín de los Andes, Villa La Angostura, y Junín de los Andes. (Nivel uno SACT)
- . Implementación de Programa de Capacitación para prestadores turísticos, para la certificación de Normas IRAM-SECTUR (Nivel dos SACT) en San Martín de los Andes, Villa Pehuenia y Villa La Angostura.
- . Además en Neuquén se organizó el Congreso Argentino de Calidad Turística, y en el Corredor de los lagos, que incluye a San Martín de los Andes, se implementó el SIGO (Primer nivel SACT).

Por otro lado, la segunda línea estratégica denominada Formación y Capacitación Turística y Sistemas de Información Turística, tiene como objetivo:

***“Fortalecer a los recursos humanos vinculados al sector, generando nuevas capacidades que permitan contar con fuente de empleo genuino”<sup>57</sup>.***

Los programas que incluyen, y fueron relevantes a fines objetivos de la tesis, son: Programa de capacitación en Hotelería y Gastronomía, y Vinculación Técnica.

El primero de ellos busca capacitar, especializar y profesionalizar los recursos humanos vinculados al turismo de la provincia del Neuquén. En especial, en aquellas áreas y tareas operativas y estratégicas de los servicios hoteleros y gastronómicos. Todo ello con el fin de impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la oferta turística local. Las acciones que se llevaron a cabo fueron:

---

<sup>56</sup> Plan de Desarrollo Turístico Provincial. 2011-2015. Página 53.

<sup>57</sup> Ídem anterior.

Capacitar operativamente en Hotelería y Gastronomía.

Cursos de Mozos, Mucamas, Recepción y Cocina.

Actualización para Servicios Gastronómicos.

Cursos-Talleres en el marco del Convenio FEHGRA-NQN.

Por otra parte, las metas que se propusieron fueron:

- . cursos de mozos.
- . 5 cursos de recepción.
- . cursos de cocina.
- . cursos de mucama.
- . 5 seminarios de Cocina Regional.
- . 8 Talleres de Inglés Gastronómico.
- . cursos de Calidad.
- . 12 cursos en el marco del Convenio FEHGRA-NQN.

En el segundo programa, Vinculación Técnica, el propósito último es el fortalecimiento de los recursos humanos en turismo. El programa reúne acciones generadoras por otras instituciones y organismos, a los cuales se adhiere con el fin de dinamizar el trabajo integrado y generar acciones de capacitación. Incluye al Plan Federal de Capacitación-MINTUR, Plan de Competitividad Turística Corredor de los Lagos, Programa de Fortalecimiento de los Recursos Humanos- Plan de Aprovechamiento Turístico Recreativo Sustentable Chihuidos I, y Capacitaciones en el marco de PROFODE (Programa de Fortalecimiento y Estímulo a Destinos Turísticos Emergentes). La principal acción que se llevó a cabo, fueron la implementación de cursos, talleres y acciones de capacitación.

A modo de cierre de estas dos líneas estratégicas, se puede confirmar que desde la Provincia de Neuquén se han impulsado acciones de calidad con su plan de desarrollo turístico provincial. Uno de sus cuatro ejes es el de Gestión de Calidad, que al igual que los otros tres restantes (Planificación y desarrollo de productos turísticos, Fiscalización y Promoción regional), está acompañada y fortalecida por tres ejes transversales: Inversión pública, Formación y capacitación turística, Sistemas de información turística y Financiamiento privado.

De esta manera, a través de las políticas públicas, planificación y ejecución de programas, se persigue incrementar el número de nuevos productos turísticos y promover la mejora continua. Asimismo, se fomenta la capacitación, asistencia técnica, asociativismo, fortalecimiento de redes, alianzas estratégicas, clúster y cubos de producto. El plan de desarrollo, apunta al óptimo funcionamiento del sistema de servicios y actividades, para elevar el nivel de calidad en la oferta turística provincial. De esta manera, el fin es lograr una real satisfacción de los turistas, la fidelización de la demanda actual y la penetración en nuevos mercados. Para lograr esto, se trabaja paralelamente con la adopción de herramientas como SIGO, Clubes de Excelencia, Buenas Prácticas en Destinos y Directrices entre otros. Con todo esto se pretende aumentar la competitividad turística de

las empresas del sector. Finalmente se debe destacar, que para llevar adelante este plan de desarrollo, se involucró a todos los actores sociales<sup>58</sup>, que directa o indirectamente participan de la actividad turística, y de esta manera lograr un trabajo íntegro y consensuado.

Nuevamente, se evidencia la relación nación-provincia. Es decir, se habla el mismo idioma en todos los niveles de gestión, y además se busca trabajar con los tres niveles que ofrece el SACT. A continuación se expresan los principios que contempla el Sistema de Gestión de Calidad Turística de San Martín de los Andes, para corroborar esta coherencia.

### 4.3 Sistema de Gestión de Calidad Turística. SMA.

El Sistema de Gestión de Calidad Turística (SGCT) de San Martín de los Andes (SMA), surgió como iniciativa de dos empresarios gastronómicos<sup>59</sup>. La intención de éstos fue solicitar un plan para la manipulación de alimentos al municipio. Sin embargo, desde la secretaría de turismo y desarrollo económico de la localidad, junto con una empresa de marketing (MILENIUM), promovieron el SGCT atendiendo a esta necesidad, pero a muchas otras que también eran de relevancia para garantizar un servicio de calidad.

De este modo lograron realizar el SGCT para alojamiento y para restaurantes a partir del 2008. A través de capacitaciones para cada sector, lograron formar a los directivos de cada establecimiento. Luego, éstos transmitieron sus conocimientos a los empleados y así se fortaleció cada área de las organizaciones.

Particularmente el manual que se titula Sistema de Gestión de Calidad Turística para establecimientos gastronómicos, se resume de la siguiente manera. En su introducción da definiciones de qué es un sistema de gestión, un programa, las directrices y las buenas prácticas. Luego está dividido en secciones: reserva, aspectos exteriores del establecimiento, receptividad e ingreso, sala comedor, atención al cliente, baños, otros servicios gastronómicos, facturación, la organización funcional en la empresa gastronómica, gestión de recursos humanos, gestión de aprovisionamiento y almacenaje, instalaciones, equipamiento y producción gastronómica, accesibilidad, prácticas ambientales, seguridad y protección al cliente, mantenimiento general del establecimiento, control de procesos, y gestión del cliente.

Cada sección define lo que debe y no debe hacerse antes, durante y luego del servicio. Éstas se relacionan con las propuestas por la norma IRAM-SECTUR 42800, lo cual determina una coherencia entre manuales y normas, a nivel municipal y nacional. En resumen de lo que se explica en ellas, se dice que hay que definir, implementar y comunicar los procedimientos adecuados y particulares que cada organización adopte, para lograr los objetivos de cada una de las secciones. Además se considera importante, promover el compromiso de toda la organización para que se logre lo propuesto.

Para la implementación del SGCT de SMA, se necesita que los directivos concurren a las capacitaciones gerenciales, y los empleados a las operativas. Para el caso de Gastronomía, solo asistieron a las gerenciales porque los empleados por cuestiones de

---

<sup>58</sup> Participaron localidades pertenecientes al Corredor de los Lagos, Neuquén Norte, del Limay, del Valle y de la Estepa, como así también a la Ruta del Pehuén.

<sup>59</sup> Conclusión de entrevista con los protagonistas.

horarios y desmotivación personal no concurren. Luego, los directivos tradujeron los conocimientos adquiridos en los cursos a los empleados. Para la obtención de la placa, se requiere pasar por tres fases: la primera es la de adhesión, la segunda de compromiso y la tercera es la obtención de la placa final. En la primera etapa, se tildan las características del establecimiento gastronómico, en la segunda se compara la primera lista con lo que debería tener el local, sumado a las características del factor humano y su gestión de procesos internos. La tercera parte es donde se ha logrado ejecutar un plan de mejoras en base a lo evaluado en la etapa anterior, de aspectos internos y externos. Además si o si, se debió haber asistido a las capacitaciones dadas. Cuando una persona elige un establecimiento con el sello de Calidad, encontrará: Seguridad en el servicio; correlato entre lo que espera y lo que recibe; garantía de calidad tanto en productos como en atención; que ésta última sea profesional y personalizada; determinando un servicio que se adecúa a las expectativas y necesidades de los clientes; y, un establecimiento que procura mejora continua e innovación.

En una entrevista realizada a Cristian Falquemberg, director de Calidad de la Secretaría de turismo de San Martín de los Andes; contó que los programas de calidad comenzaron en la gestión anterior de gobierno. Para definir el SGCT de SMA, se siguieron las líneas del modelo español y de Buenas Prácticas de la Nación. No se pretendía mejorar ningún punto en especial porque no existía algún relevamiento o diagnóstico tipo FODA de los locales de la ciudad.

En cuanto a las capacitaciones, éstas ya no se hacen, así como tampoco un seguimiento o control a quienes aplican calidad en sus locales. Se le preguntó por qué solo en gastronomía y en alojamiento; y dijo que se debía a que eran los dos eslabones que primero elegía el turista cuando llega a un destino. Los que participaron fueron invitados de manera selectiva. Es decir, solo llamaron a aquellos que consideraban los más rentables para el destino. Además tuvieron en cuenta los que tuviesen un perfil de continuidad.

Desde el sector gastronómico fueron invitados cuatro restaurantes. Sólo dos de ellos terminaron las capacitaciones y obtuvieron su placa. Estos dos fueron los elegidos para el caso práctico que luego será descripto.

#### 4.4 Normativas

Las normas establecen, para usos comunes y repetitivos, reglas, criterios o características para las actividades o sus resultados, procurando la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto determinado (Castellucci, D. 2009).<sup>60</sup>

Los países comenzaron a adoptar modelos de gestión que se adecuaban a sus necesidades pero no se podían extrapolar a otros países, mucho menos localidades pequeñas. Esto se debía a las diferentes dinámicas, culturas e idiosincrasias de cada uno. Es por ello, que comenzaron a adoptar modelos de normas similares y generales.

El organismo que primó en impulsar la normatización de los sistemas de calidad, fue el *British Standard Institution* (BSI). Éste diseñó la serie “BS 5750”, las cuales describían

---

<sup>60</sup> Castellucci, Daniela. 2009. *Aportes y transferencias. Calidad de servicios. Capacidad de Carga. Turismo residenciado. La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros*. Centro de investigaciones turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Mar del Plata. Argentina.

todas las actividades para asegurar la calidad en el establecimiento. Por otra parte, *Internacional Standards Organization* (ISO), es el organismo encargado de emitir normas y reglamentos. Para sus producciones, tomaron como base lo planteado por la BSI en su serie antes mencionada, y lo adoptaron en a las ISO 9000. A continuación se detalla la misma y se explica las que de ella se desprenden.

#### 4.4.1 ISO 9000

Las normativas con respecto a la calidad, se pueden encontrar a nivel internacional y nacional. Las más conocidas y aplicadas, primeramente en el sector de los bienes y luego en los servicios, son las normas ISO. Estas normas son elaboradas por la *Internacional Standards Organization* (ISO), compuesta por más de 100 países. Fueron publicadas por primera vez en 1978 y han alcanzado alta reputación para usar como base en la adopción de los sistemas de gestión de calidad.

Las normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican los elementos que deben integrar al Sistema de Gestión de Calidad de una organización y cómo funcionan éstos, para alcanzar la calidad en sus procesos. Es decir explican qué es la calidad, cómo gestionarla y cómo asegurarla (Casanueva Rocha, 2000)<sup>61</sup>. Se aplican en cualquier tipo de empresa, ya sean de producción de bienes o de servicios. El propósito fundamental de la ISO 9000, es facilitar el intercambio comercial y promover la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas, según explica Sánchez, C.E.A, et. al., 2006.<sup>62</sup>

Para las empresas, resulta atractivo normas de sistemas internacionales como las ISO 9000 e ISO 14000 para calidad y medio ambiente, respectivamente, porque:

- . Incorporan el principio de la “mejora continua” como fundamento para la gestión.
- . Permiten su certificación de conformidad a normas por terceras partes.
- . Están elaboradas según los mismos criterios generales de gestión, lo que facilita la integración de ambos sistemas.

Como se mencionaba anteriormente, existen otras series de ISO como las 14000, y que se mencionarán en contexto de los fines de la tesis:

ISO 8402: Incluye el vocabulario específico. Se encarga de clasificar y normalizar los términos relativos a la calidad que sean aplicables a este campo de gestión. En ellas se define la calidad como “*la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer a las necesidades establecidas implícitas.*”

ISO 9001. La cual especifica lo requisitos para la certificación/registro y/o evaluación del Sistemas de Gestión de Calidad de una organización.

---

<sup>61</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

<sup>62</sup> Sánchez, C. E. A., Enríquez Palomino, A. y Sánchez Rivero, J. M. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. FC Editorial. Madrid. España.

ISO 9004-1. Es una guía donde se establecen condiciones y pautas para orientar a las empresas en la implementación de su propio sistema de aseguramiento de la calidad. Sin embargo, su desarrollo no es válido para certificación o registro.

ISO 10013. Es otra guía que sirve para elaborar, controlar y mejorar manuales de calidad, así como documentos en los sistemas de OHSAS 18001 e ISO 14000, Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y Gestión del Medio Ambiente (GA), respectivamente.

ISO 19011. Son directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.

Dentro de estas ISO, la que se consideró detallar es la 9001. Esto es porque explica lo necesario para la implementación de un sistema de calidad.

#### 4.4.2 ISO 9001

La actual versión de las ISO, se refiere a un enfoque distinto al anterior. Antes se trataba de un enfoque a los procedimientos y ahora está orientado a los procesos, los cuales son necesarios gestionar dentro de una organización.

La revisión de las normas, se hacen de forma periódica para garantizar la adaptación del entorno dinámico en el que actúa y de esta manera satisfacer las necesidades de los usuarios.

La ISO 9001 enfatizó determinados aspectos como la satisfacción del cliente, la mejor continua, la gestión de los recursos y de procesos. Todo ello, como dice Sánchez, C.E.A, et. al. (2006)<sup>63</sup>, sin perjudicar el desarrollo de la propia organización. La importancia de esta norma, radica en su función práctica y no académica, lo cual facilita su implementación.

La norma establece los requisitos que se deben cumplir dentro del establecimiento, pero no es un “texto de ley” que imponga el deber hacer para el cumplimiento de la misma. Es decir, ésta es flexible, lo cual le permite a cada organización adaptarla a su dinámica y necesidades. La adhesión es voluntaria y se requiere de un fuerte compromiso por parte de la dirección de la empresa. La finalidad es capacitar a la organización en temas relacionados al establecimiento y evaluación de la efectividad de los procedimientos que ella maneja; la implementación de una política y objetivos de calidad conocidos por todos dentro de la organización; y la consecución y logros de los mismos. Será muy útil para cualquier empresa que desee implementar calidad, mantener al día y mejorar su SGC. Con ella conseguirá la certificación o registro, dependiendo del fin que desee la organización.

La norma ISO 9001, propone ocho principios de gestión en los que se basa el Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Su establecimiento apunta a una filosofía que garantiza el éxito con su implementación: Enfoque basado en los procesos; y en los clientes; mejora continua del sistema de gestión de la calidad; documentación de éste, compromiso de la dirección; control de los cambios; comunicación interna; y, formación del personal.

---

<sup>63</sup> Sánchez, C. E. A., Enríquez Palomino, A. y Sánchez Rivero, J. M. (2006). Manual para la integración de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales. FC Editorial. Madrid. España.

En conclusión a esta parte, se debe decir que la norma se ocupa de cada área de la organización al plantear la implementación del sistema de gestión de la calidad. Para lo cual, se deben cumplir con políticas y objetivos de calidad, que la dirección comprometida con la causa, determine. Para ello, se debe realizar un seguimiento y control de cada una de las áreas. El control, sumado a acciones preventivas y correctivas, conllevará a la mejora continua, garantizando actividades satisfactorias para con el cliente interno y externo. El propósito de este principio (mejora continua), es la reducción y eliminación de los causantes y potenciales puntos de no conformidad con respecto al producto/servicio. Es decir, cualquier cambio o resolución de conflictos que se produzca dentro de la organización, se debe registrar detalladamente y darse a conocer a los actores de la misma. Cada registro de estos es un documento, y es de suma importancia para la toma de decisiones con respecto al rumbo que seguirá la organización. Cada uno de sus participantes debe asumir, al igual que la dirección, un compromiso genuino para alcanzar las metas del SGC.

#### **4.4.3 IRAM-SECTUR**

En Argentina, se cuenta con las normas IRAM-SECTUR. Fueron creadas entre los años 2007 y 2010. Son herramientas del nivel avanzado del SACT. Éstas son normas sectoriales que consideran de una manera integral, tres aspectos en la prestación de servicios: La gestión de calidad; ambiental y de seguridad.

Existen varias razones para aplicar normas en la organización<sup>64</sup>. Entre ellas, se puede mencionar a la mejora de los procesos en la organización; o, por necesidad de estandarizar los productos o servicios, a través de la operacionalización o gestión de los mismos. Otras razones son; afrontar y producir cambios en las expectativas de los clientes; necesidad de dar soluciones consistentes en el tiempo; y, mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia.

##### **4.4.3.1 IRAM-SECTUR 42800**

La norma IRAM-SECTUR 42800 es una herramienta creada en 2008 por iniciativa, trabajo y consenso de diferentes actores y protagonistas del sector gastronómico. Está orientada a determinar los requisitos de calidad para cualquier tipo de establecimiento que brinde servicios de restaurante. Además, busca optimizar los recursos de la organización, y asegurar resultados en el marco de la mejora hacia la atención al cliente y la profesionalización del sector. Con este tipo de normas, se persigue fundamentalmente la compatibilización de la terminología en el sector del turismo con un sistema de gestión que integra calidad, ambiente y seguridad.

El objetivo es establecer los requisitos generales de gestión de la calidad y ambiental en los restaurantes. Esto sirve en momentos que la dirección precise de un marco de referencia para obtener niveles óptimos en la prestación del servicio; cuando desee implementar prácticas ambientales para cumplir con la responsabilidad ciudadana y empresarial; y, cuando aspire a aumentar la satisfacción del cliente interno y externo.

---

<sup>64</sup> Curso de calidad a cargo de Mauro Beltrami. 2014.

Para que sea efectiva, debe cumplir con los siguientes pasos:

La planificación: La dirección debe mantener actualizado, determinado y documentado un sistema de gestión de calidad y gestión ambiental que haya elegido para llevar adelante sus acciones dentro de la organización. En este sistema deben estar descriptos las actividades, controles y responsabilidades de cada área, para asegurar el cumplimiento de las actividades operativas.

Además, la gerencia, debe contar con la siguiente documentación:

- los procedimientos de trabajo que aseguren la calidad de los servicios dentro del establecimiento,
- registros que demuestre que las actividades y los procedimientos se rigen por las normas,
- un manual de calidad que cubra los aspectos básicos de la norma e incluya una política ambiental y de calidad.

La dirección debe asumir la responsabilidad del servicio ofrecido, estableciendo las herramientas necesarias para asegurar que se cumplan los procesos del servicio, los objetivos de calidad y ambiental definidos. También deben informar a todos los integrantes de la organización la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes; y, proveer de los recursos necesarios para la aplicación de las políticas y objetivos propuestos. Además, debe realizar revisiones periódicas del sistema de gestión.

Por otra parte, la dirección tiene que asignar un responsable del sistema de gestión, quien asegure el cumplimiento del SGC y ambiental. Sus funciones son que el sistema esté implementado de acuerdo a las normas aplicables; recopilar información sobre el funcionamiento y comunicarla, incluyendo la necesidad y oportunidad de mejoras; formar al personal sobre los conocimientos de indicadores, procedimientos y registros; establecer reuniones periódicas con el personal que desempeñe diferentes funciones para tratar temas que afecten a cada área puntual. Las conclusiones de cada reunión deben registrarse.

También, es fundamental ejercer control. Es decir, la organización debe disponer de una lista de control de documentación, relativa al sistema de calidad y ambiental que asegure que:

- . Las versiones vigentes de la documentación estén disponibles
- . Todos los cambios estén autorizados
- . Los documentos obsoletos estén fuera de circulación

Dentro de la planificación, la organización debe atender a la de los recursos. Es decir, la dirección debe asegurar que se identifiquen las acciones y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la calidad y ambiental. Los resultados deben documentarse.

Según la norma, la dirección además tiene que revisar el sistema. En este sentido el Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión Ambiental, deben ser controlados, revisados y mejorados por la dirección, como mínimo una vez al año.

La organización analiza el funcionamiento del sistema a través de los desvíos detectados y las oportunidades de mejora identificadas, teniendo como fuente de información: Resultados de auditorías internas y externas, resultados de la medición de la satisfacción, quejas y sugerencias realizadas por el cliente y por el personal, resultados de los objetivos de calidad y ambiental, funcionamiento de los procesos de prestación del servicio, situación de las acciones correctivas y preventivas, plan de formación del personal, anteriores revisiones del sistema por la dirección, y, cambios internos o externos que pudieran afectar al sistema de gestión.

Dentro de la norma sectorial, se encuentra el apartado de los recursos. En primera instancia, hace mención a los recursos humanos y cuáles deben ser sus perfiles y competencias. Se detalla entonces que la organización debe:

- . Establecer los requisitos y/o competencias necesarias que deben cumplir los puestos de trabajo que se consideren clave en la prestación del servicio al cliente, y definir las funciones de los mismos, incluyendo las propias del sistema de gestión de calidad.
- . Asegurar la acreditación de la idoneidad y competencia de la función del responsable operativo.
- . Disponer como mínimo de una persona, dentro del personal de contacto con el cliente que posea conocimientos en un idioma extranjero, cuando las características de la empresa así lo requiera.
- . Asegurar la vigencia correspondiente del documento sanitario, de acuerdo con las regulaciones vigentes establecidas por la autoridad competente, a todo el personal de la organización.

Con lo que respecta a la formación del personal, la organización debe establecer los procedimientos e instrucciones necesarias para lograr métodos de trabajos uniformes y adecuados. Además debe asegurar que el personal posea la formación continua necesaria para desarrollar correctamente las actividades propias de su puesto de trabajo. Dichas acciones formativas deben cubrir las siguientes temáticas:

- . Reglas de cortesía y trato con el cliente
- . Proceso de prestación que le compete y su control
- . Técnicas para el correcto desempeño de sus funciones
- . Idiomas para el personal en contacto con el cliente si el establecimiento lo requiere
- . Prevención de riesgos laborales
- . Higiene y manipulación de alimentos
- . Concientización en gestión
- . Buenas prácticas ambientales.

También la organización debe elaborar un plan de formación documentado, especificando: temas, fechas previstas, destinatarios y fecha efectiva de realización.

Además, se debe documentar el proceso de selección del personal y brindar información introductoria al nuevo, incluidos los eventuales donde se transmita la cultura y operativa de la empresa. Esta acción, como todas, debe quedar registrada.

Existe un apartado con respecto a la Comunicación Interna. Aquí se detalla que la organización debe definir y establecer un sistema de comunicación interna que asegure la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y el Ambiental; que debe incluir el resultado del servicio, el grado de satisfacción del cliente y los comentarios y sugerencias acerca del servicio.

Otro de los aspectos que menciona la norma IRAM-SECTUR 42800, es sobre la Higiene del Personal. En este caso, se debe brindar información actualizada y permanente sobre prácticas de higiene personal, sobre la manipulación higiénica de los alimentos, planta física, utensilios y equipos; para evitar contaminaciones innecesarias en los alimentos. La organización debe asegurar y controlar que el personal cumpla con las medidas de higiene, sobre todo de aquellos encargados de la elaboración.

Con respecto a las instalaciones, la organización debe mantenerlas en perfecto estado del mobiliario; independientemente de su diseño, antigüedad o estilo arquitectónico. Además debe cumplir con las regulaciones que se disponga en la ley según sea una zona de reserva o área natural. Se recomienda instalaciones para personas con capacidades diferentes.

En cuanto al estacionamiento, si lo ofrece debe estar a una distancia máxima de 150 metros de la puerta principal. Además, se debe asegurar las condiciones de acceso, iluminación, señalización y seguridad. En el exterior, debe estar la información con la oferta gastronómica del lugar, sus horarios y nombre del establecimiento.

Para el Salón comedor, se deben atender varios aspectos:

- . Señalización interior: deben ser destacadas y ubicadas en lugares visibles. Su información es con respecto a la orientación del lugar (salidas de emergencia, toillettes, escalones, entre otros).

- . Iluminación y ventilación: todo debe estar dispuesto de manera que garantice un ambiente aclimatado, iluminado, limpio y sin contaminación de olores ni sonidos fuertes.

- . Elementos del servicio: todos deben estar en óptimas condiciones de mantenimiento, higiene y presentación para su uso. Establecer un plan de renovaciones o actualización del establecimiento. Contar con las cantidades necesarias de utensilios, vajilla, cristalería y mantelería para uso y reposición. Todos ellos deben estar en perfecto estado y deben ser los adecuados para las características del servicio que se ofrece.

- . Área de fumadores y no fumadores: Se debe contar con ellas y deben estar correctamente señalizadas, aireadas y separadas una de otra. Todo en base a la normativa vigente.

- . Sanitarios: Deben ser independientes y diferenciados por sexo. Su limpieza debe ser periódica, asegurando higiene y desinfección: antes, durante y después del servicio; lo cual debe quedar documentado. Se debe contar con un sistema de ventilación, y con los elementos necesarios para su higiene.

Con respecto a la Cocina, la norma detalla que en la misma se tiene que asegurar la higiene y seguridad para la elaboración y preparación de los alimentos. Las áreas de trabajo deben estar identificadas y delimitadas física o funcionalmente. Se debe tener revestidos los pisos con materiales resistentes y antideslizantes. Se debe dotar de suficiente iluminación y adecuadas condiciones de funcionamiento de los equipos. También, se debe ajustar la capacidad de fuegos y refrigeración para dar respuesta a los máximos niveles de ocupación y oferta, así como la complejidad de la elaboración y preparación. Se debe procurar que el stock de respuesta a las exigencias de los clientes y ofertas de la carta. La ventilación debe estar de modo tal que evite la concentración de gases, humo, olores. Se debe ubicar las instalaciones funcionalmente y que no entorpezcan el trabajo durante el servicio. Se debe poseer áreas físicas o funcionales para los residuos, ubicada lejos de las áreas de preparación.

Para las áreas de almacenamiento, se debe contar con sectores independientes, adecuados para alimentos con distintas características. Deben estar diferenciados y señalizados. La mercadería se debe rotar para asegurar la No caducidad, bajo el concepto PEPS (primero entra, primero sale). Además, se debe garantizar la protección los alimentos crudos, cocidos y precocidos, cada uno con su fecha de elaboración.

En el próximo apartado, se trata lo referido a la Gestión del Servicio. Esto incluye:

Comunicación y comercialización: los documentos comerciales relacionados con tarifas, contratos, menú, pedidos, documentos de confirmación o alguna que pueda solicitar el cliente, deben estar formalizados y ser de fácil acceso para su uso. Por otra parte, el material publicitario debe contener y expresar información fehaciente de los servicios del restaurante. Se debe evitar el uso de términos ambiguos que induzcan a falsas expectativas o confusiones.

Información al cliente: Proveer ésta al cliente, sobre las condiciones de prestación del servicio y disposiciones para su uso en idioma castellano y un idioma extranjero, si así lo requiere el establecimiento. Además se debe informar sobre prácticas de protección ambiental adoptadas por la organización; y las formas de pago y monedas aceptadas.

Planificación del servicio: Incluye la de la Oferta Gastronómica. En este sentido, la dirección debe planificar periódicamente la oferta gastronómica (en adelante OG) asegurando la inocuidad de los alimentos y la satisfacción del cliente. También se debe mantener registros sobre el índice de demanda de platos, que permitan la toma de decisiones. Como regla, cualquier cambio que se produzca en la planificación debe registrarse. Dentro de la OG, se encuentra la planificación del Menú.

Menú: se debe asegurar que la carta y los elementos exhibidores (como pizarras y carteleras) de oferta se encuentren en perfecto estado de limpieza, sin ningún tipo de deterioro y en número suficiente. También debe incluir el precio de la oferta. Las cartas de bebidas, deben estar estructuradas, clasificadas, y en idioma extranjero. Otra cosa que se debe garantizar es la disponibilidad de platos<sup>65</sup> y bebidas. Cualquier ingrediente o plato que no esté disponible, se debe comunicar al comensal, ofreciendo otra alternativa.

Preparación del salón: los organizadores deben preparar todos los elementos necesarios para el correcto funcionamiento de ventilación, iluminación y climatización de la sala.

---

<sup>65</sup> Se entiende como tal al producto final que será consumido por el comensal.

Mantener una reunión antes del mismo para comunicar lo necesario que pueda afectar la prestación.

Reservas: Definir y comunicar el procedimiento para la reserva. Comunicar la política de reserva con su hora límite de espera. Establecer un registro de ella que indique fecha, hora, nombre, cantidad de personas, tipo de menú y requerimientos especiales, si así fuese necesario.

Atención al cliente: Corroborar que el personal de contacto esté debidamente uniformado y limpio, según la reglamentación de manipulación de alimentos. Además, se debe comunicar el procedimiento, si existiese para guardar los coches. El encargado de salón debe estar siempre.

Al cliente se lo debe recibir. Para el recibimiento, se debe asegurar y comunicar el procedimiento para el mismo. Se incluye, normas de cortesía, constatación de reserva, comprobación de disponibilidad en el salón, manejo de tiempos de espera.

Una vez, sentado el cliente, cuando haya leído y cerrado la carta, se debe tomar el pedido. En este caso se tiene que asegurar que el pedido sea tomado en tiempo y forma definida. El mozo debe conocer el contenido de la carta, con especificaciones de cocción e ingredientes. Conoce y comunica la no disponibilidad.

Cuando el pedido esté listo, se debe asegurar que los platos sean servidos en los tiempos y temperaturas establecidos para la preparación de cada uno. Informar cuando la preparación de un plato, requiere más de lo habitual.

Preparación de los platos. Para homogeneizar el proceso, se debe definir fichas técnicas o recetas para la elaboración de los platos. Asimismo, se debe comunicar al personal involucrado cuando hubiese cambios totales o parciales en menús o cartas, asegurando la comprensión de la misma. También se debe determinar criterios para la elaboración de otros tipos de comidas: celíacos, niños, hipertensos, etc.

Facturación y finalización del servicio: La organización debe establecer y comunicar el procedimiento. En caso que alguno de los métodos de pago no se encuentre disponible eso debe comunicarse oportunamente.

Como existen procesos básicos y fundamentales para que el servicio sea llevado a cabo dentro de la organización, también existen los de soporte. Estos coadyuvan a los principales, y así complementan al funcionamiento total del servicio. En este sentido, existen los siguientes:

Mantenimiento: la organización debe disponer de un sistema para gestionar el mantenimiento de las instalaciones y equipos del establecimiento. Se debe garantizar el correcto funcionamiento, la comunicación eficaz entre el encargado de salón y el de mantenimiento, controlar temperaturas en todos los equipos que lo requieran y se debe registrar. También se torna necesario, tener un plan de mantenimiento preventivo para equipos, instalaciones, mobiliario y elementos decorativos. Se tiene que identificar las actividades de mantenimiento a realizar y la frecuencia de las mismas. Un plan correctivo con registro sobre qué, quién y cuándo hacerlo.

Limpieza y desinfección: definir, implementar y controlar el plan de limpieza, desinfección y control de plagas. Se recomienda seguir con el procedimiento descrito en IRAM 14203. Se debe contar con un espacio independiente e identificado donde se guarden los

productos de limpieza y desinfección debidamente identificados. También es recomendable la identificación de los desechos.

Inocuidad alimentaria: Se debe cumplir con los requisitos para la aplicación de Buenas Prácticas de Manipulación. Esto se especifica en la norma IRAM 14201.

Compras: La organización debe disponer de un sistema que gestione las compras del establecimiento que asegure: la identificación de los proveedores críticos para la prestación. La información de ellos, tiene que estar actualizada, así como el establecimiento y comunicación de un sistema para la recepción de mercaderías.

Otro apartado se refiere la Gestión Ambiental (en adelante, GA). La organización debe cumplir los requisitos reglamentarios nacionales, provinciales y municipales referentes a los aspectos ambientales que apliquen. Se debe definir, implementar y documentar un programa de Buenas Prácticas Ambientales, para el establecimiento. Se debe, además, designar a un responsable de GA para su seguimiento, control y comunicación de políticas y objetivos.

Se debe prever de acciones encaminadas a la disminución del impacto ambiental. Es decir, dentro de la organización se debe gestionar el uso racional del agua, del consumo de energía y la gestión de residuos.

También, se debe revisar periódicamente el nivel de cumplimiento de dichas acciones, estableciendo medidas correctivas. Sobre todo para aquellas que no alcanzan los niveles de satisfacción.

Se debe promover la participación del personal en las propuestas dirigidas a la disminución del impacto ambiental. Se recomienda comunicar a los clientes las que se desarrollan.

Finalmente, la norma sectorial, explica sobre las Mejoras. En este apartado, se hace hincapié en la Medición, Auditorías Internas, Mejora Continua, Acciones correctivas y Gestión de Quejas y Sugerencias de los clientes.

El primer punto, Medición se refiere a la definición e implementación de un sistema que mida los procesos críticos de la prestación de servicios. Se debe además, definir e implementar un sistema de medición documentado de los productos y servicios; y de la satisfacción del cliente. También, se debe medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de calidad y ambientales definidos.

El segundo punto, corresponde a las Auditoría Internas. Estas se llevan a cabo para determinar si el sistema de gestión cumple con los requisitos de la norma. Para ello se debe establecer un procedimiento y un programa para la realización de las mismas.

El tercero, trata sobre la Mejora Continua. En este sentido, la organización debe establecer un sistema de este tipo en base a estas fuentes de información: quejas, reclamos y sugerencias de clientes; sugerencias del personal; solicitud de reparaciones; no conformidades internas detectadas; resultados de auditorías externas e internas; oportunidades de mejora.

Luego habla de las Acciones Correctivas. Éstas se deben determinar en función a no conformidades y desvíos relacionados con requisitos, documentados: Desvío o no

conformidad; responsabilidad del establecimiento de ejercer acciones correctivas; del seguimiento, control y registro de los resultados.

La última, se refiere a la Gestión de Quejas y Sugerencias de los Clientes. Se debe establecer un sistema que establezcan los medios y soportes que faciliten al cliente la prestación de las mismas y permitan su tratamiento eficaz.

## 5 Gestión en los Servicios Turísticos

### 5.1 Gestión de procesos de los servicios de restauración

Las organizaciones han evolucionado para conseguir un cambio de enfoque en sus procesos generales. Han pasado de modelos reactivos a modelos o sistemas eminentemente activos. En cualquiera de estos modelos, la base siempre fue y será la planificación.

A la hora de identificar los procesos de una organización, lo importante es conocer el tamaño de la misma y sus actividades qué tipo y cómo los lleva a cabo.

Los procesos que se llevan adelante dentro de la organización actúan como engranajes que se relacionan entre sí. Es por ello que se llama “sistema organizacional”. Para comprender qué actividades se desarrollan en la organización y a cargo de quién está es preciso hacer un organigrama. A través de él, se podrán identificar claramente cada área, cuáles son las principales y cuáles las de apoyo. También es posible observar, cuáles dependen de cuál.

Como dice Casanueva Rocha (2000)<sup>66</sup>, de un sistema se pueden desprender distintos subsistemas los cuales son definidos en función a las necesidades e intereses del análisis sistémico. Es decir, los procesos que tenga una pyme, serán diferentes e incluso menos a los de una gran cadena empresarial. Por ejemplo, la pyme no tendrá un área de personal y la cadena empresarial sí; dado su tamaño y estructura simple.

Por otra parte, Chiavenato, I. (2000)<sup>67</sup> define las etapas del proceso administrativo entre:

#### PLANIFICACIÓN

Planeación. Ésta incluye, la misión, visión, propósitos, premisas, objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos. Los principios que rigen a esta etapa son: factibilidad; objetividad y cuantificación (precisión); flexibilidad; unidad de cambio; y, estrategias. Su alcance puede ser estratégico, táctico u operativo. El primero afecta a toda la organización y se estima en el largo plazo, es decir entre 3 y 5 años. El segundo implica un área o departamento de la organización y se habla del mediano plazo, lo cual significa entre 1 y 3 años. Por último, el operativo está destinado a una unidad y es a corto plazo, es decir menor a un año.

---

<sup>66</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

<sup>67</sup> Chiavenato, Idalberto. 2000. *Fundamentos para la Administración. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta Edición*. McGraw Hill, México.

Lo fundamental de esta etapa es la existencia de objetivos a seguir. Uno de ellos puede ser desarrollar sus actividades con calidad para lo que se debe considerar la implementación de algún Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Otra opinión con respecto al tema, es la de Rivas García, J. (2012)<sup>68</sup>. El autor plantea que los procesos están orientados al cliente, a su satisfacción. Para ello, es necesario diseñar un plan que contenga una descripción de las actividades que se desarrollan en la empresa. Su planificación, permite que se realicen de manera coordinada y con éxito. Cuando los directivos o encargados de la organización elijen un objetivo a seguir, lo hacen de entre un conjunto de alternativas posibles. Al escoger una, lo hacen en términos de coste, calidad, eficiencia y satisfacción del cliente; porque todas las decisiones están entremezcladas.

El mencionado autor, plantea además que se debe tener en cuenta las características propias de la empresa turística al momento de planificar. Es decir, se debe atender por ejemplo a la estacionalidad. En este caso se debe planificar o “redefinir los procesos” en función a los recursos disponibles con los que se cuenta. En el caso de un restaurante, cuando es temporada baja y se cuenta con menos personal de cocina o de salón, se le deben reasignar tareas que pueda cumplir mientras que no descuide las funciones principales que se le fueron designadas.

Ahora bien, cuando ya se tiene la planificación de manera clara en cuanto a las opciones elegidas entre las mejores alternativas, se debe tomar decisiones. Estas giran en torno a la determinación de los puestos de trabajo, su espacio físico y personas que intervienen, los horarios laborales, entre otros. Se debe primar la funcionalidad del espacio. En este sentido, pensando por ejemplo en la correcta y amplia distribución de las mesas de un salón de un restaurante, se logrará por un lado la satisfacción del cliente externo, y por otro la del interno, al permitir que ejerza sus funciones de una manera más cómoda y fluida.

## ORGANIZACIÓN

Siguiendo con Chiavenato, I. (2012)<sup>69</sup>, explica la segunda etapa del proceso: la organización. Esta incluye la división del trabajo (jerarquización, departamentalización y descripción de funciones), y coordinación. Como proceso se refiere “al acto de organización, integrar y estructurar los recursos involucrados a la administración.” Sus principios son: especialización, jerarquía, paridad autoridad-responsabilidad, unidad de mando, difusión, amplitud y tramo de control, coordinación y continuidad.

Como se mencionó, en esta etapa incluye la división del trabajo. En ésta, se separa las actividades para que se realicen con eficacia. Luego, se jerarquizan las áreas, donde se disponen las funciones de la empresa en nivel de importancia. Además, incluye la departamentalización, lo cual implica agrupar a esas funciones dentro de una estructura organizacional. Existen distintos tipos de ellas, puede ser: funcional, por territorio o geográfica, por productos, clientes, equipos o procesos. La que se observa mayormente

---

<sup>68</sup> Rivas García, Jesús. 2012. *Organización, Gestión y Creación de Empresas Turísticas*. Septem Ediciones. Oviedo, España.

<sup>69</sup> Chiavenato, Idalberto. 2000. *Fundamentos para la Administración. Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. McGraw Hill, México.

en las organizaciones es la primera: funcional. Luego, sigue la asignación de funciones. En ellas, se explica qué tarea cumplirse en cada puesto. En este proceso también se incluye la elección de delegación de responsabilidad o no, es decir descentralizada o centralizada respectivamente. Una de las técnicas que adopta este proceso, es el organigrama. Este representa la estructura de una organización formal y muestra los niveles jerárquicos y la departamentalización que se efectuó con anterioridad. Otras técnicas son manuales, diagramas de flujo, análisis de puestos.

Estas dos primeras etapas no logran materialmente el objetivo, sino que lo proponen en orden de importancia; y luego añaden todos los factores necesarios para su consecución, asignando tareas y responsables para llevarlas a cabo.

## DIRECCIÓN

La Dirección o Ejecución incluye: integración, toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. A través de ella se encaminan todos los esfuerzos para cumplir con los objetivos propuestos. Sus principios son: armonía o coordinación de intereses; impersonalidad de mando; supervisión directa; resolución de conflictos, respecto de la comunicación vía jerárquica; y aprovechamiento del conflicto.

Dentro de sus elementos se encuentra la integración. Se refiere a la incorporación y mantenimiento del personal. Incluye las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación; que se explicarán más adelante. Otro de sus elementos es; la toma de decisiones y la comunicación. La primera es una de las cuestiones más vitales para la organización ya que es donde se selecciona el curso de acción entre varias alternativas posibles. La segunda, se refiere al arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es un proceso donde intercambian ideas entre dos o más personas, si esto no se efectúa no existe la comunicación. Puede ser formal, informal, horizontal, diagonal, verbal o escrita. Dependerá de lo que se deba comunicar y a través de qué método y qué canal. En este proceso, se incluye además, la motivación y liderazgo. Cuestiones que también se desarrollarán más adelante.

## CONTROL

Por último, el control es la medición y corrección del desempeño de la empresa. Esto se realiza con el fin de observar si las metas y objetivos propuestos se han alcanzado o no, y por qué. Garantiza comprobar que lo realizado se haga en el tiempo planeado y con los recursos asignados. Además sirve para tomar decisiones en función de la información obtenida de la retroalimentación o *feedback*. Sus principios son: Equilibrio, centro de objetivos, de la oportunidad, de las desviaciones, de excepción y de la función controladora.

En una guía, escrita por el Instituto Nacional del Emprendedor<sup>70</sup>, plantea que el proceso de control consta de cuatro pasos:

---

<sup>70</sup> Documento electrónico: Guías empresariales- Inicie y mejore su negocio. Instituto Nacional del Emprendedor. Recursos humanos- Proceso administrativo de una empresa. Consultado el día 5 de Julio de 2015. Link: [www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&sg=5](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&sg=5)

1. Señalar niveles medios de cumplimiento: Se refiere a determinar una cuota media de lo que se quiere y debe lograr.
2. Verificación: Se evalúa el desempeño de forma periódica. Se debe determinar su frecuencia y cumplirla. Por ejemplo, cada dos días, cada 15 días, cada un mes, etc.; teniendo en cuenta la dinámica de la empresa y sus necesidades de control.
3. Evaluación: Se determina si existe alguna variación de lo logrado con respecto a lo establecido.
4. Toma de Decisiones: En el caso de existir variaciones, se tomarán las medidas correctivas o preventivas que sean necesarias. Siempre en pos de los objetivos planteados.

Asimismo, agrega que en los últimos tiempos se han desarrollado otros y mejores métodos de control, como la Administración de la Calidad Total o la Reingeniería de los procesos de Negocio. Ambas herramientas buscan: mejorar la calidad del producto, reducir el tiempo del ciclo de producción, y reducir los costos. La primera herramienta, tiene un enfoque tendiente a crear un clima armónico para hacer las cosas correctamente a la primera; prevenir errores en lugar de corregirlos; crear una cultura del servicio al cliente; y, reducir costos de calidad.

Para Casanueva Rocha (2000)<sup>71</sup>, todo se resume en el subsistema de dirección. Aquí determina que son los directivos los que se encargan de llevar adelante las actividades de la empresa de forma eficaz. Es una función que requiere de formación y experiencia que permitan tomar las decisiones óptimas en el momento adecuado. El director requiere de capacidad de liderazgo, flexibilidad, adaptabilidad, integridad y capacidad de administración. Para ello, cada directivo de cada organización que conozca su impronta, deberá: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Cuando se habla de sistemas de gestión, ya sea desde la norma ISO o IRAM, o los sistemas propuestos por el SACT, encuadran otro tipo de procesos que son específicos para que se cumpla con lo establecido en ellos. Por ejemplo, para la ISO 9001, su enfoque principal está basado en procesos. Es decir, se considera a los procesos en términos que aporten valor a la obtención de resultados y a la mejora continua en base a mediciones objetivas. Entre los procesos que incluye la norma como necesario para la eficaz implementación del SGC, son: procesos para la realización del producto, de auditoría interna y de revisión por la dirección. Todos ellos, también son propuestos por la IRAM-SECTUR 42800 para empresas gastronómicas. Además, ésta última agrega procesos como, gestión de los recursos humanos, la comunicación y comercialización, la planificación del servicio, la atención al cliente y la preparación de los platos. Como proceso de soporte plantea al mantenimiento, limpieza, inocuidad de los alimentos y compra.

---

<sup>71</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

Cada uno de los sistemas le da el nombre que más se asemeja a las funciones que realizan para cada sector. Pero todos están enmarcados en los cuatro primeros que se han mencionado: planificación, organización, dirección y control.

En la siguiente sección, se analiza que sucede con la gestión de recursos humanos, y luego con la gestión del cliente. Se atendieron estas dos áreas, porque es el marco decidido para el estudio de la tesis.

## 5.2 Gestión de recursos humanos dentro del restaurante

Los empleados, son una parte fundamental del producto, afirma Kotler, P. (2011)<sup>72</sup>. En el caso de los restaurantes, por lo general y al tratarse de MiPyMEs, no existe un departamento específico de Recursos Humanos (RRHH). Por lo tanto, el director o dueño del establecimiento es quien lleva a cabo las actividades correspondientes a este sector. Como establece el autor antes mencionado, el encargado de contratar al personal, debe atender a características como amabilidad, capacidad de formular relaciones positivas entre compañeros y con los clientes. Determina además, que *“los detalles menores en relación con la política de personal pueden tener un efecto significativo en la calidad del producto”*. Para esto es elemental su motivación permanente, y Kotler, P. (2011)<sup>73</sup>, define esto como marketing interno.

Casanueva Rocha (2000)<sup>74</sup>, por su parte definió a la Gestión de Recursos Humanos como el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, para que se desenvuelvan de forma efectiva y logren alcanzar los objetivos planteados. El autor, considera que el staff ha pasado de ser un coste a ser un activo de la empresa. Considerando que el autor ha escrito en el contexto del país español, se puede coincidir con la idea. Sin embargo, en Argentina la realidad es otra: el personal de restaurante no es de los mejores pagos y la carga horaria que maneja es diferente al sector de alojamiento, por ejemplo. Sin irse demasiado lejos del concepto, lo que se quiere dejar en claro es que para las organizaciones actuales, el personal es considerado un gasto y no como alguien que le pueda sumar beneficios a la empresa de manera cualitativa y cuantitativa. No se busca personal cualificado y tampoco en muchos casos, se pretende gestionar su formación y/o especialización para tener más profesionales en el sector. Sólo se trata de ahorrar sueldos y que las ganancias aumenten. De allí, devienen los errores más comunes en la gestión del servicio, que luego se reflejan en la calidad del mismo.

Para otros, (González, Héctor: profesor de la cátedra de Recursos Humanos en Turismo), no se trata de recursos humanos, sino de los recursos que éstos tienen para desempeñarse dentro de una organización; ya sean condiciones físicas o intelectuales necesarias para ejercer el trabajo, sobre todo aquellos que están en contacto directo con los clientes en el momento de la verdad. Las habilidades necesarias son:

- Aspecto externo: Referida a la presencia de la persona, debido a la importancia de una buena primer impresión en los segundos iniciales del contacto.

---

<sup>72</sup> Kotler Philip, et al. 2011. *Marketing Turístico- 5.ª Edición*. Ed. Pearson. Madrid, España.

<sup>73</sup> Ídem referencia 60.

<sup>74</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

- Formalidad y TICs: virtudes del habla y gestos en el modo de actuar, capacidad de compromiso, expresiones, vocabulario y forma de hablar.
- Iniciativa y Decisión: pro actividad y dinamismo, formas de actuar en diferentes situaciones, respuesta rápidas ante eventualidades.
- Autodominio: Capacidad de controlar las emociones
- Ambición: Mejorar y crecer personalmente, aspirar a la superación y a la mejora continua.
- Innovación: capacidad de generar nuevas ideas y ofrecer alternativas frente a situaciones diferentes.

A pesar que suena más lógico y se coincide, como la mayoría habla de Recursos Humanos, se seguirá con ese término.

Por lo tanto, el proceso de gestión de recursos humanos debe cumplir con las siguientes etapas:

1. Planificación de los puestos de trabajo: Se escribe y deja asentado en detalle que es lo que se pretende de cada puesto de la organización. Sus responsabilidades, obligaciones y derechos. A partir de éste se definirá el tipo de personal que se busca.
2. Planificación de los recursos humanos: Intenta asegurar que la organización contará con aquel personal necesario que cumpla con los requerimientos necesarios de habilidades y competencias que cumplan con los objetivos planteados para cada puesto de trabajo.
3. Reclutamiento: Se comienza con la difusión de la necesidad de cubrir un puesto, ya sea a través de empresas consultoras, cartelera en la misma empresa o bien por promoción. Una vez que se presentan aquellos interesados, se los identifica y clasifica para la siguiente etapa.
4. Selección: A los preseleccionados en la etapa anterior, se los evalúa y se escoge al que satisface las necesidades de la organización en ese momento.
5. Inducción: Al empleado elegido, se le orienta dentro de la empresa y en su puesto de trabajo.
6. Formación y Capacitación: Es el proceso de transmisión y de transformación de los procesos, comportamientos y valores de los empleados a la empresa. Se le enseña todo lo necesario para cumplir con su labor de manera responsable y efectiva.
7. Evaluación del rendimiento: A partir de los controles realizados, se miden los resultados obtenidos y se evalúa el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, de acuerdo a los estándares establecidos en la descripción de cada uno de ellos.
8. Desarrollo de carreras: Es la oportunidad que brinda la organización para crecer personal y profesionalmente dentro de ella.
9. Salarios y Recompensas: Se determinan el conjunto de compensaciones remunerativas y no remunerativas que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y desempeño dentro del establecimiento.

Se debe tener en cuenta, que si la gestión de recursos humanos se realiza de manera incorrecta, se corre el riesgo de contratar a los empleados incorrectos. Estos no cumplirán con las expectativas previstas para el puesto, y se habrá incurrido en gastos de tiempo y esfuerzos innecesarios. Como consecuencia, la rotación del personal es elevado y

además se trabajará con un personal desmotivado, no comprometido y quien solo espera su retribución económica.

Por el contrario, si la gestión de planificación se hizo de manera efectiva los resultados esperados pueden ser superiores, traduciéndose en satisfacción del personal, de la gerencia y de los clientes.

Casanueva Rocha (2000)<sup>75</sup>, expuso que para las empresas de servicios, es recomendable detectar las necesidades de cada puesto de trabajo en el corto, mediano y largo plazo, para que frente a cualquier imprevisto, como ser aumento de clientes por temporada alta, o receso de algún empleado; el puesto pueda ser cubierto de manera casi inmediata y con el mejor resultado posible.

Una vez incorporado el personal a la organización, se debe atender regularmente las necesidades de capacitación y formación del mismo. Con ello se logrará atender a la demanda cambiante y exigente que presenta el mercado actual. Por eso la formación persigue la transmisión y transformación de conocimientos, destrezas, actitudes, valores, cultura organizacional, atributos del servicio esperado por los clientes y por la gerencia; conformando todo un sistema de competencias y habilidades claves para la empresa turística (Casanueva Rocha, 2000)<sup>76</sup>.

Para Carlzon, J. (1991),<sup>77</sup> es sumamente importante que los empleados se sientan que son necesarios y una parte importante dentro de la empresa. Por ello, la motivación se convierte en un aspecto fundamental para alcanzar la calidad a través de ellos. El autor plantea en su libro “El momento de la verdad”, que los recursos humanos que están en contacto directo con los clientes, son lo que deben contar con habilidades y capacidades específicas. Esas características especiales con las que debe contar el trabajador, se las debe desarrollar a través de la motivación.

La motivación, es un incentivo que se le ofrece a una persona para que actúe de determinada manera o se desenvuelva dentro de la organización como un comportamiento específico. La motivación surge de una necesidad que impulsa a la persona a su cumplimiento o satisfacción.

Por competencia, se entiende a “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en un sistema real de trabajo”, según la OIT 1997<sup>78</sup>. También es definida por CONOCER (1997)<sup>79</sup> como la aptitud del individuo de desempeñar una misma función en distintos ámbitos y con base en los requisitos de calidad que se esperan por parte del sector productivo. Esa aptitud se consigue con la “adquisición y desarrollo de las habilidades, capacidades y conocimientos que son expresados en el saber, el hacer, y el saber hacer”.

Las competencias, son necesarias aplicarlas a la hora de planificar. Es decir, tener la capacidad de determinar eficazmente las metas de las tareas que se llevaran a cabo en

---

<sup>75</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

<sup>76</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

<sup>77</sup> Carlzon, Jan. 1991. *El momento de la verdad*. Ed. Díaz de Santos. España.

<sup>78</sup> Citado en Unidad 6: *Las competencias y la gestión en las organizaciones públicas*. 2015. Curso de Gestión para Agentes, MINTUR. Argentina.

<sup>79</sup> Citado en Unidad 6: *Las competencias y la gestión en las organizaciones públicas*. 2015. Curso de Gestión para Agentes, MINTUR. Argentina.

cada área o departamento; estableciendo el curso de acción en tiempo y métodos, con los recursos disponibles. Para llevar adelante acciones de este tipo, comunicarlas y que se cumplan; el dirigente debe ser un líder.

La figura del líder es aquella que logra movilizar masas cuando todo parece incierto. Es el miembro con más poder de influencia dentro de un grupo y “potencia las individualidades de cada uno”<sup>80</sup>. Dentro de las tareas que debe ejercer, se encuentra: dar al equipo una orientación o dirección, imbuirlo en motivación y compromiso, y capacitarlo para afrontar situaciones de cambio.

La figura de líder es reconocida por el grupo donde se encuentra. Es una persona que tiene la capacidad de planificar y organizar actividades, además de dirigir las y coordinarlas. Esa persona, se encarga además, de brindar apoyo a su grupo, tanto social como emocional. Se trata de un personaje que es seguido de manera voluntaria y tiene habilidades para ser un conductor del cual se aprende. Como dice en las guías de estudio<sup>81</sup>, esta habilidad surge de una “combinación de su formación, personalidad y experiencia de vida y de trabajo”. Existen dos tipos de liderazgo, uno formal y otro informal. El primero es una persona asignada, que está en un puesto y ejerce autoridad vinculada a ese puesto. El segundo, en cambio, se trata de alguien que surge del grupo y que entiende y atiende los intereses del grupo al que representa.

A su vez, existen estilos de liderazgo, que dependen del énfasis que el administrador tenga con la autoridad para con su grupo, y de la participación que éste último tenga dentro de la organización. De este modo, se puede encontrar líderes autocráticos; democráticos o participativos; displicente o *laissez faire*; o, paternalista. De esta manera, los líderes eficaces, serán aquellos que compartan objetivos, participación, búsqueda de soluciones por consenso y análisis de los resultados. Asimismo promueven la comunicación activa, delegan funciones y la capacidad para la toma de decisiones.

En conclusión, la formación, capacitación y educación de los RRHH del sector turístico son primordiales para ofrecer servicios de calidad y que permitan la mejora continua. Además, la revisión de los procesos, la capacitación y actitudes de los trabajadores, son fundamentales para lograr la calidad en los productos. Cada una de las actividades debe ser realizada por un líder participativo y comprometido, que motive a sus empleados a ofrecer lo mejor de cada uno como persona y en equipo. De este modo lo propuesto, se logrará de manera efectiva y logrando un resultado mayor al esperado.

### 5.3 Gestión del cliente

Las empresas en sus inicios, estaban orientadas a fabricar producto sin competidores (Lodoño Mateus, M.C. 2006)<sup>82</sup>. Sin embargo, hacia fines de los '70, principio de los '80, comienza el proceso de globalización de los mercados y sus procesos. A su vez, aparece un consumidor más informado, con un acercamiento a la realidad, cada vez más rápida y con comentarios e influencias de otros consumidores en tiempo real. A partir de esto los productores de bienes, comenzaron a preocuparse y ocuparse de los temas relacionados

---

<sup>80</sup> Guía de estudio de Administración de Recursos Humanos en Turismo. 2010. Profesor: Dr. González, Héctor Eduardo. Colaboradora Docente Adm. 1: Lic. Verónica Edith Alí.

<sup>81</sup> IDEM ref. 78.

<sup>82</sup> Lodoño Mateus, María Claudia. 2006. *Atención al cliente y Gestión de reclamaciones: en busca del santo grial*. Ed. Fundación confemetal. Madrid, España.

a la calidad de su producción, como afirma Lizurek, M. (2014).<sup>83</sup> Todas las técnicas de marketing que se comenzaron a desarrollar, estuvieron orientadas al cliente. La competencia globalizada ha convertido una demanda más compleja, y por lo tanto consumidores más exigentes. Hoy por hoy, el objetivo final es la satisfacción de las expectativas del cliente como dice Lodoño Mateus, M.C. (2006)<sup>84</sup>, hay que agregarle valor al servicio que se ofrece.

Para cumplir con los clientes, primero hay que saber quiénes son y qué se les puede ofrecer. Se debe tener claro que las personas no necesitan; las empresas con sus publicidades, le generan la necesidad de consumir. Es decir, cuando una persona siente hambre, puede satisfacerse comiendo, por ejemplo unos fideos con manteca. Ahora bien, si justo en ese momento pasa por un restaurante que está promocionando en una pantalla *led* el plato del día: Cintas verdes Italianas con crema de hongos silvestres y ciervo; se sentirá más atraído por esa opción. En este caso la promoción de las letras más la imagen, inducen al deseo de esa persona a sentarse en ese restaurante y comer ese plato y no otro.

Además de comprender al público objetivo, se deben crear relaciones estrechas para comunicar y transferir el valor único que tiene ese cliente para la organización; (Kotler, P. 2011)<sup>85</sup>. Como dice la publicidad de Santander: “*Grandes Relaciones, Grandes Beneficios*”. Ahora bien, el autor dice que si bien la calidad debe estar dentro de las estrategias principales del marketing, no se debe de olvidar los otros enfoques que hacen al producto/servicio; si no se produciría “miopía del Marketing” (Kotler, P. 2011:21)<sup>86</sup>.

Cuando se busca crear relaciones con los clientes, que sean genuinas, pero a su vez rentables, se podrán obtener con las siguientes herramientas, según el último autor citado:

- Beneficios financieros. Para el caso, se podrían ofrecer cenas gratis debido a la frecuencia repetida del cliente. Sin embargo, esta podría ser fácilmente imitado por la competencia y perder entonces, el sentido de diferenciación.
- Añadir valor social + Beneficios financieros. Es decir, además de ofrecerle lo anterior, darle la posibilidad a los clientes de convertirlos en “socios”. A esto se refiere por conocerlos con nombre y apellido, gustos y preferencias. Se logra a través del estudio de sus costumbres a la hora de consumir el producto, y de esta manera garantizar la personalización del servicio.
- Vínculos estructurales. Esta herramienta es difícil de copiar por lo que generan una ventaja competitiva. Es decir, una sería a la hora de entrar se le ofrece un coctel con hierbas de la propia huerta, acompañado de algún canapé con queso casero de la casa. Si bien, es algo que se puede copiar, es difícil ya que los sabores de la producción serán únicos de ese lugar. Al ser caseros y elaborados por los propios dueños, el concepto se podrá encontrar en otro lugar, pero la esencia, su sabor irreproducible no.

---

<sup>83</sup> Lizurek Marian I. (2014). *La calidad como factor de competitividad*. Universidad de Quilmes. Argentina.

<sup>84</sup> Lodoño Mateus, María Claudia. 2006. *Atención al cliente y Gestión de reclamaciones: en busca del santo grial*. Ed. Fundación confemetal. Madrid, España.

<sup>85</sup> Kotler Philip, et al. 2011. *Marketing Turístico- 5.ª Edición*. Ed. Pearson. Madrid, España.

<sup>86</sup> Ídem referencia 73.

Para gestionar esas relaciones, se utiliza el CRM (*customer relation management*). El concepto está abocado a gestionar la información de cada cliente de forma detallada, sobre sus preferencias a la hora de consumir. Además se gestionan los puntos de encuentro con los clientes para maximizar su retención y fidelización. Los puntos de encuentros con los clientes son aquellos que surgen de manera casual o bien por propia elección; pero siempre en contacto con la marca. Puede ser una publicidad en televisión o redes sociales, revistas de viajes u otros, y/o comentarios de otros usuarios. Un punto que no suele atenderse es en el momento de la facturación; que como se mencionó en la sección anterior, las normas insisten en que este punto sea gestionado de manera correcta, con la información siempre disponible y actualizada. Como dice Kotler, P (2011:28)<sup>87</sup> “*El CRM permite a las compañías dar un servicio excelente en tiempo real a través del uso efectivo de la información individualizada.*” De esta forma se puede personalizar la información y el canal de comunicación de la misma, conociendo los gustos y pretensiones, que lo induzcan a seguir consumiendo y eligiendo la compañía.

Las empresas, han elegido cambiar su manera de crear relaciones con el cliente. Hoy en día, las relaciones son selectivas, es decir se prefiere menos clientes pero más rentables. Se trata de un marketing directo. Es decir, una vez estudiado los clientes frecuentes, se eligen los más rentables, y se crean ofertas especiales y persuasivas para este grupo. Lo que se pretende de esta gestión de relaciones selectivas es retener a ese grupo rentable, y que atraiga a más personas que consuman con su nivel. A pesar de ser una tendencia, no se debe dejar de lado a los nuevos clientes aunque sean poco rentables. Es decir, si una noche una pareja que cenó un restaurante no gastó por encima del promedio esperado, no se la debe eliminar de la lista de clientes. Se cree que allí también se debe trabajar y lucir la capacidad del mozo en este caso, de “venderle” más de lo que cree que consumirá el cliente. Entonces, es aquí donde se deben demostrar todas las competencias que tenga el personal de contacto con el cliente. A través de la comunicación deberá persuadir, influenciar y convertir la potencial venta en una concreta.

El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta. Es exigente y está dispuesto a cambiar al mínimo fallo. Se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás. Cuando no se siente satisfecho lo proclama, lo hace público, visible; perjudicando a la empresa. Sólo expresa sus sentimientos cuando no está satisfecho. Es decir, hay que mantener un equilibrio los tres componentes de la demanda: Calidad, Precio y Plazo (Rodríguez González, R. s/a.)<sup>88</sup>.

Además, según Kotler, P. et. al. (2011)<sup>89</sup>, la calidad del servicio siempre varía en función de las interacciones recíprocas que tengan los empleados con los clientes. Esto significa que a pesar de la heterogeneidad del servicio, se debe homogeneizar ciertas cuestiones. Uno de los principales puntos para homogeneizar es la comunicación. Esta debe ser efectiva e igual para todos los niveles, definiendo los estándares pretendidos, detallados y escritos; para que nadie mal interprete la oralidad del comunicador. De esta forma, se lleva a cabo un servicio eficaz y eficiente, independientemente de las personalidades de cada uno de los empleados. El único factor que se espera sea heterogéneo es la actitud del cliente, quien quizás, haya tenido un mal día y esté mal predispuesto a cualquier interacción con cualquier persona. Ahí se pone en juego la inteligencia del cliente interno

<sup>87</sup> Kotler, Philip. *Marketing Turístico. 5ª edición*. 2011. Pearson Educación, S. A. Madrid, España.

<sup>88</sup> Rodríguez González, Ricardo. s/a. *La dirección por la calidad total*. Universidad de Valladolid. España.

<sup>89</sup> Kotler, P. et. al. 2011. *Marketing turístico. 5ª edición*. Editorial Pearson. Madrid, España.

para manejar la situación y como quien dice, sacarle una sonrisa y que recuerde su experiencia en el restaurante, como aquella que le cambió la negatividad de su día.

En un curso de calidad en atención al cliente, dictado por el MINTUR a través de la secretaría de calidad turística; expone el perfil que debe tener el anfitrión de turistas. Este es quien recibe a los clientes y le ofrece el abanico de posibilidades con las que cuenta particularmente en su servicio. Todo lo que se comunica debe hacerse en un contexto propicio para el entendimiento. Se debe atender a los dos tipos de lenguaje, el verbal y el corporal. El primero es el principal, y se debe prestar atención tanto a lo que se pregunta como a las respuestas y comentario obtenidos. Sin embargo, el segundo tipo se debe ejecutar correctamente. Las señas que se hacen con el cuerpo son indicadores y soporte del lenguaje verbal oculto; como se afirma en el módulo 2 de este curso “la palabra debe ir subrayada con el gesto” pág.6.

El perfil del anfitrión está basado en tres pilares:

- a) Conocimientos Culturales. Se refiere al conocimiento de datos, fechas, recursos turísticos y temas genéricos. También se trata de los conocimientos prácticos como horarios, cambio de moneda, recorridos coherentes, técnicas de comunicación, dinámica de grupos, adecuación a las circunstancias y a las tipologías de pasajeros.
- b) Idioma. El nivel debe ser el adecuado en caso que las características del negocio así lo requieran. Se debe tener un excelente dominio del idioma propio, lenguaje amplio y apropiado para el grupo a guiar.
- c) Actitud de Servicio. Se debe tener predisposición, sonrisa, amabilidad, carisma, simpatía, poder de decisión, puntualidad, paciencia, empatía, etc.

Para todo lo antes mencionado, es necesario tener amor y vocación a la profesión. Sumado a cualidades como educación, facilidad de palabra, vocalización y dicción correcta, comprensión, diplomacia, independencia, responsabilidad, autoridad, liderazgo, imparcialidad y flexibilidad.

Los gestos son transmisores de la actitud frente al servicio. Se debe estar atento, receptivo y ser cortés; así como también cuidar la postura y prestar atención al detalle. Se deben dejar de lado los problemas personales y utilizar al máximo el recurso de la sonrisa. El personal de contacto, como se dijo, es la cara visible de la empresa, por lo tanto tiene que recibir al cliente de manera cordial, sonriente y amable, para dar una buena primera impresión. Se debe recordar que esta primera imagen es la que siempre recordará el potencial y actual cliente.

A la hora de transmitir un mensaje se debe tener en cuenta el grupo, el tiempo con el que dispone, el momento del día y los factores ambientales; que hacen a la predisposición de las personas. Si llega al restaurante un grupo que tenía una reserva, es fundamental conocer las características de la misma. Para lo cual, debió haber una comunicación efectiva entre el receptor de la reserva y quien recibe a los clientes. De esto modo no hay incertidumbre y se atenderá como el cliente espera que así sea.

A modo de resumen, la calidad orientada al cliente es un concepto que responde a las exigencias cambiantes de los clientes, y como tal, no está contemplado en términos absolutos: habrá tantos niveles de calidad como clientes. El objetivo de las relaciones con los clientes es lograr el “deleite” de ellos. Los beneficios que traen aparejado su detallado

conocimiento, garantizan el aumento de la rentabilidad, su fidelización, la reducción de costos de publicidad y el aumento de la cuota del mercado. Es por ello que las expectativas deben cumplirse y lograr superarlas, para que su satisfacción sea superior y se quede con una buena primera impresión de la empresa.

### *Aplicación de caso*

---

## **6 Breve reseña histórica y Localización de San Martín de los Andes**

San Martín de los Andes es una localidad perteneciente a la provincia de Neuquén, ubicada en el noroeste de la misma. Fue fundada el 4 de Febrero de 1898 por el Coronel Celestino Pérez a las orillas del lago Lacar. Él tenía la orden de Redecindo Roca, quien había re ocupado el fuerte Maipú con el fin de asegurar la soberanía nacional en la región. San Martín de los Andes (en adelante SMA), era en ese momento la última ciudad patagónica de la campaña del desierto. Si bien no hubo enfrentamiento con los mapuches, pueblo originario del lugar, éstos fueron desplazados de sus tierras. El valle de SMA, comenzó a ser habitado por colonos sirios libaneses, holandeses, suizos, alemanes, italianos y franceses, entre otros europeos. Los pioneros chilenos fueron los que llegaron al valle en mayor cantidad, porque tenían mejores condiciones para llegar por vía lacustre que el resto de los argentinos. Como era una base militar, los primeros asentamientos eran característicos de este tipo. Para atender a las necesidades comerciales, los sirios libaneses fueron los primeros en construir locales comerciales. Los holandeses por su parte desarrollaron la industria maderera aprovechando el recurso natural que los rodeaba. Hubo cerca de treinta aserraderos sobre la cuenca del lago Lacar. El resto de los colonos, se dedicaron a la agricultura y ganadería, que satisfacía a las necesidades de los locales y al comercio con Chile.

En 1937 se crea el Parque Nacional Lanín, que incluye a SMA. El motivo principal era proteger a las especies autóctonas y por lo tanto la actividad forestal comenzó a decaer. Como alternativa económica la Administración de Parques Nacionales impulsó el desarrollo del turismo en la ciudad, promocionando en primera instancia al turismo de verano. Se construye y adecua toda la infraestructura necesaria para la satisfacción del turista. El primer hotel construido fue en 1910; llamado: Hotel San Martín. En este mismo lugar, ahora funciona uno de los restaurantes más importantes de la ciudad: Doña Quela.

El esquí era practicado por los residentes del lugar desde 1940, pero en 1963 se instaló el primer medio de elevación con sillas dobles en el cerro Chapelco, lo que provocó un cambio en el turismo. En 1983 se instaló la primera telecabina, gracias al compromiso del gobierno de turno por promover el cerro como centro de deportes invernales.

Desde entonces, se promociona a la ciudad tanto en verano como en invierno, ofreciendo un abanico de actividades para todos los gustos. Es una ciudad que se promociona para todo el año, rompiendo de a poco con la estacionalidad. Sin embargo, en los meses de Abril y Mayo es cuando se nota una baja en la cantidad de turistas.

## 7 Localización de los restaurantes de San Martín de los Andes

San Martín de los Andes cuenta con 91 locales gastronómicos<sup>90</sup>. Entre los que se encuentran restaurantes gourmet, parrillas, pizzerías, bares y pubs, cervecerías, cafeterías y casas de té. La mayoría de ellos se encuentra sobre la avenida principal que también es parte de la ruta nacional 40: la avenida San Martín. Otros se encuentran ubicados sobre la calle paralela a ésta: la calle Villegas. Ambas a lo largo de 10 cuadras, garantizan una oferta gastronómica muy amplia. Se puede elegir almorzar, cenar o merendar; en pareja, familia, amigos o solos.

Otros establecimientos gastronómicos se encuentran en la montaña: como la conocida casa de té: Arrayán. En ella se puede almorzar o merendar con vista al lago Lacar y el bosque desde la altura. Hay otros que se localizan a la orilla del lago y están abiertos durante todo el día.

Si bien cada restaurante está ambientado según sus preferencias, la mayoría está construido con materiales propios de la zona: piedra y madera. Es una característica de los destinos de montaña y que SMA decidió remarcarlo en sus postales. De esta manera, se genera armonía entre el paisaje y las construcciones, reguladas y controladas por ordenanza.

Para entrar al campo de estudio, se habló con el presidente de la consultora Milenium, quien en conjunto con el entonces secretario de turismo de la localidad: Raúl Pont Lezica; llevaron adelante las capacitaciones del SGCT de SMA. Se encuestó a los dos únicos restaurantes que lo aplican, y a dos que no, pero que sus características de servicio son similares. También se entrevistó al secretario de turismo Sergio Sciacchitano y al secretario de calidad de la ciudad, Cristian Falquemberg. De esta manera, se explicará a continuación la situación de estos restaurantes seleccionados para el caso.

En el siguiente cuadro de elaboración propia, se expone a simple vista como los cuatro restaurantes seleccionados para el caso, planifican su negocio y todo lo que ello implica. Con esto se pretende revelar de manera general de lo que luego se explica en detalle.

Características/Restaurantes	Aplican Calidad		No Aplican Calidad	
	Doña Quela	El Mesón de la Patagonia	La Casona	Bamboo Parrilla
Manual de Calidad (actualizado)	✓	✓		
Comunicación efectiva con clientes	✓	✓	✓	✓
Objetivos y políticas conocidos por todos los integrantes	✓	✓	✓	
Control de los procesos	✓	✓	✓	✓
Líder de áreas	✓	✓	✓	✓
Responsabilidad en el grupo	✓	✓	✓	✓
Planificación de RRHH	✓	✓	✓	✓

<sup>90</sup> Dato obtenido desde la Secretaría de Turismo de San Martín de los Andes.-

Sistemas de información para retroalimentación	✓	✓	✓	
Formación y Capacitación del personal	✓	✓	✓	
Conocimientos en manipulación de alimentos	✓	✓	✓	✓
Mobiliario en condiciones	✓	✓	✓	✓
Estacionamiento seguro	✓			✓
Salón comedores en condiciones según las normas y/o SGCT de SMA	✓	✓	✓ (*)	✓ (*)
Comunicación efectiva y verás con los clientes	✓	✓	✓	✓
Menú en condiciones según las normas y/o SGCT de SMA	✓	✓	✓ (*)	✓ (*)
Gestión Eficaz de Reserva	✓	✓		✓
Gestión de atención al cliente según las normas y/o SGCT de SMA	✓	✓	✓ (*)	✓ (*)
Servicio de mesa según las normas y/o SGCT de SMA	✓	✓	✓ (*)	✓ (*)
Normas de producción escritas	✓		✓	
Gestión Ambiental	✓	✓	✓	
Gestión de Seguridad	✓	✓	✓	✓
Gestión de limpieza y mantenimiento según las normas y/o SGCT de SMA	✓			✓
Gestión de mejoras (medición, auditorías, internas, mejora continua)		✓		
Planificación de procesos de producción y atención	✓	✓	✓	✓
Motivación de Empleados	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia. (\*) Aunque no apliquen el SGCT de SMA, lo tienen en las condiciones que propone el manual

En resumen, se puede observar que los que no aplican certificación de calidad cumplen con las mismas características que los que sí certifican, salvo mínimas excepciones. Una vez más se puede corroborar visualmente la no necesidad de certificar calidad para que los procesos sean gestionados en base a este concepto. Si todos los restaurantes certificarían calidad, las tildes serían de igual a igual.

## 7.1 Identificación de los Restaurantes que aplican SGC

Dentro de los 91 locales gastronómicos de SMA que están promocionados en la folletería de turismo de la ciudad, solo dos de ellos aplican el Sistema de Gestión de Calidad Turística de SMA (en adelante: SGCT de SMA). Como se explicó en la sección 2.3, éste

se trata de un manual de buenas prácticas que describe las funciones que debe llevar a cabo el personal a cargo y de contacto, para que los clientes se sientan satisfechos al recibir el servicio. También explica como perseguir la mejora continua en los establecimientos para que esto genere ventajas competitivas frente a otros.

Cuando se llevaron adelante las capacitaciones de sistemas de gestión de calidad, asistieron 20 representantes de diferentes establecimientos, 4 de ellos eran de gastronomía, el resto de alojamiento. Según las encuestas que se llevaron a cabo en los restaurantes elegidos, los que no aplican, nunca se enteraron de la existencia de estas capacitaciones.

Los únicos dos que terminaron las capacitaciones y obtuvieron su certificación con placa fueron: El Mesón de la Patagonia y Doña Quela.

Las siguientes características están redactadas a partir de la observación participante (en Doña Quela) y externa (en El Mesón de la Patagonia). Los puntos a observar fueron elegidos en base a lo que planteaba el manual de calidad de SMA y las normas IRAM-SECTUR para gastronomía 42800.

### *El Mesón de la Patagonia*

Este es un restaurante con una clara definición de negocio. Sus productos principales son los mariscos y pescados de la zona (principalmente la Trucha), sumado a la oferta de montaña: Ciervo y Jabalí; en distintas formas de presentación. A su menú le suman postres con frutas finas acompañadas de hierbas aromatizantes que ellos mismos cultivan. La carta de vinos es amplia y de alta gama. Es un restaurante para un nivel medio-alto.

El establecimiento es una casa antigua, que es habitada por sus dueños en la parte superior. Es de fácil ubicación, ya que si bien no está en las avenidas principales, tiene como referencia a dos hoteles importantes y un restaurante-parrilla en la esquina. Su cartelera no es luminosa pero está hecha en madera, además de otros carteles que denotan la oferta gastronómica del local. Si bien no cuenta con estacionamiento propio, tiene amplio lugar en la calle, lo cual no deja de ser seguro.

Dentro del establecimiento, se puede apreciar un clima armonioso entre iluminación, música y decoración. Sus dueños se encuentran en el rubro gastronómico hace 22 años, 10 de ellos en SMA; y son personas dedicadas al buen servicio. Cuando un cliente entra al restaurante es recibido y ubicado en la mesa por Raúl, uno de sus dueños.

Las mesas son amplias y están ornamentadas con la vajilla correspondiente al servicio. Mientras se hacía la observación externa, se apreció que la atención durante todo el servicio fue de bien predispuesta; y procurando que la estadía fuese confortable. Tanto Raúl, como su moza fueron amables y cordiales en todo momento.

En cuanto a la dirección y liderazgo del restaurante, ambos están definidos en los dueños Raúl y Juana: él en el salón y ella en la cocina. Que sea atendido por sus propios dueños con ayuda de muy poco personal (uno más en cada área), hace que la atención sea personalizada y que se conozcan las preferencias de sus clientes.

La publicidad que manejan es de boca en boca, y con folletería. La misma está solo en idioma castellano y posee: ubicación del local en el mapa de la ciudad, dirección de internet, y contacto telefónico para las reservas.

Si cualquier persona desea realizar una reserva, ésta es gestionada por ellos de la forma correcta que exigen las normas. Es decir, de manera ágil, segura y preguntando por las características del grupo que asistirá.

### Doña Quela

Este restaurante, está ubicado en el mismo edificio que en su momento fue el primer hotel de San Martín de los Andes. Como el anterior, tienen una clara definición de su negocio y objetivos a lograr. Su oferta está basada en las pastas. Pero además ofrece cocina regional de carnes, pescados y frutas finas.

Su ubicación resulta sencilla ya que se encuentra sobre la avenida San Martín (también ruta 40), y al frente de la Plaza Sarmiento. El cartel que representa al lugar se encuentra adecuadamente ubicado, legible pero no iluminado. El pueblo samartinense también lo reconoce y ofrece las coordenadas necesarias para ubicarlo.

Cuando se entra al edificio se puede apreciar el estilo antiguo de aquel hotel de 1910. La ornamentación, luminosidad, música y vista al parque del fondo, hacen de la velada un momento placentero. A diferencia del anterior, sus dueños solo atienden el sector administrativo. Los encargados de recibir a los clientes son los mozos. En el salón hay tres, a veces cuatro para grandes eventos. Su predisposición y amabilidad para atender garantizan un servicio de calidad. Sin embargo, cuando se trata de clientes recurrentes, quien los recibe es su propio dueño.

Las mesas son amplias con la vajilla y mantelería característica a su servicio, sillas amplias y especiales para niños si así se requiere. El menú presenta opciones para todos los gustos y también menú para niños. Sus precios están en moneda local y extranjera (dólares).

Otra de las diferencias con respecto al anterior, es que cuenta con estacionamiento propio y gratuito. Esto otorga un plus al servicio general, pero se debe aclarar que no es el motivo principal para la elección del mismo.

La dirección está centrada en sus dos dueños. Es un matrimonio que lleva en el rubro 6 años, y que aplica sus conocimientos al servicio. Él es la cara visible y ella es quien gestiona la parte administrativa y de recursos humanos. Las áreas están claramente definidas en salón, cocina y caja/administración. Las responsabilidades y toma de decisiones son delegadas entre los grupos de las distintas áreas. Esto hace del servicio un trabajo continuo y dinámico, con respuestas acertadas e inmediatas para el cliente.

Con respecto a la publicidad, manejan redes sociales como Facebook o TripAdvisor. Además cuentan con folletería que describe la oferta gastronómica, su ubicación en el mapa de la ciudad, y en internet. Asimismo ofrece los datos de contacto telefónico para las reservas.

En conclusión, estos dos restaurantes electos para el caso, aplican la mayoría de los puntos que establece la norma y el SGC de SMA. Los puntos que no pueden cumplir, como por ejemplo que el mozo se presente con su nombre cuando inicia una mesa o que al menos lleve una distinción con su nombre; o que los carteles no se encuentren iluminados; que no presenten un proceso claro y conocido de reclamos y sugerencias; o bien que no tengan un estacionamiento propio; no hace a la calidad del servicio. Es decir,

el cliente se siente muy satisfecho al ingresar y encontrarse con un ambiente ameno, donde eso ya lo bien predispone. Luego, cuando transcurre su estadía, la calidez de sus mozos, la presentación y buen sabor de la comida, encontrar la vajilla y los espacios compartidos limpios; hacen que los mínimos detalles como la insignia del nombre, pasen por desapercibidos. Esto se podrá analizar más adelante al comparar la situación de los restaurantes que no aplican y que responden a otros puntos de la lista de observación.

## 7.2 Selección de dos que no aplican

Para la selección de los dos restaurantes que no aplican el SGC, se tomó en cuenta variables similares como: ubicación, oferta gastronómica y público objetivo. En estos dos restaurantes se pudo llevar a cabo la observación participante. Los elegidos fueron: La Casona y Bamboo.

### La Casona

La Casona es un restaurante que como su nombre lo indica, ha sido previamente el hogar de Francisco, su dueño y Chef. Él heredó la casa de sus padres y ambientó la parte inferior como restaurante. Tiene características similares a El Mesón de la Patagonia. Se encuentra ubicada en la calle Villegas, paralela a la Avenida San Martín. Es de fácil ubicación ya que tiene como referencia a un hotel importante a dos cuadras, restaurantes en la misma vereda y está a la vuelta de la plaza principal. Con respecto a su cartelera está bien ubicada e iluminada. El menú se encuentra en la vereda, con precios actualizados, está prolijo, legible e iluminado.

Tras diez años de servicios, sus productos son la cocina gourmet tradicional de la Patagonia. Uno de los platos más solicitados y que está reconocido en *Lonely Planet*, es el risotto del monte. También se puede deleitar tanto el ciervo en diferente tipo de cocciones, truchas y pastas. Su menú ofrece opciones para niños y para celíacos. Además su carta de vino es variada con opciones regionales y del cuyo y norte.

Su concepto de negocio es claro, al igual que su dirección y áreas. Contrario a El Mesón de la Patagonia, en este restaurante es el hombre quien dirige sus esfuerzos en la cocina. A veces toma el liderazgo, pero muchas otras, delega las responsabilidades y toma de decisiones a sus ayudantes de cocina o a los chef encargados, para que estos desarrollen su profesión. Su programa de capacitación es interno y está a cargo, en este caso del dueño en la cocina. El área de salón está a cargo de su mujer. La mujer del dueño, con conocimientos en idiomas, recibe a los clientes, los acomoda en las amplias y cómodas mesas, les lleva el menú y hace de la estadía de los comensales un momento memorable. Su trabajo está compartido con otra moza en temporada baja y con dos más en temporada alta. Como en el caso de la cocina, aquí el liderazgo también es grupal y cada mozo tiene el poder de decisión para resolver cualquier eventualidad.

El restaurante es un lugar muy bien decorado, donde se destacan las fotos antiguas de la ciudad de San Martín de los Andes, y las de la infancia de su dueño. Muchos de los comensales se detienen a observar cada una de ellas. La música y la vista al parque de la casa, acompañan al servicio. Una de las cualidades más importantes y que es la única en comparación de los otros tres restaurantes, es su patio al aire libre. Es un espacio en el que se puede comer exactamente lo mismo, pero es para fumadores. En verano, los grupos prefieren este lugar, ya que disfrutan del sol mientras degustan de sus platos. Si bien no tiene un lugar de estacionamiento propio, en la calle hay amplios espacios.

Su publicidad está basada en el boca a boca y en redes sociales, como Facebook y TripAdvisor. La folletería que se reparte es muy poca y sólo dentro del local. Se pueden observar los datos telefónicos para hacer las reservas pero no su ubicación en internet, ni traducida en otros idiomas. La gestión de reservas no es la adecuada. No hay una persona que se encargue de ello, pero si tienen una grabación de voz para las mismas. El problema principal es que su número de teléfono es el mismo que tenía una empresa de ómnibus de la terminal, entonces muchas llamadas, son equivocadas. El reclamo se hizo pero no hubo respuesta alguna.

### Bamboo

A pesar que su nombre genere el imaginario de local de sushi, éste es una parrilla. Una de las parrillas más concurridas de la ciudad desde hace diez años. Sin embargo, sus dueños están en el rubro hace 30 años. Está ubicada en la calle Villegas esquina Belgrano. Como referencia tiene un supermercado y en frente otra parrilla. Su cartelera es luminosa y además del menú, también están en pizarras prolijas el menú de cada día.

Su público objetivo y concepto del negocio son claros. Es una parrilla que ofrece los principales cortes argentinos, sumados al chivito y cordero patagónico; y su público es principalmente chileno. Ellos cuando vienen a Argentina, lo primero que buscan son parrillas, y luego otro tipo de ofertas. Su dirección está centrada en sus dueños que hace más de treinta años trabajan en el rubro gastronómico. Sin embargo, el liderazgo está repartido entre los responsables de cada área. Éstas están claramente definidas en cocina, salón y caja/ administración. En la cocina son dos; una de ellas se encarga de la mayor responsabilidad y la otra es ayudante. En el salón, uno de los mozos también es el encargado del salón, y por lo tanto es el que toma las decisiones de mayor rango. Cuando se incorpora un nuevo mozo, es quien se encarga de su capacitación.

Cuando un cliente ingresa al establecimiento pocas veces es recibido por un mozo. Sin embargo, cuando ya se ubica en su mesa, puede disfrutar de platos de categoría. Una ventaja competitiva, es que tiene la parrilla a la vista tipo mostrador. De esta manera el comensal puede observar el proceso de cocción y corroborar que lo que está comiendo es seguro. Su comodidad está garantizada por mesas amplias, sillas cómodas y un ventanal desde el que se puede observar la montaña mientras se almuerza o cena. Cuenta con un sector para fumadores, tipo *deck*. A diferencia de La Casona, este espacio es elegido también en invierno ya que cuenta con un sistema de resguardo del frío.

Con respecto a su publicidad es solo a través de los comentarios de las personas en TripAdvisor, *Lonely Planet* y el boca a boca. Su folletería contiene el mapa de la ciudad y dentro de él la ubicación del restaurante. Además, en el folleto está el contacto por internet y telefónico para realizar las reservas.

En conclusión a estas dos secciones, se pudo observar que si bien los dos primeros restaurantes cumplen con los requisitos que la norma propone para la gastronomía, los segundos restaurantes también lo hacen y sin tener el conocimiento de la misma. Entonces de a poco se puede ir deduciendo que los servicios de calidad no responden a una norma, sino al sentido común de sus directivos a perseguir objetivos de calidad y mejora continua. Se debe agregar que hay puntos en los restaurantes que no aplican el SGCT de SMA, que sí los respetan, como el sector fumadores, en cambio los que aplican,

no lo tienen a este sector. De esta manera, las primeras aproximaciones a la confirmación de la hipótesis se torna cierto: no es necesario gestionar los servicios en base a un sistema de calidad para ofrecerlos como tal. Sin embargo, a continuación se siguen detallando los puntos investigados.

Como adelanto de lo que se explica a continuación, se realizó una matriz de doble entrada, estableciendo los puntos de coincidencia o no, según los puntos propuestos por la norma IRAM-SECTUR 42800 y el SGC de SMA. Esto se encuentra en la página 50.

La descripción de los siguientes puntos, se hizo en base a encuestas realizadas a los dueños de los distintos restaurantes elegidos para el caso. Este método de recopilación de datos, se llevó a cabo para dar mayor veracidad a las conclusiones y validar la hipótesis planteada.

## **8 Descripción de la gestión de Procesos de los restaurantes seleccionados.**

En este apartado, se describe cómo cada empresa gestiona sus procesos. En primera instancia se describe a las empresas seleccionadas que aplican el SGCT de SMA y en segundo las que no lo hacen.

### **Restaurantes que aplican el SGC de SMA: Doña Quela (DQ) y El Mesón de la Patagonia (MP).**

Ambos restaurantes son manejados por sus dueños, DQ hace siete años y MP hace diez. Ambos lugares tienen sus procesos bien determinados.

En cuanto a la planificación del servicio, se han planteado claramente su misión y visión. En el caso de DQ, la misión está escrita en el frente del local para que tanto los clientes internos como los externos conozcan la esencia del negocio. Por su parte MP, tiene definida estas dos cuestiones, pero solo las hace conocer a sus clientes internos y de esta manera comunicar cuáles son las expectativas de negocio que desean llevar adelante. En ambos casos, los objetivos planteados fueron llevados a cabo con una participación del personal. Coinciden además que los objetivos están en relación a la misión de la empresa y que atienden a la parte Económica (costos, ventas, beneficios); Técnicos (mejora continua, innovación); y Sociales (RSE, sustentabilidad). Sin embargo, difieren a la hora de plantear los objetivos en cuanto a su plazo. MP considera que no se pueden plantear objetivos en el largo, mediano o corto plazo, dada la inestabilidad económica del país. En cambio, DQ se los plantea en el corto plazo. Ambos hacen un control sobre los mismos.

Cuando se les preguntó si dentro de sus objetivos planteaban el cuidado con el medio ambiente, ambos respondieron que sí. Aunque DQ señaló que los clientes no lo saben, pero deberían porque es un plus para la publicidad de la empresa. En cambio los clientes de MP sí lo saben y consideran que este tipo de Gestión del medio ambiente es una obligación de la empresa.

En la sección donde se explicó las etapas del proceso administrativo, se mencionó a Rivas, García (2012)<sup>91</sup> quien decía que las empresas turísticas debían planificar en función de las características propias de estas. Entonces, por ejemplo al tener en cuenta la estacionalidad, debían redefinir los procesos en función a los recursos disponibles. En este sentido, ambas empresas, priman por redefinir sus recursos. Como se dijo en la etapa anterior, en base a los datos de las observaciones hechas, el personal de temporada alta es mayor que el de temporada baja; principalmente Abril y Mayo. En esos meses, el personal por ejemplo de la cocina disminuye a la mitad, y quizás el ayudante de cocina pasa a la bacha y solo queda el chef principal a cargo del despacho de platos.

Siguiendo las etapas del proceso administrativo, se encuentra la organización. Lo más importante en esta etapa es la división del trabajo y la organización del mismo para llevar adelante las funciones. De esta manera, cuando se les preguntó a los restaurantes si tenían un organigrama definido por área, MP contestó que sí, y DQ que no. Para MP, le resulta muy útil la visión y utilización de esta herramienta. Su motivación a implementarla fue por requisito del SGCT de SMA. Ahora bien, siguiendo con la división del trabajo, se les preguntó si delegaban responsabilidades y ambas afirmaron a esto.

En cuanto al proceso de dirección, en el que se reflejan la toma de decisiones, la comunicación, motivación y liderazgo, las empresas respondieron que tienen una dirección participativa. Además su tipo de liderazgo es democrático, lo cual coincide con las observaciones hechas para el punto anterior. Esto se refleja cuando al definir los objetivos el personal participa de esto, lo cual permite la motivación del mismo al sentirse parte de la empresa.

Por último, el Control. En esta etapa, se procura medir y corregir el desempeño de la empresa, con respecto a los objetivos que fueron planteados. Al momento de ser encuestadas las empresas sobre la gestión del control ambas respondieron afirmativamente. En ambos casos se realizan de forma permanente ex ante, durante y ex post. En el caso de DQ, existe un protocolo de trabajo para realizar el control durante la servucción. En él se explica qué pasos seguir y para cualquier posible situación.

### **Restaurantes que no aplican el SGC de SMA: La Casona (LC) y Bamboo Parrilla (BP).**

Para estos dos restaurantes que no aplican el SGC de SMA, se les hicieron las mismas preguntas sobre sus procesos. De esta manera la información obtenida, sirvió para evaluar posteriormente si existen diferencias entre los que gestionan sus procesos en base a este manual, y los que no.

La casona (LC) y Bamboo Parrilla (BP), son establecimientos gastronómicos que trabajan hacer 10 años en la ciudad. A ambos se les preguntó si tenían una misión y visión definida del negocio y su respuesta fue positiva. Sin embargo, LC la da a conocer solo al personal y BP no.

Al momento de planificar sus objetivos ambos lo hicieron consultando a su personal y reflejando la misión de la empresa. En LC, los objetivos fueron planteados en términos

---

<sup>91</sup> Rivas García, Jesús. 2012. *Organización, Gestión y Creación de Empresas turísticas. Septem Ediciones.* Oviedo, España.

Económicos (costos, beneficios, ventas) y Técnicos (mejora continua, innovación); para el largo y corto plazo. También se plantearon objetivos con respecto al cuidado medioambiente. En su política interna se decidió dar a conocer esta cualidad de la empresa a través de algunas frases claves en la carta. Por su parte, BP solo se enfocó en objetivos económicos sin proponerlos en un plazo de tiempo, dada la inestabilidad económica del país. No se planteó los objetivos de medioambiente pero considera, al igual que LC, que su cuidado es responsabilidad de todos. Los dos establecimientos tienen un control de los mismos.

Con respecto a la organización, en LC se han planteado el uso de organigramas definidos para cada área, que como se explicó anteriormente son: cocina, salón y caja. Además afirma que les es útil la visualización del mismo porque se ven claramente las funciones, responsabilidades y tareas de cada uno, es una herramienta que otorga prolijidad. En cambio, BP no tiene escrito el organigrama pero si visualizado en la mente de los directivos. En ambos locales gastronómicos, al momento de dividir el trabajo, asignan responsabilidades a cada cargo. En LC, las funciones de cada puesto están detalladas y escritas en cada sector de la organización. De esta manera cualquier persona nueva que ingrese a la empresa conoce cuáles son sus tareas a realizar.

Con respecto a la dirección, éste es un proceso en el cual la toma de decisiones está repartida al igual que el liderazgo. La dirección como rango mayor de la empresa, es participativa en ambos casos. Lo cual permite tomar decisiones teniendo diferentes puntos de vista. En LC, motivan a sus empleados con la opción de hacer carrera en el sector cocina. Es decir, ha habido gente que de la bacha ha pasado a ser ayudante de cocina y luego cocinero. Esto les permite tener trabajadores comprometidos y con sentido de pertenencia para con la empresa. En BP motivan a sus empleados, sobre todo a los cocineros en cuanto a la toma de decisión sobre implementar o quitar algún plato. Es decir, si bien el directivo tiene la iniciativa, el personal tiene la decisión final.

En cuanto a la etapa del control, LC respondió que tiene una gestión del mismo de manera permanente, como así también BP. Se realiza antes, durante y después del servicio, utilizando toda esa información obtenida para la toma de decisiones concretas, ya sea en la suba del precio de un plato, la incorporación de materias primas para elaborar otro, etc.

## **9 Descripción de la Gestión de Recursos Humanos de los restaurantes seleccionados**

En la teoría se explicó que la gestión de recursos humanos (G.RRHH), es un conjunto de técnicas que buscan la integración y la dirección de los empleados de la organización. A continuación se describe cómo los restaurantes encuestados manejan este procedimiento, diferenciando los que aplican el SGCT de SMA y los que no.

### **Restaurantes que aplican el SGC de SMA: Doña Quela (DQ) y El Mesón de la Patagonia (MP).**

Para poder comprender su mecanismo de G.RRHH, se les preguntó cómo consideraban a su *staff* y ambos respondieron que para ellos eran empleados. En el caso de MP, agregaron que eran de tipo estable y temporal. Como se mencionó en la sección teórica

de G.RRHH, Casanueva Rocha (2000)<sup>92</sup> afirmaba que había que planificar a los RRHH en el corto, mediano y largo plazo. De esta manera se logra atender a los imprevistos que puede generar la baja o alta temporada.

Se puede afirmar una de las suposiciones anteriores: en una MiPyMEs no existe un departamento de RRHH. Las empresas seleccionadas son de este tipo, y por lo tanto la selección del personal es realizada por sus dueños. Lo confirmaron en sus respuestas a las encuestas hechas. DQ agregó que es una decisión compartida con el marido, el otro dueño del restaurante.

Con anterioridad se había expresado que los encargados de seleccionar al personal, no se fijaban en la profesionalidad de los mismos. Esto se puede corroborar aquí: Cuando se les preguntó qué características tenían en cuenta para la elección de su personal, respondieron que la edad no era una de ellas. Por su parte MP contestó que sí se interesaba por personas con cierto nivel de estudios, sobre todo en el salón, donde se está en contacto con los clientes. En el mismo local y para la misma área, tienen preferencia por sexo femenino. En el establecimiento también son requeridos y valorados los conocimientos en idiomas. Luego, ambos restaurantes coincidieron en la búsqueda de estos criterios: trato interpersonal, empatía, paciencia, predisposición para aprender, manejo de situaciones inesperadas y responsabilidad. MP tiene en cuenta también la apariencia, y DQ no. Este último agregó que elige a personas que no sean insistentes.

Luego se les preguntó si delegaban responsabilidades a sus empleados, y en ambos casos la respuesta fue positiva. Estos dos establecimientos gastronómicos consideraron que la capacitación de sus empleados los hace crecer como empresa. En el caso de MP porque manejan un mismo sistema de trabajo y esto se ve reflejado en la propina y la satisfacción del empleado. A esto DQ agrega que las capacitaciones les permitieron le permite confiar en su personal y sus habilidades; y los clientes se sienten satisfechos por la atención. Las capacitaciones se realizan de manera permanente y por ellos mismos.

En los dos establecimientos se cumple con las etapas para la selección del personal. Entre las cuales se encuentran la planificación de los puestos de trabajo, la de recursos humanos; seguido por el reclutamiento, selección e inducción. Otras de las etapas que se consideran son la formación y capacitación sumado a la evaluación del rendimiento y el desarrollo de carreras.

Con respecto al manual de sugerencias/quejas, MP tiene uno, pero DQ no. En ambos casos no lo tienen a disposición de los clientes, pero MP tiene un procedimiento para la resolución de los posibles conflictos.

#### **Restaurantes que no aplican el SGCT de SMA: La Casona (LC) y Bamboo Parrilla (BP).**

A diferencia de los dos restaurantes anteriores, estos dos consideraron a su personal: clientes internos. En ambos locales, el directivo es quien recluta y selecciona a su personal. En BP los criterios que tienen en cuenta son: nivel educativo, idiomas, empatía, personalidad paciente, trato interpersonal, predisposición a aprender, el manejo de situaciones inesperadas, responsabilidad y apariencia. Los últimos cinco criterios también

---

<sup>92</sup> Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. 2000. *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

fueron elegidos en LC. En ambos casos los dueños depositan en sus empleados la confianza suficiente para delegar responsabilidades de tipo operativas.

Con respecto a las capacitaciones, ambos restaurantes consideraron que lo hacen crecer como empresa. Esta formación en LC, les permite delegar responsabilidades, confiar en su personal, homogeneizar el proceso de trabajo, confiar en las habilidades del personal, lograr la satisfacción del cliente interno y externo. En BP consideraron que se ve reflejado en la propina y su satisfacción como empleados, y en ambos casos creyeron que los empleados ponen todos sus esfuerzos para lograr el mejor servicio, un servicio de calidad. En BP no realizan capacitaciones, pero en LC sí: son ellos mismos quienes las llevan a cabo. En el caso del área cocina: es el dueño y en el salón su mujer. Ellos forman a sus empleados de acuerdo a las necesidades de su restaurante.

En cuanto al procedimiento de quejas, los dueños de LC consideraron que tienen un procedimiento, pero en BP no. Sin embargo este procedimiento es diferente al que se plantea en Kotler, P. (2011)<sup>93</sup>, se trata de uno interno. Tampoco cuentan con un libro de quejas o sugerencias donde los clientes puedan dejar asentado sus emociones al pasar por el restaurante.

Tanto en LC como en BP, los empleados son motivados a desarrollar sus habilidades profesionalmente. Sus líderes son personas con capacidad para delegar responsabilidades y enseñar el mecanismo de trabajo. Crean un clima laboral ameno donde la relación cliente interno- empleador resulta fructífera.

## 10 Descripción de la Gestión de Cliente de los restaurantes seleccionados

Como se explicó anteriormente en la sección teórica sobre Gestión del Cliente (GC), este enfoque comenzó a tomar parte a partir de la globalización de los mercados y los procesos. Los consumidores comenzaron a tener más información en menor tiempo; que les permitía elegir entre diferentes alternativas, un mismo producto o servicio.

El objetivo de los empresarios es conocer al cliente para superar las expectativas que tiene sobre lo que consumirá, y lograr su satisfacción. Lo que se busca es crear relaciones duraderas y rentables. Para ello, una herramienta es el CRM, la cual permite gestionar la información de los clientes, obtenida en los diferentes puntos de encuentro. Estos puntos pueden ser previos (publicidad), durante (en el momento del servicio), o posterior (en la facturación). Cualquiera sea éste, se debe comprender y registrar las preferencias de los clientes.

El cliente que quiere ser tratado de manera diferencial al resto, buscará los lugares donde así se sienta.

Como los restaurantes no realizan encuestas a sus clientes<sup>94</sup>, y por lo tanto no hay una base de datos actualizada, se realizó una mini encuesta a estos últimos, que volvían a elegir al restaurante<sup>95</sup>. Eran tres preguntas que se enfocaron a responder: por qué habían

<sup>93</sup> Kotler, P. et. al. 2011. *Marketing turístico. 5ª edición*. Editorial Pearson. Madrid, España.

<sup>94</sup> Solo el restaurante Bamboo Parrilla comenzó a hacer encuestas de satisfacción al final del servicio. Sin embargo, éstas no están computadas.

<sup>95</sup> Sólo se hicieron en La Casona donde se pudo trabajar directamente. Es decir, se hizo una observación participante.

elegido el lugar nuevamente, cómo habían llegado al mismo, y qué significaba Calidad en el Servicio para ellos. A lo que respondieron según sus conocimientos previos y percepción del servicio, ya que no se les dio ninguna opción que sesgue su respuesta.

La mayoría coincidió que la calidad en el servicio se basaba en tres ejes: Atención, producto y ambientación. A ello le sumaron, limpieza, utilización de materias primas de la región, dedicación y cuidado al cliente, sabor y presentación de las comidas, que los mozos sean simpáticos y con buenos modos, rapidez en la atención, y relación precio-calidad. El 76,47% de los encuestados volvió más de dos veces, y el resto (23,52%) ya eran clientes de más de tres años. Cuando se les preguntó cómo habían llegado al lugar, el 42% contestó que era por recomendación; seguido con el 35% aquellos que habían llegado de casualidad. Finalmente, los que habían llegado por cercanía representó el 23%.

A continuación se analizará la información que dieron los dueños con respecto a la gestión de sus clientes.

### *Restaurantes que aplican el SGCT de SMA: Doña Quela (DQ) y El Mesón de la Patagonia (MP).*

Cada uno maneja su propia impronta para gestionar las relaciones con los clientes, pero siempre tienen cosas en común. Estos dos restaurantes reflexionaron que al capacitar a sus empleados se traduciría en un mejor servicio para los clientes. De esta manera lograban el regreso, recomendación y fidelización de los mismos. Como se expresó anteriormente no cuentan con una base de datos que constata una medición de la satisfacción. Sin embargo, ambos establecimientos lo hacen, a través de preguntas directas (DQ) e indirectas (MP) de los mozos durante el servicio. También se dedican a observar y valorar las recomendaciones que escriben los clientes en las redes sociales como TripAdvisor.

Al llevar un control de esta información, ambos lugares, luego lo utilizan como retroalimentación para el sector de recursos humanos, y MP lo suma también al sector de producción. Este último restaurante, procura que cada decisión que se tome, persiga la mejora continua.

Con respecto a las expectativas de los clientes, DQ respondió que busca cumplir con el servicio pero que no prometen sorpresas en su servicio, porque se hace difícil mantenerlas, según ellos. Entonces en su política consideran sólo cumplirlas. Por otro lado, MP tiene como política, superar las expectativas de los clientes, a través de sorpresas como un licor de la casa y bombones de chocolates.

Finalmente se les preguntó si habían fidelizado a los clientes, ambos contestaron que sí. DQ reconoce quiénes son y a MP les dicen sus clientes cuándo regresan.

### Restaurantes que no aplican el SGCT de SMA: La Casona (LC) y Bamboo Parrilla (BP).

En el caso de estos dos otros restaurantes, las respuestas fueron similares a pesar de no tener conocimiento teórico. LC asimiló que la capacitación de los clientes internos ha influido en la satisfacción de los clientes externos y lo han comprobado por el regreso de los mismos. Por su parte, BP coincidió con esto y agregó que se refleja en la recomendación de los mismos. LC mide la satisfacción de los clientes a través de preguntas directas de los mozos durante el servicio y BP a través de encuestas de satisfacción al finalizar el servicio. A diferencia de los DQ y MP; LC no utiliza la información obtenida durante el servicio en algún sistema de información.

En cuanto a las políticas de expectativas, LC y BP han planteado superar las mismas. El primero promete algunas sorpresas durante el servicio y el segundo propone superar el esfuerzo del personal día a día.

Con respecto a la fidelización, LC y BP saben que han logrado este punto porque conocen a sus clientes. El segundo local tiene un registro detallado a partir de las encuestas, sumado a que los clientes se lo dicen cuando regresan.

## **11 Análisis de mejoras con la aplicación del SGC**

Si se compara las situaciones de los restaurantes que aplican el SGC de SMA, con los que no, podemos encontrar ínfimas diferencias. Muchas de ellas devienen del conocimiento, pero no de la práctica. Esto se debe a que sus dueños, con la trayectoria y experiencia que tienen en el rubro, se van adaptando a las nuevas tendencias del mercado. Quizás certificar calidad con una placa aumente el valor del restaurante, pero no asegura que esto ocurra.

Se debe recordar que cualquier SGC procura atender a la gestión de recursos humanos, su seguridad, la gestión del cliente y del ambiente. En este apartado se exponen las conclusiones de las respuestas con respecto a la implementación del SGCT de SMA.

Para los restaurantes que no gestionan sus servicios en base a estos conocimientos, se les preguntó por qué no lo conocían y si les gustaría aplicarlo. En ambos casos desconocían la existencia del SGCT de SMA o de algún otro como SIGO, Buenas Prácticas o Directrices. No fueron invitados, ni tampoco se enteraron de su existencia por radio, diario o comentarios de los vecinos. Desde el municipio, se excusan con que en principio fue una prueba piloto. Asimismo, este desconocimiento se debió a una decisión de este ente. Es decir, cuando planificaron las capacitaciones eligieron a un grupo con perfil de continuidad. Como era gratuito se sesgó la capacitación y se los llamó uno por uno a participar.

A pesar de todo esto, se les preguntó si desearían participar de este tipo de capacitaciones y respondieron que sí, porque consideran que con una capacitación

externa, podrían homogeneizar sus procesos y garantizar la mejora continua. Sin embargo, La Casona, no consideró que una certificación garantice ofrecer servicios de calidad porque ellos están convencidos que todos los días tienen que dar lo mejor de sí para la satisfacción del cliente. Contrario a esto Bamboo Parrilla dice que una certificación sí influye sobre todo en la recomendación de los clientes. Además, se les preguntó cuál sería el motivo para asistir a las capacitaciones y respondieron en primer lugar el horario y luego algún tipo de publicidad gratuita.

Luego, para los que sí aplican, la pregunta inicial fue el porqué querer hacerlo en su negocio. Doña Quela (DQ) respondió que era para mejorar la imagen de la empresa, generar experiencias únicas y relaciones duraderas con los clientes. Por su parte El Mesón de la Patagonia (MP), sumó a estos tres ítems, que con el SGC querían: mejorar la calidad del servicio, la organización del trabajo, procurar conocer las necesidades de los clientes, satisfacerlas; e innovar en función de las tendencias. Además, DQ quería corroborar si lo que venían llevando a cabo en la práctica era similar a lo que planteaba la teoría.

Luego, se les preguntó si en las capacitaciones pudieron adquirir los conocimientos que buscaban para después transmitirlos a sus empleados; y dijeron que sí. Sin embargo, DQ consideró que no se les habían dado las herramientas necesarias como para enseñarles a sus empleados, de todas maneras ellos entendieron el concepto y se lo transmitieron con claridad.

Siguiendo con la línea de los empleados, se quería saber si ellos se mostraron predisuestos a aprender<sup>96</sup> y en ambos casos fue positivo. DQ expresó que sus empleados querían aprender y mejorar; y al igual que en MP, los clientes internos sentían que al capacitarse con las bases del SGC de SMA, iban a aumentar su satisfacción y la del cliente externo.

Ahora bien, la intención de este apartado es analizar si hubo mejoras a partir de la implementación del SGC. El restaurante DQ comprobó lo que buscaba: la teoría era igual a la práctica. De hecho, pueden afirmar que sus empleados se sienten satisfechos y comprometidos con la organización, antes y después de su certificación. Por su parte, MP consideró que siempre se notan los cambios, sobre todo en las sugerencias de los clientes internos con respecto a decisiones claves del servicio. Además, en las capacitaciones a ambas empresas le nombraron la gestión integral, lo que significó aplicar los conceptos sobre seguridad, ambiente y recursos humanos. Es decir, mejoraron la gestión de la energía en sus restaurantes, aplicaron 3R<sup>97</sup> en sus procesos, y detallaron por escrito cómo querían que sean sus servicios, además lo dan a conocer a sus empleados existentes y los nuevos que se incorporen por temporadas.

Sin embargo, consideran que el seguimiento por parte de quien lo organizó, no se realiza de manera frecuente. De hecho, DQ no mantiene contacto con el ente que realizó las capacitaciones. Se le preguntó si le gustaría que existiese y dijo que sí. En el caso de MP si mantiene contacto permanente, lo cual le permitió tener nuevas percepciones sobre el negocio, los clientes y empleados; y además enterarse de otros cursos de capacitación.

---

<sup>96</sup> Con esto se corroboró si cumplía con las características que ellos buscaban en sus empleados a la hora de contratarlos.

<sup>97</sup> Reciclar, reutilizar y reducir.

Se les preguntó si le harían algún cambio y los dos establecimientos respondieron que sí. Ambos coincidieron en realizar un cambio estructural, sobre todo con respecto al horario. MP sugirió que los cursos se realicen en temporada baja, ya que los horarios que maneja la gastronomía son distintos a los demás comercios. Con respecto a los puntos fuertes del SGC, MP consideró el enfoque holístico que se le dio, la cual permitía acatar a todas las áreas de la organización; y DQ valoró que se siguiese la línea del SIGO.

En conclusión a esta parte, se puede afirmar que las mejoras percibidas a partir de la aplicación del SGCT de SMA, fueron: organización del trabajo; homogeneización de los procesos; definición clara de los objetivos y que éstos estén relacionados con la misión de la empresa; que esos objetivos y procesos estén escritos y sean conocidos por cualquier persona que pertenezca a la organización; mejora en cuanto a la gestión de residuos y energía del establecimiento. También se mejoró la relación con los empleados en saber cómo potenciar el liderazgo y sentido de pertenencia de cada uno en su área. Les permitió saber cómo delegar responsabilidades y en qué medida hacerlo. Es por ello, que a pesar de la incomodidad del horario para asistir a las capacitaciones, y que sólo pudieron ir a las gerenciales<sup>98</sup>, su gestión de recursos humanos, de cliente y ambiental la organizaron de tal manera que la organización funcione como sistema integrado y que ello se refleje en la atención y recomendación de los clientes.

## Conclusiones

---

En conclusión a todo lo expuesto es importante destacar que la calidad es evaluada por los clientes en función de las personas con las que interactúan. Cuando se estudiaron los cuatro restaurantes seleccionados para el caso, se pudo observar que contaban con lo que las normas o los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) determinaban, más allá de certificar calidad o no. Los establecimientos gastronómicos que sí certifican calidad son Doña Quela (DQ) y El Mesón de la Patagonia (MP); mientras que los que no aplican son La Casona (LC) y Bamboo Parrilla (BP).

El punto de la tesis, fue determinar si era necesario contar con la certificación de calidad para que los restaurantes brinden servicios de este tipo. Sin embargo, al hacer las encuestas y evaluar la información obtenida, se concluyó que no era necesario que esto ocurriese. La justificación recae en que dentro de los restaurantes seleccionados que no aplican el SGC de SMA, tienen una planificación clara del negocio, sus objetivos son conocidos por todos los empleados (sólo en LC), y tienen un control permanente de los procesos, al igual que los que sí aplican. El uso del organigrama está presente en LC, y en MP, pero en DQ y BP no. Para quienes lo utilizan, le resulta útil para conocer de manera práctica la división del trabajo dentro del local. Por otro lado, la dirección en los cuatro restaurantes está centrada en sus dueños, pero en todos los locales, la delegación de responsabilidades y liderazgo está presente.

---

<sup>98</sup> Las capacitaciones eran gerenciales (para los dueños), y operativas (para los empleados). En ambos casos, sólo pudieron asistir a las primeras, porque los empleados no podían por el horario.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, LC y BP consideraron a su personal como clientes internos, mientras que DQ y MP los calificaron como empleados. Es importante recordad, que en los manuales de SGC se pretende que los empleados sean clientes internos. Por otro lado, los cuatro locales, planificaron de los puestos de trabajo antes de incorporar al personal, y evaluaron su desempeño. Las características que tenían en cuenta coincidieron en su mayoría; como por ejemplo: nivel educativo e idiomas (BP y MP); trato interpersonal, predisposición para aprender, manejo de situaciones inesperadas y responsabilidad (los cuatro restaurantes); y empatía, personas pacientes (BP, MP y DQ). Una de las coincidencias de La Casona (no aplica Calidad) con Doña Quela (si aplica Calidad), es en la descripción de cada puesto de trabajo en cada área de forma escrita. De esta manera se sabe qué es lo que se debe realizar en cada puesto y cómo; siendo conocido por cualquier persona que pertenezca a la organización independientemente de su antigüedad. Los cuatro restaurantes coinciden en que la capacitación de sus empleados los hace crecer como empresa, pero sólo MP y LC lo hacen al momento de incorporar al personal. En cuanto a la motivación de los empleados, en La Casona (LC) y en Doña Quela (DQ), los de la cocina tienen la oportunidad de hacer carrera y subir puestos. En Bamboo (BP) esto no ocurre, ya que la señora que trabaja como chef encargada lo hace desde que se inició el negocio; y los ayudantes de cocina siguen en ese puesto. En El Mesón de la Patagonia (MP), tampoco ocurre porque sólo contratan personal para temporada alta, y en el resto del año atienden sus dueños.

Por otro lado, la gestión del cliente para los cuatro locales gastronómicos es fundamental. Todos procuran que los clientes se sientan satisfechos y como en casa, tratando de superar las expectativas que tenían (en BP, LC y MP. DQ solo pretende cumplirlas); lograr que regrese y que recomiende. Si durante el servicio algo no sale como se esperaba, cada local gastronómico tiene una metodología para solucionarlo. Si bien no cuentan con un libro de quejas, su mayor reputación es a través de las redes sociales como TripAdvisor. En ella, los clientes comentan de manera inmediata y eso da lugar a elegir entre asistir o no al restaurante. Los cuatro restaurantes coincidieron en que la capacitación de los empleados garantizaba una satisfacción del cliente. Esta satisfacción era medida. Sólo BP realiza encuestas de satisfacción, mientras que LC y DQ lo mide a partir de preguntas directas a través de los mozos, y MP con preguntas indirectas. En todos los casos además consideraron que fidelizaron clientes: en DQ, BP y LC los conocen, mientras que MP lo saben porque sus clientes se lo dicen.

Al hacer referencia a las características fisonómicas, uno de los puntos que cumplen los restaurantes que no aplican calidad en comparación con los que sí; es por ejemplo el cartel del local. En los primeros está iluminado mientras que en los otros dos no. Otra de las diferencias, es que los primeros tienen un espacio al aire libre permitido para fumadores, y los otros no.

Ahora bien, si los restaurantes aplicasen normas de calidad, lo que mejoraría serían puntos como: la gestión de reservas en el caso de La Casona, que como se explicó la mayoría de las llamadas no son contestadas. Además, tanto La Casona como Bamboo, podrían mejorar su folletería o gestión de redes sociales. Es decir, mantener actualizado los datos, las promociones y que esté en varios idiomas. DQ y MP, que sí aplican calidad, todos los datos que obtienen de la retroalimentación los utilizan en sistema de información, de producción o de recursos humanos.

Además, se debe mencionar que en la temporada de verano 2014-2015, desde la secretaría de turismo de SMA, se decidió valorar la calidad desde la mirada de los clientes. En ella evaluaron distintos aspectos de alojamiento, gastronomía, recreación,

transporte y agencias de viajes, según su percepción. Los establecimientos gastronómicos elegidos por los clientes en base a su calidad, fueron en primer lugar El regional, en segundo Pizza Cala y en tercero Don Florencio. Ninguno de ellos, aplica el SGCT de SMA. Sólo el primero fue llamado y asistió a la primera edición de esas capacitaciones, pero no pudo concluir la certificación.

Entonces, al concluir que hay coincidencias y diferencias entre los restaurantes que sí certifican calidad y los que no, se determina que los servicios no dependen de una placa en la puerta del local, sino de cómo se quiera direccionar el negocio y a sus empleados. Como consecuencia del personal motivado y con sentido de pertenencia de la empresa, como en los locales de BP y LC, se obtendrá una satisfacción del cliente; superando la percepción (P) del servicio con respecto a sus expectativas (E). Recordando que si esta relación se daba así ( $E < P$ ), los clientes serían fidelizados, se conseguiría una recomendación por parte de estos y su regreso.

Como son 91 los locales gastronómicos de la ciudad de San Martín de los Andes, y como es un destino que se promociona de calidad, las capacitaciones deberán seguir sucediendo y atendiendo a otros eslabones del turismo: como agencias de viajes, de entretenimientos y de transporte. Se sugiere que si por problemas de presupuesto, la secretaría de turismo no pudiese brindar las capacitaciones; que los empresarios sean los que impulsen las mismas. Así como el SGCT de SMA nació por un pedido de empresarios gastronómicos, el seguimiento de los cursos y sus certificaciones deberá ser exigido a las autoridades correspondientes. Es decir, se puede tener otro tipo de certificaciones como por ejemplo de las ISO 9001 o del SIGO que corresponde al primer nivel del SACT, pero si el destino cuenta con una certificación propia, ésta debe ser gestionada hasta su máximo nivel y en todas las empresas gastronómicas, y también del resto de la cadena de servicios turísticos. De este modo, sí se podrá promocionar genuinamente como un destino de calidad global, donde el turista sienta esa Calidad Total desde el momento que llega a la ciudad, se hospeda, sale a comer y a divertirse.

San Martín de los Andes, cada año recibe mayor cantidad de turistas, y si bien existe una capacidad de carga, a los turistas que frecuentan la ciudad se los debe cuidar en todos los sentidos. Los precios aumentan demasiado año a año, según la percepción de los turistas, es por ello los empresarios se ven obligados a bajarlos en algunas ocasiones. Entonces, si bien no es necesario la certificación, si se quiere tener un destino de calidad, sus empresas prestadoras de servicios deben conocer el mecanismo de los manuales, y de esta manera homogeneizar procesos en una misma ciudad. La certificación es importante para el cliente, para que sepa que si está yendo a comer a un restaurante que tiene la placa de calidad, sabe cómo se presta el servicio en la misma. Sin embargo, esa placa, tiene que ser aprehendida por la dirección del establecimiento y no promocionada como una mera formalidad. Entonces, como se dijo que los servicios son prestados con calidad, a pesar de su no certificación, ésta solo le brindaría mayor confianza al cliente; siempre y cuando su personal se encuentre apto para ello.

## RECOMENDACIONES

---

Si este trabajo debiera ser presentado a un lugar, sería recomendable en primera instancia darlo a conocer a los empresarios gastronómicos uno por uno. Se podría formar un grupo de voluntariado desde la universidad del COMAHUE que tiene sede en San Martín de los Andes con la carrera de guía de turismo. Con ese grupo, ir a 91 locales gastronómicos contando brevemente las ventajas de certificar calidad, y motivarlos con publicidad gratis en la página de la municipalidad.

También se puede trabajar en conjunto con el Ensatur<sup>99</sup>. Éste es un ente autárquico que tiene entre otras, la capacidad de “sugerir al Gobierno Municipal y Provincial, la ejecución ó gestión de las obras que resulten necesarias para mejorar y/ó adecuar la infraestructura turística” (inc. F, art. 5. Ord. 968/1992; modificado por Ordenanza 10.192/14). Asimismo como tiene representantes de la cámara de comercio, de la asociación hotelera y gastronómica de la ciudad, del ejecutivo municipal entre otros; el proyecto de difundir la importancia de certificar calidad en sus servicios sería claramente viable por este medio ya que aúne a todos los involucrados.

Se recomienda además, crear un sistema de información a partir de preguntas concretas sobre servicios gastronómicos de la ciudad de San Martín de los Andes, que pueden estar incluidas en las preguntas de las encuestas de satisfacción turística que realiza la secretaría de turismo del municipio. Los datos obtenidos podrán ser utilizados por los empresarios del rubro y saber cómo se van modificando los grupos que visitan la ciudad, cuáles son sus preferencias en cuanto al servicio total gastronómico, y sobre todo cuáles son sus expectativas para poder cumplirlas y superarlas. Además se evaluaría el desempeño del personal de contacto directo con los turistas, si están ofreciendo un buen servicio o si necesitan mayor capacitación para realizar el trabajo. De esta manera, desde el municipio y en conjunto con el ENSATUR, evaluarían la realidad sobre calidad en servicios de gastronomía en la ciudad, transmitirían esa información a los distintos prestadores, y pensarían en fortalecer aquellas capacitaciones que fuesen necesarias.

La última recomendación, sería planificar actividades recreativas nocturnas para los turistas, tanto en verano como en invierno. Este fue uno de los puntos que el turista consideró que faltaba en la ciudad según las encuestas realizadas por el municipio. En verano pueden ser shows de música de bandas locales o invitados, o de teatralización pero que duren hasta las 3 am. Es decir, existe este tipo de eventos pero duran hasta las 00hs. entonces lo ideal sería extenderlo un poco más y ofrecer más que cervecerías, casino o club nocturno de baile. Mientras que en la temporada de Invierno, se podrían

---

<sup>99</sup> Es el ente de la municipalidad de San Martín de los Andes encargado de la promoción turística de la ciudad. Su consejo directivo está compuesto por dos representantes de cada una de estas instituciones: Departamento Ejecutivo Municipal, Concejo Deliberante, Cámara de Comercio de San Martín de los Andes, Asociación Hotelera Gastronómica de San Martín de los Andes, Asociación de Agentes de Viajes, Cooperativa de Agua Potable, Cooperativa Telefónica, Cámara Inmobiliaria, y Asociación de Guías.

hacer fogones en la plaza, simulacros de actividades deportivas de nieve, o muestras culturales de las comunidades locales.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Acosta, Belén. S/a. *Articulación de las normas de calidad IRAM-SECTUR y programas de Calidad con una normativa para regular y categorizar los lodges de la provincia de Misiones*. Monografía de Grado. Argentina.

Ávila Baray, Héctor L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Cd. Cuauhtémoc. Chihuahua, México.

Blotta, C.T. *Calidad en Servicios de alojamiento en Chascomús desde una perspectiva del consumidor*. (Tesis inédita de grado) (2011). Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. La Plata, Buenos Aires.

Boullón, Roberto. (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa. Gestión de calidad de empresas turísticas*. Guía para el Estudio para el libro. Preparada por Yorlenny Fontana Coto. Universidad Estatal a Distancia. Vicerrectoría Académica. San José, Costa Rica. 2008. PROMAI- UNED.

Carlzon, Jan. (1991). *El momento de la verdad*. España. Ed. Díaz de Santos.

Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J., Caro González, F.J. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Ed. Pirámides. Madrid, España.

Castellucci, Daniela. (2009). *Aportes y transferencias. Calidad de servicios. Capacidad de Carga. Turismo Residenciado*. Centro de investigaciones turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Vol. 2. Mar del Plata, Argentina.

Chiavenato, I. (2000). *Fundamentos para la Administración. Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. McGraw Hill. México.

Dieterich Heinz, (1996). *Nueva Guía para la Investigación científica*. Ed. Planeta Mexicana, S.A. México D.F, México.

Documento electrónico: *Guías empresariales- Inicie y mejore su negocio. Instituto Nacional del Emprendedor. Recursos humanos- Proceso administrativo de una empresa*. Consultado el día 5/07/2015. Link: [www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&sg=5](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&sg=5)

Gallego, J. F. (2008). *Marketing para Hoteles y Restaurantes en los nuevos escenarios*. Ed. Paraninfo. Madrid, España.

González Menorca, Leonor; et. al. (2014). *La calidad en las organizaciones turísticas*. Ed. Paraninfo, S.A. Madrid, España.

Holanda, S.M.; Miranda de Olivera Arruda, D. (2004). *Calidad en los servicios ecoturísticos en áreas de protección ambiental. El caso de Jericoacoara. Ceará, Brasil*. Estudios y perspectivas de turismo. Vol. 13. Universidad de Fortaleza, Brasil

Kotler Philp, et al. *Marketing Turístico- 5.ª Edición*. (2011). Madrid: Ed. Pearson.

Lizurek Marian I. (2014). *La calidad como factor de competitividad*. Universidad de Quilmes. Argentina.

Llamas Arjona, C. (2009). *Marketing y Gestión de la Calidad Turística*. Ed. Liber Factory. Madrid, España.

Lodoño Mateus, María Claudia. 2006. *Atención al cliente y Gestión de reclamaciones: en busca del santo grial*. Ed. Fundación confemetal. Madrid, España.

Márquez, P.J. *Gestión de Calidad en Hotelería: Caso Chascomús*. (Tesis inédita de grado) (2009). Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. La Plata, Buenos Aires.

Marreiro dan Chagas, M., Márquez Júnior, S. (2011). *Dimensiones de la calidad como antecedentes de la satisfacción y fidelidad a los destinos turísticos de sol y playa. Un estudio de caso en Natal, Brasil, sobre la percepción del turista nacional*. Estudios y perspectivas de turismo. Vol. 20. Pág.: 1431- 14448. Universidad Federal de Río Grande do Norte. Brasil.

Meira de Vasconcelos, Alexandre, Rojas Lezana, Álvaro Guillermo. (2014). *Análisis bibliométrico de la producción científica de 2001 a 2012 sobre calidad en servicios turísticos*. Estudios y perspectivas en turismo. Vol. 23. 667 pg.

Ministerio de Turismo de la Nación. (2008). *Normas IRAM-SECTUR 42800. Restaurantes. Sistema de gestión de calidad y el ambiente. Requisitos*. Argentina.

Ministerio de Turismo de la Nación. (2015). *Curso de Gestión de Calidad en la Atención al cliente*. Secretaría de Calidad Turística. Dirección de Formación en Turismo.

Ministerio de Turismo de la Nación. *Normas IRAM-SECTUR*. Argentina.

Ministerio de turismo de la nación.2008/2011. *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020*. Argentina.

Pedro Ayala. (2012). *Maestros de la Calidad. Conocer la vida y filosofía de los diferentes maestros de la calidad*. Documento electrónico. Consultado el día 24/08/2015. <http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.com.ar/>

Profesor: Dr. González, Héctor Eduardo. (2010). Guía de estudio de Administración de Recursos Humanos en Turismo. Colaboradora Docente Adm. 1: Lic. Verónica Edith Alí.

Rivas García, J. (2012). *Organización, Gestión y Creación de empresas Turísticas*. Septem Ediciones. 188 páginas. Oviedo, España.

Rodríguez Antón, J.M., et al. (2009). *Estudio de la Política aplicada al sector Turismo un análisis de las mejores prácticas en España y México*. Ed. Visión Libros. Madrid, España.

Rodríguez González, Ricardo. (s/a). *La dirección por la calidad total*. Universidad de Valladolid. España.

Sánchez C.E.A, Enríquez Palomino, A., Sánchez, J. M. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Ed. FC. Madrid, España.

Sánchez, C. E.A, Enríquez Palomino, A., Sánchez Rivero, J.M. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. FC Editorial. Madrid, España.

Schuster, Félix G. (2005). *Explicación y Predicción. La validez del conocimiento en ciencias sociales*. Cap.4 . Ed. CLACSO. Buenos Aires, Argentina

Subsecretaría de Turismo, Ministerio de Desarrollo Territorial. (2011). *Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015*.