



LICENCIATURA EN TURISMO

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS

Caso de estudio: Costa del Este



Tesista: Lucía Moreno

Director: Mauro Beltrami

Codirector: Gabriel Comparato

Legajo: 91631/1

lali.moreno97@gmail.com

14 de abril de 2021

*“Learn. If you ever think you have an answer for everything, then
you’ll know you have stopped learning”*

Philip Crosby

Índice de contenido

Agradecimientos	6
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Fundamentación del estudio del tema	11
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Metodología a emplear	13
CAPÍTULO 1	14
Marco Teórico	14
<i>Turismo y sus antecedentes</i>	14
<i>Calidad turística</i>	17
<i>Sistemas de gestión de calidad</i>	20
<i>Normas técnicas en turismo</i>	23
<i>Sector de alojamiento</i>	27
<i>Posicionamiento del destino</i>	29
CAPÍTULO 2	31
Marco Normativo	31
<i>Calidad turística en el contexto nacional</i>	31
<i>Calidad turística en el contexto provincial</i>	37
<i>Calidad turística en el contexto municipal</i>	39
Estudio de caso	43
<i>Reseña histórica</i>	43
<i>Descripción de la ciudad</i>	44
<i>Turismo</i>	50
<i>Calidad turística</i>	51
CAPÍTULO 3	53
Unidades de análisis	53
<i>Apart Hotel Terrazas al Mar</i>	53
<i>Inmobiliaria Yamila Benitez</i>	55
<i>Percepciones de la implementación</i>	57
Conclusiones	61
Referencias bibliográficas	63
Fuentes electrónicas	69
Anexos	71

Índice de tablas

Tabla 1: Costes de la calidad y de la no calidad	19
Tabla 2: Principios de la Norma ISO 9001:2015	21
Tabla 3: Clasificación de las normas técnicas.....	25
Tabla 4: Instituciones de calidad en el ámbito nacional.....	31
Tabla 5: Normativa en el ámbito nacional	34
Tabla 6: Sistemas nacionales de calidad en Argentina	35
Tabla 7: Normativa en el ámbito provincial	38
Tabla 8: Normativa en el ámbito municipal	39
Tabla 9: Estadísticas del Sello de Calidad del Partido de La Costa	40
Tabla 10: Cantidad de distinciones en Costa del Este	42
Tabla 11: Estadísticas de la Encuesta de Satisfacción del Partido de La Costa.....	57
Tabla 12: Medios de difusión del Sello de Calidad Turística del Partido de La Costa .	58
Tabla 13: Perspectiva de las personas entrevistadas	58
Tabla 14: Percepción de los prestadores turísticos.....	60

Índice de ilustraciones

Figura 1: Sello de Calidad Turística del Partido de La Costa	40
Figura 2: Cartel de bienvenida a Costa del Este	44
Figura 3: Ubicación geográfica de Costa del Este.....	45
Figura 4: Retrato aéreo de Costa del Este	46
Figura 5: Punta del Lago.....	47
Figura 6: Estatua de Cristo	47
Figura 7: La Reserva	48
Figura 8: Restos del Naufragio “Barco de la Galleta”	48
Figura 9: Paseo Las Camelias	49
Figura 10: Club Hípico del Bosque.....	49
Figura 11: Apart Hotel Terrazas al Mar	53
Figura 12: Servicios del Apart Hotel Terrazas al Mar	54
Figura 13: Inmobiliaria Yamila Benitez.....	55
Figura 14: Cartelera led de la Inmobiliaria Yamila Benitez	56
Figura 15: Fachada de la Inmobiliaria Yamila Benitez.....	71
Figura 16: Visita a la Inmobiliaria Yamila Benitez.....	71
Figura 17: Fachada del Apart Hotel Terrazas al Mar.....	72
Figura 18: Visita al Apart Hotel Terrazas al Mar	72
Figura 19: Relevamiento en el Apart Hotel Terrazas al Mar	73
Figura 20: Recorrido por las áreas del Apart Hotel Terrazas al Mar.....	73
Figura 21: Modelo N° 1 de entrevista.....	74
Figura 22: Modelo N° 2 de entrevista.....	75

Agradecimientos

A las autoridades, docentes y equipo de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas, por su compromiso, dedicación y esfuerzo a la enseñanza profesional

A Mauro Beltrami, mi director, por brindarme las herramientas necesarias para avanzar eficazmente en este proceso

A Gabriel Comparato, mi codirector, por su tiempo, voluntad y confianza durante la última etapa de mi carrera

A la Municipalidad del Partido de La Costa y a los informantes claves, por su predisposición a colaborar amablemente con mi trabajo final

A mis familiares, a mi pareja, a mis amigos/as y seres queridos, por su compañía y apoyo incondicional

¡Muchas Gracias!

Resumen

En la actualidad, la calidad turística es considerada un eje central en las organizaciones, debido a su contribución a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, tanto interno como externo. La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica que proporciona un marco de referencia a fin de planificar, controlar, desempeñar y mejorar el rendimiento de procedimientos, permitiendo la mejora continua de sus productos, servicios y procesos. En este marco, el punto de partida de la presente tesis de grado se centró en analizar la situación turística actual de Costa del Este, profundizando en una dimensión particular de la gestión de la calidad. Así, se hizo especial hincapié en la percepción de calidad por parte de distintos prestadores de servicio de alojamiento en la ciudad, tras la implementación de un sistema de gestión. De manera precisa, se investigó sobre un establecimiento hotelero, conocido como “Terrazas al Mar”, y una compañía inmobiliaria, denominada “Yamila Benitez”, quienes obtuvieron la distinción del Sello de Calidad Turística del Partido de La Costa. Por último, fue evaluada la relación existente entre la implementación de sistemas de gestión y el posicionamiento turístico del destino.

Palabras claves: Costa del Este - Turismo - Calidad - Sector de alojamiento.

Abstract

At present, tourism quality is considered a central axis in organizations, due to its contribution to satisfying the needs and expectations of the client, both internal and external. The adoption of a quality management system is a strategic decision that provides a frame of reference in order to plan, control, perform and improve the performance of procedures, allowing the continuous improvement of its products, services and processes. Within this framework, the starting point of this degree thesis focused on analyzing the current tourist situation in Costa del Este, delving into a special dimension of quality management. Thus, special emphasis was placed on the perception of quality by different providers of accommodation services in the city, after the implementation of a management system. In a precise way, a hotel establishment known as "Terrazas al Mar", and a real estate company called "Yamila Benitez" were investigated, both of which obtained the Tourism Quality Seal distinction of Partido de La Costa. Finally, the relationship between the implementation of management systems and the tourist positioning of the destination were evaluated.

Keywords: Costa del Este - Tourism - Quality - Accommodation sector.

Introducción

Durante los últimos años, la costa bonaerense ha sido estudiada desde diferentes disciplinas y perspectivas asociadas a la actividad turística. Dos grandes indicadores, como la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 y la Ley Provincial de Turismo N° 14.209, postulan y establecen que el turismo es un sector de gran dinamismo, declarado de carácter esencial, socioeconómico y estratégico para el desarrollo del país.

Por consiguiente, en virtud de la trascendencia que posee el fenómeno turístico, desde los tres niveles del Estado Argentino (Nación, Provincia y Municipio) se han desarrollado diversos programas destinados a mejorar la situación turística de la región, analizando tendencias del mercado, brindando servicios de calidad y fomentando un desarrollo equilibrado y sostenible de los recursos naturales, en pos de asegurar el cuidado del medio ambiente en las localidades pertenecientes al partido. En este aspecto, la OMT (2020) señala a la calidad como un factor esencial en la competitividad de destinos turísticos. Asimismo, añade que la percepción y las expectativas determinan la calidad de los productos y servicios en la actividad, a partir de una experiencia fuertemente subjetiva.

Actualmente, en el territorio costero prevalece la tipología de turismo de “sol y playa”, aun cuando empieza a evidenciarse una diversificación de categorías en la región. Este modelo denota al destino como un centro urbano de mediana y gran envergadura, al tiempo que requiere una nutrida infraestructura de comercios, servicios de alojamiento, redes camineras y atracciones complementarias (Dadon, 2002).

Dentro de la costa bonaerense, el Partido de La Costa está constituido por un total de catorce ciudades en su extensión, con atributos distintivos entre sí. Sus integrantes son: San Clemente del Tuyú, Costa Chica, Las Toninas, Santa Teresita, Mar del Tuyú, Aguas Verdes, La Lucila del Mar, San Bernardo, Costa Azul, Mar de Ajó, Pinar del Sol, Costa Esmeralda, Nueva Atlantis y Costa del Este. Debido al valor que posee el destino como principal área de uso turístico del país, en base a los datos suministrados por el Certificado Verano, el trabajo se encuentra dirigido al análisis de esta última localidad, ubicada en el centro-este de la Provincia de Buenos Aires (Municipalidad del Partido de La Costa, 2021). En efecto, se trata de una villa balnearia, cuyos caminos fueron desarrollados sin modificar el relieve suave y ondulado, característico del sitio. A pesar de que la región cabecera del municipio es Mar Del Tuyú, en Costa del Este se localiza físicamente la sede de la Secretaría Municipal de Turismo.

En este sentido, el objetivo general de esta tesis se focaliza en el estudio de las percepciones asociadas a la implementación de un sistema de calidad turística por parte de los prestadores de alojamiento en Costa del Este. Su elección se encuentra sustentada en el aporte de un análisis de carácter integral, contemplando las modalidades de alojamiento hotelero y extrahotelero. Al mismo tiempo, la hipótesis principal está sujeta a que aquellas organizaciones que adoptan un sistema de gestión de la calidad perciben mejoras en sus procesos internos. Así, este trabajo analiza en particular la aplicación del Sello de Calidad Turística, brindada por la Municipalidad de La Costa, en dos empresas turísticas locales. Por esta razón, la pregunta de investigación que intenta ser respondida está ligada a: ¿Cuáles son las percepciones de los prestadores turísticos analizados luego de la implementación de un sistema de gestión de la calidad?

En primer lugar, a través de una exposición analítica conceptual, se plantean definiciones centrales en el desarrollo de la temática abordada. De esta manera, son representadas las posiciones de diversos autores acerca del fenómeno turístico y sus antecedentes, para luego introducir esta obra dentro de las lógicas vinculadas a la calidad. A su vez, se detallan los requerimientos y especificaciones presentes en los sistemas de gestión de la calidad, introduciendo a las normas técnicas como herramientas orientadoras para su cumplimiento. En un análisis puntual, abocado al sector de alojamiento turístico, se destaca su clasificación, y su papel en el posicionamiento turístico del destino.

En lo concerniente a la legislación vigente, es formulado un marco regulatorio, el cual está constituido por planes, leyes, decretos y resoluciones de índole nacional, provincial y municipal. Asimismo, se enuncian los principales sistemas de calidad en Argentina, reconocidos institucionalmente por el Estado, así como también se explicita el sello local de calidad turística, de aplicación en el Partido de La Costa.

Por último, se lleva a cabo una descripción de la ciudad de Costa del Este, concluyendo con el análisis de los alojamientos turísticos estudiados y su aplicación del programa. Así, a partir de una metodología cualitativa, se exponen diversos enfoques de los entrevistados, indagando acerca de sus percepciones sobre la implementación del programa de calidad municipal.

Es preciso señalar que el desarrollo de esta investigación es realizado en un contexto de situación epidemiológica a nivel mundial, causada por la propagación del Covid-19. A pesar de dicha adversidad, se efectúa una visita de carácter presencial en el destino, además de la ejecución de relevamientos en los prestadores turísticos analizados.

En síntesis, el presente documento académico pretende brindar una herramienta teórica al desarrollo de nuevas exploraciones, a la vez que se encuentra a disposición de las autoridades de la Municipalidad del Partido de La Costa y de diferentes grupos sociales vinculados a la actividad.

Fundamentación del estudio del tema

El desarrollo de artículos e investigaciones dedicadas al estudio de la actividad turística se fundamenta en el grado de reconocimiento que el turismo tiene en la actualidad como motor de crecimiento a nivel mundial. Por esta razón, la presente tesis de grado está inserta dentro del análisis de este fenómeno trascendental, contribuyendo así a extender la disponibilidad de documentos académicos de interés para los prestadores turísticos del Partido de La Costa.

Además, la gestión de la calidad es esencial a los fines de lograr una ventaja competitiva a través de productos, servicios y experiencias únicas e inolvidables en un destino, hecho que refleja la importancia de un municipio que trabaja en el diseño de políticas tendientes a la mejora de la calidad turística.

La elección del caso de estudio está ligada al valor que posee la costa bonaerense como principal área de uso turístico del país. Se pretende evaluar la situación específica de dos prestadores en particular, concernientes a un establecimiento hotelero y una inmobiliaria, dada su representatividad del sello de calidad en el sector de alojamiento. Esta comparación poco habitual se encuentra sustentada en que ambas unidades son vistas como competencia directa en la oferta de hospedaje del destino, aun cuando su complementariedad contribuye al posicionamiento de la localidad.

A su vez, es posible evidenciar una carencia de referencias bibliográficas acerca de la ciudad de Costa del Este, de modo que la información contenida en el presente trabajo podrá ser utilizada por organismos, tanto públicos como privados, que se encuentren interesados en el progreso y buen posicionamiento turístico de la ciudad. Por lo tanto, es de importancia el aporte de la presente propuesta al estudio del turismo.

De esta manera, se realizará una contribución al conocimiento científico, así como una ampliación del marco de investigación existente sobre la estrecha relación que se presenta entre la calidad turística y la percepción del cliente.

Objetivo General

Analizar las percepciones asociadas a la implementación de un sistema de calidad turística por parte de los prestadores de servicios de alojamiento en Costa del Este, Argentina.

Objetivos Específicos

Describir la situación actual de la actividad turística en la ciudad de Costa del Este.

Identificar los organismos responsables de promover y regular la actividad turística en la República Argentina en general y en el Partido de La Costa en particular.

Enunciar los sistemas nacionales de calidad reconocidos institucionalmente por el Estado e indicar sus principales características.

Analizar la implementación de modelos de calidad en los alojamientos turísticos estudiados.

Indagar la relación existente entre la implementación de sistemas de gestión de la calidad en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino.

Metodología a emplear

En primer lugar, con el fin de otorgar una respuesta a la pregunta de investigación, se pretendió realizar un análisis de carácter cualitativo. Su estrategia metodológica estuvo dirigida a un estudio de caso dentro del Partido de La Costa, siendo objeto de esta investigación la ciudad de Costa del Este.

En relación al área de abordaje, han sido seleccionadas dos unidades de análisis atinentes al ámbito de alojamiento turístico, las cuales corresponden al apart hotel “Terrazas al Mar” y a la inmobiliaria “Yamila Benitez”. Los principales motivos de su selección estuvieron ligados a que las mismas delinearon un perfil de la gestión de la calidad en el rubro, a través de múltiples aspectos. En tal sentido, se destacaron ciertas similitudes como su localización física en la zona céntrica y su orientación a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, a la vez que presentaron particularidades asociadas a estructuras y escalas diferentes entre sí. En síntesis, la elección de ambas empresas proporcionó un aporte integral al área de estudio a partir de una muestra representativa del sector.

Su punto de partida estuvo dado a través de entrevistas semi estructuradas con preguntas abiertas, debido a que permiten un mayor adentramiento en los motivos, razones y condiciones del sujeto entrevistado, evidenciando así sus valoraciones personales (Ander Egg, 2011). Por ende, no fue necesario adecuarse a un cuestionario específico, aunque sí fue posible disponer de diversas preguntas que sirvieron como guía de referencia.

Así, los informantes claves del presente trabajo fueron representantes de los prestadores turísticos analizados, grandes referentes de calidad y autoridades del Partido de La Costa. De esta manera, en vista de las divergentes visiones aportadas por los entrevistados, fue factible encontrar una respuesta al interrogante principal. En este marco, se realizaron dos estilos diferentes de entrevistas, dirigidas a un total de cinco actores esenciales para el cumplimiento de los objetivos planteados. Las mismas fueron llevadas a cabo durante los meses de diciembre de 2020 y enero de 2021, tanto de manera virtual como también presencial, conforme las posibilidades de la situación sanitaria actual.

A partir de una visita al destino se efectuó una observación directa, con el objetivo de complementar la efectividad del trabajo de campo. De este modo, fueron apreciados distintos atractivos turísticos, al tiempo que se descubrieron novedosas singularidades acerca de la ciudad, logrando ampliar el nivel de conocimiento de la misma.

Por otra parte, se ejecutaron relevamientos dentro de los establecimientos de hospedaje, obteniendo información acerca de sus valores, formatos de trabajo, organigramas, indicadores claves, percepciones personales y manuales de calidad, en conjunto de una recolección de fotografías en el sitio.

En relación a la técnica de producción de datos, se realizó un análisis de documentos oficiales, informes periodísticos, revistas, diarios, conferencias nacionales y material audiovisual, a través de fuentes directas e indirectas, con la finalidad de registrar información pertinente para el desarrollo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1

Marco Teórico

Turismo y sus antecedentes

A los efectos de dar cuenta de las tres dimensiones relevantes del trabajo de investigación que refieren a la calidad, sector de alojamiento y posicionamiento, se comenzará conceptualizando al turismo como una práctica que destaca los aspectos naturales, sociales y culturales de un sitio. Posteriormente, se insertará dentro de las lógicas vinculadas a la calidad turística, en particular sobre un aspecto especial de los sistemas de gestión, referente a la percepción de calidad. Para finalizar la redacción, se hará referencia en los establecimientos de hospedaje, el posicionamiento de un destino y las principales variables del sistema nacional.

La OMT (1998) define al turismo como un fenómeno de carácter social, cultural y económico que se encuentra relacionado con el desplazamiento de individuos hacia lugares distintos al de su residencia habitual, por motivos personales o profesionales. No obstante, no existe un significado de consenso unívoco en este concepto. Según Gliemmo y Moscoso (2018), se encuentra en un proceso de redefinición constante, en sintonía con la evolución de la actividad a lo largo del tiempo.

En relación a dicha transición, Bertonecello (2006) distingue las etapas primordiales en la transformación social del turismo en Argentina hasta la actualidad:

La primera fase, denominada “mapa turístico tradicional”, expone una presentación representativa acerca de los destinos turísticos destacados en el país, siendo algunos de ellos la Quebrada de Humahuaca, Cataratas del Iguazú, Bariloche, Buenos Aires, Mar del Plata, las sierras de Córdoba y los faldeos montañosos cercanos a la ciudad de Mendoza. Diversos autores como Schlüter (2001) y Ospital (2005) señalan que la actividad turística comenzó su desarrollo nacional durante las últimas décadas del siglo XIX, en concordancia con la consolidación del modelo económico agroexportador y el proceso de organización del territorio. En esta época es atribuido el denominado turismo de elite, en tanto practicado de manera exclusiva por los sectores sociales más adinerados de la población. En este marco, la actividad turística presentaba una función de carácter social y política, en la medida que se trataba de una práctica que reforzó el sentido de pertenencia y estableció claras diferencias económicas, en el contexto de una sociedad que atravesó una inmigración masiva y procesos de integración nacional. Los destinos turísticos más valorizados en este período contaban con características naturales que habilitaban dicha práctica social, brindaban equipamiento indispensable y debían ser fácilmente accesibles, siendo la llegada del ferrocarril una herramienta fundamental para el desarrollo turístico.

En un contexto particular orientado a la costa bonaerense, Mar del Plata fue establecido como el destino turístico paradigmático, cuyas playas eran visitadas como ámbitos de reunión, teniendo la práctica de baño en una función secundaria. También conocida como “la perla del atlántico”, dicha ciudad se consolidó como un destino turístico elemental para una elite social que buscaba pertenecer a través de esta actividad. De este modo, la playa se asentó como un atractivo de carácter primordial para desarrollar la función social y de contemplación en la alta sociedad (Hernández, 2009).

El panorama turístico descrito con anterioridad fue transformándose de manera lenta y paulatina desde principios del siglo XX, de conformidad con las transiciones sociales del territorio. En primera instancia, el mundo del trabajo presenció la consolidación de diversas facultades laborales, instalando al turismo no solo como una necesidad, sino también como un derecho. Por otra parte, la difusión del transporte automotor desplazó rápidamente la primacía del ferrocarril, debido a que brindaba una flexibilidad superior en los viajes, permitiendo el desplazamiento aleatorio y por etapas hacia destinos turísticos con gran lejanía. El Touring Club y el Automóvil Club Argentino, dos instituciones vinculadas al automovilismo, cobraron relevancia en la incentivación de viajes, brindando información y servicios imprescindibles para los viajeros (Ballent, 2005). De esta manera, puede notarse que los cambios sociales sobrellevaron a una transición en la práctica, al igual que modificaron el mapa turístico del país, logrando una consolidación de nuevos destinos turísticos nacionales.

En un ámbito asociado a la costa atlántica, esta situación generó una re-configuración de la modalidad turística en lugares simbólicos. En el caso particular de Mar del Plata, dicho destino se fortaleció como un sitio turístico masivo de sol y playa. En este sentido, es un hecho que el turismo de masas provocó una profunda transformación en el paisaje costero (Hernández, 2009). La novedosa expresión cultural de recreación turística se orientaba al desarrollo de actividades de esparcimiento popular, transformando así las áreas de sociabilización de edificios lujosos a hoteles gremiales. De igual forma, Gliemmo y Moscoso (2018) manifestaron que la expansión del gran “veraneo”, desarrollada entre los años 1930 y 1940, favoreció la fundación y posterior crecimiento de importantes balnearios bonaerenses, los cuales se constituyeron como una alternativa de mayor naturaleza que la ciudad de Mar del Plata. Por último, el transporte automotor y la operación del sector inmobiliario potenció el desarrollo de los destinos, modificando estos territorios agropecuarios en sitios destinados al consumo turístico nacional.

Por otro lado, el último apartado, denominado “el nuevo mapa turístico de la Argentina”, se consolidó a finales de la década del 70, en correlación con las profundas transformaciones sociales y económicas de la época. Dicha instancia dio lugar al establecimiento de un modelo económico neoliberal, relacionado al amilanamiento del Estado y a la apertura al mercado internacional. No obstante, una de las consecuencias con mayor impacto en la sociedad estaba ligada a los cambios en el mercado de trabajo, caracterizados por una fuerte precariedad laboral, gran flexibilización, el incremento en las tasas de desocupación y la caída de los niveles salariales. En consecuencia, tanto el empobrecimiento como la inestabilidad afectaron a gran porcentaje de la población. Indudablemente, esto condujo a una repercusión negativa en el turismo masivo vinculado al mundo corporativo por diversas razones: el grado de pobreza excluyó a un creciente número de habitantes del país de la posibilidad de practicar turismo, y la crisis de la representación sindical resultó en una disminución de la cantidad de afiliados beneficiados por el mismo, trayendo como consecuencia un cuestionamiento de la actividad turística como un derecho. A raíz de este hecho, destinos turísticos en riesgo comenzaron a perder su atractivo, producto de la degradación de sus condiciones simbólicas y materiales. De esta manera, la Argentina turística comenzó su proceso de redefinición paulatina, al tiempo que surgieron ofertas de promoción de nuevos destinos para el disfrute de los sectores más asalariados. En los años noventa también fueron establecidas ciertas lógicas para el desarrollo del turismo en tanto actividad económica, a medida que la política cambiaria de la época propiciaba el mercado emisor y se consolidaba una estructura orientada al negocio y a la captación del turismo internacional. Las actividades con gran vinculación al ocio y recreación comenzaron a tener un lugar destacado, atrayendo así nuevas inversiones y grupos económicos con alto poder adquisitivo. El turismo comenzó a ser considerado como una estrategia para enfrentar situaciones de crisis sociales y económicas, al tiempo que actuaba como

impulsor de desarrollo local. La valorización turística y el proceso de patrimonialización tuvieron un rol fundamental en un contexto de consumo diferenciado, a través de la segmentación de mercado. Como resultado, actualmente el mapa turístico argentino expone una innumerable porción de lugares valorizados como destinos turísticos, consecuencia de un largo y heterogéneo proceso de valorización turística del territorio nacional (Bertoncello, 2006).

En referencia a la repercusión de dicho contexto en la costa bonaerense, se produjo una fuerte fragmentación entre los balnearios de la provincia, inclusive dentro de los mismos. En Mar del Plata comenzó a degradarse la capacidad receptiva proveniente de los sectores populares, conllevando a dirigir la oferta de la ciudad hacia las clases más acomodadas. De este modo, se profundizó el deterioro del área central, a la vez que surgieron balnearios exclusivos y nuevas ofertas de alojamiento (Cicalese, 2005). Este fenómeno no solo alteró el uso del territorio, sino que también modificó la percepción y valoración del ambiente y la cultura local. Finalmente, en la actualidad prevalece la práctica turística masiva de sol y playa, la cual asocia las zonas costeras con centros urbanos de gran trascendencia (Dadon, 2002).

El turismo es un sector caracterizado por la influencia de constantes cambios, lo cual resulta un reto descomunal para la actividad debido a que ciertos factores, internos y externos, pueden afectar su futuro desempeño (Rodríguez, 2019). Por esta razón, el fenómeno turístico es analizado por diversos autores, quienes destacan sus aspectos de índole tanto positiva como negativa. Según indica Ontivero (2011), es considerado un factor de gran importancia para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, dado que presenta una diversidad de actividades favorables que generan bonanzas económicas. Se trata de un instrumento generador de divisas, que establece un mercado de empleos, fomenta una balanza de pagos favorable y estimula el desarrollo de actividades de carácter local. A su vez, Jafari (2005) menciona los beneficios derivados del efecto multiplicador, reducción de barreras, refuerzo de la cultura y del patrimonio, y el fomento a la paz y al entendimiento internacional. En contraposición, dicho autor alega como impactos negativos del turismo al desempleo, trabajo estacional, aumento de la inflación, polución social y barreras de comunicación, entre otros. Por su parte, la OMT (1998) incorpora dentro de sus costes a la dependencia hacia las divisas extranjeras, desculturización del destino y baja retribución salarial en el país. En síntesis, a pesar de las ventajas y desventajas que su actividad conlleva, el turismo es considerado un factor fundamental en el crecimiento de un país, dentro de un contexto de globalización (Altimira y Muñoz, 2007).

En línea con lo anteriormente mencionado, los procesos de gestión y planificación son esenciales para garantizar el éxito de la totalidad de elementos implicados en el desarrollo de la industria turística de un destino, siempre que sean controlados de forma periódica para evitar un desarrollo insostenible del sitio (Moreno, Sariego y Ávila, 2018). Además, la gestión de destinos turísticos cumple un papel primordial en la integración de actividades, recursos y agentes que se encuentran involucrados a través de políticas, lo cual requiere de competencias funcionales y gubernamentales (Manente, 2008). Una correcta administración de los mismos puede cooperar a minimizar los impactos negativos de la actividad turística, como también a impulsar sus beneficios. Asimismo, si se gestiona y planifica de forma conjunta entre los sectores público y privado, sus ventajas se potenciarán (Valls, 2004).

Al mismo tiempo, resulta oportuno destacar el rol de la calidad dentro del contexto actual. Puesto que el sector turístico está conformado por una amplia variedad de destinos, la calidad total es considerada una apuesta fundamental, con alto nivel de seguridad, para lograr la competitividad (OMT, 1998). En este sentido, la misma comienza a configurarse como una estrategia del sector ante los nuevos retos del mercado (Ejido Asesores,

2013). Este hecho se ve reflejado a nivel regional, dado que la calidad es reconocida como un principio rector de la Ley Nacional de Turismo y la Ley Provincial de Turismo, instaurándose como una de las bases sustanciales para el desarrollo de la actividad. En lo que respecta a una organización, puede expresarse que la adopción de un sistema de gestión es una oportunidad estratégica a fin de mejorar el desempeño a nivel global y establecer un fundamento que propicie el desarrollo sostenible (ISO, 9001:2015).

Calidad turística

Actualmente, se presenta una íntima relación entre la actividad turística y el concepto de calidad, debido a que los turistas son cada vez más demandantes, y buscan servicios y productos de mejor calidad (Biondo, 2015).

Entre las primeras referencias en la actividad, la Organización Mundial del Turismo, en el año 1991, introdujo el concepto de calidad en los siguientes términos:

El resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad a las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural. (OMT, 1991: 13).

Es preciso aclarar que la OMT considera a la calidad como un factor cada vez de mayor relevancia para la competitividad del sector turístico y para el éxito a largo plazo de los destinos turísticos, dada su vinculación con la satisfacción de las expectativas de los turistas. Del mismo modo, se aporta la definición de calidad de Boullón (2008), quien la describe como el conjunto de propiedades que permite valorar un objeto como igual, mejor o peor que sus semejantes. Por el contrario, Hessling y Wagner (2011) la definen como una herramienta de trabajo utilizada para cumplir las promesas a los clientes, afirmando también que los servicios turísticos deben ser responsables de su incumplimiento y esclavos de sus promesas.

Según el principio propuesto por Philip Crosby, la calidad es “cumplir con los requisitos”. Sin embargo, Joseph Juran, un destacado consultor de gestión del siglo XX, establece que la misma está dada por la satisfacción al cliente, a quien el producto o servicio impacta. A su vez, Iarlori (2005) afirma que al hablar de este concepto se debe brindar lo que el cliente espera más un plus o valor agregado. En su trabajo de tesis señala que la mejor manera de asegurar el desempeño dentro de la organización es a través de la mejora continua. Además, indica que es imprescindible considerar una dimensión adicional en los servicios, con el propósito de asegurar la calidad en la prestación. En otras palabras, no es suficiente contemplar el servicio base, conocido como calidad interna, sino que también debe estar presente la externa, correspondiente a su forma de entrega. Por último, asegura que la calidad externa puede ser tan importante como la interna, e incluso más sustancial.

En este aspecto, Matos, Mendes y Guerreiro exponen en su trabajo de escritura: “*quality has become a basic strategic tool for differentiation of specific and composite tourism products*” (2016: 10), sosteniendo también que brindar un servicio de calidad en todos los niveles es considerada una estrategia de carácter esencial a fin de lograr el éxito de las organizaciones y destinos turísticos en un ambiente competitivo.

Para Casanueva Rocha, García del Junco y Caro González (2000), el principal objetivo de la calidad en una organización es la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Dado que la manera de entender al concepto de calidad se ha ido modificando a lo largo del tiempo, estos autores destacan tres etapas fundamentales en su evolución:

- a) *Inspección de la calidad.* Los esfuerzos de calidad se encuentran encaminados al control de los productos y servicios ofrecidos, con el fin de identificar los defectos y corregirlos antes de que lleguen al consumidor. De esta manera, se fijan estándares de calidad, se fabrican productos y servicios, se miden los resultados de una muestra representativa, se identifican desviaciones y, en caso de ser pertinente, se corrigen. No obstante, luego se comprobó que este método resultaba insuficiente en las empresas del rubro turístico, ya que algunos procesos debían ser medidos a través de la satisfacción del cliente.
- b) *Aseguramiento de la calidad.* Las empresas buscan métodos que les permitan ofrecer productos y servicios de calidad, a la par de garantizar al cliente su aseguramiento bajo símbolos reconocibles y confiables. En este sentido, surgen las certificaciones de calidad obtenidas mediante implementaciones de sistemas de gestión, tales como la Norma Internacional ISO 9001 en sus versiones de los años 1987 y 1994.
- c) *Gestión estratégica de la calidad.* La calidad deja de ser entendida como un problema para concebirse como una oportunidad en el rendimiento del negocio. Aquí se contempla a la calidad total como un sistema de gestión que supone una nueva filosofía de la empresa turística centrada en el servicio al cliente. Esto puede observarse a partir del año 2000 en la Norma Internacional ISO 9001.

De forma similar, Núñez (2017) compartió en su tesis de grado, las consideraciones de dos grandes autores acerca del concepto de calidad. Por un lado, Weil (2003) menciona que la calidad de un producto físico debe ser distinguida de la propia de un servicio, ya que el último presenta características inherentes: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad. Por otro lado, Barcos (2009) añade como cualidades la temporalidad y el carácter perecedero que se presenta en el servicio turístico.

En línea con lo mencionado anteriormente, puede decirse que los clientes arriban a un establecimiento turístico con ciertas expectativas sobre el servicio que recibirán. Las mismas constituyen el parámetro con el que un cliente mide la calidad de un producto o servicio (Iarlóri, 2005). Además, Pérez (2010) establece que las expectativas se producen en consecuencia de alguna de estas cuatro situaciones:

- Promesas acerca de los beneficios que produce el servicio.
- Opiniones de personas conocidas o líderes de opinión.
- Promesas ofrecidas por la competencia.
- Experiencias de implementaciones precedentes.

Esta autora describe a las expectativas como las “esperanzas” del cliente por conseguir algo. Si el usuario percibe que estas se encuentran satisfechas, considerará la acción de la empresa como de calidad. Esta idea se puede expresar mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Calidad del servicio turístico} = \text{Satisfacción del cliente} = \text{Servicio esperado} - \text{Servicio percibido}$$

Un servicio turístico será estimado de calidad cuando la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente sean mayores a cero. Siguiendo el hilo de la ecuación analizada, puede concluirse que:

Expectativas > Percepción del servicio → Pérdida del cliente.

Expectativas = Percepción del servicio → Posiblemente el cliente regrese.

Expectativas < Percepción del servicio → El cliente se encuentra satisfecho y volverá.

Asimismo, se comparte el modelo de Noriaki Kano, el cual menciona tres dimensiones presentes en la calidad: calidad como requisito básico, calidad como el cumplimiento de expectativas y calidad atractiva, también conocida como satisfacción de necesidades latentes. De la misma manera, Casanueva Rocha *et al.* (2000) entienden a la calidad como el nivel de satisfacción de un usuario en relación a un servicio turístico recibido, lo que le introduce un alto grado de subjetividad a su definición. Estos autores realizan una comparación entre los llamados “costes de la calidad” y “costes de la no calidad”.

Tabla 1: Costes de la calidad y de la no calidad

Costes de la no calidad	Costes de la calidad
Costes de anomalías internas	Costes de detección
- Tiempo en cometer un error	- Control de los procesos
- Coste material utilizado en el producto	- Materiales utilizados para el control
Costes de anomalías externas	Costes de prevención
- Pérdida de clientes	- Implantación de sistema de calidad
- Costes judiciales e indemnizaciones	- Evaluación de proveedores

Fuente: Elaboración propia en base a Casanueva Rocha *et al.* (2000).

Costes de la no calidad. Con el objetivo de alcanzar la calidad en una empresa, se debe incurrir en gastos e inversiones que garanticen la calidad de los productos y servicios ofrecidos. No obstante, la “no calidad” también posee costes asociados a rechazos, ventas perdidas o productos defectuosos.

1. *Costes de anomalías internas:* se generan al momento en que el producto es controlado por la empresa.

- Tiempo en cometer un error.
- Tiempo empleado en corregirlo.
- Coste material utilizado en el producto.
- Desmotivación del personal.
- Rechazo de la oferta turística por el cliente.

2. *Costes de anomalías externas:* se producen luego del disfrute del servicio por parte del consumidor.

- Pérdida de clientes.
- Reclamaciones de los clientes.
- Costes judiciales e indemnizaciones.
- Pérdida de imagen e inversión publicitaria para afrontarla.
- Necesidad de ofrecer precios más bajos en compensación de la baja calidad del producto o servicio.

Costes de la calidad. Hace referencia a los costes que permiten el aseguramiento de la calidad. Es decir, los gastos en los que incurre una empresa, con el fin de evitar que se produzcan los costes de la no calidad.

3. *Costes de detección:* sirven para detectar los potenciales errores de calidad en la prestación de un servicio.
 - Control de los procesos de prestación del servicio.
 - Control del producto o servicio finalizado.
 - Materiales utilizados para el control.
 - Investigación de mercado (medida de satisfacción).
 - Auditorías de calidad.

4. *Costes de prevención:* evitan que se produzcan errores en el producto o servicio, y permiten disminuir los costes de proceso.
 - Implantación de sistema de calidad.
 - Formación y motivación del equipo de trabajo.
 - Mantenimiento de instalaciones y maquinaria esencial.
 - Investigación de mercado (medida de expectativas).
 - Evaluación de proveedores.

Sistemas de gestión de calidad

Ahora bien, la OMT (2020) señala que todo plan de calidad debería tener implícitamente desarrollado un sistema de calidad, siendo un mecanismo de gestión que permite obtener mejoras sustanciales y mantenerlas a lo largo del tiempo. En concordancia con la Norma Internacional ISO 9000:2015, un sistema de gestión es un conjunto de partes interrelacionadas que están orientadas a determinar cuál es la dirección de una empresa, a través del establecimiento de procesos, políticas y objetivos. Ontivero (2011) considera que se trata de un método de trabajo, a través del cual es asegurada la conformidad de los productos y servicios con los requisitos pautados. De igual modo, se requiere de un esfuerzo disciplinado que involucre a todo el personal de una organización, sin distinción de jerarquía (Bestani, 2011).

En ese aspecto, la gestión de la calidad se ha convertido en una herramienta fundamental para adquirir ventajas competitivas, siendo una condición indispensable para la subsistencia de las empresas. La manera de asegurar a los clientes de un establecimiento turístico la calidad en el servicio es mediante la implementación de un sistema de calidad, y posteriormente a una auditoría, su certificación (Casanueva Rocha et al., 2000).

De acuerdo con lo expresado por estos autores, un sistema de gestión de calidad corresponde a la estructura de una empresa, en conjunto de procedimientos, procesos, responsabilidades y recursos que se establecen para poner en práctica la gestión de la calidad. Al mismo tiempo, se establece un marco de referencia a fin de realizar las actividades de planificación, ejecución, seguimiento y mejora de desempeño en una organización. Según la ISO 9001:2015, existen siete principios trascendentales que inspiran el modelo de gestión de la calidad: 1. Orientación al cliente, 2. Liderazgo, 3. Participación del personal, 4. Enfoque por procesos, 5. Mejora, 6. Toma de decisiones basadas en hechos y 7. Gestión de las relaciones. Estos forman parte del fundamento de los sistemas de gestión de la calidad, conforme a la ISO.

Tabla 2: Principios de la Norma ISO 9001:2015

SIETE PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001:2015

1	Orientación al cliente
2	Liderazgo
3	Participación del personal
4	Enfoque por procesos
5	Mejora
6	Toma de decisiones basadas en hechos
7	Gestión de las relaciones

Fuente: Elaboración propia en base a la Norma Internacional ISO 9001:2015.

Por otro lado, Joubert (2015) considera que las empresas que adoptan un sistema de gestión de calidad se proponen permanentemente la mejora de sus productos, servicios y procesos, a la vez que estimulan el aprendizaje de todo el personal de la organización. Además, cuando el objetivo de una empresa es aplicar un SGC, se debe mejorar continuamente la satisfacción de sus usuarios, a través de prestaciones que satisfagan sus necesidades y requerimientos (Iarló, 2005).

De manera análoga, Beltrami (2011) indica en su tesis de maestría que la gestión de la calidad se orienta hacia la satisfacción de los requisitos del cliente, tanto interno como externo, y a la mejora continua dentro de la organización. Dicho enfoque integra aspectos que abarcan desde la alta dirección de la empresa, hacia todo el personal que posee. Asimismo, el autor sostiene que el grado de satisfacción total del turista depende de la cadena de valor turística entendida como un sistema, pudiendo ser incrementado a través de la diferenciación de la oferta por su calidad. En este sentido, Gardey y Stempels (2017) establecen que la adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de índole empresarial.

En un análisis detallado, la Norma Internacional ISO 9001:2015 expone que una organización debe *“establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones”*. Según esta normativa, un proceso hace referencia a una actividad realizada, con el fin de transformar los elementos de entrada en elementos de salida. La administración de procesos en una empresa consiste en tres conceptos claves: el diseño, el control y la mejora. Así, un sistema de gestión de la calidad no es un sistema de carácter estático, sino que evoluciona constantemente, siendo flexible para adaptarse a los cambios que se presentan en una organización (Núñez, 2017).

Por otra parte, Casanueva Rocha *et al.* (2000) explican que el foco principal de un sistema de calidad es el cliente. Su satisfacción solo es alcanzable cuando existe una relación armónica entre los recursos humanos y materiales, la responsabilidad de la alta dirección y la estructura del sistema de gestión de calidad. La calidad puede considerarse objetiva, dado que es medible bajo estándares previamente establecidos, pero también puede ser percibida, según la opinión que realiza cada usuario del servicio recibido, en relación a sus percepciones y necesidades (Lefrou, 2010). Es indiscutible el rol primordial que cumple el turista dentro del proceso de la prestación de servicios, ya que, mediante su satisfacción y percepción de la calidad, podremos comprobar si realmente se cumplieron los requisitos anteriormente pautados. En este aspecto, Acerenza (2009) describe a la percepción como un método a través del cual una persona puede seleccionar, organizar e interpretar la información recibida.

De igual manera, es preciso que exista una fluida interacción entre el personal de la empresa y sus clientes, con el fin de alcanzar la satisfacción del usuario. Esto se debe a que los empleados pueden detectar potenciales necesidades de los clientes y a su vez transmiten la imagen de la empresa (Casanueva Rocha *et al.*, 2000). Además, dichos autores realizan una clasificación según el tipo de servicio del que se trate, pudiendo ser esperado, genérico, aumentado y potencial.

- *Servicio genérico*: servicio estándar que se entrega al cliente.
- *Servicio esperado*: oferta del servicio adecuada a las expectativas del usuario.
- *Servicio aumentado*: servicio básico, que se encuentra enriquecido por una serie de servicios adicionales que lo hacen más atractivo.
- *Servicio potencial*: nivel de prestación al que se puede llegar potenciando todos sus recursos, a fin de establecer relaciones de mutua fidelidad.

Al mismo tiempo, Lindsay y Evans (2009) manifiestan que las verdaderas expectativas y necesidades del cliente son conocidas a través del término de “calidad esperada”. En tal sentido, la “calidad real” hace referencia al resultado del proceso, es decir, la que recibe el usuario. No obstante, la calidad real puede diferir en gran medida de la calidad esperada, ya sea por pérdida de información o fallas en la interpretación de la necesidad del cliente. Por consiguiente, los usuarios evaluarán las percepciones del servicio o calidad percibida, a través de una comparación entre sus expectativas, también conocido como calidad esperada, y el servicio recibido, es decir, la calidad real. En contraste, Solimine, Di Domenico y Pérez Pulido (2010) expresan que existen cinco niveles diferentes de análisis e intervención en la gestión de calidad, entre los cuales se destacan la “calidad prevista” o esperada por los usuarios; la “calidad proyectada”, es decir, el conjunto de objetivos del servicio ofrecido; la “calidad prestada”, siendo la que traduce los objetivos en políticas reales, mide las desviaciones de los estándares pautados e interviene en acciones de mejora; la “calidad percibida” asociada a la percepción del usuario al recibir el servicio y la “calidad comparada”, la cual es fruto de la comparación entre la calidad prevista y la calidad percibida.

A partir de lo expresado en el Manual de Calidad Turística para Establecimientos de Hospedaje, el modelo de calidad del servicio SERVQUAL considera cinco dimensiones destacables en la percepción de los clientes sobre la calidad: empatía, fiabilidad, seguridad, tangibilidad y capacidad de respuesta (Barraza, 2009).

A modo de complementar lo anteriormente citado, Boullón (2003) presenta las “tres caras de la calidad” como el resultado obtenido de tres componentes esenciales que

participan en la percepción de los usuarios acerca de la calidad de los servicios turísticos recibidos. Estas son conocidas como:

- El componente humano: personas que forman parte de la prestación.
- El componente físico: sitio donde se presta el servicio.
- El componente ambiental: clima formado por los usuarios del lugar.

En similar posición, se comparte el argumento de los autores Alonso, Barcos y Martín Castilla (2006), quienes expresan que la percepción y el grado de satisfacción del turista se ve influido por el contexto en el cual se desarrolla la prestación, tanto en sus características físicas como también humanas y organizativas.

Con la finalidad de generar una percepción del servicio de alta calidad, las empresas deben enfocarse en gestionar de manera eficiente dos elementos esenciales: la prestación y las expectativas (Iarlori, 2005). Esto puede estar representado a través de una ecuación denominada “ecuación de la calidad del servicio” (ISMI, 2001), en la cual:

$$\text{Calidad} = \text{Expectativas} - \text{Prestación del Servicio}$$

La fórmula citada con anterioridad indica textualmente que la percepción de calidad de un servicio por parte del cliente será igual a la diferencia existente entre sus expectativas y la prestación del mismo. Su resultado podrá ser positivo, cero o negativo.

Por otro lado, existe una gran diversidad de herramientas que permiten identificar las necesidades del cliente y su nivel de satisfacción acerca del servicio. En este sentido, Molina Azorín, Tarí Guilló y Pereira Moliner (2017) destacan las siguientes: sistema de quejas y reclamos, visitas de encuestadores, reuniones de directivos y clientes, cuestionario de satisfacción, redes sociales, sistema de sugerencias, cliente misterioso e indicadores. De igual modo, el informe SERVQUAL presenta un modelo de carácter teórico-analítico en el que se evalúan las variables que inciden en la satisfacción, siendo las más destacadas: cumplimiento de las expectativas, servicio percibido, proceso comunicacional con los prestadores, grado de recomendación, proceso de implementación y beneficios obtenidos. El seguimiento de la satisfacción del usuario requiere una evaluación de datos relativos a su percepción sobre si la organización ha logrado cumplir los requisitos del mismo (Ontivero, 2011).

De esta manera, se puede decir que, en un esfuerzo por mejorar la calidad de la prestación del servicio para los turistas, medir el nivel de satisfacción de los prestadores resulta esencial en cualquier misión que tenga como aspiración el cumplimiento de las disposiciones mínimas de una gestión de calidad (Pérez, 2010).

Normas técnicas en turismo

La gestión de la calidad requiere de herramientas orientadoras para su correcta ejecución. Dichos instrumentos se denominan normas y su aplicabilidad es de carácter regularmente premeditado (Malvicino, 2001). En contraste, Beltrami y Dangelo (2017) distinguen entre dos tipos de reglas: las de cumplimiento obligatorio, pertenecientes al ámbito legislativo; y las de aplicación voluntaria, conocidas como normas técnicas. Asimismo, se asevera que ambos campos deben ser complementarios entre sí, y no verse como elementos de índole independiente.

En relación a la calidad, las normas técnicas son emitidas como documentos de aplicación voluntaria, no obstante, en algunos casos pueden dictarse reglamentos obligatorios que las referencian (Ontivero, 2011). En esta situación, su cumplimiento exigido por el Estado termina constituyendo a la norma técnica en un reglamento técnico

porque, a pesar de su origen voluntario, en la práctica organizacional se adjudicó como obligatorio.

Las normas técnicas integran distintas herramientas para que una organización pueda mejorar la calidad de sus procesos, productos y servicios, de forma tal de satisfacer de forma consistente los requisitos del cliente. Asimismo, una norma técnica es un documento en el cual se ven plasmadas las disposiciones consensuadas por las partes interesadas en el marco de un comité técnico inserto en un organismo de normalización. Según hace alusión la Organización Internacional de Estandarización (ISO), el concepto de normalización hace referencia a una actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas de índole real o potencial, disposiciones destinadas a uso común, a fin de obtener un grado de ordenamiento óptimo en un contexto determinado (Guía ISO/IEC 2, 2004). De forma similar, Martínez y Rosenfeld (2011) sostienen que se trata de la codificación de un procedimiento para resolver un problema que se repite con frecuencia, de manera de ordenar la información con un criterio lógico y unificado, para garantizar una solución. En una visión ampliada, la normalización es definida como la forma de aplicar y establecer reglas a fin de ordenar un campo de actividad específico.

A su vez, Beltrami y Dangelo (2017) expresan en su libro que dicho proceso maximiza beneficios, y logra el cumplimiento de una serie de objetivos:

- Promueve la eficiencia, eficacia y competitividad empresarial, ante todo orientado a las nuevas tecnologías.
- Contribuye en la mejora de la calidad de vida poblacional, al animar la participación de los diversos grupos económicos y sociales en el desarrollo de la actividad.
- Estimula la creación de un lenguaje técnico común entre las partes interesadas.
- Brinda una referencia para el cumplimiento de requisitos mínimos en productos, servicios, personas y procesos.
- Fomenta la innovación y la mejora continua.
- Impulsa la transferencia de nuevas tecnologías en dominios esenciales tanto para la organización como la población.
- Favorece la competitividad.
- Suscita el óptimo desarrollo de mercados.
- Permite el desarrollo económico a partir de la racionalización.
- Coopera a una apta selección de los clientes respecto a los productos del mercado.
- Favorece la elaboración de políticas públicas orientadas a la eficiencia y eficacia.

En resumen, los autores mencionados coinciden en que *“la finalidad de una norma consiste en establecer disposiciones claras, que faciliten la comunicación y los intercambios comerciales que se lleven a cabo tanto a nivel nacional, regional e internacional, como en el marco de relaciones bilaterales y multilaterales.”* (2017: 55).

Análogamente, las normas técnicas presentan la siguiente clasificación:

Tabla 3: Clasificación de las normas técnicas

Origen	Nacionales Regionales Internacionales
Tipología	Producto Sistemas de gestión Competencias laborales Terminología y vocabulario
Objeto	Requisitos Directrices Términos guía
Alcance	Genéricas Sectoriales

Fuente: Elaboración propia en base a Beltrami.
(Comunicación personal, 10/11/2020)

- **Origen:** Pueden ser nacionales, regionales o internacionales.
 - ↳ Nacionales: Corresponden al nivel de un único país, siendo en Argentina concretamente IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación).
 - ↳ Regionales: Se encuentran habilitados para formar parte los organismos con reconocimiento en un sector geográfico, político o económico, tales como AMN (Asociación Mercosur de Normalización) y COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas).
 - ↳ Internacionales: Participan los organismos reconocidos de cada país, en esta situación en particular se destaca la ISO (International Organization for Standardization).
- **Tipología:** Las normas técnicas se subclasifican de acuerdo a su finalidad.
 - ↳ Normas de Producto: Estandarizan las características y especificaciones de un producto o un servicio.
 - ↳ Normas de Sistemas de Gestión: Están orientadas a la organización en forma global, proporcionando un marco para facilitar la interrelación de los elementos que interactúan en un sistema organizacional, a fin de mejorar su eficacia.
 - ↳ Normas de Competencias Laborales: Se evalúan parámetros sobre los conocimientos y actitudes para asumir responsabilidades y cumplir con los requisitos pautados.
 - ↳ Normas de Terminología y Vocabulario: Exponen fundamentos y conceptos sustanciales para la comprensión de la serie de normas.

- **Objeto:** Se subdividen en certificables y no certificables.
 - ↳ Normas de Requisitos: Establecen los requisitos necesarios para que una organización pueda demostrar el cumplimiento de una serie de criterios de referencia. En otras palabras, son normas diseñadas para procesos de evaluación de la conformidad y, por tanto, para que las empresas puedan obtener eventualmente una certificación o reconocimiento formal.
 - ↳ Normas de Directrices: Brindan recomendaciones a una organización para la mejora del desempeño.
 - ↳ Normas de Terminología: Proporcionan orientación, fundamentación y conceptualizaciones sobre algún tema objeto en particular.

- **Alcance o Campo de aplicación:** Se catalogan en función de su alcance.
 - ↳ Normas Genéricas: Son universalmente aplicables, independientemente del tipo, tamaño, ubicación geográfica, producto o servicio u otras consideraciones particulares.
 - ↳ Normas Sectoriales: Su campo de aplicación se limita en función del tipo de actividad, productos o servicios involucrados.

Los organismos de normalización constituyen instituciones reconocidas por los Estados Nacionales, cuya actividad consta de elaborar normas técnicas de carácter voluntario. Además, se encargan de asesorar a los organismos públicos de los tres poderes de Estado en los niveles nacional, provincial y municipal, sobre temáticas orientadas a la normalización. Así pues, una norma internacional posee una globalidad y un reconocimiento a nivel transnacional notablemente superior a una nacional (IRAM, 2020).

En Argentina, IRAM es conocido como el Instituto Argentino de Normalización y Certificación de Argentina, siendo una asociación civil sin fines de lucro constituida como tal en el año 1935. Sus principales objetivos constan del desarrollo de servicios de certificación, análisis y aprobación de normas nacionales, implementación de programas orientados a los procesos de normalización y certificación, entre otras tareas (Anbinder, 2012). En este aspecto, los Decretos Nacionales 1474/94 y 1066/18 desempeñan un papel fundamental, focalizando sus esfuerzos en ofrecer las herramientas necesarias y crear organismos que impulsen la infraestructura de calidad en la República Argentina.

Por otra parte, uno de los organismos de normalización reconocidos en un plano mundial es la International Organization for Standardization, la cual surgió ante la necesidad de elaborar normas de alcance internacional. En efecto, se trata de una institución no gubernamental e independiente, presente en 193 países en el mundo, cuya principal actividad se orienta a la creación de normas o estándares a fin de asegurar la calidad, seguridad y eficiencia de productos y servicios (López, 2018). También conocida como ISO, esta organización brinda fundamentos teóricos y normas técnicas que contribuyen a la producción, desarrollo y suministro de bienes y servicios a nivel global.

Ya profundizando en algunos estándares en particular de sistemas de gestión de la calidad, la serie de Normas Internacionales ISO 9000 se compone por las siguientes normativas:

- **ISO 9000:** consta de una norma de fundamentos y vocabulario, por lo que se encarga de definir los conceptos de un sistema de gestión de la calidad y establecer un punto de partida para comprender los términos fundamentales utilizados en dicha serie de normas (ISO 9000:2015).
- **ISO 9001:** se trata de una norma que establece los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad, en la cual se instaura una estructura de alto nivel, alineando las diversas variantes de sistemas de gestión y asegurando la compatibilidad entre todos los sistemas (ISO 9001:2015).
- **ISO 9004:** es una norma de directrices para sistemas de gestión de la calidad, que brinda recomendaciones acerca de las actividades esenciales con el fin de llevar a cabo un sistema de gestión y contribuir al éxito sostenido de cualquier organización (ISO 9004:2018).

En relación a la temática abordada en el presente trabajo de tesis, se contempla que la Norma Internacional ISO 9000 define a la calidad como el *“grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”* (2015: 19). El concepto de “objeto”, según dicha normativa, hace referencia a una entidad, como *“cualquier cosa que puede percibirse o concebirse”* (2015: 19). Siguiendo la norma de fundamentos y vocabulario, puede decirse que inherente, a diferencia de asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente. Asimismo, la Asociación Española para la Calidad considera que la misma confiere su aptitud para satisfacer las necesidades implícitas o establecidas.

Resulta indispensable destacar esta definición de calidad, brindada por la ISO, debido a que será utilizada a lo largo del desarrollo de esta investigación. Su elección se fundamenta en que el Manual de Calidad Turística del Partido de La Costa, documento implementado por los prestadores turísticos analizados en el presente trabajo, se encuentra alineado con otros modelos de gestión como las normas técnicas internacionales ISO.

Ahora bien, las normas técnicas de requisitos, también denominadas “normas de alto nivel”, poseen la capacidad de ser excepcionalmente certificables, dado que, una vez efectuadas completamente sus disposiciones requeridas, les será concedido un certificado. En relación con esto, se entiende como certificación al proceso voluntario a través del cual es evaluada la conformidad de un producto, proceso, persona o sistema, y se declara que han sido cumplidos los requisitos especificados. La institución encargada de llevar adelante dicho ejercicio es el organismo de certificación, el cual se encuentra acreditado según el ordenamiento vigente de cada país. En el caso particular de Argentina, son reconocidas singulares instituciones orientadas a dicho proceso, tales como IRAM, Bureau Veritas, SGS, TUV y DNV, debiendo estar acreditadas a través del Organismo Argentino de Acreditación (OAA). El OAA hace referencia a una entidad civil sin fines de lucro, responsable de autorizar y dar validez a la actividad realizada por los organismos de certificación (Organismo Argentino de Acreditación, 2020).

Sector de alojamiento

Teniendo en cuenta que el presente trabajo de investigación tiene su principal enfoque asociado a la gestión de la calidad en el sector de alojamiento turístico, se mencionarán diversas perspectivas y conceptualizaciones al respecto. En tal sentido, Ontivero (2011) lo define como aquel establecimiento en el cual es ofrecido el servicio de alojamiento, mediante un documento contractual, en conjunto de otros servicios complementarios. En suma, dado que dicha tesis se centra en la relación entre calidad, normalización y turismo, es relevante considerar a la Norma IRAM-SECTUR 42.200 de Hotelería, la cual

identifica a un hotel como un *“establecimiento con recepción, servicios e instalaciones adicionales, que ofrece alojamiento y, en la mayoría de los casos, servicios de comidas”* (2008: 8). Asimismo, el citado autor menciona que se ha diversificado la tipología de hospedaje a lo largo del tiempo, debido al surgimiento de nuevas necesidades y motivaciones de los turistas, que se caracterizan por su conocimiento, nivel de información y un alto grado de exigencia. En relación a esto, resulta interesante indagar acerca de las restricciones y limitaciones del marco conceptual prevaleciente en el sector, debido a que, si bien el apart hotel encuadra con dicho concepto, la inmobiliaria no se encuentra completamente inserta dentro de su definición.

Análogamente, la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 contempla a los servicios de alojamiento como una actividad directamente vinculada al turismo, realizando su propia clasificación de servicios de hospedaje. El elemento distintivo del alojamiento, dentro de la gama de empresas turísticas, se encuentra asociado a que el mismo está constituido por la dedicación habitual de proporcionar una residencia o habitación a los turistas (Serrano, 2017). Así, los principios organizativos utilizados en los establecimientos de pernoctación deben ser entendidos como pautas de funcionamiento para lograr la eficacia en el desarrollo de la actividad (Nieto, 2017).

Ahora bien, dado que la principal finalidad de esta investigación se encuentra orientada a un campo de estudio constituido por un apart hotel y por una inmobiliaria, se proseguirá mencionando sus principales características.

Conforme indica la Resolución Nacional N° 23 de Registro de Prestadores Turísticos, un apart hotel es definido como un establecimiento turístico que presta al cliente el servicio de alojamiento, en edificios de distintos departamentos que integran una misma unidad y poseen una administración en común, ofreciéndose además los servicios propios del negocio hotelero. Asimismo, con antelación al establecimiento de esta regla, Rosso (2010) expresa que se trata de un estilo de hospedaje flexible, totalmente amoblado, con plazos de estadía amplios y equipado para todas las comodidades. En ocasiones suele estar diseñado a medida, ya que puede ser considerado un “hogar a distancia”.

Por otra parte, una empresa inmobiliaria es entendida como una sociedad dedicada a construir, vender, alquilar y administrar viviendas. En otras palabras, hace referencia a un negocio dedicado a la comercialización de inmuebles, como casas, departamentos, comercios y terrenos. Además, cumple el rol intermediador entre el propietario del bien y el cliente, a cambio de una comisión (Patiño, 2010). A lo largo del tiempo, se produjo una consolidación del vínculo entre el turismo y el mercado inmobiliario, asumiendo una actuación fundamental de este último en el proceso de urbanización con fines turísticos (Aparecida, García y Moreno, 2020).

Según indica Joubert (2015), la industria del alojamiento constituye un eslabón de la cadena turística, otorgándole un valor agregado al destino. Por esta razón, la calidad es considerada un factor determinante de la oferta de hospedaje, debiendo medirse en términos tangibles e intangibles. En concordancia con esto, Ontivero (2011) expresa que las características inherentes de los establecimientos de uso turístico implican la coexistencia de aspectos materiales e inmateriales simultáneamente. Este autor indica que el alojamiento hotelero es concebido como parte de una experiencia turística global, presentándose una enorme interrelación entre los agentes participantes de la misma.

Independientemente del estilo de alojamiento del cual se trate, el éxito del negocio de hospedaje se evidencia en la satisfacción de las expectativas del cliente y, para lograrlo se desarrollan diferentes sistemas de gestión de calidad (Barraza, 2009). En dicho

aspecto, Iarlori (2005) señala que la mayor riqueza de un hotel, además de su clase y categorización, está constituida por la calidad de sus servicios.

Posicionamiento del destino

En este orden de ideas, los sistemas de gestión de la calidad son considerados como valiosas herramientas para hacer frente a una demanda turística con alto grado de exigencia, y también para lograr un mejor posicionamiento en los destinos (Núñez, 2017). Alberto Wilensky añade una nueva definición, al recitar que el posicionamiento es un concepto de carácter subjetivo, debido a que no se refiere concretamente al producto o servicio ofrecido, sino a lo que logra en la mente del cliente. Dicho en otras palabras, se trata de cómo el producto se encuentra mejor posicionado en la mente de los consumidores actuales y potenciales (Citado en Ontivero, 2011). No obstante, Carreón, Conde y Covarrubias (2010) expresan que el posicionamiento de un destino no solo se encuentra determinado por la percepción del cliente acerca de los atributos, sino también por el nivel de prioridad establecido por los mismos. Además, se constituye como un indicador de la percepción del cliente sobre un servicio o producto en comparación con los demás ofrecidos en el mercado (Hernández y Machado, 2010). Dentro del sector turístico, el posicionamiento debe entenderse como un proceso extremadamente decisivo (Ugarte, 2007).

Siguiendo esta línea, el autor Przybylski (1995) expresa que este concepto hace referencia al logro por parte de los usuarios del conocimiento de las ventajas de un producto, a fin de incorporarlo en un lugar privilegiado dentro de sus preferencias a adquirir. En suma, Ries y Trout (2002) establecen que, dentro del posicionamiento, son reconocidas tanto las características del producto como su propia imagen, aunque poniendo un énfasis en la creación de una gran posición en la mente del posible consumidor. Acerca de la imagen, Pérez (2010) sostiene que sus principales componentes son el nivel de conocimiento, su fuerza y los atributos que se encuentran asociados a la misma. Con relación a esto, se debe considerar que la imagen de los competidores es tan importante como la propia, e incluso más.

Por el contrario, Ochoa (2017) desmiente que el posicionamiento se determina por el azar, sino que es entendido como una etapa estratégica del marketing, orientada al cliente. Según Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga y Flores Zamora (2011), una estrategia de marketing es realizada por una empresa, con el fin de crear valor para sus clientes y construir relaciones fuertes y rentables con ellos, generando una potencial fidelización. En síntesis, pueden distinguirse tres etapas claves en el diseño de una estrategia orientada al cliente: segmentación del mercado, selección de mercados objetivos y posicionamiento en el mercado. Primeramente, se identifica el mercado global y se lo divide en subgrupos más pequeños; luego se selecciona a los más prometedores y; por último, se busca satisfacer a los clientes de dichos segmentos.

Los autores Cerveró, Iglesias, Puig y Villacampa (2002) exponen tres fases, aunque con algunas discrepancias de las mencionadas anteriormente:

- **Identificación de los atributos de posicionamiento.** Una clara definición permitirá analizar correctamente la posición estratégica del destino desde una perspectiva del mercado, con respecto a sus competidores. Es necesario contar con fuentes de información confiables para conocer con mayor certeza sobre las preferencias y necesidades de los turistas.
- **Análisis del posicionamiento actual.** Sobre la base de las cualidades seleccionadas anteriormente, se define la posición del destino en el mercado, a través de mapas de posicionamiento ordinariamente.

- **Propuesta de posicionamiento.** Dependerá de la decisión de los gestores acerca de los atributos de mayor importancia. Es elemental priorizar la calidad sobre la cantidad de los mismos.

A su vez, Kotler *et al.* (2011) presentan los principales errores en posicionamiento:

1. Subposicionamiento: Refiere a la incapacidad de posicionamiento.
2. Sobreposicionamiento: Transmitir una imagen extremadamente limitada.
3. Posicionamiento confuso: Un constante cambio en campañas publicitarias pueden causar distorsiones de la imagen en la mente del consumidor.

No obstante, en la actividad turística no solo debe ser considerada la satisfacción de los clientes externos, sino también la de los clientes internos. En el nuevo mundo globalizado, con fuertes cambios culturales y tecnológicos, el consumidor se ha convertido en un aspecto sustancial para el desarrollo de una empresa. En este sentido, Bernal (2014) desglosa a los clientes según su caracterización:

- **Cliente interno.** Consta del personal de la organización, quienes poseen una labor específica en un puesto de trabajo previamente asignado.
- **Cliente externo.** Hace referencia a todo consumidor con potencial para adquirir productos y servicios de una empresa, generando una amplia fuente de ingresos.

Sumado a esto, la autora sostiene que en una organización competitiva se debe apuntar a la satisfacción total de ambas tipologías de clientes, siendo elementos imprescindibles para alcanzar la calidad total.

Por otro lado, los residentes de un destino turístico son una pieza fundamental en su posicionamiento, reflejándose en su calidad de vida, obteniendo beneficios del sitio e implicándose activamente en el mismo (Sancho Pérez y García Mesanat, 2005). El posicionamiento está condicionado por la capacidad de una empresa para diferenciarse de su competencia, al proporcionar un valor superior a sus clientes (Carreón *et al.*, 2010). Por este motivo, la función de los alojamientos, dentro de la cadena de valor turística, resulta indispensable para el logro del posicionamiento de un destino.

En síntesis, la jerarquización de un destino turístico depende exclusivamente de la integración entre el sector público y el privado. La finalidad de estos actores es contribuir al desarrollo del sitio y a la satisfacción de los ciudadanos, visitantes y turistas (Joubert, 2015).

Luego de haber examinado las diferentes ópticas y opiniones presentes en el campo conceptual, es posible extraer una conclusión al respecto. En una perspectiva personal, la gestión de la calidad resulta un eje central dada su aptitud para mejorar continuamente variados aspectos de un negocio. A su vez, el sector de alojamiento es un eslabón primordial en la cadena de valor turística, de modo que una oferta de productos y servicios de calidad logrará potenciar la propia experiencia del cliente y así, mejorar el posicionamiento del destino.

A modo de cierre, los conceptos abordados en la presente exposición analítica servirán de soporte a fin de facilitar la comprensión de los temas desarrollados en el trabajo de tesis, como también ampliar el nivel de conocimiento del lector sobre la propia temática.

CAPÍTULO 2

Marco Normativo

De acuerdo con lo observado previamente, la adopción de un sistema de gestión de la calidad es esencial para lograr la satisfacción del cliente. Sin embargo, como apunta Iarlori, “*deben también ser cumplidos los requisitos reglamentarios y legales. Esto queda establecido bajo un marco normativo, definido a través de un marco regulado y, en lo concerniente a la gestión de calidad, por un marco voluntario.*” (2005: 34).

Por consiguiente, dicha sección estará ligada al análisis del ámbito regulatorio correspondiente a la actividad turística en un plano nacional, provincial y municipal. Así, se enunciarán las leyes, decretos, resoluciones y planes de mayor relevancia en el área. A su vez, en lo referente a un marco voluntario, se expresarán los sistemas de calidad más destacados de nuestro país, para concluir con el sello de calidad del Partido de La Costa, de aplicación específica al estudio de caso.

Calidad turística en el contexto nacional

Ante todo, Martínez (2012) indica que el turismo como dinamizador de la economía posee un papel sustancial debido a la diversidad de su oferta, su jerarquía, y su capacidad para generar un rápido ingreso de divisas a la nación. Por este motivo, se profundizará en el desarrollo de instituciones turísticas, públicas y privadas, de gran envergadura en el territorio.

Tabla 4: Instituciones de calidad en el ámbito nacional

Institución	Carácter	Objetivo
Ministerio de Turismo y Deportes	Público	Regulación y promoción de la actividad turística en el país, a partir de la implementación de políticas para el sector.
Dirección Nacional de Calidad e Innovación Turística	Público	Desarrollo de estrategias y herramientas de calidad.
Consejo Federal de Turismo	Público	Elaboración de planes y políticas en materia de turismo.
Cámara Argentina de Turismo	Privado	Representación de los intereses de la actividad turística privada.
Consejo Nacional de Calidad	Público - Privado	Determinación de ejes estratégicos y coordinación de políticas de calidad, en relación a la normalización y certificación.
Instituto Nacional de Tecnología Industrial	Público	Favorecer el desarrollo y la sustentabilidad industrial, a través de la articulación de políticas y estrategias.
Instituto Argentino de Normalización y Certificación	Privado	Desarrollo de normas técnicas, capacitaciones y certificaciones.
Organismo Argentino de Acreditación	Privado	Fortalecimiento de la cultura de la calidad y aporte de valor a los productos y servicios integrados al sistema.
Comisión de Reglamentadores Técnicos	Público - Privado	Articulación entre los organismos reglamentadores, a fin de favorecer las buenas prácticas y coordinar acciones conjuntas.
Instituto de la Calidad Turística Argentina	Público - Privado	Crecimiento, fortalecimiento y desarrollo de la actividad turística, promoviendo la cultura de la calidad y la adopción de sistemas de gestión.

Fuente: Elaboración propia en base al Gobierno Nacional (2020).

En la República Argentina, el organismo rector responsable de promover y regular la actividad turística es el Ministerio de Turismo y Deportes, también conocido como MINTUR. Sus acciones son implementar, fomentar y concertar políticas para el desarrollo turístico que incentiven la competitividad en el sector, en cuestiones relacionadas a la sustentabilidad, promoción y regulación del turismo y sus recursos. Por ende, dicha institución asume el compromiso de difundir la cultura de la calidad y la mejora continua entre la totalidad de prestadores involucrados en la actividad.

En un plano general, la principal misión del Ministerio de Turismo y Deportes es equiparar las oportunidades de desarrollo turístico en el país, a partir de un trabajo conjunto entre todos los actores del área. De este modo, se intenta potenciar la cadena de valor turística, a fin de asegurar la sustentabilidad ambiental, política, económica y sociocultural de la comunidad. Distintamente, su visión es posicionar a la Argentina como el principal destino turístico, destacándose por la calidad y diversidad de su oferta (Ley de Ministerios, 2017).

La Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística, actualmente denominada Dirección Nacional de Calidad e Innovación Turística, fue creada en el año 2003 por la entonces Secretaría de Turismo. Su principal actividad es participar en las estrategias institucionales orientadas a la mejora de la calidad de las prestaciones turísticas, instaurando y controlando diferentes estándares de calidad, en el marco de un desarrollo sustentable del sector (Lopetegui, 2018). A su vez, la misma se encarga de planificar, ejecutar, verificar y actuar en todo el territorio, implementando herramientas de calidad, con el fin de beneficiar tanto a los turistas como a las comunidades receptoras.

Según una encuesta diseñada por esta institución, su imagen presenta una consolidada reputación como promotora de calidad a nivel turístico nacional (Pérez, 2010).

Por otro lado, el Consejo Federal de Turismo (CFT) es un órgano de carácter consultivo, que se encuentra integrado por un representante del organismo oficial de la actividad turística de cada provincia y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y por el actual Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Su finalidad se dirige a lograr que el país sea el mejor posicionado de Latinoamérica por la calidad y diversidad de su oferta, en base a un desarrollo equilibrado, preservando el medio ambiente y respetando la identidad de sus habitantes (Gobierno Nacional, 2020).

De acuerdo al Gobierno Nacional (2020), algunos objetivos del Consejo Federal son:

- Participar en la elaboración de planes y políticas que favorezcan el desarrollo de la actividad turística, efectuados por la autoridad de aplicación.
- Asesorar en cuestiones relacionadas a la coordinación, organización, reglamentación y promoción de las actividades turísticas, tanto públicas como privadas.
- Coordinar el cumplimiento de objetivos establecidos para el sector, por parte del Estado Nacional, Provincial y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Fomentar el desarrollo turístico sustentable en las diferentes regiones del país.
- Promover, en provincias con atractivos turísticos, el planeamiento estratégico bajo el marco de una cooperación público-privada.

Por su parte, la Cámara Argentina de Turismo (CAT) es una organización cívica y social, sin ánimos de lucro, fundada el 6 de julio de 1966. La misma promueve y representa los intereses de la actividad turística privada en todo el territorio argentino. En su seno convergen las principales cámaras, asociaciones y federaciones que representan al sector turístico nacional (Cámara Argentina de Turismo, 2020).

Al mismo tiempo, el fin sustancial de la Cámara está encaminado a defender, promover y representar el desarrollo de la industria turística del país, dentro y fuera de la región. La misión de esta organización responde a proteger y simbolizar a la comunidad argentina del turismo, fomentando su sustentabilidad a través de la protección del medio ambiente, los pueblos y su cultura, como así también concientizar a la sociedad acerca de la importancia que posee el área. A la vez, su visión es impulsar a la actividad turística en su conjunto, siendo portavoz del consenso del sector ante organismos nacionales e internacionales.

De manera análoga, el Consejo Nacional de Calidad es el organismo rector responsable de determinar los ejes y lineamientos estratégicos de la política de calidad, en línea con la estrategia productiva del país. Dicha institución también se encarga de la coordinación de los integrantes del Sistema Nacional de Calidad (SNC), relanzado a través del Decreto N° 1066 en el año 2018. Su Comité Asesor actúa como órgano de consulta del citado Consejo, identificando las demandas y necesidades de los actores miembros del sistema productivo nacional. A su vez, señala áreas de vacancia asociadas a la calidad e incorpora a representantes de la academia, cámaras, gremios, consumidores y ONG's (Gobierno Nacional, 2020).

En definitiva, el Consejo Nacional de Calidad es un órgano superior de articulación entre ministerios e instituciones públicas, con el fin de velar por el funcionamiento coordinado del sistema. Se encuentra conformado por siete representantes estatales: Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Producción y Trabajo, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Salud y Desarrollo Social, Ministerio de Transporte, Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, y la Secretaría General de la Presidencia, y cuatro organismos técnicos: INTI, IRAM, OAA y CRT, los cuales serán delimitados a continuación:

Ante todo, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), creado en el año 1957, es un referente del Estado Nacional en el campo de metrología y tecnología industrial, cuyo compromiso responde a favorecer el desarrollo y la sustentabilidad industrial, a partir de la articulación de políticas y estrategias. Además, se desempeña en la renovación de infraestructura con los recursos necesarios, y en la implementación y mejora de los sistemas de gestión acorde a las disposiciones de las normas nacionales e internacionales reconocidas en los diversos ámbitos de aplicación (INTI, 2020).

El Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) refiere a un organismo de carácter técnico, representativo e independiente. Su creación se remonta al año 1935, hecho que la convierte en una asociación civil privada con gran trayectoria en la materia. Al mismo tiempo, dicha organización, sin fines de lucro, es la representante excepcional de ISO en la Argentina, y trabaja en el desarrollo de normas técnicas, capacitaciones y servicios de certificación como socios estratégicos de las empresas. Mediante su centro de documentación es posible acceder a documentos de valor como son las normas nacionales, regionales e internacionales. Finalmente, su actividad se sustenta en cuatro valores principales: integridad, excelencia, independencia y compromiso (IRAM, 2020).

El Organismo Argentino de Acreditación (OAA) es una entidad civil privada, no lucrativa, constituida el año 1995 como el único actor nacional en el área de acreditación, conforme el Decreto Nacional N° 1474/94. Entre otras contribuciones a la sociedad, dicha institución procura fortificar una cultura de la calidad y trasladar valor a los productos y servicios integrados al sistema, fortaleciendo su libre intercambio mundial e impulsando la producción exportadora con el reconocimiento de calidad. De esta manera, se aspira al fortalecimiento de la salud, seguridad, calidad y economía, a través de la confiabilidad y transparencia a los mercados (OAA, 2020).

Por último, la Comisión de Reglamentadores Técnicos (CRT) fue creada en el año 2018, por medio del Decreto N° 1066. Se trata de una comisión interministerial de articulación entre los organismos reglamentadores, a los efectos de promover el diálogo para favorecer las buenas prácticas reglamentarias y coordinar acciones conjuntas que aseguren su mayor efectividad. Entre otras actividades, se encarga de convocar a entidades con especialización del sector público, privado y académico, en combinación con expertos y empresas de consumidores (Resolución N° 206, 2019).

Ahora bien, el Instituto de la Calidad Turística Argentina (ICTA) es un organismo dirigido a unificar esfuerzos públicos y privados, en pos de implementar estrategias de calidad que beneficien de manera positiva a todos los integrantes de la cadena de valor turística en Argentina. El principal objeto de esta fundación corresponde a lograr el crecimiento, desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística, promover la cultura de la calidad y fomentar la aplicación de sistemas de gestión de la calidad turística. A su vez, la misión se encuentra orientada a la innovación y mejora continua de las organizaciones públicas y privadas, impactando en la calidad y excelencia turística del territorio, a partir de la satisfacción de expectativas y necesidades de las partes interesadas (ICTA, 2020).

Citando a Núñez (2017) puede expresarse que, en nuestro país, dos indicadores centrales posicionaron a la actividad turística como una política de Estado: la Ley Nacional de Turismo y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Ambos documentos consideran al fenómeno de calidad como un factor de gran importancia en el desarrollo turístico del país, siendo un principio de carácter primordial y una idea fuerza fundamental.

Tabla 5: Normativa en el ámbito nacional

Título	Categoría	Año	Descripción
<i>Ley Nacional de Turismo N° 25.997</i>	<i>Ley</i>	2005	<i>Fomento, desarrollo, promoción y regulación de la actividad turística.</i>
<i>Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable</i>	<i>Plan</i>	2016	<i>Integración de un proceso orientador y articulador de actuaciones que reafirme voluntades, optimice recursos y encamine los esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable.</i>

Fuente: Elaboración propia en base al Gobierno Nacional (2020).

La Ley Nacional de Turismo N° 25.997 fue sancionada en el año 2005 y se encuentra reglamentada a través del Decreto Reglamentario N° 1297/06. Se trata de una Ley de política turística, a través de la cual se dictan lineamientos a seguir en materia de turismo. En su primer artículo se expresa *“Declárase de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado”* (2005: 1), cuyo fragmento posiciona al turismo como un fenómeno de índole central a nivel gubernamental.

El objeto de esta ley es el fomento, desarrollo, promoción y regulación de la actividad turística en el país, mediante la determinación de los instrumentos esenciales para la creación, protección, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, garantizando así la calidad y el desarrollo, tanto de carácter sustentable como sostenible. Dicha regla se encarga de instaurar procesos participativos de mejora continua, basados en el compromiso de todo el personal, en la actualización y renovación de los sistemas de gestión, y en la generación de valor e innovación como herramientas aseguradoras de la calidad y la competitividad.

Por consiguiente, los principios rectores de la misma corresponden a Facilitación, Desarrollo Social, Económico y Cultural, Desarrollo Sustentable, Calidad, Competitividad y Accesibilidad. Cabe destacar que el presente trabajo de investigación hará hincapié en la calidad turística, dentro de la cual dicha normativa pretende optimizar todos los ámbitos de la actividad a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional.

Por otra parte, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) es una estrategia orientada hacia la difusión de la cultura de la calidad, teniendo en cuenta el cuidado ambiental, a través del uso racional de los recursos. Su objetivo general es *“constituirse en el proceso orientador y articulador de actuaciones que, en forma*

sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina.” (Bakker y Camba, 2011: 6).

En relación a sus objetivos específicos, se destacan:

- Objetivo ambiental: implementación de un modelo de desarrollo turístico que respete el entorno de naturaleza.
- Objetivo sociocultural: aseguramiento de alta calidad de vida a los actores involucrados en la actividad.
- Objetivo de calidad: desarrollo de una cultura de mejora continua hacia la excelencia, a partir de la renovación en los modelos de gestión y producción, y del compromiso de todos los agentes participantes.
- Objetivo socioeconómico: generación de riqueza y distribución equitativa.

Si bien el PFETS no presenta vigencia en la actualidad, en este marco fueron desarrolladas las Directrices de Gestión Turística de Municipios, asumiendo un manejo descentralizado y una concertación a nivel federal (Lunaschi, 2021).

Ahora bien, conforme expresa Castellucci (2010) en su documento de conferencia presentado en el IV Congreso Latinoamericano de Investigación Turística, las actividades del sector turístico tienen una estrecha relación con los procesos de normalización y certificación de calidad. Por esta razón, se describirán seguidamente tres sistemas nacionales reconocidos institucionalmente por el Estado, asociados a la calidad en Argentina.

Tabla 6: Sistemas nacionales de calidad en Argentina

Sistemas Nacionales	Año	Objetivo
<i>Premio Nacional a la Calidad</i>	<i>1992</i>	<i>Desarrollo, difusión y promoción de sistemas y procesos destinados a la mejora de la calidad.</i>
<i>Sistema Nacional de Calidad</i>	<i>1994</i>	<i>Regulación de los procesos de normalización y de evaluación de la conformidad.</i>
<i>Sistema Argentino de Calidad Turística</i>	<i>2008</i>	<i>Desarrollo de la competitividad del sistema turístico argentino, a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental.</i>

Fuente: Elaboración propia en base al Gobierno Nacional (2020).

En primer lugar, el Premio Nacional a la Calidad surge como iniciativa en el año 1992 a través de la Ley N° 24.127. Su principal objetivo corresponde al desarrollo, difusión y promoción de los sistemas y procesos destinados a la mejora de la calidad en productos y servicios, a fin de apoyar el fortalecimiento institucional, así como la eficiencia y eficacia en las empresas de carácter público. Además de lo mencionado anteriormente, dicho programa posee las siguientes finalidades:

- Promover la cultura de la calidad en el sector público.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Preservar el ambiente de trabajo y el óptimo manejo de los recursos.
- Estimular la modernización y competitividad en organizaciones públicas y privadas.

Esta iniciativa consiste en dar reconocimiento a las instituciones que implementan sistemas de gestión de calidad o procesos de mejora continua, con el fin de mejorar sus prestaciones (Gobierno Nacional, 2020).

En este marco, el 15 de marzo de 1993 se creó la Fundación Premio Nacional a la Calidad, con la responsabilidad de administrar las distinciones en empresas privadas, las cuales son otorgadas por el Presidente de la Nación Argentina. No obstante, se exigen ciertos requisitos para participar del premio, tales como acreditar una continuidad operativa mínima de tres años y residir dentro del territorio nacional. En cuanto a la aspiración al premio para la gestión pública, únicamente pueden acceder empresas estatales, organismos dependientes de los Poderes Nacionales o Provinciales y unidades organizativas relacionadas con dichos entes. Por el contrario, pueden ser aspirantes desde el sector privado las empresas de servicios, de producción de bienes y organizaciones de carácter no gubernamental (Premio Nacional a la Calidad, 2021).

Los premios son otorgados de acuerdo a las siguientes categorías: sector privado (concedido por la Fundación Premio Nacional a la Calidad), sector público y tercer sector (proporcionados por la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación). El proceso de elección es realizado en función de una serie de criterios de evaluación, aplicables a cualquier estilo de empresa, que se sustentan en tres componentes principales: liderazgo, sistema de gestión y resultados (Iarlori, 2005). Como consecuencia, las organizaciones triunfadoras dispondrán de grandes ventajas, inclusive el prestigio propio de estos emprendimientos como reconocimiento público a nivel nacional.

En segundo lugar, el Sistema Nacional de Calidad fue creado el 23 de agosto de 1994 mediante el Decreto Nacional N° 1474, con el título “Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación”, atribuyéndose en el año 2018 su denominación actual, por medio del Decreto Nacional N° 1066. El mismo se encuentra orientado a brindar instrumentos de confiabilidad a nivel local e internacional, y está destinado a empresas que voluntariamente deseen certificar sistemas de calidad, productos, servicios y procesos, a través de un mecanismo que cuente con instituciones de normalización, acreditación y certificación, de conformidad con las normas internacionales vigentes en la actualidad. Dicho sistema regula los procesos de normalización y de evaluación de la conformidad, dentro del ámbito voluntario (IRAM, 2020).

En relación al fortalecimiento institucional, se han llevado a cabo dos espacios de coordinación y planificación, a fin de automatizar este sistema. Por un lado, el Consejo Nacional de Calidad se encarga de definir los ejes de la política argentina y, por otra parte, el Comité Asesor es responsable de señalar las áreas de vacancia sobre políticas de calidad (Gobierno Nacional, 2020).

En último lugar, se reconoce al Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), establecido en el mes de octubre del año 2008, a partir de la Resolución Ministerial N° 1.624. La presentación formal de este sistema fue ejecutada por la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística (DNGCT), junto al Consejo Federal de Turismo (CFT), la Cámara Argentina de Turismo (CAT) y el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). Su desarrollo fue realizado bajo el apoyo y seguimiento técnico del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE) y la Secretaría General de Turismo de España (Anbinder, 2012).

Según lo establecido por el Gobierno Nacional (2020), el SACT consiste en un conjunto de herramientas operativas, cuya misión es promover la cultura de la calidad y la mejora continua en todos los actores que forman parte de la cadena de valor turística del territorio. Asimismo, su objetivo se basa en *“desarrollar la competitividad del sistema*

turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental.” (Alvez, 2013: 6).

Dicha estrategia no resulta un modelo teórico abstracto, sino que responde a una serie de procedimientos y opciones metodológicas que pueden ser adecuadas a las realidades y singularidades de cada destino y sus correspondientes grupos sociales (Andrade, 2015). Así, la misma se organiza mediante un esquema evolutivo, considerando las variables de tiempo y el grado de complejidad de sus modelos, entre los cuales se destacan los sistemas anteriormente referenciados.

Esta propuesta metodológica posee como fin último, promover desde el Ministerio, el posicionamiento del país como referente de la región, debido a la calidad de su oferta. Respecto a esta cuestión, tanto el Ministerio de Turismo en general, como la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística en particular, sostienen que medir la satisfacción de los prestadores turísticos que hayan implementado programas del SACT orienta la toma de decisiones y fomenta su actuación competente en el desarrollo de la cadena de valor de la actividad turística (Pérez, 2010).

El Sistema Argentino de Calidad Turística (2014) se estructura en tres niveles de jerarquización, expuestos en su documento oficial:

Nivel inicial: Es el primer período del proceso de sumersión en la cultura de la calidad, y comprende la facilitación de herramientas del SACT de forma asistida, y un intensivo trabajo de seguimiento por parte de profesionales técnicos de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística. Estará recomendado para aquellos beneficiarios que comienzan a desandar el camino de la calidad por primera vez, principalmente destinado hacia las MiPymes del sector turístico. Algunos modelos de esta categoría corresponden a: Buenas Prácticas en Destinos, Directrices de Gestión y Programa de Excelencia en la Gestión I.

Nivel avanzado: Esta fase se encuentra orientada a quienes se hallan trabajando en la estandarización y sistematización de sus procesos de gestión, y requieran de una herramienta concreta, con el fin de desarrollarse con mayor efectividad. La implementación de estos instrumentos logra consolidar un orden en la administración y el sistema en general. En esta etapa se destacan: Programa de Excelencia en la Gestión II y Normas Sectoriales IRAM-SECTUR. Por último, la organización idónea para desarrollar las normas técnicas de calidad es el Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

Nivel de excelencia: Corresponde al tercer estadio de jerarquía del proceso global, pudiendo acceder únicamente aquellas organizaciones que posean sistemas de gestión de calidad consolidados, y que puedan demostrar de manera efectiva su instauración y correcto funcionamiento de sus sistemas de calidad a lo largo del tiempo. Diversos ejemplos pertenecientes a este nivel son: Clubes de Excelencia, Premio Nacional a la Calidad y Programa de Excelencia en la Gestión III.

Calidad turística en el contexto provincial

Durante el año 2008 fue creada la Dirección de Calidad Turística, modificándose en diciembre del 2019 su designación a Dirección de Normalización y Calidad Turística. Más allá de su existencia, no hay ningún programa o sello de calidad turística propio de la Provincia de Buenos Aires que establezca de forma pública y documentada disposiciones, requisitos o directrices, vigente para su implementación.

No obstante, las provincias conservan el poder no delegado de diseñar su política turística y de promoción de la actividad, en lo referente al territorio provincial. Debido a esto, es posible advertir que la mayoría de las provincias argentinas poseen sus propias Leyes de Turismo.

Tabla 7: Normativa en el ámbito provincial

Título	Categoría	Año	Descripción
Ley Provincial de Turismo N° 14.209	Ley	2010	Fomento, planificación, desarrollo, promoción, investigación y regulación de los recursos en la actividad turística.
Decreto N° 13	Decreto	2014	Aprobación de la reglamentación de la Ley N° 14.209.
Resolución N° 23	Resolución	2014	Aprobación del Reglamento de Clasificación y Categorización de los alojamientos turísticos de la Provincia de Buenos Aires.

Fuente: Elaboración propia en base al Gobierno Nacional (2020).

En un plano integral, orientado a la Provincia de Buenos Aires, se encuentra enmarcada la Ley Provincial de Turismo N° 14.209, sancionada en el año 2010. Se trata de una norma moderna e inclusiva, que comprende temáticas como el turismo aventura, social, rural y la accesibilidad. La misma tiene como principal objeto el fomento, la planificación, el desarrollo, la promoción, la investigación y la regulación de los recursos en la actividad turística (Ley Provincial de Turismo, 2010).

Esta normativa provincial considera al turismo como un proceso de carácter estratégico y esencial para el desarrollo de la región, siendo prioritario dentro de las políticas de Estado. Dicha ley concede participación directa en el desarrollo de la actividad a todos los municipios dentro de su territorio. De esta manera, se convierten en actores principales en el desarrollo de políticas y toma de decisiones referidas al sector (Martínez, 2012).

En lo concerniente al área de abordaje del presente trabajo, principalmente ligada al ámbito de establecimientos turísticos, se hará hincapié en la siguiente cita textual, aportada por el autor Ontivero:

El sector de alojamientos turísticos resulta imprescindible para el desarrollo y cualificación del sector, y por ende requiere de una especial atención por parte de las autoridades que debe acompañar su crecimiento con políticas y normas que no obstaculicen su desarrollo al tiempo que debe arbitrar los mecanismos necesarios para representar los intereses de los usuarios. (2011: 10).

En este sentido, a continuación, se enunciarán las normativas provinciales de adaptación específica al campo de alojamientos turísticos en el país.

En primera instancia, el Decreto N° 13 de la Provincia de Buenos Aires fue convalidado en la ciudad de La Plata, el día 3 de enero del año 2014. La citada norma aprueba la reglamentación de la Ley N° 14.209 de la Provincia de Buenos Aires, la cual se encarga de regular la actividad turística en el área provincial. A su vez, impulsa el fomento, la investigación, la planificación, la regulación y la promoción de los recursos y servicios vinculados al turismo. Por su parte, la provincia controla la correcta categorización de los hoteles, según lo establecido en este marco legal (Núñez, 2017).

En segundo lugar, la Resolución N° 23 cobró validez el 21 de marzo del año 2014, en igual locación que la normativa previamente mencionada. La misma tiene como principal finalidad la aprobación del Reglamento de Clasificación y Categorización de los alojamientos turísticos de la Provincia de Buenos Aires. En base a fuentes oficiales del

Ministerio de Turismo de la Nación, también se incorpora información asociada a los guías de turismo y campamentos al Registro de Prestadores Turísticos.

En conclusión, ambos documentos son aplicables a los alojamientos turísticos, en sus diferentes categorías y clases, resultando de aplicación a la situación actual del Apart Hotel Terrazas al Mar analizado. En aquellas normativas se explicitan los requisitos mínimos y pilares fundamentales para el registro de los prestadores turísticos de la Provincia de Buenos Aires. Sin embargo, estos no pueden ser aplicables a las inmobiliarias turísticas, debido a que no son consideradas en sus respectivos artículos como alojamiento turístico hotelero, extrahotelero ni entre las nuevas modalidades de acogida.

De igual modo, la reconocida inmobiliaria Yamila Benitez debe estar acreditada en el Colegio Profesional del Departamento Judicial Dolores, o en su defecto en el Centro de Martilleros de La Costa, rigiendo a través del Sello de Calidad Turística brindado por la Municipalidad de La Costa y el Código Civil y Comercial de la Nación, modificado por la Ley Nacional N° 27.221 del 2015. Esta regla corresponde a la locación de inmuebles con fines turísticos, descanso o similares, cuya aplicación rige a través de las normas aplicables al contrato de hospedaje.

Calidad turística en el contexto municipal

Acorde manifiestan Beltrami y Dangelo (2017), existen municipios que han progresado en la formulación e implementación de instrumentos técnicos propios, a fin de resolver conflictos alusivos al fenómeno turístico a nivel local. En relación al ámbito de estudio, se destaca el Modelo de Calidad Turística del Partido de La Costa, con su sello diferenciador.

Tabla 8: Normativa en el ámbito municipal

Título	Carácter	Objetivo
Modelo de Calidad Turística del Partido de La Costa	Público	Lineamientos básicos de gestión de la calidad, la seguridad y el medioambiente para el Partido de La Costa.

Fuente: Elaboración propia en base a la Municipalidad del Partido de La Costa (2020).

En este sentido, la Municipalidad del Partido de La Costa diseñó, elaboró y desarrolló un manual documentado de requisitos genéricos, aplicables a cualquier tipo de organización turística, independientemente de su tamaño o ubicación geográfica dentro de la jurisdicción. El mismo tiene como propósito establecer lineamientos básicos de gestión de la calidad, la seguridad y el cuidado ambiental, para empresas enlazadas a la actividad, así sean públicas, privadas, o no gubernamentales.

Así, el programa forma parte del sistema de calidad municipal, siendo gratuito para aquellas organizaciones que deseen adherirse de manera voluntaria (Lopetegui, 2018). En esta línea, se procura impulsar la aplicación de herramientas de administración y fortalecer la competitividad de la cadena de valor turística local.

Las empresas que sean exitosas en el proceso de evaluación de la conformidad y el cumplimiento de requisitos, recibirán una distinción brindada por el Municipio de La Costa. La misma posee una vigencia máxima de un año, debiendo revalidar su sello una vez alcanzado ese plazo.

Figura 1: Sello de Calidad Turística del Partido de La Costa

Fuente: Página web oficial de la Municipalidad de La Costa ¹.

El acceso al manual es público, y se encuentra exhibido en la página web oficial del municipio. Su elaboración fue efectuada en el año 2014, mediante un equipo técnico, conformado por autoridades del Partido de La Costa: Juan Pablo de Jesús, Rodrigo Torre y Gustavo Sosa. Al mismo tiempo, participaron Mauro Beltrami y Germán Treuer como consultores externos.

Asimismo, la confección del programa se referencia en otros modelos de gestión, como las normas técnicas nacionales IRAM e IRAM-SECTUR y las internacionales ISO. También cumplieron un rol consultivo para su desarrollo los instrumentos que componen el SACT, desde las directrices sectoriales hasta el Premio Nacional a la Calidad (Municipalidad del Partido de La Costa, 2014).

La tabla de contenido del documento persigue una línea de acción asociada a las estructuras de alto nivel, comúnmente observadas en las normativas ISO e IRAM. En efecto, los tres apartados iniciales son considerados como introductorios, mientras que los capítulos restantes contienen los requisitos. De esta manera, se cumple el Ciclo de Deming, siguiendo un orden de: planificar, hacer, verificar y actuar.

En la actualidad, en función de datos brindados por la municipalidad, el número de organizaciones distinguidas asciende a 191 durante 2019, en las catorce localidades del Partido de La Costa. El total de empresas inscriptas al sello durante los últimos seis años es de 482, siendo únicamente un porcentaje del 39,6% que logra obtener la distinción del premio. Se estima que el 59,4% restante no alcanza su objetivo por falta de tiempo, esfuerzo, motivos personales, entre otros.

Tabla 9: Estadísticas del Sello de Calidad del Partido de La Costa

Año	Cantidad de organizaciones adheridas	Cantidad de participantes en los procesos de capacitación	Cantidad de organizaciones evaluadas	Cantidad de organizaciones distinguidas
2014	86	70	40	38
2015	71	67	43	41
2016	61	50	24	23
2017	90	60	40	38
2018	88	55	27	26
2019	86	48	26	25

Fuente: Estadísticas de la Municipalidad del Partido de La Costa (2020).

¹ Recuperado de: <https://lacosta.gob.ar/>, 17/11/2020.

Los principales rubros certificados se asocian al alojamiento y gastronomía, con valores de 18% y 12% respectivamente, seguido de los prestadores inmobiliarios, con un número de 19 unidades distinguidas, lo que representa un 10% del total. Además, los servicios derivados de las ramas referentes a la elaboración de productos alimenticios, alfajores artesanales, balnearios, comercios minoristas y mayoristas, museos, y parques temáticos y termales, también presentan una proporción significativa.

En base a aportes brindados por Ledesma, durante el año 2020 fueron incorporados dieciocho rubros nuevos al programa de calidad, denotando que *“hubo una conciencia colectiva que había que llegar al verano con un destino lo más bioseguro posible”* (Ledesma, comunicación personal, 30 de diciembre de 2020). En este aspecto, Treuer añade que una gran fortaleza del modelo refiere a su diversa variedad de rubros, resultando un total de 120 ramas aproximadamente, a lo largo de todas las localidades del municipio. En este marco, expresa que *“esto se debe al hecho de que el Partido de La Costa es un destino netamente turístico, siendo su principal actividad comercial, por lo que todos sus comerciantes trabajan de la actividad”* (Treuer, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020).

Debido a la situación sanitaria actual y su consecuente aislamiento social, preventivo y obligatorio, se vio la imposibilidad de realizar el curso de manera presencial en dicho año. Por este motivo, fue necesario adaptarse a la virtualidad, programándose clases online durante un plazo de dos meses, con asistencia técnica a través de la plataforma educativa y diversos medios adicionales, como el correo electrónico y WhatsApp. En complemento, las organizaciones adherentes al sello contaban con material disponible de forma permanente.

Los requisitos para participar del curso online son:

- Ser mayor de 18 años de edad.
- Posibilidad de acceso a internet, a fin de asistir a las cuatro jornadas de capacitación en vivo.
- Producir, distribuir o comercializar productos o bien prestar servicios, contando con una habilitación municipal vigente dentro de la jurisdicción del Partido de La Costa.

El proceso de certificación se realizó a través de una evaluación presencial, donde la empresa participante debió evidenciar a los auditores, de manera objetiva, el cumplimiento de los requisitos del programa. En contraposición a años anteriores, se hizo especial hincapié en las directrices sanitarias, siendo el análisis de los protocolos sanitarios una instancia previa y obligatoria para poder acceder a la distinción formal emitida por la Municipalidad. En palabras del entrevistado Puig *“si no cumple el requisito de protocolo sanitario, no se le entrega la distinción del sello de calidad”* (Puig, comunicación personal, 23 de diciembre de 2020).

Es importante la aclaración de que el Covid-19 acabó condicionando no solo a los sellos y programas de calidad turística vigentes, sino que también obligó a que los organismos de normalización establecieran criterios de referencia certificables para demostrar la adecuación y cumplimiento de los protocolos sanitarios al marco legal y reglamentario vigente. En este sentido, puede remarcarse la emisión de la EDP 3820:2020, por parte del IRAM, acerca de protocolos de actuación en lugares de trabajo, con una vigencia de seis meses a partir de su publicación.

En este contexto, es posible notar una mejora en el acceso al curso de manera digital, dado que 83 empresas locales certificaron sus servicios en el año 2020, resultando esto un número mayor al promedio observado en las ediciones previas. Una parte de este resultado se debe a la mitigación del problema de la distancia, a través de una plataforma de fácil acceso desde cualquier punto del partido, permitiendo la realización del programa de manera simultánea en las catorce localidades que lo conforman.

Ahora bien, en referencia al área de abordaje, cabe mencionar que Costa del Este es una ciudad con un marcado crecimiento en la gestión de la calidad y el cuidado ambiental. Esto puede verse reflejado en la cantidad total de prestadores distinguidos, destacándose la inmobiliaria “Yamila Benitez” y el Apart Hotel “Terrazas al Mar”, el cual logró certificar su alojamiento, spa y restaurante. Tanto Benitez como Villavicencio, percibieron óptimos resultados con la implementación del sello, al tiempo que sintieron un gran apoyo y seguimiento por parte de la Municipalidad del Partido de La Costa en instancias previas, simultáneas y posteriores a la distinción.

Tabla 10: Cantidad de distinciones en Costa del Este

COSTA DEL ESTE	
Año	Cantidad de distinguidos
2014	2
2015	3
2016	0
2017	1
2018	0
2019	3
2020	8
Total	17 distinciones

Fuente: Elaboración propia en base a la
Municipalidad del Partido de La Costa (2020).

En similar posición, Puig indica que dicha localidad posee un número amplio de empresas certificadas en relación a su totalidad de negocios, beneficiando así la imagen y el posicionamiento del destino. Análogamente, Villavicencio comenta que Costa del Este “*siempre se está renovando*”, dado a una apuesta continua que genera en la ciudad un crecimiento constante (Villavicencio, comunicación personal, 6 de enero de 2021).

Asimismo, según datos aportados por el entrevistado Puig, en este centro turístico, organizaciones correspondientes a una gran variedad de rubros lograron alcanzar la distinción. En este marco, las principales ramas identificadas pertenecen al alojamiento, servicio inmobiliario, spa, gastronomía, espacio cultural, negocios minoristas y balnearios. Estas categorías pueden verse evidenciadas a través de las siguientes empresas certificadas: Inmobiliaria Yamila Benitez, Terrazas al Mar, Apart del Este, Almarena, Charlas de Café, Caracola, Churrería Don Cirilo, Elements, La Pausa, Costa del Este Apart, Havanna, Mare Paradiso, Zhen y Joyería María Antonieta, entre otras.

Estudio de caso

Con el propósito de profundizar en la temática abordada, en el presente apartado se procede a analizar y describir la localidad de Costa del Este, haciendo hincapié en su ubicación, ambiente, población, atractivos turísticos y reseña histórica. Luego, se realizará un enfoque sobre la gestión de la calidad en prestadores turísticos de servicio de alojamiento, indagando acerca de las percepciones y valorizaciones de los actores primarios entrevistados.

Reseña histórica

En virtud de que la comprensión del pasado ayuda a entender el presente, se pretende exponer una breve reseña sobre los orígenes de este centro turístico. Por este motivo, se alegará información aportada por diversas páginas digitales de turismo, tales como Conocé Costa del Este (2021) y Conocé la Provincia (2021).

La ciudad de Costa del Este fue fundada en el año 1966, cuando aún habían dunas con vegetación casi desértica. Sin embargo, en ese momento ya existían localidades del Partido de La Costa con evolución propia y crecimiento sostenido, como San Bernardo, San Clemente, Santa Teresita y Mar de Ajó.

Sus fundadores fueron Emilio Doura y Fidel Sábalo, con el apoyo de Marcelino Grizutti, quienes compraron las tierras a la familia Duhau con la finalidad de convertirlas en un balneario vacacional.

El proceso de forestación comenzó con la fijación de médanos costeros, debido a que la acción del viento marítimo transformaba sus figuras con permansión. Esto fue realizado sin modificar el relieve suave, ondulado y característico del lugar, para lo cual se plantaron diversas especies arbóreas en el frente costero, como acacias y tamariscos, conformando una duna densamente forestada que redujo la problemática erosiva. De esta manera, fue posible que la población se asentara sobre ligeros desniveles, evitando la uniformidad del llano terreno.

Transcurrido un tiempo de aquella siembra, se incorporaron distintas clases de pinos, eucaliptos, sauces y álamos. No obstante, durante los primeros años de desarrollo floral, fue imprescindible la utilización de riego, motivo por el cual se importó un sistema por goteo desde Israel.

Posteriormente, se inició la apertura de caminos en la ciudad. Aunque la mayoría de las calles conservaron su estructura, los principales paseos y las avenidas céntricas fueron pavimentados. Dada su relevancia en la región, las mismas poseen el nombre de variadas especies de plantas y árboles.

En el año 1973, se empezó con el loteo de terrenos y fueron tendidas las redes eléctricas y de comunicación, a fin de ofrecer un marco favorable para el desarrollo del balneario. A su vez, se fueron construyendo complejos vacacionales y edificaciones respetuosas con el código de edificación vigente.

En la actualidad, la superficie urbana se encuentra íntegramente forestada, en especial por una gran cantidad de pinos, cifra que supera el millón de árboles. De esto se desprende que la ciudad sea conocida como “la playa del millón de pinos”.

Descripción de la ciudad

El Partido de La Costa está conformado por un total de catorce localidades a lo largo de su estructura, en donde cada una de ellas posee cualidades distintivas entre sí, lo cual permite que se orienten a diversos segmentos de demanda y público objetivo. Las mismas son: Costa del Este, San Clemente del Tuyú, Costa Chica, Las Toninas, Santa Teresita, Mar del Tuyú, Aguas Verdes, La Lucila del Mar, San Bernardo, Costa Azul, Mar de Ajó, Pinar del Sol, Costa Esmeralda y Nueva Atlantis. Si bien predomina el turismo masivo de sol y playa, en la actualidad se han consolidado diferentes tipologías de recreación, directamente asociadas a la actividad (Dadon, 2002).

En alusión al destino analizado, Costa del Este es una ciudad residencial integrante del Partido de La Costa, situada dentro de la Provincia de Buenos Aires. Conforme se indicó previamente, su fundación se remonta al año 1966, hecho que la convierte en una de las localidades más jóvenes del municipio. Además, se trata de una villa turística y balnearia, ideal para el descanso familiar en un entorno de naturaleza.

Figura 2: Cartel de bienvenida a Costa del Este



Fuente: Elaboración propia. Tomada el 06/01/2021.

En ese marco, dicho espacio se caracteriza por poseer extensas proporciones de bosque, amplias playas y delicadas construcciones. Al mismo tiempo, contiene un centro comercial nutrido de paseos y galerías, y una oferta gastronómica de elevado nivel (Municipalidad del Partido de La Costa, 2021). En esta posición, el entrevistado Treuer destaca que, al ser un destino pintoresco, supo captar la atención de las clases medias y altas.

En términos de ubicación, Costa del Este está emplazada en el centro-este de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, la ciudad se encuentra ubicada en el kilómetro 333 de la Ruta Provincial N° 11, entre los balnearios de Aguas Verdes y Mar del Tuyú.

Figura 3: Ubicación geográfica de Costa del Este



Fuente: Google Maps ².

En cuanto a su accesibilidad por caminos de ruta, es posible ingresar al territorio a través de diversos itinerarios carreteros, como la Ruta Nacional N°2 y la Ruta Provincial N° 74. En ese marco, la transformación en autovías de las Rutas Provinciales N° 74 y N° 11 (desde General Conesa hasta Mar de Ajó), posee gran importancia para la dinamización de los flujos de transporte. Del mismo modo, la ciudad cuenta con dos accesos aéreos, con aterrizaje en el aeródromo de Villa Gesell y Santa Teresita, aunque el segundo se empeña únicamente en vuelos de bautismo. Por último, es viable la llegada al destino a través de un ómnibus que arriba en la terminal de Mar del Tuyú. En relación con esto, el portal de internet Todo Costa del Este (2021) posee información señalizada y completa, mediante mapas topográficos, acerca de variados modos de acceso a la ciudad desde distintos puntos del país.

En base al censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) durante el año 2010, se obtuvo como resultado que el Partido de La Costa contaba con un total de 69.633 habitantes, siendo 654 residentes de la ciudad de Costa del Este. No obstante, se considera que su valor poblacional permanece en constante crecimiento a lo largo del tiempo (INDEC, 2010).

Desde un enfoque ambiental, dicho destino es popular por el nombre “la playa del millón de pinos”, debido a su gran abundancia en esta región. Así, es reconocido por su alta variedad de especies arbóreas, tales como pinos, álamos, sauces, tamariscos, acacias y eucaliptos (Conocé Costa del Este, 2021).

En este sentido, si bien su crecimiento edilicio no cesa, cuenta con restricciones en su código de edificación, el cual protege la estética y el progreso sostenido del entorno. Algunas normas presentes en su código edilicio son: relevamiento plani-altimétrico y forestal, protección de espacios verdes, divisorias de parcelas con cercos vivos, admisión de senderos de acceso a viviendas, al tiempo que prohíbe las veredas de material (Todo Costa del Este, 2021).

² Recuperado de <https://www.google.com.ar/maps/preview>, 09/01/2021.

En definitiva, se trata de un balneario turístico, cuyos médanos y caminos fueron desarrollados sin modificar el relieve ondulado y suave característico del sitio. A la vez, sus playas poseen arenas finas, y se encuentran protegidas por las dunas. En bajamar, es decir, la finalización del refluo del mar, miden aproximadamente 80 metros de ancho, reduciéndose durante las crecientes.

Figura 4: Retrato aéreo de Costa del Este



Fuente: Inmobiliaria Yamila Benitez (2021).

Es importante destacar que Costa del Este fue la ciudad seleccionada para iniciar la Semana de la Educación Ambiental. Por consiguiente, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación presentó una campaña de concientización titulada “La acción ambiental es ahora”, en donde su móvil recorrió, durante los meses de enero y febrero, diversas localidades de la costa bonaerense, proponiendo actividades recreativas vinculadas con la educación ambiental. El principal objetivo de este plan fue concientizar a la población sobre temáticas asociadas al cambio climático, parques nacionales, biodiversidad y economía circular (Gobierno Nacional, 2021).

De igual forma, los entrevistados Benitez y Ledesma concuerdan en que, uno de los pilares fundamentales que se observan en la ciudad es su naturaleza única, acompañada de un ambiente rústico, con construcciones de piedra y madera.

Desde una óptica del turismo en la ciudad, este espacio costero presenta atractivos turísticos excepcionales, entre los cuales se destacan Punta del Lago, Estatua de Cristo, La Reserva, restos del naufragio conocido como “Barco de la Galleta”, Paseo Las Camelias y el Club Hípico del Bosque, los cuales serán delineados a continuación a partir de la información expuesta en los sitios digitales Conocé Costa del Este (2021) y Costa del Este Turismo (2021):

- **Punta del Lago**

Es un recreo ubicado en la entrada del balneario de la ciudad, y cuenta con un lago artificial, diseñado inicialmente como desagote pluvial. Hasta el año 2015 podían realizarse actividades náuticas y de pesca, disponiendo de una parrilla bajo los

pinos y una granja de animales silvestres. Sin embargo, actualmente tiene nuevos propietarios, quienes realizarán un emprendimiento turístico.

Figura 5: Punta del Lago



Fuente: Lucatdis. Un blog de viajes ³.

○ **Estatua de Cristo**

Situada en la rotonda de acceso a la ciudad, esta obra posee 5 metros de altura y representa a Jesucristo crucificado, con María Magdalena a sus pies. Además, fue tallada en mármol de carrara por el pintor y escultor argentino Raúl Podestá, luego de concluirse en el año 1944, tras seis años de trabajo.

Figura 6: Estatua de Cristo



Fuente: Elaboración propia. Tomada el 06/01/2021.

³ Recuperado de: <https://lucatdis.com.ar/2011/11/20/costa-del-este/>, 13/01/2021.

- **La Reserva**

Consta de un lugar agreste, donde se conservan médanos con pinocha y cortaderas autóctonas. A su vez, posee un circuito natural para realizar un paseo en bicicleta o a pie, debido a que no se permite el ingreso de vehículos a motor.

Figura 7: La Reserva

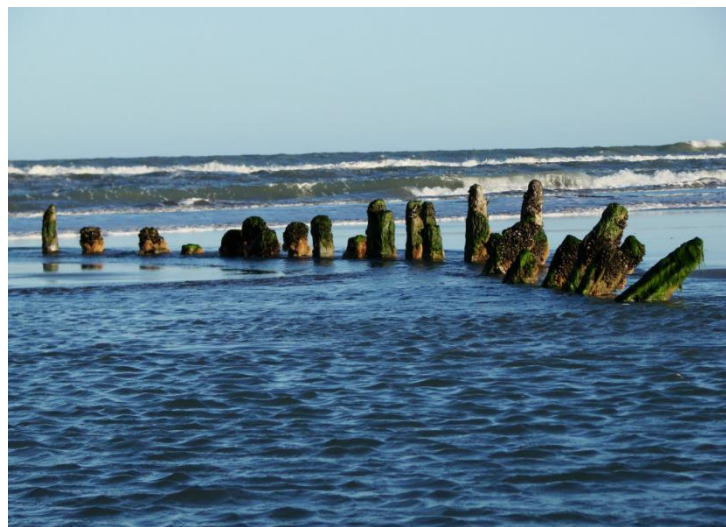


Fuente: Elaboración propia. Tomada el 06/01/2021.

- **Restos del Naufragio “Barco de la Galleta”**

Esta curiosa denominación se le asigna a un buque misterioso, del cual no se conoce información acerca de sus orígenes. Por su porte y dimensiones, se cree que se trataba de una fuerte embarcación, utilizada para carga y descarga. En base a ciertas versiones, su nombre proviene de un médano forestado, emplazado próximo a este atractivo.

Figura 8: Restos del Naufragio “Barco de la Galleta”



Fuente: Facebook “Todo Costa del Este”⁴.

⁴ Recuperado de: <https://www.facebook.com/enCostaDelEste/posts/2433771026667663>, 13/01/2021.

- **Paseo Las Camelias**

Se trata de un paseo comercial, con galerías de negocios que ofrecen variedad de productos y servicios al visitante. Por demás, posee una particular arquitectura entre pinares, y una excepcional parquización, constituida por una variedad de especies coloridas y arbustivas.

Figura 9: Paseo Las Camelias



Fuente: Inmobiliaria Yamila Benitez (2021).

- **Club Hípico del Bosque**

Dicho club ofrece actividades recreativas y organiza cabalgatas guiadas, diurnas y nocturnas. Asimismo, contiene una escuela de equitación que se encuentra dirigida a público de diferentes rangos etarios.

Figura 10: Club Hípico del Bosque



Fuente: Radio Opinión de La Costa ⁵.

⁵ Recuperado de: <http://opiniondelacosta.com.ar/index.php?notaid=586e3f08011d0>, 13/01/2021.

Turismo

En referencia a la situación turística actual de Costa del Este, se expondrá información acerca de los principales actores locales que intervienen en el desarrollo de la actividad. Seguidamente se expresarán apreciaciones y percepciones personales brindadas por la totalidad de informantes claves.

A pesar de que la región central del partido es Mar del Tuyú, en este destino se localiza físicamente la sede de la Secretaría Turística Municipal. El turismo en esta región se encuentra en pleno desarrollo, acompañado por una gran diversidad de plazas de hospedaje de diferentes clases y tipologías, las cuales, lejos de entenderse como una competencia, fortalecen su complementariedad en épocas de alta demanda turística.

De acuerdo a información brindada por la Municipalidad del Partido de La Costa (2021), el destino posee una amplia variedad de alojamientos turísticos, así como hoteles boutique y apart hoteles. Algunos de estos son: Terrazas al Mar, Almarena, Del Pinar, Playa Palace, Punta Verde, Hostal de Mar, Matsu, Apart del Este, Altos de La Reserva, Arenas del Este, Mare Paradiso, Apart Costa del Este y Pinares del Sol. En relación a lo anteriormente expresado, se aporta la mirada de Puig, quien destaca que se han construido diversos establecimientos de variada categoría, avanzando de manera notable en el sistema de hospedaje, al tiempo que se responde a las necesidades de una demanda turística.

Además, la ciudad cuenta con dos complejos de balnearios denominados Zhen y El Parador del Este. Ambos ofrecen servicio de restaurante, bar/confitería, carpas, baños, duchas, agua caliente, cambiador de bebés, vestuarios, tienda de objetos perdidos, y wifi/teléfono. En cuanto a las herramientas de accesibilidad, los mismos poseen rampas en entradas y bajadas a la playa, tramos accesibles, menú celíaco, vegetariano y diabético. En este sentido, es posible visualizar un gran esfuerzo y preocupación de los prestadores a fin de brindar productos y servicios de calidad accesibles (Municipalidad del Partido de La Costa, 2021).

Ahora bien, con el objeto de realizar un estudio de carácter diacrónico, se comparte la opinión expresada por Treuer, quien considera que el centro turístico ha presentado un elevado crecimiento durante los últimos años, manteniendo sus rasgos distintivos como el bosque, los médanos y las edificaciones bajas. En similar posición, Villavicencio concuerda en que la ciudad se renueva de manera constante, a través de una apuesta de acción continua que permitió que el destino sea conocido dentro del mercado, en la medida que apunta principalmente a un público objetivo de carácter familiar.

Por el contrario, si bien presenta una evolución persistente, Ledesma sostiene que se trata de un destino joven dentro del Partido de La Costa, en relación con otras localidades. Este entrevistado coincide con Treuer en que una ventaja comparativa del sitio es su diferenciación, ya que supo captar un perfil propio, asociado a las clases medias y altas, ofreciendo un servicio similar a las localidades de Mar Azul, Cariló y Mar de Las Pampas.

De manera análoga, Puig y Benitez exponen ideas semejantes entre sí, al declarar que dos grandes fortalezas del territorio refieren a su seguridad y naturaleza. Esto es así, dado que la ciudad se encuentra delimitada por dos centros turísticos, la playa y la ruta interbalnearia, lo cual incrementa tanto su vegetación como el control desde el área de seguridad e infraestructura.

Finalmente, puede decirse que la ciudad de Costa del Este es apreciada por sus visitantes y residentes como la estrella del Partido de La Costa. En palabras de Puig, es

la “localidad que todos consideran la más natural, linda y tranquila” (Puig, comunicación personal, 23 de diciembre de 2020). Dicho actor también asegura que es el balneario con mayor potencial, en términos de desarrollo urbanístico, diseño arquitectónico y servicios turísticos. En relación a esto, Comparato (2012) señala que el ritmo, la forma y el modelo de desarrollo depende de la interrelación entre distintas variables y actores sociales de la ciudad.

Respecto a sus debilidades, gran parte de los entrevistados alude a la estacionalidad como un factor crítico de la ciudad. Este fenómeno refiere a la tendencia que poseen las corrientes turísticas a concentrarse en igual tiempo y espacio, en un determinado lugar. De este modo, existen épocas del año en las que se origina una mayor densidad de turistas, y otras en las que el volumen de visitantes disminuye considerablemente. Según Ledesma, esto se debe a que diversos propietarios residen fuera del partido, lo cual imposibilita su presencia durante todos los meses del año por diversas causantes. Algunos condicionantes que inciden en esto refieren al calendario escolar y laboral, afectando el desplazamiento de la demanda predominante del sitio.

Al mismo tiempo, Treuer sostiene que el rompimiento de la estacionalidad podría mejorar el posicionamiento del destino, ya que se ofrecería una amplia gama de productos y servicios en las cuatro estaciones anuales. En este aspecto, se hace alusión a que, en ciertas fechas especiales, la ciudad presenta un fuerte impacto debido a la movilización ocasionada durante los fines de semana largos.

Calidad turística

Siguiendo la idea de Chaves (2012), la calidad de la actividad turística consta de un conjunto de servicios, instalaciones y organizaciones, y es medible no solo desde una perspectiva individual, sino también general. Esta última situación puede verse representada en la ciudad de Costa del Este, donde la calidad cumple un rol estratégico en el posicionamiento turístico del destino.

De este modo, es relevante mencionar que el municipio en que se inserta la ciudad analizada cuenta con un sello propio de calidad. Durante el período 2014-2020, un total de 17 prestadores obtuvieron la distinción, siendo ocho de estos premios otorgados en la séptima edición, correspondiente al año 2020. En relación a esto, Puig señala la importancia de la certificación a fin de brindar un servicio de calidad, dado que, cuando una empresa posee objetivos de satisfacción del cliente y mejora continua, se torna enriquecedora la posibilidad de ofrecer una localidad ideal para el visitante.

Por otro lado, Ávila Bercial y Barrado Timón sostienen que:

Construir un producto de calidad no significa construir un turismo caro, sino partir de una nueva forma de organizar los servicios en el cual prima, ante todo, la satisfacción del cliente y la adecuación de lo ofrecido a sus necesidades y expectativas. (2005: 29).

En este sentido, Treuer manifiesta que, aunque Costa del Este goza de un paisaje y servicios similares a Cariló y Mar de Las Pampas, resulta un destino más económico que los anteriores. Por otra parte, Ledesma deduce que un trabajo de calidad genera un mejor consumo e incluso puede alcanzar la fidelización del cliente, lo cual incrementa las posibilidades de que el turista regrese.

Desde un enfoque personal, la calidad es considerada un factor fundamental para lograr un exitoso posicionamiento del destino, dado al aporte de valor que brinda a la cadena turística, viéndose reflejada en la satisfacción del cliente. Por este motivo, la siguiente sección estará destinada a identificar, describir y desarrollar acerca de los prestadores turísticos referenciados en el trabajo. De igual manera, se realizará un análisis sobre los resultados obtenidos luego de su aplicación del programa de calidad turística en las organizaciones.

CAPÍTULO 3

Unidades de análisis

La presente investigación pretende evaluar la situación específica de dos prestadores en particular, dirigida a un alojamiento hotelero y una compañía inmobiliaria, los cuales son considerados como competencia directa en la oferta de alojamiento del destino. Sin embargo, se intentará demostrar su complementariedad en las épocas de alta demanda y vinculación en el posicionamiento turístico de Costa del Este.

Por un lado, se destaca como el principal prestador de servicio hotelero en la ciudad bonaerense, un Apart Hotel & Spa denominado Terrazas al Mar, diferenciándose al recibir su distinción de calidad turística otorgada por la Municipalidad del Partido de La Costa durante el 2015.

Además, el servicio inmobiliario predomina en el mercado turístico de Costa del Este, debido a la presencia de un centro de martilleros con fortaleza estructural clave, por lo que su oferta supera ampliamente a la hotelera y parahotelera. En este sentido, se reconoce la importancia de analizar el particular caso de una inmobiliaria muy reconocida con el nombre de Yamila Benitez, quien también recibió el premio municipal a la calidad turística en el año 2017.

Apart Hotel Terrazas al Mar

Terrazas al Mar es un complejo de alojamiento turístico de categoría cuatro estrellas superior. El mismo se encuentra localizado estratégicamente en Avenida Costanera entre las calles 1 y 2, ofreciendo una inigualable vista al mar.

Está compuesto por un total de 68 departamentos independientes, siendo 26 de estos aptos para cuatro personas, uno orientado a dos individuos, y los restantes dirigidos a grupos de 6, 8 y 10 huéspedes. Como resultado, el número global de plazas hoteleras es de 394.

Figura 11: Apart Hotel Terrazas al Mar



Fuente: Apart Hotel Terrazas al Mar (2021).

Entre los servicios principales que ofrece el establecimiento, se incluyen:

- Spa
- Micro cine
- Snack bar
- Restaurante
- Piscina abierta para mayores y niños
- Hidromasajes externos
- Solárium
- Snack bar en la piscina
- Piscina climatizada cubierta
- Gimnasio
- Sala de juegos blandos y plaza para niños
- Quincho cubierto
- Parrillas externas
- Cancha de paddle
- Playón de juegos múltiples
- Recepción las 24 horas
- Internet Wi-Fi
- Departamento de Actividades y Recreación
- Cocheras cubiertas (aranceladas)

De igual forma, se ofrece una gran variedad de espacios y actividades recreativas, principalmente destinadas a grupos familiares, destacándose un salón de juegos, spa, clases de aquagym, musculación, gimnasio localizado, caminatas aeróbicas, recreación y deportes. A la par, estas propuestas se complementan con diversos atractivos y programas en Costa del Este, tales como alquiler de cuatriciclos y motos de agua, deportes acuáticos, pesca embarcada, restaurantes, centros comerciales, y demás.

Figura 12: Servicios del Apart Hotel Terrazas al Mar



Fuente: Apart Hotel Terrazas al Mar (2021).

Haciendo hincapié a la calidad, en el año 2015 se obtuvo el sello de calidad del Partido de La Costa, logrando la distinción de sus tres servicios principales: spa, alojamiento y restaurante. Por lo que concierne a su implementación, Jorge Villavicencio, quien se encarga de la revisión y actualización del manual, asegura que, si bien normalmente surge una incertidumbre a la innovación, se pudo implementar el programa de forma sencilla, contando con las herramientas necesarias y con gran apoyo por parte de la municipalidad. Además, el entrevistado ratifica su motivación a través de una mención especial que recibió al momento de su certificación, como reconocimiento a este logro.

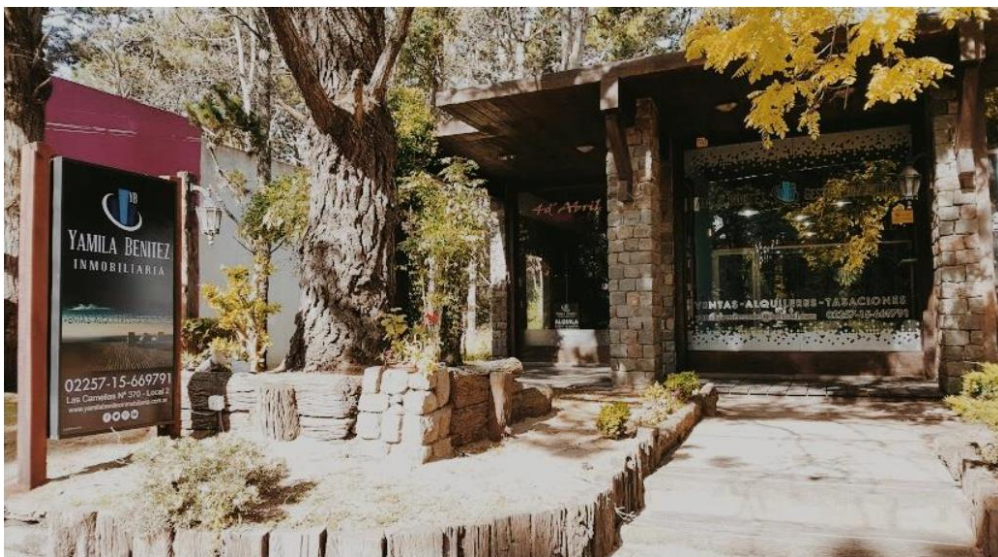
Por consiguiente, a partir de un relevamiento realizado en el establecimiento hotelero, se observaron los requisitos del programa de manera clara y detallada, los cuales se encuentran plasmados en el manual de calidad. A su vez, el complejo dividió los datos en diferentes secciones acorde a su servicio, siendo las tres categorías fuertemente precisas. Las disposiciones registradas fueron: indicadores claves; objetivos y planes de acción; mapa de procesos, calidad de servicio; misión, visión, política e identidad; evaluación de proveedores; control de stock; registro de no conformidades; leyes y reglamentos aplicables; agenda de capacitaciones; perfiles y responsabilidades del puesto; encuesta de satisfacción y determinación del cliente, entre otras.

Entonces, se desprende que el apart hotel ha ejecutado la adopción del programa, cuyos resultados pueden ser evidenciados en la calidad del servicio brindada y en la satisfacción del cliente interno y externo. En este aspecto, el personal de este establecimiento se ha propuesto obtener la distinción de sus tres actividades principales, comprometiéndose con la actualización y revisión periódica del manual de calidad turística, lo cual deja en total convicción su disposición a la mejora continua en la organización.

Inmobiliaria Yamila Benitez

Se trata de un negocio dedicado a la gestión inmobiliaria, el cual se encuentra ubicado en calle Las Camelias N° 370. Bajo la conducción de Yamila Benitez, su objetivo primordial es *“ofrecer un servicio diferente y especializado en el rubro inmobiliario, implementando las nuevas tecnologías para poder apreciar tanto las excelentes construcciones como la belleza de su entorno natural”* (Inmobiliaria Yamila Benitez, 2021). En este sentido, los trabajadores de la empresa se mantienen en constante capacitación y formación, a fin de brindar asesoramiento profesional y adaptarse a las necesidades de un mercado meramente dinámico.

Figura 13: Inmobiliaria Yamila Benitez



Fuente: Inmobiliaria Yamila Benitez (2021).

En referencia a los servicios que ofrece, principalmente se encuentran las ventas, alquileres, tasaciones, relevamientos planialtimétricos, mensuras, subdivisiones, confección de contratos, declaraciones juradas, amojonamientos, y estados parcelarios (Inmobiliaria Yamila Benitez, 2021). A su vez, el negocio se encuentra asociado al centro de martilleros correspondiente al Partido de La Costa.

Dicha organización ha trabajado en la utilización de nuevas tecnologías en la actividad turística, viéndose reflejado a través de un tour virtual, con un recorrido de 360°, el cual permite una visión profunda del interior y exterior de la construcción. También se ofrece un mapa de lotes, cuya herramienta permite visualizar al máximo la ubicación y realizar búsquedas por diferentes rangos monetarios.

Al mismo tiempo, el local comercial de atención al público exhibe una cartelera led en su vidriera, presentando de forma detallada sus ventas, alquileres y tasaciones de inmuebles. En base a un relevamiento realizado en el sitio, se estima que el negocio posee un total de 159 inmuebles en total, con el 70% activos actualmente. A su vez, se ofrecen 105 a la venta, 4 a alquiler anual y 2 restantes, destinados a alquiler temporario.

Figura 14: Cartelera led de la Inmobiliaria Yamila Benitez



Fuente: Inmobiliaria Yamila Benitez (2021).

En lo que concierne al público objetivo de esta compañía inmobiliaria, es preciso señalar que sus clientes no son exclusivamente turistas que alquilan una unidad vacacional, ni propietarios que deciden rentar su propiedad, sino también inversionistas.

Por otra parte, la inmobiliaria logró el sello de calidad del Partido de La Costa en 2017, recibiendo menciones especiales en años posteriores a su distinción. La propietaria de la empresa, Yamila Benitez, afirma que el proceso de implementación fue satisfactorio, debido a que consiguió potenciar la calidad de sus servicios y administrar de manera ordenada sus procedimientos y planes de acción.

En último lugar, dicha entrevistada destaca el acompañamiento de la Municipalidad, a través de consultas y seguimientos, conformando un trabajo en equipo orientado a la mejora continua. El trabajo conjunto entre el sector público y privado resulta esencial, en pos de lograr la mejora continua de la totalidad de productos, servicios y procesos, dirigida finalmente a la satisfacción del cliente.

Percepciones de la implementación

Una vez alcanzada la etapa final, se procede a analizar las percepciones asociadas a la adopción de un sistema de calidad turística por parte de los prestadores de servicios de alojamiento en la ciudad de Costa del Este. En la presente investigación, la cual se encuentra orientada a dos empresas en particular, se analiza de manera específica el programa de calidad establecido por la Municipalidad del Partido de La Costa y los resultados de su aplicación.

Primeramente, se observa la situación del Apart Hotel Terrazas al Mar, siendo Jorge Villavicencio el responsable de la revisión y actualización del manual de calidad turística. En ese marco, el actor declara que su percepción al implementar el sello de calidad fue óptima, sin diferenciar en qué aspectos se mejoró más que en otros. También indica que cada individuo que se incorpora al equipo de trabajo logra adaptarse fácilmente a su puesto y actividades a realizar.

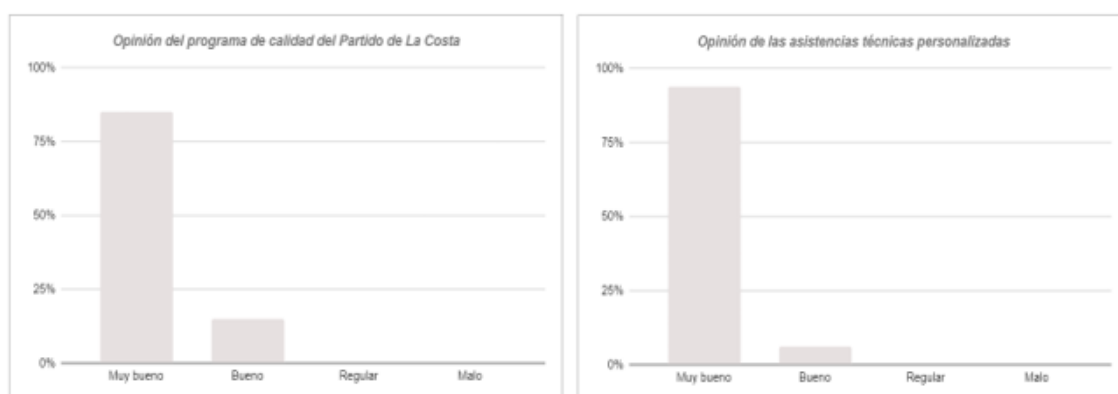
En palabras del entrevistado, se señala que *“la mejora importante es la percepción de la gente”*, lo cual evidencia su compromiso y predisposición en la mejora continua, orientada a la satisfacción final del cliente (Villavicencio, comunicación personal, 6 de enero de 2021).

En segundo lugar, se expone el caso de la Inmobiliaria Yamila Benitez, quien percibe una notable mejora en la organización luego de su distinción. En otras palabras, considera que se generó un ordenamiento de actividades y procedimientos en la empresa, permitiendo que todo el personal pudiera ser sustituido momentáneamente si la situación lo requiere.

A su vez, la propietaria expresa que *“había detalles que uno no los tiene en cuenta”*, haciendo hincapié al diseño de las encuestas de satisfacción (Benitez, comunicación personal, 21 de diciembre de 2020). Esto denota que un sistema de gestión de la calidad permite obtener una mirada integral del negocio, con la finalidad de potenciar todas sus áreas y componentes.

En último lugar, según datos de una encuesta de satisfacción realizada por la Municipalidad del Partido de La Costa a un total de 52 empresas distinguidas, el 85% evalúa al programa de calidad como “muy bueno”, mientras que el 15% restante lo puntúa como “bueno”. En cuanto a las variables “regular” y “malo” no se han obtenido votos a su favor. También fue realizado un interrogante acerca de las asistencias técnicas personalizadas, las cuales fueron calificadas como “muy buenas” por el 94% del total de encuestados, siendo el 6% faltante correspondiente a “buenas”.

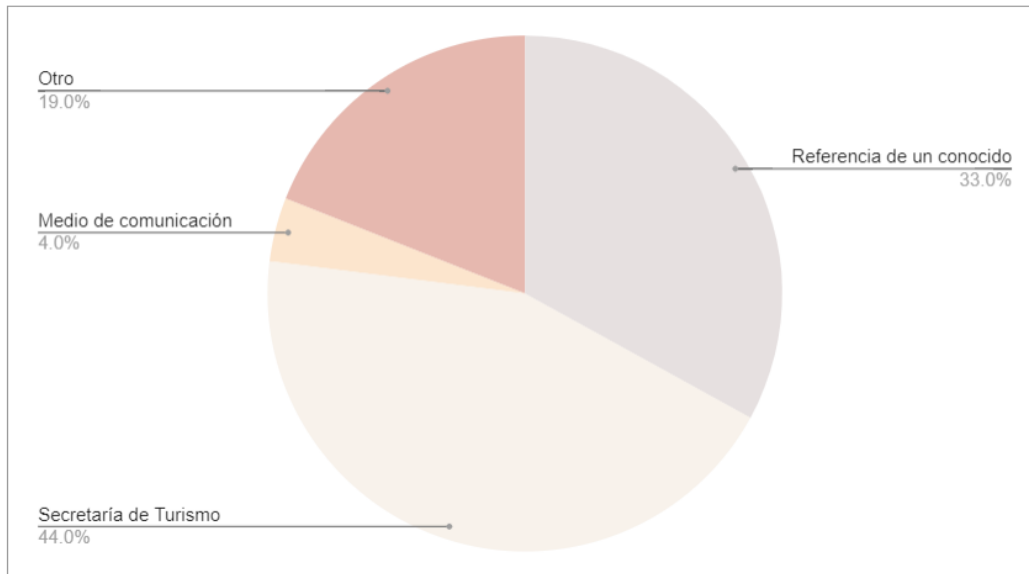
Tabla 11: Estadísticas de la Encuesta de Satisfacción del Partido de La Costa



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Municipalidad del Partido de La Costa (2021).

En referencia al medio de difusión que generó la incorporación de las organizaciones al programa de calidad, el 44% señala que fue informada por medio de la Secretaría de Turismo, seguido de un porcentaje de 33% que refiere a la recomendación de personas conocidas. Esto demuestra una consagración en las actividades de difusión y promoción del sello de calidad turística por parte de la gestión municipal.

Tabla 12: Medios de difusión del Sello de Calidad Turística del Partido de La Costa



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Municipalidad del Partido de La Costa (2021).

En este sentido, la información brindada por dicho cuestionario contribuye a fortalecer la hipótesis principal del trabajo de grado, en virtud de que la misma ha sido comprobada no solo en la situación de los prestadores analizados, sino también en un plano general de organizaciones distinguidas con el sello de calidad turística de La Costa.

Así, una empresa que lleva adelante un sistema de gestión de la calidad, alcanza una mejora de sus procesos y procedimientos de manera permanente, potenciando la calidad de sus servicios, y consecuentemente, beneficiando el posicionamiento del destino turístico. Siguiendo esta línea de acción, el total de entrevistados fue interrogado acerca de la relación existente entre la implementación de sistemas de calidad turística en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino.

Tabla 13: Perspectiva de las personas entrevistadas

Informantes claves	Relación entre un sistema de gestión de calidad en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino
Germán Treuer	<i>En la medida que la aplicación de sistemas de calidad trascienda de su distinción, se generarán buenos resultados en el posicionamiento del destino.</i>
Pablo Ledesma	<i>Aunque está supeditado a las características generales del destino, sin dudas la calidad del sector de alojamiento impacta en la experiencia memorable del turista.</i>
Rodrigo Puig	<i>La Costa cada año es más competitiva, y es muy importante observar el avance del sistema de alojamiento dado que eleva las plazas de una categoría con mayor demanda.</i>
Yamila Benitez	<i>El posicionamiento de Costa del Este es excelente, pudiendo notarse a través del incremento de consultas. Turísticamente se posiciona mejor debido a su servicio de calidad, y al trabajo simultáneo entre el sector público y privado.</i>
Jorge Villavicencio	<i>Cuanta más calidad se preste en los negocios, más se va a posicionar y fortalecer el destino. Es esencial el trabajo de la comunidad en general, ya que todas las etapas forman parte de la cadena de valor turística, concluyendo en un resultado del viaje.</i>

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

En este aspecto, Villavicencio cree que prevalece una fuerte conexión entre ambas variables, puesto que cuanto más calidad se preste en negocios de la ciudad, mejor se posicionará el destino. Por el contrario, Ledesma sostiene que el posicionamiento de un destino depende de sus características, distinguiendo así la experiencia del pasajero en ciudades con desarrollos desiguales.

Se incorpora la mirada de Puig, quien considera que La Costa año a año es cada vez más competitiva, en la medida que se adapta a la creciente demanda del destino y avanza el sistema de alojamiento en el sitio. Adicionalmente, Benítez comparte lo expresado por dicho actor, y también destaca la importancia de la cooperación público-privada orientada a mejorar el posicionamiento. Sobre este punto, Puig asegura que se está trabajando en cuestiones asociadas a la habilitación y re-categorización de los servicios, previo a la obtención del sello de calidad, con el fin de potenciar el desarrollo de cuestiones asociadas al programa. Igualmente, cabe aclarar que la municipalidad se ve condicionada por la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, ya que el proceso de categorización es competencia de dicho organismo.

No obstante, Treuer expresa firmemente que *“siempre y cuando la aplicación de sistemas de calidad trascienda de su certificación, esto generará buenos resultados en el posicionamiento del destino”* (Treuer, comunicación personal, 15 de diciembre de 2020). Según el entrevistado, dicho asunto no se encuentra vinculado simplemente con un certificado, sino con la implementación de un sistema de gestión de calidad y su compromiso para la mejora continua. En este sentido, un trabajo constante con objetivos de auto superación dará por efecto el éxito del negocio, y consecuentemente, el posicionamiento del centro turístico. Asimismo, de acuerdo con Ledesma, en la planificación de un destino turístico, su plan de desarrollo debe tener en cuenta el círculo de la mejora continua, con actividades de planificación, acción, verificación y actuación.

En relación con el posicionamiento de Costa del Este, son expuestos diversos enfoques aportados por los informantes claves. Por un lado, Benítez considera que su posicionamiento es excelente, quien lo comprueba a través del aumento de consultas sobre alojamiento. Sin embargo, siempre es posible mejorar ciertos aspectos a fin de potenciar el destino turístico, razón por la cual se enunciarán recomendaciones brindadas por los entrevistados.

Ante todo, la presencia de estacionalidad resulta un problema determinante en el posicionamiento de la ciudad, dada la concentración de turistas durante la época estival. En ese marco, Treuer estima que, si existieran más empresas activas en las cuatro estaciones del año, mejoraría notablemente el posicionamiento del lugar y podrían obtenerse más certificaciones de calidad. En suma, Ledesma destaca la importancia de una estrategia orientada a la complementariedad de servicios de forma permanente, a fin de brindar una prestación integral. Por último, Villavicencio observa la posibilidad de que se establezcan retribuciones con el objeto de promover la persistencia temporal de negocios en la región.

Otro factor relevante para mencionar es la mejora futura de la costanera a corto plazo. De ahí, el entrevistado Villavicencio sugiere que la misma podría ser convertida en un paseo visual, a partir de un circuito delimitado y señalizado, que brinde favorables herramientas al visitante. Además, Benítez añade que debería trabajarse sobre los servicios básicos, como el estado de las cloacas de la ciudad.

En otro eje, Puig incorpora una mirada global al mencionar que debería perfeccionarse la marca “La Costa” con un adecuado plan de marketing, el cual no se encuentra vigente en este momento. Este actor explica que, en la actualidad, es promocionada la totalidad del partido en general, con la salvedad de que cada localidad integrante se encuentra

orientada a un público objetivo en particular, con rasgos y cualidades destinados al cumplimiento de sus expectativas y necesidades. De esta manera, el destino logra su posicionamiento a partir de sus fortalezas y debilidades, al tiempo que se complementa con los centros turísticos próximos. Por demás, dicho entrevistado manifiesta que el perfil del público que visita Costa del Este busca calma y tranquilidad en el sitio vacacional, de modo que un incremento en las actividades de promoción puede sobrepasar el nivel de demanda y romper con la serenidad deseada por los turistas.

En resumen, luego del aporte brindado por los informantes claves del presente trabajo, puede decirse que Costa del Este posee un gran potencial de desarrollo urbanístico, con un alto número de empresas orientadas a la satisfacción del cliente a través de un plan de calidad. De esta manera, el accionar individual de cada actor social conllevará a un beneficio general: el posicionamiento turístico de la ciudad.

Tabla 14: Percepción de los prestadores turísticos

Prestadores turísticos	Año de distinción	Mención especial	Implementación de sistema de gestión de la calidad	Percepción del Sello de Calidad Turística del Partido de La Costa
Apart Hotel Terrazas al Mar	2015	Sí	Su adopción fue eficiente y se contó con las herramientas municipales necesarias	Se obtuvieron buenos resultados con la implementación, siendo la percepción de la gente la mejora más importante.
Inmobiliaria Yamila Benítez	2017	Sí	Su aplicación fue efectiva y se dispuso de acompañamiento del municipio costero	La percepción fue muy buena, dado a que generó un orden en la inmobiliaria y una notable mejora de sus servicios.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

A modo de síntesis, una vez abordada la temática de esta tesis desde una dimensión práctica y analítica, pueden establecerse diversas conclusiones al respecto. En primer lugar, el concepto de calidad es concebido como una oportunidad y decisión estratégica en el rendimiento de un negocio. Esto se debe a que, desde su enfoque en los sistemas de gestión, permite obtener mejoras de carácter sustancial y sostenerlas en el tiempo.

Además, en base a resultados obtenidos de las entrevistas efectuadas y la encuesta de satisfacción municipal, se concluye que la adopción del programa de Calidad Turística de la Municipalidad de La Costa brinda herramientas de gestión orientadas a potenciar el rendimiento global de una empresa turística. En similitud con las inferencias extraídas del marco teórico, los informantes claves observan una estrecha relación existente entre la adopción de un sistema de gestión de la calidad y el posicionamiento del destino, lo cual constata la importancia del Sello de Calidad a nivel municipal.

Conclusiones

La realización del presente trabajo de investigación permitió la posibilidad de contrastar la hipótesis planteada con los datos de la realidad, verificando su grado de validez y cumplimiento. En este sentido, se denotó una estrecha relación existente entre el nivel de percepción de calidad y la premisa propuesta, la cual remite a que la implementación de un sistema de gestión de la calidad conduce a mejoras en el rendimiento de una empresa vinculada a la prestación de servicio de alojamiento turístico.

En ese marco, este documento de tesis fue estructurado a partir de tres capítulos principales, con el fin de lograr un análisis integral de la temática abordada. A lo largo de su desarrollo, fueron presentados diversos significados y conceptualizaciones directamente relacionados con la materia, profundizando en lo concerniente a la práctica turística en particular.

El punto de partida se centró en el análisis de la situación turística de Costa del Este en la actualidad, haciendo especial énfasis en la percepción de calidad en base al estudio de dos prestadores turísticos, para lo cual se realizó una observación dirigida a un apart hotel y a una compañía inmobiliaria. A su vez, se investigó su complementariedad en la oferta de alojamiento durante épocas de alta demanda y su respectiva contribución al posicionamiento turístico del destino.

Asimismo, con el afán de cumplir el objetivo principal, la obtención de información se sustentó en una metodología cualitativa. En este aspecto, cabe destacar el papel primordial que ejercieron los informantes claves para el desarrollo de la investigación, quienes brindaron indispensables aportes y perspectivas sobre el tema analizado.

Poniendo fin al presente trabajo académico, en base a la óptica de los entrevistados, se concluye que el concepto de calidad se constituye como un pilar esencial en la planificación estratégica de una organización. Esto se debe a la capacidad que la misma posee en el ordenamiento de funciones, procedimientos y responsabilidades de una empresa, orientándola sistemáticamente a la satisfacción de deseos, necesidades y expectativas del cliente, tanto de índole interna como también externa.

De acuerdo a lo explicitado, pudo deducirse que la percepción de calidad advertida por los prestadores turísticos distinguidos con el sello de calidad del Partido de La Costa, es sumamente efectiva. A raíz de su aplicación, se obtuvieron virtuosos resultados asociados a la gestión de la calidad, contemplados en ciertos indicadores como registros de no conformidades, determinación del cliente, encuestas de satisfacción, funciones y responsabilidades, perfil del puesto, control de stock, mapa de procesos, proveedores, agenda de capacitaciones, calidad de servicio, misión, visión, política e identidad. Por esta razón, fue posible afirmar la efectividad de los sistemas de gestión en pos de lograr una mejora en los procesos internos y el rendimiento general de las organizaciones, siendo concebida la idea de calidad como una decisión estratégica empresarial, orientada al cumplimiento de sus objetivos.

En línea con la perspectiva de los informantes, y aunque no sea el foco principal de la tesis, se sostiene que la aplicación de un sistema de gestión de la calidad contribuye al posicionamiento turístico del destino. En este aspecto, a través de la implementación del programa de calidad municipal en empresas prestadoras de servicios de alojamiento, se verificó su aporte al posicionamiento de la ciudad, a partir de la oferta de un producto de calidad integral. No obstante, sería interesante consolidar la

atenuación del impacto de la estacionalidad y continuar con la elaboración de planes y proyectos orientados al desarrollo urbanístico, dada su repercusión en el sitio.

Del mismo modo, se sugiere la formulación de interrogantes futuros que examinen acerca de los aspectos de una empresa que no han sido fortalecidos, ni presentado mejoras e incidencias notorias desde el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Con el fin de sintetizar la investigación, se expone una apreciación de carácter personal, destinada a impulsar y promover la exploración de referencias bibliográficas dedicadas al concepto de la calidad. Asimismo, el valor de un sistema de gestión de calidad radica en su implicancia en cuestiones prioritarias como la seguridad, la accesibilidad y el cuidado ambiental.

Referencias bibliográficas

- Acerenza, M. (2009). *Competitividad de los destinos turísticos*.
- Alonso Almeida, M., Barcos Redín, L. y Martín Castilla, J. I. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. España: Editorial Síntesis.
- Altimira, R. y Muñoz, X. (2007). *El turismo como motor de crecimiento económico*. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 40, 677-710.
- Alvez, M. (2013). *Explicativo del SACT* (Sistema Argentino de Calidad Turística).
- Anbinder, D. J. (2012). *Procesos de certificación de normas de calidad en cabañas de la ciudad de Tandil*. Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Ander Egg, E. (2011). *Aprender a investigar - Nociones básicas para la investigación social*.
- Andrade, M. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad Turística - San Martín de los Andes. Neuquén*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Aparecida Pontes, M., García Marín, R. y Moreno Muñoz, D. (2020). *Turismo, producción inmobiliaria y procesos espaciales: la difusión del modelo turístico español hacia Brasil*.
- Ávila Bercial, R., y Barrado Timón, D. A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de Destinos Turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos De Turismo*, 27-44.
- Bakker, G. y Camba, C. (2011). *PFETS – Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Ballent, A. (2005). *Las huellas de la política. Vivienda, ciudad, peronismo en Buenos Aires, 1942-1955*. Buenos Aires, Argentina: UNQuilmes y Prometeo.
- Barcos, S. (2009). *Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Haber.
- Barraza Sánchez, M. (2009). *Manual de Calidad Turística para establecimientos de hospedaje*, Calidad Cusco.
- Beltrami, M. (2011). *Problemas estructurales y otras causas que dificultan la profesionalización de la gestión en empresas turísticas*.
- Beltrami, M. y Dangelo, F. (2017). *Elementos de normalización y gestión de la calidad para la actividad turística*.
- Bernal, D. M. (2014). Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones.

- Bertoncello, R. (2006). *Turismo, territorio y sociedad. El mapa turístico de la Argentina*. En América Latina: cidade, campo e turismo (páginas 317-335). San Pablo, Brasil: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Bestani, R. (2011). *La cultura de la calidad: Aplicación e impacto de un sistema de gestión basado en las normas ISO 9001:2008 en la Biblioteca Mayor de la Universidad Nacional de Córdoba*. Segundo Taller de Indicadores de Evaluación de Bibliotecas, 27 y 28 de junio de 2011, La Plata, Buenos Aires, Argentina: Actas. La Plata: UNLP-FAHCE.
- Biondo, M. B. (2015). *Normas de calidad en emprendimientos productivos y de servicios turísticos en el Sudoeste Bonaerense*.
- Boullón, R. (2003). *Calidad turística en la mediana y pequeña empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas.
- Boullón, R. (2008). *Gestión de Calidad en Empresas Turísticas*.
- Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J. y Caro González, F. J. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid, España: Pirámides.
- Castellucci, D. I. (2010). *Turismo, desarrollo y calidad: hacia un servicio sostenible*. Ponencia presentada en IV Congreso Latinoamericano de Investigación Turística, Montevideo, Uruguay.
- Cerveró, I., Puig, J., Iglesias, O. y Villacampa, O. (2002). *Marketing turístico*. Octaedro. Barcelona, España.
- Chaves, D. (2012). *Calidad de los servicios turísticos*. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Cicalese, G. (2005). Territorios críticos y propiedad privada de recursos turísticos valiosos. Las playas privadas del sur de Mar del Plata, 1991-2005. Trabajo presentado en el Taller Desplazamientos, contactos y lugares. Buenos Aires, Argentina.
- Comparato, G. (2012). *Capital Social y Turismo en Azul: Un ticket de ida al desarrollo...* La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Ciencias Económicas.
- Conde, E., Covarrubias, R., y Carreón, A. (2010). Evaluación del Posicionamiento Turístico de un destino, Caso Manzanillo. México: TURyDES.
- Dadon, J. R. (2002). *El impacto del turismo sobre los recursos naturales de la costa pampeana*. En J. R. Matteucci, El impacto del turismo sobre los recursos naturales en la costa bonaerense argentina (páginas 101-121). Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.
- Decreto N° 1066. Sistema Nacional de Calidad. Buenos Aires, Argentina, 22 de Noviembre de 2018.
- Decreto N° 1474. Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación. Buenos Aires, Argentina, 23 de Agosto de 1994.
- Decreto N° 2. Ley de Ministerios. Buenos Aires, Argentina, 2 de Enero de 2017.

- Especificación Disponible al Público: IRAM EDP 3820:2020. (2020). Protocolos de actuación frente a la COVID-19 en lugares de trabajo. Elaboración, estructura y contenidos mínimos. Argentina: IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación).
- Evans, J. y Lindsay, W. (2009). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- García Mesanat, G. y Sancho Pérez, A. (2005). El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: Comparación de prácticas entre competidores y líderes. En XIV Simposio Internacional de Turismo y Ocio. ESADE - Fira de Barcelona.
- Gardey, R. y Stempels, S. (2017). *Normas de Calidad y Cultura Organizacional en el Sector Turístico: Caso de estudio Cabañas de Tandil*.
- Gliemmo, F. y Moscoso, F. (2018). *Geografía Turística Argentina: Aportes y reflexiones hacia la construcción de territorios turísticos sostenibles*. La Plata, Argentina: EDULP - Editorial de la Universidad de La Plata.
- Guía ISO/IEC 2:2004. (2004). Normalización y actividades relacionadas - Vocabulario general.
- Hernández, F. M. (2009). Cultura de la playa: Sociabilización, ocio y territorio en los balnearios de la Costa Atlántica Bonaerense, Argentina. *Argos*, 48-66.
- Hernández, Y. y Machado, E. (2010). Estrategia de posicionamiento del destino Villa Clara en el mercado chino. *Teoría y Praxis*, 55-77.
- Iarlori, C. G. (2005). Aspectos de la Gestión de Calidad en la Industria Hotelera (Estudio sobre el Hotel Meliá Buenos Aires).
- ISMI, International Service Marketing Institute. (2001). La calidad en los servicios: como se mide y gestiona.
- Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y sociedad*, 42(1), 39-56.
- Joubert, E. G. (2015). Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García de Madariaga, J. y Flores Zamora, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid, España: Pearson.
- Lefrou, D. (2010). *La percepción de la calidad del destino turístico Mar del Plata, Argentina*. Tesis de maestría. Universidad Internacional de Andalucía, Sevilla, España.
- Ley N° 14.209. Ley Provincial de Turismo. Buenos Aires, Argentina, 22 de Diciembre de 2010.
- Ley N° 25.997. Ley Nacional de Turismo. Buenos Aires, Argentina, 7 de Enero de 2005.
- Lopetegui, A. (2018). *Las políticas municipales y el impulso a la calidad turística en el sector hotelero*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad de La Plata - Facultad de Ciencias Económicas.

- Lunaschi, L. (2021). *Análisis de las transformaciones espaciales en el espacio costero bonaerense. Estudio de caso Pinamar. Aportes para lineamientos de gestión ambiental local*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata - Facultad de Ciencias Económicas.
- Malvicino, G. A. (2001). *La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública. Potencialidades para un cambio gerencial*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD. Buenos Aires: Argentina, 5-9 noviembre.
- Manente, M. (2008). *Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales*. Documento principal, Sesión 4: Gestión de Destinos Turísticos, Conferencia Internacional de Turismo, Málaga, España, 29-31 octubre.
- Martínez, A. N. y Rosenfeld, A. (2011). *Normas de calidad, responsabilidad social y turismo. Hacia un turismo Sustentable*. Colección Derecho del Turismo. Buenos Aires, Argentina: Ladevi Ediciones.
- Martínez, N. G. (2012). *Legislación turística municipal. Costa Atlántica Bonaerense. La Costa, Pinamar y Villa Gesell*. Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Matos, N., Mendes, J. y Guerreiro, M. (2016). *Monitoring the Quality of Tourism Experience*. Asia Tourism Forum 2016 - The 12th Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia.
- Molina Azorín, J. F., Tarí Guilló, J. J. y Pereira Moliner, J. (2017). *Gestión de la calidad en el turismo*.
- Moreno, A., Sariago, I. y Ávila, R. (2018). *La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos*. TURyDES: Turismo y Desarrollo.
- Municipalidad del Partido de La Costa. (2014). *Modelo de calidad turística del Partido de La Costa. Requisitos para la gestión organizacional*.
- Nieto Rodríguez, A. (2017). *Organización de las empresas de alojamientos turísticos. En Dirección y coordinación de alojamientos turísticos* (páginas 59-86). Madrid, España: Síntesis.
- Norma IRAM-SECTUR 42200:2008. (2008). *Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente*. Argentina: IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación).
- Norma ISO 19011:2018. (2018). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 9001:2015. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 9004:2018. (2018). *Gestión de la Calidad - Calidad de una organización - Orientación para lograr el éxito sostenido*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).

- Núñez, D. J. (2017). La implementación del programa Sistema Inicial de Gestión Organizacional y su incidencia en la calidad turística. Caso de estudio: San Antonio de Areco, Buenos Aires. Argentina.
- Ochoa Tocachi, E. (2017). *Estrategias para contribuir con un mejor posicionamiento en el mercado turístico del destino Cuenca-Ecuador*. Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Ontivero, C. J. (2011). *Normas de calidad aplicables al Sector de Alojamientos turísticos, necesidad de armonización de la legislación aplicable - Caso: Buenos Aires*. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Organización Mundial del Turismo - OMT. (1991). Resoluciones de la conferencia internacional sobre estadísticas de viajes y turismo. Ottawa, Canadá.
- Organización Mundial del Turismo - OMT. (1998). Introducción al Turismo. Madrid, España.
- Organización Mundial del Turismo - OMT. (2020). Manual práctico de gestión integral de la calidad de los destinos turísticos. Madrid, España.
- Ospital, M. S. (2005). *Turismo y territorio nacional en Argentina. Actores sociales y políticas públicas (1920-1940)*. Estudios Interdisciplinarios de América Latina y el Caribe, N° 16 (2).
- Patiño, M. (2010). *Plan de capacitación para una Secretaría para un buen desenvolvimiento en la Inmobiliaria Terranova S.A. Cuenca, Ecuador*. Universidad de Cuenca - Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.
- Pérez Aramburú, E. (2010). *Estudio de satisfacción de prestadores turísticos en la Argentina*. Nivel de satisfacción con la implementación de los programas del sistema argentino de calidad turística. Ministerio de turismo de la Nación.
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable - PFETS. (2016). Argentina.
- Przybylski, A. (1995). *Marketing de Servicios Turísticos*. Buenos Aires, Argentina: Surpass.
- Resolución N° 206. Ministerio de Producción y Trabajo. Comisión de Reglamentadores Técnicos. Buenos Aires, Argentina, 28 de Marzo de 2019.
- Ries, A. y Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Rodríguez, L. (2019). Gestión del Destino Turístico y su Planificación Estratégica.
- Rosso, A. (2010). *Análisis de viabilidad de un negocio inmobiliario en el barrio de Retiro*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- Schlüter, R. G. (2001). *El turismo en Argentina. Del balneario al campo*. Buenos Aires, Argentina: CIET.
- Serrano, J. M. (2017). Clasificación de las empresas de alojamiento turístico ubicadas en Andalucía. *RIDETUR*, 25-40.

- Solimine, G., Di Domenico, G. y Pérez Pulido, M. (2010). *Gestión y planificación de bibliotecas*. Buenos Aires, Argentina: Alfagrama.
- Ugarte, X. (2007). *Imagen y posicionamiento de Galicia como destino turístico a nivel nacional e internacional*. Santiago de Compostela, España: Facultade de Psicoloxía, Universidade de Santiago de Compostela.
- Valls, J. F. (2004). *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Wagner, M. y Hessling, A. (2011). *Normas sectoriales de doble sigla IRAM-SECTUR*. En A. Romero, Normalización y gestión de la calidad turística: un enfoque integral (páginas 110-163). Buenos Aires: Biblioteca del Congreso de la Nación.
- Weil, A. (2003). *Medición de la calidad de los servicios*. Maestría en dirección de empresas. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.

Fuentes electrónicas

- AEC. (2020). *Asociación Española para la Calidad*. Disponible en: <https://www.aec.es/>
- CAT. (2020). *Cámara Argentina de Turismo*. Disponible en: <https://www.camaradeturismo.org.ar/>
- Conocé Costa del Este. (2021). *Sobre Costa del Este*. Disponible en: <https://www.conocecostadeleste.com/>
- Conocé la Provincia. (2021). *Localidades de la Costa Atlántica. Costa del Este (Partido de La Costa)*. Disponible en: <https://www.conocelaprovincia.com.ar/costa-del-este/>
- Costa del Este Turismo. (2021). Disponible en: <https://www.costadelesteturismo.com.ar/>
- Decreto Provincial N° 13. Reglamentario de la Ley Provincial de Turismo. Buenos Aires, Argentina, 3 de Enero de 2014. Disponible en: <https://normas.gba.gob.ar/documentos/xDyZQOSy.html>
- Ejido Asesores. (2013). *La importancia de la calidad en el sector turístico*. Disponible en: <http://www.ejido-asesores.com/la-importancia-de-la-calidad-en-el-sector-turistico/>
- Gobierno Nacional. (2020-2021). *Portal oficial del Estado Argentino*. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/>
- ICTA. (2020). *Instituto de la Calidad Turística Argentina*. Disponible en: <http://www.icta.org.ar/>
- INDEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. República Argentina. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/>
- Inmobiliaria Yamila Benitez. (2021). *Gestión Inmobiliaria*. Costa Del Este, Argentina. Disponible en: <https://yamilabenitezinmobiliaria.com.ar/>
- INTI. (2020). *Instituto Nacional de Tecnología Industrial*. Disponible en: <https://www.inti.gob.ar/contacto>
- IRAM. (2020). *Instituto Argentino de Normalización y Certificación*. Disponible en: <https://www.iram.org.ar/>
- ISO. (2020). *International Organization for Standardization*. Disponible en: <https://www.iso.org/home.html>
- López, S. (2018). *¿Qué es ISO? SPG: Entidad de Certificación*. Disponible en: <https://www.certificadoiso9001.com/que-es-iso/>
- Municipalidad del Partido de La Costa. (2021). Disponible en: <https://lacosta.gob.ar/>
- OAA. (2020). *Organismo Argentino de Acreditación*. Disponible en: <https://oaa.org.ar/>

Premio Nacional a la Calidad. (2021). *Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público*. Disponible en: <http://pnc.argentina.gob.ar/premionacional>

Resolución Nacional N° 23. Crea el Registro de Prestadores Turísticos y el Registro de Hotelería y Afines. Buenos Aires, Argentina, 21 de Marzo de 2014. Disponible en: <http://www.mp.gba.gov.ar/turismo/downloads/RESOLUCION%2023-14.p>

SACT. (2014). *Sistema Argentino de Calidad Turística - Memoria de implementaciones*. Ministerio de Turismo. Presidencia de la Nación. Disponible en: <https://repotur.yvera.tur.ar/bitstream/handle/123456789/4517/MEMORIA%20SACT%20-%20ACUMULATIVA%20y%202014%20-%202011del2014%20Color.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Terrazas al Mar. (2021). *Apart Hotel and Spa*. Costa del Este, Argentina. Disponible en: <http://terrazasalmarspa.com/>

Todo Costa del Este. (2021). Disponible en: <https://www.todocostadeleste.com.ar/>

Anexos

Imágenes

Figura 15: Fachada de la Inmobiliaria Yamila Benitez



Fuente: Elaboración propia. Tomada el 06/01/2021.

Figura 16: Visita a la Inmobiliaria Yamila Benitez



Fuente: Elaboración propia. Tomada el 06/01/2021.

Figura 17: Fachada del Apart Hotel Terrazas al Mar



Fuente: Elaboración propia. Tomada el 06/01/2021.

Figura 18: Visita al Apart Hotel Terrazas al Mar



Fuente: Elaboración propia. Tomada el 06/01/2021.

Figura 19: Relevamiento en el Apart Hotel Terrazas al Mar



Fuente: Elaboración propia. Tomada el 06/01/2021.

Figura 20: Recorrido por las áreas del Apart Hotel Terrazas al Mar



Fuente: Elaboración propia. Tomada el 06/01/2021.

Entrevistas

Figura 21: Modelo N° 1 de entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

Gestión de la Calidad en alojamientos turísticos
Caso de estudio: Costa del Este

Entrevista pautada al equipo de trabajo del Sello de Calidad y la Municipalidad del Partido de La Costa:

- 1) ¿De qué manera describiría la situación de la actividad turística en Costa del Este?
- 2) ¿Qué fortalezas y debilidades considera que posee el Municipio del Partido de La Costa a fin de promover la gestión de la calidad?
- 3) ¿Cuántas distinciones en calidad turística fueron otorgadas por la Municipalidad del Partido de La Costa? ¿A qué rubros pertenecen?
- 4) ¿Cuál es el vínculo existente entre la elaboración de protocolos contra el Covid-19 y la implementación de sistemas de calidad?
- 5) ¿Qué relación observa entre la implementación de sistemas de calidad turística en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino?
- 6) ¿Qué aspectos cree que sería relevante trabajar a fin de mejorar el posicionamiento de Costa del Este?

Nombre del entrevistado:

Fecha:

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Modelo N° 2 de entrevista




Gestión de la Calidad en alojamientos turísticos
Caso de estudio: Costa del Este

Entrevista dirigida a prestadores turísticos de Costa del Este:

- 1) ¿De qué manera describiría la situación de la actividad turística en Costa del Este?
- 2) ¿Qué fortalezas y debilidades considera que posee el Municipio del Partido de La Costa a fin de promover la gestión de la calidad?
- 3) ¿Cómo evaluaría el proceso de implementación de un programa de calidad desde su propia experiencia en el negocio?
- 4) ¿Cuál es su percepción acerca de la implementación de sistemas de calidad turística en la categoría de alojamiento?
- 5) ¿Cuál es el vínculo existente entre la elaboración de protocolos contra el Covid-19 y la implementación de sistemas de calidad?
- 6) ¿Qué relación observa entre la implementación de sistemas de calidad turística en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino?
- 7) ¿Qué aspectos cree que sería relevante trabajar a fin de mejorar el posicionamiento de Costa del Este?

Nombre del entrevistado:

Fecha:

Fuente: Elaboración propia.

Entrevista a Germán Treuer

¿De qué manera describiría la situación de la actividad turística en Costa del Este?

Costa del Este es una ciudad que se posicionó muy bien, de repente creció mucho, manteniendo el bosque, los médanos, y las edificaciones bajas. Pasó a ser un destino súper pintoresco que supo captar las clases medias y altas, logrando diferenciarse de esa manera. Además, tiene un paisaje y unos servicios similares a los de Cariló y Mar de Las Pampas y sigue siendo un poquito más barato que dichos destinos.

¿Qué fortalezas y debilidades considera que posee el Municipio del Partido de La Costa a fin de promover la gestión de la calidad?

Por un lado, como fortaleza se destaca la elaboración de un sello de calidad propio, a diferencia de los destinos que se adhieren al programa del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. Se comenzó a trabajar con un éxito muy grande porque no solo se mantuvo en el tiempo, lo cual es un éxito de por sí, sino que también han pasado por el sello alrededor de 500 prestadores, distinguiéndose más de 200 empresas. El programa, del cual tuve el gusto de diseñar su sello de calidad, casi certificó una Norma Internacional ISO. Esto ayuda a las organizaciones a tener un análisis de contexto, un instructivo de trabajo, plantear objetivos, determinar procesos e indicadores para medirlos, segmentar a sus clientes, realizar encuestas, es decir, requieren de toda una serie de componentes y herramientas de gestión.

Por otro lado, como debilidad me sorprende que de tantos prestadores que han pasado por el sello de calidad, ninguno haya decidido certificar, en discrepancia de Villa Gesell, Mar del Plata, San Luis, Entre Ríos, Villa Pehuenia, Mar de las Pampas, entre otros.

¿Cuántas distinciones en calidad turística fueron otorgadas por la Municipalidad del Partido de La Costa? ¿A qué rubros pertenecen?

En relación a las distinciones, se conocerá información actualizada a partir del 23 de diciembre. Una gran fortaleza que ha tenido el programa de calidad del Partido de La Costa refiere a su amplia variedad de rubros, sumando un total de 120 aproximadamente. Algunos de ellos son: Mundo Marino, parques emblemáticos, linterna marina, hoteles, ferias artesanales, bicicleterías, puesto de churros, talleres mecánicos. Esto se debe al hecho de que el Partido de La Costa es un destino netamente turístico, siendo su principal actividad comercial, por lo que todos sus comerciantes trabajan de la actividad.

¿Cuál es el vínculo existente entre la elaboración de protocolos contra el Covid-19 y la implementación de sistemas de calidad?

En la medida que se tomen en serio los protocolos, presentan un enorme vínculo. Puede decirse que implementar un protocolo sería un requisito más de un sistema de gestión de la calidad. A diferencia de otros destinos, en el Partido de La Costa se realizan talleres participativos con todos los prestadores, luego se redactan los protocolos conjuntamente y por último son aprobados, controlando su aplicación. Los protocolos los aplican las personas, y por este motivo resulta importante capacitar al personal en este sentido.

¿Qué relación observa entre la implementación de sistemas de calidad turística en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino?

Siempre y cuando la aplicación de sistemas de calidad trascienda de su certificación, esto generará buenos resultados en el posicionamiento del destino. El tema no se encuentra vinculado simplemente con un certificado, sino con la implementación de un sistema de gestión y su compromiso para la mejora continua, ya que quien ofrece un buen servicio, capacita al personal, realiza encuestas y analiza sus resultados, entre otras acciones, podrá mejorar la oferta turística de la ciudad.

¿Qué aspectos cree que sería relevante trabajar a fin de mejorar el posicionamiento de Costa del Este?

El hecho de que existan más negocios abiertos durante todo el año mejoraría el posicionamiento de la ciudad, debido a que se ofrecería una amplia gama de servicios durante todas las épocas anuales. En consecuencia, podrían obtenerse más certificaciones de calidad en caso de que las empresas permanezcan activas en las cuatro estaciones del año.

Nombre del entrevistado: Germán Treuer. Consultor de calidad.

Fecha: 15 de diciembre de 2020.

Entrevista a Pablo Ledesma

¿De qué manera describiría la situación de la actividad turística en Costa del Este?

Costa del Este es un destino más de los 14 destinos del Partido de La Costa y un destino más con la diversidad que tienen los destinos del partido. Si vos me preguntás una definición, yo te diría que La Costa tiene turismo para todos los bolsillos. Ahora, si te remontas un poco en la historia de cómo fue creciendo el Partido de La Costa, bueno, vos vas a ver destinos que están muy impactados por los movimientos de los años 70, con mucho ladrillo, mucho exceso de ladrillo, como puede ser Santa Teresita, como podés ver en Mar de Ajó y también en Mar del Tuyú. Pero bueno, después el desarrollo más importante empezaba a aparecer en esos 90 kilómetros de costa, los destinos que fueron acomodándose y que son más nuevos. Bueno, aparte de lo más nuevo que son, empiezan a aparecer los destinos que priorizan un poco más la naturaleza que el ladrillo, que el rendimiento del metro cuadrado de construcción, que fue la premisa de los muchos inmigrantes que invirtieron en ese lugar de la costa argentina, de la costa bonaerense. Y bueno, Costa del Este es de los destinos más nuevos, más allá de algunos emprendimientos casi privados que hoy están creciendo el Partido de La Costa. En estas características, San Bernardo es un destino que se fundó casi como una especie de Mar de Ajó y ya transitando un poquito más al norte, está La Lucila, que es un poco más natural, y Aguas Verdes. Y bueno, de ahí continúa Costa del Este como un territorio más nuevo. Esto le dio otro perfil al lugar. Esto creo que es un poco la oferta que tiene el Partido de La Costa para decir bueno puedo competir con Mar de las Pampas, Cariló, Mar Azul, ese tipo de lugares donde el segmento demanda es otro completamente distinto al que vas a encontrar en Santa Teresita. O sea, creo que tiene esa ventaja comparativa con el resto de los destinos del Partido de La Costa.

Hace muchos años que voy al Partido de La Costa por la amistad que me une con su ex Secretario de Turismo que dejó el otro día la Secretaría, Rodrigo Torre. Así que, en realidad, a fondo te puedo decir que lo conocí el último mes, ya que me agarró justito con lo del Partido de La Costa, porque estuve en el último mes y medio justamente articulando protocolos con el Covid-19, que los elaboramos junto con Germán Treuer. Yo que recorro todos los destinos del Partido de La Costa entonces bueno, este análisis comparativo que puedo hacer ahora con vos es realmente fresco y, con respecto a Costa del Este específicamente, también tuve la oportunidad de charlar con sus

prestadores y saber un poco la visión que muchos prestadores portantes de localidad tienen con respecto al destino, lo que piensan. Así que bueno, vos también has hablado con algunos de ellos, ahí hay gente que no para de hacer cosas.

En el caso mío, a Costa del Este ya la conocía. Yo había estado en algún momento también en el Terrazas al Mar, o sea, conozco el producto, como este también hay algunos otros productos que también están queriendo definitivamente hacer una oferta comercial a un segmento, proponiéndose un socio estratégico de Terrazas al Mar. En Apart Almarena también estuvimos ya que, tanto al balneario Zhen como Almarena, me tocó a mí certificar los protocolos, así que pude entrevistarme con ellos, y también palpar un poco la realidad de cómo viene desarrollándose Costa del Este con algunas particularidades interesantes por parte de los prestadores, sobre todo cómo empezar a trabajar un poco mejor el rompimiento de la estacionalidad, en un año muy atípico, convengamos que también hablar con prestadores justamente este año tenía siempre condicionantes, no podía salirse de la coyuntura la charla. Pero bueno, en este caso sí, poder decirte que están con una disponibilidad y con muchas ganas de hacer que Costa del Este rompa un poco la estacionalidad y sea un destino que sea elegido por más tiempo durante el año.

¿Qué fortalezas y debilidades considera que posee el Municipio del Partido de La Costa a fin de promover la gestión de la calidad?

Como fortaleza principal la decisión política de trabajar un sello de calidad desde hace siete años, como fortaleza es que el sector lo ha entendido así, ya que cada año se han sumado más prestadores al sello de calidad. Este año tuvimos, con el tema de la coyuntura y la posibilidad de hacer el curso en forma virtual, 260 inscriptos, si bien todavía no terminamos la certificación porque había que certificar la aplicación de los protocolos con el lugar en funcionamiento y toda la coyuntura hizo que se atrase la apertura. De los 191 prestadores que habían certificado hasta este año, este año creo que vamos a llegar a tener un escenario de 120 prestadores. O sea, este año quizás se va a dar el certificado casi al 60% de lo que se certificó en seis años anteriores. Esto cambió en todo concepto, entonces el poder poner la capacitación en el Sello de Calidad en una plataforma generó mucha más gente inscripta y bueno, eso generó que el número cambiara mucho, ¿viste? Como otra de las fortalezas está la continuidad de las políticas de la calidad.

En cuanto a la debilidad, muchos de los prestadores del Partido de La Costa son de afuera, no son residentes y eso también tiene que ver con esto que hablábamos de romper la estacionalidad y todo, pero no me quiero ir del tema. Algunas de las debilidades tienen que ver con el trabajo que hay que hacer para cambiar la cabeza de muchos prestadores que no entienden que el trabajo de calidad va a generar mejor calidad de cliente, por lo tanto, mejor consumo y un trabajo de calidad, por supuesto, lleva a la fidelización del cliente, o sea vos cuando te vas conforme de un lugar, tenés muchas probabilidades de volver. Bueno, eso tampoco está tan arraigado más allá de la política de Estado por las características de un destino tan amplio. Acordate que el Municipio de La Costa, sacando Capital Federal, es el segundo municipio en el país, en plazas hoteleras y gastronómicas. Esa característica hace que no se llegue a todos los lugares con este punto de la calidad.

¿Cuántas distinciones en calidad turística fueron otorgadas por la Municipalidad del Partido de La Costa? ¿A qué rubros pertenecen?

Este año tuvimos 18 rubros nuevos, se certificaron hasta el centro de avistaje de aves, un estudio de arquitectura, un estudio de contadores. Obviamente todos vinculados con el turismo, como hotelería, gastronomía y demás. En parques temáticos Costa es muy fuerte, ya que tiene ocho parques temáticos en toda su estructura de distrito. Pero bueno, de la más variada cantidad de rubros, para que este año se haya integrado

dieciocho rubros nuevos es porque también hubo una conciencia colectiva que había que llegar al verano con un destino lo más bioseguro posible, entonces todos se pusieron a trabajar en eso. Eso generó también un residente local con mucha conciencia colectiva, porque al haber llegado a tanta gente fue importante el cómo se genera la conciencia colectiva.

¿Cuál es el vínculo existente entre la elaboración de protocolos contra el Covid-19 y la implementación de sistemas de calidad?

La gente que estaba trabajando en el sello de calidad conocía la mecánica, conocía el círculo virtuoso de la calidad y el haber trabajado con un manual de calidad, hace que el conocimiento sea mucho más fácil, y dar la capacitación también. Dimos 50 capacitaciones para que tengas una idea más o menos y, de hecho, nosotros decimos que, ¿Por qué para el distrito del Partido de La Costa fue más fácil trabajar el concepto de la calidad? Porque en un manual de calidad donde en su punto 8, inciso 2, está la identificación de riesgos. Entonces, ¿La Secretaría de Turismo qué hizo? Identificó el riesgo. En marzo dijo “¿Qué va a pasar con esto? ¿Qué va a pasar si se empieza a extender el aspo? ¿Qué va a pasar con el turismo, que es el motor de desarrollo del Municipio de La Costa y tiene 90 kilómetros de playa y 2 kilómetros de ancho? Es la economía. Ellos viven del turismo. No es como el caso por ejemplo de Tres Arroyos, que tiene tres balnearios, pero tiene muchísimas hectáreas de campo. Viven de otra cosa. Ellos no, ellos viven del turismo. Al tener identificado el riesgo que podía causar la pandemia, comenzaron a trabajar en la elaboración de protocolos porque era lo que ya se estaba hablando en el mundo. Y en ese momento, a fines de marzo, principios de abril, se empezó con esta idea de utilizar este punto del manual de calidad. Es decir, bueno, identificamos el riesgo, ¿cómo empezamos? con los protocolos y ¿qué hizo el Partido de La Costa? elaboró dentro del sector turístico catorce subsectores para consensuar protocolos y trabajarlos con ellos. Bueno, fue así que se hicieron reuniones de consenso, porque también la particularidad que tuvo el Municipio de La Costa fue consensuar los protocolos con los prestadores. Hay una cosa que tenemos que tener todos los que estamos en turismo en claro, y es que cada destino tiene su particularidad y los trajes deben ser a medida. O sea, no es lo mismo un protocolo para las playas de Pehuen-Co que para un balneario de Playa Grande de Mar del Plata, o para Costa del Este. Entonces lo que hizo el Partido de La Costa fue consensuar los protocolos con el sector. Se hicieron dos reuniones de consenso con los prestadores, se elaboraron los protocolos y recién ahí después se capacitó a los sectores, a aquellos sectores que disponían y después no solamente eso, sino también se certificó in situ que los protocolos se cumplieran.

Te voy a poner un ejemplo para que vos lo tengas como profesional y lo sepas. Cuando fuimos a trabajar con el sector de balnearios, fueron mucho más estrictos los prestadores que lo que nosotros teníamos como estructura de protocolo, así que estuvo bueno. Volvemos a lo que decíamos recién, es la generación también de conciencia. Porque, además, suponte que vos tenés un prestador que es de Buenos Aires, pero la gente que toma seguramente es del Partido de La Costa, o sea, nosotros después de consensuar protocolos con los propietarios, capacitamos a quienes iban a manejar los lugares. Por eso te digo que eso generó mucha conciencia colectiva en el residente local. Y otra cosa que me parece súper importante es escuchar al sector, compartir con ellos las inquietudes, resolverlas juntos, y saber que cada sector tiene su singularidad como distrito porque no es lo mismo La Costa que Pinamar. Entonces eso me parece que es el otro mérito que tienen los protocolos. Además de haber empezado con tiempo, además de haber sido consensuados, pudieron lograr trabajar la singularidad que tiene el Partido de La Costa.

Además, destaco la participación del sector, la responsabilidad social empresaria que tuvo el sector turístico en el Partido de La Costa. Y creo que esto es mérito de la confianza que tenían al trabajo que se venía desarrollando durante tanto tiempo.

¿Qué relación observa entre la implementación de sistemas de calidad turística en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino?

Siempre que me ha tocado dar charlas, digo que depende de las características del destino. Tiene que ver el concepto de la experiencia del pasajero, ¿no? A ver qué te quiero decir con esto. Si un pasajero va a un destino chico, todavía en desarrollo, en formación, y tiene una mala experiencia en un hotel, te va a decir a este lugar no vuelvo más. En cambio, en los destinos un poco más consolidados que hay diversidad de oferta, no pasa tanto porque pueden cambiar, pueden ir a un hotel y tener una mala experiencia e ir a otro. Pero no tengas ninguna duda que la calidad del sector hotelero impacta de repente en la experiencia memorable del turista, o sea, la calidad bien entendida que no tiene que ver con lujos, no tiene que ver con grandes inversiones, sino que tiene que ver con que los servicios sean los que prometes, se cumplan todos y la buena predisposición del recurso humano fundamentalmente. Vos podés tener un sommier maravilloso, una vista divina al mar, pero si a vos te atendieron mal, no volvés. Al revés también puede suceder que vos no podés tener el mejor sommier, podés no tener la mejor vista, pero si a vos en el alojamiento te hicieron sentir cómodo, fueron cálidos y la experiencia fue buena seguramente vas a volver y no importa si fue un 2 estrellas o un 4 estrellas, importa la experiencia que vos tuviste.

¿Qué aspectos cree que sería relevante trabajar a fin de mejorar el posicionamiento de Costa del Este?

Mira, siempre voy a contestar lo mismo. Todo tiene que ver con el plan de desarrollo que se tenga en el lugar. O sea, volvemos a la calidad, es el círculo de la mejora continua, es planificar, hacer, elaborar y volver a actuar. Esto me parece que es esencial en la planificación de un destino. En el caso de Costa del Este me parece muy bueno que se esté pensando en cómo se va a extender la baja, porque también ahí se logra el posicionamiento.

El turismo de contemplación, esa persona que va y alquila una cabaña en la montaña porque se despierta y ve la montaña, ¿por qué necesariamente tiene que ser en invierno? Con respecto al mar pienso lo mismo, ¿por qué necesariamente hay que ir en verano a mirar el mar? Si contemplar el mar en invierno también es maravilloso. Entonces, si yo tengo una estrategia que tiene que ver con buena calidad de servicio, pero con precios que no son los del verano y vos podés generar un movimiento en invierno, que la gente vaya y se enamore, tenga su experiencia memorable en julio, en agosto, en septiembre, también va a querer volver en enero y en febrero. Entonces tener estrategias de este tipo donde vos tenés infraestructura ociosa que podés bajarle los precios para mejorar la oferta, es generar una demanda que todavía no la tenés en baja. Bueno, eso ninguna duda que va a ayudar al posicionamiento del destino, pero para eso tiene que haber complementariedad de servicios. O sea, si está la cabaña, el restaurant también tiene que estar abierto y el café también tiene que estar abierto. Cuanto más lo tengas preparado, mejores posibilidades van a haber.

Nombre del entrevistado: Pablo Ledesma. Responsable de control de calidad.

Fecha: 30 de diciembre de 2020.

*Entrevista a Rodrigo Puig***¿De qué manera describiría la situación de la actividad turística en Costa del Este?**

Hoy en día, Costa del Este, dentro de la mente de los turistas y de la gente residente, es como la estrella del Partido de La Costa, siendo la localidad que todos consideran la

más natural, linda y tranquila. Además, tiene un código de edificación diferente a las demás localidades, tiene apart hoteles de mucha categoría respecto a los servicios que ofrece, de los cuales uno está certificado con el sello de calidad de La Costa, que es el Apart Terrazas al Mar que también certificó el spa y el restaurant. Este año también se suma a lo que es la certificación, de hecho, está en proceso de distinción ya que faltan algunos requisitos a cumplimentar, el Apart Hotel Almarena.

Costa del Este tiene también la particularidad de ser un lugar privilegiado, dado que tiene vegetación tanto del lado Norte como del Sur, y límite con la ruta como con la playa, lo cual hace que sea un lugar muy delimitado y muy controlado desde el área de la seguridad y de la infraestructura. Es una localidad que tiene mucho potencial todavía, en donde año tras año va innovando en diseño arquitectónico, servicios turísticos, ya que cada vez ofrece más actividades recreativas para chicos que es su público más fuerte, siempre creciendo comercialmente, pero con formato de galería, donde estas van mezclándose con la naturaleza, siendo todo de madera y piedras respetando el medio ambiente. Es una localidad que tiene esa particularidad y es a mi entender la que por ahí tiene más potencial en el sentido del desarrollo urbanístico, siempre a la vanguardia y el público, el cual año a año es cada vez más exigente, en donde no es lo que era hace diez años Costa del Este, sino que todos los años el público que la elige para sus vacaciones tiene un muy buen nivel de satisfacción respecto a los servicios y obviamente son exigentes con todos los prestadores locales y cada año quieren mejoras, entonces eso hace que la localidad se potencie por sí misma.

¿Qué fortalezas y debilidades considera que posee el Municipio del Partido de La Costa a fin de promover la gestión de la calidad?

Las debilidades que descubrimos este último tiempo era un tema de la capacitación que se hacía en Costa del Este en la unidad de gestión, en donde era de carácter presencial, con jornadas de cuatro horas teórico prácticas, habiendo mucha distancia dentro del municipio con 40 km entre San Clemente y Mar de Ajó o Nueva Atlantis, entonces a la gente por ahí le costaba desplazarse de San Clemente a Costa del Este o desde Mar de Ajó hasta Costa del Este, entonces tratábamos siempre de hacer las jornadas en horarios que no perjudiquen comercialmente. Pero bueno, tuvimos un caso muy particular en 2016, en donde justo un temporal hizo que la gente no pudiera concurrir en su totalidad, postergándose y después algunas personas tampoco pudieron ir, y ese año hubo muy pocas empresas que distinguieron, que se inscribieron y que pudieron participar. Esa es una de las debilidades porque al ser tan extenso el municipio estamos replanteando hacer por zonas, es decir, zona norte, que es San Clemente solo, zona centro, de Costa del Este a Las Toninas, otra zona sur que es de Aguas Verdes hasta Nueva Atlantis. Estamos viendo la posibilidad en el próximo año si el programa de calidad continua de hacer por zonas y hacer un mix entre presencial y virtual.

Este año esta debilidad se pudo mitigar por medio de una plataforma virtual que le permitió a hacer la inscripción desde la página municipal, a la gente que quiso realizar el curso de sello de calidad turística. Luego, por la herramienta de zoom hubo 150 empresas inscriptas, de las cuales al día de la fecha han certificado 54. Hay más o menos 30 empresas más que están en proceso de distinción, pero bueno ya están justo en temporada y no hacen a tiempo para entregar los requerimientos del sello de calidad, aunque vamos a ver si la trabajamos un poco más en verano para continuar con este programa.

Otra debilidad que encontramos este año fue que no estamos preparados a nivel municipal para tener una plataforma educativa. Se compró una y nos capacitaron en tiempo récord durante dos semanas, por lo que no se pudo utilizar la plataforma en su máximo esplendor, es decir, desarrollar su potencial al máximo porque los contenidos, la parte práctica docente y la parte pedagógica que posibilita a la gente a hacer la jornada, entrar a la plataforma virtual y utilizarla, fue tan rápido que se pudieron desarrollar, pero no como uno hubiera querido. Entonces una debilidad también fue esa,

capacitar más en lo que es el entorno virtual de aprendizaje y darle más contenido a la plataforma.

Como fortaleza, el “boca a boca” cada día crece más, entre el 2014 y el 2019 hay 191 empresas de 14 localidades que han certificado el sello de calidad, y bueno año a año nos damos cuenta que cuando hacemos la encuesta de cómo se enteran del programa, la mayoría opina que es por otro prestador que lo invitó, que le dijo que el programa estaba bueno, que lo podía hacer, que era accesible, que se adaptaba a cualquier empresa, entonces eso es una fortaleza. Tenemos también muchos prestadores comprometidos, donde ven a la mejora continua como algo válido para su emprendimiento y hace que mejore cada eslabón del sector turístico. Por tal motivo, los prestadores cada año que hacen la reválida se comprometen a ofrecer los servicios con la conciencia y con la idea de que hay que ser mejor como destino, más competitivo y utilizando todas las herramientas que proponga el Estado para que puedan ser cada vez mejores.

Otra fortaleza muy importante también es la página de la municipalidad que es muy visitada porque es muy completa, y este año particularmente más por el tema del confinamiento, entonces enseguida, en tres días se acabaron los 250 cupos que había para participar del sello de calidad virtual. Hasta el momento hay 54 empresas que han distinguido y había hasta hace una semana aproximadamente 120 empresas que estaban interesadas en el programa y les gustaba y otras que no tuvieron tiempo o les agarró la temporada y no pudieron cumplimentar toda la jornada de capacitación, más que nada los requerimientos que pide el programa de cada empresa que tiene que presentar, pero bueno esas empresas ya se han comprometido para trabajar en verano y las que no lleguen en verano están comprometidas para continuar el próximo año. Esto hace ver que el programa les interesó, y bueno se han comprometido el año que viene a poder terminar lo que empezaron que este año justo empezamos tarde por la pandemia, empezaron las jornadas en julio, después en agosto, y luego todas las asistencias técnicas que vamos a ver a cada empresa, nos movemos en todo el municipio, en todo lo que es el territorio en las 14 localidades, somos 4 implementadores técnicos en donde vamos a ver a cada empresa y vemos en qué estado están, qué grado de avance tienen, qué dudas tienen y los asistimos constantemente por teléfono, por correo electrónico y en la plataforma virtual donde pueden descargar los contenidos, ver las clases vía zoom así que bueno el potencial está, el recurso humano está, y el prestador, que es lo más importante, también está.

Además, otra fortaleza es que cada dos años aproximadamente actualizamos el manual con contenidos y con la parte didáctica para que en función de lo que los prestadores nos van diciendo de mejoras del manual del sello de calidad, lo vamos consensuando con otros prestadores y con el equipo técnico y cada año se va mejorando. Ya es la tercera edición que tenemos el manual de calidad y ya de a poquito la marca de sello de calidad, que es un logo verde y blanco, se está conociendo en los negocios, estos cuando certifican tienen un acrílico para poner en la vía pública, un calco en el mostrador, en la página web figuran las empresas que certificaron y en la folletería que se entrega en las oficinas de informes, tanto de inmobiliarias, campings, y agencias de viajes, figuran al lado el logo de calidad de cada empresa que haya certificado para que el turista cuando ingresa y elija algún establecimiento de determinado rubro sepa que está distinguido por el sello de calidad.

¿Cuántas distinciones en calidad turística fueron otorgadas por la Municipalidad del Partido de La Costa? ¿A qué rubros pertenecen?

Respecto de la cantidad de distinciones, en total son 191 hasta ahora. En el 2014 fueron 38, en el 2015 fueron 41, en el 2016 fueron 23, en el 2017 fueron 38, en el 2018 fueron 26, y en el 2019 fueron 25. Este año por la modalidad virtual hasta este momento hay 54 empresas, o sea que estamos en un número bastante elevado.

En los últimos 6 años, 482 empresas se inscribieron al sello, de las cuales terminaron 191. Eso da un dato del 39,6 % o sea de ese porcentaje de empresas que certifican en relación a las que se inscriben, siendo casi un 60% de empresas que no llegan a la distinción por motivos de tiempos, por motivos personales, porque por ahí se pensaron que era un curso y es algo que requiere mucho más tiempo, sentarse a escribir, planificar, son horas y horas de estar frente a la computadora y hay empresas que al principio no tenían ese conocimiento y después cuando se ponen a trabajar se dan cuenta que hay que esforzarse, hay que dedicarle mucho trabajo y no se le regala a nadie la distinción, por eso somos tan rigurosos en todo, más que nada porque queremos hacer valer el sello y que cada empresa cuando muestre el sello de calidad, muestre con orgullo, no como que la municipalidad regala sellos de calidad sino como que la municipalidad se compromete a dar un sello a una empresa que cumplió con los requerimientos que el programa pretendía. Entonces siempre hacemos hincapié en eso, en que van a certificar las empresas que tengan los niveles y el grado de satisfacción de lo que es la evaluación que hacemos en la empresa, con los requisitos evidenciados de manera escrita o virtual/digital. Así que ese es nuestro lema, el sello cuesta, pero una vez que lo tienen es una herramienta importantísima de gestión y tiene vigencia de un año el sello de calidad, al año hay que revalidar, que es mostrar los requisitos en donde uno puede evidenciar que utiliza el programa de calidad asiduamente como una herramienta cotidiana, entonces cuando la empresa evidencia eso, nos envía la documentación, hacemos en presencial la evaluación y se le entrega un año más la distinción como reválida.

¿Cuál es el vínculo existente entre la elaboración de protocolos contra el Covid-19 y la implementación de sistemas de calidad?

En relación al Covid-19, este año se trabajó en dos ejes muy importantes, uno es el sello de calidad, como todos los años, y otro eje que era específicamente de Covid-19, donde se capacitó vía zoom a todas las empresas participantes por medio de los protocolos. Primero se trabajó con cada sector, con 15 sectores distintos, como alojamientos, parques temáticos, campings, inmobiliarias, restaurantes, 15 rubros distintos en donde se consensuó el protocolo, se articulaba con salud para validarlo y después se capacitaba en la implementación. Eso fue una tarea maratónica porque hubo una cantidad increíble de horas de zoom con muchísimas personas conectadas y todos haciendo consultas con la incertidumbre de qué iba a ser la temporada y sirvió mucho para contenerlos, para que el prestador no se sienta solo, para que se sienta acompañado por la municipalidad, por su gestión y que puedan tener esa palabra de aliento para la temporada y la parte técnica que es súper importante del protocolo en sí mismo y de cómo es la aplicación que es lo más importante. Así que se trabajó en esos dos ejes, y cuando hacíamos las evaluaciones del programa de calidad, incluimos evaluaciones del protocolo sanitario. Entonces se visitaron a las empresas y se siguen visitando porque todavía no concluyó, y se hace toda la evaluación de calidad turística conjuntamente con el de protocolos, a ver cómo los implementan, cómo lo aplican los empleados, si están en conocimiento, se hacen preguntas de rigor para ver qué grado de avance tienen en función de la implementación, vemos cómo es la parte señalética, los productos que usan, analizamos todo y, si tiene el visto bueno de que cumple con los requisitos de protocolo, también se les evalúa el de calidad y si cumple ambos requisitos ahí se hace viable la distinción. Si no cumple el requisito de protocolo sanitario, no se le entrega la distinción del sello de calidad.

En el Partido de La Costa, en el sector alojamiento hay 35 hoteles, apart hoteles, hosterías o cabañas que certificaron calidad. Representan un 18% del total del universo de las empresas distinguidas, y nosotros, de todas las empresas que han distinguido, hacemos un seguimiento de puntuación en redes sociales, entonces año a año tomamos la medida de cada alojamiento, la puntuación en Booking, en Google y otras plataformas virtuales, las registramos y hacemos un seguimiento, en donde a los que bajan la

puntuación se los llama para ver si hace falta que los asesoremos técnicamente acerca del motivo por el cual bajaron la puntuación para que ellos también sepan que estamos controlando cuál es su desempeño, más allá de que tengan un sello de calidad turística, sepan que estamos a su disposición para ayudarlos y darles asesoramiento porque posiblemente baja el rendimiento de la puntuación por algún motivo que ellos desconocen y al trabajar en conjunto podemos ir a visitarlos y ver por qué motivo, manera o cuál es la situación que hace que baje el desempeño de la puntuación en redes sociales. Hasta el momento hay muy poquitas empresas, creo que son 3 solamente, que han bajado la puntuación en redes y las hemos convocado, hemos charlado, y el motivo de todas de la baja de puntaje, en un porcentaje de 3,5 a 3,4 o 3,3, era por un problema de falta de atención o desatención respecto de lo que por ahí un pasajero o un cliente comentaba. No fue así en alojamiento, no hubo ninguna empresa que haya aplicado el sello de calidad que le haya bajado la puntuación desde que certificaron.

¿Qué relación observa entre la implementación de sistemas de calidad turística en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino?

Respecto al posicionamiento, La Costa año tras año es más competitiva porque las empresas en estos últimos 15 años tuvieron que adaptarse. Hubo una temporalidad en donde, en la década del 2000 y finales de los 90, era más económico veranear en Brasil que en Argentina, entonces el hotelero no pudo reinvertir en lo que es mejoras durante casi 10 años. Eso hizo que, cuando se reactivó la economía en el año 2003, la gente no encontraba relación entre un hotel de Argentina o de Buenos Aires de categoría 3 estrellas con uno de Brasil, entonces eso hoy en día se está equiparando. Desde la Secretaría de Turismo de la Provincia se hizo un trabajo muy importante con lo que es re-categorización, y La Costa año a año tiene más hoteles que re-categorizan. Este año el programa de calidad dispuso como requisito indispensable la habilitación, y los complejos de cabañas que estaban sin habilitar han hecho la habilitación correspondiente y en un futuro van a hacer también, por medio de la Provincia de Buenos Aires, el trámite de categorización. Y es súper importante ver el avance del sistema de alojamiento porque, por ejemplo, en Costa del Este, San Bernardo, Mar de Ajó, San Clemente, los últimos hoteles que han sido construidos, la mayoría son de 3 y de 4 estrellas, eso es muy importante porque eleva las plazas de una categoría que año tras año va subiendo, y la demanda hace que sean necesarias esas nuevas plazas para el turismo que está llegando al Partido de La Costa.

¿Qué aspectos cree que sería relevante trabajar a fin de mejorar el posicionamiento de Costa del Este?

Costa del Este tiene una particularidad que es su público, donde buscan un lugar natural, un lugar que sea seguro, que sea tranquilo, donde tengan todos los servicios necesarios y esté cerca de un centro comercial como puede ser Mar del Tuyú o San Bernardo, en donde ellos puedan ir a la noche a pasear, y después volver a su localidad a descansar. Lo que noté es una percepción particular, y es que el público de Costa tiene un perfil con un nivel económico medio-alto, es un público en donde le gusta la tranquilidad que tiene Costa del Este, entonces no se bien si por ahí más promoción conlleve a mayor demanda de turistas, si se sobrepasa lo que la gente percibe como tranquilidad y si esto puede ser positivo.

Con respecto al posicionamiento, las mejoras que se pueden realizar en el Partido de La Costa, hoy en día es la marca "La Costa". En 2005 se hizo un llamado a la comunidad y a las instituciones para ver cómo hacer un plan de marketing y este dio como resultado que lo importante era vender a la marca con sus 14 localidades y no vender las localidades por separado como puede ser Costa del Este, San Bernardo, Mar de Ajó. Entonces hoy en día se ofrece el Municipio de La Costa en general con la marca "La

Costa”, con todas las localidades que la integran, y haciendo la salvedad de que para cada público hay una localidad distinta y es así, dentro de las 14 localidades tenés un abanico increíble de oferta de playa, y Costa del Este está en una de esas opciones en donde por ahí tiene un segmento de mercado parecido a Lucila del Mar. Se trata de hacer un posicionamiento en donde se comunica que la gente venga a La Costa, y que después encuentren la localidad de la que uno se enamora y pueda tener la capacidad de decir, esta es mi localidad, este es mi lugar, me gusta esta playa por tal motivo, entonces siempre se promociona también la feria de turismo, desde todo lo que es work shop, congresos, que vengan a La Costa y que recorran todas las localidades, y la gente cuando recorre, en ese recorrido está la fortaleza del destino y la capacidad de la gente de pasar un día en Costa del Este o San Bernardo si están alojados en Mar del Tuyú, o de Costa del Este irte a pasear a Mar de Ajó o San Clemente. Es así que se posiciona desde un lugar en donde la localidad tiene fortalezas y debilidades y se complementa con la localidad vecina y con todas las demás localidades. Eso es algo que pocos destinos lo pueden tener porque hay localidades para todos los bolsillos, para todas las necesidades, para todos los gustos y Costa del Este tiene ese encanto de ser un lugar hermoso, un lugar con playas amplias que es lo que las familias y los chicos buscan y los servicios que son adaptados al requerimiento de la demanda.

Respecto a lo que es calidad turística en Costa del Este, a la fecha hay 9 empresas que han hecho la distinción. Terrazas al Mar que hizo la parte de spa, de alojamiento y de gastronomía, con sus tres certificaciones. Después también tenemos en Costa del Este, Charlas de café que es un espacio cultural, un local de mallas que se llama Caracola, Apart del Este que es un apart hotel de mucha categoría, churrería Don Cirilo que certificó la distribución en playa por medio de los carros, y la inmobiliaria Yamila Benitez, que también certificó calidad. Costa del Este representa un porcentaje en relación a los comercios bastante amplio de empresas y este año se han sumado otros actores que están haciendo la certificación en donde está muy cerquita de lograrla, pero bueno la idea es que la mayor cantidad de empresas posibles de Costa del Este tengan la certificación porque es importantísimo para brindar un mejor servicio, para tener al turista enamorado tanto del lugar y de todo lo que representan unas vacaciones, más que nada la experiencia que se llevan del lugar hace que cuando una empresa tiene objetivos de mejora continua y objetivos de satisfacción del cliente sea mucho más fácil y más enriquecedora la posibilidad de ofrecer una localidad que enamora y un destino que tenga todo lo que la gente busque cuando sale de vacaciones.

Nombre del entrevistado: Rodrigo Puig. Área de Calidad en Secretaría de Turismo.
Fecha: 23 de diciembre de 2020.

Entrevista a Yamila Benitez

¿De qué manera describiría la situación de la actividad turística en Costa del Este?

Bueno, arranca a partir de lo que es el mes de diciembre, y, si este año la pandemia no se extiende, estaría finalizando el 5 de abril. En relación a la actividad, es bastante amplio, ya que se reactiva todo lo que es el rubro gastronómico, hotelero, inmobiliario, obviamente. Es una fecha bastante esperada por todos en la costa, en realidad, pero bueno, puntualmente, en Costa del Este más todavía porque es una zona donde el turismo es el 100% de nosotros, habitantes debe haber aproximadamente 600 personas, entonces sí o sí se vive del turismo.

Hace ya casi seis años aproximadamente que viene como hoy, existe una explosión positiva con respecto a los inmuebles, se ha construido bastante y eso lleva a que pueda venir más turismo y uno lo pueda también atender más cómodo y ofrecerle más opciones.

¿Qué fortalezas y debilidades considera que posee el Municipio del Partido de La Costa a fin de promover la gestión de la calidad?

Las mayores fortalezas a destacar son nuestra seguridad y naturaleza. Costa del Este es un lugar donde las construcciones no tienen rejas, los frentes no son de mampostería, sino que todo es de cercos vivos y la naturaleza es muy amplia, con pinos y el mar. En eso hay una combinación de naturaleza perfecta para quien sobretodo viene en familia, pueda descansar.

Uno de los sellos de calidad turística que se viene promoviendo ya aproximadamente hace cinco o seis años, a partir de la Secretaría de Turismo, ha potenciado nuestro servicio y la calidad para poder ofrecerla al turismo. Este sello apunta directamente a mejorar y no solamente de cómo atender al turista, sino cómo organizarnos nosotros para recibirlos con varios meses de anticipación. Ya arrancamos desde el mes de agosto organizando todo lo que son las promociones, los valores y empezar a ofrecer todas las propiedades que tenemos listas para los turistas. Yo por lo menos opino que es un gran respaldo que tenemos desde el municipio, nos ofrecen varias herramientas. También están tratando de juntar el servicio público y privado que presta La Costa para fusionarlos y tratar de ser los mejores cuando llega este momento.

Se acompaña mucho con la infraestructura de lo que es la temporada, año tras año veo un crecimiento y siempre le van agregando un atractivo turístico, como la remodelación de la costanera, la repavimentación que también ha crecido varios kilómetros durante estos últimos años, el alumbrado led, se nota una mejora.

La debilidad de este año que hemos observado fue el cierre de la costa, debido al coronavirus, porque no tuvimos mucho turismo y es nuestra principal fuente económica. Siempre estamos esperando los fines de semana largos y demás, lo cual este año no hubo ya que estuvo cerrada la costa. Pero bueno, también es entendible porque era la única barrera que teníamos para que no crezcan los casos y podamos cuidarnos entre todos. Además, el Covid-19 ha afectado no solo a nosotros a nivel municipal, sino que el golpe fue provincial, nacional e internacional. Se ven todos los días los informes de ciudades turísticas que están cerrando y bueno, creo que es muy nuevo para todos esto que sucedió, entonces hay que resolverlo en el día tras día.

Después no le encuentro una debilidad a Costa del Este porque sabemos que apunta directamente al turismo, si bien acá no hay escuelas, no hay hospitales, no es un lugar destinado para vivir durante todo el año, sino que es puntualmente para cuando llega la época de verano en la que la familia pueda disfrutar.

¿Cómo evaluaría el proceso de implementación de un programa de calidad desde su propia experiencia en el negocio?

Cuando empezamos a hacerlo nosotros, lo que fue el sello de calidad, empezamos a leer el manual y comenzamos a ver cosas que por ahí uno no las tiene en cuenta. Por ejemplo, yo como martillera de la inmobiliaria, no soy indispensable o siempre puede llegar un momento en que yo no pueda estar, por un tema de un viaje que no tenía previsto y surgió, entonces la persona que se queda en la inmobiliaria tiene que tener un manual donde pueda ir y decir listo, no sé, los anotadores están en tal lado, los recibos en otra parte, las carpetas de venta en otro lugar. Entonces como que desde ese punto de vista nos ayudó y nos acomodó mucho lo que fue el manual de calidad o el curso que nos dieron. Porque yo si bien soy súper organizada, había muchas cosas que no las veía. Por ejemplo, tener un manual donde están todas las cosas ubicadas, y hoy la persona que tengo ayudándome sabe a dónde ir para encontrar todo.

En cuanto a la implementación del sello, lo hice hace tres años y lo que fueron evaluando ellos, en líneas generales, fue la estructura de la inmobiliaria, el lugar físico donde atendemos, cuál es el proceso donde atendemos. También teníamos que tener anotado y bien precisas las leyes, o, por ejemplo, esto de lo que son las inspecciones municipales

en donde te requieren que tengas el matafuego, la luz de emergencia, la habilitación en la puerta. Después, cada rubro es muy diferente, cuando yo tenía que armar un manual sobre cómo era el proceso para tomar una propiedad a la venta, y qué es todo lo que se hacía y cómo finalizaba. Bueno, ellos venían y tenías que tener armado todo ese mapa de procesos para ver si estaba correcto o si se podía ajustar o agregar algo, lo mismo con el tema de las encuestas en donde yo tenía las del año pasado, las de este año las hice y ya las tengo guardadas por si me las piden, porque eso también es un buen registro para saber cuáles son las debilidades o las fortalezas que presentó el año pasado el turismo. La verdad es que nos han acompañado bien y siempre está el llamado consultándonos, porque considero que es un trabajo en equipo siempre con la municipalidad, la mejora, sobre todo.

¿Cuál es su percepción acerca de la implementación de sistemas de calidad turística en la categoría de alojamiento?

La percepción fue muy buena, había detalles que uno no los tiene en cuenta. Por ejemplo, a mí no se me hubiese ocurrido hacer encuestas porque a veces la gente no las quiere hacer, no quiere perder unos minutos. Pero bueno, ahora la hicimos, mientras llena un formulario, agregamos el de la encuesta para ver en dónde tenemos que mejorar.

También te ayuda a llevar un orden de tu inmobiliaria, porque cuando no estás vos y queda otra persona a cargo, te quedás tranquilo de que ya sabe cómo actuar.

Percibimos una organización mucho mejor, porque uno lleva adelante la inmobiliaria con mucha emoción, todos los días, pero un día te enfermas y ahora con el Covid-19 que está ahí dando vueltas, no sabes cuándo te puede tocar, y si un día nos toca tenemos que cerrar la inmobiliaria.

Eso también lo estamos trabajando porque es re importante saber cómo actuar en caso de que alguna persona contraiga el Covid-19. Y bueno, aparte de cerrar tenemos que aislarnos todos.

¿Cuál es el vínculo existente entre la elaboración de protocolos contra el Covid-19 y la implementación de sistemas de calidad?

Una de las cosas que veo que tiene un beneficio muy grande es que hoy cualquier propietario está obligado a sanitizar la propiedad, que creo que se tendría que haber hecho antes de que aparezca el Covid-19, es perfecto. Por otro lado, es muy difícil, si bien existe un protocolo, yo considero que es muy nuevo para todos, y va a llegar un momento donde va a haber tanta gente, tanta afluencia turística, que hay cosas que creo que se nos van a ir de las manos y no vamos a saber cómo resolverlas, pero no porque uno no esté preparado o no nos hayan dado las herramientas, sino porque realmente considero que esto es nuevo para todos.

A ver, respecto a la aplicación de protocolos, inclusive aplicarlo es fácil, poner alcohol en gel, sanitizar las propiedades, hacer el lavado en cada recambio, hacer la limpieza correspondiente. Eso es fácil, porque uno de hecho vive de eso, trabaja de eso y estamos acostumbrados. Ahora, con un escenario de Covid-19 y, hasta que no llegue el momento en que aparezca una persona con Covid-19, no vamos a saber si la verdad fue fácil o no, porque yo creo que si yo me entero que tengo un cliente que tiene Covid-19 en la propiedad y bueno, a esa persona hay que asistirla, hay que llevarle alimentos, agua, y rogar que en esos 15 días no empeore el cuadro. Entonces, hasta que no llegue el momento, no sabemos si realmente va a dar resultado lo que tenemos pensado hacer, pero tenemos mucho miedo, esa es la realidad.

¿Qué relación observa entre la implementación de sistemas de calidad turística en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino?

El posicionamiento es excelente, nos damos cuenta por medio de las consultas que hay, cada vez crecen más las consultas. Está bien que se posiciona cada vez más el negocio, pero el lugar turísticamente se posiciona cada vez mejor, porque el servicio que presta es un servicio de calidad y lo bueno es que todo lo que es el servicio privado acompaña. La municipalidad puede hacer un montón, pero si después la parte privada no invierte, es difícil poder ofrecer un buen servicio o ser elegido. Y no, nos damos cuenta cada vez más de que somos más elegidos. De todo el Partido de La Costa, creo que Costa del Este es como la frutilla del postre. Es muy lindo, es un lugar donde no tenés que poner rejas, donde podés estar con la familia tranquilo, entonces eso se cuida muchísimo y también por eso valen un poco más los alquileres que en otras localidades, porque te ofrece mejor servicio, te ofrece el servicio gastronómico de manera excelente, el servicio hotelero también. Hay de todo, tenés diferentes estrellas, desde dos estrellas hasta cinco estrellas, pero bueno, hasta el de 2 estrellas pone lo mejor que tiene, esa es la realidad.

Y después con respecto a un buen servicio, lo que es alojamiento particular que es lo que tenemos más las inmobiliarias, por ejemplo, a las casas no solamente se les hace un servicio técnico de lo que es gas, electricidad, lo estructural, sino que también cuando llega el momento de prestar un servicio vas a contar con pava eléctrica, secador de pelo, aire acondicionado, televisión, wifi. Entonces eso hace que cada vez uno pueda cobrar un poquito mejor y que la propiedad también cuente con una buena mejora. A nosotros nos pasa que, por ejemplo, los propietarios cuando van pasando los años nos preguntan, ¿cómo está la casa? Y yo digo mire, si bien vamos a subir la tarifa, vamos a agregarle más servicios, no sé, por ejemplo, si en el dormitorio había uno de los televisores viejos de los de antes, bueno, este año estaría bueno poner uno más nuevo. Pero bueno, todo eso mejora el servicio de la casa y aparte son cosas que le va quedando al propietario. Yo creo que pasa por educar al propietario también, porque el propietario si es por él no le pone nada, deja la casa como está. Pero si uno lo educa y enseña que si invierte más va a ganar más y le va a quedar una mejora a él, lo gasta con gusto.

Es indispensable hoy pensar que una propiedad no tiene wifi. En Costa del Este todas las propiedades tienen wifi, la mayoría tiene sistema de alarma, una televisión led, porque imagínate que son casas turísticas, la gente no le pone lo mejor, pero uno educándolos y enseñándoles van cambiando y van dejando mejores las cosas. Así que eso está bueno y lo hacen con ganas, porque también los números lo reflejan a fin de temporada.

De hecho, antes de tener la inmobiliaria hacíamos alquileres particulares y bueno, ya tenemos clientes propietarios que venimos administrándoles las propiedades y venían viendo que no solo les mejoraba el número, sino que también le agregaban cosas nuevas que le quedaban a la propiedad, así que forma parte de un trabajo en equipo con ellos.

¿Qué aspectos cree que sería relevante trabajar a fin de mejorar el posicionamiento de Costa del Este?

La costanera me gustaría que se mejore un poco más. Tal vez hay otras prioridades también. Pero bueno, es uno de los puntos que digo que tienen pendiente con Costa del Este, lo que es la mejora de la costanera y las cloacas.

Nombre del entrevistado: Yamila Benitez. Fundadora de Inmobiliaria Yamila Benitez.
Fecha: 21 de diciembre de 2020.

Entrevista a Jorge Villavicencio

¿De qué manera describiría la situación de la actividad turística en Costa del Este?

En crecimiento constante, no solamente próximo, sino anterior a esta etapa. Yo justamente estoy trabajando acá en el complejo desde el año 1998, y fue también generar una apuesta continua. Así que sí, siempre se está renovando Costa del Este, porque antes era un lugar que por ahí no lo conocían muchos, pero ahora ya tiene su nombre, todos saben qué es y de qué se trata.

Además, nosotros tenemos nuestra característica de cierto público, está destinado a ciertos lugares o público objetivo. Sobre todo, lo vas a ver, salvo en algún hotel o algo con algún distintivo que sea para parejas, nosotros somos más para familia, Costa del Este es más para familia, porque buscan eso al estar entre localidades y por ahí no tan cercanas a otras, ya que es algo más privado.

¿Qué fortalezas y debilidades considera que posee el Municipio del Partido de La Costa a fin de promover la gestión de la calidad?

Como debilidades, yo creo que tendría que haber un programa integral con la comunidad, para que la misma sea partícipe. Se fue borrando un poquito el estigma que tenía, por lo cual se tendría que trabajar un poco más con la comunidad a nivel general. También se podría hacer una mejor costanera o algo entre todos los prestadores que somos de costanera o de las calles principales para integrarlos, una buena vereda, un buen paseo o una ciclovía, creo que siempre hay cosas para hacer y las van a haber. Por el lado de las fortalezas, creo que están a la vista. El estar continuamente en la localidad y tener la diferencia de que es Costa del Este, no por desmerecer a los otros balnearios, pero dar cada característica al lugar. En este sentido, consideramos un buen acompañamiento por parte del municipio en cuanto a la calidad e incluso la conocimos gracias a ellos.

¿Cómo evaluaría el proceso de implementación de un programa de calidad desde su propia experiencia en el negocio?

Fue más dudas y miedos que otra cosa porque fue terminando siendo algo simple, y también afirmar que la calidad estaba en ciertas cosas, guiarnos y destinarlos a donde teníamos que orientar o corregir, o dejar registros, en caso de ser necesario, y sobre todo que no era todo tan de manual, era muy amable, entonces así pudimos administrarlo bastante bien. Primero hasta los chicos decían que estábamos locos por hacer los tres servicios en el manual así que fue en el 2015 que conseguimos el sello de calidad turística. Y bueno, después tuvimos una mención especial por también ser justo ese año. Así que sí, se puede implementar fácil.

No tuvimos grandes problemas, sí obviamente los problemas cuando te encontrás con algo nuevo, a veces hay que trabajarlo y pulirlo, pero siempre tuvimos las herramientas como para llevarlo a cabo, y no solamente eso, porque como todos los chicos involucrados y también estaban en el sello de IRAM, fue un poquito más, no fue solamente un sello de calidad, no porque lo quiera desmerecer, sino que estaba fortalecido ya de inicio. Así que no, no fue un problema y sí se incorporó con el resto del personal sobre todo de muchos años, no fue pasar y bajar manuales como en otros lugares que ingresas y tenés manuales de procedimientos extremos y eternos y que después se terminan perdiendo y en la práctica no rinden.

¿Cuál es su percepción acerca de la implementación de sistemas de calidad turística en la categoría de alojamiento?

Fue buena, no te puedo decir qué más o qué menos. Como te decía, el personal, todos los que estamos acá, tenemos muchos años. Hasta después la gente que se incorporó fue gente joven. No fue que se incorporó gente de cierto rango etario, así que se fueron renovando y también los chicos siguieron adaptándose. Así que, creo que mejora fueron

varias. Pero la mejora importante es la percepción de la gente, después no sé si existe una manera de detallar qué más o menos, pero sí se obtuvieron buenos resultados con la implementación y la satisfacción.

¿Cuál es el vínculo existente entre la elaboración de protocolos contra el Covid-19 y la implementación de sistemas de calidad?

Mirá, con respecto al trabajo sí, a fines de mayo se empezó a trabajar en conjunto con la municipalidad y con el taller, y la verdad fue bueno. Si no me preguntabas, no se me hubiera ocurrido, así que debería haber sido muy fácil por lo que decís, pero sí, no hubo ningún problema en incorporar todos los procedimientos.

¿Qué relación observa entre la implementación de sistemas de calidad turística en el sector de alojamiento y el posicionamiento del destino?

Yo creo que mucha relación. Cuanto más seamos, más se va a fortalecer el destino, sin duda. Ahí va lo que te decía como comunidad, porque en realidad somos todos, desde que el cliente o la persona que visita el destino va llegando de la manera que sea, como a través de un auto o colectivo, es continuo ya que todo forma parte de la cadena turística y siempre todo termina en un resultado del viaje. Entonces, cuanta más calidad se preste en distintos negocios se va a posicionar mejor.

¿Qué aspectos cree que sería relevante trabajar a fin de mejorar el posicionamiento de Costa del Este?

No sabría decirte, creo que habría que relevarlo realmente. Lo que te puedo contar como debilidad de la ciudad sí es la que te mencioné antes, que para mí la costanera tendría que ser un paseo, un paseo visual. Más allá de que se inició algo, creo que se puede hacer mucho. El huésped viene a pasear y hay que darle todas las herramientas para que este lo pueda hacer, ya sea a partir de un circuito que esté delimitado, marcado, señalizado, además de las referencias de los puntos principales que uno puede encontrar. Todo esto debe, a su vez, realizarse de manera integral.

Sé que llevarlo a la práctica es muy difícil, yo creo que no se puede trabajar porque la estacionalidad hace que esto sea así. Es por eso que nuestro complejo, como está abierto todo el año, brinda ciertos servicios diferentes como el auditorio, la pileta climatizada, la cafetería, el restaurant, recreación al aire libre en los parques. Porque ¿qué pasa? no estuvo desde siempre, no te digo julio, agosto, pero por ahí venías en octubre, noviembre, primera semana de diciembre y te fijabas qué estaba abierto, pero ahora capaz no, creció un poco más, hay un poquito más de comercio. También hay cosas que tiene lamentablemente el país, que nos toca en diferentes momentos y no podés obligar a una persona que tenga un negocio. O tal vez sí, tal vez haya que poner algo con alguna subvención, o fomentar e incrementar algunas cosas, como algún tipo de cooperativa en donde vos puedas brindar continuamente un tipo de servicio que esté siempre y permanente durante todo el año.

Nombre del entrevistado: Jorge Villavicencio. Gerente en Apart Hotel Terrazas al Mar.
Fecha: 6 de enero de 2021.