

Universidad Nacional de La Plata

Facultad de Ciencias Económicas



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

Tesis de grado

Nivel de cultura de calidad en turismo: situación actual y
oportunidades de mejora

Caso: hoteles boutique del barrio de Palermo en la Ciudad Autónoma de
Buenos Aires

Alumna: Pinelli, Julieta

Email: julieta.pinelli@gmail.com

Legajo: 78518/1

Fecha de entrega: 23 de agosto de 2018

Director: Carbone, Marcelo

ÍNDICE

Agradecimientos	3
1. Resumen	4
2. Introducción	5
3. Objetivos y metodología	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos específicos	8
3.3 Metodología de la investigación	9
4. Marco Teórico	10
4.1 Desarrollo sostenible y calidad	10
4.2 Dimensiones del desarrollo turístico	11
4.2.1 Dimensión sociocultural	12
4.2.2 Concepto de Capital Social	12
4.3 La cultura de calidad	14
4.4 El concepto de calidad	16
4.4.1 Evolución de la idea de calidad	18
4.4.2 La calidad en los servicios turísticos	20
4.4.3 Enfoques de la calidad	22
4.4.4 Dimensión técnica y funcional de la calidad	22
4.4.5 La no calidad y sus costos	23
4.5 Los sistemas de gestión de la calidad	24
4.5.1 Sistema Argentino de Calidad Turística	28
4.5.2 Certificaciones en el sector hotelero boutique	29
4.6 El concepto de buenas prácticas	31
5. Caso de estudio: hoteles boutique	35
5.1 Conceptualización y descripción de los hoteles boutique	35
5.2 Metodología para la muestra	37
5.3 Instancias en la cultura de calidad	38
6. Resultados de la investigación	39
6.1 Informe sobre resultados de las entrevistas a representantes de hoteles boutique del barrio de Palermo	39
6.1.1 Concepto de calidad en el servicio	40
6.1.2 Conocimiento sobre sistemas de gestión de la calidad	41
6.1.3 Certificaciones	41
6.1.4 Formalización de procesos	43
6.1.5 Satisfacción del cliente	43
6.1.5.1 Puntuación en redes sociales	44
6.1.6 Caracterización de los clientes	45
6.1.7 Capacitación del personal	46

6.1.8 Conocimiento y utilización de buenas prácticas ambientales	47
6.2 Nivel de cultura de calidad	49
7. Conclusiones y recomendaciones	51
7.1 Conclusiones	51
7.2 Recomendaciones	53
8. Bibliografía	55
10. Anexos	58
10.1 Delimitación del barrio de Palermo según el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	58
10.2 Modelo de entrevista a los hoteles	59
10.3 Entrevistas a los hoteles analizados	60
10.3.1 Atempo Hotel Design	60
10.3.2 Ilum Experience Home	63
10.3.3 Krista Hotel Boutique	66
10.3.4 Be Jardin Escondido by Coppola	69
10.3.5 Vitrum Hotel	71
10.3.6 Fierro Hotel Buenos Aires	73
10.4 Calificación de los hoteles en redes sociales al 23 de agosto de 2018	76
10.5 Certificaciones de los hoteles al 23 de agosto de 2018	77
10.6 Resultados de aplicación de prácticas ambientales	79
10.6.1 Control del consumo de energía	79
10.6.2 Gestión de aguas residuales	80
10.6.3 Utilización de productos químicos	80
10.6.4 Política de compras	81
10.6.5 Contribución a la biodiversidad	82

Agradecimientos

A mi familia por su apoyo incondicional, sin ellos no hubiese sido posible.

A mis amigos, sobretudo a los que conocí durante la carrera, sin dudas lo más valioso que me queda de este paso por la universidad.

A mi director, Marcelo, por compartir sus conocimientos, su experiencia y su tiempo para ayudarme durante este último y gran paso.

Y a mi querida Universidad Nacional de La Plata, orgullosamente pública y gratuita.

A todos los que me acompañaron en este recorrido, muchas gracias!

1. Resumen

El principal objetivo de la presente tesis fue estudiar la cultura de calidad en los hoteles boutique del barrio de Palermo en Buenos Aires. La finalidad fue medir el nivel de esta cultura de calidad para poder realizar un análisis de la situación actual y de las oportunidades de mejora.

La investigación se basó por un lado en la recopilación y análisis de información sobre calidad, sistemas de calidad, cultura de calidad, buenas prácticas ambientales y por otro lado, en una investigación primaria con entrevistas realizadas a representantes comerciales y gerentes de hoteles boutique en Palermo.

A partir de la información obtenida, se realizó un análisis en busca de establecer el nivel de cultura de calidad en este tipo de hotelería. Para la elaboración de las conclusiones se tomaron variables como porcentaje de hoteles certificados en calidad, familiarización con los sistemas de calidad, formalización en sus procesos, capacitación del personal, medición de satisfacción del cliente y gestión de reclamos y aplicación de buenas prácticas ambientales.

Por último, se propusieron recomendaciones que pueden servir tanto para futuras investigaciones sobre la temática como para la actividad hotelera boutique aportando información útil y valiosa que servirá como material de reflexión y acción dada la relevancia que tiene actualmente la gestión de la calidad.

Palabras clave: calidad - cultura de calidad - hoteles boutique - sistemas de gestión de la calidad en turismo - buenas prácticas

2. Introducción

En esta tesis se investigó acerca del nivel de cultura de calidad que tienen las empresas turísticas. Particularmente, se tomaron hoteles boutique del barrio de Palermo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se buscó determinar qué importancia le dan a la gestión de la calidad al momento de orientarse a un desarrollo sostenible en el tiempo.

Según Simonato (2003), los últimos quince años fueron claves en el comportamiento del nuevo consumidor, llevándolos de aislados a conectados, de desinformados a demasiado informados y de tener actitudes pasivas a tener comportamientos activos (p.4). Este nuevo consumidor exige a las empresas del sector poner el foco en la calidad de los servicios brindados. Para lograr una cultura de calidad de excelencia es importante que las organizaciones estén constantemente atentas a las nuevas tecnologías, a las nuevas técnicas de comercialización, a la innovación constante y sobretodo a implementar una estrategia de calidad que lleve a un desarrollo sostenible en el tiempo. Por este motivo, se consideró necesario investigar en qué nivel se encuentra la cultura de calidad de los hoteles boutique y cuáles son los puntos que se pueden mejorar.

Se eligieron hoteles boutique ya que se diferencian con respecto a otros tipos de alojamiento en la atención personalizada y el enfoque a las necesidades de sus huéspedes. Ofrecen en una escala reducida, los servicios de un hotel de cadena internacional y suelen ser elegidos por el segmento corporativo, el cual le da mucha importancia a la privacidad, el lujo y la atención. Existen hoteles boutique con instalaciones magníficas donde el estilo y el buen gusto se aprecia en las habitaciones con mobiliario rústico o de firma, en los jardines cuidados con toda clase de detalles o en los restaurantes donde la calidez es un aspecto primordial. Estos alojamientos requieren una atención muy personalizada y una gestión profesionalizada (Gallego, 2002), lo que los convierte en un adecuado caso de estudio para abordar esta problemática.

La hipótesis de este trabajo sostiene que la cultura de calidad en los hoteles boutique del barrio de Palermo se encuentra en un nivel intermedio. Esto se debe a que si bien brindan un servicio de excelencia por su cercanía con el huésped, todavía no aplican sistemas de gestión de la calidad formales.

Esta investigación busca ser un aporte a las investigaciones sobre cultura de calidad en turismo y desarrollo sostenible. La gestión de la calidad turística se establece como uno de los principios rectores de la Ley Nacional de Turismo. Allí se expresa el mandato y la preferencia por promover su implementación entre todos los actores del sistema turístico nacional en pos de su desarrollo integral. El Plan Federal de Turismo Sustentable 2020 se

establece dentro de esta ley como uno de los campos de actuación en la gestión de la calidad. Brinda a las organizaciones las herramientas necesarias para que este desarrollo integral pueda llevarse a cabo. Esta investigación buscó vislumbrar la situación actual en un tipo de hotelería específico en la ciudad de Buenos Aires.

En este sentido, tanto la actividad en el sector privado como la investigación académica, sugieren que cuando se toma conciencia sobre la gestión de la calidad los beneficios son considerables. Estos se evidencian en cuota de mercado, productividad, motivación del personal, entre otros, convirtiendo a la calidad en una estrategia prioritaria.

En mayo de 2007, la revista Mercado junto con Grupo Crescent -una reconocida consultora en especializada en desarrollo e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad- convocaron a una encuesta en la que se obtuvieron 452 respuestas de empresas que tenían certificado ISO 9000. En esta encuesta, se pudo evidenciar que el 70% de los encuestados que hacía medición de los beneficios económicos manifestaron que estos beneficios eran mayores que los costos de implementarlos (p. 108).

Por otro lado, el presente trabajo tiene una importancia práctica sobre la actividad hotelera boutique aportando información útil y valiosa que servirá como material de reflexión y acción dada la relevancia que tiene actualmente la gestión de la calidad. Principalmente, como estrategia para sobrellevar los cambios constantes en el mercado. Además, se busca contribuir a fomentar acciones que hagan concientizar a los empresarios sobre la importancia de la implementación de sistemas de gestión de la calidad, resaltando que no son necesarias grandes inversiones de capital sino que con medidas estratégicas se pueden lograr cambios significativos.

A partir de los resultados de esta investigación se establecerán recomendaciones que serán de utilidad para todas aquellas empresas turísticas que estén en la búsqueda de mejorar la calidad en los servicios que brinden. Con respecto al plan de estudios de la carrera, este tema está directamente relacionado con las siguientes materias:

- Organización y Gestión de Empresas Turísticas: particularmente en la Unidad 1 inciso 4: "Las políticas públicas y su relación con el turismo. El rol de las organizaciones públicas y las organizaciones no empresariales en el turismo y su relación con las empresas turísticas. Evolución y perspectivas"; Unidad 4, inciso 3: "Calidad y control de calidad del servicio turístico y su relación con las políticas públicas, la responsabilidad social empresaria, las normas aplicables y los nuevos valores del turismo sostenible o sustentable. La gestión medioambiental en la empresa turística".

- Políticas Turísticas: en la Unidad 6 “Concepto de Política Turística de orientación estratégica. Concepto de competitividad. Acciones de Política Turística vinculadas con la oferta. Calidad Turística, asistencias técnicas, acciones para promover las inversiones”.
- Crecimiento económico, turismo y medio ambiente: en la Unidad 7 en los siguientes incisos: “1. Elementos de un plan de turismo sostenible. Iniciativas. 2. Indicadores de sustentabilidad. 3. El turismo sostenible en municipios. Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles. 4. El turismo sostenible en establecimientos hoteleros. 5. Política ambiental aplicada al turismo”.

3. Objetivos y metodología

3.1 Objetivo general

- Conocer en qué nivel se encuentra la cultura de calidad de los hoteles boutique en el barrio de Palermo.

3.2 Objetivos específicos

- Indagar qué porcentaje de los hoteles de la muestra están certificados por alguna norma de calidad.
- Indagar acerca del conocimiento que tienen los representantes de la muestra sobre los sistemas de gestión de la calidad.
- Conocer la significación que los empresarios y/o gerentes de empresas hoteleras boutique del barrio de Palermo le dan a la formalización de sus procesos.
- Indagar si los hoteles de la muestra capacitan a sus empleados en la gestión de la calidad.
- Averiguar cómo los hoteles tomados como objeto de estudio miden la satisfacción del cliente y controlan y gestionan los reclamos.
- Determinar qué importancia le dan los representantes de los hoteles boutique de Palermo a las buenas prácticas ambientales en hotelería.
- Indagar cuáles de las buenas prácticas ambientales en hotelería son llevadas a cabo por los hoteles boutique del barrio de Palermo en Buenos Aires.

3.3 Metodología de la investigación

La metodología con respecto a las estrategias teórico-metodológicas que se utilizó en la presente investigación fue de tipo cualitativa y cuantitativa. Con referencia a la concreción de los objetivos planteados la investigación es de tipo exploratoria ya que busca dar una visión general, aproximada respecto del objeto de estudio. Al respecto Carlos Sabino (1997) explica: “este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido y cuando aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad...”.

Las fuentes que se utilizaron fueron tanto primarias como secundarias: se tomó información obtenida mediante procesos especiales de recolección de datos como entrevistas y observación; además, se recolectó información que ya estaba disponible y que ha sido obtenida con motivos que no tienen que ver con la presente investigación.

En primer lugar, se realizó una investigación secundaria mediante una revisión bibliográfica de los conceptos claves partiendo desde lo general hacia lo específico. Esto sirvió para construir un marco teórico donde se definieron términos esenciales para el trabajo como por ejemplo calidad, cultura de calidad, buenas prácticas, entre otros. También se realizó la revisión de antecedentes de investigaciones que abarquen el objeto de estudio, en este caso, evaluaciones de cultura de calidad en el sector hotelero.

Para medir el nivel de cultura de calidad se tomaron de referencia las dimensiones que aplica Daniela Castellucci en su tesis de maestría “Sistemas de calidad en turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata” (p. 61) basadas en el concepto de capital social. Posteriormente, de acuerdo a estudios basados en el tema se definieron las buenas prácticas en hotelería a fin de ser utilizadas para evaluar a los hoteles que serán objeto de estudio y responder a los objetivos planteados.

En segundo lugar, se diseñaron y realizaron entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas y cerradas utilizando muestreo por juicio. Los entrevistados fueron representantes comerciales, dueños y/o gerentes de hoteles boutique en Palermo. Se analizaron y midieron los resultados obtenidos de las entrevistas mediante el cruce de datos para generar segmentación, identificar atributos y de esta forma responder a los objetivos planteados.

Finalmente se procesaron todos los datos obtenidos, y se realizó un análisis descriptivo exponiendo los resultados obtenidos y con toda la información final se elaboraron las conclusiones para arribar a las respectivas recomendaciones.

4. Marco Teórico

4.1 Desarrollo sostenible y calidad

Para poder lograr un desarrollo sostenible en los destinos turísticos no alcanza simplemente con abordar la problemática de la calidad analizando la satisfacción de los turistas. Además, debemos tener en cuenta el desarrollo del destino en sí mismo.

El desarrollo sostenible fue definido por las Naciones Unidas como: “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”¹. Posteriormente, la OMT en el año 1993 en el documento titulado *Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects* definió al desarrollo sostenible del turismo como aquel que “...atiende las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía de gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”. En esta última definición, podemos ver que el abordaje de la problemática de la calidad no tiene que ver solamente con la satisfacción de los turistas, sino también con el desarrollo sostenible de los destinos.

Es Alvarez Sousa (2005) quien define a la suma de estos dos componentes, satisfacción de los clientes y desarrollo sostenible, como Calidad Global. El autor nos indica que para medir la contribución del turismo al desarrollo se debe tener en cuenta el enriquecimiento de los diferentes subsistemas que forman parte de la estructura social con sus respectivos capitales: capital social, capital simbólico, capital humano, capital financiero, capital infraestructural, capital patrimonial y capital medioambiental (p.57). Para que se logre el desarrollo, es necesario que todos estos capitales se interrelacionen y logren una sinergia.

Con respecto a esto, Boisier (1999) presenta al concepto de capital sinérgico como un factor decisivo en la dinámica del desarrollo sostenible. Hace referencia a la capacidad que tiene una sociedad para sacar provecho de sus recursos endógenos. Estos recursos conforman los diferentes tipos de “capital” de una sociedad y pueden ser tanto materiales como intangibles. Lo destacable de este aporte es la importancia que se le da a la

¹ Informe titulado «Nuestro futuro común» de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo

capacidad organizada de una sociedad para valorizar y aprovechar sus capacidades, las cuales dependen en mayor medida de los factores tanto culturales como socio-institucionales (p.8).

Si bien las definiciones de desarrollo sostenible mencionadas al comienzo de este apartado incorporan la dimensión sociocultural, se denota una ausencia de la consideración de la persona como fin último de cualquier proceso de desarrollo. Según Mantero (1997), es necesario que el desarrollo turístico trascienda el recurso, el producto y el destino, y se centre en lo primordial: la persona (usuario, habitante y visitante) y la sociedad (local y global) (cit. en Castellucci, 2011, p.18). De este modo el desarrollo no sólo va a depender de grandes acciones realizadas con las instituciones centralizadas, sino también de actividades a nivel microeconómico que respondan a objetivos y valores puntuales que garanticen las necesidades de cada organización y contribuyan a mejorar la calidad de las relaciones sociales (Castellucci, 2011:18).

Por otra parte, también acompañando estos conceptos desde una perspectiva sociocultural, Barbini (2008) sostiene que el desarrollo turístico se encuentra condicionado a los procesos de construcción simbólica y material de los diferentes actores. Establece que el tipo de capital social de una comunidad definirá comportamientos facilitadores o limitadores para el desarrollo turístico (p.74). Tener en cuenta el tipo de capital social que tiene una organización es fundamental para evaluar qué posibilidades tiene una organización de orientarse a un desarrollo sustentable y de lograr la calidad global.

4.2 Dimensiones del desarrollo turístico

A la problemática de la calidad en relación al desarrollo turístico es necesario analizarla desde una perspectiva integral, tomando en cuenta tanto las dimensiones económicas como socioculturales y ambientales. Esto se debe a que la calidad es transversal a todas las actividades de la organización y debe estudiarse en todas sus dimensiones. No obstante, en función de los objetivos de esta investigación se enfatizó en la dimensión sociocultural.

Castellucci (2011), afirma que: “desde un enfoque económico se entiende que las empresas turísticas operan según las condiciones y reglas de juego del mercado, donde la calidad en los servicios turísticos se convierte en un elemento de competitividad y fortaleza intrínseca. No obstante, otras condiciones de tipo sociocultural, operan en el accionar de las empresas e influyen en el modo que se prestan los servicios turísticos, incidiendo finalmente en la satisfacción del usuario” (p.32).

4.2.1 Dimensión sociocultural

Para poder analizar las posibilidades o limitaciones que tiene una organización a la hora de orientarse a la gestión de la calidad y al desarrollo sostenible, debemos estudiar los aspectos sociales que inciden en su perfil cultural. En el ámbito académico, no existe una única manera de desarrollar una cultura de excelencia que sea aplicable a cualquier organización. Por este motivo, se debe estudiar la situación actual en particular para desarrollar una metodología que se ajuste a cada necesidad.

Por este motivo, los diferentes organismos internacionales y gubernamentales normalizadores dirigen sus esfuerzos a generar normativas con esquemas de calidad de variada índole, pero con un objetivo similar. Un ejemplo de esto pueden ser las normas IRAM-SECTUR que cuentan con un manual de aplicación para cada tipo de alojamiento turístico.

Si bien la cultura organizacional es mejorable, algunas son más aptas que otras para adaptarse a nuevos cambios y asumir nuevas responsabilidades con respecto a la calidad. Se vuelve indispensable para los objetivos de esta investigación, estudiar la cultura de calidad que tienen los hoteles boutique a través del análisis de su cultura organizacional y el perfil de sus directivos. Las posibilidades que tiene una organización para actuar como limitante o como facilitador del desarrollo de una cultura de calidad dependen en gran medida del capital social de la misma.

4.2.2 Concepto de Capital Social

El origen del estudio de este concepto es relativamente cercano, ya que las primeras definiciones formales fueron aportes de los economistas James Coleman y Pierre Bourdieu durante las dos últimas décadas del siglo XX y siguen en la actualidad como referentes de la literatura sobre el tema.

Para Pierre Bourdieu (1986), el capital social es: “es el agregado de los actuales o potenciales recursos que están relacionados con la posesión de una red perdurable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo –en otras palabras, con la pertenencia a un grupo– que le brinda a cada uno de los miembros el respaldo del capital socialmente adquirido, una credencial que les permite acreditarse, en los diversos sentidos de la palabra”. Esto implica que “el volumen del capital social poseído por un agente dado depende del tamaño de la red de conexiones que pueda efectivamente movilizar y del volumen de capital (económico, cultural o simbólico) que tenga de por sí por cada una de aquellas con quien está relacionado” (p. 249).

Coleman (1990) lo conceptualiza de una manera funcional, es decir, por las funciones que desempeña más que por lo que es: “La función definida por el concepto de ‘capital social’ es el valor que tienen para los actores aquellos aspectos de la estructura social, como los recursos que pueden utilizar para perseguir sus intereses”. Eso implica que: “no es una entidad aislada sino una variedad de entidades que tienen características en común: consisten en algún aspecto de la estructura social y facilitan a los individuos que están dentro de la estructura a realizar ciertas acciones” (p. 305).

El politólogo norteamericano Richard Putnam (1995) de manera más amplia lo define como: “el capital social se refiere a aspectos de organización social, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo” (cit. en Urteaga, 2013, p. 45). Este autor pone el foco en la participación de organizaciones pequeñas y de poca jerarquía que contribuyen al progreso generando normas de reciprocidad generalizada. Sin embargo fue criticado por tener una visión romántica de la vida comunitaria local y por sus definiciones poco claras.

Según Atria (2003) el capital social es la capacidad efectiva para movilizar productivamente recursos asociativos localizados en varias redes sociales a las que los miembros del grupo tienen acceso. Entre estos recursos asociativos, que son importantes para medir el capital social de un grupo o comunidad, cita las relaciones de: i) confianza, ii) reciprocidad y iii) cooperación (p.21).

A modo de clasificación, Durston (2000) divide al capital social en individual y comunitario. El individual tiene en cuenta la reputación que generó una persona por la cual puede reclamar cierta reciprocidad en momentos de necesidad por los servicios y/o favores que realizó en un pasado. Por otro lado, el capital social comunitario se refiere a las normas y estructuras que construyen las instituciones de cooperación grupal. Se caracteriza por tener normas compartidas, confianza y cooperación entre las partes, resolución de conflictos mediante líderes comunes, trabajo en equipo, etc. (p.26).

Podemos decir entonces que el capital social es una propiedad de las estructuras sociales. Aguirre (2006) explica que en su forma individual, el capital social toma forma de redes interpersonales que facilitan los intercambios de contactos y favores; en su sentido colectivo, representa a las diferentes relaciones de cooperación y ayuda recíproca entre los diferentes actores sociales (p.6).

Por último, en su trabajo Bernarda Barbini (2008) explica la relación entre el capital social y el desarrollo: “podemos establecer que aquellas comunidades que cuentan con un abanico diverso de redes sociales y asociaciones cívicas se encuentran en mejores condiciones para solucionar conflictos y aprovechar nuevas oportunidades. Por el contrario,

el impacto que provoca la ausencia de lazos sociales puede ser igualmente significativo” (p.74).

Como se dijo anteriormente, este concepto se vuelve fundamental para estudiar el nivel de cultura de calidad de una organización. De acuerdo a las características que tenga el capital social, este último va a actuar como facilitador o limitante en el desarrollo de una cultura de calidad global y un desarrollo sostenible en el tiempo.

4.3 La cultura de calidad

Dado que uno de los objetivos de esta investigación es medir el nivel de cultura de calidad de los hoteles boutique del barrio de Palermo en Buenos Aires, se hace necesario establecer una definición para este concepto. Sin embargo, no podemos dejar de conceptualizar la palabra “cultura” en primer lugar:

Según Kuhn (1975) es: “todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier hábito o capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad” (cit. en Cantú, 2001, p. 42). Desde una perspectiva antropológica, Salzmann (1977) define a la cultura como “la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia” (cit. en Cantú, 2001, p. 42). En términos más precisos, cultura también significa “la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada” por lo que no puede ser evaluado en términos valorativos, sino como un aspecto que se relaciona con las necesidades de cada contexto social.

Este trabajo se centró en la actividad humana referente a la organización y partió del concepto de cultura organizacional propuesto por Edgar Schein (1992). Este autor la define como: “un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida y, por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas” (cit. en Cantú, 2001, p. 53). Sobre esto Cantú Delgado (2011) establece que “...la cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de una organización, por ejemplo: los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales internas, las decisiones administrativas fundamentales, la manera de reaccionar ante cualquier imprevisto o problema, los supuestos sobre los que se opera en cuanto a la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas, los criterios con que se evalúa un comportamiento correcto o incorrecto respecto a los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, etc. Tales aspectos conforman la cultura interna de una organización” (p.54).

Cantú Delgado (2011), define a la cultura de calidad como “...el conjunto de valores y hábitos (complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario), con que los miembros de una organización contribuyen a que esta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su trabajo”(p. 63). Por su parte, Gonzalez Gonzalez (2000) enumera los hábitos que debe tener una persona con cultura de calidad “...mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien las cosas desde la primera vez, planeación de sus actividades en el corto y largo plazo, la evaluación constante del desempeño, la disciplina y constancia en el cumplimiento de los compromisos” (p.110).

En función de las evidencias y estudios previos tomados como base de conocimiento, podemos verificar que llevar a una organización a una cultura de calidad trae múltiples beneficios. Sin embargo, es importante que la cultura que se busca implantar sea congruente con la del personal. Un factor fundamental al momento de orientarse por una cultura de calidad es el liderazgo. Cantú Delgado (2011) explica que por un lado es el encargado de definir el rumbo presente y futuro, es decir el “qué” y el “cómo” se pasará de la posición competitiva actual a la que se necesita para mantener la organización en el mercado de manera permanente. Y por otro lado, mediante el liderazgo se define la cultura que se desea para la organización y que va a regular el comportamiento de todos los que trabajan en ella. En resumen establece que: “el grado en que el líder de la organización pueda obtener la cooperación de los subordinados influye, en gran medida, en el desarrollo de una cultura de calidad”(p.56).

La cultura no es un fenómeno estático, sino que se encuentra en constante movimiento y está ligado al tiempo y espacio en el que se encuentre. Si se aplica un proceso de cambio de manera planeada y dirigida podrá ocurrir que en cierto momento los métodos de trabajo y los valores de la organización también se modifiquen.

La cultura organizacional es entonces, una subcultura dentro de la cultura social donde se encuentran los miembros de una organización. Y aunque la transición a una cultura de calidad es compleja, varios autores crearon sus métodos. Uno de ellos es el método de Lewin Davis y Newstrom (1991). Este procedimiento se basa en una metodología muy simple que involucra los siguientes pasos:

1. Descongelamiento: se prepara al grupo de enfoque o a la organización en su conjunto para entrar al cambio mediante la explicación del problema o la situación que se encuentra. El aspecto clave es que los miembros del equipo consideren que el problema es parte de ellos y no que se les asigna.

2. Movimiento: los individuos efectúan el cambio necesario, guiados por la dirección. Dicho cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio, lo cual incluye los supuestos básicos de la organización, así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.
 3. Recongelamiento: Los hábitos incluidos en el punto anterior, al ser asimilados lentamente por los miembros del equipo, se internalizan y se vuelven parte de la cultura.
- (cit. en Cantú, 2001, p. 55)

En resumen, podemos decir que la posibilidad de implementar una cultura de calidad total en una organización va a depender fundamentalmente de un compromiso por parte de todos sus miembros. En especial, de que sus directivos sean lo suficientemente líderes para contagiar ese compromiso y que todos se involucren en lograr el cambio que se desea. A su vez esto está directamente relacionado con el capital social que tenga la empresa, el cual va a funcionar como facilitador o limitante de este proceso de cambio hacia la calidad global. Según Castellucci (2011), el nivel de cultura de calidad máximo estaría dado si la organización alcanza alguna certificación de normas de calidad o implementa un Sistema de Gestión de la calidad (p.27).

A los fines de esta investigación se tomó en cuenta este criterio y además se tuvieron en cuenta la utilización de las buenas prácticas ambientales especificadas más adelante. Si cumple con estas características, podemos considerar que una organización posee y promueve la cultura de la calidad y es apta y progresa hacia una cultura orientada hacia la excelencia.

4.4 El concepto de calidad

Si bien la importancia de la gestión de la calidad ha ido incrementando en el último tiempo, aún no se ha producido un avance significativo en una definición clara y ampliamente aceptada del concepto de calidad. Por el contrario, podemos encontrar múltiples significados y definiciones según la evolución que ha tenido el término en su reciente historia y en el abordaje de los diferentes autores.

Según la Real Academia Española la calidad es la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. La calidad por sí sola es la descripción de un producto o una servicio, sin inferir nada bueno ni malo. Sin embargo, en el lenguaje diario es muy común la utilización de este concepto como adjetivo para calificar determinadas cosas.

Por otra parte, la Norma ISO 9000:2005 define a la calidad como “el grado que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos como pobre, buena, excelente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Phillip Crosby (1979), inspiró a grandes empresas en sus estrategias de calidad, teniendo siempre a la prevención como un factor clave. Para este autor, la calidad se trata del cumplimiento de requisitos. Algunos de los principios básicos que plantea son:

- Compromiso de la dirección
- Trabajo en equipo con personal clave
- Seguimiento y medición de procesos
- Evaluación de costos de calidad
- Creación conciencia de calidad e implicación de todos los trabajadores de la organización
- Toma de acciones para la corrección de problemas
- Educación de mandos intermedios para que lleven a cabo su parte en el programa de mejora
- Apoyo para que las personas establezcan sus propios objetivos de mejora y los de su grupo

La OMT (Organización Mundial del Turismo) afirma por su parte que la calidad es “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”². El objetivo final es lograr destinos competitivos que se sustentan exitosamente en el tiempo.

En esta última definición, podemos ver que los elementos mencionados están muy relacionados tanto con el hacer empresarial como con la actividad pública. Del grado de conocimiento de las necesidades de la demanda y de la constante actualización de productos, va a depender el éxito de un emprendimiento privado ó de una gestión pública.

A modo de resumen, Castellucci (2011) propone la siguiente definición: “podríamos entender a la calidad como el nivel, la dimensión, el “hasta donde”, un grupo componente de características propias de un producto o de un servicio, dan concreta respuesta a las

² Fuente OMT 1993

necesidades del cliente, establecidas y/o implícitas (características que el cliente da por supuestas), para el cual el producto o el servicio fuera diseñado con el fin de aproximarse a maximizar la satisfacción de sus necesidades y expectativas” (p.20).

4.4.1 Evolución de la idea de calidad

Si hacemos una revisión histórica del concepto de calidad, encontraremos que las primeras expresiones fueron de las civilizaciones primitivas. A la par de su evolución, fueron capaces de crear en primer lugar, las herramientas para facilitar las tareas elementales diarias y luego con esas herramientas, crear armas y utensilios. Estas civilizaciones no tardaron en darse cuenta que no todos eran igualmente hábiles para hacer las mismas cosas y que algunos se destacaban en determinadas tareas ya que les tomaban menos tiempo. Esta idea de calidad sigue vigente en la actualidad, ya que hoy se exige que los procesos productivos obtengan lo mejor en el menor tiempo posible, con la mayor economía de recursos (Boullón, 2003).

Siguiendo con la explicación de Boullón (2003), estas herramientas que se utilizaban fueron mejorando hasta la Revolución Industrial. Después del 1800 con el apogeo de la Revolución, se avanzó en los conocimientos de mecánica, se multiplicaron las máquinas y con ellas se resolvió la necesidad de elevar la producción. Comenzaron a agregarse aparatos encargados de realizar las tareas que antes hacían los humanos y el artesano fue reemplazado por el obrero. La mayor diferencia entre estos dos tipos de trabajadores es que el obrero dejó de contar con el tiempo necesario para verificar el resultado, sólo debía trabajar. Entonces, la responsabilidad por el control pasó al capataz y con el correr del tiempo, al supervisor de la producción.

Con la llegada del siglo XX, continuó el aumento de la producción y el consumo y junto con ellos se agrandaron las fábricas. Inevitablemente, los capataces y supervisores dejaron de poder abarcar todos los controles de calidad debido a que el número de unidades elaboradas era cada vez mayor. Al mismo tiempo, se desarrollaba la clase media antes inexistente la cual empezó a aumentar sus exigencias y los defectos de los productos terminados empezaron a salir a la luz.

El resultado de estos avances fue la aparición de la figura del inspector, cuya función era meramente la del control. Sin embargo, esta solución fue de corto plazo ya que al crecer las necesidades de inspección se crearon los Departamentos de Control de la Calidad. Junto con esto se impulsaron nuevos requerimientos:

- Especificaciones escritas para los materiales, procesos y ensayos
- Desarrollo de mediciones e incorporación de laboratorios de ensayo

- Distintas variantes de estandarización correspondientes a distintas clases de productos

Un detalle no menor es que todo lo relacionado a la inspección de la calidad se focalizaba en el final, es decir, en el producto terminado.

La aparición del concepto moderno de calidad surge en torno a la década de 1920 en Estados Unidos. Henry Ford fue una de las personalidades que utilizó la normalización como elemento de éxito, manteniendo a su Ford T durante casi 20 años en el mercado por su innegable calidad. Por otro lado, Walter Shewart logró evolucionar el concepto de calidad a nivel empresarial y se crearon las bases del Control Estadístico de la Calidad (SCQ en su versión en inglés). El objetivo era predecir posibles fracasos e indicar las causas originales de los problemas. Se propuso concentrarse en las actitudes de los trabajadores frente a las tareas que debían realizar y trabajar sobre la necesidad de inculcar al personal la noción de lo que es bueno, excelente y deficiente. En el año 1924, comenzó a implantar en la Bell Telephone Company el Control Estadístico de Procesos, donde consiguió reducir el porcentaje de defectos en la empresa.

La irrupción de Japón fue otro de los hechos claves en el desarrollo del concepto de calidad. Luego de la Segunda Guerra Mundial (1945), en este país se iniciaron programas para actuar de manera estratégica con respecto a sus productos de exportación. El objetivo era borrar la mala reputación en cuanto a los productos originados en su país tras el conflicto bélico en el que se vio envuelto y derrotado (Boullón, 2003). La primera medida fue aprender cómo los demás países resolvían la gestión de la calidad, a fin de estudiar esos enfoques y traducir toda la información obtenida al japonés; además invitaron especialistas a dictar diferentes cursos.

En 1948, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (UJCI) fundó el Grupo de Investigación de Calidad que al año siguiente empezó a dictar los primeros cursos sobre calidad de productos industriales. También en ese año apareció la figura de Edward Deming, quien a partir de 1954 empieza a viajar con el Dr. Joseph Juran, un especialista en administración del control de la calidad. Deming obtuvo un prestigio tan importante que la UJCI creó el premio "Deming" a la calidad en su honor. El ciclo de mejora continua de Deming o "Ciclo PDCA" es la base de cualquier esfuerzo de mejora, perdurando hasta la actualidad. Incluso dentro de las más nuevas normativas de Calidad, como ISO 9001:2015. Si bien esta herramienta surge en base a un concepto de Walter A. Shewhart, Deming tiene la responsabilidad de haberlo formalizado y masificado dentro de la cultura industrial (Boullón, 2003).

Siguiendo las ideas de Deming y los aportes de Shewart se institucionalizaron los Departamentos de Control de la Calidad así como la evolución del control que dejó de apuntar solamente a las fábricas, sino también a los vendedores de insumos y materias primas. Los beneficiosos resultados no tardaron en llegar, Japón se convirtió en el líder de la calidad total y detrás quedaron USA y Suecia. La UJCI con el apoyo de algunas universidades analizó la implementación de estos programas junto a los sindicatos, sin la necesidad de contratar consultores (Boullón, 2003). Todas las búsquedas de la calidad total en esa época eran pensadas para los Productos de Existencia Física (PEF), solo se incluían los servicios en la post-venta.

En 1962, Japón decidió involucrar a los supervisores de planta en las actividades de control de la calidad. Apareció en este mismo año la técnica de los Círculos de Calidad creados por Kaoru Ishikawa (diagramas que analizan todas las relaciones posibles entre la causa y el efecto de los problemas que afectan la calidad), luego los procesos de Gestión de la Calidad y Control de la calidad, que se conocen como TQM (Total Quality Management). Ishikawa consiguió en 1980 que diez millones de japoneses participen de sus programas.

Recién en la década de 1980 se empezaron a ver reflejados los conceptos de calidad orientales en la industria americana. Se dejó de ver a la calidad como un costo y se empezó a tratar como una responsabilidad de todos. En 1960, Phillip Crosby plantea el modelo “cero defectos” (ZD) donde establece 14 puntos para la gestión de la calidad. Introdujo este programa de mejora tratando de concientizar a las empresas sobre la importancia de obtener calidad. El objetivo principal era reducir las inspecciones haciendo las cosas bien desde el principio (Ontivero, 2011) (p. 12).

El primer líder en procesos de calidad en América Latina fue Brasil. Esto se debió a que en 1971 la filial de Volkswagen copió textualmente los círculos de calidad del Japón y comenzó a aplicarlos de manera exitosa. Para 1985, Argentina ya tenía unas treinta empresas adheridas al programa.

4.4.2 La calidad en los servicios turísticos

Como se explicó anteriormente, la calidad en sus inicios estaba orientada a demostrar el cumplimiento o no de ciertos requisitos y estándares sobre los productos que se comercializaban. Luego el concepto se amplió y dejó de involucrar sólo a las empresas de manufacturas para incorporar también a los servicios, donde se encuentra la actividad turística.

De acuerdo con la OMT, podemos clasificar a los servicios turísticos en específicos y no específicos. Sancho Pérez (2001) explica que los específicos son “aquellos relacionados directamente con el cliente turístico. Éstos a su vez se subdividen en:

- Productos característicos: Son aquellos que en ausencia del fenómeno turístico desaparecerían por completo o su consumo se vería sensiblemente disminuido. Se asocian al turismo (hoteles, paquetes turísticos, restaurantes, servicios de ocio y recreo en zonas turísticas, etc.).
- Productos asociados o conexos: Son consumidos en cantidades significativas por los visitantes, aunque en ausencia de turismo seguirían siendo consumidos por los residentes: por ejemplo los taxis, transporte interurbano, museos, teatros, etc. Bienes no específicos: aquellos relacionados indirectamente con el cliente turísticos (centros de salud, gasto farmacéutico, supermercados, etc.)”.

Y por otro lado, no específicos son: “aquellos relacionados indirectamente con el cliente turísticos (centros de salud, gasto farmacéutico, supermercados, etc.)” (p.32).

Para que la actividad turística pueda desarrollarse de forma eficiente, no sólo se deben cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, sino que además se requiere de una cierta infraestructura y equipamientos necesarios para poder garantizar su estadía. A diferencia de otros servicios, el turismo requiere de una interrelación de diferentes servicios ya que la experiencia del turista comienza en el momento que sale de su casa y finaliza el día que retorna. La calidad experimentada por esa persona va a ser un conjunto de experiencias vividas que se resumen en un resultado final (Castellucci, 2011) (p.28).

A diferencia de lo que ocurre en una industria manufacturera, los servicios turísticos se producen y se consumen en forma simultánea. Esto convierte al control de calidad y a la gestión en una tarea complicada. Además, la relación entre el turista y el personal de contacto es uno de los factores sustanciales para la generación de calidad en el servicio. A diferencia de los servicios turísticos, los productos industriales pueden ser bienes perecederos que se pueden probar antes de que lleguen al consumidor y en caso de falla retirarlos del mercado.

Como se dijo anteriormente, la calidad en el turismo incluye una interrelación de experiencias vividas por el turista durante todo el viaje. Esto lo convierte en un concepto holístico ya que incluye toda la cadena de servicios: desde el transporte hasta la animación, el alojamiento, etc. Sin dudas, esta condición de interrelación vuelve más difícil la tarea de especificar y controlar la calidad de los servicios turísticos (Weiermair, 2015)(p.56).

4.4.3 Enfoques de la calidad

De acuerdo a su evolución, se puede dividir en tres enfoques diferentes pero complementarios al concepto de calidad. No tiene que ver con una cuestión cronológica dado que se superponen en el tiempo y se van complementando al recoger aportes y dinámicas de la gestión de la calidad en el mundo. Castellucci (2011) explica estos tres enfoques:

- Enfoque técnico: fue predominante en la década de 1970 y se basa fundamentalmente en la calidad orientada al proceso y al producto, es decir, en el cumplimiento de ciertas características y/o especificaciones del producto o servicio. También se refiere a la ausencia de deficiencias tanto en el proceso como en el producto terminado.
- Enfoque humano o cultural: este enfoque surge posteriormente al técnico como reacción al éxito de las empresas japonesas. Se basa en la satisfacción del cliente externo e interno, incrementando la importancia de los recursos humanos y de aspectos culturales en la implementación de los sistemas de calidad.
- Enfoque estratégico o de gestión de la calidad: su principal característica es ser multidimensional y dinámico y se denomina tradicionalmente como Sistemas de Gestión de la Calidad Total. Las dimensiones que debe poseer son: el liderazgo de la calidad por la alta dirección, la integración de las acciones de la calidad con el resto de los objetivos, políticas y estrategias de la empresa, una cultura de satisfacción del empleado, y el énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes, entre otras.(p. 22)

4.4.4 Dimensión técnica y funcional de la calidad

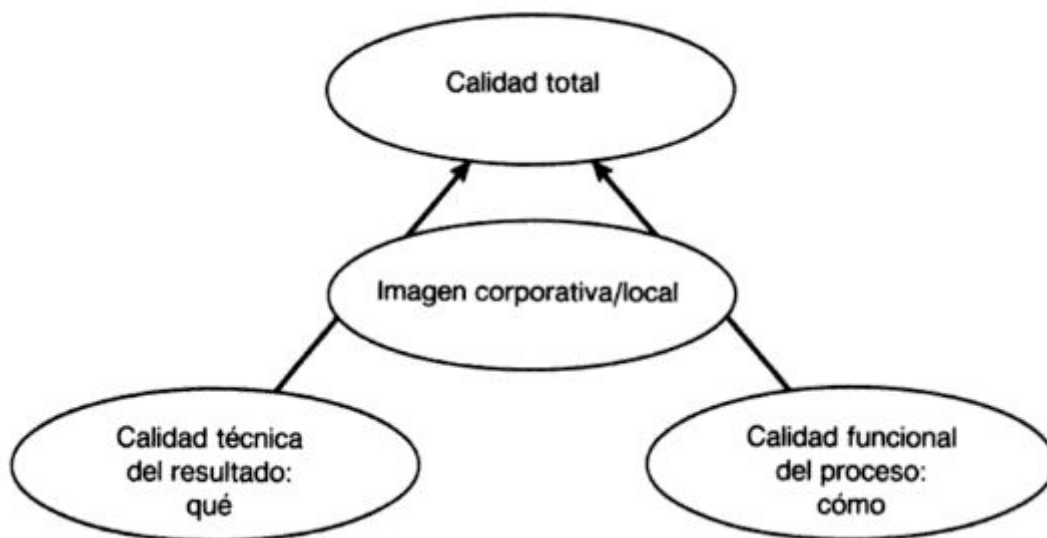
Una clasificación posible para el análisis de la calidad percibida por el cliente puede ser la propuesta por Grönroos (1994) quien define dos dimensiones: una técnica o de resultado y una funcional o relacionada con el proceso.

Este autor explica que si bien lo que reciben los clientes de sus interacciones con la empresa es importante para ellos y para su futura evaluación de calidad, es sólo una dimensión de la calidad denominada técnica. Puntualmente aclara: “es aquello que se le da al cliente cuando el proceso productivo y las interacciones comprador-vendedor han concluido. Frecuentemente, pero no siempre, los clientes pueden medir esta dimensión con bastante objetividad por su carácter de solución técnica con respecto a un problema”(p. 38).

Sin embargo, el aspecto técnico no conforma la totalidad de la calidad que el cliente percibe. Existe otra dimensión que es la forma en que recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso de producción y consumo. Esta dimensión es la llamada funcional o relacionada al proceso e implica contacto con el cliente, disposición al servicio, apariencia, accesibilidad, actitudes, etc.

El cumplimiento satisfactorio de ambas dimensiones, sumado a la imagen corporativa de la empresa conforman la calidad total. La imagen puede influir en la percepción del cliente de diferentes maneras: si el proveedor del servicio tiene una imagen favorable ante el cliente, es posible que los errores no se vean tan graves a los ojos del cliente; por el contrario, si la imagen es negativa será más difícil revertir un error. Grönroos (1994) considera a la imagen como un filtro.

Figura 1: Dimensiones de la calidad de los servicios



Fuente: Grönroos (1994) (p. 39)

4.4.5 La no calidad y sus costos

A medida que una organización crece y desarrolla sus actividades, surgen costos atribuibles tanto a la calidad, como a la no calidad. Este último concepto se refiere al costo que le genera a la empresa no hacer las cosas bien desde el inicio. Es un costo adicional que comprende todo lo que se hace más de una vez, y todo lo que se tiene que controlar. Estos costos generalmente se relacionan a errores en el servicio y/o procesos, es decir, todos los desvíos que se producen en relación a los clientes, terceros e incluso a la misma organización (Wagner, 2016).

Wagner (2016) enumera ejemplos de no calidad: “repetición de procesos, desperdicios, gastos por atención de quejas, demoras en la atención, exigencias de cumplimiento de garantías, indemnizaciones por un mal servicio, tiempos desperdiciados, materiales y recursos desaprovechados, clientes perdidos, entre otros” (p.172).

Todas estas fallas se traducen en costos económicos para la organización debido al servicio deficiente y a la imagen negativa que se lleva el consumidor. Boullón (2003) explica que en el mundo empresarial este fenómeno se conoce como COPQ, Cost of Poor Quality (Costo de la mala calidad) y que para empresas que fabrican PEF (Productos de Existencia Física) alcanza entre el 20% y el 25% de los ingresos. En el sector turístico pasa algo similar, con la diferencia de que se desconoce el estimado de las pérdidas atribuibles a la no calidad, como tampoco se sabe el tiempo que demora la recuperación (p.66).

En su libro Casanueva Rocha (2000) divide a los costos por la no calidad en dos tipos:

- Costes por anomalías internas: generados mientras el producto es controlado por la empresa. Incluye dentro de estos: tiempo de cometer un error, el tiempo empleado para corregirlo, los costes materiales relacionados a un servicio mal prestado, los procesos de prestación de servicio menos eficientes, desmotivación del personal y el rechazo de la oferta turística por parte del cliente.
- Costes por anomalías externas: generados después de la prestación del servicio. Incluye dentro de estos: pérdida de clientes e imagen, inversión publicitaria para revertir una imagen negativa, necesidad de bajar los costos para compensar la mala calidad, contaminación del medio ambiente, reclamos, costes judiciales e indemnizaciones por quejas de los clientes.

En contrapartida, continuando con la explicación de Boullón (2003), la implantación de un proceso de calidad en las Pymes si está bien hecho y es constante, va a traducirse en retornos monetarios aceptables pasando un cierto tiempo no muy largo.

4.5 Los sistemas de gestión de la calidad

Siguiendo con los conceptos básicos a tener en cuenta para la creación de este marco teórico, debemos conceptualizar los sistemas de gestión de la calidad. Según Wagner (2016) un sistema de calidad es “el conjunto de la organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos, para llevar a cabo la gestión de la calidad. Su objetivo es la obtención de la calidad de un servicio al menor costo posible, involucrando para ello a todas las actividades y a todas las personas que participan en la calidad de un servicio”.

Estos sistemas de calidad, incluyen dentro de su desarrollo una serie de registros que dan cuenta de la correcta ejecución del mismo. Además de controles y mediciones, estos registros pueden tener que ver también con la formación y entrenamiento del personal, objetivos de calidad, cronogramas de reuniones, etc. A través de estos sistemas, se pueden implementar herramientas para la corrección y prevención de desvíos, tanto de los recursos materiales como humanos. Por otro lado, siguiendo con la explicación de Wagner (2016) los sistemas de calidad contribuyen a la obtención de información sobre los clientes y del servicio efectivamente brindado. “La gestión de la calidad debe definir claramente:

- Qué compromiso de calidad asume
- Qué objetivos de calidad establece
- Cómo se llevan a cabo las actividades de la prestación
- Qué resultados se está obteniendo
- Qué hago para mejorar
- Quienes son los responsables de cada actividad”

Por su parte, Castellucci (2011) los define como “documentos de aplicación voluntaria que contienen especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y los avances de la tecnología, y deben satisfacer determinados requerimientos, entre otros los descritos en las normas” (p. 25). El objetivo de estos sistemas es elevar la competitividad en virtud del desarrollo sustentable.

Wagner (2016) enumera en su libro una serie de beneficios de aplicar un sistema de gestión de la calidad tomando en cuenta distintas experiencias de las organizaciones: “compromiso del máximo responsable de la empresa, mejora de la calidad de los servicios, aumento de la satisfacción del cliente, disminución de los clientes perdidos, trazabilidad de la información y del servicio prestado, responsabilidades bien definidas, empresa mejor organizada, mejora de la comunicación interna y externa, procedimientos documentados, mayor confianza en los resultados obtenidos, mayor confianza de los clientes, desarrollo de una ventaja competitiva, posibilidad de negociar con organizaciones que requieren la aplicación de estos sistemas, mejora de la imagen de la organización, ofrecer a los clientes un programa de garantía de servicios, no perder el know-how ni los conocimientos tecnológicos por la rotación del personal” (p.92).

IRAM (Instituto Argentino en de Normalización y Certificación) establece en su página web la siguiente definición de norma: “Es un documento que establece, por consenso y con la aprobación de un organismo reconocido, reglas y criterios para usos

comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado”³.

Una de las más reconocidas y prestigiosas a nivel internacional es la ISO 9000, con más de un millón de certificados en el mundo⁴. Fue elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización o International Standardization Organization en inglés) y surgió con el fin de asegurar la calidad que en un comienzo estaba orientada a las empresas de manufactura.

Fue emitida por primera vez en 1987 y luego de ser revisada en 2000, 2008 y 2015 fueron actualizadas para poder cubrir necesidades de organizaciones de todo tipo y tamaño incluyendo aquellas que eran prestadoras de servicios. La ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda empresa que necesita demostrar su capacidad de responder a las necesidades de sus clientes y a los reglamentos que le sean de aplicación. Sus ocho principios básicos son: enfoque basado en los procesos; y en los clientes; mejora continua del sistema de gestión de la calidad; documentación de éste, compromiso de la dirección; control de los cambios; comunicación interna; y, formación del personal.

Posteriormente, en enero de 2005 debido al importante crecimiento de la noción sobre los beneficios de la normalización en la actividad turística ISO creó el ISO/TC 228 Tourism and related services. En nuestro país, es el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) es el responsable de la actividad normativa y a su vez, presta servicios de certificación de la calidad, con base en las ISO mencionadas. IRAM se ha encargado de elaborar la IRAM 30400 la cual interpreta a la ISO 9001 para su aplicación en organizaciones turísticas. También elaboró las IRAM-SECTUR para un gran número de actividades turístico-recreativas.

Si tenemos en cuenta los datos que brinda la ISO Survey 2016, podemos ver un gran crecimiento a nivel mundial de certificaciones en el sector de hotelería y restaurantes. Si bien entre 1998 y 2016 hubo algunos altibajos, la cantidad de certificados en el sector fue incrementando y se prevee que siga esta tendencia. Esto demuestra que la gestión de la calidad es cada vez más valorada por los empresarios. En 1998 se encontraban certificados sólo 865 establecimientos y en 2016 esta cifra llegó a 5398, un crecimiento del 624% en 8 años.

³ Recuperado el 22 de agosto de 2018 de <http://www.iram.org.ar/index.php?id=Que-es>

⁴ ISO Survey 2016: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

AÑO	Cantidad de hoteles y restaurantes certificados por ISO 9001
1998	865
1999	1794
2000	1187
2001	1500
2002	1840
2003	2245
2004	2924
2005	3557
2006	3875
2007	4186
2008	3437
2009	4731
2010	3499
2011	3664
2012	5496
2013	5021
2014	5045
2015	4340
2016	5398

Fuente: elaboración propia con datos de ISO Survey 2016



Fuente: elaboración propia con datos de ISO Survey 2016

4.5.1 Sistema Argentino de Calidad Turística

A nivel nacional, el Ministerio de Turismo presenta al Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) como “...un conjunto de herramientas especialmente diseñadas para promover la calidad en cada una de las prestaciones turísticas que brindan los destinos en todo el territorio nacional”⁵. Estas herramientas cuentan con Certificación a la Calidad de la Norma IRAM-ISO 9001:2008. El objetivo principal del SACT es “desarrollar la competitividad de las organizaciones turísticas del país a través de la aplicación de estándares de calidad que promueven la preservación de la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental”⁶.

Sobre este programa Andrade (2015) explica: “se trata de una estrategia orientada a la difusión de una cultura de calidad tanto en la prestación de los servicios como en el desarrollo sustentable, a través del uso de buenas prácticas. Son opciones metodológicas y procedimentales que pueden ser adoptadas y adecuadas a las realidades y características de cada destino, y sus correspondientes grupos sociales. Es una estrategia llevada a su nivel operativo” (p. 21).

⁵ Recuperado el 22 de agosto de 2018 desde <https://www.argentina.gob.ar/turismo/sistema-argentino-de-calidad-turistica>

⁶ Idem nota 5

El SACT está dividido por niveles siendo:

Nivel inicial:

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

Nivel avanzado:

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

Nivel de excelencia:

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

4.5.2 Certificaciones en el sector hotelero boutique

Además de las certificaciones formales como son las normas ISO, o IRAM SECTUR en el mercado existen diferentes organismos y sistemas de reservas que se especializan en vender hoteles boutique garantizando la calidad de los mismos mediante estándares propios. A continuación se detallan algunos tanto de nivel internacional como regional:

Kiwi Collection (<https://www.kiwicollection.com/>): este sistema de reservas se define como la colección de hoteles de lujo más grande y diversa del mundo. Tiene un grupo de expertos alrededor del mundo que se encarga de seleccionar cuidadosamente las propiedades en base a una metodología rigurosa para garantizar los más altos estándares. Todos los hoteles son revisados personalmente por estos expertos con un sistema de clasificación compuesto por diez categorías que tienen en cuenta criterios experienciales y objetivos. En su página web explican que esta clasificación se adapta a los diferentes tipos de lujo y hotelería: “Entendemos que un gran hotel en una ciudad de renombre mundial no se puede comparar a una exquisita posada rural, aunque ambos pueden brindar al viajero una experiencia rica y memorable”. Dicen ofrecer a los turistas la mejor tarifa del mercado,

garantizando que los hoteles dentro de su marca cumplen con los estándares de calidad y ventajas exclusivas por reservar con ellos.

The Best Boutique Hotels (<http://www.thebbh.com/>): se definen en su web como: “el primer sello de calidad de pequeños hoteles de lujo de Latinoamérica, una iniciativa nacida, creada y consolidada localmente”. Los hoteles que obtienen su sello son seleccionados y evaluados mediante estándares muy precisos de calidad, servicio, gestión y estilo aprobados por TheBBH. Solo los establecimientos que cumplen con estos estándares pueden acceder a la colección. Ofrecen a los hoteles participantes los siguientes beneficios:

- “Posicionamiento y difusión del hotel bajo la marca TheBBH, que incluye solamente a los mejores hoteles de la región
- Impresión y distribución del catálogo anual TheBBH
- Presencia en la web www.thebbh.com
- Participación en ferias internacionales
- Misiones comerciales internacionales, visitas a los mejores agentes de viajes
- Participación especial en Emotions Travel Community
- Posibilidad de sinergia, acciones y recomendaciones entre hoteles miembros
- Envío de newsletters trimestrales
- Picnic anual TheBBH para hoteles miembros
- Convenios con marcas premium”

Además, mencionan que todos los huéspedes que nombren a TheBBH a su llegada al hotel, obtienen beneficios adicionales durante su estadía.

I-escape (<https://www.i-escape.com/>): es un sistema de reservas británico que se dedica especialmente a reunir dentro de su portfolio opciones de alojamiento que ofrecen servicios de calidad y experiencias únicas. En su web lo explican de la siguiente forma: “Nuestros escondites favoritos, en todo el mundo. Hoteles boutique, casas de huéspedes con estilo, eco-retiros, albergues de safari, alquileres de casas impresionantes, experiencias de viaje inolvidables: nuestro equipo apasionado de viajeros y expertos en tecnología lo ayudará a encontrar y reservar magníficos lugares para alojarse en más de 50 países. Los hemos experimentado todos en persona, elegimos solo nuestros favoritos y los describimos en detalle de primera mano. Nuestro galardonado sistema de reservas le ofrece lo mejor de todos los mundos: diálogo directo con la propiedad, asesoramiento gratuito de nuestros asesores de viajes y los mejores precios en la web”.

Espacio Luxury (<http://www.espacioluxury.com/>): es una marca que representa de forma internacional hoteles de categoría Deluxe y Premium en diferentes países de Sudamérica como Argentina, Brasil, Chile, Uruguay, Colombia, Ecuador y Perú. Ofrecen un

sello de calidad, y una serie de acciones de Branding (en imagen, prensa y redes de contacto) y representación en diferentes ciudades y en ferias así como diversas estrategias comerciales. Además aquellos huéspedes que se suscriben a su programa, obtienen una tarjeta con descuentos especiales en los hoteles.

Tablet Hotels (<https://www.tablethotels.com/es>): es un sistema de reservas online que asegura a sus socios una selección de hoteles que cumplen con el estilo, el buen gusto y la calidad en el servicio según los estándares de Tablet. Cada hotel es visitado y evaluado de manera anónima por su equipo de expertos, y sólo mantienen a hoteles en su sitio web si cumplen con esos requisitos. Solamente usuarios de Tablet pueden presentar y compartir sus valoración de estancias para publicar en nuestra página. Si algún hotel cae por debajo de sus estándares o aquellos de nuestros usuarios prometen eliminarlos.

The Leading Hotels of the World (<https://es.lhw.com/>): también es un sistema de reservas con la posibilidad de contratar una membresía para obtener beneficios especiales. “Los hoteles que desean formar parte de The Leading Hotels of the World deben aplicar para ser admitidos. Para ser considerada una solicitud, un hotel debe pertenecer a la categoría de lujo y cumplir con los estándares más exigentes en cuanto a alojamiento, servicio, gastronomía, comportamiento de sus empleados e instalaciones; en definitiva, todos los aspectos que afectan al confort del huésped, a su conveniencia y ánimo. Los reportes de inspección, basados en cientos de rigurosas evaluaciones específicas, son posteriormente presentados ante al Comité Ejecutivo, cuyos miembros votan por la aceptación o rechazo. Sólo las propiedades más distinguidas del mundo son admitidas a The Leading Hotels of the World, asegurando de esta forma la constante adhesión a los altos estándares de calidad de la compañía”.

Estos son solamente algunos de ellos, en la actualidad constantemente se siguen sumando este tipo de portales ya que facilitan a los turistas la búsqueda de hoteles que verdaderamente cumplan sus expectativas mediante una “certificación” que va más allá de cuestiones técnicas incluyendo a las experiencias como algo a valorar también.

4.6 El concepto de buenas prácticas

Sin la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero y tiempo en sistemas de gestión de la calidad existen alternativas para poder redireccionar los procesos hacia la sustentabilidad y la excelencia. Las buenas prácticas surgen como una herramienta muy

importante para lograr esto. The Rainforest Alliance⁷ (2006) las define como: “los medios ideales para ejecutar un proceso o una operación, los cuales permiten que una empresa u organización alcancen un alto desempeño. Sirven como meta para lograr niveles de excelencia. Se sustentan en procesos y subprocesos que son particulares para cada empresa. Permiten crecer y cambiar respondiendo al propio interés y la capacidad de respuesta de la organización. Buscan mejorar el desempeño social, ambiental, cultural, económico y de calidad ante sus clientes, ayudando así a construir un producto diferenciado y una mejor imagen”.

Las principales características de las buenas prácticas según la UNESCO (2003), en el marco de su programa MOST (Management of Social Transformations) son:

- Deben ser innovadoras: desarrollando soluciones nuevas o creativas a los diferentes problemas
- Deben ser efectivas: debe demostrar un impacto tangible sobre la mejora
- Deben ser sostenibles: los efectos deben poder sostenerse en el tiempo
- Deben ser replicables: debe servir como modelo para aplicar a otras organizaciones.

La ejecución de buenas prácticas en una organización requiere de un cambio de actitud por parte de los administradores orientando sus acciones a un compromiso por la sostenibilidad y la calidad en el servicio, pero además de una participación del personal y de los clientes. Todos estos actores deben estar debidamente informados para que puedan participar de los programas de manera consciente. Además, va a ser necesario un cambio en las operaciones. Esto implica cambiar hábitos de desempeño del trabajo, hacer las mismas cosas de diferente manera y establecer procedimientos claros de monitoreo, control y evaluación.

Si bien se han creado manuales de buenas prácticas para todos los procesos de una organización, a fines de responder los objetivos de esta investigación se enfatizó en las buenas prácticas ambientales en hotelería. Para esto se tomó en cuenta el listado de prácticas ambientales que ofrece la norma IRAM SECTUR 42200:2008⁸ que se titula “Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente”. Dentro de esta norma se encuentran las siguientes prácticas ambientales para hoteles:

“A.1 Control del consumo de energía

⁷ Alianza para Bosques o Rainforest Alliance es una Organización No Gubernamental internacional que trabaja por la protección y el aprovechamiento sostenible de los bosques nativos del mundo.

⁸ Estas normas fueron producto del convenio firmado entre IRAM y la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) el 14 de febrero del 2007.

- Establecer mecanismos para el ahorro de energía, como por ejemplo bajar la calefacción o el aire acondicionado a una temperatura establecida mientras se limpia la habitación o utilizar los equipos de lavandería y lavaplatos solamente con carga completa. Si el establecimiento dispone de piscina, apagar el motor por la noche.
- Verificar periódicamente los equipos e instalaciones a través de un mantenimiento preventivo para asegurarse de que su funcionamiento sea óptimo.
- Utilizar productos cuyo mantenimiento requiera menos energía, como las sábanas y las toallas de color o productos ecológicos que pueden lavarse a baja temperatura.
- Utilizar sensores y temporizadores que apaguen automáticamente las luces innecesarias en zonas de uso intermitente, como salas de reuniones, depósitos, servicios públicos o del personal, entre otros.
- Reducir el número de ascensores o de escaleras mecánicas en funcionamiento en momentos de escasa utilización.
- Utilizar fuentes de energía renovable.
- Utilizar lámparas de bajo consumo.

A.2 Control del consumo de agua

- Revisar periódicamente el consumo de agua de cada área del hotel (cocina, lavandería, habitaciones, etc.) a efectos de localizar fugas para su reparación.
- Proponer a los huéspedes que utilicen las toallas o las sábanas durante más de un día. Sugerir medidas que permiten ahorrar agua en la utilización de los grifos.
- Instalar equipos que permitan ahorrar el consumo de agua como por ejemplo inodoros de descarga parcial, duchas y grifos de caudal reducido. Algunas tecnologías se basan en el criterio de reciclado.
- Evitar prácticas paisajísticas que consuman excesivamente el recurso del agua, eligiendo preferentemente especies autóctonas. Evitar el riego de las superficies exteriores y los jardines durante el día.

A.3 Gestión de aguas residuales

- Reciclar el agua residual no proveniente de cloacas para su posterior utilización como por ejemplo para lavar los suelos, llenar las cisternas de los inodoros y regar los jardines y otras áreas verdes.
- Guardar el aceite y las grasas utilizados para procesarlos por separado.
- Utilizar productos de limpieza compatibles con el ambiente.
- Minimizar la utilización de cloro, detergentes y otras sustancias químicas que se viertan al sistema de efluentes.

A.4 Gestión de residuos

- Revisar los tipos y las cantidades de basura que se producen, para así establecer métodos para su eliminación.
- Elaborar un programa de gestión de residuos sólidos basado en la estrategia de las tres R: Reducir - Reutilizar y Reciclar.
- Clasificar la basura en el momento en que se produce colocando por ejemplo papeleras para productos reciclables en las habitaciones de huéspedes y contenedores para restos orgánicos en las zonas de cocina.
- Recuperar artículos como el papel, el vidrio, el aluminio y el plástico.
- Transformar los restos de comida, las hojas y los restos de plantas en abono orgánico.
- Conservar residuos sólidos en un lugar seguro e higiénico hasta su retiro.

A.5 Utilización de productos químicos

- Limitar el número de productos químicos que se utilizan en el hotel.
- Reducir los agentes contaminantes empleando productos naturales.
- Usar dosificadores automáticos de productos para la limpieza de las piscinas a fin de asegurarse de que se utilizan las cantidades exactas de sustancias químicas para cada tarea.
- Verificar periódicamente el funcionamiento de aparatos de aire acondicionado, bombas térmicas, cámaras de frío y equipos de ventilación de cocinas a fin de detectar y eliminar fugas nocivas.
- Al comprar equipos nuevos, optar por aquellos que utilicen sustancias con potencial nulo de agotamiento del ozono.
- Para acondicionar el paisaje, seleccione plantas autóctonas que requieran menos agua, pesticidas, abonos y herbicidas.
- Utilizar abono orgánico u otros productos equivalentes en lugar de fertilizantes químicos.

A.6 Política de compras

- Preferir en las compras productos con certificado de calidad ecológica.
- Colaborar y negociar activamente con los proveedores para influir en sus prácticas.
- Preferir proveedores que demuestren compromiso con las buenas prácticas ambientales.
- Facilitar información a los huéspedes sobre compras de productos locales que deben evitar por estar confeccionados a partir de especies en peligro.
- Adquirir productos de papel compatibles con el ambiente.

- Adquirir productos a granel y con poco embalaje a fin de reducir los costos de envasado, almacenamiento, transporte y eliminación.
- Utilizar papel reciclado para facturas, folletos, cartas, sobres, tarjetas de visitas y demás papelería comercial, que contribuya al medio ambiente y la imagen institucional de la organización.

A.7 Contribución con la biodiversidad

- Colaborar con distintas organizaciones en el establecimiento de las estrategias más adecuadas para la conservación de la biodiversidad.
- Preservar las especies autóctonas en los terrenos donde se encuentra emplazado el establecimiento.
- Motivar y gestionar la participación del personal como voluntarios en proyectos de conservación o similares, como por ejemplo limpieza de las playas.
- Informar a los huéspedes cómo apoyar los esfuerzos locales de conservación de la biodiversidad.”

5. Caso de estudio: hoteles boutique

5.1 Conceptualización y descripción de los hoteles boutique

La hotelería boutique es un concepto relativamente moderno en la legislación de la ciudad de Buenos Aires. Recién en 2013 se sancionó en la ciudad la Ley N° 4631/13 de Regulación de Alojamientos Turísticos con el fin de actualizar la Ordenanza 36136 del año 1980 la cual fue abrogada ya que no tenía en cuenta las nuevas modalidades de alojamiento. Esta ley define dos principios rectores:

- 1) “Promover la calidad y diversidad de la oferta de alojamientos turísticos.
- 2) Atender las modificaciones e innovaciones en la oferta de alojamientos turísticos y los requerimientos de la demanda, procurando la determinación de estándares de calidad dinámicos y acordes a la realidad del mercado de alojamientos turísticos”.

Allí se define a un servicio de alojamiento turístico como: “aquél que se presta en establecimientos de uso público, en forma habitual o temporaria, por una tarifa y un período determinado, al que pueden sumarse otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en ellos. Solamente se puede ofrecer y/o brindar el servicio de alojamiento turístico en establecimientos autorizados, clasificados, categorizados e inscriptos en el Registro de Prestadores Turísticos, creado por la ley 600 (BOCBA 1229)”.

En el Artículo 11 se realiza la clasificación y categorización de los alojamientos turísticos. Allí podemos encontrar la definición formal para Hotel Boutique: “Establecimientos de alojamiento definido por la caracterización de un estilo único, que brinda alojamiento con servicios complementarios, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, que posee características especiales, peculiaridad en sus instalaciones o en sus prestaciones de servicios, sean de nueva construcción o no, destacándose por el valor artístico del inmueble, su diseño, ambientación, o la especialización; a este efecto se tendrá en cuenta la unidad entre la arquitectura, la decoración, las actividades y/o servicios o cualquier otro factor similar que determine su diferenciación”.

Si bien en la actualidad contamos con esta definición formal, Pirovasi (2009) en su tesis “Análisis de los denominados hoteles boutique en la ciudad autónoma de Buenos Aires” aún no contaba con esta conceptualización por lo que en sus conclusiones definió el concepto y determinó algunas características indispensables para considerar a un hotel como boutique:

- Servicio personalizado de excelencia: aquí hace hincapié en el personal altamente calificado capaz de responder de manera eficiente las necesidades y requerimientos de los huéspedes. Además recomienda que la relación personal por huésped promedie 1 o sea superior.
- Entorno íntimo como componente esencial: en este aspecto tiene en cuenta tanto la decoración, el ambiente y el servicio personalizado como el trato de tipo más familiar, cordial y con un dejo de informalidad, sin olvidar el profesionalismo. Explica que esto crea un ambiente de confianza y comodidad para el huésped.
- Decoración de las instalaciones que logre sensación de bienestar y confort: habla de ambientes únicos y especialmente diseñados. Este es uno de los puntos claves de diferenciación con el resto de los hoteles de cadena, los hoteles boutique cuentan con una identidad propia (a veces con decoraciones temáticas) que logran en el huésped una identidad autóctona dentro del hotel.
- Número de habitaciones: en principio, establece que no necesariamente debe contar con un número reducido de habitaciones para ser considerado boutique. Sino que debe contar con personal capacitado para poder satisfacer las necesidades de los huéspedes en su totalidad. Sin embargo, concluye que en la ciudad de Buenos Aires el número de habitaciones en este tipo de hoteles es menor de 60 aproximadamente.

- Emplazamiento en edificios antiguos de estilo arquitectónico clásico y con riqueza histórica: no lo considera indispensable mientras el lugar tenga alguna singularidad, más allá de que sea una cualidad normalmente asociada a estos hoteles.
- Perfil del cliente al que apuntan: establece que el perfil de cliente más habitual son los jóvenes profesionales de considerable poder adquisitivo que buscan experiencias singulares de alta identidad local. Sin embargo, no descarta que estos hoteles no estén interesados en alojar huéspedes con otros perfiles (p. 48).

Luego de establecer esta caracterización, Pirovasi (2009) define a los hoteles boutique como: "...establecimientos que priorizan la excelencia en el servicio de atención al huésped; temáticos o con un tipo de ambientación especialmente diseñada para el lugar, que hacen que el huésped se sienta en un entorno de intimidad y confortabilidad; emplazados en edificios con gran riqueza histórica o edificaciones nuevas que se destacan por otras características diferenciales; en general son construcciones pequeñas pero también podrían adquirir la categorización Boutique hoteles con mayores dimensiones, si es que éstos están dispuestos a asignar un presupuesto más elevado y a llevar a cabo una organización más profunda que les permita cumplir con los requisitos anteriormente citados, cuestión que sin dudas se verá más dificultada que en un hotel con pocas habitaciones" (p.48).

Para esta investigación se utilizó esta definición a la hora de concretar los objetivos y elaborar las conclusiones.

5.2 Metodología para la muestra

A través de confección de entrevistas, utilizando el muestreo por juicio se indagó sobre el nivel de cultura de calidad en los hoteles boutique del barrio de Palermo para poder responder a los objetivos de la investigación. Las unidades de análisis estuvieron representadas por personas que se encontraban trabajando en los hoteles seleccionados como representantes comerciales, gerentes y/o dueños. Los límites que se utilizaron para definir el barrio fueron los del gobierno de la ciudad y se lo escogió por ser importante polo gastronómico, cultural y audiovisual y es uno de los destinos preferidos por los turistas que visitan la Ciudad.

Se realizó una lista con todos los hoteles que se auto-consideran boutique en sus páginas web y se encontraron dentro de estos límites. Se encontraron los siguientes 37 hoteles: Miravida Soho Hotel & Wine Bar, Pollock Hotel Boutique, Rugantino Hotel, Be

Jardin Escondido By Coppola, Magnolia Hotel Boutique, Babel Palermo, Krista, 5411 Soho Hotel Boutique, Legado Mítico Buenos Aires, Prodeo Hotel + Lounge, Rendez Vous Hotel Buenos Aires, The Glu - Palermo Soho, 1828 Smart Hotel, Duque Hotel Boutique, 1555 Malabia House Hotel, Vain Hotel Boutique, First Palermo Viejo Hotel, Let Sun Hotel Boutique, Palermitano, Home Buenos Aires, Mine Hotel Boutique, Ultra Hotel, Didi Soho Hotel, Nuss Soho, L'Hôtel Palermo, Palo Santo Hotel, Fierro Hotel, Ilum Experience Home, Atempo Design Hotel, BA Sohotel, Own Palermo Soho, Vitrum, Bulnes Eco Suites, Awwa Suites and Spa, Casa Sur Palermo, Casa Sur Bellini, Purobares.

Posteriormente, se hizo un envío de mails, llamados telefónicos y visitas en persona a algunos de estos hoteles para poder realizar esta entrevista. De los 37 hoteles, cuatro accedieron a responderla personalmente y dos de manera online a través de Google Forms.

Para indagar sobre el porcentaje de hoteles certificados con alguna norma de calidad se optó por una investigación cuantitativa primaria mediante la observación. Se analizaron las diferentes páginas web tanto de los portales especializados nombrados en el punto 4.5.3 como los sitios oficiales de los hoteles.

A través de esta metodología se indagó sobre el porcentaje de hoteles que se encontraban certificados por alguna norma de calidad, sobre el conocimiento que tienen los representantes y/o gerentes sobre los sistemas de gestión de la calidad y que importancia le dan a la formalización de sus procesos. Se buscó saber además, si estos representantes capacitan a sus empleados en la gestión de la calidad y cómo controlan y gestionan los reclamos de los clientes. Teniendo en cuenta los objetivos relacionados a las buenas prácticas ambientales, se relevó la importancia que le dan a las mismas y cuáles de esas buenas prácticas eran llevadas a cabo en esos hoteles.

5.3 Instancias en la cultura de calidad

Al momento de medir el nivel de cultura de calidad que tienen los hoteles boutique del barrio de Palermo, se tomaron como referencia las instancias que fueron usadas en la tesis de maestría de Daniela Castellucci (2011). En ese caso, la autora determinó tres instancias en la cultura de calidad de una empresa. Siempre supuso para todos los casos un umbral mínimo de valoración de la calidad y del cliente y su satisfacción.

Definió a las tres instancias como:

- “Una cultura de la calidad es incipiente cuando aplica algunas prácticas de gestión de calidad al brindar el servicio, como por ejemplo: encuestas de satisfacción de servicio al cliente, gestión de quejas, líneas de contacto”. En esta tesis este nivel fue considerado como bajo.

- “Una cultura de la calidad en desarrollo se da cuando la organización cuenta con manuales de calidad, adaptándolo total o parcialmente, y/o inicia proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Tiene procedimientos, técnicas operativas, registros documentados”. Además de lo nombrado, en esta investigación se tomaron en cuenta como aspectos de una cultura de calidad en desarrollo a las certificaciones específicas del sector y a la aplicación de al menos un 50% de las buenas prácticas ambientales explicadas anteriormente. Este estadio se consideró como intermedio.
- Y por último Castellucci (2011) considera que la cultura de la calidad está consolidada cuando ...”da evidencia objetiva de haber implementado un Sistema de Gestión de Calidad o ha certificado su Sistema de Gestión de Calidad según Normas internacionales ISO 9000 o nacionales IRAM-SECTUR, en este caso podríamos decir que ha comenzado a transitar un camino hacia una cultura orientada hacia la excelencia.” (p. 62). Además, para ser considerados dentro de esta categoría en esta tesis debían aplicar más de un 50% de las prácticas ambientales enumeradas en el punto 4.6. Este estadio se consideró como avanzado.

6. Resultados de la investigación

6.1 Informe sobre resultados de las entrevistas a representantes de hoteles boutique del barrio de Palermo

La hipótesis expuesta en este trabajo sostiene que la cultura de calidad en los hoteles boutique del barrio de Palermo se encuentra en un nivel intermedio. Esto se debe a que si bien brindan un servicio de excelencia por su cercanía con el huésped, todavía no aplican sistemas de gestión de la calidad formales.

En las entrevistas realizadas a representantes comerciales/gerentes de los hoteles boutique seleccionados para esta investigación se analizaron opiniones, valoraciones y percepciones con respecto a los diferentes programas de calidad y de desarrollo sostenible. Se indagó acerca de su participación en programas de calidad y/o su intención de hacerlo en un futuro, cómo registran sus procedimientos diarios y cómo gestionan las quejas y los reclamos, y además que prácticas amigables con el medioambiente llevan a cabo⁹.

Los hoteles entrevistados fueron:

⁹ Ver preguntas en Anexo

- Krista Hotel Boutique (modalidad presencial)
- Atempo Design Hotel (modalidad presencial)
- Illum Experience Home (modalidad presencial)
- Fierro Hotel Buenos Aires (modalidad presencial)
- Vitrum Hotel (modalidad online)
- Be Jardin Escondido by Coppola (modalidad online)

6.1.1 Concepto de calidad en el servicio

Como primera introducción al tema, se consultó a los entrevistados qué entendían por brindar un servicio de calidad.

En todos los casos coincidieron en la atención personalizada como el factor fundamental para brindar un servicio de calidad. Con respecto a esto, hicieron hincapié en la atención de los detalles y al conocimiento en profundidad de las necesidades de los huéspedes. Incluso, tratando de anticiparse a estas necesidades para sorprender al pasajero.

La jefa de recepción y atención al cliente de uno de los hoteles comentó a modo de ejemplo que si uno de sus huéspedes cumple años o pasa alguna fecha especial durante la estadía, le preparan una sorpresa en la habitación sin que el cliente lo solicite. Otro ejemplo que dieron sobre la personalización en el servicio tuvo que ver con el tiempo dedicado al check in. El de un pasajero corporativo se realiza de forma distinta al de un turista vacacional. Mientras el de los primeros es lo más rápido posible, al resto se les da tips de cómo manejarse en la ciudad, información turística, se le muestran las instalaciones del hotel, etc. La entrevistada indicó que el check in para turistas vacacionales no debe durar menos de 20 minutos.

Otro punto importante al que hicieron referencia los entrevistados, fue la superación de las expectativas de los huéspedes mediante la infraestructura y los productos utilizados. Ya que la atención personalizada es una característica en sí misma de los hoteles boutique en general, dos de los entrevistados hicieron esta aclaración como una manera más de diferenciarse de la competencia. Particularmente, nombraron al estilo en la decoración, las comodidades y la calidad de los amenities como factores que también contribuyen a brindar un servicio de calidad que se diferencie de la competencia.

Sin embargo, en lo que todos coincidieron fue en que la atención es el factor determinante al momento de brindar un servicio de calidad, focalizando en el buen trato y la predisposición para ayudar en todo lo que sea posible a los huéspedes.

6.1.2 Conocimiento sobre sistemas de gestión de la calidad

Luego de indagar sobre el concepto que tienen estos hoteles sobre la calidad en el servicio se avanzó sobre el conocimiento acerca de los sistemas de gestión de la calidad. En su mayoría, excepto en un caso, contestaron que sí sabían de qué se trataba. Sin embargo, se pudo evidenciar que este conocimiento no era del todo claro. Si bien podían nombrar algunos ejemplos, no tenían del todo clara la definición. Con respecto a los sistemas públicos de gestión de la calidad, ninguno de los entrevistados conocía el Sistema Argentino de Calidad Turística.



Fuente: elaboración propia

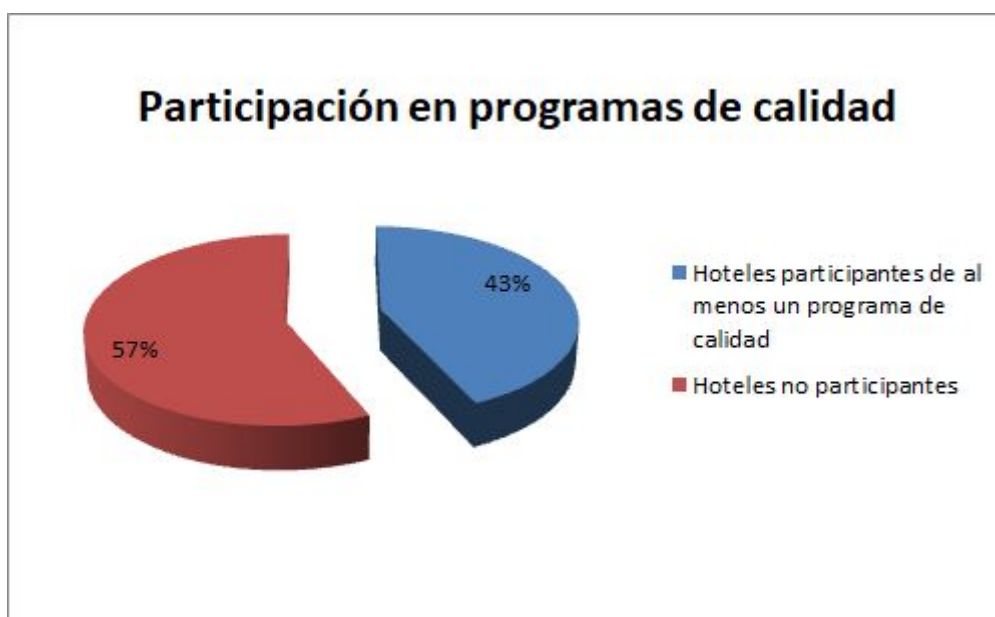
6.1.3 Certificaciones

Como se explicó anteriormente, para medir el porcentaje de hoteles certificados por alguna norma de calidad no sólo se tuvieron en cuenta normas más duras como ISO o IRAM Sector, sino que se analizaron también las páginas web especializadas en hoteles boutique que tienen estándares propios de calidad para pertenecer.

Con un cruce de datos entre los hoteles boutique del barrio de Palermo contra las diferentes normas y estos sitios web se obtuvieron los siguientes resultados. Los portales que se utilizaron como variables fueron:

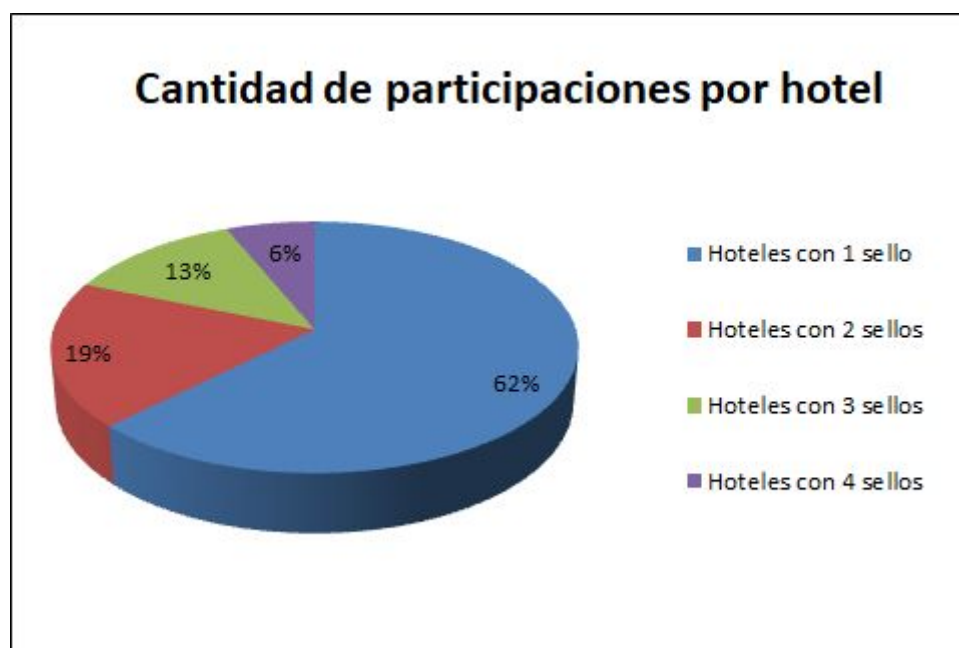
The Leading Hotels	Tablet Hotels	Espacio Luxury	I-escape	The BBH	Kiwi Collection	Mr & Mrs Smith	Small Luxury Hotels of the World	Relais & Château ^x	IRAM SECTUR
--------------------	---------------	----------------	----------	---------	-----------------	----------------	----------------------------------	-------------------------------	-------------

De los 37 hoteles analizados 16 participan de estos programas¹⁰:



Fuente: elaboración propia

De este 43% de hoteles participantes en programas de calidad sólo un hotel participa de 4 programas, 2 hoteles participan en tres, 4 hoteles participan en dos y 10 hoteles sólo participan en un programa. Para obtener estos resultados, se buscó en los portales online de estos programas qué hoteles participaban. Esto fue verificado el 29 de julio de 2018.



Fuente: elaboración propia

¹⁰ Ver Anexo 10.5

Con respecto a la importancia que le daban los hoteleros entrevistados a la participación en estos programas las respuestas fueron variadas. El 50% de los entrevistados respondió que sí les parecían importantes para brindar un servicio de mayor calidad. En dos casos plantearon que tener un sistema de gestión de la calidad podría servirles al momento de establecer estándares y medir resultados. Otro de los entrevistados indicó que para él, podría servir para mejorar aspectos técnicos y de infraestructura, pero no en cuanto a calidad en la atención.

Del 50% restante, el 33% no respondió sobre la importancia que le dan a los sistemas de calidad. Uno de ellos simplemente dejó la respuesta en blanco ya que era el cuestionario de modalidad online y el otro caso que no sabía qué era un sistema de gestión de la calidad. El 17% indicó que no lo consideraba importante para brindar un servicio de calidad, sino que podría sumar como una herramienta más de marketing.

6.1.4 Formalización de procesos

En este aspecto, el 100% de los entrevistados respondió que todos los procedimientos básicos del hotel estaban documentados. Como forma de actualización de estos procesos, se nombraron a los memos y a los mails para que todos los empleados estén al tanto de algún cambio o nueva norma o procedimiento.

6.1.5 Satisfacción del cliente

Uno de los objetivos de la investigación es conocer cómo estos hoteles boutique miden la satisfacción del cliente y cómo gestionan las quejas y reclamos. Por este motivo, se indagó sobre sus procedimientos en cuanto a estos dos puntos.

Para medir la satisfacción de los clientes antes de que el pasajero se vaya, el 83% de los entrevistados mencionó a las encuestas de satisfacción como uno de sus métodos. En algunos casos esta encuesta es realizada la noche previa al check out y en otros en el mismo momento del check out. El registro de esta información es usado para tomar acción en el caso de que se detecte un problema.

Por otro lado, el 100% de los hoteleros mencionó a las redes sociales (Tripadvisor, Booking y Google) como un canal fundamental para conocer la experiencia que se llevan sus huéspedes en el hotel. En uno de los hoteles, es la dueña y gerente del hotel quien responde a estos comentarios, ya sea agradeciendo los halagos o para intentar remendar una mala experiencia.

Si bien las encuestas y las redes sociales fueron consideradas importantes para conocer cómo está viviendo o vivió la experiencia el huésped, el 66% de los entrevistados

aclaró que su personal está atento a lo que está pasando con el cliente durante la estadía. La personalización que los caracteriza es la manera más cercana de visualizar la vivencia del pasajero y tomar cartas en el asunto si fuese necesario.

Siguiendo con la gestión de los reclamos, salvo uno de los casos (17%), estos hoteles no cuentan con procedimientos preestablecidos para el manejo de insatisfacciones en el hotel. La mayoría (83%) establece la solución y política de compensación según el caso. De acuerdo a la gravedad que tenga el hecho es el beneficio que se otorga. Algunos de los ejemplos que se nombraron como compensaciones fueron: botellas de vino, amenities, descuentos en la estadía o para próximas estancias.

En todos los casos se hizo hincapié a la cercanía constante con el pasajero para poder anticiparse o resolver los inconvenientes de manera inmediata. Por ejemplo, en uno de los hoteles la política establece que quien recibe la queja es, dentro de lo posible, quien termina dando la solución. De manera que el huésped sienta que puede contar con cualquier persona dentro del hotel, sin tener que exigir ver a un superior.

En el caso del hotel que sí cuenta con procedimientos estandarizados para el manejo de los reclamos, es porque pertenece a una cadena de hoteles que tiene su propio manual de procedimientos.

Para finalizar se les consultó en una escala del 1 al 10 en líneas generales qué tan satisfechos se encuentran los clientes con la experiencia vivida en el hotel y todos los entrevistados respondieron entre 9 y 10.

6.1.5.1 Puntuación en redes sociales

Para verificar qué tan satisfechos se encuentran los huéspedes con la experiencia en los hoteles seleccionados para esta investigación se realizó un análisis de los promedios de puntuaciones en las siguientes redes sociales: Tripadvisor, Booking y Google. Se eligieron estos tres por ser los más nombrados en las entrevistas al momento de medir la satisfacción del cliente.

De los 37 hoteles analizados el promedio general de puntuación teniendo una escala de 1 a 10 es 8,6¹¹. Luego, haciendo una división entre 3 categorías encontramos que:

- 9 hoteles obtuvieron una puntuación mayor a 9 puntos
- 22 hoteles tuvieron una puntuación entre 8 y 9 puntos
- 6 hoteles tuvieron una puntuación menor a 8 puntos, siendo 6,8 el puntaje más bajo

¹¹ Ver Anexo 10.4



Fuente: elaboración propia

Podemos ver que la mayoría de los hoteles (el 84%) cuenta con una puntuación mayor a 8 puntos, lo que demuestra que los huéspedes quedan satisfechos con la experiencia. Un 24% de hoteles con más de 9 puntos es una cifra también importante teniendo en cuenta que estos hoteles no cuentan con el mismo presupuesto de inversión que hoteles 5 estrellas o de grandes cadenas internacionales.

6.1.6 Caracterización de los clientes

Otro de los puntos analizados en estas entrevistas tuvo que ver con el tipo de pasajeros que reciben en sus hoteles. El 100% de los hoteleros indicó que la mayoría de su público proviene del sector corporativo. Resaltaron como características principales su exigencia y la necesidad de alojarse en lugares más alejados del microcentro de Buenos Aires donde el entorno es más ruidoso.

La temporalidad fue un condicionante mencionado como determinante para establecer el tipo de pasajero. Consideraron al período comprendido entre abril y septiembre/octubre como temporada baja donde la mayoría del público es corporativo. El resto del año dijeron recibir mayoría de turistas internacionales. Sin embargo, también hicieron hincapié la variabilidad actual que se manejan en las tarifas. Dada la fuerte competencia en los sitios web de reservas, en momentos de menor demanda se ven ante la necesidad de reducir las tarifas, lo que genera un público más variado en cuanto a poder adquisitivo.

Con respecto a lo nombrado anteriormente, uno de los entrevistados comentó que en sus inicios sólo contaban con tarifas “rack”, es decir, iguales para todo el mundo. Pero con el avance de internet y los sistemas online de reservas se vieron en la necesidad de

contar con tarifas diferenciadas según el canal de venta, la disponibilidad y/o temporada. Esto amplió el tipo de pasajeros que reciben actualmente, pasando de recibir sólo público vacacional europeo y norteamericano a recibir mayor cantidad de pasajeros corporativos nacionales e internacionales que vienen a empresas con sede en Buenos Aires.

6.1.7 Capacitación del personal

En cuanto a la capacitación del personal en los hoteles entrevistados, todos nombran como el momento más intensivo el de la inserción. Si bien indicaron que en el ingreso se capacita sobre atención al cliente y calidad en el servicio, la mayoría de los entrevistados (el 67%) expresó que no hacían capacitaciones especializadas en calidad.

Este 67% explicó que a medida que van surgiendo fallas o situaciones que afecten a los procesos tienen reuniones de actualización o se mandan mails tipo “memos” para que queden registrados los cambios o aclaraciones. Dependiendo del caso, también estas modificaciones las agregan al manual de procedimientos.

Sólo uno de los hoteles (16,5%) dijo contar con un cronograma de capacitaciones programado para los empleados de 20 horas anual pero no es específico de calidad, sino que abarca además otras temáticas. El otro 16,5% restante indicó que hacen capacitaciones sobre calidad pero que no están programadas.



Fuente: elaboración propia

6.1.8 Conocimiento y utilización de buenas prácticas ambientales

Con respecto a este punto, cuando se les consultó a los entrevistados si sabían lo que eran las buenas prácticas todos dijeron que no. Sin embargo se hizo un cuestionario teniendo en cuenta las prácticas ambientales del punto 4.6 y estos fueron los resultados¹²:

Control del consumo de energía. Aquí se incluyeron las siguientes prácticas, en cada ítem se indica el porcentaje de aplicación obtenido:

- Verifica periódicamente los equipos e instalaciones a través de un mantenimiento preventivo para asegurarse de que su funcionamiento sea óptimo. 100% de aplicación
- Establece mecanismos para el ahorro de energía. Por ejemplo, bajar la calefacción o el aire acondicionado a una temperatura establecida mientras se limpia. 100% de aplicación
- Utiliza productos cuyo mantenimiento requieran menos energía, como las sábanas y las toallas de color o productos ecológicos que pueden lavarse a baja temperatura. 16% de aplicación
- Utiliza sensores y temporizadores que apaguen automáticamente las luces. 83% de aplicación.
- Utiliza fuentes de energía renovable. 0% de aplicación.
- Utiliza lámparas de bajo consumo. 100% de aplicación.
- Revisa periódicamente el consumo de agua de cada área del hotel para evitar fugas. 100% de aplicación.
- Proponer a los huéspedes que utilicen las toallas o las sábanas durante más de un día. 100% de aplicación.
- Tiene instalados equipos que permitan ahorrar el consumo de agua. Ej: inodoros de descarga parcial, duchas y grifos de caudal reducido. 33% de aplicación.
- Evita prácticas paisajísticas que consuman excesivamente el recurso del agua. 66% de aplicación.

Con respecto a este punto, el promedio de aplicación fue del 70%.

Gestión de aguas residuales:

¹² Ver Anexo 10.6

- Recicla el agua residual no proveniente de cloacas para su posterior utilización como por ejemplo para lavar los suelos o llenar las cisternas de los inodoros. 0% de aplicación.
- Guarda el aceite y las grasas utilizados para procesarlos por separado. 33% de aplicación.
- Utiliza productos de limpieza compatibles con el ambiente. 50% de aplicación.
- Minimiza la utilización de cloro, detergentes y otras sustancias químicas. 33% de aplicación.
- Revisa los tipos y las cantidades de basura que se producen, para así establecer métodos para su eliminación. 66% de aplicación.
- Clasifica la basura en el momento en que se produce. 100% de aplicación.
- Recupera artículos como el papel, el vidrio, el aluminio y el plástico. 83% de aplicación.
- Transforma los restos de comida, las hojas y los restos de plantas en abono. 13% de aplicación.

El promedio de aplicación de prácticas de gestión de aguas residuales fue del 47,9%.

Utilización de productos químicos:

- Limita el número de productos químicos que se utilizan en el hotel. Elige productos naturales. 16 % de aplicación.
- Usa dosificadores automáticos de productos. 66% de aplicación.
- Verifica periódicamente el funcionamiento de aparatos de aire acondicionado bombas térmicas, cámaras de frío y equipos de ventilación de cocinas a fin de detectar y eliminar fugas nocivas. 100% de aplicación.
- Para acondicionar el paisaje, selecciona plantas autóctonas que requieren menos agua, pesticidas, abonos y herbicidas. 83% de aplicación.
- Utiliza abono orgánico u otros productos equivalentes en lugar de fertilizantes químicos. 33% de aplicación.

El promedio general de aplicación de estas prácticas fue del 57,8%.

Política de compras:

- Prefiere en las compras productos con certificado de calidad ecológica. 50% de aplicación.

- Prefiere proveedores que demuestren compromiso con las buenas prácticas ambientales. 50% de aplicación.
- Facilita información a los huéspedes sobre compras de productos locales. 33% de aplicación.
- Adquiere productos de papel compatibles con el ambiente. 33% de aplicación.
- Adquiere productos a granel y con poco embalaje a fin de reducir los costos de envasado, almacenamiento, transporte y eliminación. 16% de aplicación.
- Utiliza papel reciclado para facturas, folletos, cartas, sobres, tarjetas de visitas, etc. 83% de aplicación.

El promedio general de aplicación de prácticas relacionadas con la política de compras fue del 44,4%.

Contribución a la biodiversidad

- Colabora con distintas organizaciones en el establecimiento de las estrategias más adecuadas para la conservación de la biodiversidad. 0% de aplicación.
- Preserva las especies autóctonas en los terrenos donde se encuentra emplazado el establecimiento. 33% de aplicación.
- Motiva y gestiona la participación del personal como voluntarios en proyectos ambientales o sociales. 16% de aplicación.
- Informa a los huéspedes cómo apoyar los esfuerzos locales de conservación de la biodiversidad. 33% de aplicación.

En este punto el promedio general de aplicación fue del 20,8%.

A través de un promedio general de la participación en todas las prácticas ambientales mencionadas, se obtuvo un 48% de aplicación. Esto significa que del total de estas prácticas los hoteles solo llevan a cabo poco menos de la mitad de ellas.

6.2 Nivel de cultura de calidad

Mediante un cruce de datos con los resultados obtenidos mediante las entrevistas en el punto 6.1 con las instancias de la cultura de calidad del punto 5.3 se realizó una medición del nivel de cultura de calidad de los hoteles entrevistados. Para alcanzar cada estadio se supone que cada hotel debe superar el 50% de aplicación de las variables establecidas.

El 33,3% de los entrevistados resultó tener un nivel bajo de cultura de calidad y el otro 66,6% se puede considerar con una cultura de calidad de nivel intermedio según los resultados.

Tabla de valoración de nivel de cultura de calidad

Nivel de cultura de calidad	Variable	Krista	Illum	Fierro	Atempo	Vitrum	Be Jardin
INCIPIENTE O BAJA	Cuenta con encuestas de satisfacción	✓	✓	✓	X	✓	✓
	Tiene una gestión eficiente de los reclamos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	El pasajero cuenta con líneas de contacto directo si tiene un reclamo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sabe lo que es un SGC	X	✓	✓	✓	✓	✓
Se puede considerar baja?		SI	SI	SI	SI	SI	SI
EN DESARROLLO O INTERMEDIA	Capacitan a sus empleados en calidad	X	X	X	✓	X	✓
	Están certificados por algún sello/norma de calidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Aplican al menos un 50% de las buenas prácticas	X	✓	✓	X	X	✓
	Tienen sus procesos formalizados	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Se puede considerar intermedia?		NO	SI	SI	SI	NO	SI
CONSOLIDADA O AVANZADA	Está certificado por ISO o IRAM	X	X	X	X	X	X
	Aplica más del 50% de las buenas prácticas	X	✓	X	X	✓	✓
Se puede considerar avanzada?		NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: elaboración propia

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

La hotelería boutique es mundialmente conocida por el encanto de su decoración, por la singularidad que caracteriza a cada uno de sus establecimientos, pero fundamentalmente por su cercanía con los pasajeros y en consecuencia, su servicio personalizado. Sin embargo, se observa que su cultura de calidad se encuentra en un nivel intermedio, tomándose como indicador la cantidad de hoteles que han certificado al momento normas ISO o IRAM y la utilización de buenas prácticas ambientales.

La problemática de la calidad se establece como uno de los principios rectores de la Ley Nacional de Turismo, donde dentro del Plan Federal de Turismo Sustentable 2020 se creó el Sistema Argentino de Calidad Turística. En contrapartida, cuando se consultó a los hoteleros si conocían estos programas la respuesta en todos los casos fue negativa. Esto demuestra falta de comunicación de estos programas que podrían contribuir a la construcción de una cultura de calidad más fuerte en la actividad hotelera.

El concepto que tienen estos hoteles sobre calidad en el servicio, tuvo que ver fundamentalmente con la atención personalizada. Este fue el aspecto nombrado por unanimidad en todas las entrevistas. Es cierto que en la actividad turística la atención personalizada es muy importante, pero es algo que se supone como inherente a lo que espera un cliente al hospedarse en este tipo de establecimientos. Además de recibir un trato cordial, los nuevos huéspedes exigen que el servicio sea prestado de manera eficiente en sus aspectos técnicos y funcionales. Una gestión de la calidad más formalizada permitiría contribuir a la mejora continua de la prestación del servicio, generando de esta forma un desarrollo sostenible y en consecuencia, mayor satisfacción en los usuarios.

Pese a que en la mayoría de las entrevistas se recibió una respuesta positiva en cuanto al conocimiento sobre los sistemas de gestión de la calidad, parecería que es un conocimiento de carácter únicamente nominativo. Se percibió de esta manera porque no se recibieron definiciones claras del concepto, solo ejemplificaciones. En cuanto a la valoración que se dió a este aspecto, en el 50% de los casos se indicó que implementar un sistema de gestión de la calidad podría mejorar la calidad del servicio.

Si bien en un principio la investigación buscaba conocer si los hoteles boutique de Palermo se encontraban certificados por alguna norma ISO/IRAM se evidenció la existencia de otros estándares de calidad específicos para este rubro. Ninguno de los hoteles se

encuentra al momento certificado por ISO/IRAM pero sí un 43% de los 37 hoteles boutique de Palermo se encuentra dentro de algún programa de calidad específico del sector. Esto denota un acercamiento a la gestión de calidad, pero todavía en un estadio menos formal. La valoración de los turistas con respecto a estos hoteles fue positiva, obteniendo un promedio de 8,6 puntos sobre 10 en las redes sociales.

En los hoteles entrevistados, los procesos están formalizados mediante manuales de procedimientos que se van actualizando a medida que surgen nuevas formas de trabajo y/o problemáticas. Se expresó que tener todo documentado por escrito es importante, por lo que la significación que le dieron a la formalización es alta.

Aunque brindar un servicio de calidad y personalizado se manifestó como algo relevante, la mayoría de los hoteles entrevistados no cuenta capacitaciones específicas de calidad. La inserción se estableció como el momento más intensivo en el aprendizaje pero no hay una actualización en los conocimientos sobre esta problemática.

En cuanto a la medición de la satisfacción del cliente, las encuestas de satisfacción se establecieron como el método más utilizado junto con el chequeo de redes sociales como TripAdvisor, Google y Booking. Por otro lado, la gestión de los reclamos en estos hoteles se desarrolla de manera informal, estableciendo procedimientos y compensaciones de acuerdo al caso que se presenta.

Otro de los aspectos tenidos en cuenta en esta investigación para medir el nivel de cultura de calidad fue la utilización de buenas prácticas ambientales. En la mayoría de las entrevistas se indicó un desconocimiento acerca concepto. En ninguno de los casos se evidenció aplicación de manuales de buenas prácticas. Sin embargo, se analizó el porcentaje de utilización de ciertas prácticas ambientales y en promedio se obtuvo un 48% de aplicación. Las más utilizadas tuvieron que ver con control del consumo de energía y la reducción en la utilización de productos químicos.

A través del análisis de todas las variables enumeradas anteriormente, se llegó a la conclusión de que la cultura de calidad en los hoteles boutique del barrio de Palermo se encuentra en un nivel intermedio.

Desde una perspectiva sociocultural, el proceso de desarrollo de una cultura de calidad se ve condicionado por la construcción simbólica y material de sus dirigentes. Como se explicó durante esta investigación, el capital social individual de cada organización puede llegar a ser un limitante o un potenciador de una cultura de calidad orientada a un desarrollo sostenible. Puntualmente, la cultura organizacional y el perfil de los directivos influye fuertemente en este sentido. Teniendo en cuenta los datos obtenidos en las seis entrevistas, sólo en dos casos se indicó que implementar un sistema de gestión de la

calidad podría complementar y generar mejores resultados en sus hoteles. Esto denota que todavía esta cultura de calidad no se encuentra desarrollada en su máxima expresión, aunque la atención y el servicio brindado sean satisfactorios para los turistas.

En cuanto al capital social en su sentido colectivo, se evidencia una falta de comunicación de los programas de calidad elaborados por el Ministerio de Turismo. Estos podrían servir como forma de colaboración con estas empresas en pos de su desarrollo orientado a la calidad y al desarrollo sustentable. Por otro lado, al momento no existe un marco regulatorio que establezca la obligatoriedad o al menos la recomendación de un Sistema de Gestión de la Calidad para su posterior certificación, lo que también demuestra un capital social colectivo que no aporta a la problemática de la calidad.

El desafío se encuentra actualmente en superar todos estos condicionantes y limitaciones para que la actividad hotelera boutique pueda alcanzar un nivel de cultura de calidad consolidado que se oriente a un desarrollo sostenible en el tiempo.

7.2 Recomendaciones

A continuación se sugieren acciones tendientes a iniciar un proceso de consolidación de la cultura de calidad en los hoteles boutique:

- Con el objetivo de aumentar el número de hoteles certificados en sistemas de gestión de la calidad como ISO o IRAM, se recomienda la creación de un programa de incentivos tanto para el sector público como el privado, promoviendo y gratificando su implementación. Se aconsejan incentivos económicos tal como una reducción de impuestos o la promoción de los hoteles certificados en sitios web oficiales del gobierno.
- Ya que existe un programa de calidad por parte del Estado, es conveniente su óptima comunicación para que todos los posibles beneficiarios se enteren de las ventajas que ofrecen los mismos. Se sugiere la promoción de casos de éxito, resultados económicos de otras implementaciones, resultados de la reducción de la contaminación por la utilización de prácticas ambientales, ahorro de energía y recursos, etc.
- Otra acción que se recomienda es la creación de un organismo que reúna a los representantes de estos hoteles de manera que puedan compartir sus experiencias, tanto de calidad como de otras temáticas y contribuir a la asociatividad de los mismos.
- En lo que respecta al Ministerio de Turismo, además de continuar con el SACT se recomienda la formación de cursos y/o talleres en gestión de la

calidad para gerentes/representantes de hoteles que contribuyan al conocimiento sobre la problemática y las nuevas tendencias del mercado.

- Por último, se recomienda al Observatorio Turístico de la Ciudad de Buenos Aires incluir dentro de sus estudios y encuestas a la gestión de la calidad. Se podrían estudiar la cantidad de hoteles certificados en sistemas de calidad, valoraciones de hoteles que hayan sido certificados, porcentajes de aplicación de prácticas amigables con el medioambiente, etc.

8. Bibliografía

- Aguirre, A., & Pinto, M. (2006). *Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales*. Revista Mad, (15), 74-92. doi:10.5354/0718-0527.2011.14022
- Andrade, M. J. (2016). *Sistema de gestión de calidad turística. San Martín de los Andes. Neuquén* (Tesis de grado). Recuperada de: <http://hdl.handle.net/10915/51832>
- Atria, R. (2003). *Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo*. En: Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma-LC/G. 2194-P-2003-p. 581-590.
- Barbini, B. (2008). *Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico*. Revista Aportes y Transferencias. Mar del Plata. Año 12, Vol. 2, (p. 65-91).
- Boisier, S. (1999). *Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial*. Santiago de Chile, Chile: Cepal.
- Boullón, R. (2003). *Calidad turística en la mediana y pequeña empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas.
- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (4ta ed.). México: McGrawHill Educación.
- Casanueva, C., García, J., & Caro, F. J. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid, España: Pirámide.
- Castellucci, D. I. (2011). *Sistemas de calidad en turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1330>
- Carbone, M. (2007). *ISO 9000: el impacto en los negocios*. Revista Mercado. Buenos Aires
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. Signet.
- Decreto Reglamentario 1158/02. Registro de prestadores turísticos, Buenos Aires, Argentina, 11 de septiembre de 2002.
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: diadas, equipos, puentes y escaleras* (Vol. 69). CEPAL. United Nations Publications.
- Gallego, J. F., (2002). *Gestión de hoteles: una nueva visión*. Madrid, España: Thompson Editores, Paraninfo SA.

- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- González González, A., & Fernández, E. (2000). *La cultura de la organización en la gestión de la calidad*. Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde, 4 (3), (p. 99-114).
- Ishikawa, D. K. (1985). *What Is Total Quality Control?: The Japanese Way (Business Management)*. Prentice Hall Trade.
- ISO Survey 2016. Recuperada el 21 de agosto de 2018 desde:
<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- James, C. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap.
- Ley 25.997. Ley Nacional de Turismo. Buenos Aires, Argentina, 16 de diciembre de 2004.
- Ley N° 600/01. Ley de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 7 de junio de 2001.
- Ley N° 4631/13. Regulación de Alojamientos Turísticos, Buenos Aires, Argentina, 4 de julio de 2013.
- MANTERO, J. C. (1997), *Mar del Plata: devenir urbano y desarrollo turístico*. Revista Faces, Mar del Plata, Año 3, N° 4, (p. 135-152).
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2011). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020*, Repositorio Digital del Ministerio de Turismo de la Nación. Recuperado el 8 de julio de 2018, desde:
https://issuu.com/asap1/docs/planfederal_estrategico_deturismosustentable
- Norma IRAM/SECTUR 42200:2008. *Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente. Requisitos*. Recuperado el 8 de julio de 2018 desde:
http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42200R.pdf
- Ontivero, C. J. (2013). *Normas de calidad aplicables al sector de alojamientos turísticos, necesidad de armonización de la legislación aplicable* (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10915/25769>
- Organización Mundial del Turismo OMT. (n.d.). Revisado 8 de julio de 2018 desde:
<http://media.unwto.org/es/press-release/2016-07-01/la-gestion-de-la-calidad-esencial-para-la-competitividad-de-los-destinos-tu>

- Provasi, M. L. (2009). *Análisis de los denominados hoteles boutique en la ciudad autónoma de Buenos Aires* (Tesis de grado). Recuperada de: <http://hdl.handle.net/10915/3283>
- Rainforest Alliance (2006). *Buenas prácticas para un turismo sostenible*. Inter-American Development Bank.
- Ramirez Plascencia, J. (2005). *Tres visiones sobre Capital Social: Bourdieu, Coleman y Putnam*. Acta Republicana Política y Sociedad. Universidad de Guadalajara, Año 4, Número 4, (p.21-36).
- Sabino, C. A. (2003). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Buenos Aires, Argentina: Lumen Argentina.
- SANCHO PEREZ, Amparo y otros (2001), *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- Simonato, F. (2009). *Marketing de Fidelización*. Price Hall–Pearson Education, Buenos Aires.
- Sousa, A. Á. (2005). *La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos teórico-metodológicos*. Revista Política y sociedad, Vol. 42, Número 1, (p.57-84).
- UNESCO (2003). *Best Practices*. Recuperado el 20 de agosto de 2018 desde: <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/most-programme>
- Urteaga, E. (2013). *La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias*. Reflexión política, 15(29).
- Wagner, M., (2016). *Calidad Turística Total: en busca de organizaciones más competitivas*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Turísticas.
- Weiermair, K. (2015). *Calidad del servicio y su gestión en las empresas turísticas*. Papers de Turisme, (20), 52-68.
- World Tourism Organization (1993). *Tourism to the year 2000 and beyond qualitative aspects. Discussion paper*. Madrid: World Tourism Organization.

10. Anexos

10.1 Delimitación del barrio de Palermo según el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires



Fuente: Sitio web oficial de la ciudad.

<http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios/palermo>

10.2 Modelo de entrevista a los hoteles

Guía de la entrevista

Nombre del hotel:.....	Fecha:
Antigüedad de la empresa:.....	/...../.....
Cantidad de empleados:.....	Registro n°
Cantidad de habitaciones:.....	
Informante: empresario / gerente / encargado	

Calidad

- 1) Qué entiende usted por calidad en los servicios turísticos?
- 2) De qué manera cree que brinda un servicio diferencial al de la competencia en cuanto a la calidad?
- 3) Qué sistemas de gestión de calidad conoce? qué opina de ellos? le parece que pueden contribuir a dar un servicio de mejor calidad?
- 4) Pensaron en algún momento implementar algún sistema de gestión de la calidad?
- 5) Conoce el Sistema Argentino de Calidad Turística? qué opina?
- 6) Sabe que son las buenas prácticas? Aplica alguna de ellas?

Cliente

- 1) Cómo caracterizaría a sus clientes? En líneas generales piensa que se sienten satisfechos con la experiencia en el hotel?
- 2) Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes? Manejan Libro de quejas y sugerencias?
- 3) En el caso de existir alguna queja o insatisfacción por parte del cliente, cómo lo manejan? tienen procesos estipulados para cada situación?
- 4) De qué manera miden la satisfacción del cliente?

Empleados

- 1) Qué opina de la capacitación de los empleados, en general y en calidad específicamente? Tienen un calendario de capacitaciones?
- 2) Cómo está conformada la estructura de la empresa? cómo es el organigrama?
- 3) Los procesos del hotel están documentados?
- 4) Siente que los empleados se sienten comprometidos con brindar un servicio de calidad a los clientes?

10.3 Entrevistas a los hoteles analizados

10.3.1 Atempo Hotel Design

Dirección: Arévalo 1564, C1414CQF CABA

Sitio web: <http://www.atempohotel.com/>

Fecha: 13/07/2018 - Modalidad presencial

Entrevistada: Johanna Castellanos - Sales & Revenue Manager

Cantidad de empleados: 12

Antigüedad de la empresa: 8 años

Cantidad de habitaciones: 28

Qué entiende por calidad en el servicio?

La atención al detalle, por lo que he venido trabajando siempre es la atención al detalle.

Siempre trabajó en hoteles boutique?

No solo en hoteles boutique, tengo experiencia en hoteles de 5 estrellas y boutique así que esta definición aplica en ambos casos. Es estar pendiente no solo de brindar un solo servicio, sino de en cada cosita pequeñita hacer servicio y eso es lo que genera calidad.

De qué manera cree que el hotel brinda un servicio diferencial al de la competencia en cuanto a la calidad?

Yo creo que cada hotel tiene lo suyo en cuanto a servicio, el producto vendría a ser el mismo y más en Palermo, pero el servicio es lo que diferencia a cada hotel por el personal humano. Por ejemplo, nosotros tenemos con las empresas un sistema de puntos. En cada reserva que hacen yo les doy un punto y con cierta cantidad acumulada, les damos un beneficio en el hotel para la persona que reserva. Puede ser una noche, desayunos y cosas así.

Lo hacen para el que reserva, no para el que se hospeda...

Claro, como un beneficio para el que está detrás del teléfono. Fideliza.

Qué sistemas de gestión de la calidad conoce?

Sé que existen cadenas que se dedican a eso. Por ejemplo, The Leading Hotels. Ellos tienen su sistema de estándares. En los hoteles boutique, conozco Small Hotels of the World. Ellos tienen su sistema de estándares pero tienes que estar inscripto a ellos. Hay que tener ciertos estándares de infraestructura en el hotel para poder pertenecer. Nosotros no pertenecemos a ninguna, así que nosotros creamos los estándares propios.

Y le parece que pertenecer a alguno de ellos puede sumar a brindar un servicio de mejor calidad?

Sí.

Pensaron en algún momento en pertenecer a alguno de ellos?

Yo sé que nosotros pertenecíamos a Small Hotels of the World hasta hace dos años, en la mitad no sé si fue un cambio de dueño o que, pero ya ahora no pertenecemos. Creo que siempre suma porque los estándares forman parte de una comunidad de hoteles entonces siempre hay un apoyo dentro de esa comunidad y además regulan, son como fundamentos de calidad que siempre hacen bien.

Conoce el Sistema Argentino de Calidad Turística?

No.

Conoce el concepto de buenas prácticas?

Sí, sé de qué estás hablando pero no sé si aquí las practican. Tenemos ciertas políticas eco-friendly pero no seguimos un manual puntual.

Cómo caracterizaría a los clientes de Atempo?

Aquí tenemos un 70% corporativo y en temporada alta son más los turistas que vienen para alejarse del bullicio del centro. Pero la mayoría es corporativo, sobretudo por el lugar donde está.

En líneas generales, piensa que los clientes del hotel se van satisfechos con la experiencia?

Sí, siempre puede haber alguna cuestión puntual pero en líneas generales sí.

Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes? Cómo manejan las quejas y sugerencias?

Siempre va más por el lado de las quejas. Cada vez que hay una queja o un comentario negativo, nosotros hacemos como una investigación para saber qué pasó y tomamos correctivas para que eso no vuelva a pasar, procedimientos nuevos o cosas así.

Y cuándo reciben alguna crítica negativa en las redes sociales como lo manejan? se contactan con el pasajero?

Sí, siempre que tengamos forma de contactarnos con el huésped. Dependiendo de lo que haya pasado es la medida que tomamos.

En el caso de que la queja surja cuando el pasajero todavía está en el hotel, cómo lo manejan? tienen algún procedimiento estipulado para determinadas situaciones o lo van viendo en el momento?

Primero es que la persona que tome la queja no se la derive a alguien más. Si yo tengo la queja tengo que apersonarme y darle a entender al huésped que me importa y no decirle

“ya le llamo a un gerente”. Y ahí ver qué tanto escala, hacer lo que yo lo que más pueda hacer para solucionarlo.

Pero no es que tienen estipulado un manual de procedimientos para cada situación...

No, vamos viendo en cada situación.

Cómo miden la satisfacción del cliente?

Si vuelve al hotel, entiendo que quedó satisfecho y además los comentarios de las redes como Tripadvisor y Booking.

Tienen alguna encuesta de satisfacción al momento del check out?

No, más que lo verbal no.

Cómo manejan la capacitación de los empleados? Tienen algún calendario pre-establecido de capacitaciones?

Eso depende del puesto. Por ejemplo, recepción tiene los primeros quince días o un mes de capacitación en los tres turnos y ya después están en el período de prueba. Pero por lo general nosotros contratamos personas que sepan el sistema de operación y que ya tengan experiencia para que nos sea más fácil.

Y en cuanto a calidad en el servicio también hacen capacitaciones?

Sí, eso es importante porque por más que alguien tenga experiencia en servicio no nos da la garantía de que sepa atender bien a los pasajeros.

Tienen fechas específicas para estas capacitaciones?

No, por eso a mi me gustan esos estándares como los de Small Hotels porque ellos te dan esas capacitaciones. Nosotros tenemos nuestras capacitaciones, pero se van modificando sobre la marcha.

Cómo está conformada la empresa? cómo es el organigrama?

Está la dueña del hotel que es la directora y se encarga de la supervisión de la parte operativa, luego hay un gerente administrativo que se encarga de la parte de recursos humanos y contable, luego estoy yo que me encargo de la parte de ventas, reservas, revenue y algo de marketing. Luego están los chicos de recepción y a la misma altura la parte operativa de limpieza, cocina y demás.

Tienen manual de procedimientos para cada puesto?

Sí.

Siente que todos los empleados están comprometidos a brindar un servicio de calidad?

Sí. Es por la dinámica que tenemos en el hotel, somos muy pocos y entonces todos tenemos que hacer todo. Hay que comprometerse porque sino no funciona.

10.3.2 Ilum Experience Home

Dirección: Bonpland 1762, C1414CMV CABA

Sitio web: <http://www.ilumhotel.com/>

Fecha: 18/07/2018 - Modalidad presencial

Entrevistada: Florencia Gonzalez - Front Desk & Guest Services Manager

Cantidad de empleados: 30

Cantidad de habitaciones: 27

Qué entiende por calidad en el servicio?

Para mí hay varias cosas al momento de dar un servicio de calidad. No es solamente acordarte el nombre del huésped. Por ejemplo, nosotros tenemos muchos huéspedes habituales, tenemos gente que viene todas las semanas y es primordial que te acuerdes nombre y apellido. Está buenísimo que llegue y se lo salude por el nombre y preguntarle “¿qué tal? como le fue en el viaje a Iguazú la semana pasada?”. Eso me parece que es fundamental y básico.

Después, nosotros prestamos mucha atención a lo que le sucede al huésped durante la estadía. Por ejemplo ayer, el huésped solicitó información de cómo ir a Temaiken. Se le buscó toda la información y por la tarde se le consultó si le sirvió la información y si los podíamos ayudar en algo más. Lo mismo con un problema, el huésped informa que está teniendo una gotera en la habitación. Perfecto, subimos lo chequeamos y se soluciona. Luego hablamos de nuevo para informarle que ya está ok y que por favor se fije si está todo bien y además de eso le mandamos una amenidad a la habitación, una cortesía. Y siempre estamos buscando el momento ideal como para poder sorprender y crear un efecto “wow”. Por ejemplo, el huésped está charlando conmigo media hora y me dijo que festejaba su cumpleaños. Lo anotamos y ese día le mandamos un champagne a la habitación con una cartita de parte del hotel. Eso crea un efecto “wow” y para mí eso es calidad en el servicio.

Estar en el detalle todo el tiempo...

Exacto, acá tenemos muchos pasajeros corporativos y para ellos el check in es super rápido. Pero el huésped que viene por primera vez o con el que puedes hablar el check in idealmente tendría que ser de 20 minutos donde uno pueda explicarle todas las instalaciones, donde pueda mostrarle el mapa, darle tips de seguridad, enseñarle cómo manejarse en la ciudad y eso va creando un vínculo. Y si te lo encontrás fuera del hotel también saludarlo y eso está buenísimo.

De qué manera cree que el hotel se diferencia con respecto a otros hoteles boutique?

En realidad, este hotel se diferencia por la estructura. Es un hotel que tiene una parte vieja que fue totalmente renovada y se la mantiene constantemente; y después tenemos la parte nueva y es hermoso el hotel, las habitaciones son muy lindas y super amplias y yo creo que la gente que viene va buscando eso. Pero con respecto a la hotelería boutique no me quiero comparar con otro porque la verdad que casi todos los hoteles boutique te van a decir lo mismo: el servicio personalizado. Y eso es una impronta que tienen los hoteles boutique, que no tiene un hotel 3 o 4 estrellas ni un 5 estrellas porque si bien el servicio es excelente no es tan personalizado.

Qué sistemas de gestión de la calidad conoce? Le parece que pueden contribuir a la calidad en el servicio?

Acá no tenemos. La verdad que acá no trabajé con esos sistemas y en el hotel boutique donde trabajé anteriormente tampoco. La realidad es que yo vengo de una escuela por así decirlo donde mi gerente y mi jefa anterior eran personas que habían trabajado en hoteles de cadena 5 estrellas y tenían estándares altísimos de calidad de servicio. Entonces todo eso como que lo fui absorbiendo y no fue pasando diciendo bueno... ahora estamos certificados por esta norma iso y demás.

La verdad es que se va pasando por procedimiento y por cultura de servicio, no por otra cosa. Y realmente no sé si es algo que aportaría, me parece que viene por otro lado el servicio. Viene por el lado de ver a quién contratas, no hago tanto hincapié en contratar alguien con experiencia, prefiero que me lleve más tiempo y capacitarlo yo pero si me interesa que realmente le guste lo que haga. La persona tiene que poder explicar porqué eligió la carrera de turismo y no decir "porque me la recomendaron". Para mi es fundamental que le guste conocer personas, otras culturas, los idiomas, eso es fundamental. Por eso para mi es mas importante eso que alguna norma que te impongan, pero que verdaderamente no se identifique.

Conoce el Sistema Argentino de Calidad Turística?

No.

Conoce o forman parte de algún sistema de reservas especializado en hoteles boutique?

Estamos en Small Hotels me parece que es el único.

Le parece que pertenecer a ellos suma en cuanto a calidad en el servicio?

Yo hablo por lo que yo pienso, no por lo que pueda llegar a pensar la gerencia. Suma a la hora de que un huésped tenga el libro donde aparece el hotel y diga quiero ir ahí, suma como cualquier publicidad de cualquier revista. No sé si realmente hace a que la gente te elija por eso, creo que hoy en día pesa más tripadvisor o los comentarios en Booking y

Expedia. La gente hoy va más a la experiencia de otro huésped que a lo que pueda llegar a decir alguien que usa el lugar a cambio de dinero.

Conoces el concepto de buenas prácticas?

Sí, recuerdo haberlas estudiado.

Siguen algún manual de buenas prácticas?

No.

(...)

Cómo caracterizaría a los clientes? Piensa que en líneas generales se van satisfechos con la experiencia en el hotel?

Sí. Es mayormente corporativo, pero varía el target dependiendo del período del año. De marzo a abril a agosto/septiembre tenemos mucho corporativo, te diría que casi exclusivamente y después a partir de septiembre hasta marzo es más que nada público turista. El nivel adquisitivo es medio-alto, igual depende mucho de la fecha y las tarifas del momento.

Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes?

Sí, siempre. Puntualmente eso es parte de mi trabajo. El día anterior a hacer check out dejamos una encuesta en la habitación. Si la contestan, les escribo sobre esa encuesta. Hay veces que los clientes dicen que fue todo excelente y a veces que te ponen alguna sugerencia. Esas sugerencias generalmente las llevo en la cabeza, son 28 habitaciones nada más y generalmente la gente que te dice algo, es algo que ya me dijeron anteriormente. Por ejemplo, yo ya sé que las bachas no son las más cómodas, son lindas pero no son prácticas entonces eso yo ya lo tengo en mente, la gerencia ya está al tanto y ya sabemos que el día que tengamos que cambiar bachas van a ser más profundas.

Es como que vos ya vas llevando un control, lo que más me interesa son las sugerencias que no hizo nadie anteriormente. Por ejemplo, hay gente que me dice que el desayuno no es muy bueno, pero no se explaya. Entonces yo les escribo y les pregunto y les pregunto por qué y me dicen que hay ciertas cosas que no están pero sí se pueden pedir a la carta, entonces les aclaro eso y hablo con las mozas del desayuno para que estén más pendientes de informarlo. Todas esas cosas las vamos teniendo en cuenta y siempre es útil.

Lo vas llevando vos con la encuesta y con lo que te van diciendo...

Si, y a la gente que no responde la encuesta también les mando mail para ver cómo fue la estadía. Además, yo estoy a la hora de los check out entonces hay mucha gente que cuando le preguntas cómo le fue también te cuenta y está buenísimo porque por ahí te enteras de algo que ni sabías que había un problema.

Tienen un calendario de capacitaciones o cómo las van organizando?

Cuando ingresa alguien nuevo tiene por lo menos tres días de capacitación intensiva, después la gente sigue en capacitación porque es imposible aprender todo de una, más que nada en recepción (...). Te pueden surgir un montón de cosas y todos los días hay algo nuevo. Eso apenas entran, hoy en día no estoy teniendo muchas reuniones que antes sí necesitaba. Como estoy con casi todos en el día a día, sé que hay algo para reforzar entre todos mando un mail y lo voy viendo puntualmente en persona con cada uno después. Trato de estar un poco más cerca y no hacerlo con una reunión donde la gente por ahí no se anima a hablar. Los chicos saben que pueden hablar conmigo y yo también si necesito hablar algo en particular con una persona, hago una evaluación de desempeño y verlo de forma personalizada. Salvo que algo que hizo mal esa persona pueda ser algo que le puede haber pasado a cualquiera, ahí sí se habla en general (...).

Cómo está conformado el organigrama de la empresa?

Está el gerente y abajo: en la parte de recepción estaría yo y abajo los recepcionistas; ama de llaves y luego las mucamas; y mantenimiento que depende tanto de a gerente, la ama de llaves o yo dependiendo de lo que se necesite (...). Debajo de la gerencia también está reservas, administración, eventos y restaurant/cocina.

Los procesos del hotel están documentados?

Sí. Tenemos manuales de procedimientos, manuales de inserción y memos. Cosas que se van renovando o nuevos procedimientos que van surgiendo. Se mandan por mail y se guardan en una carpeta de memos para que estén a mano y se los imprime, se firman y se guardan.

Sentís que los empleados están 100% comprometidos con brindar un servicio de calidad?

Si, todos.

10.3.3 Krista Hotel Boutique

Dirección: Bonpland 1665, C1414CMS CABA

Sitio web: <http://www.kristahotel.com.ar/>

Fecha: 18/07/2018 - Modalidad presencial

Entrevistada: Alicia - Recepción y encargada de reservas

Cantidad de empleados: 7

Cantidad de habitaciones: 10

Qué entiende por brindar un servicio de calidad?

Brindar un servicio de calidad es sobretodo, personalizado. Lo que pasa es que eso lo puede lograr el hotel boutique con pocas habitaciones, donde podemos conocernos más. Conocer más a cada pasajero.

De qué manera cree que el hotel brinda un servicio distinto al de la competencia?

No conozco el manejo de los demás hoteles boutique, pero lo que nosotros tenemos es muy buena opinión de los clientes y vemos que siempre lo que sobresale en las encuestas es la atención al huésped. Estar en los detalles y las necesidades de los huéspedes, nos dicen que es como “estar en casa”.

Si hay alguna necesidad puntual se lo vienen a pedir directo...

Sí, como es un hotel chiquito no tenemos áreas muy específicas y todos estamos al tanto de todo lo que pasa. Quizás esa puede ser una ventaja, todos estamos involucrados hasta el área de housekeeping porque nosotros les pasamos las cosas que hay que arreglar y demás. Estar en todo te hace fluir mejor, no hay que esperar a una persona en especial para resolver algo.

Qué sistemas de gestión de la calidad conoce?

No, eso no te sé decir.

Escuchó hablar del Sistema Argentino de Calidad Turística?

No.

Conoce algún sistema de reservas que funcione como sello de calidad?

No.

Vi en la puerta que tienen un cartel de The Best Boutique Hotels, siguen perteneciendo?

Sí.

Sabe lo que son las buenas prácticas?

No. Quizás mi compañero que hoy no está conoce más sobre esas cosas porque es licenciado en turismo.

Cómo caracterizaría a los clientes? Piensa que en líneas generales se van satisfechos del hotel?

Sí, yo pienso que sí. En un comienzo, yo hace 9 años y medio que estoy acá, era sobretodo internacional el público. Es más, casi nada de Sudamérica, todos europeos y americanos. Después con el tiempo como que fue mermando un poco el europeo, entró un poco más sudamericano. Y hace algún tiempo que ya hay más pasajeros nacionales.

Es un público corporativo?

Sí, y corporativos de Europa que vienen a trabajar en empresas que tienen sede acá. Yo pienso que eso también se logra cuando se apunta también a lo nacional por el tema de las

promociones que se manejan. En 2009, 2010 eran todas tarifas rack, casi no había promociones y después con el correr del tiempo se fueron sumando promociones y se llega a un público más nacional.

Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes? Manejan algún libro de quejas?

Tenemos una encuesta de satisfacción que les damos la última noche para puntuar el servicio. El último ítem es para sugerencias.

Si hay alguna queja por parte del cliente, cómo lo manejan? tienen procedimientos estipulados o lo van viendo en cada caso?

Vienen directamente, pensá que tenemos nada más que 10 habitaciones. Es un contacto directo y si las podemos resolver nosotras lo hacemos y si es técnico pasa al señor de mantenimiento. Si es algo administrativo que no lo podemos resolver nosotras, pasa a la dueña. Vamos viendo cada caso, en este hotel es muy familiar el manejo. Es un hotel hecho a partir de una casa, y se siente de esa manera (...).

Revisan y hacen un seguimiento de los comentarios en las redes?

Sí, hay una persona que es la encargada del seguimiento de la encuesta y ante el comentario de Tripadvisor el agradecimiento o la respuesta lo hace la dueña.

Cómo manejan la capacitación de los empleados? tienen un calendario estipulado?

Cuando se ingresa se capacita sobre las cuestiones más importantes y después lo vamos viendo sobre la marcha. No tenemos capacitaciones externas, lo manejamos siempre dentro de la empresa.

Cómo es el organigrama?

Está el gerente, después recepción y reservas y después limpieza y mantenimiento.

Los procesos del hotel están documentados?

Sí, tenemos un libro con las actividades de cada turno.

Siente que todos los empleados están comprometidos con brindar un servicio de calidad?

Lo mejor que tiene el hotel es la gente, realmente yo llevo casi 10 años acá y la relación entre nosotros es excelente. Lo mejor del hotel es como se compromete cada persona con la tarea que hace y por eso después en la encuesta lo más valorado es el personal. Cuando ves cómo trabaja cada uno, es muy satisfactorio.

En el caso de que haya un problema o una insatisfacción cómo lo manejan?

La dueña es la que se encarga de eso, se ha llegado a dar algún beneficio como noches sin cargo, descuentos. La mayoría de las veces es por algo técnico, justo internet se cortó, o el

aire acondicionado no anda o los cortes de luz... después con las demás cosas no solemos tener problemas.

10.3.4 Be Jardin Escondido by Coppola

Dirección: Gorriti 4746, C1414BJL CABA

Sitio web:

<https://www.bourbon.com.br/hotel/experience-es/be-jardin-escondido-by-coppola/?lang=es>

Fecha: 14/07/2018 - Modalidad online

Entrevistado: Gerente

Cantidad de habitaciones: 7

Qué entiende usted por calidad en los servicios turísticos? *

Es brindar un servicio homogéneo poniendo al servicio de los huéspedes los mejores productos locales del mercado, siempre tratando de superar las expectativas que tiene el visitante.

Por qué cree que es importante brindar calidad en el servicio? *

Por que hace la diferencia entre un servicio estandarizado y uno personalizado, que encuentra en su nivel de detallismo la máxima satisfacción de los clientes.

De qué manera cree que brinda un servicio diferencial sobre la competencia en cuanto a la calidad en el servicio?

Con personal capacitado, informado de los que se espera de su puesto y con actualizaciones constantes de lo que requiere el mercado en términos de hospitalidad.

Qué sistemas de gestión de la calidad conoce? Piensa que pueden contribuir a dar un servicio de mejor calidad? *

Conozco las ISO & IRAM. Siempre un protocolo aporta bases posibles y medibles de la evolución de la gestión, en este caso, hotelera.

Pensaron en algún momento implementar algún sistema de gestión de la calidad? *

Sí

En el caso de que no hayan implementado ningún sistema de calidad, cuáles fueron los motivos? *

El hotel está certificado por alguna norma o sello de calidad? *

No

En el caso de ser positiva la respuesta, qué certificación es?

-
Conoce el Sistema Argentino de Calidad Turística?

No

Qué opina al respecto?

-

Conoce alguno de los siguientes sistemas de reservas que funcionan como sello de calidad? Especifique cuáles le son familiares *

☒ The Leading Hotels

☒ Tablet Hotels

☐ Espacio Luxury

☐ I-escape

☒ TheBBH (The Best Boutique Hotels)

☒ Kiwi Collection

☒ Mr & Mrs Smith

☐ Small Luxury Hotels of the World

☐ Relais & Châteaux

☐ Otro:...

Sabe qué son las buenas prácticas?

No

Cómo caracterizaría a sus clientes? *

Publico internacional en un 80%

En líneas generales, que tan satisfechos quedan los clientes con la experiencia en el hotel? *

Nada Satisfecho 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy satisfecho

Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes? *

Sí

Manejan libro de quejas y sugerencias o algún otro sistema para registrar los comentarios de los turistas? *

Sí

En el caso de que la respuesta sea positiva, qué sistemas utilizan?

Además de un libro de quejas, tenemos a disposición folletos de Defensoría del Turista.

En el caso de existir alguna queja o insatisfacción por parte del cliente, cómo manejan la situación? tienen procesos estipulados para cada caso? *

Contamos con la capacitación y con los Manuales de Procedimientos de nuestra administradora Bourbon Hotels & Resorts

De qué manera miden la satisfacción del cliente? *

Mediante encuestas enviadas luego del check out.

Qué opina sobre la capacitación de los empleados en general y en calidad específicamente? *

Tenemos un plan de capacitación inicial para cada empleado nuevo y a lo largo del año completa 20hs de instrucción, abarcando diferentes sectores y problemáticas.

Cuentan con un calendario de capacitaciones? *

Sí

Los procesos del hotel están documentados? *

Sí

Qué tan comprometidos cree que están los empleados con brindar un servicio de calidad a los clientes? *

Nada comprometidos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente comprometidos

10.3.5 Vitrum Hotel

Dirección: Gorriti 5641, 1414 CABA

Sitio web: <http://www.vitrumhotel.com/>

Fecha: 20/07/2018 - Modalidad online

Entrevistado: Luciano Cogliolo - Rooms Division Manager

Cantidad de habitaciones: 37

Qué entiende usted por calidad en los servicios turísticos? *

Atención personalizada, lectura del cliente para adecuadas recomendaciones

Porqué cree que es importante brindar calidad en el servicio? *

es lo que busca la gente que se hospeda en los boutique, marcar la diferencia en el servicio

De qué manera cree que brinda un servicio diferencial sobre la competencia en cuanto a la calidad en el servicio?

teniendo alternativas sobre el mercado que el resto no conoce, reconocimiento en nuestros clientes y sus gustos

Qué sistemas de gestión de la calidad conoce? Piensa que pueden contribuir a dar un servicio de mejor calidad? *

Encuesta pos alojamiento

Pensaron en algún momento implementar algún sistema de gestión de la calidad? *

No

En el caso de que no hayan implementado ningún sistema de calidad, cuáles fueron los motivos? *

no

El hotel está certificado por alguna norma o sello de calidad? *

Sí

En el caso de ser positiva la respuesta, qué certificación es?

Espacio Luxury, Condenast, Small Luxury Hotels of the World

Conoce el Sistema Argentino de Calidad Turística?

No

Qué opina al respecto?

Conoce alguno de los siguientes sistemas de reservas que funcionan como sello de calidad? Especifique cuáles le son familiares *

☒ The Leading Hotels

☒ Tablet Hotels

☒ Espacio Luxury

☐ I-escape

☒ TheBBH (The Best Boutique Hotels)

☒ Kiwi Collection

☒ Mr & Mrs Smith

☒ Small Luxury Hotels of the World

☐ Relais & Châteaux

☐ Otro:

Sabe qué son las buenas prácticas?

No

Cómo caracterizaría a sus clientes? *

Exigentes

En líneas generales, qué tan satisfechos quedan los clientes con la experiencia en el hotel? *

Nada Satisfecho 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy satisfecho

Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes? *

Sí

Manejan libro de quejas y sugerencias o algún otro sistema para registrar los comentarios de los turistas? *

Sí

En el caso de que la respuesta sea positiva, qué sistemas utilizan?

Tripadvisor

En el caso de existir alguna queja o insatisfacción por parte del cliente, cómo manejan la situación? tienen procesos estipulados para cada caso? *

Procedimiento en cada caso

De qué manera miden la satisfacción del cliente? *

Seguimiento antes durante y después de la estadía

Qué opina sobre la capacitación de los empleados en general y en calidad específicamente? *

Necesaria

Cuentan con un calendario de capacitaciones? *

No

Los procesos del hotel están documentados? *

Sí

Qué tan comprometidos cree que están los empleados con brindar un servicio de calidad a los clientes? *

Nada comprometidos 1 2 3 4 5 6 7 8 **9** 10 Totalmente comprometidos

10.3.6 Fierro Hotel Buenos Aires

Dirección: Soler 5862, C1425BYI CABA

Sitio web: <https://fierrohotel.com/>

Fecha: 26/07/2018 - Modalidad presencial

Entrevistado: Juan Pedro Errazti - Representante comercial

Cantidad de habitaciones: 27

Qué entiende por brindar un servicio de calidad?

Básicamente que el huésped se sienta satisfecho en su estadía. Creo que el punto principal donde se encuentra Fierro Hotel es la atención al cliente. Obviamente, las instalaciones tienen que acompañar. Es un hotel boutique como los hay muchos aquí en Buenos Aires, pero son pequeños detalles que se dan en el día a día que hacen a la estancia del huésped más placentera y la atención personalizada.

En qué piensa que se diferencian con respecto a otros hoteles boutique de la zona?

Un poco te lo respondí anteriormente, tratar de ir siempre más allá. No quedarse a esperar que el huésped necesite algo o quiera algo. Sino, tratar de detectar esa necesidad y

acercarse para brindar un poquito más para que el huésped sienta que realmente puede aprovechar el factor humano que tiene Fierro Hotel.

Qué sistemas de gestión de la calidad conoce? Piensa que pueden contribuir a dar mejor calidad en el servicio?

Conozco de nombre las iso, iram pero acá no las tenemos. No conozco mucho del tema pero me lo imagino más por la parte de la calidad en lo físico, material, la infraestructura. En cuanto a la calidad en el servicio, se da más por la parte humana.

Está al tanto de si en algún momento pensaron en participar de esas certificaciones? Puede ser tanto las formales como iso, iram o otras especializadas como Small boutique Hotels, The Leading, etc.

Si, de esos participamos.

Le parece que puede sumar al servicio?

Sí, creo que en parte sí. Creo que puede servir para hacer conocido el hotel, pero las que más influyen son los grandes portales como Tripadvisor.

Conoce el Sistema Argentino de Calidad Turística?

No

Sabe qué son las buenas prácticas?

No.

Cómo caracterizaría a los clientes del hotel?

El cliente de nuestro hotel son viajeros que quieren disfrutar de estar más cerca de la atención. Buscan algo no tan formal como la atención que puede darse en un hotel 5 estrellas, poder ponerse a hablar con los empleados. Es un público más joven, no de edad sino de espíritu. Tenemos bastante corporativo, se nota que este sector está ponderando un hotel boutique por un 5 estrellas.

En líneas generales, piensa que los huéspedes quedan satisfechos con el servicio?

Sí, 100%.

Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes?

Totalmente, hay como un sistema de tratar de detectar desde el momento que hace el check in el huésped si está satisfecho o no y después al final, se pide una nueva observación antes de que se vaya del hotel para asegurarnos de que se va contento. Si nosotros ya sabemos que no se va a ir contento, vamos a hacer algo para que se vaya contento.

En el caso de que haya una insatisfacción, cómo lo manejan? tienen procedimientos estipulados?

Se va viendo en cada caso, dependiendo de la urgencia, de la gravedad, de lo fundada que pueda ser esa queja ya que a veces son ilógicas. Pero bueno a veces hay que hacer algo de todas maneras. Dependiendo de eso se otorga un beneficio, una atención que puede ser desde una botella de vino hasta una respuesta más importante, como una devolución del dinero.

Cómo miden la satisfacción del cliente?

Se va viendo en el día a día con el pasajero, cuando le vamos preguntando cómo se siente, si necesita ayuda o algo. Ahí se ve si el huésped está bien, si tiene alguna molestia mínima o sino se va a acercar a la recepción si tiene una queja. Luego, dependiendo de cuánto tiempo le quede en el hotel se da una respuesta al pasajero.

Utilizan encuestas de satisfacción?

Sí, se hacen al momento del check out. Antes se dejaba en la habitación pero como veíamos que no le daban mucha importancia empezamos a hacerla en el check out.

Cómo es la capacitación de los empleados?

Se hace una capacitación cuando entran los nuevos empleados, y a medida que van surgiendo problemas se hace como una especie de “memo” para recordar formas y maneras de trabajar para que no vuelvan a ocurrir los mismos problemas.

Pero no es que tienen capacitaciones especiales de calidad...

No, solo lo que te comentaba.

Cómo es la estructura de la empresa?

Primero está el director, que tiene a cargo tanto el hotel como el restaurante que son casi dos unidades de negocio diferentes pero no lo son, ya que abastece al desayuno del hotel. Después se desprende una gerente operativa y el encargado del restaurante. Después sigue el personal del restaurante, un área comercial, recepción y la gobernanta con el equipo de housekeeping.

Los procesos del hotel están documentados por escrito?

Si, todo en el hotel queda documentado por escrito. No hay nada de palabra.

Siente que todos los empleados están comprometidos a brindar un servicio de calidad?

Sí, sin dudas. Es algo que distingue al hotel, creo que hemos tenido suerte con la contratación del personal que ha dado con el perfil que busca el hotel y se trata de mantener eso y generar una sintonía.

10.4 Calificación de los hoteles en redes sociales al 23 de agosto de 2018

HOTELES	TRIPADVISOR	GOOGLE	BOOKING	PROMEDIO
Magnolia Hotel Boutique	1,00	0,92	0,91	0,96
Fierro Hotel	1,00	0,92	0,94	0,95
Mine Hotel Boutique	1,00	0,94	0,92	0,95
The Glu - Palermo Soho	1,00	0,92	0,92	0,95
Miravida Soho Hotel & Wine Bar	1,00	0,92	0,89	0,94
Legado Mítico Buenos Aires	0,90	0,96	0,95	0,94
Home Buenos Aires	1,00	0,88	0,90	0,93
BE JARDÍN ESCONDIDO BY COPPOLA	0,90	0,94	0,94	0,93
Illum Experience Home	0,90	0,90	0,94	0,91
Palo Santo Hotel	0,90	0,88	0,91	0,90
Duque Hotel Boutique	0,90	0,88	0,90	0,89
BULNES ECO SUITES	0,90	0,88	0,89	0,89
Casa Sur Bellini	0,90	0,86	0,91	0,89
Krista	0,90	0,90	0,85	0,88
Vain Hotel Boutique	0,90	0,86	0,89	0,88
Rendez Vous Hotel Buenos Aires	0,90	0,86	0,87	0,88
Nuss Soho	0,90	0,86	0,88	0,88
Vitrum	0,90	0,86	0,88	0,88
1828 Smart Hotel	0,90	0,88	0,86	0,88
Casa Sur Palermo	0,90	0,86	0,87	0,88
Prodeo Hotel + Lounge	0,90	0,86	0,85	0,87
L' Hôtel Palermo	0,90	0,84	0,87	0,87
Own Palermo Soho	0,90	0,86	0,84	0,87
1555 Malabia House Hotel	0,90	0,86	0,83	0,86
Atempo Design Hotel	0,90	0,84	0,85	0,86
Rugantino Hotel	0,90	0,82	0,82	0,85

Let Sun Hotel Boutique	0,80	0,86	0,87	0,84
Purobares	0,90	0,80	0,80	0,83
Awwa Suites and Spa	0,80	0,86	0,83	0,83
5411 Soho Hotel Boutique	0,80	0,80	0,81	0,80
Palermitano	0,80	0,78	0,81	0,80
BA Sohotel	0,80	0,78	0,80	0,79
First Palermo Viejo Hotel	0,70	0,74	0,76	0,73
Babel Palermo	0,70	0,70	0,75	0,70
Didi Soho Hotel	0,70	0,70	-	0,70
Pollock Hotel Boutique	0,70	0,68	-	0,69
Ultra Hotel	0,60	0,74	0,70	0,68
PROMEDIO GENERAL				0,86

Fuente: elaboración propia

10.5 Certificaciones de los hoteles al 23 de agosto de 2018

Nombre del hotel	The Leading Hotels	Tablet Hotels	Espacio Luxury	l-escape	The BBH	Kiwi Collection	Mr & Mrs Smith	Small Luxury Hotels of the World	Relais & Châteaux	IRAM SECTUR	TOTAL
Miravida Soho Hotel & Wine Bar											0
Rugantino Hotel											0
Pollock Hotel Boutique											0
Magnolia Hotel Boutique											0
Babel Palermo											0
5411 Soho Hotel Boutique											0
Rendez Vous Hotel Buenos Aires											0
The Glu - Palermo Soho											0
Prodeo Hotel + Lounge											0
1555 Malabia House Hotel											0

Palermitano											0
Let Sun Hotel Boutique											0
First Palermo Viejo Hotel											0
Ultra Hotel											0
Didi Soho Hotel											0
Palo Santo Hotel											0
Illum Experience Home											0
BA Sohotel											0
BULNES ECO SUITES											0
Awwa Suites and Spa											0
Purobaires											0
Krista				1							1
Duque Hotel Boutique		1									1
Home Buenos Aires					1						1
Nuss Soho					1						1
L'Hôtel Palermo		1									1
Atempo Design Hotel		1									1
Own Palermo Soho		1									1
Vitrum		1									1
Casa Sur Bellini		1									1
Casa Sur Palermo			1								1
1828 Smart Hotel		1						1			2
Vain Hotel Boutique		1		1							2
Fierro Hotel		1	1								2
BE JARDÍN ESCONDIDO BY COPPOLA		1				1	1				3
Mine Hotel Boutique		1		1		1					3

Legado Mítico Buenos Aires		1	1	1	1					4
-------------------------------	--	---	---	---	---	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

10.6 Resultados de aplicación de prácticas ambientales

10.6.1 Control del consumo de energía

	Atempo	Illum	Krista	Be Jardín	Vitrum	Fierro
Verifica periódicamente los equipos e instalaciones a través de un mantenimiento preventivo para asegurarse de que su funcionamiento sea óptimo	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Establece mecanismos para el ahorro de energía. EJ: bajar la calefacción o el aire acondicionado a una temperatura establecida mientras se limpia	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Utiliza productos cuyo mantenimiento requiera menos energía, como las sábanas y las toallas de color o productos ecológicos que pueden lavarse a baja temperatura	NO	NO	NO	EN PARTE	NO	NO
Utiliza sensores y temporizadores que apaguen automáticamente las luces	SI	EN PARTE	NO	EN PARTE	SI	SI
Utiliza fuentes de energía renovable	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Utiliza lámparas de bajo consumo	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Revisa periódicamente el consumo de agua de cada área del hotel para evitar fugas	SI	SI	SI	SI	EN PARTE	SI
Propone a los huéspedes que utilicen las toallas o las sábanas durante más de un día	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Instala equipos que permitan ahorrar el consumo de agua. Ej: inodoros de descarga parcial, duchas y grifos de caudal reducido	NO	SI	NO	SI	NO	NO
Evita prácticas paisajísticas que consuman excesivamente el recurso del agua	SI	NO	SI	EN PARTE	NO	SI

Fuente: elaboración propia

10.6.2 Gestión de aguas residuales

	Atempo	Illum	Krista	Be Jardín	Vitrum	Fierro
Recicla el agua residual no proveniente de cloacas para su posterior utilización como por ejemplo para lavar los suelos, llenar las cisternas de los inodoros	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Guarda el aceite y las grasas utilizados para procesarlos por separado	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Utiliza productos de limpieza compatibles con el ambiente	NO	SI	NO	SI	NO	EN PARTE
Minimiza la utilización de cloro, detergentes y otras sustancias químicas	NO	NO	NO	EN PARTE	NO	SI
Revisa los tipos y las cantidades de basura que se producen, para así establecer métodos para su eliminación	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Clasifica la basura en el momento en que se produce	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Recupera artículos como el papel, el vidrio, el aluminio y el plástico	NO	EN PARTE	SI	SI	SI	SI
Transforma los restos de comida, las hojas y los restos de plantas en abono	NO	NO	NO	SI	NO	NO

Fuente: elaboración propia

10.6.3 Utilización de productos químicos

	Atempo	Illum	Krista	Be Jardín	Vitrum	Fierro
Limita el número de productos químicos que se utilizan en el hotel. Elige productos naturales	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Usa dosificadores automáticos de productos	EN PARTE	SI	SI	SI	NO	EN PARTE

Verifica periódicamente el funcionamiento de aparatos de aire acondicionado bombas térmicas, cámaras de frío y equipos de ventilación de cocinas a fin de detectar y eliminar fugas nocivas	SI	SI	SI	SI	EN PARTE	SI
Para acondicionar el paisaje, selecciona plantas autóctonas que requieren menos agua, pesticidas, abonos y herbicidas.	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Utiliza abono orgánico u otros productos equivalentes en lugar de fertilizantes químicos	NO	NO	NO	SI	NO	EN PARTE

Fuente: elaboración propia

10.6.4 Política de compras

	Atempo	Illum	Krista	Be Jardín	Vitrum	Fierro
Prefiere en las compras productos con certificado de calidad ecológica	NO	SI	NO	EN PARTE	NO	EN PARTE
Prefiere proveedores que demuestren compromiso con las buenas prácticas ambientales	NO	SI	NO	SI	NO	EN PARTE
Facilita información a los huéspedes sobre compras de productos locales	NO	NO	NO	EN PARTE	NO	SI
Adquiere productos de papel compatibles con el ambiente.	NO	SI	NO	SI	NO	NO
Adquiere productos a granel y con poco embalaje a fin de reducir los costos de envasado, almacenamiento, transporte y eliminación.	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Utiliza papel reciclado para facturas, folletos, cartas, sobres, tarjetas de visitas, etc	SI	SI	SI	EN PARTE	NO	SI

Fuente: elaboración propia

10.6.5 Contribución a la biodiversidad

	Atempo	Illum	Krista	Be Jardín	Vitrum	Fierro
Colabora con distintas organizaciones en el establecimiento de las estrategias más adecuadas para la conservación de la biodiversidad	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Preserva las especies autóctonas en los terrenos donde se encuentra emplazado el establecimiento	NO	NO	NO	SI	SI	NO
Motiva y gestiona la participación del personal como voluntarios en proyectos ambientales o sociales	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Informa a los huéspedes cómo apoyar los esfuerzos locales de conservación de la biodiversidad	SI	NO	NO	NO	SI	NO

Fuente: elaboración propia