

# El programa SIGO como impulsor de la competitividad del sector turístico en Misiones

*The SIGO program as a competitiveness  
driver of tourism sector in Misiones*

Aldo Daniel Maciel - Marcelo Daniel Groh - Carlos Javier Balustra\*

## Resumen

Este artículo realiza un recorrido a través de las investigaciones desarrolladas por este equipo acerca de la calidad como disciplina de estudio que, en el marco del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), se aplicó en Posadas, Misiones (Argentina) y Encarnación, Itapúa (Paraguay) a través del programa Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO), con el propósito de comprender los mecanismos de la competitividad turística al que se arriba como resultado esperado de la aplicación de los principios de gestión de la calidad. La competitividad resulta de la capacidad de sus industrias conexas, para ofrecer productos que relativizados al desempeño de la competencia ofrezcan mayor satisfacción, y que su proceso productivo esté diseñado para reducir el número de errores en procesos clave del negocio, ambos impactan en los precios, los costos, en la performance del negocio.

**Palabras claves:** calidad, competitividad, turismo, Programa SIGO.



um  
Universidad Nacional de Misiones

### Abstract

*This article makes a tour through the investigations carried out by this team about the quality as study discipline that, in the framework of the Argentine System of Tourism Quality (SACT) was applied in Posadas, Misiones (Argentina) and Encarnación, Itapúa (Paraguay) through the Initial System of Organizational Management (SIGO) program, with the purpose of understanding the mechanisms of tourism competitiveness, which is expected to result from the application of the principles of quality management. Competitiveness results from the ability of its related industries to offer products that are relativized to the performance of the competition and offer greater satisfaction, and that its production process is designed to reduce the number of errors in key business processes, both impact on prices, the costs, in the performance of the business.*

**Key words:** quality, competitiveness, tourism, SIGO Program.

---

#### Aldo Daniel Maciel

*\* Campo: Turismo y Marketing. Licenciado en Turismo. Profesor adjunto regular. Investigador categoría V. Participa en los proyectos: 16H/415: La gestión de calidad en empresas turísticas de Posadas (Argentina) y Encarnación (Paraguay) como destino turístico binacional. Análisis del Programa SIGO y 16H/416. y Diagnóstico del destino turístico Posadas - Encarnación (2015-2017).*  
E-mail: aldomaciel4@gmail.com.

---

#### Marcelo Daniel Groh

*\* Campo: Turismo y Empresas. Licenciado en Turismo. JTP regular de las cátedras de Servicios Turísticos 1. Investigador categoría V. Participa en los proyectos: 16H/415 y 16H/416.*  
E-mail: marcegroh@gmail.com

---

#### Carlos Javier Balustra

*\* Campo: Turismo e Informática. Licenciado en Turismo. Profesor adjunto regular de las cátedras de Laboratorio de Informática. Investigador categoría V. Participa en los proyectos: 16H/415 y 16H/416.*  
E-mail: carlosbalustra@gmail.com

#### Cómo citar este artículo:

Maciel, Aldo Daniel; Groh, Marcelo Daniel y Balustra, Carlos Javier (2017). "El programa SIGO como impulsor de la competitividad del sector turístico en Misiones". Revista La Rivada 5 (9), 217-226. <http://www.larivada.com.ar/index.php/numero-9-diciembre-2017/homenaje/164-articulos-homenaje-turismo>



Universidad Nacional de Misiones

## Introducción

El turismo es una actividad en crecimiento, relevante en términos de su participación en la economía global. Un mercado altamente competitivo en el que destinos y empresas pugnan por hacerse de una porción de mercado que demanda diferenciación, diversidad de productos, calidad del servicio y precios.

Desde el sector público, el turismo se valora por su capacidad para atraer inversiones, generar empleo, dinamizar regiones y desde el ámbito privado se lo percibe como una oportunidad de negocios, un mercado en expansión que se puede rentabilizar.

Para la perspectiva académica es un área de estudios multidisciplinaria que abarca fenómenos sociales ligados al comportamiento de los individuos y grupos durante un momento en particular: la experiencia turística, entendida como relaciones de intercambio de valor entre oferentes y demandantes; y también al ámbito de las organizaciones, a las comunidades y destinos donde suceden los intercambios.

Este trabajo toma como insumo el proyecto de investigación (PDTs) acreditado y en ejecución entre los años 2015 y 2017 ante la Secretaría de Investigación y Posgrado (FHyCS-UNaM) con el título: *La gestión de calidad en empresas turísticas de Posadas (Argentina) y Encarnación (Paraguay) como destino turístico binacional. Análisis del Programa SIGO y propuestas de medición integral de gestión de calidad.* (Código 16H/415). Los integrantes del proyecto son Liliana Dieckow (Dir.), Jorge Senn (Codir.), Elvira Lansse, Claudia Castells y Fernanda Fiorino.

El destino Misiones y la actividad turística local no escapan a las exigencias de diferenciación y competitividad, sino que son aún más perentorias dadas las asimetrías con Paraguay y Brasil. Con este último país, Misiones comparte su principal recurso turístico: las Cataratas de Iguazú.

Diferenciar el destino, el producto o el sector consiste en identificar y sostener en el tiempo una característica, un atributo que sea valorado por

los visitantes, percibido como único y utilizado con criterio discriminador a la hora de la elección de consumo; asimismo, hacer de ese atributo una ventaja relativa frente a la propuesta de los competidores y que esta fuente de valor pueda ser sostenida en el tiempo. La estrategia de diferenciación es una puerta de entrada a la competitividad turística y la calidad es probablemente una cualidad eficaz para lograrlo.

La calidad es una de esas características que singularizan y que interesa especialmente a este equipo de investigación porque exhibe casos que en diferentes industrias turísticas y en diferentes mercados muestran el vínculo entre la posesión del atributo diferenciador y la mejora de la competitividad.

Conceptualmente, “la calidad es la satisfacción del cliente... Adecuado para el uso... es una buena definición alternativa” (Juran y Gryna, 1995: 3). En cuanto a los componentes que la definen:

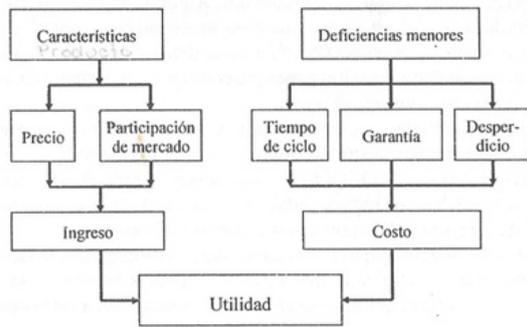
Hay acuerdo generalmente para decir que la calidad está hecha de dos elementos, uno objetivo y otro subjetivo. La calidad objetiva es la que tiene que ver con los constituyentes físicos del producto; la calidad subjetiva es el hecho de la satisfacción del consumidor por la vía de su percepción, de sus expectativas y de los atributos que da al producto. (Eiglier y Langeard, 1989: 101)

Es oportuno señalar que quien juzga acerca de la calidad es el cliente y que éste construye el juicio relativizando los beneficios del producto frente a los de la competencia o también comparando el mismo servicio, la misma experiencia, pero en ocasiones de consumo diferentes. Así, por ejemplo, es probable que el juicio acerca de la calidad recibida sea sustancialmente diferente según se trate de un consumo en alta o baja temporada, para indicar una característica propia de la producción del servicio, la variabilidad, la heterogeneidad en las prestaciones.

Joseph Juran, uno de los creadores de la disciplina de Gestión de la Calidad, expuso la relación entre las características de los productos, las deficiencias menores esperables en los procesos productivos con la medida del desempeño del negocio.



Figura 1: Calidad, participación de mercado y retorno sobre la inversión



Fuente: Juran y Gryna (1995).

De modo que una mejora en la competitividad supone actuar en alguna de esas dimensiones o en ambas. Existe además otro componente clave que Eduard Deming (1989: 22) señala en sus 14 puntos para salir de la crisis, “adoptar la nueva filosofía” no sólo en los procesos productivos, sino que estos principios suponen también una nueva manera de hacer negocios que comienza cuando se define la cultura de calidad en la organización, entendida como “el patrón de hábitos, creencias y comportamiento humano concernientes a la calidad” (Juran y Gryna, 1995: 31) que tienen los empleados de una organización.

Implantar la cultura de calidad en la organización es el punto de partida, del mismo modo en que es vital el entendimiento de las herramientas de calidad; esto significa que será necesario estimular actividades compartidas entre todos los niveles gerenciales para alcanzarla. La calidad en la organización es instrumental pues se entiende en el marco de una estrategia de diferenciación de búsqueda de competitividad que es su razón de ser.

El abordaje de la calidad supone un enfoque multidisciplinario que dé cuenta de las múltiples dimensiones de análisis que la componen: organizaciones, procesos productivos, diseño de producto, recursos humanos. Por este motivo, este equipo se conformó con esas características, con integrantes que provienen de las ramas de la Ingeniería, las Ciencias Económicas y las Ciencias Sociales.

## DESARROLLO

En la actualidad, de los 193 países soberanos que integran la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el 84 % de ellos, 157 países y 6 miembros asociados, conforman la Organización Mundial del Turismo (OMT), un organismo que “aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas”. (Organización Mundial del Turismo, 2017)

Fue Thomas Cook quien en 1856 sentó las bases para definir al turismo tal como la conocemos hoy, 161 años después; fue el primero en ofrecer las prestaciones de alojamiento, alimentación y transporte, integrados en un solo producto y a un solo precio. Un breve repaso de su visión fundadora muestra que:

En 1856 Cook organizó su primer gran viaje por Europa, al que siguieron años después, otros por Tierra Santa. Su primera vuelta al mundo zarpó en 1872. En 1880, los hijos de Cook tenían sesenta oficinas en el extranjero y publicaban una guía del viajero *The excursionist* en cinco idiomas. Cook fue también el primero en anunciarse masivamente y lanzar campañas de marketing y promociones especiales. La agencia Cook fue una de las primeras empresas internacionales que disfrutó del reconocimiento de su marca. (Rifkin, 2004:68)

En la actualidad, según un informe de la Organización Mundial del Turismo:

La llegada de turistas internacionales a escala mundial ha pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000 y 1.186 millones en 2015. De forma análoga, los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han pasado de 2.000 millones de dólares de los EE.UU. en 1950 a 104.000 millones en 1980, 495.000 millones en

2000 y 1.260.000 millones en 2015. (...) El turismo internacional representa hoy el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, frente al 6% de 2014, ya que el sector ha tenido, en los últimos cuatro años, un crecimiento superior al del comercio mundial. Como categoría mundial de exportación, el turismo ocupa el tercer puesto, tan solo por detrás de combustibles y de productos químicos, y por delante de alimentación y de la industria de automoción. (2017).

Según los datos más recientes del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de Misiones (IPEC, 2017), durante las vacaciones de invierno del año 2017, que es cuando se produce un pico estacional, en la temporada alta se produjeron 179.900 arribos que dejaron 495 millones de pesos como ingresos a la economía local.

Las condiciones sectoriales, la competencia creciente entre espacios que no cesan de incorporarse a la oferta, los requerimientos de la demanda siempre cambiantes modifican los criterios de calidad esperados. Nuevos productos y destinos que emergen con procesos productivos más complejos y un turista "experto" que eleva sus expectativas conforman un escenario que plantea la búsqueda de respuestas al problema de cómo enfrentar la rivalidad sectorial, rentabilizar las inversiones y crecer.

## Sistema Argentino de Calidad Turística

Para adecuarse al escenario global y mejorar la competitividad sectorial, el Ministerio de Turismo de la Nación diseña en el año 2008 el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), cuyo objetivo 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" (Ministerio de Turismo de la Nación, 2017).

El SACT adopta una forma que:

No es un modelo teórico abstracto, sino una serie de opciones metodológicas y procedimentales que pueden ser adaptadas y adecuadas a las realidades y características de cada destino y sus correspondientes grupos sociales. Se trata de herramientas que responden a un determinado perfil del destinatario y sus componentes respecto de su nivel de inmersión en la cultura de la calidad. (Gómez Paz, 2010)

Esta iniciativa es interesante porque contempla la diversidad sectorial, territorial y cultural y propone un trayecto en orden creciente de complejidad en la formación, en tanto que los destinatarios de esa capacitación comprenden a destinos turísticos, sectores y productos y el SACT se diseña integrado al Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) de Argentina.

El conjunto de herramientas de calidad que aporta se pueden representar en una matriz que identifica tres niveles (inicial, avanzado, excelencia) y tres tipos de beneficiarios (destinos, sectores, productos). El nivel inicial con los programas Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO); Programa Buenas Prácticas en Destinos (BB.PP.); Directrices de Gestión; Programa de Excelencia en la Gestión, Nivel I. En el nivel avanzado, se ubican las Normas Sectoriales IRAM-SECTUR y el Programa de Excelencia en la Gestión Nivel II. En el nivel excelencia, el premio nacional a la calidad y los Clubes de Excelencia. (Ver **Tabla N°1**)

La provincia de Misiones adhiere al SACT en el año 2009 y desde ese momento ha comenzado a implementar el Programa SIGO en los años 2009, 2013 y 2016 a través de la Secretaría de Capacitación y Control de Calidad del Ministerio de Turismo provincial. (Ver **Tabla N°2**).

En tanto, el Programa SIGO se implementó también en Encarnación, Paraguay, a través de la Secretaría de Turismo de Encarnación y se distinguieron en esa ocasión 14 empresas. (Ver **Tabla N°3**).



Tabla N° 1: Compromiso Argentino con la Calidad. SACT

| NIVELES    | BENEFICIARIOS             |   |                         |
|------------|---------------------------|---|-------------------------|
|            | DESTINOS                  | SECTORES  | PRODUCTOS               |
| INICIAL    | SIGO.<br>BUENAS PRÁCTICAS | DIRECTRICES DE GESTIÓN.<br>PROGRAMA DE EXCELENCIA EN LA<br>GESTIÓN- Nivel I |                         |
| AVANZADO   |                           | NORMAS SECTORIALES.<br>PROGRAMA DE EXCELENCIA EN LA<br>GESTIÓN - Nivel II   |                         |
| EXCELENCIA |                           | PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD  | CLUBES DE<br>EXCELENCIA |

Fuente: Ministerio de Turismo de la Nación, 2014.

Tabla N°2: Empresas distinguidas. Sigo. Misiones. Argentina.

| SIGO. SECTORES |                   |             |             |                          |
|----------------|-------------------|-------------|-------------|--------------------------|
| AÑO            | EMPRESA DE VIAJES | ALOJAMIENTO | GASTRONOMÍA | TRANSPORTE Y GASTRONOMÍA |
| 2009           | 7                 | -           | -           | -                        |
| 2013           | 2                 | 5           |             |                          |
| 2016           | -                 | 5           | 8           | 1                        |
| TOTAL          | 9                 | 10          | 8           | 1                        |

Fuente: Ministerio de Turismo de Misiones, 2016.

Tabla N°3: Empresas distinguidas. SIGO: Encarnación, Paraguay.

| SIGO. SECTORES |                         |             |             |       |
|----------------|-------------------------|-------------|-------------|-------|
| AÑO            | ALOJAMIENTO-GASTRONOMÍA | ALOJAMIENTO | GASTRONOMÍA | OTROS |
| 2016           | 1                       | 6           | 3           | 4     |
| TOTAL          | 1                       | 6           | 3           | 4     |

Fuente: Secretaría de Turismo de Encarnación, 2017.



## Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) en empresas de turismo de Posadas (Argentina)

En el contexto del SACT, la herramienta de gestión Programa SIGO tiene como objetivo fundamental, tal como se expresa en el Repositorio Digital del Ministerio de Turismo de la Nación,

Apoyar a los micro, pequeños y medianos empresarios turísticos para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización, mediante la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad y servicio de clase mundial, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, y alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad. (REPO-TUR, 2017)

En este trabajo se abordan tres aspectos específicos acerca de la implementación del Programa SIGO en Posadas, el primero de ellos tiene que ver con las expectativas previas, el segundo, con la inserción real que tuvo el programa en las empresas participantes, por último, se trabaja con las razones expuestas acerca del abandono del programa.

En todos los casos está presente la cultura organizacional. Esto implica el arraigo de la herramienta en el hacer cotidiano de la organización. Las expectativas buscan indagar no sólo en el conocimiento previo sino en la motivación para participar; en tanto que la inserción real sirve para entender la utilización de las herramientas del programa pero en un nivel más profundo y la constancia en el propósito de la utilización cotidiana y sistemática del SIGO.

Para recoger estas impresiones se realizaron entrevistas a directivos de 18 empresas de turismo, participantes del programa SIGO en Posadas.

La conformación de las expectativas tiene relación con la información inicial con que se cuenta. Cuando esta información no existe o es ambigua, confusa, las expectativas corren el riesgo de no guardar relación con la realidad del programa y así erosionar su capacidad de aporte a la gestión. Al respecto, es reveladora la respuesta de uno de los entrevistados: *“La expectativa era la de aprender nuevos conocimientos, aunque sin saber específicamente cuáles”*. (Entrevistado Restaurante Marandú, 2016)

Esta respuesta es interesante en términos de motivación y expectativas; el entrevistado valora el conocimiento como positivo pero no es capaz de imaginar al programa en contexto, la búsqueda de respuestas a los problemas de gestión. Las expectativas guardan relación con el diagnóstico organizacional, la identificación de las debilidades y amenazas. Es ahí donde se debe calibrar la expectativa como instrumento para solucionar problemas de gestión.

En general, las expectativas fueron positivas, como se puede advertir en estos dos casos:

*Las expectativas siempre son buenas porque uno tiene ganas de saber más, avanzar, mejorar y obtener nuevas herramientas. La opinión actual es buena, SIGO superó las expectativas.* (Entrevistado Hotel Há Urbano Posadas, 2016)

*Las certificaciones dan un status de calidad determinado sobre las empresas, y obtenerlas aumenta el nivel de confianza generado en el cliente. Y eso provoca que influya positivamente.* (Entrevistado El Jesuita Viajes EVT, 2016)

Por su parte, un entrevistado de Carlota Stoccar EVT sostiene que las expectativas iniciales fueron buenas, por ello decidieron comenzar las actividades tendientes a lograr la distinción, aunque finalmente toda esa expectativa inicial quedó truncada.

Por otro lado, cada uno de los entrevistados asignó significados diferentes a los alcances del programa; en parte se puede conjeturar que esto pudo deberse al modo en que se llevó a cabo la convocatoria. Al respecto, resulta significativa la



respuesta de un entrevistado:

*Nosotros no conocíamos mucho sobre el proyecto. En realidad, apuntamos a hacerlo porque nos llamaron del Ministerio de Turismo de acá, en realidad nos mandaron un mail comentando esto, y ahí uno empieza a leer. Entonces ve que sí, que tiene una magnitud importante en Argentina. (Entrevistado Tarambana Hostel, 2016)*

Las expectativas se agruparon en torno a la capacitación, lo cual comprende la incorporación de conocimiento acerca del negocio; sin embargo, no se percibe el sentido utilitario de la capacitación para la propia empresa. Es posible conjeturar que al menos al formular la respuesta el entrevistado no pudo vincularla con la estrategia del negocio. Es oportuno señalar que entre los entrevistados que representan a hoteles, las expectativas parecen estar más ajustadas a los objetivos del Programa SIGO.

En cuanto a la inserción real que tuvo el Programa SIGO en las empresas turísticas de Posadas, se indaga en la aplicación, en la constancia en el propósito que se deriva de la comprensión de la utilidad de la herramienta en la estrategia de la organización.

Se puede decir que el aspecto más interesante acerca de la percepción de la inserción real del SIGO es que el programa no logró en todos los casos el cometido de sistematizar, de hacer parte de la estrategia de la organización las pautas que promueve y trasladar las mismas a la operación.

Simplemente se la asumió como una capacitación en los términos de adquisición de algún conocimiento. La opinión del entrevistado Stockar EVT es muy gráfica y reveladora:

*La realidad es que SIGO no sirvió para nada. Fue una pérdida de tiempo. Participamos del taller inicial que se dio, que fue lo único que hubo. Hicimos todo, solos, porque nadie acompañó el proceso. Después entregaron las certificaciones... ni sé dónde está el cartelito, ni lo tengo más. Sin dudas fue una pérdida de tiempo. Nunca hubo auditorías, nunca más alguien se acordó. (2016)*

Es interesante señalar que en la respuesta nuevamente aparece un juicio descontextualizado acerca del Programa SIGO y de su estrategia de la organización. A modo de ejemplo, se citan algunas entrevistas:

*Considero que en Posadas los servicios han mejorado, pero aún falta mucho por mejorar. En Encarnación son más "amables", se puede percibir un cambio en los últimos años, han mejorado mucho en cuanto a la atención al cliente. (Entrevistado Hotel Há Urbano Posadas, 2016)*

*En mi empresa el Programa SIGO tuvo un 100% de aplicación, no tengo información sobre la situación de este programa en Encarnación. (Entrevistado El Jesuita Viajes EVT, 2016)*

*El Programa SIGO es básico, conciso, preciso y práctico. De mucha sutileza y de fácil aplicación y entendimiento. No tengo información acerca de la implementación en Encarnación pero, lo que puedo observar, entiendo que los servicios han mejorado sustancialmente. (Entrevistado Marandú SRL - El Astillero restaurante, 2016)*

Así, el valor de cualquier herramienta de gestión está relacionado con los aportes que se esperan de ella en un marco organizacional concreto. A modo de ejemplo, se puede pensar en alguien que asiste a una capacitación de reingeniería de procesos: si esa organización tiene sus procesos controlados y los resultados que proporcionan son satisfactorios, tal vez la herramienta no resulte de utilidad, sin embargo, puede darse el caso de que la organización no sea capaz de asumir las falencias de los procesos, ni reconocer sus efectos que se manifiestan en pérdida de la atractividad del producto, costos elevados, pérdida de cuota de mercado.

Por último, respecto a los motivos de no adhesión y/o abandono del Programa SIGO por parte de las empresas, emerge el mismo problema nuevamente: las expectativas de los asistentes condicionaron en cierto modo su perseverancia en el programa o los llevaron al abandono; se percibió al SIGO como una capacitación sin mayor com-



promiso ni una clara identificación del propósito, ni de los resultados esperados y menos de su aplicación sistemática. Se supone que la aplicación del SIGO opera sobre el producto y esto se traslada de manera inmediata al desempeño; sin embargo, al operar sobre los principios organizacionales, sus efectos no aportan la rapidez que los entrevistados requieren.

Es importante señalar también que muchas veces las consultoras que diseñan estas herramientas sobreestiman la contribución a las empresas, o bien son los destinatarios que no tienen en claro los alcances y límites de ellas en términos de contribución a la estrategia.

Otra fuente de confusión puede surgir a partir de quien convoca, quien quizás no definió de manera adecuada los logros a esperar y esto conllevó a que se considerara al programa como una especie de “remedio mágico”. La gerencia fue reticente, en algunos casos, a asumir el liderazgo de implantar los principios y por eso se resintió el efecto y tal vez el Ministerio de Turismo de la provincia no pudo articular suficientemente los objetivos del SIGO con la estrategia provincial. Eso contribuyó a que los empresarios lo vieran como una iniciativa aislada, desconectada de una estrategia más amplia y a largo plazo.

A modo de síntesis, y tomando en cuenta los tres aspectos abordados –las expectativas previas, la inserción real que tuvo el programa en las empresas participantes y las razones expuestas acerca del abandono del programa–, es posible reflexionar, aún con la investigación en proceso de elaboración ya que todavía no ha concluido, que los participantes no parecen tener una definición concreta de la estrategia organizacional puesto que de allí se deriva en primera instancia la expectativa, es decir, no es una expectativa que se construye en abstracto sino una muy real que tiene que ver con las elecciones y decisiones de la organización y de cómo pretende alcanzar el futuro deseado que se formula en el plan y que la estrategia se encarga de concretar en acciones.

La siguiente reflexión se orienta al diagnóstico organizacional y en particular a la identificación de amenazas y debilidades que la herramienta

contribuye a disminuir, atenuar o eliminar según el caso. En lo puntual, los errores al ejecutar procesos claves del negocio erosionan la rentabilidad y se manifiestan en costos más elevados y en la pérdida de participación en el mercado.

Por último, la cuestión del arraigo cultural de la herramienta es vital para la aplicación eficaz del principio 6 de Deming, el cual indica que es necesario implantar la formación acerca de la cultura y las herramientas de calidad, de modo que ésta sea transversal a las jerarquías.

## A modo de conclusión parcial

Como conclusión preliminar, se presentará una cita de Eduard Deming acerca de la importancia del conocimiento en la organización:

Los conocimientos son un recurso nacional escaso. En cualquier país los conocimientos son un recurso nacional. Al contrario que los metales raros que no pueden ser sustituidos, la provisión de conocimientos en cualquier campo se puede incrementar con la educación. La educación puede ser formal, como en el colegio. O puede ser informal, estudiando en casa o en el trabajo. Se puede complementar y redondear con el trabajo y la revisión bajo un maestro. Una compañía por su propia existencia tiene que hacer uso del acervo de conocimientos que existe dentro de la misma y tiene que saber cómo utilizar la ayuda procedente del exterior cuando ésta pueda ser eficaz. (1989: 362)

Finalmente, de eso se trata el Programa SIGO, pericia técnica especializada que el Estado nacional pone a disposición de su sector turístico con el propósito de mejorar la definición de las características del producto a través de la innovación, del reconocimiento de las tendencias vigentes y de la reducción de los errores, el desperdicio que impacta en los precios, los costos y la utilidad del negocio. Éste es un objetivo que no distingue sectores ni magnitudes de empresas. Para la empresa, la calidad establece una muy alta barrera



de entrada al negocio, un activo que no puede ser copiado con facilidad.

Ahora, desde el punto de vista del cliente externo, trabajar en las características del producto y en los errores le proporciona mayor satisfacción en cuanto éstos se adecúan a sus necesidades y deseos y también le permite acceder a ellos mediante precios competitivos.

## Referencias bibliográficas

DEMING, Eduard (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, Díaz de Santos.

EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Eric (1989): *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid, Mc Graw-Hill / Interamericana de España.

GÓMEZ PAZ, Juan Carlos (2010): *Calidad total y recursos humanos. Un estudio sobre la gestión de la calidad total y los recursos humanos en la industria hotelera de la provincia de Salta*. Tesis de Posgrado-Escuela de Negocios, Universidad Católica de Salta. Disponible en <https://issuu.com/luisenrique87/docs/1200>. Consultado 01/08/2017.

JURAN, Joseph y GRZYNA, Frank (1995): *Análisis y planeación de la calidad*. México, Mc Graw Hill.

RIFKIN, Jeremy (2004): *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Buenos Aires, Paidós.

### Sitios web

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>. Consultado 03/08/2017

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. <http://www.e-unwto.org/doi/>

[pdf/10.18111/9789284418152](https://doi.org/10.18111/9789284418152). Consultado 03/08/2017

MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN. <http://www.turismo.gov.ar/calidad/calidad-en-turismo>. Consultado 01/08/2017

REPOSITORIO DIGITAL DEL MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN. [www.repo-tur.gov.ar/handle/123456789/149](http://www.repo-tur.gov.ar/handle/123456789/149). Consultado 01/08/2017

INSTITUTO PROVINCIAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS DE MISIONES. <https://www.ipecmisiones.org/> Consultado 05/08/2017

### Entrevistas

ALLAMPRESE, José María. Socio Gerente Marandú SRL, realizada en octubre de 2016

CLAVERO, Fernando. Socio Gerente Ideas del Norte SRL "El Jesuita EVT", realizada en mayo de 2016.

PUERTAZ, Mariana. Gerente Hotel Ha Urbano Posadas, realizada em junio de 2016.

STOCKAR, Carlota. Gerente comercial Carlota Stockar EVT, realizada en septiembre de 2016.

### Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTs)

Dieckow, Liliana María (dir.) y Stern, Jorge (codir.): *La gestión de calidad en empresas turísticas de Posadas (Argentina) y Encarnación (Paraguay) como destino turístico binacional. Análisis del Programa SIGO y propuestas de medición integral de gestión de calidad*. (Código 16H/415). Período: 2015- 2017. Secretaría de Investigación y postgrado. FHyCS - UNaM.

