

(Julio 2017)

## **EL PROGRAMA SIGO EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE POSADAS (ARGENTINA) Y ENCARNACIÓN (PARAGUAY), COMO POLÍTICA PÚBLICA DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO**

Fernanda Itatí Fiorino  
Mail: fernandafiorino@hotmail.com

Claudia María Castells  
Elvira Alicia Lansse  
Florencia Banacor Tuzinkievicz  
Liliana María Dieckow  
Marcelo Daniel Groh  
Aldo Daniel Maciel

Universidad Nacional de Misiones (UNaM)  
Posadas, Misiones Argentina.

### **Resumen**

Esta investigación analiza las inversiones privadas de los últimos cinco años, en los sectores alojamiento y gastronómico en las ciudades de Posadas (Argentina) y Encarnación (Paraguay). Se evidencia una mayor preocupación por la calidad y la distinción. Posadas ha incrementado su oferta de alojamiento y gastronómico en cantidad y variedad, mientras que Encarnación registra un incremento mayor en cantidad de establecimientos. Respecto al programa SIGO en Posadas se incorporan 28 empresas turísticas, mientras que en Encarnación totalizan 14 establecimientos sobre todo en el sector alojamiento. En cuanto a las expectativas por parte de los empresarios, en términos generales fueron positivos, pero con resultados muy disímiles debido a diversos factores. Los resultados no han ayudado de forma eficaz en el sector turístico empresarial, pero la política del Estado de alguna manera dinamiza el desarrollo.

**Palabras clave:** Programa SIGO, Empresas turísticas, Política pública de desarrollo.

### **Introducción**

Esta ponencia presenta resultados parciales de los proyectos de investigación titulados “*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 y “*Diagnóstico del destino turístico Posadas - Encarnación (2015-2017)*” Código 16H/416 y que se desarrollan en la Secretaría de Investigación y Postgrado de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones (Posadas, Argentina).

El objetivo principal de estas investigaciones es analizar la gestión de calidad turística en empresas turísticas en Posadas (Argentina) y Encarnación (Paraguay) como destino turístico binacional y elaborar propuestas de mejora de medición y homologación y analizar el proceso de turistificación de ambos municipios y su conformación como destino turístico binacional, respectivamente.

Esta ponencia plantea como objetivos comparar la evolución de las ciudades de Posadas y Encarnación y su crecimiento turístico, evaluar el Programa SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) y su implementación y distinción en ambas ciudades, analizar la opinión de los empresarios en relación a las expectativas e inserción real del programa y analizar la incidencia del mismo en el desarrollo de ambas ciudades.

Mediante el método cualitativo, se realizó relevamiento - mediante entrevistas- de las empresas adheridas al programa de calidad SIGO en ambos municipios, entrevistas a empresarios a fin de conocer sus expectativas en relación al programa y su efectiva inserción y

entrevistas a referentes del sector público para conocer si esta distinción es considerada como política pública de gestión para el desarrollo.

En la actualidad, la competitividad en las empresas y destinos turísticos es un factor decisivo en el éxito, por lo que crear condiciones favorables que permitan aprovechar las oportunidades para el crecimiento y desarrollo, deben ser objetivos de la política pública compartida por los Estados en sus diferentes niveles, quienes tienen que explicitar en los planes intereses y expectativas para el sector.

Entre las acciones que puede realizar el Estado se encuentran la promoción para el desarrollo de destinos mediante las inversiones en infraestructura que dotan a los destinos de los servicios básicos para el desarrollo de actividades económicas, las inversiones y el fomento de las mismas para poner en valor la oferta turística (como las inversiones para la comercialización, inversiones en formación que aportan el know how) y difusión y la promoción de las habilidades organizacionales necesarias para aumentar la competitividad del destino. Específicamente, la gestión empresarial y la calidad son dos herramientas claves para el buen desempeño del negocio y del destino.

### **Objetivos**

**General:** Analizar los resultados del Programa SIGO, como política de desarrollo de destinos turísticos en Posadas (Argentina) y Encarnación (Paraguay).

### **Específicos**

1. Comparar la evolución de las ciudades de Posadas y Encarnación y su crecimiento turístico.
2. Evaluar el Programa SIGO y su implementación en ambas ciudades.
3. Analizar la opinión de los empresarios en relación a las expectativas e inserción real del programa.
4. Analizar la incidencia del programa en el desarrollo de ambas ciudades.

### **Metodología**

Esta ponencia expone resultados parciales de dos proyectos de investigación antes citados. Mediante una investigación descriptiva, utilizando fuentes secundarias se analizó la evolución histórica y demográfica de ambas ciudades y el crecimiento turístico.

Además con las fuentes primarias se utilizó el método cualitativo mediante el cual se realizaron entrevistas a propietarios - gerentes de empresas hoteleras y a funcionarios turísticos municipales, para abordar el tema de la implementación del Programa SIGO y su aporte al desarrollo.

### **Breve encuadre teórico**

#### **El programa SIGO**

El Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) dependiente del Ministerio de Turismo de la Nación, consiste en un conjunto de herramientas operativas que tienen como meta impulsar y promover la cultura de calidad mediante estándares internacionales y la capacitación continua de actores turísticos, resguardando la salud sociocultural, económica y ambiental de los destinos donde tiene como principal objetivo de sus políticas públicas el de *“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”*

Este sistema se conforma por tres niveles de calidad, los cuales están compuestos por herramientas específicas para cada nivel y tienen distintos grados de exigencia en función de requisitos, para la puesta en práctica podemos jerarquizar en 3 niveles:

**Nivel Inicial:** Es el primer estadio del proceso de inmersión en la cultura de la calidad y está destinado a organizaciones que comienzan su camino en la calidad. Se facilita una sensibilización primaria a partir de la cual se procura la comprensión de todos los criterios de calidad aplicados a la gestión turística. Implica la facilitación de las metodologías y herramientas del SACT de forma asistida y un intensivo seguimiento por parte de los equipos técnicos de la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística. En este nivel ubicamos al Sistema Inicial de Gestión Organizacional, programa conocido por sus siglas SIGO.

**Nivel Avanzado:** Es el segundo nivel destinado a quienes trabajan en la estandarización y sistematización de sus procesos de gestión, y requieren de una herramienta concreta que les permita hacerlo de una forma clara y efectiva. Frente a los procesos de mejora continua, la implementación de estas herramientas fortalece y consolida el ordenamiento de la gestión y el sistema de calidad."

**Nivel de Excelencia:** Se dirige a organizaciones que poseen sistemas de gestión de la calidad consolidados, y que pueden demostrar efectivamente su instauración y correcto funcionamiento en el tiempo.

Ahora bien ¿por qué elegir organizaciones distinguidas?

- Implica una garantía de calidad de los productos y servicios ofrecidos por el establecimiento distinguido.
- Asegura la participación activa del cliente en la mejora del establecimiento (tratamiento de quejas y sugerencias y sistema de encuestas).
- Otorga una mayor confianza en la profesionalidad del personal.
- Adecuación de los servicios a sus expectativas y necesidades.
- Ofrece mayor seguridad en la elección del establecimiento.

¿Por qué implementar herramientas de calidad?

- Contribuye a la integración en un proceso de mejora continua.
- Aporta una visión sistémica y global de hacia dónde quiere ir la organización.
- Contribuye a la adaptabilidad y flexibilidad del cambio organizacional.
- Promueve el trabajo en equipo y un mejor ambiente laboral.
- Incrementa la formación, motivación y el compromiso del personal.
- Promueve la innovación, creatividad y espíritu emprendedor.
- Optimiza la productividad y contribución de los empleados.
- Ayuda a la homogeneización de actividades y servicios.
- Ayuda a mejorar la posición competitiva en el mercado.
- Contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, y por ende favorece su fidelización.
- Ayuda a desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos y actividades, y no un control y supervisión de los individuos.
- Reconocimiento por parte del sector turístico y del cliente.

(Fuente: <http://www.turismo.gov.ar/calidad/calidad-en-turismo>, 8/07/17)

**Figura N°1: Niveles de calidad**

Fuente: Monografía de grado: Belén, Acosta (2015) “Articulación de las normas de calidad IRAM-SECTUR y Programas de Calidad, con una normativa para regular y categorizar los lodges de la provincia de Misiones”. Facultad de Humanidades y Cs. Sociales UNaM, Argentina.

## Resultados

### La Ciudad de Posadas.- (República Argentina)

Es la capital de la provincia de Misiones y sede administrativa del gobierno provincial, donde se concentran los tres poderes (Ejecutivo-Legislativo-Judicial). Ubicada estratégicamente en el corazón de MERCOSUR, es el portal de acceso a la provincia, a la Argentina y a países limítrofes como lo son Paraguay y Brasil. Vías de acceso terrestre a la ciudad de Posadas, desde otras localidades de la provincia y de otros puntos de Argentina, es por la Ruta Nacional N° 12 y Ruta Nacional N°105, ingresando por el acceso Sur, bordeando el Río Paraná, o por la ex ruta Nacional N° 12, hacia la rotonda por Av. República Oriental del Uruguay. Y desde la ciudad de Encarnación a través del Puente Internacional San Roque de Santa Cruz (ferro-automotor), que une Encarnación con Posadas (5 km.).

La ciudad fue fundada en el año de 1614, cuando el Padre jesuita Roque González de Santa Cruz, en su misión evangelizadora, llegó a un lugar conocido como “Itapúa”, traducido del idioma guaraní “piedra en punta”. El 25 de marzo de 1615 funda un pueblo o reducción y la llamó Nuestra Señora de la Anunciación de Itapúa”. Este pueblo se encontraba sobre una la barranca a la margen izquierda del Río Paraná, con aborígenes guaraníes de la región, pero por diferentes razones no prosperó y seis años después fue trasladado a la margen derecha del río, refundándose con el nombre de “Nuestra Señora de Encarnación de Itapúa”. Posteriormente el lugar fue conocido con el nombre de “San José” o Trinchera de San José. (...) (...) El 08 de noviembre de 1870, la Provincia de Corrientes que desde 1830 mantenía bajo su jurisdicción el punto geográfico que se trata, promulgó una ley creando el Departamento de Candelaria y disponiendo la residencia de sus autoridades en el punto conocido de “Trinchera de San José” y la habilitación de su puerto. El 22 de septiembre de 1879, la Provincia de Corrientes cambió el nombre de “Trinchera de San José” por el de “Posadas”. El 22 de diciembre de 1881 el Poder Ejecutivo de la Nación promulgó la ley de Federalización del Territorio Nacional de Misiones. (CAMBAS, 1970). Actualmente, la ciudad forma parte del Departamento Capital, que cuenta en total con más de 324.756 habitantes (IPES- 2010).

Entre sus atractivos turísticos encontramos una gran variedad que se distribuyen entre atractivos culturales: caracterizados por historia arqueológica, el período jesuítico-guaraní, arte y pintura, sus construcciones arquitectónicas; naturales: entornos fundamentales para la conservación de la biodiversidad ecológica y cultural; los acontecimientos programados de gran

conurrencia donde se destacan los eventos culturales-recreativos, deportivos, música y de conocimiento-tecnología y negocios, en espacios que cuentan con la infraestructura necesaria para la realización y disfrute de estos eventos., entre otros. La Costanera se ha convertido en uno de los puntos principales de la ciudad de Posadas. Lugar de esparcimiento para las familias posadeñas como para todo aquel que visita la misma.

En cuanto al equipamiento turístico cuenta actualmente con 35 establecimientos (1420 habitaciones, 3283 plazas), los cuales, en relación a las clases, se distribuyen de la siguiente manera: 15 hoteles, 10 residenciales, 5 apart hoteles, 3 hostel, una hostería y un bungalow, además, existen 3 camping.

Del total de plazas (17.550) de la provincia de Misiones, la ciudad de Posadas cuenta con alrededor de 3.280 representando el 19% del total; ubicándose en segundo lugar después de Puerto Iguazú que concentra el 50% del total de plazas de la provincia.

En cuanto a la ubicación, son establecimientos urbanos, localizados tanto en el microcentro como en distintos puntos estratégicos de la ciudad. Se diferencia un hotel por estar ubicado contiguo al aeropuerto de la ciudad y al centro de convenciones.

El sector turístico ha experimentado un sostenido crecimiento, con mayor cantidad de visitantes, a partir de la irrupción de nuevos productos y actividades turísticas vinculadas con los atractivos naturales existentes en la región. Ante esto, Posadas se ha convertido en un importante centro receptor de las corrientes turísticas que arriban a la Provincia, pudiendo constituirse en centro del turismo regional. En cuanto a la oferta de servicios, las alternativas para el alojamiento se están diversificando, y en los últimos 7 años, la oferta hotelera se vio incrementada con la llegada de dos hoteles 4 cuatro estrellas pertenecientes a una cadena nacional (uno de ellos dejó de pertenecer a la cadena a mediados del año 2016). Los hostels y apart hoteles también surgieron en los últimos años. Por otro lado, dos empresas de capitales provinciales con experiencia en el rubro hotelero, han adquirido establecimientos de antigua data (Hotel Continental y Grand Crucero Posadas Express), refaccionándolos acorde a los estándares de la hotelería moderna.

### **La Ciudad de Encarnación (República del Paraguay)**

La ciudad de Encarnación conocida también como "La Perla del Sur" fue fundada por el padre jesuita Roque González de Santa Cruz el 25 de marzo de 1615, actualmente es la capital del Departamento de Itapúa, a 365 kilómetros de Asunción (Capital del País). Cuenta con aproximadamente 127.525 habitantes.

Las vías de acceso a la ciudad desde otros puntos del Paraguay son la Ruta N° 1 Francisco Solano López, que une Encarnación con Asunción (370 km.); Ruta N° 6 Juan León Mallorquín, que une Encarnación con Ciudad del este (280 km.); y desde la Argentina a través del Puente Internacional San Roque de Santa Cruz (ferro-automotor), une Encarnación con Posadas (5 km.).

Teniendo en cuenta su oferta de atractivos los mismos se distribuyen entre culturales, representados en museos que exponen y relatan temáticas referidas al período jesuítico guaraní, la Guerra de la Triple Alianza, entre otros. También componen esta oferta, los monumentos y edificios.

La avenida Costanera es uno de los hitos más importante. Cuenta con 27 km y ha sido inaugurada en diferentes tramos, el último en el año 2010.- En conjunto con la costanera la playas aptas para el baño se han convertido en uno de los atractivos turísticos de sol y playa más importantes de Itapúa.

El circuito comercial, fue construido por la Entidad Binacional Yacyretá (EBY). Este circuito se localiza a metros de la cabecera del puente internacional Roque González de Santa Cruz (une la ciudad de Encarnación (Paraguay) y la ciudad de Posadas (Argentina)). Este nuevo circuito comercial comenzó a funcionar en el año 2010 y recibe gran cantidad de visitantes todos los días.

Respecto al equipamiento es de destacar el marcado y constante crecimiento que ha tenido la ciudad de Encarnación en cuanto a sus plazas hoteleras. Actualmente cuenta en total con 54 establecimientos de alojamiento en diferentes categorías.

En Paraguay rige la Ley del Turismo N° 2828/05 y su decreto reglamentario 8111/06. En cuanto a los prestadores del servicio de alojamiento, se establecen dos categorías (H- HX) con las siguientes clases:

- Categoría H: Establecimientos de alojamiento hoteleros: H.1- Hotel, H.2- Apart Hotel, H.3- Resort, H.4- Posadas/ Bed and Breakfast, - Categoría HX: Establecimientos de alojamiento extrahotelero: >HX.1 – Campings y afines, HX.2- Albergues/ hostales, HX.3- Casas de retiro y afines, HX.4- Turismo rural/ Turismo de granja, HX.5- Establecimiento familiar- Home stay. Los mismos se clasifican de la siguiente manera: - 2 (dos) Resort, 3 (tres) Hotel Boutique, 6 (seis) Apart Hoteles, 28 (veintiocho) Hoteles, 11 (once) Hostel, 4 (cuatro) Hospedajes.

Según datos proporcionados por la Secretaria de Turismo de Encarnación, Sra. Dolly Valdez, en el marco del 2° Congreso Binacional de Marketing (Posadas- Encarnación, 20 y 21 de abril de 2017) el rubro alojamiento ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años: Entre los años 2014 y 2015 se vio un incremento del 7%, en tanto que en 2016 el aumento fue del 4%. En cuanto a las clases, para este periodo (2014-2016) el crecimiento se dio de la siguiente manera: o Hoteles 1%. o Apart Hoteles 2014-2015: 1%, en tanto que en 2016 se mantuvo.

*“La vecina ciudad de Encarnación en menos de 10 años se ha convertido en el polo turístico más importante del Paraguay. Las obras complementarias de la represa de Yacyretá, permitió el desarrollo de atractivos que incluyen el paseo costero y la playa, lo cual sumado a una gran apuesta hotelera atrae a miles de turistas cada año. Si bien el turismo interno es el más importante, cada año crece el número de turistas que arriban a la ciudad de los países vecinos de Argentina, Brasil y hasta de Uruguay. “El dato más importante que muestra este crecimiento es la expansión hotelera. A principios del 2008 solo había 18 hoteles en la ciudad, actualmente hay 54 hoteles trabajando y varios más en construcción”* (<http://www.economis.com.ar/encarnacion-una-ciudad-que-se-transforma-con-el-turismo/> 27/04/17, 11:50)

En relación a la ubicación, la mayor parte de los establecimientos están localizados en el centro de la ciudad y barrios cercanos, especialmente en zona de la costanera y áreas lindantes o de fácil acceso a la Avda. Irrazabal. Esta avenida es la que conecta con el Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz, una de las principales vías de acceso a la ciudad.

A grandes rasgos es posible establecer una comparación que nos permita distinguir el crecimiento que han venido desarrollando ambas ciudades en los últimos años.-

Los hoteles de la ciudad de Posadas, datan de establecimientos de más de 30 años. Se han incrementado con la llegada de 2 hoteles 4\* y apart hoteles. Sin embargo en Encarnación, como mencionábamos anteriormente, la mayor cantidad de establecimientos se registran en la última década. Han incrementado de 18 establecimientos en el año 2008 a 54 en la actualidad.

En ambas ciudades la mayor cantidad de los alojamientos están ubicados en el centro o microcentro de la ciudad y de fácil acceso a puntos estratégicos de las mismas. En Encarnación es de notar la ubicación de mucho de ellos también en la zona costera.

Tomando como referencia la cantidad de establecimiento, las habitaciones y las plazas, existe una paridad en cuanto a la cantidad de habitaciones, mientras que teniendo en cuenta a la cantidad de alojamientos, Encarnación supera ampliamente a Posadas.

La demanda de la ciudad de Posadas aún no está bien definida, pero generalmente se trata de grupos familiares, donde el pernocte ronda las 3 noches. Con la creación del Buró de congresos, se espera apuntar a un perfil de negocios. En Encarnación la demanda son familias como así también parejas jóvenes atraídos principalmente por la gastronomía y los acontecimientos programados. También es muy importante la gente que llega motivada por las compras. El promedio del pernocte es de 4 noches (2-3 días turismo de compras; 4-5 días negocios y reuniones).

Tomando como referencia las inversiones turísticas en los últimos años, ambas ciudades han demostrado interés en seguir trabajando en un mejoramiento de las mismas, entendiendo que se trata de un trabajo conjunto entre el estado y los inversionistas privados. Ambas ciudades trabajan bajo los lineamientos de planes estratégicos (Plan Estratégico Posadas PEP 2022. y Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Encarnación. 2013-2018.)

Las inversiones turísticas en Encarnación se dieron específicamente en el sector hotelero y gastronómico, lo que generó también nuevas inversiones en otros ámbitos (por ejemplo: la construcción), produciendo nuevas y numerosas fuentes de trabajo.

En Posadas las inversiones privadas se traducen en acciones que llevan a cabo los empresarios para mejorar la calidad en el servicio que ofrece. El Estado también coopera, generando inversiones que permiten reactivar el sector turístico misionero, principalmente de pequeñas y medianas empresas (PYMES) turísticas.

### Comparación entre los alojamientos de Posadas y Encarnación

**Tabla N° 1: Comparación del alojamiento en Posadas y Encarnación**

Aspecto	Posadas	Encarnación
<b>Clases/categorías según legislación vigente</b>	<p>Alojamiento hotelero:            Hotel 1 a 5 *            Motel 1 a 3 *            Hostería 1 a 3*            Residencial A, B, C; Bungalows y Apart Hotel.</p> <p>Alojamiento extrahotelero: CAT-DAT            Campings</p> <p>Nuevas modalidades:            Hostel            Hotel Boutique            Bed &amp; breakfast, Establecimientos rurales.</p>	<p>Alojamiento hotelero:            Hotel            Apart Hotel            Resort            Posadas/ Bed and Breakfast</p> <p>Alojamiento extrahotelero: Campings y afines            Albergues/ hostales            Casas de retiro y afines            Turismo rural/ Turismo de granja            Establecimiento familiar- Home stay</p> <p><i>Los establecimientos no están categorizados</i></p>
<b>Evolución</b>	<p>Los principales hoteles de la ciudad datan de más de 30 años.            En la última década, la oferta hotelera se vio incrementada con la llegada de dos hoteles 4 cuatro estrellas y el surgimiento de apart hoteles y hostels. Dos empresas de capitales provinciales con experiencia en el rubro hotelero, han adquirido establecimientos de antigua data (Hotel Continental y Grand Crucero Posadas Express), refaccionándolos acorde a los estándares de la hotelería moderna</p>	<p>La mayor cantidad de establecimientos se registran en la última década, de 18 emprendimientos en el año 2008 en la actualidad suman 54, registrándose en este periodo un incremento del 33%</p> <p>2014 y 2015: incremento del 7%</p> <p>2016: aumento del 4%.</p>
<b>Ubicación</b>	<p>Los alojamientos de la ciudad se localizan principalmente en el microcentro y en distintos puntos estratégicos de la ciudad.</p>	<p>En su mayoría los hoteles están ubicados en el centro de la ciudad y barrios cercanos, especialmente en zona de la costanera y áreas cercanas o de fácil acceso a la Avda. Irazábal que conecta con el Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz</p>
<b>Cantidad de habitaciones/plazas</b>	<p>35 establecimientos            1420 habitaciones            3283 plazas</p>	<p>54 establecimientos            1466 habitaciones            3477 plazas</p>
	<p>Comparando ambas localidades, se denota que hay paridad en cuanto a cantidad de habitaciones y plazas, con una mínima superioridad de Encarnación.</p>	

	Por otro lado, existe una marcada diferencia en cuanto a la cantidad de establecimientos (Encarnación posee 19 emprendimientos más que Posadas). Esto se debe a que Posadas posee establecimientos de grandes dimensiones, en tanto en Encarnación los alojamientos son de menor cantidad de habitaciones.	
<b>Demanda</b>	La demanda de Posadas está conformada generalmente por grupos familiares, pero aún no tiene un perfil definido. Se está buscando definirlo, y que comprenda diversas tipologías como ser turismo de reuniones, náutico, sol y playa. En cuanto al promedio de estadía, en los últimos tiempos se duplicó, siendo actualmente de tres noches.	La demanda de Encarnación se compone de familias atraídas por la gastronomía, los atractivos de la zona incluida la ciudad de Posadas; también parejas jóvenes provenientes del interior del país, de Posadas y de otros puntos de la provincia de Misiones. La estadía promedio es de 4 noches. Quienes llegan motivados por las compras pernoctan entre 2 y 3 días, mientras que el turismo de negocios demanda de 2 a 5 días.
<b>Accesibilidad</b>	Año 2015 se implementa el programa “Directrices de Accesibilidad en hotelería y gastronomía”. Muchos establecimientos han incorporado medidas para convertirlos en accesibles, pero solamente dos lograron la distinción: Maitei Hotel Resort & Spa y Ha Posadas Urbano	Hay una disposición, pero no es muy clara. Los establecimientos de mayor categoría (que en Paraguay no está regulado) si cumplen, aunque no en todos los aspectos.
<b>Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)</b>	Se implementó en tres oportunidades: 2009, 2013 y 2016 Distinguieron 11 (once) establecimientos hoteleros, que representan el 3,14% del total (35).	Se implementó en el año 2016.  Distinguieron 5 (cinco) establecimientos hoteleros que representan el 2,7% del total (54)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del informe de investigación Código 415. .

Se observan semejanzas y diferencias entre los alojamientos en ambas ciudades. Las diferencias están especialmente relacionadas con la legislación, ubicación e implementación de normas de calidad y Programa SIGO.

### **El Programa SIGO y sus distinciones en las ciudades de Posadas y Encarnación**

En la ciudad de Posadas se han dado tres oleadas de distinciones (años en el 2009, 2013 y 2016) y han logrado distinguir con el Programa SIGO las siguientes empresas:

**Tabla N°2: Distinciones SIGO entregadas en Posadas en el año 2009**

Empresa	Rubro
Abra Tours	Agencia de viajes
Carlota Stockar	Agencia de viajes
Yaguareté Tours	Agencia de viajes
Verdagua EVT	Agencia de viajes
Turismo Operativo misiones TOM	Agencia de viajes
Guayra Turismo	Agencia de viajes
Turismo verde	Agencia de viajes
Total	7

Fuente: Ministerio de turismo de Misiones, 2015.

Se observa que las 7 empresas distinguidas en 2009, el 100% de las empresas de turismo son agencias de viajes.

**Tabla N°3: Distinciones SIGO entregadas en Posadas en el año 2013**

Empresa	Rubro
El jesuita EVT	Agencia de viajes
Turismo Paradise	Agencia de viajes
Ha Maitei Posadas Hotel y Resort	Alojamiento
Ha Posadas Urbano	Alojamiento
Hostel posadeña Linda	Alojamiento
Hotel Continental	Alojamiento
Apart hotel Urunday	Alojamiento
Total	7

Fuente: Ministerio de turismo de Misiones, 2015.

En esta segunda cohorte de entrega de distinciones, (considerada por muchos entrevistados la mejor, más seria y organizada) fueron distinguidos 2 agencias y 4 alojamientos.

**Tabla N°4: Distinciones SIGO entregadas en Posadas en el año 2016**

Empresa	Rubro
Hotel Posadas	alojamiento
Hotel Grand Crucero Express	alojamiento
La Misión Posadas Hotel y Spa	alojamiento
Tarambana	alojamiento
Hostel Gualambao	alojamiento
Tras los pasos	gastronomía
Al Arak	gastronomía
Astillero Restaurante	gastronomía
Bar Peppers	gastronomía
Pizza Madero	gastronomía
Código Cerveza	gastronomía
Marandú resto bar	gastronomía
Yacaré Tours	Agencia de viajes
La Misión Catamarán	Transporte y gastronomía
Total	14

Fuente: Ministerio de turismo de Misiones, 2016.

En la tercera cohorte de entrega de distinciones se duplicó la cantidad de establecimientos en Posadas, obteniendo la distinción 5 alojamientos, 7 locales gastronómicos, 1 agencia y una empresa vinculada con el transporte fluvial.

En Encarnación, hubo una sola cohorte de entrega de distinciones SIGO en diciembre del año 2016. Las empresas distinguidas fueron:

**Tabla N°5: Empresas distinguidas en Encarnación por el Programa SIGO en 2016**

Empresa	Rubro
Fans Club	Otro rubro
Savoy Hotel	Alojamiento
AWA	Alojamiento
El Vagon	Otro rubro
Bella Vista	Alojamiento
Mirapar	Alojamiento/gastronomia
Lo de Jose Pizza	Gastronomía
Yerbatera Pajarito	Otro rubro
Hotel de La Trinidad	Alojamiento
Yerbatera Selecta	Otro rubro
Posadas Pioch	Alojamiento
El Heladero	Gastronomía
Posada Cielo	Alojamiento
Posadas Stella Maris	Alojamiento
Total	14

Fuente: Secretaría de turismo de Encarnación, 2017

Se observa que de los 14 establecimientos que obtuvieron la distinción, la mayor parte corresponde a alojamientos, seguidos por la gastronomía.

### **Las expectativas acerca del Programas SIGO por parte de los gerentes/ propietarios de empresas turísticas**

Para este punto se han realizado entrevistas a empresas turísticas distinguidas de la ciudad de Posadas.

Entrevistado Hotel Há Urbano Posadas: *“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 El Jesuita Viajes EVT: *“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 Marandú – Restaurante El Astillero: *“La expectativa era la de aprender nuevos conocimientos, aunque sin saber específicamente cuales”*

Entrevistado AGT ABRA Tour: *“En cuanto a lo personal por tener estudios en cuanto al tema, tenía una expectativa importante porque sabía que iba a ayudar muchísimo, en cuanto a la realidad de que es lo que ayudo, el que lo tomo verdaderamente con responsabilidad le funciona y le va a funcionar siempre, revaliden o no, porque te hace tomar conciencia de que simplemente organizándote con un par de cositas podés ser mucho más eficientes desde el tiempo y en los servicios que vayas a prestar. Yo creo que es importante fue y será siendo importantes inclusive para los que lo aprendieron y hasta aquel que no lo revalida si es que lo incorpora”.*

Entrevistado Hotel La Misión Posadas Hotel Spa: *“Fue muy útil, muy integral, muy dinámico, y sobre todo muy participativo, por el contrario del otro (Directrices Gestión Ambiental) que hicimos el año ante pasado fue una participación uni - personal mía con respecto al producto que ofrecíamos, como estábamos con respecto al medio ambiente, la racionalización del agua, muchos aspectos positivos tenía el hotel como la conservación de la flora local, que se conservaron los árboles al hacerse la construcción en fin, tenemos la comida regional. Pero teníamos una participación uni - personal mía como gerente en relación al análisis del producto en sí. El SIGO fue un programa que invitó a la participación de todo el plantel del personal, o sea, si bien participamos dos personas nosotros éramos el canal a través del cual el personal de enteraba y participaba. La verdad que fue muy bueno, muy exigente con mucha inversión horaria, pero tuvo resultados para la organización muy buenos. La verdad quisiera que se repita”.*

Entrevistado Hotel Continental: *“Nosotros pensamos tenemos SIGO no sé, nuestra calidad nuestro servicio será el excelente el mejor, nos costó bastante porque no es solamente implementar y conocer los requisitos sino la gente los recursos humanos que están con nosotros es el que tiene que conocer y llevar a la práctica. La verdad Sigo es un logro a nivel personal para nosotros haber participado y haber certificado también, es una tarea constante, no es solamente la certificación, es todos los días trabajar porque el hábito hace al buen servicio digamos. Los aspectos positivos de hecho fue sumamente el resultado, no lo digo negativo, pero a nosotros nos costó bastante la capacitación al personal, nosotros tenemos un personal de años trabajando de la empresa y por ahí la apertura que tienen no es lo mismo que la gente que más joven.*

*Los aspectos útiles para la empresa, nosotros por ejemplo a la habitación a la hora de reutilizar el uso de las toallas, el ahorro de agua, la gente ve el cartelito y hay mucha gente la conocen, hay gente que viene y ya practica como hábito y después tenés el que no, y bueno, o lo*

*mencionas y está en el criterio de pasajero por ejemplo en la reutilización de la toalla que es muy común o en el ahorro del agua”.*

Entrevistado Carlota Stockar EVT: *Sostiene que las expectativas iniciales fueron buenas, por ello decidieron iniciar las actividades tendientes a lograr la distinción. Finalmente, toda esa expectativa inicial quedó truncada.*

Entrevistado Tarambana Hostel: *“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, que viene gente muy preparada de Buenos Aires a dictarlo, que si no fuera porque el Ministerio lo pagó, sería una capacitación cara, dijimos sí! Aparte uno siempre quiere capacitarse, nosotras que estudiamos turismo y somos jóvenes, no tenemos otra responsabilidad más que familia y todo eso, tiempo tenemos, dijimos aprovechemos sí. Entonces en ese sentido teníamos buenas expectativas y en cierta manera si se cumplieron porque el curso está bien organizado...”*

Entrevistado Grand Crucero Posadas Express: *“Yo vengo del Iguazú Grand que es otra estructura, todo grande. Inicialmente cuando llegó la propuesta de certificar había un cierto clima de recelo porque muchos pensaban que SIGO era una prueba, que ponía en tela de juicio la labor de cada uno, pero no era así. En general no se entendía la idea de la certificación. Lo que yo vi cuando llegue acá es que si los chicos estaban capacitados”.*

Entrevistado Turismo Verde EVT: *“Expectativas todas! (...) Lo positivo fue aprender a valorar, es decir esto sirve y esto no sirve.(...)”*

Entrevistado Yacaré Tours EVT: *“Expectativas era lograr tener la certificación como calidad SIGO.(...)”*

Entrevistado Verdagua EVT: *“La expectativa era que tipo de herramientas o pautas, Nos brindarían y si íbamos a poder aplicarlas (...)”*

Entrevistado Guayra Turismo Alternativo EVT: *“Ser respaldados por publicidad oficial”*

Entrevistado AGT Paradise: *“nosotros hicimos SIGO pues nos interesó muchísimo, el mayor provecho es la organización de la empresa, aunque sea chiquita como la ves y tener estadísticas de la calidad o satisfacción de los clientes que antes no lo hacíamos, y nos sirvió mucho como empresa. Siempre fuimos muy organizados trabajando, pero lo que cambió fue una encuesta de calidad de servicios para tener datos de satisfacción, sabíamos que hacíamos bien las cosas, pero no teníamos como trasladarlo a un papel, pero somos seres humanos y con esto minimizamos aún más el margen de error”.*

Entrevistado Apart Hotel Urunday: *“Fue una oportunidad única. Es interesante el programa porque... somos una empresa nueva en un ámbito nuevo también, porque vas actuando, cubriendo expectativas de clientes acorde a lo que tenés en la cabeza y sacas directivas y no tenés tiempo para plasmar en plasmar en papel como organigrama, división de funciones, estadísticas, y un programa como este – SIGO- nos obliga a hacerlo, a escribir en papel, a ser más organizado. Le da más seguridad a la persona que está trabajando. La persona que utiliza el servicio se da cuenta que las cosas se están haciendo bien”.*

Entrevistado Hostel Gualambao: *“partamos de la base de que antes de que yo implemente el SIGO en el establecimiento Gualambao, yo ya había trabajado como implementadora del SIGO en otros establecimientos, es decir que esta ve me tocaba el otro rol, yo tenía que realizar lo que anteriormente yo pedía. Y sabía que el sistema te pedía y eso es muy práctico que es la base documental del establecimiento que te sirve de manera informativa y documental (como registro) porque debes dejar registro de todas las actividades que realizas para que cualquier persona del establecimiento pueda realizar la misma actividad sin que sea tarea de una sola*

*persona. Se hace la distinción entre registro y documento, porque los registros – por ejemplo el registro de cheque in - son aquellos que no pueden sufrir modificación y los documentos - como el procedimiento de armado del desayuno- si pueden sufrir modificación o variación”.*

*Entrevistado Código Cerveza: “particularmente me imaginaba que era parecido a lo que hacíamos, esperaba un poco más de especificación, son muy básicos los contenidos, igualmente siempre algún punto suma, especialmente en negocios basados desde lo intuitivo. Nosotros ya teníamos organizados e implementados un montón de procesos, manual de procedimientos internos, manual de productos, lo que sirvió es que para el equipo que está conmigo tenga una mirada de los que sería un programa de certificación, una primera visión de los que sería una certificación, dentro de mi pequeña empresa sirvió... las charlas tranquilamente las hubieran podido hacer las personas de acá. Mi empresa tenía un punto más, pero era necesario para nivelar”.*

*Entrevistado Pizza Madero: “Tenía muchas expectativas, me parece un buen programa, pero como todo tiene cosas para arreglar, como positivo tomo el programa como negativo la metodología no me pareció la adecuada, ya que los capacitadores no supieron conectarse con la empresa por lo menos en mi caso”*

Se puede observar que la conformación de las expectativas tiene relación con la información inicial que se dispone antes de realizar la capacitación. Cuando esta información no existe o es ambigua, confusa las expectativas corren el riesgo de no guardar relación con la realidad del programa. Al respecto es reveladora la respuesta del Entrevistado Marandú: *“La expectativa era la de aprender nuevos conocimientos, aunque sin saber específicamente cuales”.*

En general, las expectativas fueron positivas, sin embargo, cada uno de los entrevistados asignó significados diferentes a los alcances del programa en parte podemos conjeturar que esto pudo deberse al modo en que se realizó la convocatoria. Al respecto la respuesta del entrevistado de Tarambana hostel es significativa; *“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 si, que tiene una magnitud importante en Argentina”*

Las expectativas se agruparon en torno a la capacitación, esto es la incorporación de conocimiento acerca del negocio, la posibilidad de acceder a una certificación-distinción que mejore la performance de la empresa. Es oportuno señalar que los entrevistados que representan hoteles, sus expectativas parecen estar más ajustadas a los objetivos del Programa SIGO.

### **La inserción real que tuvo el Programa SIGO en las empresas turísticas de Posadas y a su adaptación en Encarnación, por parte de los gerentes/ propietarios de empresas turísticas**

*Entrevistado Hotel Há Urbano Posadas: “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 El Jesuita Viajes EVT: “en mi empresa el programa SIGO tuvo un 100% de aplicación, no tengo información sobre la situación de este programa en Encarnación”.*

*Entrevistado Marandú SRL- El Astillero restaurante: “el programa SIGO es básico, conciso, precios y practico. De mucha sutilidad 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 Carlota Stockar EVT: “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 auditorias, nunca más alguien se acordó.”*

Entrevistado Tarambana Hostel: *“nosotros veíamos que un montón de otros emprendimientos que estaban en el mismo momento cursando con nosotras, no hacían las cosas: no completaban los formularios, no iban, no asistían y después terminaban distinguiendo igual. Entonces en el último momento cuando fuimos a retirar el certificado había gente que nunca había ido. Nosotras jamás tuvimos inasistencia, si podíamos ir las dos íbamos, si no iba una o la otra, y había gente que ni siquiera estaba en la lista de asistencia. En ese sentido a lo último no nos pareció serio, y también que tardaron mucho en darnos la devolución si habíamos distinguido o no. Sacando eso el resto la verdad que bien, a nosotras nos sirvió. En Encarnación desconoce cómo fue el proceso.”*

Entrevistado Grand Crucero Posadas Express: *sabe que varios hoteles de Posadas han adquirido la distinción en distintos años, al igual que en Encarnación. Pero no tiene un conocimiento cierto de cómo están trabajando actualmente, si fue o no productivo para el resto de los hoteles. En el caso del Hotel que gerencia “No sé si ha sido determinantes en traernos clientes, negocios, pero se ha visto reflejado en el desempeño del recurso humano del hotel, los chicos incorporaron esos conceptos.”*

Entrevistado Guayra Turismo Alternativo EVT: *“Se produjo un aumento en la oferta de servicios en general. La prestación de servicios en el polo turístico Posadas – Encarnación sigue siendo CAOTICA debido a las normativas de la Aduana y Migraciones.”*

Entrevistado AGT Paradise: *“SIGO no nos cambió la mentalidad, si nos ayudó a organizarnos internamente. Con los clientes tenemos encuestas, tenemos una carpeta con todas las encuestas hechas... SIGO fue muy enriquecedor, muchas cosas que se habló lo conocemos, pues lo vivimos día a día, hay cosas que se refrescan por el día a día que lleva a dejar de lado algunas cosas.... nuestra empresa ya tenía una forma de trabajo y esto nos ayudó a organizarnos solamente, pero nos ayudó muchísimo, nos pareció fantástico, si en algún momento vienen con otro programa, como empresa nos sirven todos éstos especialmente lo interno, al público no le cambia.... Encarnación es Encarnayork, es impresionante!!.... yo no soy fanático, pero tengo a mi mamá que es paraguaya... solo el problema es el puente... turísticamente a nosotros solo nos compran Jesús y Trinidad. En turismo nos contrataron muchos tours de compras, últimamente no por la facilidad que tiene el tren... pero teníamos mucha competencia desleal con taxistas.... trabajamos con agencias de Encarnación, aunque muchas veces no se concretan por nuestros precios”.*

Entrevistado Apart Hotel Urunday: *“Estuvo muy bien encarado, con debates muy jugosos, muy objetivo con las charlas y con varias visitas a los establecimientos... Encarnación creció muchísimo y se nos hace muy difícil competir. Pero pernoctares más seguro en Posadas, pero necesitamos crecer más en turismo en Posadas. Poder certificar sería muy bueno para Encarnación si hacemos calidad en el Destino del viaje, nos fortalecería como destino.”*

Entrevista Hostel Gualmbao: *“El SIGO es muy útil para empresas que recién están comenzando que todavía no saben cómo manejarse y por lo pronto por qué lado correr. Toda documentación debe pasar por gerencia y debe contar con su aval para tener validez. ... Lo que tiene de importante el SIGO para cualquier establecimiento es que vuelca de la parte de la gerencia - la cabeza- que se vuelca a un papel- y eso es muy importante. Acá lo que tenemos todavía es un proceso lineal, jerárquico, verticalista donde el gerente maneja todo y le pasa a la línea más baja un 20 por ciento y con una intensidad de un 80 por ciento de acciones. Pero las decisiones tampoco son claras, pues como él maneja todo, supone que los demás también lo manejan y entienden. El SIGO también va acompañado con un montón de charlas de capacitación al personal. También se hace una encuesta al personal para ver sus ambiciones,*

*falencias, necesidades y encuestas al cliente para ver la visión del cliente sobre el establecimiento, porque a veces pasa que la gerencia cree tener una visión y que para el cliente es totalmente distinta, entonces es también trabajar con los hechos reales y datos. En mi caso, implementé SIGO como la empresa era unipersonal, yo no podía irme, no tenía derecho a irme, a tener vida fuera del hostel y hasta terminé internada una semana y el hostel se me fue a las nubes y aunque tenía personal con la camiseta puesta, yo acompañaba al personal y hacía las mismas tareas, solo que las decisiones pasaban por mi y no me podía tomar ni vacaciones... yo solo acompañé y los empleados hacían el SIGO y la documentación, yo les daba libertad y era muy compañera con mi personal, sólo quería que me respondan, el SIGO les dio las herramientas para ellos... yo ya lo conocía y lo usaba. El SIGO abre la cabeza a la gente, les da libertad, es una herramienta que te permite tener información.”*

Entrevista Código Cerveza: *“desde la implementación ya teníamos implementado casi el noventa por ciento, pero todo suma!!. Quizás uno que otro formulario que no teníamos en la empresa y que nos sirvió como modelo y lo incorporamos en el manual de franquicias de la empresa”.*

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 esas pautas 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: *“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 auditorias, nunca más alguien se acordó.”*

Volvemos a las expectativas iniciales para entender las respuestas a esta pregunta, el Programa SIGO implica la adopción del programa de manera sistemática en la organización por parte de quienes la conducen, no es una simple capacitación dirigida al “personal” sino un sistema de gestión a incorporar.

### **Los motivos de no adhesión y/o abandono del Programa SIGO por parte de las empresas, según los gerentes/ propietarios de empresas turísticas.**

Entrevistado Hotel Há Urbano Posadas: *“continuamos adelante con el programa.”*

Entrevistado El Jesuita Viajes EVT: *“creo que las empresas que no adhirieron lo hicieron por desconocimiento y falta de información.”*

Entrevistado Marandú- El Astillero restaurante: *“entiendo que por desinterés y desconocimiento”*

Entrevistado AGT ABRA Tour: *“Es una visión muy personal, algunos como te decía, si el público en general no demanda, y la visión del empresario es un poco corta creo, y otra cosa hoy día si vos te pones a mirar de las 40 y una poco más de AGT que hay, nosotros en el principio si había cuatro nosotros éramos una de las cuatro y ahora que hay 40 tenés que ver que preferencias hay y mi competencia qué hace y que vende. Por ejemplo, nadie o muy pocos se dedican al receptivo hoy, si vos no heces receptivo no recibís gente de afuera, entonces vos no tomas otra cultura, no sabes que piden, no sabes qué tipo de certificaciones o de distinción de calidad podés necesitar. Por ejemplo, hoy que la mayoría hace emisivo (nosotros también lo hacemos) hay un programa que tiene certificado la ISO 9001 y la ISO 14001 (Sistema de*

*Gestión Ambiental) porque trabaja destinos exóticos, que pasa, entre esta empresa y otra, hoy alguien que te compra, te aseguro que el 95% elige el que le cobras más barato. Yo le voy a vender al operador mayorista, un operador mayorista tienen todas las certificaciones hasta la Ambiental, y la otra ninguna va a comprar más barato, yo creo que hoy todavía en nuestro país la gran mayoría, no todos, no le están dando mucha importancia no solamente en nuestra provincia, olvidate estamos lejos del ruido de las capitales y el que no sale, por ejemplo no van a la FIT que debería ser súper normal, y si van esperan es su stand que vengan y no salen, tiene que ver mucho con la mentalidad del empresario y no con la distinción de calidad en sí. Y abandonan quizás porque al principio no es fácil, es ir con una cultura que tenían instalada, pero si no tenés visión y no puedes estar arriba, es así”.*

Entrevistado Hotel La Misión. Posadas Hotel Spa: *“Porque fue un programa de mucha exigencia y de mucha producción, carga horaria para la asistencia teórica y mucha carga horaria de trabajo interno dentro de los hoteles con la participación del personal, y eso no es fácil gestarlo porque son horarios extraordinarios, las personas que participamos éramos los que teníamos además diseñar el taller interno para poder bajarlo al personal, un hotel es muy heterogéneo en la composición del personal, entonces tuvimos que decodificar y traducirlo en un programa que sea recibido y que sea reconocido e incorporado por toda la gente”.*

Entrevistado Hotel Continental: *“Que no hayan participado no sabría decirle, los que han abandonado quizás porque, le digo, esto es una tarea ardua, hay que estar comprometido el día a día, te puede llevar a que no consigas el trabajo, quizás el recurso humano no te ayude, uno solo no lo puede hacer, vos como cabeza del hotel solo no lo puedes hacer, es todo el equipo nosotros, si el equipo no se suma puede llevar a abandonar, nosotros particularmente no pudimos participar de, el Ministerio de Turismo saco directrices de accesibilidad y nosotros por una cuestión de obra no daban nuestros ascensores la medida de sillas de rueda estándar que usa y no participamos, sin embargo pusimos todo y bueno no llegamos, nosotros teníamos los ascensores parados ya instalándose y la verdad que es una lástima. De hecho, tenemos una habitación handicap, por los ascensores si pasa una silla de ruedas, bueno no tenemos los estándares por ahí teníamos que tener para certificar”.*

Entrevistado Turismo Verde EVT: *“En ese momento, muchas abandonaron el programa SIGO, en la primer charla, dijeron a que a esta altura de la vida no le van a enseñar como tiene que manejar su hotel o empresa. Que toda su vida lo hicieron así, y les fue bien. Y no tienen nada nuevo que incorporar. Ellos tenían la respuesta a todo. (...)”*

Entrevistado Yacaré Tours: *“Te lleva mucho tiempo completar todos los formularios y en una empresa cuesta reunir a todos los empleados. A Nosotros nos costó, pero logramos terminar con la capacitación. (...) Sabemos que hay otros programas de calidad, que ofrece el Ministerio de Turismo. Y queremos seguir participando de estas capacitaciones.(...)”*

Entrevistado Verdagua EVT: *“El SIGO (...) la realidad es que fue muy intenso, muchas horas,(...)”.*

Entrevistado Carlota Stockar EVT: sostiene que si hay gente que abandonó seguramente tiene que ver por los mismos motivos que ella lo hizo.

Entrevistado “Tarambana Hostel: *“Yo creo dos cosas, una es que hay muchas personas, emprendedores hoteleros acá en la ciudad que capaz que ni les interesa. La gente que ya le va bien o que más o menos tiene un servicio que le da rédito, no sé si tienen ganas de mejorar y eso yo veo en general, no solo en el ámbito turístico hotelero, gastronómico, en todos; como que se conforman, no se dan cuenta de que es necesario implementar lo nuevo. Todo lo nuevo y lo que vaya a hacer que tu negocio vaya mejor, porque no? Mas si no tenés que hacer ningún sacrificio económico. Esa es una de las cosas que yo veo, te das cuenta también eso yendo al curso, donde había gente más bien joven, hoteles nuevos que ni siquiera iban los dueños, sino*

*los gerentes. Después los otros nadie... yo no se si en la etapa anterior habrán hecho. Y después lo que te decía, vos haces el SIGO, aprendes un poco y después si hay algún programa de capacitación similar ya no lo vas a hacer, porque lo que pudiste aprender de herramientas ya las usaste y después no ves ni un seguimiento ni un impacto posterior en cuanto a la gente que es lo que a uno más le interesa. Uno quiere capacitarse para uno estar mejor y ser más profesional y brindar un mejor servicio, pero también recibir algún beneficio aparte y a cambio. Por eso puede ser que no tengan más adhesiones del empresariado”.*

Entrevistado Guayra Turismo Alternativo EVT: *“Desconozco”*

Entrevistado AGT Paradise: *“Cuando viene a través del Ministerio de turismo de la Nación y la provincia pagó mucho dinero para mejorar la calidad y flujo de turistas...cuando nos ofrecieron ni lo dudamos porque era gratis y porque entendía porque a nosotros en algún momento nos iba servir, a la agencia le suma. Nos da conocimientos. Sobre las empresas que no terminaron el curso, no sabría decirte porqué, el curso nos pareció bárbaro. Si hubo días en que el curso era pesado, duraba todo un día o dos días a veces y hubo que trabajar también y era entre semana y depende de quien dictaba el curso, había días muy dinámicos y había otros que a la media hora te hacía bostezar... pero había que quedar hasta lo último. El interlocutor debe ser alguien muy dinámico... encima estás encerrado. Debe ser alguien que te ponga las pilas., pero si sé que me va a servir, lo tengo que hacer, aunque me pongan una momia adelante, lo voy a hacer”.*

Entrevistado Apart Hotel Urunday: *“los que no se anotaron o participaron creo que fue porque no sabían de que se trataba y por ello no le daban la ponderancia que el programa tenía y aquellos que lamentablemente abandonaron, imagino fue quizás por el día a día de las actividades operativas de la empresa no pudieron dedicarse a las actividades creativas y se vieron abrumadas por las tareas. Creo que también porque fue gratuito, eso también hizo que desertaran, si hubiera sido pago no hubieron abandonado. Hubo algo de falta de información y algo confuso de si SIGO era del tema calidad o no y por esa duda algunos ni empezaron el SIGO.”*

Entrevista Hostel Gualambao: *“el desconocimiento produce rechazo y mucha gente también cree que extraños (personas extrañas) se van a meter en la empresa y como pueden tener cosas en negro...en especial en pequeñas empresas y en hostels u hoteles. También el tiempo que te lleva la gestión en el establecimiento, hacer los cambios de la implementación, asistir a las capacitaciones, tiempo porque el 20 o 30 por ciento de la gerencia no le daban artículo y el personal- aunque con la camiseta puesta- no podía hacer mucho. La gerencia debe cambiar, estar dispuesto a recibir críticas, a modificar, un problema real que debe solucionarse”.*

Entrevista Código Cerveza: *“creo que es el gran problema que tiene el sector emprendedor, la falta de involucramiento, falta de compromiso, de querer enfocarse donde en donde debe ser que es la gestión con el cliente, es la gran falencia del sector empresarial a nivel nacional y diría regional, solo enfocan en el producto y el desenfoco en el cliente. Es la gran falla que está en todo el sector empresarial y no solo en el turístico”.*

Entrevistado Pizza Madero: *“Desconozco, quizás por falta de conocimiento.”*

Nuevamente, las expectativas de los asistentes condicionaron en cierto modo su perseverancia en el programa o el abandono, se percibe otra vez que se percibió al sigo como una capacitación sin mayor compromiso 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, por lo tanto la confusión parte de la convocatoria quizás que no definió de manera adecuada los logros a esperar y se lo percibió mas 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 pudo articular 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 de largo plazo.

### **Conclusiones**

Las obras complementarias de la Entidad Binacional Yacyretá (EBY) modificaron el paisaje urbano y costero de ambas ciudades, dando origen a inversiones privadas, con nuevas tipologías de alojamientos y ofertas gastronómicas, con más preocupación por la calidad y la distinción, enfocados en una demanda más exigente y con más experiencia de viajes.

Posadas se ha convertido en un importante centro receptor de las corrientes turísticas que arriban a la Provincia. Los principales hoteles de la ciudad datan de más de 30 años, en la última década llegan dos hoteles 4 y cuatro estrellas, capitales provinciales adquieren y refaccionan dos establecimientos y surgen apart hoteles y hostels. La oferta gastronómica se ha incrementado en número y variedad en los últimos años, destacándose como polo gastronómico la avenida Costanera Jorge Kemerer.

En Encarnación, la mayor cantidad de establecimientos se registran en la última década, con un incremento del 33 entre 2008 y 2016 (18 y 54 establecimientos respectivamente). El rubro gastronómico en los últimos tres años (2014 a 2016) ha experimentado un crecimiento del 49%, con gran desarrollo del área de las distintas playas de la ciudad.

En relación al Programa SIGO, en la ciudad de Posadas se implementa en tres oportunidades (años 2009, 2013 y 2016), totalizando 28 empresas turísticas (10 agencias de viajes, 10 alojamientos, 7 locales gastronómicos y una empresa de transporte fluvial). En Encarnación se efectiviza a fines del año 2016, siendo 14 los establecimientos distinguidos, la mayor parte alojamientos, seguidos por la gastronomía.

En cuanto a las expectativas que tuvieron los empresarios ante la posibilidad de implementación del programa, en general, fueron positivas, sin embargo, cada uno de los entrevistados asignó significados diferentes a los alcances del programa en parte podemos conjeturar que esto pudo deberse al modo en que se realizó la convocatoria. Se agruparon en torno a la capacitación, esto es la incorporación de conocimiento acerca del negocio, la posibilidad de acceder a una certificación-distinción que mejore la performance de la empresa.

Si bien estas expectativas fueron muy favorables, su evaluación final y aprendizajes logrados son muy heterogéneos. Se destacan como factores condicionantes de estas apreciaciones la antigüedad de la empresa, la formación del gerente - propietario y la tenencia de otras certificaciones de calidad, aprendizajes desde los niveles estratégicos a operativos que les permitieron agregar valor a la empresa. En contrapartida, como principal aspecto negativo señalan la falta de continuidad, las auditorías y la re – certificación que se debió realizar al ser el SIGO un proceso.

En relación a la inserción real que tuvo el Programa SIGO en las empresas turísticas de Posadas y a su adaptación en Encarnación, por parte de los gerentes/ propietarios de empresas turísticas se concluye que 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 esas pautas a la operación. Simplemente se la asumió como una capacitación en los términos de adquisición de algún conocimiento.

Si bien los resultados alcanzados no han contribuido de manera muy eficiente en el sector turístico y empresarial y no se han realizado monitoreos ni continuidad en las acciones y políticas, especialmente considerando que se trata de Pymes sin experiencia empresarial. De todas maneras, toda acción del Estado es positiva al desarrollo, es un granito de arena más hacia la equidad del conocimiento, la formación y a la búsqueda del desarrollo.

## **Bibliografía y otras fuentes**

### **Libros:**

CAMBAS Aníbal (1970): *Centenario de la Ciudad de Posadas*. Publicación de la Municipalidad de Posadas.

WAGNER Mariela (2016): *Calidad Turística Total. En busca de organizaciones más competitivas*. Ediciones Turísticas. Buenos Aires.

### **Páginas web:**

<http://www.economis.com.ar/encarnacion-una-ciudad-que-se-transforma-con-el-turismo/>  
27/04/17, 11:50 hs.

<http://www.ipecmisiones.org/censo-2010>.

[www.bienvenidoaparaguay.com](http://www.bienvenidoaparaguay.com).

[www.encarnacion.gov.py](http://www.encarnacion.gov.py).

<http://www.turismo.gov.ar/calidad/calidad-en-turismo>, 8/07/17.

[www.playasencarnacion.com.py](http://www.playasencarnacion.com.py).

### **Entrevistas:**

Valdéz Clebsch, Dolly. Directora de Turismo Municipalidad de Encarnación, Paraguay.  
Realizado 20/04/2017.

Degiusti, Oscar, Ex Director de turismo de Posadas. Realizada el día 10/12/15.

Kremar, Ariel, Ex subsecretario de Capacitación y control de calidad del Ministerio de turismo de Misiones. Realizada el día 07/09/15.

Alvarenga, Gustavo, Gerente del hotel Julio Cesar (Posadas). Realizada en Diciembre de 2016

Puertaz, Mariana, Gerente del Hotel HA (Posadas). Realizada en Diciembre de 2016.

Piñeyro, María del Carmen, Gerente del Hotel Crucero Express (Posadas). Realizada en Diciembre de 2016.

### **Legislación**

Ley Nacional N° 18.828 de Hotelería. Congreso de la Nación. Buenos Aires, 6 de Noviembre de 1970.

Decreto N° 1818 reglamentario de la Ley Nacional de Hotelería. Congreso de la Nación. Buenos Aires, 1976.

Decreto 8111 reglamentario de la Ley del Turismo N° 2828. Ministerio del Interior. Asunción. 31 de agosto de 2006.

Resolución N° 332. Secretaria Nacional de Turismo. Asunción. 21 de mayo de 2010.

### **Planes estratégicos**

Plan Estratégico Posadas PEP 2022. Marzo de 2008.

Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Encarnación. 2013-2018. Marzo 2013.

Plan Nacional de Turismo de Argentina PFETS 2025.

Planificación Urbana y Metropolización, experiencias y desafíos.

Taller de Construcción Regional Área Metropolitana Binacional Posadas-Encarnación: “Hacia una visión y agenda estratégica comunes”, realizado el 22 de agosto del 2014. Posadas, Misiones, Argentina.

### **Monografías de grado**

Acosta, Belén, (2015) “Articulación de las normas de calidad IRAM-SECTUR y Programas de Calidad, con una normativa para regular y categorizar los lodges de la provincia de Misiones”. Facultad de Humanidades y Cs. Sociales – U.Na.M.