

# I+D+i en la consultoría turística. El caso de Ejido Asesores y el programa de calidad SIGO

**Pablo Vanevic<sup>1</sup>**

*pablo.vanevic@gmail.com*

Universidad Nacional de Lanús

Universidad Nacional de Avellaneda

**Leonel Villella<sup>2</sup>**

*leovillella@gmail.com*

Universidad Nacional de Lanús

## **Resumen**

*Hacia fines del año 2007, con apenas un año en el mercado de la consultoría turística, Ejido Asesores genera un programa de calidad conocido como SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) encomendado por el actual Ministerio de Turismo, para que forme parte del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT)*

*Lo que empezó como una herramienta de rápida implementación para municipios del interior de la Argentina, fue transformándose en un modelo de gestión de la calidad que supo aplicarse a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de forma eficiente y, ante todo, con resultados concretos.*

*Es interés de esta comunicación presentar una visión "desde el adentro" de una consultora turística como impulsora de procesos de Investigación-Desarrollo e Innovación (I+D+i), a la vez que se la trabaja desde postulados más teóricos de la Gestión de la Tecnología y la Innovación.*

**Palabras clave: turismo, consultoría, innovación, mipymes, gestión del conocimiento.**

## **Abstract**

*Towards the end of 2007, barely a year on the market of tourism consultancy, Ejido Asesores generates a quality program known as SIGO (Initial Organizational Management System) commissioned by the current Ministry of Tourism, to become part of Argentine System for Tourism Quality (SACT)*

*What began as a tool for fast implementation for municipalities in Argentina, was transformed into a model of quality management that knew applied to micro, small and medium enterprises (MSMEs) in an efficient and, above all, with concrete results. Interest of this paper is to present a view "from the inside" as a tourist driving process consultant Research-Development and Innovation (R + D + i), while that works over the theoretical postulates of Management Technology and Innovation.*

**Key words: tourism, consulting services, innovation, MSMEs, knowledge management.**

---

<sup>1</sup> Docente-Investigador en la Universidad Nacional de Lanús y la Universidad Nacional de Avellaneda. Licenciado en Turismo. Maestrando en Políticas Ambientales y Territoriales.

<sup>2</sup> Director de Ejido Asesores. Docente-Investigador en la Universidad Nacional de Lanús y la Universidad Nacional de Quilmes. Abogado y Técnico Superior en Turismo

*En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre,  
la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas  
es el conocimiento. Ikujiro Nonaka*

## 1. Introducción

El desarrollo turístico en la Argentina tuvo distintos momentos y diversas visiones. Algunas impulsadas desde el Estado, donde el turismo era la herramienta para el bienestar social (1950-1955), otras tendientes al desarrollismo imperante hacia principios de los años '60 donde el turismo era el modelo de generación de divisas; llegando a épocas signadas por el neoliberalismo que propiciaron la expansión de capitales extranjeros, la privatización de áreas que apoyaban al desarrollo turístico (aerolíneas, hotelería, petróleo, comunicaciones) y una etapa de recuperación del turismo interno y recuperación de la economía a través del turismo receptivo.

En todas las etapas la consultoría estuvo presente. Desde sectores ligados al país referente en materia de desarrollo turístico de ese momento: España; los Organismos Internacionales que expresaban a modo de "recomendaciones" las pautas a seguir en materia turística<sup>3</sup>; como así también a equipos como el del CICATUR que representaban los intereses de sectores más liberales que buscaban crear el *think tank* del turismo para Latinoamérica. Este grupo, que luego se desmembraría, formó cátedras en todo el territorio nacional y cimentó las bases de una visión turística basada en aspectos físicos más que estratégicos. Las experiencias en los siguientes años y la desatención a procesos de desarrollo interno quebrantaron las posibilidades de consolidación de una postura estratégica frente a los cambios globales de los últimos veinticinco años.

Desde el punto de vista empresarial ha sido necesario incorporar nuevos conceptos y prácticas y nuevas bases sociotécnicas del trabajo que, en conjunto, han dado paso a nuevas culturas de gestión para responder a las transformaciones del mercado, con normas definidas en sus diversas dimensiones (valores, misión, liderazgo, clima organizacional, calidad de los productos/servicios, relaciones con el entorno) han significado una ruptura que permite reconocer y distinguir entre empresas guiadas por culturas tradicionales, y otras que orientan sus valores y prácticas en el marco de nuevas culturas empresariales y del management. Son estas últimas las compañías que tienen mejores oportunidades para responder a las exigencias, tanto de la demanda como de la competencia.

El presente artículo presenta la experiencia de una consultora turística argentina que se enmarca en las nuevas prácticas de negocio, que genera procesos innovadores al momento de formular proyectos.

La consultora Ejido Asesores inició sus actividades en el 2007; fundada por los actuales socios, ambos provenientes del ámbito turístico, con experiencia en el sector estatal como así también en el área privada. Los primeros trabajos encomendados fueron referentes a la actualización de normativas de alojamiento en distintas provincias argentinas. Más adelante, a pedido de la Cámara Argentina de Turismo y la, por entonces, Secretaría de Turismo de la Nación, se le

---

<sup>3</sup> En este sentido, el trabajo de Capanegra (2013) es revelador al momento de reflexionar sobre la Doctrina de los Organismos Internacionales y su accionar en países en *vías de desarrollo*

encargó a la consultora el diseño de un programa de calidad que se enmarcara en el SACT<sup>4</sup> (Sistema Argentino de Calidad Turística). El resultado fue el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) que servirá al presente artículo como caso de análisis para comprender procesos de I+D+i en una consultora turística.

En cuanto a la metodología utilizada, se recurrió a fuentes secundarias para armar el *corpus* sobre innovación, así como también se relevaron las cifras respecto al impacto del programa, obtenidas desde la propia consultora. En tanto que este artículo es producto de un trabajo propio de ambos autores dentro de la firma, por lo que podría incluirse en un diseño de investigación-acción, representando al mismo tiempo, otra de las partes de un sistema de I+D propio.

## 2. Estrategia e Innovación en la consultoría

La nueva economía está fundada en una transformación organizativa de las empresas. Es equivalente a lo que en la revolución industrial fue la transformación de las empresas de pequeñas unidades artesanales en la gran fábrica y la gran corporación económica. La transformación actual es distinta, es la transformación de la empresa en términos de la empresa red. (Castells, 2007)

La empresa red quiere decir empresas internamente organizadas entre sus distintas unidades; ligadas en red a sus mercados y a sus consumidores, y ligadas en red a sus proveedores.

El mercado turístico es cada vez más exigente y requiere de la profesionalización de los recursos humanos para satisfacer la demanda de los clientes. Las organizaciones no pueden ofrecer más de lo que tienen; para pensar en la calidad de servicio de los clientes externos deben, primero, reflexionar e incrementar la propia.

Los estudios realizados en muchos países demuestran claramente que el sector del turismo está dominado por microempresas y pequeñas empresas, y que la mayoría de ellas pertenecen y son operados por una sola persona o familia. De acuerdo a estudios de investigación y desarrollo, la capacidad de innovación está correlacionada con el tamaño de la empresa (Dosi, 1988). Aunque las MiPyMEs pueden ser altamente adaptables a las presiones y variables externas, los resultados de procesos de I+D dentro de las mismas, deben ser por lo general de carácter práctico para que puedan ser aplicados en este tipo de empresas (Hjalager, 2002). Así, el mayor reto que se presenta en estos casos, al pensar un sistema de gestión no es su comprensión, sino saber cómo implementarlo en la empresa (Andriani et. al., 2003)

Al poner en circulación a los intermediarios, los actores se autoconstituyen en actor-red. La operatoria de la puesta en circulación de intermediarios por parte de los actores es planteada a través del concepto de **traducción (translation)**. Callon (1992:81) propone una definición funcional-formal del concepto:

"La operación de translation es realizada por una entidad A sobre una entidad B. Ambos, A y B, pueden ser actores o intermediarios, humanos o no-humanos. El postulado "A translate B" puede tener dos sentidos diferentes. Primero, que A provee a B de una definición. A puede imputar a B ciertos intereses, proyectos, deseos, estrategias, reflexiones o ideas a posteriori. [...] pero esto no significa que A tiene total libertad. Lo que A realiza, o propone, es consecuente con un conjunto de series de interjuegos de operaciones de translation, algunas de las cuales determinan las translations al punto de preprogramarlas. Estas definiciones [de A sobre B], y esta es la segunda dimensión de la translation, están siempre inscritas en intermediarios [...] Claramente, las translations envuelven tres términos: 'A + I (intermediario) + B'."

---

<sup>4</sup> El SACT está compuesto por herramientas metodológicas de fácil implementación, capaces de generar, en corto tiempo, una importante masa crítica de actores del sistema turístico argentino con capacidad de trabajar bajo criterios de calidad. Posee 3 niveles: Inicial, Avanzado y Excelencia. El SIGO se enmarca en el primero.

¿Por qué son las organizaciones-red más eficaces para generar conocimiento y procesar información?

- Los sistemas de precios (mercados) y los sistemas de autoridad (jerarquías) no han podido dar con una solución adecuada para el intercambio de conocimiento.
- El procesamiento de información es más eficiente porque las redes sociales, basadas en redes electrónicas, garantizan el acceso y la mayor disponibilidad de insumos para crear conocimiento.

En el marco de una economía con nuevos desafíos hacia la sociedad entre los cuales se debate la importancia de la educación, el papel de las universidades y, sobre todo, del conocimiento como elemento democratizador; ante el avance de tendencias neoliberales de privatización y desregulación de las relaciones económicas, que en el caso de nuestro país, provocaron procesos de 'destrucción no creativa' (Vanevic e Icaza, 2009), se define como necesaria la creación de modelos de democratización integral, en los cuales, la democracia como sistema político, sea acompañado por procesos de democratización hacia lo cultural, lo social y lo económico. El conocimiento como tal, cuenta como función la de ser altamente democratizante, pero cumple esa función positiva, solo en tanto esté difundido en el conjunto de la sociedad, sin ser patrimonio de un sector en particular.

La innovación está fuertemente relacionada con la investigación aplicada y el desarrollo de conocimiento con una aplicación económica determinada. Este tipo de investigación debe sumar intensidad tecnológica a los productos, asegurando un mayor valor agregado, ya que se trata de elevar la envergadura innovativa del producto.

Los procesos de innovación pueden generar, a su vez, procesos de desarrollo territorial, sinérgico, distributivo y equilibrado, que se conviertan en alternativas a los modelos no distributivos y poco equilibrados que se han venido dando en muchos de nuestros países. En este caso, el desarrollo local, debe ser el desarrollo de sistemas locales de actores, que interactúen en colectividad potenciando los recursos de la región, pero superando las relaciones de competencia y confrontación con otras regiones o empresas, en pos de atraer inversiones o apoyo de sector público o privado. Existe la necesidad y la posibilidad de salir del localismo y pasar a entender el desarrollo local con una perspectiva global.

La empresa aislada del resto de la sociedad debe dejar lugar a la empresa relacionada con su entorno. Aparecen la cooperación y el colectivismo como valores que enmarcan a las empresas, las universidades, los centros e institutos de investigación y formación, las agencias públicas o estatales de apoyo y financiamiento, los gobiernos municipales y regionales, etc. Lo local no debe corresponder a un lugar determinado (después de todo, en ese caso, todo desarrollo es local) sino a las características que deben tener los actores que lo impulsan, identificados con una conciencia territorial que les lleva a crear marcos de asociación y cooperación dentro de una nueva economía o economía del saber.

En este punto, ya debemos entender que la innovación no es un proceso individual sino colectivo; en donde todos los actores que forman parte de la vida social y económica de un sitio en cuestión promueven, participan y se benefician equitativamente de la innovación. La innovación productiva debe ser la génesis de la 'innovación social'; entendiendo así a las relaciones interpersonales, las sinergias, la cohesión socioterritorial, el bienestar, la equidad social y la revalorización de la identidad local, elementos que nos llevan a observar cómo pueden ser aplicados en un caso particular, como se trabaja en el punto 4 "I+D+i aplicada: El caso del Programa Calidad SIGO"

### 3. Gestión del conocimiento ¿Sabemos más de lo que creemos?

Molina (2003) señala las siguientes cualidades básicas de la empresa turística posmoderna:

1. El conocimiento, el saber, resulta en el activo más importante en posesión de la compañía. Es el conocimiento - en poder de la gente que la integra - el que marca la diferencia competitiva entre una empresa y otra, siempre y cuando este saber se materialice en el diseño y en la operación de productos/servicios.
2. La investigación y el desarrollo de nuevos productos/servicios resulta en una función estratégica que opera permanentemente. Es el saber encaminado a generar nuevas hipótesis de mercado, propuestas de nuevos productos/servicios sobre la base de soportes tecnológicos capaces de aumentar la productividad y rentabilidad de las operaciones.
3. Un clima organizacional que combina la colaboración y la competencia en dosis adecuadas, de modo que la energía de las personas y de los grupos se aproveche creativamente.
4. Un liderazgo comprometido con la empresa y sus integrantes, pero a la vez guiado por las necesidades y expectativas de los clientes y por la evolución del mercado en su conjunto. Este liderazgo debe orientarse a la mejora continua, a la innovación y a la generación de resultados satisfactorios.
5. Un conjunto de relaciones armónicas con el medio natural y la cultura en la cual se inserta la empresa, reconociendo el cada vez más evidente papel que desempeñan los valores y prácticas de la cultura universal.
6. El esfuerzo constante por transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas; lo que implica el desarrollo de tecnologías de gestión altamente efectivas, que pueden conducir a una empresa y a un destino a posiciones líderes en el mercado, aun cuando disponga en su entorno de recursos naturales y culturales comparativamente de menor jerarquía que los disponibles para los competidores.

Desde el portfolio de trabajos de la consultora<sup>5</sup> se observa:

*En EJIDO asesores las estrategias son el camino para alcanzar los objetivos, pensando siempre en el desarrollo sustentable de la actividad turística y de la sociedad en la que ésta se desarrolla.*

Más allá de las actividades de desarrollo deliberadamente ejecutadas, las innovaciones se generan también a partir de distintas actividades cotidianas efectuadas en la firma, no necesariamente vinculadas al área productiva (Yoguel y Boscherini, 1996). La interacción del personal de la empresa, el intercambio continuo de opiniones para resolver problemas o para enfrentar nuevas situaciones y las respuestas que surgen y que se utilizan para que la empresa funcione y mejore su eficiencia económica, constituyen una fuente relevante de inputs en el desarrollo de actividades innovadoras. En esta dirección, destaca la búsqueda continua de técnicas eficientes de gestión, orientadas a la mejora y a la racionalización del funcionamiento de las distintas áreas de la empresa.

¿Con cuánta gente funciona una consultora? O de otra manera, ¿cuánta gente hace falta para que la consultora funcione?

Existen dos áreas cruciales, además de la propia dirección o gerencia: la administrativa y la logística.

---

<sup>5</sup> Ejido Asesores (2014) Portfolio web [En línea] Disponible en [http://www.ejido-asesores.com/wp-content/uploads/2014/01/portfolio\\_web.pdf](http://www.ejido-asesores.com/wp-content/uploads/2014/01/portfolio_web.pdf)

Pero claro, el núcleo de la consultoría son los asesores, los propios consultores, las personas a las que se les encomendará un trabajo para que puedan, utilizando su expertise, llevarlo a cabo.

Así, con más proyectos en la mira, más consultores se necesitarán, pero pocos formarán parte del núcleo, ya que el propio negocio de la consultoría es ser polivalentes, y más allá de lo enseñado en las academias, donde el turismo es un fenómeno transdisciplinario, la concepción de que el *turistólogo* sabe todo de todo, es errónea. Es más, la frase que más ilustra esta situación es que *se posee un océano de conocimientos, con un centímetro de profundidad*.

Al observar cómo está compuesto el equipo de consultores se encuentra, de un total de 19 personas, 8 licenciados en turismo y 2 que están terminando sus estudios en esa carrera, siendo estos la mayoría. Luego existen profesionales relacionados con el Diseño, los Recursos Humanos, Psicología y Educación, Relaciones Internacionales, Comercio, Comunicación y Derecho. Todos con títulos de grado y muchos con estudios de posgrado cursados y terminados.

Un aspecto no menor de este grupo, es que 11 de ellos cumplen roles docentes en diversas universidades (nacionales en primer lugar). Poseer un equipo con estas características representa un plus, sin dudas, ya que está claro que dentro de las estrategias de I+D el rol de los Recursos Humanos es crucial. Pero también representa desafíos, ya que no son profesionales a los que les apasione realizar tareas rutinarias o burocratizantes. La dirección de la consultora promueve, entonces, distintos ámbitos para mantener a ese personal flotante atento y dispuesto para los proyectos que surjan. Ese manejo del personal es una de las claves para generar lo que se conoce como espiral de conocimiento (Ilustración 1), según se combinen los del tipo tácitos y explícitos, se crean cuatro fases:

- **Tácito a tácito (Socialización):** es el proceso de adquirir conocimiento tácito mediante el intercambio de experiencias, ya sea por observación, imitación, exposiciones orales, transmisión de tradiciones, etc. Una técnica utilizada para ello es la lluvia de ideas (brainstorming).
- **Explícito a explícito (Combinación):** es el proceso de crear conocimiento al reunir información sistematizada proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos, libros, reportes que producen nuevo conocimiento.
- **Tácito a explícito (Exteriorización):** es el proceso de convertir y externalizar el conocimiento tácito en conceptos explícitos, que supone hacer tangible –mediante el uso de metáforas– conocimientos de por sí difíciles de comunicar, integrándolos en el saber de una persona o grupo. Es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- **Explícito a tácito (Interiorización):** es el proceso de transformación que va desde el conocimiento explícito al conocimiento tácito. Es el resultado de analizar las experiencias adquiridas durante la puesta en práctica de nuevos conocimientos. Una vez realizada su interiorización se incorpora en las bases del conocimiento tácito a través de modelos mentales. Algunas técnicas utilizadas para ello son el entrenamiento basado en metas (goal based training) o la práctica de aprender-haciendo (apoyado en un manual, instructivo, receta u otro).

La comunicación y el intercambio continuo entre los consultores participando ellos de distintos proyectos, genera procesos de *Socialización* en primera instancia, que luego dan paso a los de *Exteriorización*, al mezclarse diversas formaciones en pos de un resultado común. Este mismo proceso podrá ser observado al momento de analizar la experiencia del programa SIGO.

Ilustración 1



Espiral del Conocimiento. Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999

#### 4. I+D+i aplicada: El caso del Programa Calidad SIGO

El Sistema Inicial de Gestión Organizacional –SIGO– es una herramienta de gestión de rápida implementación para el mejoramiento de la calidad en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) turísticas, que ha sido desarrollada en el año 2007 por el Ministerio de Turismo de la Nación y la Cámara Argentina de Turismo; este proceso fue conducido por un equipo de especialistas en gestión y turismo que utilizó como material de consulta, entre otros, la “Guía para una Gestión de Excelencia en Empresas de Viajes y Turismo” del año 2005, editada por la CAT junto a la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

El Programa SIGO, en sus contenidos didácticos, mantiene un lenguaje simple y sencillo, con numerosas fuentes de autores que han publicado trabajos y libros vinculados con las temáticas que se desarrollan en este sistema<sup>6</sup>.

El programa se ha implementado en más de 950 empresas de la República Argentina y más recientemente, también en Paraguay, Uruguay y Ecuador. (ver la Tabla 1 - Destinos y empresas SIGO)

<sup>6</sup> Entre los autores consultados y referenciados se destacan los siguientes: Philip Kotler, Joseph Chías, Javier Gallego, Néstor Braidot, Luis María Huete, Al Ries y Jack Trout, David Norton y R. Kaplan. Además, se ha utilizado como modelo el sistema LAJACO-NET (Latin American – Japan Consulting Network) implementado en México desde el año 2002 con excelentes resultados. Esta herramienta ha sido desarrollada por expertos latinoamericanos con la asistencia de Japón y el Programa Moderniza de México.

Tabla 1 - Destinos y empresas SIGO

En Argentina / Implementación							
Región	Provincia	Destino	Año de implementación	Cant. de Empresas asistidas	Cant. Empresas Distinguidas SIGO	Porcentaje de Distinción	
Buenos Aires	Buenos Aires	Pinamar	2014	30	En proceso de evaluación		
		3 Arroyos	2013	26	19	73%	
		Tigre	2012	29	19	66%	
		Miramar	2011	20	13	65%	
		Luján	2009	16	4	25%	
		Sierra de la Ventana	2009	30	9	30%	
Norte	Catamarca	S. F. V de Catamarca	2014	18	7	39%	
	Jujuy	San Salvador de Jujuy	2014	27	25	93%	
		Quebrada de Humahuaca	2013	26	23	88%	
	Santiago del Estero	Termas de Río Hondo	2014	22	16	73%	
	Tucumán	Tafí del Valle	2014	23	15	65%	
	La Rioja	Villa Unión	2013	24	13	54%	
	Salta	Salta y Cafayate	2009	30	15	50%	
Salta y Cerrillos		2013	20	12	60%		
Cuyo	San Luis	Merlo	2013	22	16	73%	
	Mendoza	Mendoza Capital	2014	28	En proceso de evaluación		
				2008	24	16	67%
		Ruta del Vino de Mendoza	2009	62	35	56%	
	San Juan	San Juan Capital	2008	25	18	72%	
Litoral	Santa Fé	Rosario	2014	24	En proceso de evaluación		
		Reconquista	2013	17	14	82%	
	Misiones	Iguazú	2013	26	19	73%	
		Posadas	2013	24	19	79%	
	Formosa	Formosa	2011	20	6	30%	
	Entre Ríos	Paraná	2011	26	18	69%	
	Corrientes	Corrientes	2010	18	10	56%	
Chaco	Resistencia	2009	27	14	52%		
Patagonia	Chubut	Comodoro Rivadavia	2014	13	4	31%	
		Sarmiento	2014	12	En proceso de evaluación		
	Santa Cruz	Calafate	2013	22	15	68%	
	Río Negro	Bariloche	2014	20	9	45%	
	Neuquén	Neuquén	2010	22	17	77%	
	Tierra del Fuego	Río Grande	2014	15	En proceso de evaluación		
		Ushuaia	2014	17	En proceso de evaluación		
		2010	26	20	77%		
La Pampa	Santa Rosa	2013	9	2	22%		
Córdoba	Córdoba	Villa Yacanto	2014	20	En proceso de evaluación		
		Santa Rosa de Calamuchita	2014	34	En proceso de evaluación		
En Latinoamérica							
	Paraguay	Asunción	2012	17	11	65%	
	Uruguay	Colonia	2013	17	14	82%	
	Ecuador	Mindo	2014	39	En proceso de evaluación		
TOTALES							
4 Países	23 PROVINCIAS	39 DESTINOS	967				
			EMPRESAS ASISTIDAS				
			748	467	62%		
			Empresas Evaluadas	EMPRESAS DISTINGUIDAS			
			219		23%		
			Empresas en proceso de Evaluación				

Fuente: Elaboración propia

El principal propósito de esta herramienta es facilitar la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad desde la dirección de los negocios turísticos con el objeto de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos para alcanzar así una mayor competitividad.

A través de la implementación del SIGO se pretende mejorar y/o resolver los siguientes aspectos básicos del funcionamiento de una empresa turística (Vilella, 2014):

- Crear las condiciones necesarias para que el personal realice contribuciones significativas, impulsando a la empresa turística alcanzar y mantener su capacidad competitiva.
- Aplicar un modelo que le permita un direccionamiento claro y un conocimiento amplio sobre lo que esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planificación y la definición de objetivos claros para todos los que colaboran en la empresa.
- Crear una metodología para resolver los problemas operativos, favorecer la integración y evitar el inadecuado uso de los recursos.
- Conocer la situación del entorno y de la condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene; e integrarlos en un sistema de información, con el cual la dirección pueda tomar las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

Durante la implementación del SIGO, los directivos de las empresas turísticas reciben sesiones de capacitación, visitas de asesorías técnicas individuales y distintos materiales de apoyo para la implementación inicial del sistema de gestión de la calidad. El método de implementación, dirigido únicamente a propietarios y/o encargados o gerentes, genera la responsabilidad de transmitir a sus propios colaboradores toda la información necesaria acerca de este sistema, dado que esta condición es indispensable para el cumplimiento de las metas que los mismos propietarios se han propuesto alcanzar al participar en este programa.

En este sentido el SIGO mantiene un modelo de capacitación ágil y de resultados visibles, cuyos principios básicos son:

- Sencillez para que pueda ser entendido y aplicado por cualquier persona que tenga un negocio,
- Integración como sistema a fin de visualizar al negocio como un todo,
- Impacto en los resultados dado que incide en la mejora de los aspectos más relevantes del negocio,
- Priorización del factor humano valorando los aportes individuales y el involucramiento de todo el personal.

El SIGO está estructurado como un sistema conformado por cuatro (4) módulos y doce (12) herramientas. Cada módulo se implementa a través de tres (3) herramientas, cuyo contenido principal se detalla más adelante.

En la Tabla 2 - Estructura y contenidos del SIGO , se presenta la estructura de módulos y herramientas del programa.

Tabla 2 - Estructura y contenidos del SIGO

<b>MÓDULO 1: EL FACTOR HUMANO DE LA CALIDAD</b>	H1. Cambio Organizacional y Lenguaje Propio
	H2. Desarrollo del Personal y Liderazgo
	H3. El Método de las 5 S
<b>MÓDULO 2: EL ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>	H4. Marketing
	H5. Servicio y Atención al Cliente
	H6. Ventas y Fidelización
<b>MÓDULO 3: LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES HABITUALES</b>	H7. Procesos y Mejora de lo Habitual
	H8. Auto Gestión para las Actividades Habituales
	H9. Administración Visual
<b>MÓDULO 4: LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA</b>	H10. Política Básica y Directrices
	H11. Sistemas de información y Análisis Financiero
	H12. PDCA y Evaluación de Resultados

Fuente: Manual del Sistema Inicial de Gestión Organizacional 2009, Buenos Aires

La implementación total de los módulos tiene una duración aproximada de tres a cuatro meses, período en el que las empresas turísticas aplican las herramientas, buscando mejorar y resolver los problemas relacionados con su gestión.

Durante el proceso de implementación del SIGO, se acompaña a las empresas mediante seis (6) sesiones de capacitación conjunta en grupos de 25 a 30 empresas turísticas, en las cuales deben participar los propietarios y/o gerentes de las mismas.

Asimismo, estas capacitaciones grupales se complementan con cuatro (4) visitas individuales de asistencia técnica, durante las cuales un consultor SIGO brinda asesoramiento práctico de implementación con respecto a los problemas propios de cada organización.

Finalmente, luego de la evaluación de los resultados alcanzados, las empresas turísticas que logran una implementación exitosa del sistema, reciben el Distintivo SIGO como reconocimiento a la gestión iniciada para la mejora en la prestación de los servicios. Posteriormente, las empresas distinguidas se benefician con acciones promocionales que impulsa el Ministerio de Turismo de la Nación.

### *Aportes del SIGO a la innovación y la mejora*

El programa SIGO tiene como particularidad que sus contenidos exceden a los que típicamente pueden identificarse en los sistemas de gestión de la calidad asociados a certificaciones, sellos o distintivos. Esto se debe a que las destinatarias del programa son empresas turísticas MiPyMEs cuyas necesidades exceden a las respuestas que tradicionalmente han brindado las certificaciones o modelos de gestión de la calidad.

El modelo resulta efectivo para las MiPyMEs por varios motivos:

- No hay distancia entre la transferencia de conocimiento y su aplicación, los propietarios aprenden, comunican a sus colaboradores y aplican inmediatamente en su propia empresa.
- Se generan resultados tangibles a corto plazo, lo cual incentiva a invertir más tiempo y recursos en la gestión de la calidad.
- Se aprovecha el tiempo, a través de un rápido diagnóstico, un trabajo con resultados y una evaluación de las mejoras alcanzadas.
- Se alcanzan éxitos compartidos entre la dirección y los colaboradores.

En un escenario donde existe poca confianza mutua entre las empresas de turismo, que a menudo ven a los demás como competidores, no colegas, una iniciativa como la del SIGO rompe con lo establecido, generando sinergias y nuevos puntos de contacto entre las empresas de un mismo destino. El ejemplo de Silicon Valley, cuna de las empresas creativas, donde el conjunto de conocimientos y el trabajo es un repositorio común para el desarrollo, es poco frecuente en el sector turístico. Ni siquiera el hecho de que muchos destinos dependen fuertemente del turismo, y que las empresas no podrían sobrevivir sin la presencia del otro, limita los celos.

En este sentido, la metodología de implementación conjunta en la que participan varias empresas facilita un sentido de pertenencia y vinculación que favorece a alcanzar el objetivo de realizar un sistema de mejora continua. No obstante se plantea el desafío de complementar esta metodología con la posibilidad de acceso a empresas en forma individual, tanto antes o después de las implementaciones conjuntas.

En la Tabla 1 - Destinos y empresas SIGO, se pudo observar la el gran número de empresas a las que le ha llegado el programa. Cerca de mil emprendimientos del tipo turístico, principalmente en Argentina, donde se implementó en todas las provincias al menos en un destino (con excepción de la Ciudad de Buenos Aires); recientemente se pudo llevar a Uruguay, Paraguay y, este año, se encuentra finalizando la primera experiencia en Ecuador, en la localidad de Mindo. Al igual que en otros programas de calidad turística de la Argentina, pertenecientes al SACT, la fuerza señal del sello es aún incipiente, con una débil influencia en la decisión de compra de los turistas. No obstante, la participación creciente en el mercado argentino y la expansión a los países nombrados, contribuirá a fortalecer el efecto señal del distintivo.

Cabe destacar, sin embargo, que en numerosas ocasiones, al conversar con las empresas participantes, se pudo observar cómo las mismas destacan las ventajas dentro de su organización y las nuevas herramientas que se les brindan como verdadero valor del “distintivo”. Dejando en segundo plano las posibles repercusiones que pueden atraer al turista a un emprendimiento con el “sello SIGO”.

Al respecto, se exponen dos testimonios recogidos de prestadores que han implementado el SIGO (Vilella, 2014):

“La participación en el SIGO nos ayudó a medirnos como empresa para saber dónde estamos parados. A organizar la estructura que tenemos, pues muchas cosas las veníamos haciendo pero sin un procedimiento formal o quizás de vez en cuando, y para aquellos pendientes que siempre veníamos postergando nos ayudó a concretarlos. Como consecuencia hemos proyectado una futura ampliación de la cantidad de plazas, seguir equipando el hotel, dándole más confort y tematizándolo más con lo relativo al Vino. Además continuar con la capacitación a los colaboradores, para seguir avanzando y fortalecernos en los estándares de calidad. Esto nos ayudará a brindar un mejor

servicio, intentando que la calidad de los mismos sea siempre igual sin depender de que colaborador se encuentre en funciones”<sup>7</sup>

“Con la implementación del SIGO tomamos conciencia de nuestras debilidades como empresa. Identificamos a los colaboradores auto-gestionados. Focalizamos nuestra atención en la conducta y no en la personalidad. Redactamos la misión, visión y valores de la empresa que no estaban escritos. Valoramos el estar expectantes en servir mejor a los clientes. En cuanto a quienes conducimos la empresa entendimos, que debemos aprender y adaptarnos según el nivel de madurez de los equipos y personas que conducimos. También aplicamos el Método de las 5S, cuyo resultado es orden y rentabilidad y nos ayudó a revisar nuestros procesos para optimizarlos”<sup>8</sup>

En estos dos ejemplos, entre otros similares, se puede observar uno de los conceptos trabajados en el presente artículo, como es el traspaso del conocimiento, de explícito a tácito (yendo de un manual a la interiorización dentro de la empresa) está presente. Pero lo que es aún más interesante, resulta del proceso que se genera a través de las asistencias técnicas en las empresas, cuando desde el núcleo directivo de las mismas se exponen las problemáticas (conocimientos tácitos) y se pueden hacer tangibles a través de una explicación y el uso de ejemplos, entre otros recursos, por parte de los consultores que las orientan (conocimientos explícitos).

Asimismo, se evidencia una situación de *traducción* entre consultores, emprendedores y los colaboradores de las empresas turísticas. Todos involucrados en un proceso de traspaso y de readecuación de conocimientos en pos de un objetivo que será el de fortalecer la empresa y continuar el camino de la mejora.

## 5. A modo de conclusión

A través del presente artículo se buscó trabajar conceptos de la innovación como *espiral de conocimiento*, *procesos de traducción* y la teoría del *actor-red*, aplicándolos a la experiencia concreta de una consultora turística argentina. El programa de calidad SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) fue el vector que ayudó a la discusión de los conceptos, pero es menester destacar que no es el único proyecto que lleva a cabo la consultora. En la actualidad ha estado formulando el Plan de Marketing Internacional (como partner estratégico de Global DIT), Planes Estratégicos para localidades como Chilcito, provincia de La Rioja, Argentina; Planes para productos turísticos novedosos como el Turismo Médico; y en los últimos meses se encuentra incursionando en el diseño de páginas webs para organismos oficiales.

Se pudo observar como el éxito no estaría garantizado por lo que se tiene, sino que por lo que se hace con lo que se tiene. Este último punto es crucial para entender la lógica del turismo posmoderno y de sus empresas; la capacidad para competir en un mercado turbulento y competitivo, descansa más en la efectividad de la gestión que en el inventario de recursos naturales y culturales.

En la consultora, la innovación es la base de la productividad, y esta innovación depende de la capacidad de sus colaboradores. La innovación no es tener ordenadores, es saber qué hacer con los mismos. Esa innovación depende también de la existencia de una cultura empresarial, de una institución abierta a los cambios y adaptable a las diversas situaciones que transforman continuamente la realidad de un país.

---

<sup>7</sup> Caso 3: Viñas de Cafayate - Wine Resort. Tipo de empresa: Alojamiento. Argentina

<sup>8</sup> Caso 4: Bolsi. Tipo de empresa: Restaurant. Paraguay

## 6. Bibliografía

- Andriani, C., Biasca, R., & Rodríguez, M. (2003). Un nuevo sistema de gestión para lograr PyMES de clase mundial. *Grupo Editorial Norma*.
- Callon, Michel (1992): The dynamics of Techno-economic Networks, en Coombs, Rod; Saviotti, Paolo y Walsh Vivien: *Technological Changes and Company Strategies: Economical and Sociological Perspectives*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, Londres.
- Capanegra, Alejandro (2013) "El modelo turístico español y la génesis de la planificación económica del turismo en Argentina, 1966-1976". VI Simposio-XII Jornadas Nacionales de Investigación en Turismo, Diciembre de 2013, Ushuaia.
- Castells, M. (2007) Nueva Economía y Política Urbana en: *Revista Factoría* N° 33. [En línea] Disponible en <http://www.revistalafactoria.eu/>
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of tourism research*, 33(1), 47-64.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. En: G. Dosi et al. (Eds.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 221–238). London.
- Ejido Asesores (2014) web institucional [En línea] Disponible en <http://www.ejido-asesores.com/>
- Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic books.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- \_\_\_\_\_ (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, 23(5), 465-474.
- Hoarau, H., & Kline, C. (2014). Science and industry: Sharing knowledge for innovation. *Annals of Tourism Research*, 46, 44-61.
- Ministerio de Turismo (2009) *Manual de Implementación SIGO*. Desarrollado por Ejido Asesores. Argentina
- Molina, S. (2003). O pós-turismo. *São Paulo: Aleph*.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (pp. 61-103). México: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro (2000) *La empresa creadora de conocimiento* en: HBR. Gestión del Conocimiento, pp. 23-49
- Rivero, Ángela (2011) Intelectuales y expertos de la política turística argentina. Las ideas del grupo CICATUR OEA. Aportes y Transferencias, vol. 15, no 1, p. 39-64.
- Rodríguez Antón, J. M., & Oliva, F. (2002). La innovación en la gestión turística: las nuevas estructuras organizativas turísticas. *Revista Madri+ d*, 7-11.
- Rodríguez, R. M., & Fernández, J. I. P. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, 23(23), 173-193.
- Toffler, A. (1981). *The third wave* (pp. 32-33). New York: Bantam books.
- Uribe, R. I. P. (2013). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista EAN*, (47), 46-65.
- Vanevic, P. & Icaza, C. (2009) "Innovación Tecnológica-Productiva en Turismo". IV Simposio-X Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo, Noviembre de 2009, Buenos Aires.
- Villella, L. (2014): "El Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) como herramienta de innovación y mejora de la MiPyMEs Turísticas", en Villar, A. y Wallingre, N. (Comp.) (2014): *Gestión de municipios turísticos*. Editorial Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires
- Yoguel, G. y Boscherini, F. (1996) La Capacidad Innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las Pymes Exportadoras Argentinas. DOCUMENTO DE TRABAJO N° 71