

GESTION DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Estrategias públicas de apoyo a
la competitividad



VÍCTOR YEPES PIQUERAS
Director del Área de Producto
de la Agència Valenciana
del Turisme de la
Generalitat Valenciana

Un escenario económico donde los mercados se encuentran cada vez más saturados, los consumidores son más exigentes y la competencia es creciente, obliga a las empresas turísticas a mejorar sus sistemas de gestión y la Calidad de los servicios que ofrecen, en busca de una oferta diferenciada que atraiga y sea capaz de fidelizar a los clientes. De este modo, la excelencia en la gestión se convierte en una estrategia empresarial clave cuyos objetivos prioritarios son la satisfacción del cliente y la eficiencia económica.

Un análisis de los problemas de gestión que la empresa turística deberá afrontar durante esta década sitúa los retos derivados de la Calidad en primer plano. El cambio de los gustos de los consumi-

dores, cada vez más orientados hacia una oferta de alojamiento de mayor Calidad, define un horizonte donde la satisfacción de los clientes y la mejora permanente del servicio serán referencias imprescindibles para mantener la presencia en el mercado. La provisión de un servicio de Calidad está siendo reconocida crecientemente por la industria turística como un factor crítico en el éxito empresarial.

La Calidad se convierte, por lo tanto, en una herramienta fundamental para dotar al producto turístico de la Comunidad Valenciana de ciertas ventajas competitivas, un producto sobre el que descansa la propia actividad económica de la región.

En este sentido, la reorientación estratégica de la actividad turísti-

ca valenciana pasa ineludiblemente por la consecución de ventajas competitivas a la hora de generar satisfacción en el cliente y Calidad de servicio y de producto. De aquí, la necesidad de impulsar la imbricación de la filosofía de gestión basada en la excelencia del comportamiento directivo y empresarial y la puesta en marcha de Sistemas de Gestión de la Calidad en establecimientos del sector.

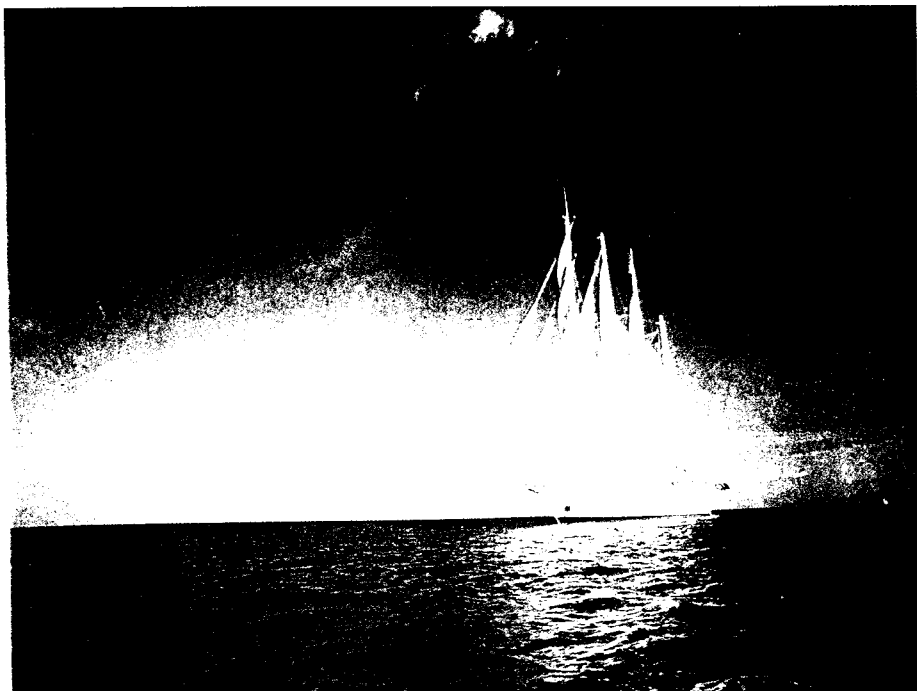
La sostenibilidad de las unidades de negocio turísticas a medio y largo plazo pasa por la competitividad del destino en el que se ubican ya que, contrariamente a lo que ocurre en otros sectores, la prestación de servicios satisfactorios a los consumidores turísticos por parte de la totalidad de los agentes implicados, beneficia al



grupo. Análogamente, un pequeño grupo es capaz de generar insatisfacción y, por lo tanto, repeler turistas que han recibido un mal trato o servicios inadecuados. La insatisfacción generada por parte de algún componente del sistema turístico origina percepciones negativas que se vinculan a la globalidad del destino.

Ahora bien, no sólo es necesario conocer y propiciar los atributos deseables para el producto turístico, sino que al proporcionar unos servicios que en definitiva son "bienes de experiencia", al requerir la consunción para evaluar "ex-post" la satisfacción del usuario, la actividad turística provoca el problema informativo. Las deficiencias de información existentes entre los consumidores turísticos y las características de los productos y de los servicios, provocan la desincentivación de la demanda que, desconfiada, está dispuesta a pagar menos, introduciendo en el destino una dinámica de merma de la Calidad ofertada.

Este problema obliga, no sólo a impulsar la generación de atributos exigibles al destino turístico, sino a comunicar la Calidad de lo ofertado, de tal suerte que quiebre el estado de incertidumbre del mercado. El turista debe conocer el destino al que acude y experimentar el cumplimiento de sus expectativas al terminar su estancia. Ello implica el establecimiento de pautas fiables y sólidas, de obligado cumplimiento, respecto a los atributos de los productos y servicios y su efectiva y veraz comunicación a los usuarios.



Además, la información y la publicidad deben alejarse de situaciones divergentes con la realidad, ya que peligraría el delicado equilibrio entre las expectativas de los consumidores y la experiencia concreta.

El camino emprendido en la mayoría de los casos ha sido el auspiciado por lo que se ha venido a denominar como Gestión de la Calidad Total (GCT). Sin embargo, los problemas detectados en la cultura organizativa y en la estructura de dirección de la empresa turística aconsejan prudencia en la innovación en metodologías de implantación de sistemas GCT. A veces es preferible recurrir a alguno de los métodos de amplia difusión y refrendados por un número, mayor o menor, de aplicaciones exitosas. Entre los modelos más populares se encuentran en primer lugar, los enfoques de los "gurús" de la Calidad. Un segundo grupo lo

constituyen los modelos originados por los grandes premios internacionales a la Calidad, entre ellos el modelo generado por la European Foundation for Quality Management como base para establecer los criterios de evaluación del premio Europeo a la Calidad, los criterios de evaluación del Premio Malcom Baldrige o el Deming japonés. Todos estos modelos están encaminados a servir de soporte al diseño e implantación de una estrategia de Calidad Total en una empresa. Por ello, son plenamente aplicables a la empresa turística, con la ventaja añadida en este caso de que su énfasis en el proceso de cambio cultural encaja perfectamente con las debilidades a corregir en esta actividad. Un tercer grupo gira en torno a los sistemas de aseguramiento de la Calidad, tales como las ISO 9000.

En este contexto, l'Agència Valenciana del Turisme es el

organismo responsable de la planificación y ejecución de la política turística de la Generalitat Valenciana, diseñando programas de actuación que traten de incrementar la Calidad del producto turístico valenciano, la diversificación de la oferta, la mejora de los sistemas de promoción y comercialización y la efectiva coordinación entre las diferentes Administraciones y agentes del sector. El objetivo fundamental se concreta en la definición del producto turístico valenciano, dándole características diferenciadoras del ofrecido por destinos competidores, mejorando el posicionamiento frente a los segmentos de demanda existentes, ocupando nuevos nichos de mercado y adecuándolo, a tal fin, a las demandas presentes y potenciales; y en la comunicación de una adecuada imagen turística de la Comunidad Valenciana, posibilitando e impulsando unas óptimas condiciones de difusión y posicionamiento de los productos turísticos en el mercado. Para llevar a cabo su labor en materia turística, la Generalitat Valenciana cuenta con un presupuesto cercano a 7.000 millones de pesetas para el ejercicio correspondiente a 1997.

Entre los Programas de Actuación desarrollados por l'Agència Valenciana del Turisme se encuentra el programa de implantación de la Calidad en la gestión de la empresa turística valenciana. El objetivo es el apoyo a aquellas iniciativas empresariales que pretendan establecer e instigar estrategias de mejora de servicio del



cliente y con ello incrementos en sus resultados a medio y largo plazo. También impulsa acciones concretas de sensibilización, publicaciones de carácter científico y empresarial, investigación de mercados, etc., que proporcionen herramientas cuyo cometido sea la implantación concreta de las citadas técnicas de gestión en las empresas. Este programa se com-

plementa con el de la implantación de la gestión medioambiental en la empresa turística, cuyo objetivo es constituir un soporte a las actividades dirigidas a situar al sector turístico valenciano en una posición que le permita liderar las iniciativas medioambientales necesarias para aumentar la competitividad a medio y largo plazo. Para ambos programas se dispone

en este ejercicio de un presupuesto cercano a los 50 millones de pesetas.

Dentro de la fase de sensibilización, se han desarrollado una quincena de reuniones y seminarios, dirigidos a los máximos responsables y directivos de las empresas turísticas, en las cuales se han abordado las vías competitivas de las unidades de negocio mediante estrategias de Calidad en la gestión. Más de doscientos directivos han participado en estas reuniones, de carácter abierto y participativo.

Se ha firmado un convenio con la Unidad de Investigación sobre Calidad y Estrategia en Turismo de la Universidad Jaume I de Castellón, cuyo fruto principal ha sido la evaluación y estudio de los costes de Calidad y no Calidad en la empresa hotelera, trabajo pionero en este sentido. El interés del mismo recomienda su publicación íntera por parte de l'Agència. Asimismo, se han desarrollado estudios de casos, como el "Home Hotels", el "Hotel Albufera Palace", el "Hotel Mediterráneo Palace", la agencia de viajes "Viajes Inter" y los "Restaurantes Gandía Cuina" que, siguiendo diversas metodologías de GCT, modelo europeo de excelencia empresarial (E.F.Q.M.) y otros, suponen un material de trabajo de carácter didáctico para la difusión de las técnicas de gestión.

En este sentido, se han desarrollado seminarios sobre "Benchmarking y Calidad Total en la Empresa Turística", sobre el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (E.F.Q.M.) para PYME's, y otros,



con la colaboración de los Centros de Desarrollo Turístico de l'Agència, el Club de Calidad de la Comunidad Valenciana, así como de la Fundación Cavamilles de Altos Estudios Turísticos. Con esta última entidad se ha elaborado un monográfico especial, de más de 300 páginas, de la revista "Papers de Turisme" que versa sobre la Calidad en el turismo. Dicho número, editado también en lengua inglesa, cuenta con colaboraciones prestigiosas de carácter nacional e internacional.

Entre las iniciativas empresariales más relevantes que han tenido lugar en la Comunidad Valenciana, apoyadas por la Administración Turística, destaca el Plan de Calidad Hotelera de Benidorm. Otras propuestas son el Plan de Mejora de Calidad, aún en estado incipiente, que se pretende implantar en torno al destino de Peñíscola (Castellón) y que abarca el espacio comprendido entre esta ciudad, Morella y Vinaroz. Otras iniciati-

vas son la creación de un Club de Calidad entre los hoteles independientes de la ciudad de Alicante, una propuesta similar en cuanto a apartamentos turísticos y oferta extrahotelera en torno al municipio de Teulada (Alicante) y la creación de una marca de Calidad para la oferta de turismo rural de la Comunidad Valenciana.

Es destacable cómo, a pesar de que determinadas empresas hoteleras han optado por la vía de la certificación ISO 9000 como camino individual que la conduzca al compromiso de la Calidad, es cierto que los esfuerzos más importantes en esta Comunidad tienen su expresión en la colaboración conjunta de empresarios caracterizados por pertenecer a un mismo destino turístico y con intereses comunes. Lo más notable de estas iniciativas es el esfuerzo por alcanzar compromisos y acuerdos que, en definitiva, van a favorecer al turista y a las propias empresas. □