



Sistemas de Calidad en turismo: Una apuesta ineludible

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. La satisfacción de las expectativas de los clientes y la eficiencia empresarial están vertebrándose como los ejes sobre los cuales gira la competitividad y el futuro de las empresas. Esta nueva forma de entender y gestionar los negocios, basada en la Calidad y en la innovación, está retorciendo los cimientos tradicionales sobre los que se apoyaba toda la estructura empresarial.

La estrategia competitiva basada únicamente en el precio conduce a un círculo vicioso difícil de romper, donde reducir costes obliga a mayores volúmenes de negocio incompatibles con una competencia cada vez mayor de los destinos turísticos, con repercusiones medioambientales y sociales inadmisibles dentro de un desarrollo sostenible. El cambio de los gustos de los consumidores, cada vez más orientados hacia ofertas diferenciadas y de mayor Calidad, define un horizonte donde la provisión de servicios de Calidad será un factor crítico en el éxito empresarial, y clave de su competitividad.

Sector turístico: factores diferenciales

El sector turístico no es ajeno a estos planteamientos, no obstante, convendría resaltar aspectos diferenciadores respecto a otros ámbitos empresariales. Cabe distinguir dos niveles de competencia, uno relativo a los establecimientos de una misma zona turística, y otro relacio-



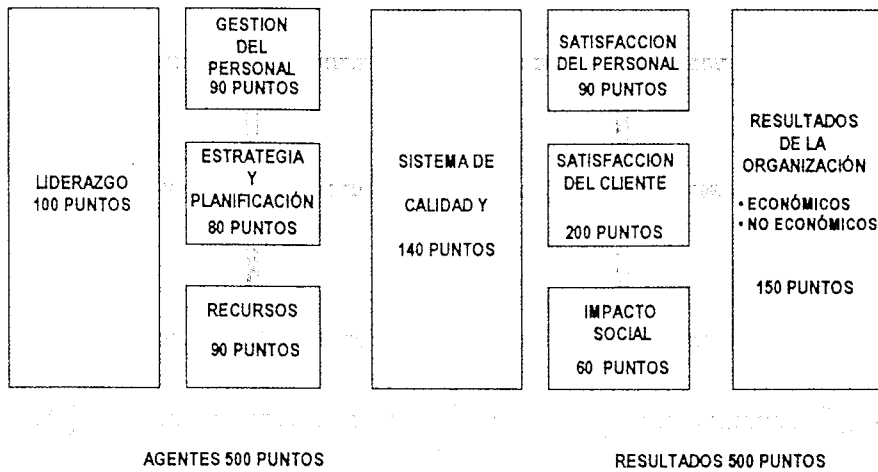
nado con los destinos turísticos. Es evidente que la competencia empresarial dentro de un destino asigna cuotas de mercado entre los distintos establecimientos en función de los productos y servicios ofrecidos. Sin embargo, con una oferta poco transparente o diferenciada, el turista accede a establecimientos, que si son incapaces de mantener cierto nivel de prestación del servicio, pueden generar insatisfacciones que repercuten sobre la totalidad del destino. Consecuentemente, a una empresa turística le va a interesar que su competencia directa, a nivel local, preste servicios de Calidad.

Pero ello resulta insuficiente. El destino no se conforma sólo por las empresas turísticas, en él intervienen los servicios prestados por los agentes públicos (ayuntamientos,

administraciones autonómicas, diputaciones, etc.), los comercios, la población local, los equipamientos e infraestructuras, etc. La insatisfacción generada por parte de algún componente del sistema turístico origina percepciones negativas que se vinculan a la globalidad del destino.

Etapas de la gestión de Calidad

La gestión de la Calidad ha ido cambiando con el transcurso del tiempo, y si bien en otros ámbitos productivos el camino recorrido ha sido más largo, las circunstancias del sector turístico han hecho que éste haya ido avanzado, con la ventaja que le permite observar la evolución de otros sectores que ya han desbrozado el camino hacia la excelencia y la competitividad. Estas eta-



pas no son ajenas unas a otras, sino que las últimas suceden a las anteriores, aportando mejoras continuamente.

Control del producto / servicio

El control de Calidad mediante la inspección puede ser un primer paso cuyo objetivo sea impedir que al cliente se le proporcionen productos o servicios inadecuados. La regulación por parte de las administraciones públicas puede establecer niveles mínimos de Calidad mediante la promulgación de normas tales como la clasificación de los establecimientos turísticos y la instrumentación del correspondiente sistema de inspección. Junto con otros requerimientos de sanidad, urbanismo, seguridad, etc., constituyen un cuerpo de especificaciones que se deben cumplir obligatoriamente por todos los agentes que intervienen en el sector: empresas, administraciones, etc. El control de Calidad de las aguas de baño, o incluso las campañas de Banderas Azules para playas y puertos deportivos pertenecen a esta filosofía de gestión de Calidad. También la iniciativa a la hora de fijar estándares mínimos puede proceder de la propia empresa turística, como sucede por ejemplo en los contratos de franquicia hotelera o en los "Planes de Calidad" exigidos por algunos touropeadores, cuyos inspectores seleccionan los establecimientos con los cuales trabajar en función del cumplimiento de los requisitos fijados.

La inspección presenta ventajas si, por un lado, las especificaciones son incuestionables atributos de Calidad, es decir, parámetros medibles

de aptitud al uso, y por otro, si existe un sistema retroalimentado que interviene en el proceso de mejora de los productos y servicios. Un avance significativo sería establecer, en función de las necesidades y expectativas de los turistas, características de Calidad propias de cada establecimiento, y perseguir como objetivo la mejora, año tras año, de los valores de dichos atributos.

Aseguramiento de los procesos

Cuando se pretende asegurar que los procesos que generan los productos y servicios turísticos son excelentes, ya no sólo preocupa que las características de Calidad se cumplan en la prestación del servicio al cliente, sino que se exige una gestión de los procesos normalizada que garantice a los turistas que recibirán el servicio esperado. Es el Aseguramiento de la Calidad, que la norma ISO 9000 define como "las acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la suficiente confianza de que un producto o servicio cumple las exigencias de Calidad". Si bien subyace cierta política de defensa de la empresa frente al consumidor, es cierto que en muchos sectores económicos, donde existen fuertes vínculos cliente-suministrador entre las empresas, esta modalidad de gestión de la Calidad se está implantando rápidamente, sobre todo auspiciada por la serie de normas ISO 9000. Paradójicamente, pocas han sido las empresas turísticas acreditadas con este sistema de aseguramiento. Según las consultas realizadas, sólo media docena de hoteles españoles se han acreditado según una norma ISO

9000, sufriendo un parón el número de acreditaciones por el nacimiento del Instituto de Calidad Hotelera. Un análisis de las posibilidades de implantación de los sistemas ISO 9000 en la empresa turística, llevan a la conclusión que el énfasis que dichas normas ponen en el control y la prevención, frente al concepto de mejora continua, puede conducir, en organizaciones ancladas en procesos y esquemas de gestión de recursos tradicionales y poco eficaces, a una cierta burocratización del sistema de Calidad, más preocupado por documentar la Calidad que por innovar acciones de perfeccionamiento. Por otra parte, la certificación de la conformidad a los requerimientos exigidos no significa necesariamente la satisfacción del cliente, ni el funcionamiento eficaz de todos los departamentos y procesos de la empresa turística.

Un sistema que estableciera un aseguramiento de Calidad y su consiguiente cumplimiento, lograría quizá acreditarse con la ISO 9000 correspondiente, pero "¿estaríamos empleando nuestro tiempo en lo verdaderamente importante?" Con un manual de Calidad se podría gestionar un establecimiento turístico generando insatisfacciones en el consumidor, pero eso sí, de forma eficiente y documentada.

Fue en noviembre de 1996 cuando se constituyó, por acuerdo de la Federación Española de Hoteles y ZONTUR, el **Instituto para la Calidad Hotelera (ICHE)**, con la vocación de impulsar el desarrollo cualitativo del sector hotelero español, propiciando la infraestructura básica del sistema de Calidad del sector. El sistema sigue la filosofía del Aseguramiento de la Calidad. En la mesa contamos con la presencia de cualificados contertulios que podrán abundar en las características del sistema.

La extensión de la Calidad a toda la organización: la Calidad Total

La gestión de Calidad ha evolucionado hacia planteamientos estratégicos, entendiéndose como una nueva forma de gestión empresarial cuyo objetivo básico es la mejora de

Sólo media docena de hoteles españoles se han acreditado según una norma ISO 9000, sufriendo un parón de acreditaciones por el nacimiento del Instituto de Calidad Hotelera

la gestión y los resultados de la organización en el más amplio sentido del término. La actitud de extender todas las actividades de mejora a todos los ámbitos de la empresa es lo que dio lugar en los años sesenta y setenta en las empresas japonesas al término Calidad Total.

La Gestión de la Calidad Total es una filosofía de cultura empresarial que surge cuando se comprende la importancia de la Calidad para el éxito de los negocios. La empresa tiene al cliente como objetivo prioritario, buscando su satisfacción, dentro de un marco de mejora continua tanto en los procesos como en el sistema de prestación del servicio, donde están involucradas todas las personas, desde el primero al último responsable.

Conviene acudir a los grandes modelos de Calidad Total a la hora de implantar estos sistemas. Éstos se basan en los grandes premios internacionales de calidad, entre los que destacan el "Premio Deming" japonés, instituido en 1951, el "Malcolm Baldrich" americano, de 1987 y el "Premio Europeo a la Calidad", de 1991.

Este último premio está basado en el **Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial** (European Foundation for Quality Management). Es un conjunto de criterios útiles para evaluar la excelencia en la gestión de un establecimiento turístico, que permite a partir de los resultados obtenidos, preparar un Plan Estratégico de Calidad Total que, formado por una serie de proyectos específicos, ayude a mejorar la gestión de la empresa.

En definitiva, la satisfacción del cliente (20 por ciento), de los empleados (9 por ciento) y el impacto social (6 por ciento) de la organiza-

ción se consiguen por medio del liderazgo (10 por ciento) que conduce una política y estrategia (8 por ciento), que gestiona unos recursos humanos (9 por ciento), y materiales (9 por ciento) y unos procesos (14 por ciento), para llegar finalmente a la excelencia en los resultados de negocio (15 por ciento). Los elementos esenciales son el compromiso de la dirección, la implicación de las personas, el enfoque al consumidor, el énfasis en el proceso, la reducción de costes de no Calidad, la adecuada gestión de los recursos, el impacto social y la consecución de los resultados óptimos para la organización. Todo ello precisa un profundo cambio cultural en la empresa turística.

Iniciativas de Calidad en el sector turístico

Por tanto, existe en la actualidad una gran diversidad de sistemas de Calidad, acreditación, certificación, etc., aplicables dentro del sector turístico y caracterizados por su dispersidad subsectorial y geográfica, así como por la metodología y requerimientos de cada uno de ellos. Entre otras, las siguientes iniciativas son dignas de mención: Andalucía Gran Reserva, Casonas Asturianas, Instituto de Turismo Responsable, Sistema de Calidad Hotelera de Zontur y FEH, Sistema de Calidad en Agencias de Viaje, en el Sector de Campings, de Restaurantes, en destino, etc. Se constata la necesidad de unificar criterios, muy variados quizá por lo incipiente de las propuestas.

La Comunidad Valenciana participa sectorialmente en estas iniciativas. En 1997 Benidorm fue una de

las siete zonas turísticas seleccionadas para llevar a cabo el Plan de Calidad avalado por el ICHE. El proyecto está liderado por HOSBEC y al mismo se adhirió en un primer momento cerca de 40 establecimientos. Se nombró una Comisión de Calidad compuesta por 14 miembros, y en la actualidad ya son cuatro los hoteles certificados en una primera remesa. En 1998 la provincia de Castellón ha entrado a formar parte como una de las 15 nuevas zonas seleccionadas a nivel nacional. Otras iniciativas son el **Club de Calidad de Hoteles de Alicante** y el **Club de Calidad de las Casas Rurales de la Comunidad Valenciana**.

En el pasado, muchas expectativas empresariales no se vieron satisfechas por los resultados, y se llegó a cuestionar las ventajas competitivas asociadas a una gestión de Calidad en los establecimientos. Quizá un elemento clave fue la ausencia de un enfoque colectivo, circunstancia que dio lugar a que la implicación por parte de los establecimientos se produjera de forma individual y aislada. El hecho de que en la nueva perspectiva adoptada se contemple el desarrollo de la Calidad como un proceso en el que las empresas participan en un proyecto común, ha servido para acabar con el desconcierto y la atonía observados en aquel momento.

Con todo, el escenario actual de la Calidad en el sector turístico de la Comunidad Valenciana ofrece grandes oportunidades debido al gran número de iniciativas que van apareciendo con fuerza. Para su óptimo aprovechamiento es necesario, en línea con lo ya anunciado por el Subsecretario de Turisme, Roc Grogori, la inminente creación de un

Departamento de Calidad de l'Agència Valenciana del Turisme, **QUALITUR**®, que tendría los siguientes objetivos:

- Sensibilización y promoción de la cultura de la Calidad entre los agentes del sector turístico.
- Apoyo a las iniciativas empresariales que pretendan implantar sistemas de Calidad en los establecimientos del sector.
- Respaldo a los Sistemas de Calidad de reconocido prestigio, así como a las Empresas Certificadas o avaladas por dichos sistemas.
- Creación de Premios a la Calidad Turística de la Comunidad Valenciana para aquellas empresas y organismos que destaquen en el sector.
- Impulso a la creación de un Club de Excelencia Turística.

Resulta de especial interés despejar el panorama formado por un número creciente de sistemas de Calidad, certificados, sellos, etc., que muchas veces pueden llevar al con-

sumidor a un estado de confusión poco recomendable. De alguna forma, deben rechazarse aquellos reclamos publicitarios, sin contenido real, frente a sistemas establecidos y con metodologías serias y eficientes. Ello no implica la supremacía de unos sobre otros, si no que podría recorrerse un camino hacia la calidad siguiendo sistemas que pudiesen complementarse. Así, un hotel acreditado dentro de los estándares autorregulados libremente por el Club de Calidad de Hoteles de Alicante podría optar seguidamente a la acreditación por el ICHE, posteriormente evolucionar hacia una certificación internacional ISO 9000 y, por último, seguir el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y presentarse a los prestigiosos premios de la E.F.Q.M.

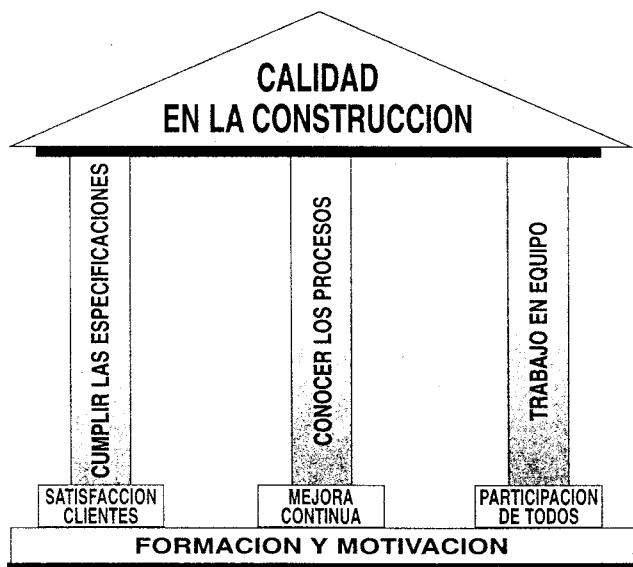
El futuro pasa, sin duda, por incluir sistemas que mejoren la Calidad de los destinos turísticos en su conjunto, implicando no sólo a los establecimientos turísticos, sino

también a las administraciones. Asimismo, debe incluirse como aspecto relevante de la Calidad la gestión medioambiental, siguiendo, por ejemplo, modelos tipo ISO 14000 o bien Sistemas de Ecogestión y Ecoauditoría según Reglamento de la Unión Europea.

La conservación del medio ambiente y de los bienes culturales, la satisfacción de las expectativas de los turistas sobre el destino, y el aumento de la Calidad de vida de la población local son los principales objetivos que debe perseguir un desarrollo óptimo de la actividad turística en la Comunidad Valenciana. ■

Víctor Yepes Piqueras
 Director del Área de Producto
 Agència Valenciana del Turisme

EL EDIFICIO DE LA CALIDAD



APLICACION INFORMATICA PARA LA IMPLANTACION DE LA NORMA ISO 9002, en empresas de construcción

Desarrollada por consultores especializados en la implantación de Sistemas de Calidad en empresas de construcción (edificación y obra civil).

Incluye:

- Información sobre la Norma.
- Explicación de los requisitos de cada capítulo (resaltando aspectos claves).
- Aplicación al sector de la construcción
- Modelos de:
 - Manual de Calidad.
 - Manual de Procedimientos.
 - Formatos de aplicación.

Para una DEMOSTRACION consulte por Internet Web: www.niebla.com o llame a los teléfonos: 948 21 30 34 - 948 33 70 16



Buscamos consultores para la implantación de la Aplicación informática en las empresas



GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, S.L.

C/. Yanguas y Miranda, 1 - Planta, 2 - Oficina, 1
 Edificio Monsa - 31002 PAMPLONA (Navarra)
 Tel.: 948 21 30 34 - Fax: 948 22 52 80