

CLAVES

Despropósitos y contradicción (y II)

Es un hecho que se están haciendo enormes esfuerzos para mejorar las infraestructuras de nuestros aeropuertos. Buena prueba de ello es la tercera pista de Barajas y su nueva terminal internacional, así como los estudios para la nueva pista en Barcelona, las terminales hace poco inauguradas de Palma o Lanzarote, la remodelación del aeropuerto de Bilbao e,



JAIME NOGUERA

incluso, el proyecto del nuevo aeropuerto de Campo Real en Madrid, pero no cabe duda de que llevar a cabo cualquier de estas actuaciones supone una lucha titánica contra los elementos que, en este caso, tienen nombre y apellido: el medio ambiente.

Curiosamente, algunos de los alcaldes que claman contra las ampliaciones de los aeropuertos —y la ampliación de Barajas es un claro ejemplo— pertenecen a Ayuntamientos que, o no existían cuando se diseñó Barajas, o han sido responsables de que las nuevas construcciones de sus municipios —muchas veces incontroladas— se aproximen cada vez más al entorno de las instalaciones aeroportuarias. Está claro que, ni en España ni en la mayor parte de los países, son compatibles los aeropuertos con el medio ambiente, de manera que alguien tendrá que tomar una difícil decisión: o nos cargamos el Turismo o nos cargamos, en alguna medida, el medio ambiente.

Podríamos seguir citando hasta el agotamiento nuevos y flagrantemente casos de despropósitos y contradicciones pero no resisto la tentación de mencionar uno más: Bilbao está perdiendo importantes convenciones y reuniones de empresa por falta de plazas hoteleras, pero sin embargo se construye el Palacio de Congresos Euskalduna, con capacidad en sus instalaciones para 2.200 personas, cuando la oferta de camas de la ciudad del Nervión no supera los dos millares. Hasta aquí la noticia podría interpretarse como positiva —“Bilbao se prepara para el futuro con unas instalaciones de categoría”— pero produce verdadera irritación leer en los medios de información que los proyectos presentados por dos de las primerísimas y más reputadas cadenas hoteleras españolas han sido desechadas por las autoridades del País Vasco, por preferir una más que dudosa e improbable implantación de cadenas hoteleras americanas. ¡Por favor, señores de Euskadi, sean serios! Si alguien ha fracasado hasta ahora en España —y hoy por hoy su región es parte de España— han sido las cadenas americanas que jamás comprendieron la idiosincrasia de nuestro país ni han sabido posicionarse entre nosotros con un mínimo de presencia. Por el contrario, esas y otras cadenas españolas, aunque a ustedes les moleste, son un claro ejemplo de agresividad comercial y buen hacer.

Jaime Noguera es abogado, técnico en Empresas y Actividades Turísticas y director general de Asesores 2000.

El sistema de aseguramiento de calidad así planteado es estrictamente sectorial y de ámbito nacional, según Víctor Yepes Piquer, es director del área de producto de la Agencia Valenciana del Turismo, siendo conveniente una norma de carácter internacional.

TRIBUNA



VÍCTOR YEPES

Hacia la gestión de calidad (y II)

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. De este modo, existe en cada estado una Entidad Nacional de Acreditación que reconoce oficialmente a aquellos organismos capaces de emitir certificaciones de empresas que cumplen, por ejemplo, con esta norma de aseguramiento de calidad, cuya mayor virtud es su reconocimiento internacional. 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 ICHE.

Fue en noviembre de 1996 cuando se constituyó, por acuerdo de Federación Española de Hoteles y ZONTUR, el Instituto para la Calidad Hotelera, con la vocación de impulsar el desarrollo cualitativo del sector hotelero español, propiciando la infraestructura básica del sistema de calidad del sector. Dicha creación vino precedida por los buenos resultados obtenidos en el proyecto piloto desarrollado en el Puerto de la Cruz en 1994, que contó con una participación inicial de un grupo de unos 25 hoteles y apartamentos, los cuales tuvieron una intervención directa en la elaboración de las primeras Normas de Calidad. El sistema sigue la filosofía del Aseguramiento de la Calidad, es decir, la existencia de unas normas de calidad que establecen los requisitos y estándares de servicio y de proceso, de un sistema de certificación de una empresa, y de un ente gestor, en este caso el ICHE, que impulsa al sistema y vela por su cumplimiento. El sistema se caracteriza por ser voluntario y abierto, autoregulado por el propio sec-

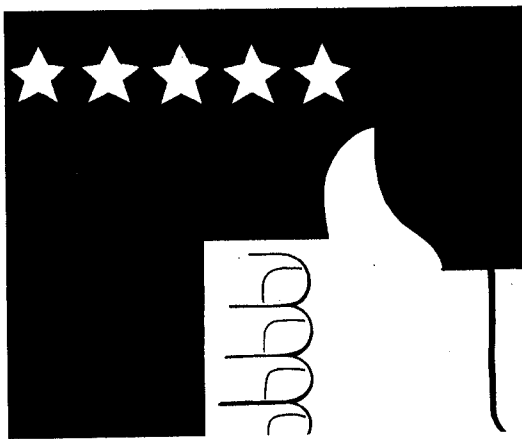
tor, orientado hacia la rentabilidad, adaptable, compatible y flexible para cada zona.

Las normas de calidad para hoteles y apartamentos turísticos se estructuran en unas reglas generales del sistema de calidad y unos requisitos de servicio, y en los correspondientes mecanismos de control diferentes para los hoteles de ciudad y para los situados en zonas vacacionales. Así, se fijan unos criterios de evaluación ponderados, que permiten

funcionado hacia planteamientos estratégicos, entendiéndose como una nueva forma de gestión empresarial cuyo objetivo básico es la mejora de 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. En Estados Unidos comenzó

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. Se constata la necesidad de unificar criterios, muy variados quizá por lo incipiente de las propuestas, en la línea de crear un Instituto de Calidad Turística capaz de aglutinar todas las iniciativas.

En 1991 la Administración Turística de la Generalitat Valenciana diseñó un Plan de Mejora de la Calidad, cuyo objetivo fundamental era el impulso de una cultura de calidad en el sector, buscando el compromiso de todos los implicados: empresarios, recursos humanos, consumidores y Administración. Los objetivos eran por un lado la creación y promoción entre todos los agentes del sector de un creciente interés por los temas de calidad y, por otro, la presentación a las empresas turísticas de las técnicas, herramientas y sistemas de mejora de la calidad y productividad. En aquel contexto los agentes vinculados a la actividad turística manifestaban un escaso interés y una baja preparación en gestión de la calidad. De ahí que fuera necesario introducir a las empresas en la cultura de la calidad.



SAMPER

actuar en la mejora de los puntos débiles.

En efecto, el sistema de aseguramiento de calidad así planteado es estrictamente sectorial y de ámbito nacional, siendo conveniente una norma de carácter internacional para la normalización del producto hotelero en función de las características de calidad de servicio. No en balde, uno de los proyectos del ICHE es la representación de los hoteles españoles en estos foros internacionales. Las normas ISO 9000, con sus limitaciones frente a modelos de Calidad Total, como tendremos ocasión de comprobar, suponen cierto avance respecto a este sistema español. Es justamente su reconocimiento y carácter universal, para cualquier sector, la gran ventaja de esta serie de normas en el contexto internacional. Junto con las normas ISO 14.000, que, siguiendo un planteamiento similar, pretenden asegurar una gestión medioambiental responsable por parte de las empresas, constituyen dos notables instrumentos que pueden aportar competitividad al sector turístico. Queda por definir el escenario de entidades acreditatorias, certificadoras, etc., ya consolidado en otros ámbitos productivos, y que el sector turístico debe abordar para obtener un reconocimiento internacional. La gestión de calidad ha evolucionado

a finales de los setenta, y en Europa una década más tarde.

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.

En definitiva, la satisfacción del cliente (20%), de los empleados (89%) y el impacto social (6%) de la organización se consiguen por medio del liderazgo (10%) que conduce una política y estrategia (8%), que gestiona unos recursos humanos (9%), y materiales (9%) y unos procesos (14%), para llegar finalmente a la excelencia en los resultados de negocio (15%). 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.

Existe en la actualidad una gran diversidad de sistemas de

Con la creación de la Agencia Valenciana del Turismo se retomó el programa de implantación de la calidad de gestión de la empresa turística, pero su objetivo cambió en el sentido de fomentar las actuaciones incipientes que empezaban a tener lugar desde el propio sector.

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 marcar pautas que giren en torno a 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.

El sector turístico de la Comunidad Valenciana ofrece grandes oportunidades debido al número de iniciativas...

Victor Yepes Piquer es director del área de producto de la Agencia Valenciana del Turismo.