
CONCLUSIONES DEL SEMINARIO SOBRE LA CALIDAD: UN RETO PARA EL TURISMO

Organizado por la Organización Mundial de Turismo (OMT)
en Madrid, del 18 al 19 de abril de 1994

Señor Presidente:

Ante todo, quisiera expresar mi agradecimiento a los oradores que me han precedido y que nos han presentado unas ponencias excelentes, y también me permito, en nombre de la presidencia, extender este agradecimiento a quienes han contribuido a la preparación de este seminario. En especial, quiero mencionar a nuestro representante regional, señor Vettor Giusti, y a la subdirectora general de Coordinación Turística de España, la señora Rupilanchas, ya que este seminario se ha organizado en estrecha cooperación con las autoridades españolas de turismo.

Como corresponde al término de una reunión, trataré de extraer algunas conclusiones y articular los argumentos fundamentales que se les han presentado. Creo, señor presidente, que estas conclusiones pueden estimarse en *siete*.

La *primera* se desprende del propio título de nuestro seminario: la calidad de los servicios turísticos es *uno de los grandes retos* del turismo europeo, como ha hecho constar nuestro secretario general, señor Enríquez Savignac. En efecto, Europa ha perdido

cuota de mercado. Exactamente, entre 1980 y 1993 ha perdido el 7 por 100 en llegadas y el 11 por 100 en ingresos. Europa está en competencia con otras grandes regiones que afloran al turismo y muy particularmente con la región de Asia y el Pacífico: es una competencia de precios y también una competencia de calidad.

Lógicamente, la batalla europea en el terreno de los precios es difícil porque sus empresas tienen una determinada estructura de costes, sueldos y gastos sociales, y no pueden efectuar la reducción que sería necesaria para adaptarse al mercado, y en especial, a la demanda, que busca costes más bajos, tal como el señor Robert Hollier ha demostrado muy bien al referirse al mercado norteamericano estudiado por la Comisión Europea de Turismo. Al ser más difícil para Europa luchar en el campo de los costes, deberá hacerlo en el de la calidad, y ésta es nuestra primera conclusión.

La *segunda* es que *la noción de calidad sólo es simple en apariencia* y requiere una reflexión profunda.

Hace un instante el profesor Fayos Solá, el profesor Fornell y el señor Bordás han

contribuido a mejorar considerablemente nuestra noción de calidad

De sus explicaciones he deducido que la calidad se definía por la prestación objetiva, pero que se evaluaba por la satisfacción del cliente. Esta satisfacción debe determinarse con cuestionarios a pesar de las imperfecciones de este método y todos los sesgos que puedan contener. El señor Serres nos ha mostrado lo que aportaban los cuestionarios en las estaciones de deportes de invierno. Ayer, la representante del aeropuerto de Heathrow nos explicó que se utilizan mil cuestionarios semanales para evaluar la satisfacción de los pasajeros que transitan por este aeropuerto. La señora Kocaoglu nos ha hablado del método empleado para determinar la satisfacción del cliente en los hoteles de Estambul

También hemos visto que la calidad resulta de la combinación de elementos, unos objetivos y otros humanos, lo que el señor Bodlender denominaba elementos tangibles y elementos intangibles. Tanto unos como otros son esenciales. Los elementos tangibles, porque es importante que una cama, un cuarto de baño, una habitación presenten cierto grado de comodidad o de calidad, y éste es el fundamento de las políticas de clasificación realizadas por las autoridades públicas, como nos ha expuesto el señor Ferreiro. Los elementos intangibles deben también tenerse en cuenta cada vez más. El presidente Turpault, en nombre de la HOTREC, ha puesto de relieve esta calidad del servicio, base de la calidad misma.

También he tomado nota de la observación del profesor Fayos Solá sobre las rela-

ciones entre lo cuantitativo y lo cualitativo. Tradicionalmente, en principio se pensaba en términos cuantitativos y después se consideró que el progreso consiste en la introducción de elementos cualitativos además de los simples elementos de cantidad. El profesor Fayos nos ha mostrado que la etapa siguiente hacia la "nueva era" del turismo introduciría de nuevo elementos cuantitativos para la evaluación de la calidad.

Pero tal vez lo más importante en la evaluación de la calidad es lo que acaba de señalar el señor Bordás, así como el señor Brackenbury, la señora Akan y muchos otros oradores: su carácter comparativo y relativo. Lo que importa no es tanto el grado de calidad en términos absolutos, si es que ese valor absoluto puede evaluarse como la correspondencia entre la expectativa y la realidad. Y éste es probablemente el elemento dominante para nosotros, que somos profanos en la materia. El señor Brackenbury lo ha resumido con una fórmula: *no negative surprise*; no debe haber sorpresas desagradables si se quiere mantener la calidad. Si se admite ese concepto, como ha subrayado el señor Bordás, no sólo hay una, sino varias clases de calidad, y cada grado de calidad corresponde al grado de expectativa de los segmentos de la clientela.

Todos esos elementos que constituyen el concepto de calidad definirán la política que debe seguirse. Esta es mi tercera conclusión, aunque en pocos minutos no sea posible tratar ahora de manera exhaustiva de esos elementos. Esta política es lógicamente compleja, puesto que la propia noción de calidad lo es en sí misma y porque las situaciones son muy variables.

En general, interesa determinar cierto número de normas de calidad que puedan situarse a varios niveles. Como ha destacado el señor Nieuwenhuis, la calidad que se exija no será forzosamente la más alta, sino la que mejor corresponda a la expectativa de la clientela en función del coste.

A partir de estas normas, deben asignarse objetivos de calidad al personal, frecuentemente en el propio contrato, existir un compromiso mutuo entre la empresa y sus empleados. Esto es lo que ha mostrado claramente la ponencia del señor Llabrés Aloy sobre el grupo SOL. Por su parte, el señor Bodlender hablaba de un contrato con todos los asalariados.

¿En qué plano deberán aplicarse estos principios? Lógicamente, esto dependerá de la estructura del grupo o de la empresa. En las grandes empresas, la política de calidad debe combinar cierta centralización y cierta autonomía de las unidades de base y reforzarse con acciones de formación. El señor Brackenbury también ha destacado en su ponencia este aspecto al referirse al grupo Thomson.

Esta formación en calidad es esencial y debe ser a la vez permanente e interna en la empresa y el grupo. Debe también ser previa, "de base", como lo destacaba la ponencia del señor Méndez de la Muela, director de la Escuela Oficial de Turismo de España.

El problema de las pequeñas y medianas empresas es muy específico, aunque sean el "grueso" de la industria turística europea. El señor Dominique Charpentier y el señor Gouirand nos han expuesto la experiencia

de la Costa Azul y también de otras regiones europeas, en particular de Escocia. Ambos han puesto de relieve que los jefes de empresa no sólo estaban en una situación material poco comparable a la de los directivos de las grandes sociedades (no pueden dejar su empresa durante un largo período para formarse, porque si lo hicieran la empresa se hundiría), sino que también su perfil psicológico y su formación eran muy diferentes a los de los asalariados de una gran empresa.

Consideremos la importancia de los mecanismos de control internos y externos de la empresa y planteémonos después un interrogante que ahora no resolveré totalmente: ¿Existe una calidad total? El señor Bodlender ha afirmado que sí; otros participantes se han mostrado más reservados. Lo que es cierto es que hay que tender hacia ella, pero la política del "defecto cero" aplicada a la industria privada de una manera completamente distinta no podría transponerse, sin matizarla, al turismo. El señor Bordás tiene razón al señalarlo: éste es el objetivo al que todos debemos aspirar. Pero tal vez más que el "defecto cero" absoluto, más que la calidad total, lo que interesa, como el señor Brackenbury ha señalado, es prever la existencia de *recovery systems*, es decir, de sistemas de recuperación y corrección de errores. Si existe un error, si el cliente tiene razón en no sentirse satisfecho, la deficiencia debe corregirse en seguida. Monseñor Monni aceptará la fórmula según la cual pecado confesado es pecado perdonado, y el cliente saldrá del lugar con una buena impresión, y ésta es la noción misma de calidad.

En cuanto a mi *cuarta conclusión*, el ministro Gómez Navarro y nuestro presidente, señor Peter Keller, la han destacado ya: la obsesión de la calidad, para recoger la expresión del ministro, debe situarse a todos los niveles: grandes establecimientos hoteleros, establecimientos independientes, otros tipos de alojamiento, servicios culturales y sociales, operadores de turismo, aeropuertos, profesiones independientes, etc.

La recepción turística es una cadena que engarza una serie de copartícipes cuyas prestaciones se juzgan de manera global. El cliente formula una opinión de conjunto sobre un viaje, sobre un destino, incluso si lógicamente tiene una serie de juicios individuales sobre tal o cual elemento de la cadena. Este planteamiento quedaba muy claro en los esquemas que el señor Bordás nos acaba de presentar. De ello se infiere el papel de todas las estructuras colectivas, tema que trataré ahora más extensamente, para mantener la integridad y la calidad de la cadena: estructuras profesionales federativas, como la HOTREC, u otras estructuras de este tipo, papel de coordinación de los Estados, de las colectividades públicas, etc. La ponencia de la señora Simon sobre la calidad y la política receptora de la ciudad de París, la de la señora Nicholson sobre esa gran unidad de recepción que es el aeropuerto de Heathrow y las observaciones de la señora Akan sobre Estambul vienen a mostrar claramente que son muchos los copartícipes que intervienen en la calidad de la cadena turística.

La *quinta conclusión* se sitúa inmediatamente después como corolario de esa evaluación. El carácter indivisible de la cadena

turística en la protección del consumidor supone, en mi opinión, la imposibilidad de que los Estados y las autoridades públicas en general se desinteresen del problema de la calidad del producto turístico.

Desde el inicio, cuando es posible, cuando se trate de destinos nuevos, hay que pensar en términos de calidad. Ya hemos escuchado la brillante y excelente ponencia sobre la experiencia española de Lanzarote. Se puede triunfar en la calidad si se aborda el problema desde el principio, incluidas las cuestiones de ordenación territorial, de diseño de infraestructuras, de arquitectura y de ecología.

No obstante, ante un destino ya establecido, también cabe aplicar una política global encaminada a realzar su calidad. Es preciso aunar y hacer que trabajen conjuntamente todos los copartícipes de la política de calidad en el destino o en la estación. Ese era el punto central de la ponencia del señor Schwarzler sobre Lech y Oberlech, y todos recordarán la calidad de las estaciones austríacas y suizas en lo que se refiere a recepción, sobre todo en los establecimientos independientes.

El inspector general señor Serres nos ha mostrado cómo podría realizarse esa política en la región de Saboya; la señora Simon nos ha expuesto la política general del Gobierno de Francia aplicada a su capital, París; el inspector general señor Harris nos ha mostrado hasta qué punto una política global de medio ambiente, en uno de sus aspectos, el de la ornamentación floral, podría contribuir a la calidad de conjunto de un destino turístico. En esta perspectiva, que

sin duda compartimos, es donde cabe introducir las conclusiones del señor Châtillon, en nombre de la Comisión de las Comunidades Europeas, sobre la necesidad de realizar una gestión europea de la calidad asociada o voluntaria que incluya, llegado el caso, cierto número de obligaciones reglamentarias cuando sea necesario.

En esta gestión de conjunto, un punto clave es el del medio ambiente de los sitios turísticos. Ya hemos visto lo que esto representaba para un país como Irlanda, y al igual que la señora Aylward para Irlanda, el señor Harris para Francia y el señor Nieuwenhuis para los Países Bajos, muchos otros ponentes han insistido en la función del medio ambiente en la calidad de los productos.

Por otra parte, he tomado buena nota de la correspondencia de esas intervenciones con lo que el profesor Fayos Solá ha manifestado al principio en materia de medio ambiente en cuanto a la importancia del mantenimiento de los ecosistemas. La aportación turística, la aportación algebraica del turismo —en cuanto a lo que recibe del medio ambiente y en cuanto a lo que éste le aporta—, debe ser positiva para asegurar el carácter sostenible del desarrollo; de ello se ha visto un ejemplo aplicado en la ponencia sobre Lanzarote.

Dos observaciones para terminar.

La *primera* consiste en que, para Europa, la *búsqueda de la calidad debe evitar conducir a un encarecimiento de los costes*. Europa es ya un destino caro, o en todo caso

así se percibe en todo el mundo, y son excepcionales los casos como las estaciones austríacas de las que nos han hablado, que pueden permitirse producir a costes muy elevados porque su imagen de marca es fuerte y tienen una clientela específica. Es necesario, pues, buscar la calidad, pero dentro de la competitividad.

A ello cabe aportar algunas respuestas: la del señor Bodlender, que muestra la calidad a menudo relacionada con el ahorro, porque la búsqueda de la calidad induce con frecuencia a la eliminación del derroche. En efecto, al mismo tiempo que se mejora la calidad, se reducen los costes de producción porque esos derroches quedan identificados.

La *segunda* observación sobre este punto sería que fácilmente podrían introducirse en la gestión algunas mejoras sin una necesaria repercusión sobre los costes. El señor Llabrés Aloy nos lo ha mostrado al hablar del grupo SOL con este interrogante: ¿Supone esta mejora, o no, un coste adicional para la empresa?

Y, por último, como ha recordado el señor Careaga, la calidad está frecuentemente unida a las innovaciones tecnológicas, en especial las relativas a las telecomunicaciones y a la informática. Cuando existen innovaciones tecnológicas que permiten reducir costes, se puede incrementar a la vez la calidad mediante una especie de fenómeno compensatorio sin encarecer por ello el producto turístico.

Mi *última observación*, señor presidente, quiero formularla como mensaje de

esperanza. En esta competencia amistosa y constructiva que la OMT se complace en estimular con las otras regiones del mundo, si *Europa* tiene un *handicap* —que es el de su estructura de costes—, *cuenta, sin embargo, con grandes atractivos*, y uno de ellos, creo, es la *antigüedad y la calidad de sus tradiciones turísticas*. Se nos ha explicado en el caso de Irlanda la importancia del patrimonio histórico y cultural y cabría hacer lo mismo sobre muchos otros destinos europeos. La existencia en nuestras grandes ciudades de Europa, sobre todo en las capitales, de grandes familias de empresarios turísticos que han administrado establecimientos independientes desde la mitad del siglo XIX, pero también de establecimientos más modestos, de carácter familiar, que han conservado esa tradición de la calidad, representa uno de los atractivos de Europa en la competencia del futuro. Saber introducir las tecnologías modernas, saber adoptar métodos modernos de comercialización y conservar a la vez el capital histórico de la calidad del turismo europeo es algo que sólo nuestro continente puede probablemente ofrecer al mundo.

Sólo unas palabras para valorar la cuestión. Las previsiones de la OMT —que en-

contrarán ustedes en las cifras que se facilitan a la Comisión de Europa— son las siguientes: Europa recibió 287 millones de turistas en 1990, y según nuestras previsiones, en el año 2000 serán 372 millones y 476 millones en 2010, lo que supone una tasa de crecimiento del 2,6 por 100 anual a lo largo de veinte años.

Esta tasa se sitúa un punto por debajo de la media mundial. La frecuentación turística en Europa aumentará, pero no tan rápidamente como en el conjunto del mundo. Supongamos que el destino pueda ganar un punto de crecimiento y se sitúe en la media mundial; el continente recibiría entonces 60 millones más de turistas, es decir, lo que hoy recibe Francia, que es el primer destino mundial en lo que se refiere al volumen de llegadas.

Esto es lo que podemos ganar, algo que en gran parte considero relacionado con la calidad de los productos que Europa introduce en el mercado mundial, y éste es el motivo por el que la OMT ha querido hoy tratar este tema de manera prioritaria.

Muchas gracias.