

UNA APROXIMACIÓN A LA CALIDAD TURÍSTICA EN EL PLANO INTERNACIONAL

Víctor Gorga *

I. INTRODUCCIÓN

La gestión de calidad es uno de los factores de mayor interés en el campo de la gestión estratégica de la empresa. Sin embargo, su aplicación al sector de servicios no ha tenido avances tan significativos como en el campo industrial, debido en parte a una excesiva orientación hacia los procesos de los actuales modelos y, más concretamente, de la ISO 9000.

La actividad turística, que bajo el paraguas de un sector eminentemente terciario, ha desarrollado y consolidado procesos técnicos de prestación de servicios bien definidos (el qué), puede ser clave para la comprensión de aquéllos aspectos que inciden negativamente en su aplicación, la llamada calidad funcional (el cómo).

En España, la reciente creación del Instituto para la Calidad Hotelera (ICHE) parece haber desencadenado una preocupación similar en otros subsectores turísticos al tiempo que es contemplada desde el extranjero con admiración aunque con cierto recelo.

El caso español es elogiado, singular y atípico, ya que representa el primer intento serio por parte de una Administración de apoyar, de manera declarada, con fondos pú-

blicos y una política acorde, un proceso de autorregulación y posicionamiento estratégico sectorial, para sensibilizar, aunar esfuerzos y crear sinergia, a pesar de los lógicos riesgos, la escasez de experiencia y "cultura" acumuladas todavía en la gestión y la falta de compromiso de algunos beneficiarios que conllevan los procesos subvencionados.

Pero, ¿es justificado este sentimiento o se trata de una moda? ¿Está realmente convencido el sector de la necesidad de dispensar calidad de servicio para competir con ventaja o se trata de un lavado de cara de los destinos y los productos turísticos? ¿Y si es así, es posible que el sector esté tan alejado a las necesidades de sus clientes?

II. LA CALIDAD, UNA PREOCUPACIÓN RECIENTE DEL SECTOR TURÍSTICO

A principios de los noventa, la crisis económica y política sirve de catalizador de las preocupaciones sobre calidad de las empresas turísticas, que parece apuntar dos tendencias diferentes: por un lado, el desarrollo de una cultura de calidad en la gestión de las empresas, con un amplio espectro de alcance según el caso y, por otro, la utilización de herramientas de calidad para mejorar la comu-

* Director de Leo Partners. Consultor en Calidad Turística.

nicación interna y con el cliente, pudiendo identificar sus necesidades y aproximar la empresa a las tendencias de la demanda puntualmente, pero sin implicación real de la dirección ni que forme parte de una estrategia de empresa o compromiso de ésta con sus clientes.

Así, mientras empresas como Four Seasons Hotels, Hyatt, InterContinental Hotels, SAS, Singapore Airlines o British Airways aprovechan el esfuerzo que implica la implantación de la calidad en las áreas de gestión y recursos humanos para refloatar, reposicionar o reestructurar sus empresas, incrementar la productividad, mejorar la eficiencia y calidad de su servicios, otras exhiben la calidad como argumento de venta interna y externa sin realizar mejoras reales y contundentes para su actividad o como mejora cosmética.

Los estudios que se realizan demuestran que los sistemas de indicadores, la mejora de la comunicación, el benchmarking y la colaboración empresarial, junto a la gestión de los recursos humanos en los aspectos de relación, impulso de la iniciativa y asunción de riesgos son, presumiblemente y a corto plazo, las áreas de actuación prioritarias, aunque la orientación de la oferta en estos últimos años –con la entrada de grupos inversores sin tradición turística- se ha decantado por los liderazgos en precios o costes, la expansión acelerada o estrategias de concentración empresarial.

Ya a mediados de los noventa, el declive del mercado de la certificación industrial hace que los organismos de normalización y las entidades de certificación fijen sus ojos en el sector servicios y asuman, entre otros, el liderazgo en la promoción internacional de la calidad en turismo.

El escaso éxito de esta iniciativa lo confirma la cifra de empresas del sector certificadas en todo el mundo que, a finales de 1998, no alcanzaba el centenar entre agencias de viajes, empresas de restauración, hoteles, una empresa de cruceros de recreo y una aerolínea. Sin embargo se produce un avance significativo en diversos países, (principalmente Canadá), respecto de la certificación de personas.

III. LAS DIFERENTES ACEPCIONES DEL TÉRMINO CALIDAD.

Un análisis en profundidad nos puede ayudar a esclarecer la dualidad de propósitos que conlleva la definición conceptual y la aplicación práctica del término calidad. Para ello, será necesario entender el papel y objetivos de los diferentes agentes presentes en el entorno nacional e internacional y desenmarañar las numerosas dificultades existentes.

Un primer problema de base es la definición de un término que es interpretado en cinco diferentes claves por los diversos agentes presentes en la sistematización de la calidad turística, de acuerdo con las acepciones con las que puede asociarse: características tangibles de un producto o servicio; calidad como sinónimo de excelencia; aspectos organizativos que aseguran la consistencia en la prestación y la ausencia de deficiencias; generación de valor añadido; y, naturalmente, grado de satisfacción del cliente.

Los elementos que constituyen un producto o servicio son medibles y pueden ser comparables entre sí. La búsqueda de la dimensión trascendental puede generar niveles de calidad no reconocidos por el cliente, superfluos o antieconómicos. La consistencia mediante el aseguramiento de calidad en los

procesos productivos no garantiza necesariamente un resultado final conforme a las demandas del cliente, cuya satisfacción es una variable crítica, una valoración a menudo subjetiva y cambiante, pero definitiva, que surge de la confrontación de la prestación del servicio con las expectativas, la experiencia y las circunstancias del cliente y el momento. Finalmente, la creación de valor añadido es una de las particularidades que definen más certeramente la actividad turística, que provee utilidades vivenciales, funcionales y simbólicas únicas en el ámbito de los valores íntimos de la persona.

IV. DIFERENTES ESCENARIOS PARA UN MISMO CONCEPTO Y LAS DIFICULTADES DE SU APLICACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO.

En el ámbito internacional, las presiones de diferentes instituciones y problemas respecto del contenido y alcance de un término –calidad– inherente a cualquier bien o proceso y tan banalmente utilizado, genera diferentes escenarios.

El primero de ellos es el de la regulación de las actividades turísticas, que suscita el interés de los destinos turísticos emergentes, carentes de *know-how* y de la necesaria ordenación y comercialización de su potente y potencial oferta turística, que se contempla como un factor esencial para el desarrollo de sus economías, encontrando una fuerte oposición por parte de los países con estructuras turísticas desarrolladas.

Aunque en el fondo se esconde el miedo a la inflexibilidad, inconsistencia y obsolescencia de los actuales sistemas de clasificación hotelera, la posibilidad de que las iniciativas en calidad turística sean un

mecanismo subrepticio para dar una nueva “vuelta de tuerca” al sector, ha llevado a la IH&RA y Hotrec a liderar una ferviente campaña de denuncia de una hipotética re-clasificación hotelera de demarcación internacional que sería, a su juicio, antieconómica, técnicamente inviable y contraria al principio de libre competencia.

Las principales objeciones manifestadas por el sector a través de interminables debates pueden resumirse en que:

- Al igual que el término turístico se presenta en algunos casos como la antítesis de lo genuino, la normalización se puede entender como pérdida de la diferenciación, el aspecto más destacable del producto turístico.
- La normalización y certificación son entendidas por algunos como pérdida de valor añadido de las marcas.
- Se carece de liderazgo claro para la autorregulación, a causa de la dispersión de intereses existente en el sector.
- Hay inicial oposición al sobre coste y “obligatoriedad de mercado” que supondría una certificación.
- Se entiende como una mayor regulación administrativa, adicional a la ya existente y excesiva intervención que –a juicio de la industria turística– ejercen las administraciones públicas en contraposición con otros sectores productivos.
- Existe un velado recelo del sector a la eventual injerencia e incompreensión por parte de organismos que desconocen la realidad del mismo, así como sus condicionantes en el mercado.

Pero lo cierto es, que en un plano más cercano, pero no por ello menos importante,

países como México o Alemania están impulsando regulaciones de actividades de turismo activo, ecoturísticas o paraturísticas, por otro lado necesarias, en función de la creciente demanda de estos productos.

V. NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN

El segundo escenario es la normalización, con antecedentes que se remontan a 1983 con la creación del grupo ISO/TC 154/SC 5 "*Travel, tourism and leisure*" que inicia sus trabajos sobre el tópico *vocabulario interprofesional* y que, tres años después, no consigue progreso alguno.

Con la excepción de los antes mencionados proyectos de empresas o grupos, aislados, no parece existir hasta 1998 lo que podríamos definir como *una conciencia global sobre calidad turística*, con el desarrollo de iniciativas y modelos que tropiezan siempre con las mismas dificultades para su desarrollo técnico, con la aparente falta de sensibilidad del sector y la atonía en la colaboración entre los organismos de normalización de los diferentes países y la administración pública con el sector turístico y la protección de sus intereses. Tal es el caso de México, Perú, EE.UU., Italia, Suiza, Canadá, Venezuela, Colombia o Grecia.

Sin entrar en valoraciones, cabe señalar que esta situación se traduce en la adopción de diferentes modelos por cada país, declinando la elaboración de guías de aplicación de la ISO 9000 al sector y con el desarrollo de sistemas "ad hoc" -caso similar al sector de la automoción-, compaginando normas obligatorias y voluntarias, éstas últimas de escasa implantación.

España preside dos grupos de trabajo internacionales, con un componente más político que técnico: el International Standardization Organization (ISO) TMB/WG "*Accommodation Facilities*" y el Comité Europeo de Normalización (CEN) "*Terminology description and criteria*". Los trabajos del primero han quedado técnicamente en suspenso por falta de apoyo internacional a pesar de que 54 países miembros han solicitado expresamente a la OMT su arbitraje en la normalización turística y 28 de los países y organismos consultados antes de la formación del Comité habían manifestado su interés en la normalización internacional. El segundo, encargado de desarrollar una guía terminológica, está en estos momentos acabando su cometido.

Resulta paradójica la "suerte" de los dos grupos presididos por España que, recordemos, se trata de un líder indiscutible del turismo con una creciente proyección internacional, frente a la buena marcha de trabajos desarrollados por el CEN, o las recientes conferencias de Singapur y Buenos Aires en las que el sector reitera públicamente su compromiso con la calidad. El grupo creado en ISO no ha prosperado por el momento.

Amén de la actitud ambivalente de algunas delegaciones asistentes, el peso mayoritario y la participación de los países europeos en la composición de ambos Comités ha sido determinante en el progreso de los trabajos y ha originado dos bloques con intereses contrapuestos, pero nunca suficientemente representativos, ya se trate de destinos consolidados o de destinos emergentes.

Este panorama representa un freno a las iniciativas españolas en calidad en el plano

internacional, en el que sería adecuado contemplar los intereses de gobiernos, cadenas y empresas multinacionales que desean mantener el status quo de su industria, el posicionamiento de sus destinos, las garantías y ventajas competitivas que suponen a los consumidores el reconocimiento y difusión de sus marcas o la capacidad de negociación, contratación y comercialización de los productos que generan como intermediarios turísticos.

Como alternativa se ha propuesto convocar una conferencia regional en América Latina. La futura mecánica de trabajo podría plantear el desarrollo en paralelo de proyectos interregionales y de destino, que protegen la diversificación y son más eficientes, conectados entre sí, para acudir a una armonización final en un futuro a medio plazo.

Con la colaboración de la OMT se desarrollan esfuerzos en paralelo para proyectos de calidad en destino, reconocimiento de la capacitación y estudios turísticos y criterios comunes en el reconocimiento de símbolos y signos de información.

El tercer escenario viene representado por las diferencias de intereses entre las empresas, los organismos de normalización y las entidades de certificación.

Entendiendo que la certificación de calidad es una decisión estratégica de la empresa y no un imperativo del mercado y, por lo tanto un medio y no un fin, puede representar una ventaja competitiva en función de las circunstancias particulares de cada uno pero, en todos los casos, un beneficio traducible en términos económicos, ya que la empresa turística como la entidad de certifi-

cación, a diferencia de los organismos de normalización, son personalidades con ánimo de lucro.

VI. PANORAMA INTERNACIONAL A FAVOR Y EN CONTRA DE LA NORMALIZACIÓN EN CALIDAD TURÍSTICA.

Diferentes aspectos condicionan la normalización en calidad turística.

De un lado, la alteración de los hábitos e intereses de los turistas, el crecimiento espectacular del sector, la incorporación de nuevos productos y la falta de criterios objetivos de diferenciación y valoración por parte del consumidor, la globalización y desregulación de los mercados, los avances en las tecnologías de la comunicación, la necesidad de planificación sostenible de una actividad que puede ser tan lucrativa como dañina y la protección a las pequeñas y medianas empresas son argumentos a favor de la normalización.

Además, el auspicio de la certificaciones de calidad por entidades y empresas privadas, la aparición de numerosos "sellos" de ámbito privado, oficial, local o regional, la aplicación de diferentes metodologías y criterios para el desarrollo normativo y la ausencia de un paraguas internacional urgen la necesidad de un diálogo constructivo al margen de los intereses asociativos, nacionales o particulares que, pensando en el beneficio real del sector y los consumidores, reduzca la confusión y genere orden. Ello se justifica también por la relación interpersonal inherente al desarrollo de la actividad turística y los diferentes clientes que, como negocio, debe satisfacer.

Sin embargo, la normalización en calidad turística debe considerar y superar una serie de prejuicios que han asociado este término con la reducción de los valores diferenciales característicos de la actividad turística, como la diversidad, su principal riqueza; la irrepetibilidad, que imposibilita la compensación; la inmediatez, que dificulta el aseguramiento; la importancia de los factores subjetivos; la dependencia del destino; la cadena de valor que constituyen los diferentes prestatarios turísticos; y las barreras culturales, políticas y legales.

Existen para ello problemas de aproximación o definición que deben ser resueltos con anterioridad, así como de competencias políticas, su continuidad y liderazgo. Hasta conseguir una mayor sensibilización e involucración del sector, sería conveniente dar pequeños pasos, hasta conseguir el necesario factor cultural, incidiendo en todos o algunos de los siguientes aspectos normalizables:

- Terminología
- Higiene y seguridad
- Patrones alimentarios
- Actividades organizadas
- Mantenimiento
- Organización básica
- Evaluación y entrenamiento del personal
- Condiciones contractuales mínimas y derechos del consumidor
- Información y señalización
- Información y comercialización
- Gestión de cobros/pagos
- Desarrollo de indicadores de eficiencia
- Requisitos técnicos básicos de las instalaciones y equipos
- Estabilidad empresarial
- Evaluación de proveedores
- Gestión medioambiental

VII. LOS "CLIENTES DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA"

Cinco son los clientes genéricos de la actividad turística, independientemente de la localización geográfica, el entorno social o la situación patrimonial: el inversor, el empleado, el inmovilizado y el entorno; mientras que los atributos de calidad de servicio directamente referidos al turista, el quinto cliente, según demuestra el comparativo de estudios internacionales, aunque insustancialmente, son más o menos importantes en función de los condicionantes antes indicados.

Esta aproximación permite establecer parámetros comunes a cualquier destino o producto turístico, como los objetivos de rentabilidad empresarial y la búsqueda de la satisfacción y autorrealización de los empleados, los relacionados con el mantenimiento y cuidado de las instalaciones y las propiedades y la imprescindible preservación y gestión sostenible del patrimonio social, cultural y natural de los destinos, al tiempo que abre un amplio abanico de posibilidades relacionadas con las exigencias y demandas básicas de confort, seguridad y servicio por parte de los clientes, la fiabilidad de la información promocional y el diseño de estándares de calidad transformables en ventajas competitivas y diferenciales de las distintas empresas.

En un segundo plano, la evolución de las tendencias en calidad hacia el enfoque humano y de gestión de la empresa, en detrimento del enfoque técnico, encaja con la teoría de Parasuraman que interpreta la calidad de servicio como la suma de cinco dimensiones, entre las cuales destaca la fiabilidad que, en el caso del turismo, se traduce por fiabilidad humana, como verdadero *hardware* del negocio.

Finalmente, la evolución de las tendencias de mercado genera numerosos nexos y áreas de interés común –marketing relacional, marketing interno, servucción, medición de la satisfacción–, sin los cuales no es posible entender el desarrollo de productos y servicios, un marketing moderno y una gestión orientada a satisfacer las necesidades de los clientes para la generación de negocio.

VIII. CONCLUSIONES

Aunque incipiente, la calidad turística es una preocupación creciente del sector pero que, por su propia complejidad, es abordada desde perspectivas a menudo contradictorias o interesadas, lo que dificulta la comprensión y, consecuentemente, la implantación generalizada.

La existencia de preconceptos respecto de su alcance y beneficios en la empresa se confunde a menudo con la normalización, tema controvertido y que origina una sensación inicial de rechazo por parte del sector, que entiende que la certificación no implica necesariamente calidad en la empresa.

Incluso esta desconfianza se manifiesta en una crítica injusta de la ISO 9000. Sin embargo el sector, que vive cientos de *momentos de la verdad* puede aportar claves para el desarrollo de la normalización en sector de servicios.

En el ámbito internacional el panorama se vuelve mucho más complejo por las actuaciones de los grandes grupos empresariales y asociaciones turísticas, los gobiernos y otras entidades públicas o privadas que operan en la regulación, difusión y control de la calidad, así como su predisposición a un eventual fracaso, enfrenta a los países desarrollados turísticamente con los que están en vías de desarrollo.

Con la excepción de algunas empresas verdaderamente comprometidas con la mejora de la gestión interna y de la satisfacción del cliente y el Plan de Calidad Turística Española impulsado desde la Administración Española, el sector está desperdiciando una gran oportunidad de lograr criterios comunes en el plano internacional, que faciliten, cuanto menos, la comunicación y, por tanto, la comercialización de la diversa oferta turística.