

LA GESTIÓN AVANZADA DA SUS PRIMEROS PASOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

En el viaje hacia la calidad importa más el camino que el destino. El sector turístico empieza a romper el hielo y a adentrarse en el mundo de la gestión empresarial avanzada. En un mercado tan heterogéneo, en el que conviven micropymes familiares con grandes cadenas internacionales, no todos parten de la misma situación. Este es el gran reto de la hostelería vasca: conseguir una situación de equilibrio entre los agentes sobre la que seguir avanzando, con paso lento pero seguro, hacia la mejora y la excelencia.

Hoy por hoy, el turismo representa el cuatro por ciento del PIB del País Vasco. Con el nuevo plan de competitividad del Gobierno Vasco, el objetivo es que en diez años ese "peso" llegue a ser del siete por ciento. El turismo es un sector importante, pero requiere todavía de un esfuerzo continuado por parte de los diferentes agentes que lo componen y de un impulso de la Administración.

Desde el punto de vista de gestión, el mundo del turismo se está empezando a incorporar al uso de herramientas de "management", pero el avance es, todavía, lento. Los propios profesionales ven estos sistemas como algo lejano y de difícil aplicación. Piensan que no les aportan valor, que no les van a ayudar ni a enseñar nada nuevo. Al no ser un proceso industrial, sino un servicio, existe una visión más artesanal del negocio, lo que hace que las personas sean reacias a adoptar estos sistemas.

El **tamaño** es otra barrera a superar. Gran parte de las empresas turísticas y hosteleras son pymes y negocios familiares, lo que a menudo implica una escasez de recursos para invertir en gestión. Existen marcadas diferencias: desde un pequeño bar hasta un hotel de 400 habitaciones. La gran heterogeneidad del sector dificulta el desarrollo masivo de la calidad. El tiempo y dinero que se puede dedicar a mejorar la gestión es muy diferente. Ese es el gran reto del turismo: conseguir, a nivel de destino, que se siga **un mínimo común denominador** en términos de Calidad

La situación es de desigualdad. Hay una serie de agentes que están avanzando mucho y otros que aún ni se lo plantean, lo cual no es bueno. Lo ideal es dejar que los que están más adelantados sigan progresando y estimular a los que no se han lanzado todavía al ruedo de la calidad. Tal vez con **herramientas más transversales**, no tan

específicas, más horizontales, se conseguirían nuevos agentes implicados en esta tarea.

El sector ya está trabajando en ese sentido, tratando de dotar a hosteleros y pequeños comerciantes guipuzcoanos de guías de buenas prácticas con las que **iniciarse en el camino de la Calidad**. Pero conseguir ese mínimo común del que partir es una tarea complicada, ya que existen numerosos establecimientos certificados con ISO, Qs turísticas, incluso dando sus primeros pasos en EFQM; mientras que otra gran mayoría vive totalmente ajena a ello.

El turismo es un sector muy aleatorio que depende de multitud de factores difícilmente previsible: económicos, sociales, políticos, atmosféricos... y, que, por lo tanto, puede originar bruscos cambios en la rentabilidad de sus agentes. Esta sensibilidad hacia la cuenta de resultados puede frenar el esfuerzo económico que las organizaciones de este sector dediquen a la mejora de la gestión.

Es una **visión muy cortoplacista**, pero que no cambiará mientras los empresarios no vean en este esfuerzo por mejorar una inversión a futuro y no un gasto. Y en el caso de los hosteleros más pequeños, o no disponen de recursos para dedicarse a ello o, simplemente ven la Calidad como "un gasto innecesario. En todos los sectores la evolución ha sido parecida. Al principio, casi nadie se planteaba certificarse en base a ISO pero, una vez comienza a haber empresas certificadas entre la competencia, eso arrastra a las demás. El boca a boca provoca una **reacción en cadena**. Así, en 1992 se comenzó a introducir la ISO en el mundo de la construcción, y las cosas no fueron más fáciles que en el turismo. Esa es la manera de extender la Calidad: buscar tractores, **pioneros que den ejemplo**.

Hay varios caminos hacia la Calidad y la excelencia, cada uno con sus ventajas. Por un lado está la **ISO**, de ámbito internacional y, por tanto, más reconocida. El público en general no conoce la ISO, pero profesionales del mundo empresarial o industrial sí, ya que está habituado a las certificaciones. Y es algo que va a exigir y valorar a la hora de elegir un hotel. Una ventaja de la ISO sobre la Q turística es su **mayor flexibilidad**, ya que no fija estándares. Aquí la exigencia de cumplimiento de una serie de estándares es mucho menor, por lo que no requiere tanta inversión y/o adaptación en nuevos equipamientos, etc, como la Q

La Q turística es más exigente y, al ser un sello nacional, está menos reconocida de cara al exterior. Pero la Q es una apuesta de futuro, ya

que las administraciones públicas, a nivel local y nacional, potencian su **conocimiento entre la ciudadanía** con campañas publicitarias. Incluso los grandes tour operadores ya empiezan a solicitar trabajar con hoteles con Q. Poco a poco, las grandes cadenas locales e internacionales van a exigir un sistema acreditado de gestión de Calidad.

Estos dos caminos no son excluyentes; hay muchos agentes que inician su camino en la calidad a través de la ISO y, posteriormente, con un esfuerzo adicional, alcanzan el reconocimiento de la Q.

Para las **microempresas** (de entre cinco y diez trabajadores), las cuales tienen muy difícil acceder a estos reconocimientos, la solución pasa por aplicar pequeñas herramientas sectoriales, transversales (atención al cliente, mejora de la gestión de compras). **Planes de formación-acción** organizados por asociaciones sectoriales son las herramientas adecuadas para implantar estas herramientas

De todos modos, lo importante no es tanto disponer de un reconocimiento externo, sino interiorizar en la organización un estilo y un modelo de gestión dirigido a la mejora continua. Suele darse el caso de empresarios hoteleros que no colocan el certificado ISO a la vista del público, porque lo que le importa realmente es lo que le ha **ayudado a mejorar sus procesos**

Pero, por ahora, lo que reina en términos generales es la pasividad, Son todavía minoría los agentes del sector que han iniciado este camino. No hay que aspirar a la Q por el mero hecho de mostrarla en el escaparate, sino interiorizar verdaderamente las valiosas lecciones que la experiencia de la certificación te ofrece. Si no, todo se queda en actuaciones puntuales que desaparecen con el tiempo.

Desde la Consejería de Turismo del Gobierno Vasco se conceden importantes subvenciones y ayudas económicas para lograr la ISO y la Q. Pero hace falta cubrir otros dos flancos fundamentales: por un lado, **ayudar a las entidades tractoras** a diseñar e implantar transversalmente una serie de pequeñas herramientas básicas, dirigidas a sensibilizar a los agentes más pequeños y a que éstos inicien el camino de la mejora. Por otro, cuando nos movemos a alto nivel, sólo se conceden ayudas a aquellas organizaciones que alcanzan los 400 puntos en la evaluación del Modelo de Excelencia EFQM, algo que puede llegar a suponer años de trabajo. En este sector, muchas empresas no van a poder llegar nunca a esos 400 puntos. Existe un desierto entre la consecución de la Q y la ISO hasta llegar a la elite de EFQM.

Al tratarse de un sector con tantas microempresas, tan heterogéneo y con muchas barreras económicas y emocionales a la hora de acometer mejoras en la gestión, se hace necesario crear herramientas sencillas para empezar desde cero. Al empresario turístico medio le cuesta ver en qué le puede ayudar la Calidad.

En Gipuzkoa, para los próximos cinco años, se ha diseñado plan de mejora de gestión de la Calidad, que trabajará de manera global con todos los **agentes relacionados con el turismo**: transportes, playas, policía municipal, servicios de limpieza... Muchas veces estos sub-sectores no ven al turista como su principal cliente, por eso cuesta subirles al carro y hacer que remen en la misma dirección. Por ejemplo, en San Sebastián, los comercios suelen cerrar en fechas señaladas, sin que los turistas que acuden puedan hacer un gasto en el establecimiento. No hay que centrarse sólo para el cliente local, ni volcarse en el turista, sino **mejorar para el propio negocio**; unas veces será el turista quien nos compre, y otras el vecino del barrio.

La **sostenibilidad** es una cuestión que preocupa mucho en el sector, pero no solamente en términos medioambientales. El reto es encontrar el equilibrio entre el impacto que provocan las masas de turistas y el beneficio que dejan en el lugar visitado. Hay que saber **conjugar los intereses de empresas, ciudadanos y turistas**. Está el ejemplo de Venecia, donde la avalancha de visitantes ha empeorado el nivel de vida de los propios venecianos.

Más que recibir a un número importante de turistas cada verano, interesa atraer a un perfil muy determinado de persona, un turista de Calidad y con poder adquisitivo, que no interfiera en el ritmo de vida de la ciudad. Además, pocos centros urbanos están preparados para acoger a un millón de turistas de golpe. Es preferible una evolución escalonada

La **responsabilidad social** también va a pesar mucho en el futuro del sector turístico: integración de personas inmigrantes, igualdad de oportunidades para la mujer, políticas de empleo... La EFQM parece haber pensado estas cuestiones para esferas más altas de la gestión, pero tal vez se pueda buscar una guía con pautas sencillas para gestionar a las personas dentro de las plantillas de los pequeños establecimientos. Es un terreno en el que merece la pena hacer un esfuerzo.

La clave está en avanzar poco a poco, por etapas, para asegurarse que se aprende la lección. Muchos obtienen la ISO sin interiorizarla realmente, sin estar convencidos de que eso les vale de algo, y acaban desesperados al no ver resultados inmediatos. Lo importante es mejorar la gestión del negocio y, cuando uno lo consigue, la ISO o la Q turística llegarán de manera natural. Disponemos de sistemas

que permiten sistematizar la gestión de esa mejora, el único problema es elegir el que nos viene mejor, ISO o Q

Lo mejor para los pequeños hosteleros es empezar por estrategias más modestas, a su medida, olvidándose de sellos de Calidad. Asumirlas e implantar los consejos que se dan en la guía del comercio, la guía de atención, o incluso avanzar en lo que se pueda con la Q. Después, hay que **parase a pensar**, con tranquilidad, cuál es el siguiente paso a dar, si es que interesa realmente darlo.

La gran ventaja de la Q es que, aunque no llegues a certificarte nunca, ofrece un marco para la mejora, unas pautas a seguir. Lo mismo se puede afirmar, a otro nivel, de la ISO. **Lo valioso no es el sello**, sino mejorar. Elijamos unos pocos elementos que nos vengan bien de la Q y, cuando los dominemos, decidamos si nos conviene ir a por más u optar al reconocimiento externo..

D. Miguel Etxezarreta

Director del Master en Dirección y Gestión de Hoteles

Director de OPE Consultores