

00661
31
24.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

"Institucionalización de la Calidad en los Servicios Turísticos en Cuba"

**Tesis que para Obtener el Grado de Maestro
en Administración
Presenta:**

Lic. Miguel Esteban Torres Pérez

**Asesora:
M.A. María Magdalena Chaín Palavicini**

**Ciudad Universitaria
Abril de 1997**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

a la memoria de mi padre

AGRADECIMIENTOS

A la M.A. María Magdalena Chaín Palavicini por sus enseñanzas durante el estudio de la Maestría y por haber aceptado la asesoría de este trabajo, con el cual culminó esta etapa de mi formación académica.

A mi madre, Rosa María Pérez Rousseé; a mis hermanos y a mis sobrinas .

A mis profesores; M.A. Juan José Dimatteo Camoirano, M.A. Héctor Horton Muñoz, M.A. Luis Sánchez Ramos y M.C. José Loyde Ochoa, por sus enseñanzas y por sus sugerencias y comentarios como parte del jurado de examen profesional.

Al Lic. Abraham Carro Avifa y a su colectivo de trabajo por el apoyo brindado, en especial a la Sra. Socorro Ramos González, Srta. Sofía García Posadas, Srta. María del Carmen Cortés Ortiz y Biól. Marcela Benoloi Garrido.

A mis amigos Sr. Alfonso Moraza Borrell, Lic. Martha Fernández de Lara Santos y Lic. Niurka Formoso Estévez por su cooperación permanente.

A CONACYT y a la UNAM por darme la posibilidad de realizar estos estudios.

A todos los que me han apoyado durante mi estancia en México.

Gracias.

INDICE

INTRODUCCION	I
CAPITULO I	1
ANTECEDENTES	
1.1.- La Institucionalización de la Calidad en la Teoría Administrativa	1
1.2.- Los Servicios Turísticos	2
1.2.1.- Marco Conceptual de los Servicios	2
1.2.2.- Marco Conceptual del Turismo	5
1.2.3.- Definición de Servicios Turísticos	12
1.3.- Desarrollo del proceso de planeación estratégica del Turismo	13
1.4.- La Calidad en los Servicios Turísticos	16
1.4.1.- Normalización, certificación y acreditamiento de la Calidad	19
1.4.2.- La experiencia de México	20
1.4.3.- La experiencia de Cuba	31
	37
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
2.1.- La Competencia y la competitividad en el Turismo	38
2.1.1.- Ventajas Competitivas Estáticas y Dinámicas	46
2.1.2.- La Innovación como vía para el éxito competitivo	50
2.2.- Cultura de Calidad: Una necesidad para el logro de la excelencia en el Turismo	58
2.2.1.- Breve reflexión sobre la comprensión del cambio cultural en el contexto del cambio empresarial	61
2.2.2.- La Dinámica cultural en el ámbito de la oferta de los servicios turísticos	62
2.3.- Institucionalización de la calidad en los servicios turísticos	67
2.3.1.- Generalidades	67
2.3.1.1.- Definición	72
2.3.1.2.- Enfoque Administrativo	72

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1.- Justificación del estudio	82
3.2.- Objetivos	84
3.2.1.- Objetivo General	85
3.2.2.- Objetivos específicos	85
3.3.- Supuestos Básicos ó Premisas	86
3.4.- Diseño de la Investigación	87
3.4.1.- Tipo de Estudio	87
3.4.2.- Validación de criterios	87
3.4.3.- Procedimiento	88
	90

CAPITULO IV

ANALISIS DEL TURISMO EN CUBA

4.1.- La Situación del Turismo en Cuba	90
4.2.- Hacia la búsqueda de ventajas competitivas dinámicas en el turismo en Cuba	109
4.2.1.- Análisis estratégico del estado actual del turismo en Cuba	109
4.2.2.- Fortalezas del Turismo en Cuba	111
4.2.3.- Debilidades del turismo en Cuba	112
4.2.4.-Manifestaciones de las debilidades en el funcionamiento de la empresa hotelera cubana	115
	123

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN MODELO DE INSTITUCIONALIZACION DE LA CALIDAD PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN CUBA

5.1.- Principios de Institucionalización de la Calidad en los Servicios Turísticos en Cuba	123
5.2.- Retos del Sector del Turismo en Cuba	129
5.3.- Concepción Integral de la Institucionalización de la Calidad en los Servicios Turísticos en Cuba	130
5.3.1.- Enfoque cultural	131
5.4.- Modelo de Institucionalización de la Calidad para el sector del Turismo en Cuba	132
5.4.1.- Referencias Básicas	132
5.4.2.- Componentes del Modelo	136
5.4.3.- Enfoque Sistémico	145
CONCLUSIONES	154
BIBLIOGRAFIA	157
ANEXOS	169

INTRODUCCIÓN

El auge del turismo en Cuba ha impuesto la necesidad de implementar estrategias dirigidas al logro de la calidad en el sector. El país ha ampliado su infraestructura turística, pero en materia de atención al turista tiene muchas insuficiencias, las cuales tienen su causa en una no adecuada filosofía de las entidades prestadoras de servicios hacia el cliente.

A partir de la realización de la tesina de especialización en Administración de Servicios Turísticos, titulada "México y Cuba ante la normalización en el Turismo", donde se abordaba básicamente el aspecto de la normalización, certificación y acreditamiento de la calidad en el sector en ambos países, el autor comenzó a vislumbrar la necesidad de profundizar en toda una serie de cuestiones claves para poder "ir más allá" en la búsqueda de la necesaria competitividad en el sector.

Posteriormente, materias cursadas durante la maestría, tales como Administración Estratégica, Desarrollo y evaluación de la calidad, Desarrollo Organizacional, Administración de la Innovación Tecnológica y Alta Dirección le permitieron ir concatenando elementos y le motivaron a tratar de hacer algún planteamiento concreto con vistas a la mejora de la calidad en el sector turístico en Cuba, partiendo de la convicción de que para llegar al éxito en un proceso de normalización, certificación y acreditamiento se requería de un cambio de mentalidad y de la necesidad de un riguroso estudio de la cultura organizacional, con vistas a poder diseñar todo un sistema donde la calidad estuviese en el centro de las presunciones básicas de la organización y fuese un valor compartido por todos sus miembros.

De ese modo, se concibió la idea de efectuar un estudio dirigido a la formulación de lo que en un inicio convencionalmente se decidió denominar Institucionalización de la Calidad en los servicios turísticos y que con posterioridad quedó acuñado como el término que identificará a lo largo de toda la investigación el proceso que se pretende explicar.

En el primer capítulo de este trabajo se tratan a nivel de antecedentes las cuestiones teóricas básicas para la comprensión del fenómeno que se investiga. Primeramente se ofrece un marco conceptual de los servicios y posteriormente del turismo, que permita arribar a la conceptualización de los servicios turísticos, abordándose con posterioridad la problemática de la calidad de los mismos.

En el Capítulo II se presenta el marco teórico de la investigación; tratándose cuestiones que van desde el estudio de la influencia de la competencia en la competitividad dentro del sector turístico y la necesidad del estudio de la cultura organizacional, para arribar finalmente a una definición de la Institucionalización de la Calidad. Estos dos capítulos aportan los elementos teóricos básicos para el análisis que con posterioridad se presenta.

En el capítulo III se explica la metodología seguida para llevar a cabo este estudio y en ese momento se exponen las razones que lo justifican, así como los objetivos y el diseño de la investigación.

En el cuarto capítulo se efectúa un estudio de la situación del turismo en Cuba, ofreciéndose primero una panorámica del cambio que ha ido teniendo el sector en cuanto a importancia dentro de la economía nacional durante los 38 años de Revolución, para con posterioridad efectuar un análisis estratégico del mismo en la actualidad y presentar los resultados del análisis realizado tanto a nivel general como a nivel de una empresa turística en particular.

En el quinto capítulo, tomando en cuenta un conjunto de principios enunciados por el autor, así como los resultados derivados del estudio de una empresa turística cubana, los retos definidos por el gobierno cubano para el sector y una concepción integral de la institucionalización de la calidad en los servicios turísticos, se presenta la propuesta de un modelo dirigido a institucionalizar la calidad en los servicios turísticos en el país.

Es justo destacar que no se pretende en ningún momento ofrecer una "nueva receta" para resolver un "viejo problema". Se trata de fundamentar sobre la base de los estudios de maestría cursados y conociendo la problemática del sector en Cuba, la

necesidad de aplicar acciones que conduzcan a eficientar el sector turístico, a partir de lograr niveles de excelencia en las empresas que lo conforman.

Por ello, se retoman las palabras del Señor Harold Geneen, quien a través de su gestión durante más de 17 años al frente de la International Telephone and Telegraph Company (ITT) logró ubicar a esta importante compañía en los primeros lugares a nivel mundial.

"Decenas de miles de jóvenes reciben cada año su título de Másters en administración de empresas. Ungidos por el aura de la dirección científica, salen al mundo llenos de teorías, fórmulas y recetas sobre cómo dirigir un negocio, confortados por la ficticia experiencia de unos estudios de casos en donde las fórmulas funcionan muy bien. Si son lo bastante inteligentes, esos Másters descubren pronto que sus fórmulas no funcionan en el mundo de los negocios como las fórmulas inmutables que los físicos y los químicos usan en sus laboratorios. La verdad pura y simple es que los negocios.....no siguen leyes inmutables y su marcha no es previsible como la de las máquinas..... Muchas personas se fían demasiado de las teorías y de las fórmulas rígidas, porque buscan en realidad un planteamiento estructurado y fácil para las decisiones empresariales. Pero el valor del planteamiento estructurado, sin duda, reside más bien en su cualidad de medio para recabar hechos.... Las decisiones empresariales tienen que salir de dentro de uno mismo, a manera de amalgama de todo lo que haya aprendido, aplicada a los hechos de la situación o del problema actual. En una palabra, no se puede dirigir una compañía, una división ni un departamento con un recetario de cosas que hacer, ni manteniendo una devoción servil a una teoría, por mucho que haya sido ideada por el más brillante profesor de una escuela de administración de empresas. Porque los negocios, como todas las cosas de la vida tienen demasiada fluidez y

*vitalidad como para dejarse encerrar completamente en una lista de recetas, una fórmula o una teoría."*¹

En la era de la Revolución del Conocimiento no es posible mantenerse al margen de las tendencias que a nivel mundial se están dando, por lo que la inserción dinámica en esa corriente universal, lejos de ser un reto, es la única vía para poder competir y lograr el éxito.

En esa nueva dinámica, la clave del éxito competitivo estará no sólo en la anticipación a las tendencias del mercado, sino en la mayor capacidad de respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes; por lo que las estrategias empresariales deben ser diseñadas sobre la base de esa concepción.

Corresponde a los empresarios cubanos vinculados a la actividad turística, instrumentar los mecanismos encaminados a lograr que el país se inserte en la competencia turística internacional con éxito. Para ello, institucionalizar la calidad en los servicios turísticos es vital, pues en ese proceso se pueden encontrar muchas de las respuestas que el comportamiento actual de la competencia reclama.

Es esta investigación, la modesta contribución del autor a la reflexión teórica y práctica sobre esta problemática.

¹ Gencen Harold: "Alta Dirección"; Editorial Orijalbo, Barcelona, España; 1986, pág.33.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1.- La Institucionalización de la calidad en la teoría administrativa.

Bajo el nombre de Institucionalización de la Calidad no se encuentran muchos antecedentes en la teoría administrativa; no obstante el tema de la calidad constituye una preocupación de la alta gerencia en cuanto texto sobre problemas administrativos se publica.

Las teorías sobre calidad pudieran servir como un importante antecedente en este análisis, si se parte del criterio de que para fundamentar lo que se denominará como Institucionalización de la calidad se requiere de una base conceptual, la cual se puede encontrar precisamente en todo lo que se ha escrito con respecto a la calidad y en las disposiciones que a nivel internacional existen para estandarizar la misma; sin embargo no se pretende hacer una recopilación de todo ese material; para poder abordar otros elementos que permitan ofrecer una visión más completa del problema que se pretende estudiar.

Entre los principales autores en materia de calidad se pueden mencionar a Edwards Deming, Joseph M. Juran, Phillip Crosby, Kaoru Ishikawa, William Conway, Armand Feigenbaum, Richard Schonberger y otros; que han planteado diferentes modelos de calidad en distintos momentos y bajo diferentes circunstancias.

La preocupación por la calidad ha sido una constante desde las épocas de la cooperación simple, manufactura y gran industria, las cuales estuvieron asociadas al desarrollo del progreso científico-técnico y la evolución en cuanto a las formas de supeditación del trabajo al capital. Ya en este siglo se va observando un avance notable en la preocupación por los problemas de la calidad, tanto a nivel de productos como a

nivel de servicios. Después de la Segunda Guerra Mundial la calidad empieza a funcionar como una estrategia competitiva y se comienza a implantar una visión de planeación estratégica para la calidad total.

En las últimas dos décadas la calidad se ha convertido en un compromiso total de la empresa, se ha dado un cambio notable en cuanto a la visión con respecto al logro de la misma y el punto central en las estrategias ha pasado a ser el cliente a quien se trata de satisfacer con productos y servicios que respondan a sus exigencias.

Partiendo precisamente de esa concepción; se pasa a continuación a determinar el contexto sobre el cual versará esta investigación y a su vez el objeto de la institucionalización de la calidad de acuerdo a los objetivos que posteriormente se enunciarán.

1.2.- Los Servicios Turísticos.

Para introducir el tema que se propone investigar, se hace indispensable en términos de antecedentes lógico-teóricos ofrecer una conceptualización de servicios turísticos, para lo cual primero se ofrecerá un marco conceptual de los servicios y luego del turismo, concluyendo con una definición de servicios turísticos.

1.2.1.- Marco Conceptual de los Servicios.

Los servicios vienen representando desde hace algún tiempo una parte bastante significativa de la mayoría de las economías nacionales. El término servicios abarca un conjunto de entidades que llevan a cabo varias funciones para los compradores pero que no incluye, o sólo lo hace de forma accesoria o incluso casual, la venta de un producto tangible.

Generalmente se definen los servicios precisamente a partir de su intangibilidad en contraste con la tangibilidad de los bienes; sin embargo, una definición más exacta se

podría dar a partir de conceptualizar a éstos como " *algo que se produce y se consume en forma simultánea*".¹

El servicio está formado por actos e interacciones sociales y es por tanto algo más que la producción de algo intangible; es la interacción social entre el productor y el cliente. El servicio presupone la existencia de una organización y de un personal destinados a satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

Igualmente se puede entender por servicio, la utilidad o provecho que resulta a uno de lo que otro ejecuta en atención suya o la prestación mediante la cual se satisface una necesidad humana.

Los servicios son perecederos; es decir que no pueden ser almacenados para ser usados o vendidos con posterioridad. Así mismo los servicios primero se venden, luego se producen y al mismo tiempo se consumen; por ello son inseparables de quien los proporciona, por lo que si una persona es prestadora de un servicio, ya forma parte de éste.

Una característica de los servicios es su variabilidad; es decir, que su calidad depende del prestador y del lugar, el tiempo y el modo como lo haga. La forma en que las empresas resuelven los problemas derivados de la variabilidad del servicio puede influir de manera determinante en la percepción que el cliente tenga de la calidad del servicio.

La mezcla de mercadotecnia de un producto determinado se ha manejado tradicionalmente sobre la base de cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción. En los últimos años el servicio ha comenzado a ser considerado como un quinto elemento a tomarse en cuenta. Esto se debe a que la creación de productos actualmente está propiciada por las necesidades del cliente; lo cual es un resultado del papel que los servicios están teniendo en las economías. Visto así el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio va más allá de la amabilidad y la

¹ Schroeder, Roger. Administración de Operaciones; Editorial Mac Graw Hill, México, D.F; 1992; pág.144.

gentileza; es necesario que vaya acompañado de buena información y orientación por parte del prestador.

" Por eso , la mercadotecnia de servicios exige más que las cuatro P tradicionales de la mercadotecnia; también son necesarias la mercadotecnia interna y la mercadotecnia interactiva." ²

La mercadotecnia interna presupone que la empresa prestadora de servicios debe capacitar y motivar de manera efectiva a los empleados que se relacionan con los clientes y a todo el personal de apoyo para que trabajen de manera conjunta al proveer la satisfacción del cliente.

La mercadotecnia interactiva parte de considerar que la calidad percibida del servicio depende en gran medida de la calidad de la interacción entre comprador y vendedor; es decir que el cliente juzga no sólo en función de la calidad técnica sino también de la calidad funcional. Los prestadores de servicios no deben suponer que sus clientes quedarán satisfechos por el hecho de que el aspecto técnico del servicio sea adecuado, sino que también deben dominar el aspecto personal de la mercadotecnia.

Cuando se adquiere un producto cuya compra se complementa con un servicio, se asiste al denominado Servicio de Productos, el cual comprende dos componentes básicos: el grado de despreocupación; el cual el cliente lo mide a través de diversos elementos tales como: las entregas y reparaciones, la obtención de facturas sin errores, la detección de un responsable si surgen problemas de funcionamiento de su producto; entre otros y el valor añadido o agregado, el cual puede medirse a través de: estatus social, apoyo financiero, apoyo post-venta, guías de instrucciones y rapidez de flexibilidad.

Como a diferencia de los productos, los servicios son poco o nada materiales; es decir sólo existen como experiencias vividas, generalmente el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume.

² Kotler, Philip y Armstrong Gary: "Fundamentos de Mercadotecnia"; Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México, 1991, pág. 541.

El servicio de los servicios por su parte comprende dos factores básicos: la prestación que busca el cliente y la experiencia que vive en el momento que usa el servicio.

Prestación: La empresa con mejor estrategia gana la clientela. El servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca de la prestación, sino que se ha convertido en un arma competitiva, básica e indispensable en todas aquellas empresas dedicadas a la prestación de los mismos.	Experiencia: El servicio de los servicios puede provocar un impacto decisivo en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia dependerá de las posibilidades de opción (menús, lugares), la disponibilidad, el ambiente, la actitud personal de servicio, la reacción esperada con respecto a sus reclamaciones y otros factores.
---	--

En los servicios, el primer contacto es fundamental y se vuelve más importante en cuanto más personas (prestadores de servicios) conoce el cliente. Cada uno de esos contactos debe resultar un éxito; ya que son determinantes en la percepción integral que los mismos se forman del servicio.

Únicamente el servicio puede representar una ventaja competitiva para las empresas, si se encuentra al nivel requerido por el cliente. Esto es muy importante que la alta gerencia lo tome en cuenta en el diseño de sus estrategias y en particular, para las empresas turísticas es sumamente importante, pues su razón de ser debe ser precisamente esa; cuestión que se pasará a estudiar en detalles mas adelante.

1.2.2.- Marco Conceptual del Turismo.

En los textos sobre el tema, el concepto de turismo ha sido abordado de diferentes formas; por lo que se pueden encontrar múltiples definiciones sobre este fenómeno. Ello se explica por la diversa cantidad de elementos que necesariamente concurren para hacer una realidad la atención que demandan los turistas, así como por las diferentes motivaciones que los mismos tienen para su desplazamiento y sus naturales efectos de ampliación en el espectro de necesidades.

A continuación se plantean algunas de estas definiciones³; únicamente con el fin de introducir esta actividad de manera conceptual en el contexto de este trabajo.

*"Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas, fuera de su lugar de domicilio, en tanto dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa"*⁴

*"Conjunto de traslados temporales de personas, originados por necesidades de reposo, de cura, espirituales o intelectuales."*⁵

*"Es la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario, no motivado por razones de negocios o profesionales."*⁶

*"El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que , fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural."*⁷

Las definiciones tradicionales del turismo coinciden en clasificarlo como el resultado del desplazamiento del hombre fuera de su domicilio, por cortos períodos, superiores a 24 horas hasta un límite máximo, que algunos fijan en 90 días y otros en 180, siempre que no sea para participar en el mercado de trabajo del lugar al cual aquel concurre.

³ Estas definiciones han sido extraídas de: De la Torre, Oscar: "El Turismo Fenómeno Social"; Fondo de Cultura Económica ; México, D.F, 1984; págs. 17-19. Después de cada una se hará solamente referencia al autor de la misma, lo cual aparecerá en Nota al pie.

⁴ Definición de Hunziker y Krapf; 1942.

⁵ Definición de Michele Troisi en: La Rendida Turística. Teoría e Fatti, 1942.

⁶ Definición de la Unión Internacional de Organismos Oficiales del Turismo (actualmente OMT); 1967.

⁷ Definición de Oscar De la Torre en : Turismo Fenómeno Social; 1984.

El turismo es un fenómeno social derivado de otro fenómeno social: el tiempo libre institucionalizado; el cual se consolida y desarrolla gracias a los avances de la civilización moderna alcanzados en materia de desarrollo del transporte.

En torno a la conceptualización del turismo se ha debatido acerca de si considerarlo una industria o una actividad. Al respecto, la posición del autor es que el turismo no puede dejar de considerarse como una actividad, tanto desde el punto de vista del turista que así lo concibe y percibe; como desde el punto de vista de la concepción propia de lo que es el turismo.

El turismo como actividad económica está indisolublemente ligado a otras actividades de los tres sectores de la economía (primario, secundario y terciario) y genera constantemente demanda para cubrir las necesidades de los turistas. Esto es lo que en la literatura aparece como el efecto multiplicador del turismo, ya sea por el estímulo a otras ramas económicas⁸, como por el hecho de que genera divisas que se destinan en buena medida al financiamiento de inversiones. Este efecto multiplicador se materializa tanto horizontal como verticalmente; es decir a través de las compras y las ventas de los diferentes sectores "impregnados" por la actividad turística. Por las dimensiones que va adquiriendo el turismo a nivel internacional⁹, este ha ido tomando el carácter de industria, en lo que tiene una alta incidencia la interrelación de ramas, cuya parte de su oferta está destinada a satisfacer la demanda que el turismo genera. El turismo se ha convertido en un gran negocio que implica desde publicidad y promoción para interesar en los viajes hasta grandes inversiones en transporte, atención, alimentación, hospedaje y diversión del turista. En función de esto, la actividad turística o el turismo como actividad económica se convierte de hecho en una industria generadora de productos turísticos y por ende, de ingresos monetarios, que en algunos países constituyen por su volumen, la principal fuente de entradas económicas.

Por lo anterior, el turismo debe ser considerado ante todo una actividad económica, que pertenece por naturaleza al sector de los servicios, aunque esta actividad demande de otras, tanto productivas como no productivas. Por su alcance, su significado, su

⁸ La matriz de insumo-producto elaborada por la Secretaría de Programación y Presupuesto de México en el año 1988 indicaba que tan sólo las áreas de hoteles y restaurantes demandaban insumos de 63 ramas económicas para la producción de sus servicios.

⁹ El 90% de los países del mundo ubican al turismo dentro de sus primeras tres ramas económicas.

connotación dentro del conjunto de actividades económicas de un país, se puede hablar del turismo como industria; pero así como la industria por su esencia es una actividad económica; el turismo también lo es.

El turismo constituye una actividad económica por la incidencia que tiene su desempeño, tanto en la producción como en el consumo en muchos sectores productivos. Su manifestación es muy variada en ese doble ámbito de la oferta y la demanda; y al mismo tiempo resulta influida por numerosos factores de carácter fundamentalmente económicos.

El turismo comprende a su vez, una serie de actividades que se dan por aquellos que de propia voluntad viajan o se proponen viajar por gusto, por negocios, por cultura, por recreación, salud u otros aspectos. Esta actividad es una forma de acercamiento entre ciudades y países, pues el turismo se da a nivel nacional e internacional, con lo cual se conocen más las costumbres y cultura de un país.

El turismo implica demanda de habitaciones, transporte, alimentos, vestido, servicios públicos, cultura, diversión y muchos otros aspectos más que en su conjunto le configuran un complejo hábitat socioeconómico, cuya principal característica distintiva es su uso temporal, ya que la estadía del turista se encuentra limitada por la necesidad de su retorno al sistema de vida convencional.

Desde un punto de vista sociológico la esencia acerca del turismo se enmarca en dos elementos principales:

- a- El uso del tiempo libre que conlleva el ocio como categoría histórica.
- b- El proceso evolutivo de la humanidad en el cual el turismo es una cualidad emergente¹⁰ y un uso alternativo del tiempo libre.¹¹

¹⁰ En la perspectiva sistémica de análisis se establece que los sistemas poseen cualidades que no son reductibles a los elementos que conforman el sistema mismo; a esta concepción se le denomina cualidad emergente de los sistemas. Darle al turismo esta connotación significa que al referirse a él se trata primeramente con cualidades, por lo que para el tratamiento de lo turístico deben utilizarse criterios y conceptos esencialmente cualitativos.

¹¹ El otro uso alternativo del tiempo libre es la recreación; la cual acompaña al hombre desde sus orígenes y es una manifestación natural del ser humano de la cual no puede prescindir sin que afecte el equilibrio de su persona.

La planeación del sector turismo se enfrenta al reto de manejar una gran cantidad de variables, que se derivan de la naturaleza económica que se vincula estrechamente a muchas otras ramas productivas, cuyo propósito esencial no siempre estriba en satisfacer una demanda turística.

El sujeto del turismo es el hombre, ya se le tome en consideración de forma aislada o en grupo. No se deben circunscribir como sujetos solamente a los participantes activos en este fenómeno, sino que hay que tomar en cuenta a aquellos que de acuerdo a sus recursos y necesidades constituyen un mercado potencial.

La oferta primordial del turismo está integrada por el conjunto de atractivos turísticos que producen las motivaciones que dan origen a los desplazamientos y que determinan la producción de servicios; ese conjunto de atractivos que debe considerarse, conforma a su vez, el patrimonio turístico de un país, región o lugar.

La oferta complementaria supone la concurrencia de tres factores claves: infraestructura, estructura y superestructura.

La infraestructura es el conjunto de obras y servicios que sirven de base para promover el desarrollo socioeconómico en general de un lugar. A los efectos del turismo implica:

- ✎ Adecuadas vías de comunicación.
- ✎ Sistemas de transporte público.
- ✎ Sistemas de telecomunicaciones.
- ✎ Servicios Generales (Educativos, Administrativos, Bancarios y otros).
- ✎ Existencia de redes de suministro (Agua, Energía Eléctrica, Combustibles).

La estructura turística es por sí misma consecuencia de las necesidades y exigencias de la demanda, cuyas condiciones tienen a su vez su origen en las diferentes motivaciones que impulsan al hombre a desplazarse.

La superestructura turística está formada por aquellos organismos e instituciones tanto públicos como privados; que atienden, promueven y armonizan la prestación de servicios en el sector. Puede ser clasificada de la siguiente forma:

◆ **Organizaciones gubernamentales.**

- 1- Organismos Nacionales de Turismo.
- 2- Instituciones gubernamentales de apoyo.
- 3- Organizaciones internacionales. (Aquí se ubican la OMT; Organización Mundial del Turismo, la OACI; Organización Internacional de la Aviación Civil y otras).

◆ **Organizaciones no gubernamentales.**

- 1- Asociaciones profesionales.
- 2- Asociaciones de usuarios.
- 3- Asociaciones internacionales.

Derivado de la definición del turismo aparecen un conjunto de conceptos importantes a tomar en cuenta como antecedentes sobre el tema. De manera muy sintética estos son:

Mercado Turístico: Punto de contacto entre los turistas y los operadores del turismo.

Segmentación del mercado turístico: Segmentar el mercado turístico tiene como finalidad primeramente dar a conocer a cada país las posibilidades de desarrollar cada campo turístico y posteriormente adecuar los proyectos a las características de cada mercado para que la utilidad neta sea óptima.

- Turismo de descanso o vacaciones.
- Turismo de negocios y de compras.
- Turismo deportivo.
- Turismo de aventura.
- Turismo religioso.
- Turismo cultural.
- Turismo científico.
- Turismo gastronómico.

- Turismo estudiantil.
- Turismo de congreso, convenciones y similares.
- Turismo familiar y de amigos.
- Turismo de salud.

Atractivo Turístico: Todo lugar, objeto o acontecimiento de interés turístico.

Patrimonio Turístico: Disponibilidad inmediata o mediata de los elementos turísticos con los que cuenta un país o una región en un momento determinado. Es igual a la suma de los atractivos más la planta e instalaciones turísticas a las que se pueden agregar la infraestructura.

Producto Turístico: Conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado (para un confort material o espiritual) en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones, resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que se le llama turista.

Oferta Turística: Conjunto de servicios puestos efectivamente en el mercado.

Demanda Turística: Conjunto de servicios efectivamente solicitados por el consumidor.

Planeación Estratégica de Turismo: Proceso destinado a determinar los objetivos generales del desarrollo , las políticas y las estrategias que guiarán los aspectos relativos a las inversiones, el uso y el ordenamiento de los recursos utilizables con este fin.

La empresa turística es una organización social estructurada en niveles de mando y funciones, que invirtiendo un capital tiene como fin producir y prestar determinados servicios, los cuales al comercializarse y venderse en el mercado proporcionan una ganancia.

1.2.3.- Definición de Servicios Turísticos.

En "Teoría General de Turismo", Manuel Ramírez Blanco define los Servicios Turísticos como:

*"Toda actividad realizada por una persona física o moral, pública o privada tendiente a satisfacer necesidades específicas directamente planteadas por el desplazamiento turístico."*¹²

Los servicios turísticos se prestan a través de una organización adecuada y de personal especializado, destinados a satisfacer las necesidades de los turistas. En estos servicios se destacan dos características:

- ◆ **Interdependencia:** Entre los diferentes prestadores de servicios turísticos existe una necesaria conexión que supedita el desarrollo de uno a la existencia de otros. El sujeto del turismo demanda una diversidad de servicios tales como: hospedaje, transporte, alimentación, excursiones y otros, que son prestaciones que generalmente no pueden ser otorgadas por la misma empresa.
- ◆ **Intangibilidad:** Los servicios turísticos; al igual que los servicios en general, son intangibles, y en consecuencia intransferibles. Si no se consumen durante el tiempo y en el lugar donde se ofrecen, provocarán una pérdida económica.

Los servicios turísticos se clasifican en:

Servicios Específicos	Servicios Comunes
Aquellos cuya prestación depende básicamente del turismo en sí y están enfocados a servir a éste. Son proporcionados por agencias de viajes, establecimientos de hospedajes, de transporte especializado, empresas de publicidad turística y otros.	Aquellos cuya prestación no depende únicamente del turismo, ya que satisfacen también necesidades de la población en general. Son proporcionados por establecimientos de bebidas y comidas; tintorerías y lavanderías, arrendadoras de automóviles.

¹² Ramírez B. Manuel. Teoría General de Turismo. Editorial Diana; México, D.F; 1984, pág. 53.

El objeto fundamental de todo elemento de la estructura turística es el servicio. Este se presta a través de:

- Establecimientos de Hospedaje.
- Establecimientos de alimentos y bebidas.
- Agencias de Viajes.
- Empresas de transportes.

Los servicios turísticos que se prestan a través de estos cuatro giros fundamentales se caracterizan por dos aspectos básicos:

1- En el momento que se ofrece el servicio especializado que los caracteriza , éste se consume.

2- La materia prima de los productos en estas empresas es la información, cuya consecuencia es crear en el cliente que la recibe, mayor conocimiento con respecto a algo, que propicie que éste tome la decisión de solicitar el servicio que se oferta.

Los servicios turísticos en particular no se diferencian en esencia de los servicios en general; constituyen una gama muy variada debido a que la actividad turística presupone una interrelación muy fuerte entre los principales sectores tanto productivos como no productivos de la sociedad; de ahí la necesidad de administrarlos a partir de una planeación estratégica donde se tomen en consideración todas las cuestiones inherentes a estos vínculos.

1.3.- Desarrollo del Proceso de Planeación Estratégica del Turismo.

Un sector como el del turismo requiere que exista una estrategia empresarial coherente que permita la búsqueda de ventajas competitivas. Independientemente del tipo de estrategia que se implemente; ante todo es necesario concebir la necesidad de efectuar una planeación estratégica.

Se encuentran en los libros y trabajos sobre problemas relacionados con el turismo diferentes modelos de planeación estratégica; cuyo denominador común es la consideración de tres aspectos fundamentales: la definición de objetivos y formulación de una política turística; la determinación de la estrategia de desarrollo y la especificación de los programas de acción.

El proceso de planeación estratégica del turismo definido sintéticamente en el epígrafe 1.2.2 puede ser desglosado en cinco fases¹³. Estas serían:

FASE "A".- Análisis de la gestión llevada a cabo.

En esta fase es importante conocer los resultados que se han obtenido de los planes y programas ejecutados por el Organismo Nacional de Turismo con el objetivo de fomentar la actividad.

Otro elemento importante es conocer la verdadera contribución del turismo al desarrollo nacional, por medio de sus atributos, así como los aspectos negativos que conlleve su desarrollo.

FASE "B".- Evaluación de la posición del Turismo.

Su objetivo es evaluar el turismo en el marco de las prioridades nacionales del desarrollo del sector de los servicios. Para ello es necesario hacer algunas consideraciones tales como:

a- Evaluación del papel del turismo en el contexto de las prioridades nacionales de desarrollo. Ello implica:

- ✓ Conocer el apoyo de índole económica que el sector recibe del gobierno central.
- ✓ Que se requiera de un buen conocimiento de la significación del turismo.
- ✓ Desarrollar metodologías que permitan obtener información referente a la aportación del turismo a la balanza de pagos del país de la manera más confiable posible.

¹³ Estas corresponden al modelo diseñado y presentado por Miguel A. Acortza.

b- Evaluación de la actitud de la comunidad. Esto significa evaluar:

- ✓ ¿A qué público se dirige?
- ✓ ¿Cómo debe implicarse a este en el proceso de planeación?

c- Evaluación de las expectativas del turismo.

Las empresas turísticas son las unidades productoras del sector; son las que generan empleos y por medio de las cuales se produce la derrama económica en la colectividad; por ello deben ser tomadas en cuenta en la planeación, especialmente en los países de economía mixta y libre empresa.

Por lo anterior los representantes de las diferentes áreas forman parte como asesores del proceso de planeación y por ello se han instalado los foros nacionales de turismo.

FASE "C".- Formulación de la Política Turística.

La política turística es el conjunto de decisiones en materia turística que integradas armónicamente en el contexto de la política nacional de desarrollo, orientan la conducción del sector y norman las acciones a seguir, las cuales se traducen en planes y programas de desarrollo sectorial.

Se deben considerar los siguientes principios rectores:

- ✓ La satisfacción del turista.
- ✓ La protección del medio ambiente.¹⁴
- ✓ El beneficio para los inversionistas.

¹⁴ En la actividad turística, el aspecto ecológico tiene una importancia capital. El tradicional enfoque de administración de las empresas turísticas no ha resultado eficiente debido a la no contemplación de manera racional y científica del medio ambiente. Por ello, la perspectiva ecológica debe estar concebida como un principio central dentro de cualquier política turística.

FASE "D".- Determinación de la estrategia de desarrollo.

Es el medio, el plan que determina la forma en que la organización puede alcanzar sus objetivos finales, bajo las presiones de la competencia y las limitaciones de sus propios recursos. Se deben considerar:

- ✓ El campo de actividad.
- ✓ Las ventajas competitivas del producto.
- ✓ La sinergia de la organización.

Por otra parte se deben identificar las combinaciones producto/mercado para cada tipo de turismo; así como analizar el potencial del mercado en función de la tendencia gubernamental, estudiar la competencia, analizar el factor humano con el que se cuenta; así como los recursos económicos y tecnológicos de los que se dispone. Por último identificar las estrategias alternativas más convenientes y fijar los programas de acción.

FASE "E".- Especificación de los programas de acción.

Se especifican los lineamientos para los programas de acción en los campos básicos:

- ✓ Organización institucional.
- ✓ Fomento y desarrollo.
- ✓ Mercadotecnia y promoción turística.
- ✓ Formación de personal.
- ✓ Programación financiera.

1.4.- La Calidad en los Servicios Turísticos.

Una de las principales preocupaciones de las personas vinculadas a la dirección de la actividad turística es el logro de la calidad del servicio. Al respecto se ha escrito mucho y de hecho toda la teoría sobre calidad manejada a través de las seis generaciones constituye un fundamento teórico que constituye un importante antecedente para este estudio.

La calidad aparece en ocasiones conceptualizada como nivel de excelencia que la empresa aspira a alcanzar para satisfacer a su clientela clave.¹⁵ De acuerdo a esto, se deduce que la calidad debe satisfacer las necesidades del consumidor al 100% .

La calidad del servicio en general se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra de los clientes, de tal forma que la empresa que triunfe será aquella que ofrezca el mejor servicio. El proceso de decisión de compra es más difícil en la decisión de un servicio que de un producto debido a que hay una mayor gama de servicios; por ello, resulta cada vez más difícil sostenerse en el mercado. En la oferta de servicios turísticos esto tiene una total validez, en la medida en que el turismo pasa a ser una importante fuente de ingresos para muchos países.

Es más difícil controlar la calidad de un servicio que de un producto debido a que los servicios presentan un mayor número de características tales como actitudes, cortesía y otras; de ahí que:

- ◆ A mayor número de parámetros de la calidad en el servicio mayor riesgo de insatisfacción.
- ◆ A mayor número de elementos que incluya la prestación de un servicio, mayor será el riesgo de error.
- ◆ La duración del contacto con el cliente influye directamente en el riesgo de error.
- ◆ Cuanto más se multiplique la prestación del servicio, mayor será el riesgo de que surjan deficiencias con respecto a las normas de calidad del mismo y mayor será la dificultad para controlarlo.

Cuando se trata de estimar la calidad de un objeto tangible por lo general no existen muchas dificultades. Pero al aproximarse al juicio de los servicios turísticos la elección ya no es tan fácil. Emitir un juicio sobre la calidad de una comida es relativamente simple; pero hacer lo mismo con una artesanía o un paisaje ya no es tan evidente. Ello sucede

¹⁵ En el capítulo II de este trabajo se ofrece una definición de Calidad que se ajusta más a los intereses de esta investigación.

porque en el primer caso el sabor de una comida se aprecia de acuerdo a una cierta costumbre del paladar, lo cual tiene algo de medible en relación con experiencias anteriores. Antes de escoger el lugar en el cual un turista potencial piensa pasar sus vacaciones; éste revisa la información disponible de los lugares desconocidos, comparándola con el recuerdo de otros que ya visitó y toma una primera decisión: volver a un sitio conocido o buscar otro nuevo. Durante el proceso de decisión está continuamente confrontando cada opción con lo que él considera que será lo mejor; pero fuera de la información que le suministra la agencia de viajes o la propaganda no cuenta con otros elementos, por lo que finalmente se impone lo subjetivo en el momento de elegir.

De ahí que las motivaciones turísticas tengan un componente de indefinición y arbitrariedad. Lo arbitrario radica en que quien compra un producto turístico adquiere algo por anticipado, cuya calidad sólo podrá comprobar cuando inicie el viaje; es decir, después que lo compró.

Esta condicionante nace de la misma naturaleza del fenómeno turístico moderno, donde el consumidor turístico está expuesto a la voluntad del prestador de servicios y es vulnerable a los mecanismos de promoción. Ello explica que en muchas ocasiones se dé una insatisfacción por parte de los turistas, los cuales se sienten defraudados por culpa de los "slógans" que difunden imágenes distintas a las de la realidad.

Un objetivo clave en la búsqueda de la calidad es el logro de la fidelidad del cliente, lo cual tiene implicaciones económicas importantes para la empresa. Mientras más tiempo una empresa conserve a un cliente, mayor será su ganancia. Un cliente deserta cuando utiliza los servicios de otros prestadores, es decir cambia sus preferencias. Se tienen resultados de investigaciones que indican que el aumento de la tasa de deserción puede tener un impacto drástico en el incremento de las ganancias.

Un aspecto clave dentro de la calidad en los servicios turísticos es la garantía de la misma. Una garantía es una forma de aseguramiento de que el producto es adecuado para el uso o de que al fallar esto, el usuario recibirá algún tipo de compensación al respecto. En este sentido, una garantía constituye un sistema para reducir los costos del

usuario debido a la baja calidad. Por tradición las garantías en cuanto a calidad se limitaban al reemplazo o la reparación del producto durante el período de vigencia de la misma. Con la proliferación de productos de larga duración ha habido una extensión de las garantías hacia parámetros tales como: confiabilidad, tiempo ocioso, costos de mantenimiento; por citar algunos.

Como el período de garantía cubre sólo una parte de la vida del producto, los clientes deben lidiar con las necesidades de servicios que surjan durante el resto de la vida del artículo. Al reconocer esto como una oportunidad de negocios, los fabricantes han respondido en varias formas, incluyendo el rediseño del producto, la competencia en garantías, la ampliación de las garantías y garantías de mejoramiento de la confiabilidad.

Al respecto de garantías en los servicios no se encuentra mucha información; como se puede ver ha sido tratado más este tema para productos, pero sin lugar a dudas la garantía en el servicio debe ser un elemento a considerarse en cualquier estrategia o política de calidad que se implemente, pues ella es la que de alguna manera proporciona la confianza para que el cliente contrate determinados servicios. Esto puede estar muy relacionado con los aspectos de normalización, certificación y acreditamiento de la calidad; lo cual es válido en el turismo como en cualquier otro sector.

1.4.1.- Normalización, certificación y acreditamiento de la calidad.

Un parámetro importante de la calidad es la conformidad; esto implica para el sector que se estudia que el servicio se preste de acuerdo a un estándar, siguiendo determinadas normas; que conlleven a un nivel de calidad parejo. Cuanto más se ofrezca un servicio en lugares diferentes o a través de intermediarios distintos, mayor es el riesgo de desviación respecto al nivel de excelencia que se busca lograr. El objetivo de los prestadores de servicios debe ser reducir las diferencias entre el servicio real ofrecido y el nivel de excelencia que percibe el cliente. En esto la normalización puede jugar un papel importante.

Por Normalización se entiende la actividad dirigida a establecer reglas, con el objetivo de ordenar una actividad determinada, para el beneficio y con la participación de todos los

interesados, y en particular para lograr la optimización de la economía en general, cumpliendo las condiciones funcionales y los requisitos de seguridad. Es la respuesta a las necesidades de estandarización de determinados procedimientos para llevar a cabo una actividad.

La normalización de los servicios turísticos busca el objetivo de lograr y mantener un alto nivel de calidad en las facilidades y servicios ofrecidos al turista. Esta actividad incluye:

- la reglamentación de todas las instalaciones, las facilidades y los servicios desarrollados con fines turísticos.
- su certificación.
- la autorización de los precios y las tarifas de los servicios que ha certificado como de calidad turística.

1.4.2.- La Experiencia de México.

A partir de la paulatina apertura que en materia económica en general se ha dado en México desde finales de la década de los 80's, el país entró en un ámbito de competencia internacional en productos y servicios, que se acentuó a raíz de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá , el cual entró en vigor a partir de enero de 1994.

La modernización del país unido a lo anterior, ratificó la necesidad de un proceso de cambio técnico-normativo de las regulaciones económicas, por lo que se comenzó a asistir a una transformación de un marco jurídico propio de una economía cerrada a un marco regulatorio para una economía abierta. Esta situación impuso un reto particular a la capacidad de los empresarios para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno, el cual se torna más competitivo y a los desafíos de un profundo proceso de reconversión tecnológica y ambiental de las empresas.

Todo este proceso fue determinando la necesidad de adaptar la normatividad en el sector del turismo a las nuevas condiciones, de forma que existiera una respuesta adecuada a los niveles de competitividad que el entorno exige.

En abril de 1989, la Dirección General de Normas (DGN), dependiente de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, constituyó el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (CCONNSISCAL), cuya misión fue la de elaborar la normativa nacional de sistemas de calidad para aglutinar los esfuerzos que en dicho sentido venía desarrollando la industria nacional.

Este grupo estudió, adaptó y propuso a los sectores interesados, la serie de normas oficiales mexicanas de la NOM CC1 a la NOM CCB, equivalentes en lo fundamental a las normas ISO 9000.¹⁶

Como consecuencia de lo anterior, se inició un proceso de revisión de todas las normas existentes hasta julio de 1993 y en octubre de ese año, venció el plazo para que todas las normas oficiales mexicanas que habían sido emitidas fueran actualizadas. A partir de ese momento se comenzaron a publicar en el Diario Oficial de la Federación un conjunto de normas que establecen con precisión el marco legal para que los productos y servicios mexicanos se ajusten a las normas internacionales de calidad y por tanto, puedan ser competitivos.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica se expidieron una serie de disposiciones en materia de normalización, que determinaron la creación del Comité de Normas y Regulaciones Técnicas de América del Norte con el objetivo de formular definiciones científicas de las normas, hacer compatibles las disposiciones de los tres países y velar por la aplicación y el cumplimiento de las mismas.

Se evidencia la necesidad de adaptarse en materia de normalización a las condiciones que imperan a nivel de bloques como el de la Unión Europea; lo cual ha implicado y está

¹⁶ La Organización Internacional de Normalización (ISO) tiene su sede en Ginebra, Suiza y funciona desde 1947. Es una federación de organismos nacionales de normalización y opera como organización no gubernamental.

implicando cambios a nivel nacional para todos los sectores y por tanto, para el turismo, hacia el cual está dirigido el interés de este trabajo.

Inmersa en todo ese proceso de cambio se encuentra la Ley Federal sobre Metrología y Normalización expedida en 1992. En esta ley se establecen lineamientos que conforman el sistema de regulación que permite la congruencia con las disposiciones del Tratado de Libre Comercio, especialmente en materia de calidad, seguridad, información e higiene de los productos y servicios. Esta ley establece dos tipos de normas:

- Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM).
- Las Normas Mexicanas (NMX)

Las primeras son de carácter obligatorio y son expedidas por las dependencias del Poder Ejecutivo, pretendiendo normar las características o procesos de los productos o servicios para evitar que dañen o pongan en peligro la seguridad y la salud ya sea humana, animal, vegetal o el medio ambiente atmosférico y laboral, para preservar los recursos naturales y con el fin de suministrar suficiente y precisa información al consumidor.

Estas normas se diseñan a través de un proceso de concertación y transparencia obligatoria promovido por las dependencias del Poder Ejecutivo las que a su vez conjuntamente con la iniciativa privada y la parte consumidora se llegan a poner de acuerdo para la emisión de las mismas.

Este proceso se lleva a cabo bajo la figura de los Comités Consultivos Nacionales de Normalización, los que son constituidos y presididos por cada dependencia según el área de su competencia.

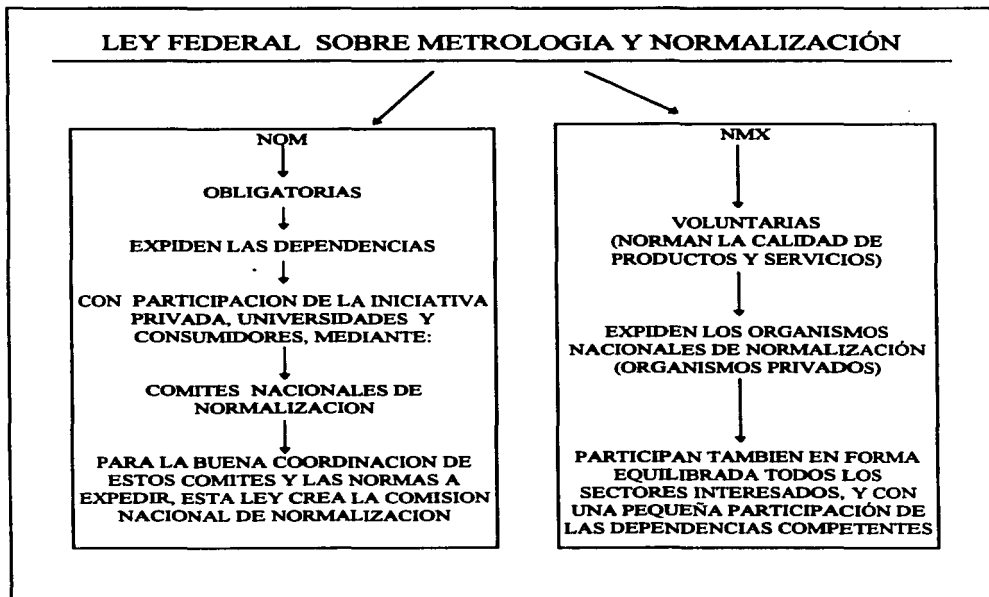
Las normas mexicanas son de carácter voluntario en su cumplimiento y son expedidas por Organismos Nacionales de Normalización; su finalidad es determinar la calidad de productos y servicios y que se constituyan en la vía por medio de la cual, los

consumidores sientan confianza al usar esos productos y/o servicios.(Ver el Esquema No. 1).

Estos organismos también son intersectoriales por lo que deben participar todos los sectores involucrados, con la diferencia de que son presididos por la iniciativa privada. Es importante señalar que en términos de NMX existe equivalencia entre éstas y las normas ISO 9000.

Esquema No. 1.

“Normas Oficiales Mexicanas y Normas Mexicanas.”



En lo que respecta a la actividad turística las NMX se basan en todos los aspectos vinculados con la calidad de los servicios.

De acuerdo con la nueva normatividad emanada de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y de la Ley Federal del Turismo, la actividad turística como todas las demás ramas económicas en México ha sufrido modificaciones, con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias de modernización y apertura.

Partiendo de este planteamiento, se justifica la nueva normatividad de la Secretaría de Turismo, la cual asume la función de organizar el nuevo sistema de normalización para la actividad turística; todo ello se refiere a la creación del Comité Consultivo de Normalización Turística, la expedición de normas oficiales mexicanas para el turismo, la coordinación con SECOFI para la aprobación y acreditación de las unidades de verificación, organismos de certificación turística y organismos nacionales de normalización turística, así como la difusión de este nuevo sistema y la concentración y comunicación con el sector privado derivado de lo anterior.

La Ley Federal sobre Metrología y Normalización establece atribuciones tanto para la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) como para las demás dependencias.

En el caso de SECOFI estas atribuciones son:

- Coordinar los programas de normalización.
- Aplicar la Ley Federal de Metrología y Normalización.
- Fungir como Secretario Técnico de la Comisión de Normalización.
- Expedir NMX cuando no existan Organismos de Normalización para ciertas actividades económicas.

En el caso de la Secretaría de Turismo, las atribuciones están referidas a:

- ➔ Constituir los Comités Consultivos Nacionales de Normalización Turísticos de acuerdo a sus funciones.
- ➔ Expedir NOM en materia de turismo.
- ➔ Aprobar a los Organismos Nacionales de Normalización.
- ➔ Participar en la Comisión Nacional de Normalización.
- ➔ Formar Comités de Evaluación, para la aprobación de Organismos de Certificación y Unidades de Verificación.
- ➔ Participar en los Comités Nacionales de Normalización de otras actividades, que repercutan en el ámbito del turismo.

El Comité Nacional de Normalización Turística se constituyó en junio de 1993 en la Secretaría de Turismo con la participación del sector público, privado y social con representatividad a nivel nacional. Su función básica es la de expedir normas oficiales mexicanas para cualquier actividad turística.

En México se han aprobado, hasta el 30 de noviembre de 1996 alrededor de 90 normas oficiales que de forma directa ó indirecta afectan la actividad turística, ya que por las múltiples actividades que se desarrollan en la misma, los distintos prestadores de servicios turísticos son sujetos de normas que expiden distintas dependencias del ejecutivo federal, hasta la fecha mencionada.

Se detectan un grupo de normas que se pueden catalogar como horizontales ya que afectan a todo tipo de empresas y otro grupo que se pueden clasificar como verticales debido a que afectan a uno ó más prestadores de servicios turísticos en forma particular. Además de las Normas Oficiales Mexicanas ya expedidas, se han aprobado 10 normas mexicanas, las cuales han sido expedidas por el Organismo Nacional de Normalización Turística denominado Comité Técnico Nacional de Normalización Turística (COTENNOTUR).

Este Comité se constituyó en base a la reglamentación respectiva con relación a los Organismos Nacionales de Normalización, bajo la rectoría del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (INMC).

La misión de este instituto es integrar, vincular y coordinar los esfuerzos de normalización y certificación realizados en el sector privado en México con las siguientes finalidades:

- ↪ protección del consumidor.
- ↪ fortalecer el mercado interno y la competencia internacional.
- ↪ promover el desarrollo empresarial mexicano.¹⁷

Dentro de su misión se encuentra además la verificación de la conformidad con las normas, añadiendo valor a los bienes y servicios a través de la certificación. Su objetivo general es generar las normas mexicanas que establezcan los requisitos de calidad en instalaciones y servicios para todos los prestadores de servicios turísticos del país, con el fin de que adquieran la calidad suficiente que les permita competir a nivel internacional. Se encuentra funcionando desde el 30 de Noviembre de 1994.

El surgimiento de COTENNOTUR está vinculado a las exigencias que la etapa actual en el ámbito económico, comercial y de servicios impone a México, sobre todo a partir de la entrada en funcionamiento del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, lo cual obliga a la elevación de la calidad en los servicios turísticos mexicanos.

El COTENNOTUR, por otra parte, pretende ser un órgano de consulta del Estado, en lo referente a Normas Oficiales Mexicanas relativas a los prestadores de servicios turísticos, estudiar y atender las necesidades que sobre materia de normalización referente a servicios turísticos tengan los sectores consumidor y de interés general, así como orientar y coordinar los trabajos que en materia de normalización de los servicios turísticos, se realicen en el ámbito nacional, en apoyo a estos sectores .

¹⁷ Todo ello se hará posible lograrlo atendiendo la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores mediante la formulación de normas que faciliten la comercialización, la transformación de tecnología, el desarrollo de economías de escala, la simplificación y reducción de costos de producción y la confiabilidad de las empresas, teniendo en cuenta la protección de la salud, seguridad y medio ambiente.

El Comité, integra subcomités especializados en cada uno de los giros existentes en la actividad turística, con personas reconocidas por su experiencia, integridad y éxito en el giro específico en el que se desenvuelven, buscando que ellos sean los coordinadores responsables para el diseño de las normas mexicanas que consideren necesarias para la modernización, calidad y competitividad de su giro en particular. El Comité, integra igualmente un Secretariado Técnico compuesto por los funcionarios de la División de Turismo, Comunicaciones y Transporte de CONCANACO SERVYTUR y un asesoramiento de toda la estructura orgánica de esta confederación.¹⁸

Hasta noviembre de 1996 de habían aprobado diez normas mexicanas, las cuales aparecen enunciadas del siguiente modo:

- ⇒ NMX que establece los requisitos mínimos de calidad que deben cumplir las instituciones turísticas que imparten estudios relacionados con el turismo.
- ⇒ NMX que establece los requisitos mínimos de calidad para instituciones que ofrecen planes y programas de capacitación para, y en el trabajo relacionado con el turismo.
- ⇒ NMX que establece los requisitos mínimos de calidad para instructores dedicados a la capacitación de recursos humanos para el turismo.
- ⇒ NMX que establece los requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicio de tiempo compartido y similares para obtener el " certificado de calidad turística comercial - 2 estrellas" , o el " certificado de calidad turística comercial -- 1 estrella".

¹⁸ La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo surgió en 1917 por libre decisión de las Cámaras de Comercio del país y es la máxima organización que representa al sector. Actualmente representa a las 281 cámaras que existen en todo el país, las cuales están integradas por empresas comerciales, turísticas y de servicios. La División de Turismo estudia la problemática, perspectiva y necesidades del sector turismo, mediante la elaboración de diagnósticos, proposiciones y alternativas de solución técnicas, favoreciendo el desarrollo de la actividad turística, promoviendo asistencia técnica, información en materia turística, a través de una adecuada investigación de la actividad, reflejando un diagnóstico real, a fin de brindar mediante una planeación estratégica adecuada, los servicios requeridos por los asociados.

- ⇒ **NMX que establece los requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicio de tiempo compartido y similares para obtener el "certificado de calidad turística de primera clase- 4 estrellas", o el "certificado de calidad turística de primera clase-3 estrellas".**
- ⇒ **NMX que establece los requisitos mínimos de calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicio de tiempo compartido y similares para obtener el "certificado de calidad turística de lujo- gran turismo", o el "certificado de calidad turística - 5 estrellas".**
- ⇒ **NMX para certificar los tirajes, cobertura o producción de los medios de comunicación turística.**
- ⇒ **NMX que define las características de calidad de una persona o un medio de comunicación para ser considerado "comunicador turístico".**
- ⇒ **NMX que establece los elementos de operación para la clasificación del giro y la calidad de las agencias de viajes y de las operadoras de turismo.**

El proceso de normalización requiere para su adopción y consolidación, de etapas posteriores de certificación y verificación, para las cuales será necesario constituir los organismos de certificación y verificación.

Los Organismos de Certificación Turística se dedican a la certificación de las NOMS y NMXS que normen cierta actividad turística.

Tienen que cumplir con los requisitos que la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial les solicita para aprobar y acreditar normas.

Los organismos pueden certificar la calidad del servicio, la información al consumidor o la seguridad de las personas, animales y medio ambiente general o laboral cuando haya una norma expedida por el Organismo Nacional de Normalización Turística.

Las Unidades de Verificación Turística verificarán el cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas a petición de la propia dependencia o de un prestador de servicios interesado. No pueden verificar las Normas Mexicanas, ya que esta es una actividad de los Organismos de Certificación.

La verificación es una revisión ocular y técnica del cumplimiento de la NOM en el sitio donde se presta el servicio turístico. Se remite exclusivamente a lo que dice la norma y no analiza los procedimientos que realiza el prestador para ir acorde con una NOM-NMX.

Las Unidades de Verificación Turística sólo podrán verificar algún aspecto sobre higiene, seguridad o protección al consumidor, a la fauna, flora, medio ambiente natural o laboral, cuando exista una NOM.

Con el fin de acreditar los organismos de normalización, certificación y verificación se constituye un Comité de Evaluación que es un órgano que ayuda a la Secretaría de Turismo a evaluar a las unidades y organismos para poder ser aprobados por ella.

Este Comité está conformado por técnicos especializados de la misma dependencia y por un representante de SECOFI. En la medida que avance el tiempo y se aprueben y acrediten a los Organismos Nacionales de Normalización Turística, las Unidades de Verificación Turística y los Organismos de Certificación Turística, certificadores y evaluadores reconocidos podrán ser parte del Comité de Evaluación, de acuerdo a lo que establecen los lineamientos para la organización y bases de operación para los Comités de evaluación.

Calidad Mexicana Certificada A.C. " CALMECAC" ¹⁹, es el primer Organismo Nacional de Certificación Acreditado y Aprobado en México por la SECOFI, en estricto cumplimiento de los requerimientos internacionales de ISO para certificar Sistemas de Aseguramiento de Calidad conforme a la normatividad ISO 9000/NMX-CC y para verificar NOM-TUR (Normas Oficiales Mexicanas del Sector Turismo). Es una asociación civil de carácter no

¹⁹ "CALMECAC" tiene como objeto certificar y verificar mediante la práctica de auditorías, de programas de verificación y coordinación de laboratorios de pruebas, los servicios, procesos, instalaciones, personal y sistemas de administración de calidad de las actividades e infraestructura del sector turismo, de acuerdo a las normas nacionales, internacionales, extranjeras o contractuales.

lucrativo cuyo propósito es apoyar a las empresas turísticas nacionales, brindando la oportunidad de demostrar el cumplimiento de los reglamentos técnicos de seguridad NOM-TUR, así como su verificación y certificación en "costos, tiempo y espacios" accesibles, desarrollando elementos de competitividad y productividad como son el definir, implementar y demostrar a través de la verificación y certificación la calidad y seguridad de los bienes y servicios que ofrecen, en estricto cumplimiento de los requisitos normativos obligatorios y voluntarios así como los definidos contractualmente.

El proceso de normalización en México ha sido y está resultando muy complejo. No ha existido la comunicación suficiente entre quienes generan las normas y los que de una u otra forma están afectados por éstas. Esta situación constituye una debilidad en este proceso, pues de nada vale que se diseñen, se discutan y posteriormente se publiquen las normas, si las instituciones turísticas y los prestadores de servicios respectivos no concientizan la importancia de la aplicación adecuada de normas, que van a repercutir de manera favorable en el desenvolvimiento del servicio turístico.

Por otra parte, es justo señalar la existencia de una insuficiente cultura turística, que de manera directa afecta el buen desenvolvimiento de esta importante actividad.

Para poder asimilar la importancia del proceso de normalización y "educar" a los demás, se hace necesaria una cultura de normalización, la cual podrá trascender más allá de los marcos del diseño y elaboración de normas a la certificación de la calidad. Es de primordial importancia romper las barreras de la comunicación y desplegar el proceso de forma participativa, para que además pueda darse la necesaria retroalimentación que permita detectar errores y perfeccionar cada día los mecanismos de institucionalización de la calidad en el turismo.

Una alta significación en este proceso la tiene la consideración de los factores éticos que lo están afectando. Por supuesto, que la ética no está separada de la cultura y fomentar valores sustentados en la moral, la honestidad, la convicción de que lo que se hace es necesario puede contribuir muchísimo a que se consolide el proceso de normalización desde sus primeros momentos hasta sus últimas consecuencias.

De nada vale que un grupo de personas sensibilizadas con la necesidad de normar buscando calidad y por ende ventajas competitivas se esfuercen en buscar la perfección, si las personas que operativamente tienen que aplicar y evaluar el cumplimiento de las normas no lo hace como es debido e incluso se deja sobornar por aquellos que por alguna razón, justificada ó injustificada, no reúnen las condiciones para ostentar en un momento determinado la categoría que los acrediten como cumplidores de los requisitos de calidad que se exigen.

Aunque las normas mexicanas (NMX) son voluntarias; debe reforzarse el criterio tanto en los círculos empresariales como en los gubernamentales de que la participación en el mercado exige demostrar el cumplimiento de los requisitos establecidos en directivas, que en las condiciones actuales funcionan como estándares internacionales, a pesar de diferencias culturales, tecnológicas y climáticas que existen objetivamente entre todos los países. Ello no significa que haya que acogerse estrictamente a normas, que se generaron en otras latitudes y condiciones; pero sí hay que considerarlas y adaptarlas a la realidad del país (entiéndase, armonizarlas o compatibilizarlas), y por encima de todo instrumentar los mecanismos para establecerlas y certificarlas, de modo que se alcance la estandarización de la calidad de acuerdo a los patrones mundiales.

1.4.3.- La Experiencia de Cuba.

En los años 80's se constituyó la Dirección de Normas y Metrología en el entonces Ministerio de Industrias y en 1984 se produjo la incorporación de Cuba a la Organización Internacional de Normalización (ISO).

En el año 1973 se creó el Instituto Cubano de Normalización, Metrología y Control de la Calidad (ICNMCC), dependiente del Consejo de Ministros; lo cual constituyó en su momento un paso importante en el proceso de consolidación y fortalecimiento de estas actividades en las diferentes empresas.

Para estos años ya se detectaban una serie de dificultades que impedían el desarrollo del control de la calidad como vía para elevar la calidad de la producción y los servicios. En síntesis estas deficiencias eran:

♦ Ausencia de una infraestructura científico-técnica ramal e interrramal en la economía nacional.
♦ Deterioro y atraso en gran parte de las tecnologías y baja asimilación de las tecnologías importadas de los países socialistas.
♦ Insuficiencia de personal calificado.
♦ Problemas de disciplina laboral y técnica.
♦ Ausencia de apropiados mecanismos de control estatal.

En 1976 se creó el Comité Estatal de Normalización, al cual se le asignó como función principal la de dirigir, ejecutar y controlar la política del estado en materia de normalización, metrología y control de la calidad.

Los primeros antecedentes que se encuentran sobre la normalización del turismo en Cuba se ubican a inicios de la década de los 80's.

En estos años se implementaron un conjunto de normas para diferentes rubros dentro de la industria turística. Estas normas aparecen denominadas del siguiente modo:

⇒ Establecimientos de Alojamiento. Clasificación.

Esta norma establecía la clasificación en categorías, utilizando la simbología de estrellas por modalidades de los establecimientos de alojamiento de uso turístico.

Según esta norma, los establecimientos de alojamiento, de acuerdo con sus requisitos de proyecto y servicios que brindan a los turistas, se clasifican en categorías. Cada categoría se identifica con un número determinado de estrellas. A mayor categoría corresponde un incremento del número de estrellas.

- ⇒ Hoteles. Especificaciones Generales de Calidad.
- ⇒ Moteles. Especificaciones Generales de Calidad.
- ⇒ Villas Turísticas. Especificaciones Generales de Calidad.
- ⇒ Edificios de Apartamentos Turísticos. Especificaciones Generales de Calidad.
- ⇒ Casas y Cabañas Turísticas. Especificaciones Generales de Calidad.
- ⇒ Playas Naturales de Arena. Reglas generales de explotación y conservación.

En todas estas normas se establecían las especificaciones de calidad para cada tipo de instalación de acuerdo a su categoría y no se establecían las especificaciones de calidad de los servicios.²⁰ Todas eran de carácter obligatorio.

A partir de la década de los 90's, en el sector del turismo en Cuba se comienza a dar un proceso de actualización de las normas de acuerdo con los requerimientos de la ISO-9000.

En los documentos oficiales está planteado que la política de aseguramiento de la calidad se lleva a cabo de acuerdo con las más actuales prácticas de la experiencia internacional. En el año 1991 se inició la introducción de las normas ISO de las series 9000 y 10000 para el aseguramiento y la auditoría de la calidad, las que fueron adoptadas como normas recomendadas.

A partir de 1992 entró en vigencia la Norma sobre Dirección de la Calidad y Elementos de los Sistemas de la Calidad, de carácter obligatoria.

*Esta Norma "establece un conjunto básico de elementos para desarrollar e implantar un sistema de calidad en una organización de servicios a partir de los principios generales de la Dirección de la Calidad establecidos en la Norma NC-ISO 9004."*²¹

Aparecen contemplados en la misma los siguientes aspectos:

²⁰ En el caso de la norma de Playas Naturales de Arena se establecían las reglas generales para explotar y conservar en óptimas condiciones las playas naturales de arena en zonas turísticas.

²¹ Comité Estatal de Normalización; La Habana, Cuba; NC-ISO 9004-2; 1992; Pág.1.

- Generalidades.
- Términos y Definiciones.
- Características de los Servicios.
- Principios del sistema de calidad.
- Elementos operativos del sistema de calidad.

No se puede decir que Cuba se haya encontrado ajena al proceso de normalización a escala internacional en el turismo. Como mismo se plantean desde la década de los 80's normas obligatorias vinculadas directamente a la actividad turística, también a partir de 1990 se comienzan a realizar los primeros trabajos para proceder a establecer regulaciones en el sector del turismo de acuerdo a los parámetros internacionales.

A mediados de 1990 se comenzaron a aplicar en un grupo de hoteles de Ciudad de la Habana y Varadero los Requisitos para la clasificación por categorías de los hoteles y esta experiencia continuó en 1991 extendiéndose, a los polos turísticos de Santiago de Cuba, Holguín y Camagüey.

En septiembre de 1993 entró en vigencia una norma denominada "Requisitos para la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico" que toma en cuenta para su formulación las experiencias obtenidas durante los años 1990-1992 en los hoteles seleccionados en los lugares mencionados y además una serie de documentos emitidos por distintas organizaciones y/o países, y que evidencia la preocupación del país por establecer la normalización de acuerdo a los parámetros que internacionalmente funcionan.

Cuba ha prestado atención a los informes de la Organización Mundial del Turismo y en ese sentido ha asumido la necesidad de formular normas recomendadas en materia de clasificación hotelera que se ajusten a la clasificación internacional.

En la Introducción de la referida norma se expresa:

"La noción de la clasificación por estrellas está bien establecida y ha llegado a ser una expresión popular en muchos países...

*Las exigencias y la segmentación de la demanda, cada vez mayores han llevado a la modernización y diferenciación de la oferta turística, ahora mucho mejor equipada para atender clientes de diferentes niveles de ingresos. Esto hace deseable la existencia de categorías hoteleras que permitan la fácil identificación del hotel como establecimiento que corresponda a determinado nivel de ingresos. Para los turistas internacionales es importante encontrar en el extranjero un hotel cuya clasificación corresponda a las características y ofertas del servicio con las cuales el turista esté familiarizado por su experiencia anterior, en su propio país o fuera de él....."*²²

La Norma a la que se hace referencia establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para la clasificación por categorías.

El logro de la eficiencia en el sector del turismo en Cuba y la institucionalización de la calidad requiere de la revisión de las normas existentes, la actualización en los casos que se requiera y la implementación de nuevas normas que coadyuven a estandarizar en el sector del turismo las condiciones que permitan efficientar el mismo.

Durante el primer semestre de 1994 el sector del turismo en Cuba comenzó un proceso de reorganización, que tiene su máxima expresión en la transformación del Instituto Nacional del Turismo (INTUR)²³ en varias empresas territoriales y cadenas hoteleras y en la aparición del Ministerio del Turismo.

²² Comité Estatal de Normalización; La Habana, Cuba; NC 87-44, 1993; Pág.1.

²³ En el capítulo IV se explica de forma general este proceso.

Este Ministerio en la actualidad, aún se encuentra en una etapa organizativa; la creación del Ministerio conlleva una serie de condiciones que se establecen para las cadenas hoteleras, que les permitirán una mayor flexibilidad en su trabajo, mayor independencia y mayor autosuficiencia en su gestión económica.

La actividad del Ministerio del Turismo (MINTUR), estará básicamente dirigida a establecer pautas, orientaciones, políticas y a fiscalizar la gestión de las restantes entidades turísticas existentes en el país.

El MINTUR tiene concebida entre sus áreas, tres que constituyen el núcleo central de su actividad: un área económica, que precisamente tendría que ver con lo referente a la calidad del producto turístico, además de con los análisis económicos; un área de inversiones y un área internacional, donde entrarían la publicidad, la promoción y las cuestiones jurídicas.

En los momentos actuales aún existe indefinición en cuanto a responsabilidades en el proceso de normalización, certificación y acreditamiento de la calidad. El nuevo organismo no tiene un control sobre estos importantes aspectos que son claves para lo que se explicará como proceso de institucionalización de la calidad en los servicios turísticos en Cuba.

En el siguiente capítulo se presenta el Marco Teórico de este trabajo donde se abordan las categorías básicas de esta investigación y se presentan las interrelaciones entre ellas. Este capítulo, junto al que continúa permitirán la conformación de los aportes que se pretenden dar con la realización de esta tesis.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

El estudio de la institucionalización de la calidad en los servicios turísticos presupone a nivel teórico el análisis de un conjunto de elementos que permitan a partir de su sistematización, la integración de estos de manera armónica, como esencia de cualquier modelo, independientemente de las formas que estos puedan adoptar.

Se pudiera hacer una recopilación muy interesante acerca de las principales aportaciones que se han hecho acerca del concepto de calidad, pero a nivel de este trabajo no se profundizará en estas cuestiones; sino en explicar desde el punto de vista del autor; tomando en cuenta por supuesto toda la importante obra escrita al respecto, los principales aspectos sobre los que se sustenta la problemática de la institucionalización de la calidad en los servicios turísticos.

Para ello, y partiendo del método de lo general a lo particular se comenzará por exponer una concepción del papel de la competencia y la competitividad en el sector del turismo, lo cual quedará desglosado a través de un análisis de las Ventajas Competitivas en el sector y el papel de la innovación como una vía para la obtención de esas ventajas competitivas.

En lo particular, se llegará al estudio de la cultura como elemento clave para el logro de la excelencia, y en ese contexto se ofrecerá un juicio acerca de como obtener un valor agregado tomando en cuenta la dinámica cultural en la oferta de los servicios turísticos. Todo ello permitirá concluir este importante capítulo con una conceptualización teórica clara de lo que significa la Institucionalización de la calidad en los servicios turísticos.

2.1.- La Competencia y la Competitividad en el Turismo.

Desde una óptica general, para poder hacer un análisis de las exigencias que hay que contemplar en la oferta de un servicio de excelencia en el turismo se debe partir del papel de la competencia y paralelamente a ésta de la necesidad de alcanzar un nivel de competitividad que se ajuste a los requerimientos de la primera.

La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector; por ello, aunque se estudien estos aspectos en términos generales el enfoque debe estar dirigido a su manifestación en el sector del turismo; ya que no existen estrategias competitivas de carácter universal y únicamente podrán obtener éxito aquellas que se adapten al sector en particular.

La competencia como fenómeno determina la necesidad de generar una serie de condiciones que conduzcan al logro de la competitividad, por lo que existe una relación dialéctica entre ambas. Sus nexos son muy estrechos; por lo cual el análisis de ambos fenómenos debe efectuarse en los marcos de su interrelación. La competencia en los mercados turísticos a nivel internacional conduce inexorablemente a la búsqueda de la competitividad de las empresas vinculadas a este sector; para poder lograr a nivel macroeconómico la competitividad del sector a nivel nacional.

La competencia internacional por los turistas debe basarse en un adecuado equilibrio entre el manejo del precio de los servicios, la calidad y la diferenciación entre los productos. La estrategia de promoción que se adopte debe destacar el valor agregado que tienen los destinos turísticos nacionales frente a la competencia y ello determina dos cuestiones básicas:

- I- Realizar investigaciones de mercado para atender las exigencias y expectativas de los turistas potenciales.

- II- Hacer énfasis en la promoción internacional al carácter multifacético que tiene la oferta turística.

Esto último presupone consideraciones muy serias en cuanto a la interrelación precio-calidad-diferenciación del producto, por cuanto son factores que tienen una incidencia clave en la determinación de cualquier estrategia.

Se han producido importantes cambios en los niveles de la competencia y ha surgido "un nuevo tipo de clientes" con una visión diferente del mercado, lo cual ha modificado el contexto en el cual se desenvuelven las empresas. Estos cambios han sido determinados por factores como:

- **Cambios Sociales:** Existe un mayor acceso a la información y a las comunicaciones en general.
- **Reducción de costos por la colocación de productos ó servicios en otros mercados:** La Revolución Científico- Técnica ha provocado la disminución de los costos de fabricación y transportación de productos y servicios e igualmente han proliferado acuerdos comerciales entre países que imprimen cambios en este rubro.
- **Globalización Económica:** Ha conllevado a un aumento de la apertura comercial, un aumento del número de productos competidores en el mercado y una intensificación de la competencia en el mercado local. Los canales de ventas tradicionales van cediendo su lugar a canales creativos y novedosos, iniciándose un nuevo nivel de competencia.

La actuación de estos factores ha determinado un cambio en los niveles de competencia y provocado el surgimiento de un "nuevo cliente" con mayor número de opciones, más baratas, diferenciadas y segmentadas, lo que le permite a éstos tener la posibilidad de elegir.

La internacionalización de la competencia en el sector de los servicios, implica lógicamente al turismo. La creciente competencia a nivel internacional en estos marcos se ha visto activada por diferentes fuerzas:

1.- Similitud de necesidades de servicios.

Muchas necesidades de servicios son similares en casi todos los lugares del mundo. A medida que la competencia se internacionaliza, las empresas de muchos países exigen servicios empresariales más perfeccionados.

2.- Compradores de servicios más móviles y mejor informados.

Debido al movimiento más fluido de la información de unas a otras partes del mundo, al transporte rápido y a la creciente facilidad de los viajes internacionales se están facilitando a los compradores la búsqueda de las mejores empresas de servicio de todo el mundo. Del mismo modo, los compradores están en mejor posición de conocer donde se pueden conseguir los mejores servicios.

3.- Crecientes economías de escala y de alcance geográfico.

Las mismas ventajas que han posibilitado el nacimiento de empresas de servicios con múltiples unidades operativas han fomentado el establecimiento de oficinas internacionales. Las economías de escala permiten a la empresa mundial de servicios, asignar los costos de desarrollo de tecnologías, de infraestructura de formación y otras actividades en proporción a los ingresos por ventas a escala mundial, así como disfrutar de un mayor poder de negociación en el momento de las compras.

4.- Mayor movilidad del personal de servicio.

En la actualidad, las empresas de servicios pueden desplazarse a países extranjeros para prestar los servicios con mucha mayor facilidad.

5.- Mayor capacidad de relación con compradores lejanos.

Por medio del teléfono, las comunicaciones de datos en línea, la mensajería rápida y otros medios, cada vez es más fácil comunicarse y establecer contactos con los adquirentes de servicios, aún cuando estén domiciliados en países extranjeros.

6.- Profundas disparidades entre los países en el costo, la calidad y la gama de los servicios que pueden obtener de las empresas locales.

Se siguen dando diferencias de calidad y costo muy marcadas entre los diferentes países. Estas diferencias generan incentivos para que los compradores se desplacen para conseguir los servicios en el mejor lugar y para que las empresas de servicios avanzadas se esfuercen en atender a los clientes extranjeros.

Estas fuerzas tienen su fuente en los factores señalados con anterioridad. Es importante que las empresas de servicios le hagan frente a las exigencias que la competencia impone; para ello es vital que estas empresas creen mecanismos que le permitan innovar y crecer sacando ventajas de aquellas que están en mejores condiciones.

La competencia es dinámica; las organizaciones deben estar alertas ante los cambios que constantemente se están dando en el entorno. En la competencia internacional, las presiones que puedan ejercerse sobre una empresa, si son aprovechadas por ésta, las conducirá a un ritmo de crecimiento más rápido que el de sus rivales internacionales y les ayudará a mantener la ventaja competitiva.

A nivel de un país, el hecho de conseguir una ventaja competitiva permite que una empresa funcione mejor que el conjunto de su sector. Por otra parte una estructura fuerte en el sector nacional crea ventaja en el sector internacional.

La elección de una estrategia competitiva adecuada debe basarse en la estructura del sector en el que compite la empresa y el posicionamiento de ésta dentro del sector; tanto una como otra son condiciones dinámicas.

Sobre esta base, se puede pasar a estudiar la conceptualización de competitividad para desentrañar los elementos claves que interesan ser tomados en cuenta en función del objetivo de este análisis.

Competitividad es la capacidad de una empresa, de una organización ó de un sector de enfrentar la presencia de empresas u organizaciones, que compiten por dominar los mercados, nichos y clientes que dicha empresa quiere para sí.

La competitividad es entendida como la habilidad de una organización ó sector para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios cuyas características conformen un paquete más atractivo para los clientes de los competidores. Ser competitivos debe ser un objetivo estratégico de la organización ó el sector.

De acuerdo a lo anterior , se podría definir la competitividad como la madurez organizacional de una empresa ó sector, para alcanzar y retener la posición que busca en los mercados y nichos, y a los clientes que sirve.

La madurez organizacional en el turismo se puede sintetizar a través de la implementación de una estrategia de calidad, que permita el logro de un servicio excelente encaminado a generar la ventaja competitiva necesaria para el éxito en la competencia.

Por otra parte, la competitividad implica las cuatro componentes siguientes:

1- Racionalidad en la asignación de los recursos.

Significa el aprovechamiento racional de las capacidades de las personas, recursos materiales y financieros de manera que no se despiifarren recursos.

2- Capacidad de Adaptación.

Significa que el sector, organización o individuo se adapte de manera rápida y flexible a las situaciones cambiantes de su entorno, tecnología y oportunidades de mercados.

3- Elección Estratégica Adecuada.

Significa analizar con detenimiento los factores estratégicos claves¹ y seleccionar la estrategia que sea capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes. Una empresa

¹ Estos factores estratégicos son: Misión y Objetivos, Competencia y Mercado y serán abordados en el Capítulo IV.

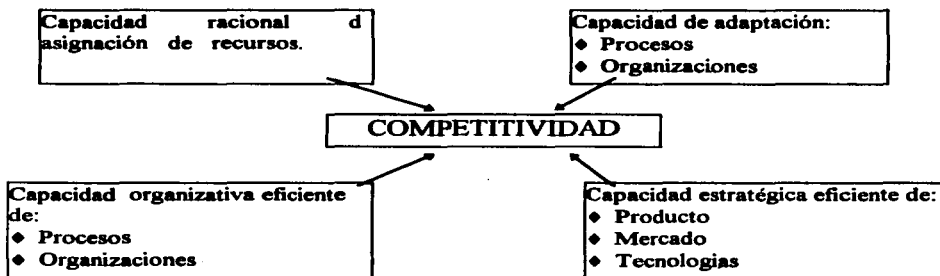
perteneciente a un sector altamente atractivo puede que no consiga una rentabilidad satisfactoria si elige un posicionamiento competitivo deficiente.

4- Capacidad directiva y organizativa eficiente.

Los tres componentes anteriores exigen una toma de decisiones que emane de un liderazgo eficaz, capaz de conducir a la organización al éxito en su gestión.

Esquema No. 2.

"Componentes determinantes de la capacidad competitiva."



La competitividad debe entenderse como una pieza clave dentro de cualquier sistema abierto y debe ser concebida como un elemento cultural y no solamente económico; esto determina poder llegar al planteamiento de que la base de la modernización dentro de un sistema abierto está en la integración en la cultura de esa sociedad de un comportamiento de competitividad.

La competitividad significa por otra parte, la integración al contexto internacional, lo que equivale a plantear que ésta debe ser asumida en la cultura organizacional tanto de las empresas, como instituciones y sectores de la sociedad.

La competencia es el motor propulsor para alcanzar la competitividad; sin la existencia de la primera no hay estímulos para mejorar el servicio y son los clientes los que pierden, en última instancia.

La calidad en el servicio turístico es una necesidad y obligación de toda empresa vinculada al sector. Ella se tiene que dar por el interés de que los clientes repitan sus visitas y asuman un sentimiento de preferencia por la institución turística que visitan ó utilizan por primera vez.

Las empresas turísticas deben cumplir con el objetivo de crear clientes y distinguir y captar a aquellos que sean rentables; buscando como superobjetivo el de convertirlos en clientes leales.

Cuando los clientes pueden pagar los productos y servicios que ofrece la empresa son rentables; siendo éstos precisamente los más difíciles de satisfacer. Son clientes exigentes y aspiran a que se satisfagan plenamente sus deseos y requisitos. Saben intercambiar su dinero por bienes y servicios que realmente cumplan sus expectativas y, generalmente, buscan diferenciación en sus adquisiciones.

"La lealtad del cliente es la piedra angular de un servicio de éxito. Ella influye en la lealtad del empleado y del proveedor. También produce las utilidades que inducen a la lealtad de los accionistas e inversionistas."²

Cuando la institución cumple con los requisitos y deseos de los clientes mejor que la competencia, éstos:

² Hockett, James L. et al. "Service Breakthrough". Citado por Picazo, Luis Ruben y Martínez, Fabián en: "Ingeniería de Servicios"; Editorial Mac Graw Hill, México, D.F.; 1991; pág. 69.

- *Regresan con el suministrador que cumplió o mejoró sus expectativas.*
- *Pagan por valor agregado y diferenciación.*
- *Se comunican unos con otros los buenos productos y servicios.*
- *En tendencia, se convierten en clientes leales.*

La lealtad los clientes la experimentan cuando repiten la compra; llegándose a hacer dependientes de la empresa. A lo largo de las últimas décadas los criterios para determinar la lealtad de los clientes han ido variando³. El dinamismo en cuanto a estos criterios responde a los efectos que la competencia tiene sobre los clientes.

AÑOS 60'S	AÑOS 70'S	AÑOS 80'S	AÑOS 90'S
Hacia las empresas que brindaban productos libres de defectos.	Hacia la variedad y la diferenciación en la oferta del producto o el servicio.	Hacia la prestación de un servicio excelente.	Hacia la capacidad de respuesta.

La ventaja competitiva tiene que ser analizada entonces desde la óptica que ofrece el efecto sinérgico de estos criterios que han imperado durante un tiempo y han ido cediendo su lugar unos a otros, sin dejar de considerar lo que prevaleció en un momento dado.

³ Estos criterios son manejados por Luigi Valdés en su libro "Conocimiento es Futuro", en el capítulo "El Valor agregado para el cliente vía conocimiento".

2.1.1.-Ventajas Competitivas Estáticas y Dinámicas.

La competencia obliga a que las empresas busquen las formas de obtener ventajas competitivas que le permitan una posición ventajosa en el mercado. La ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creado y brindado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia. Ventaja competitiva es un concepto válido en cualquier sector económico y para empresas de cualquier tamaño.

Las ventajas competitivas pueden ser estáticas o dinámicas. Se habla de ventajas estáticas cuando éstas se derivan de condiciones naturales y por lo tanto están basadas en el aprovechamiento de esas condiciones. Las ventajas dinámicas, por su parte se derivan de factores adquiridos que determinan un conjunto de cualidades que se obtienen como resultado de la acción de esos factores.⁴ Este tipo de ventajas está basada fundamentalmente en el conocimiento.

En la medida en que crece y se desarrolla la competencia a nivel mundial y se globalizan los mercados, se va convirtiendo en una necesidad cada vez más imperiosa para los países, aprovechar sus ventajas competitivas estáticas y buscar y explotar todas las vías posibles para obtener ventajas competitivas dinámicas que les permitan enfrentar las exigencias de la competencia.

En el turismo, la distinción entre ventajas estáticas y dinámicas se hace perfectamente visible y es básicamente hacia la búsqueda de las segundas que deben estar dirigidos los esfuerzos de Cuba, pues desde un punto de vista es un país con condiciones naturales propicias para desarrollar el turismo, pero desde otro punto de vista existen problemas que le impiden aún estar a los niveles estándares internacionales en cuanto a la oferta de servicios de calidad; lo cual la coloca en desventajas con respecto a otros países.

⁴ Como ejemplo clásico para ejemplificar a las ventajas dinámicas se puede poner a Japón, un país que con escasos recursos naturales ha logrado posicionarse en lugares importantes en cuanto a niveles de competitividad en varios sectores, basándose entre otras cosas en la aplicación creadora de los adelantos científico- técnicos.

La capacidad para competir en el mercado turístico depende del equilibrio que se logre entre el manejo de los precios de los servicios, la calidad y la creación de productos turísticos diferenciados.

Para alcanzar el éxito competitivo, las empresas turísticas de cualquier país deben poseer una ventaja competitiva, ya sea en forma de costos inferiores o de productos bien diferenciados que obtengan precios superiores.

"Las empresas crean ventajas competitivas al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado..."⁵

El aprovechamiento de las ventajas competitivas estáticas y la utilización creadora de los factores que generen ventajas competitivas dinámicas es la respuesta a las exigencias de la competencia en términos de creación de un valor agregado mayor, que haga distintivo a un sector o a una empresa del resto.

El servicio está indisolublemente vinculado al valor agregado; su creación y aportación al cliente depende de la percepción que el mismo tenga de los atributos y funciones de lo que es y hace el producto o servicio, del beneficio y valor que el cliente recibe del producto, y de las diferencias que el cliente vea con respecto a la competencia en el producto ó servicio que está consumiendo. El valor agregado es la base para formular estrategias que cristalicen en el cliente y, como consecuencia lógica, se traduce en un servicio diferente que determina la obtención de ventajas competitivas.

"..... Agregar valor continuamente es un camino más seguro para sostener una ventaja competitiva, que hacerlo sobre la base de precios. El valor agregado es el elemento que hace volver a un cliente..."⁶

⁵ Porter, Michael; La Ventaja Competitiva de las Naciones. Plaza & Janes Editores S.A.; Barcelona, España, 1991; pág. 78.

⁶ Tucker, Robert; Managing the future, 10 Driving Forces of Change for the 90's; p.145, G.P.Putnam's Sons, Nueva York, 1991; citado por: Picazo, Luis Ruben y Martínez Fabián en: "Ingeniería de Servicios"; Editorial Mac Graw Hill; México, D.F.; 1991, pág.46.

En la medida en que las empresas incorporen innovación, conocimiento, rapidez y oportunidad, la magnitud del valor agregado será mayor; ello dependerá ante todo de que la información sea confiable y oportuna, ya que la información es, en última instancia, la herramienta que permite conocer el mercado, la demanda, las oportunidades de negocios y/o las ventajas o desventajas de tomar una decisión. La información, es sin dudas, un elemento que puede generar la ventaja competitiva dinámica que se busca. La globalización de los mercados exige una "permanente información" sobre la evolución de los parámetros económicos, de los avances tecnológicos y de los nuevos desarrollos en técnicas de gestión empresarial que se están produciendo en los países más desarrollados.

Por otra parte, el uso de nuevas tecnologías como un elemento clave para el logro de la competitividad, constituye una fuente primordial en cuanto al logro de las ventajas competitivas dinámicas al facilitar la innovación constante basada en una estrategia de respuesta rápida.

Las innovaciones en los sistemas de comunicación computarizados (Fax, Internet⁷, Telefonía Celular, Uso de sistemas de comunicación vía satélite) y la modernización de los equipos de software en general determinan rápidos cambios en la gestión de las empresas y facilitan la adaptación de éstas a las demandas del mercado.

El factor humano no puede dejarse de tomar en cuenta como fuente generadora de la ventaja competitiva dinámica. Si es el hombre el que crea la tecnología, no se le puede subordinar a ésta. El conocimiento tecnológico por parte del hombre, se convierte en un factor en el proceso de producción o de prestación de un servicio, de gran importancia; capaz de potencializar con creces los resultados previstos, si se emplea de forma racional y efectiva.

"Para mantener la ventaja, las empresas han de conseguir en el tiempo ventajas competitivas más refinadas, mediante la oferta de

⁷ En la actualidad, sin Internet es imposible acceder al conocimiento contenido en las más de 34000 bases de datos existentes en el mundo o consultar a los especialistas indicados en el momento preciso donde quiera que estén.

productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente".⁸

El entorno está influyendo permanentemente en el mantenimiento de la ventaja competitiva adquirida en un momento determinado por las empresas turísticas; por ello el sector debe tomar en consideración en sus estrategias:

- ♦ La Tecnología de la Información.- El cambio tecnológico es clave para poder insertarse con éxito en la competencia. Las empresas de servicios emplean técnicas informatizadas para ejecutar funciones tanto viejas como nuevas y controlar mejor la productividad de sus empleados.

"La razón más importante de la transformación de las cadenas de valor de las empresas de servicios se encuentra en la tecnología de la información."⁹

- ♦ La situación económica actual del país.- Ninguna estrategia puede diseñarse sino se toma en consideración el estudio de un conjunto de variables macroeconómicas que repercuten en la economía de las empresas (desempleo, tasas de interés, inflación, salarios).

" Una empresa debe comprender lo que sucede en su propia nación que es más crucial para determinar su capacidad, o incapacidad para crear y mantener la ventaja competitiva en términos internacionales."¹⁰

- ♦ El comportamiento del mercado turístico.- Ello implica estar actualizados acerca de la demanda del turismo nacional e internacional, de la promoción de los servicios turísticos, de la oferta primordial y la oferta complementaria con que cuenta el país y sus similitudes con la de otros que también promueven el turismo. Es importante

⁸ Porter, Michael; *Ibidem*, pág.33.

⁹ Porter, Michael; *Ibidem*, Pág. 326.

¹⁰ Porter, Michael; *Ibidem*, pág. 23.

conocer la ubicación que dentro de la competencia en el mercado turístico tiene el país.

La demanda debe cuantificarse y cualificarse, para lo cual existen diferentes métodos, siendo los más importantes el de la migración, el del hospedaje y el del muestreo. La mayoría de los países utilizan los tres, con el objetivo de obtener una información lo más precisa posible y así efectuar sus planes y proyectos para desarrollar el turismo.

*Para estudiar el mercado turístico, "los datos principales que debe recopilar un país son.....corrientes turísticas internacionales,..... efecto económico del turismo internacional,..... efecto económico del turismo interno, y su redistribución a nivel nacional,.... equipamiento turístico a nivel nacional,..... conceptos macroeconómicos turísticos del país,....."*¹¹

La conjugación de las oportunidades del entorno con las potencialidades internas traerán como resultado la ventaja competitiva dinámica. En las condiciones actuales, el centro de la competitividad está en este tipo de ventajas competitivas.

En el logro de esto la innovación juega un papel fundamental, por lo que se dedica a continuación un apartado especial para el análisis de ésta.

2.1.2.- La Innovación como vía para el éxito competitivo.

*"La Innovación se deriva de la presión y el reto.... Una empresa debería buscar activamente la presión y el reto y no tratar de evitarlos. Parte de la tarea es sacar ventaja de la nación de origen con objeto de crear el ímpetu para la innovación."*¹²

¹¹ De la Torre Padilla, Oscar; El Turismo, Fenómeno Social; Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1980; pág. 108.

¹² Porter, Michael; *Ibidem*, Pág. 725.

Una de las oportunidades más redituables que existen para hacer crecer una empresa y a la vez la ventaja competitiva dinámica más importante que las empresas pueden desarrollar es la Innovación.

La Innovación es la puesta en funcionamiento, original y portadora de un progreso, de un descubrimiento, una invención o un concepto.

La Innovación es un proceso mediante el cual de manera sistemática se crean, desarrollan e introducen soluciones originales a las necesidades percibidas y no percibidas de los clientes.¹³

El proceso de Innovación depende de:

- La naturaleza del sector al que pertenece la empresa.
- La presión del sector al que pertenece la empresa.

Existen vías para enfrentar los retos de la innovación.

" Vender a los canales y compradores más entendidos y exigentes.....Buscar a los clientes que tengan las necesidades más difíciles de satisfacer..... Establecer normas que superen las barreras reguladoras o los estándares del producto más rígidos.....Abastecerse de los proveedores más avanzados y más internacionalizados que haya....." ¹⁴

La Innovación implica creatividad y este factor está íntimamente ligado al papel que el hombre debe jugar en las organizaciones. La capacidad innovadora de una organización depende fundamentalmente de las personas que la componen. De ahí que se comprenda la Innovación, no como " un gran descubrimiento" , sino como la aplicación creadora por parte del hombre de un conocimiento. En esto juega un rol básico el " empresario emprendedor" ¹⁵, ya que el espíritu emprendedor es una cualidad capaz de

¹³ Las Necesidades Percibidas son aquellos deseos y requisitos de los clientes que se encuentran conscientemente en la mente del consumidor; éstas pueden detectarse por medio de entrevistas o encuestas. Las Necesidades No Percibidas son las que están latentes en ellos, pero que aún no se han manifestado; al no estar presentes en su percepción, no pueden ser expresadas por éstos.

¹⁴Porter Michael. *Ibidem*, Págs. 725-726.

¹⁵ Este término es utilizado por Schumpeter a lo largo de su obra. Para él, la actividad innovadora es la fuerza más importante del capitalismo.

imaginar y vislumbrar posibilidades para la innovación, movilizar los recursos necesarios y velar por el desarrollo exitoso de los mismos. Para que las empresas sean competitivas deben considerar como un componente importante en sus estrategias a la innovación.

La naturaleza de las actividades de innovación puede ser muy amplia y éstas son válidas tanto para el sector de la producción como para el de los servicios. No se puede establecer una estrategia adecuada de servicio sino se toman en consideración los aspectos relacionados con la Innovación.

El proceso de Innovación no puede analizarse por separado del contexto estratégico y competitivo de una empresa.

Para llevar a cabo una planeación estratégica en una institución prestadora de servicios en primer lugar debe dejarse establecido qué se entiende por estrategia de servicio y cuales son los principales actores en ésta. Esto en el sector del turismo adquiere una especial significación.

La estrategia de servicio:

- Define el negocio en el que la empresa se encuentra.**
- Proporciona una guía para diseñar los productos, sistemas de suministros del servicio y mediciones.**
- Proporciona una visión de la clase y tipo de servicio que la compañía debe proveer.**
- Describe la manera en que los clientes perciben a la empresa así como a los empleados.**

La estrategia de servicio debe tomar en consideración el alcance internacional de los servicios que se ofrecen, ya que los mismos se estandarizan en todo el mundo debido a que la base de la competencia es internacional y la escala de operaciones de las empresas va teniendo cada vez más una naturaleza global.

La mayoría de los productos del servicio vienen ligados con bienes. Un producto de servicio consta de la siguiente mezcla de bienes y servicios:

- ✓ Los artículos físicos o los bienes facilitadores.
- ✓ Los beneficios sensoriales o servicios explícitos.
- ✓ Los beneficios psicológicos o servicios implícitos.

"En el caso de un restaurante, los artículos físicos constan de la instalación, alimentos, bebidas, servilletas, etc. Los beneficios sensoriales son el sabor, el servicio de los meseros, el aroma de los alimentos y los sonidos y vista de la gente. Los beneficios psicológicos incluyen la comodidad, la condición social y una sensación de bienestar."¹⁶

La clave para diseñar los productos del servicio está en definir adecuadamente los artículos de la mezcla del servicio. Para ello debe suministrarse una mezcla apropiada de los tres componentes. No obstante, no basta con definir los atributos del buen servicio en términos generales; sino que esto debe hacerse con estándares específicos; los cuales deben cubrir cada uno de los atributos de la mezcla de bienes y servicios, definirse de manera específica y poderse medir. Los estándares se pueden utilizar entonces como base para la capacitación, control de calidad y medición del desempeño gerencial.

En el diseño de los servicios, la administración debe leer con cuidado las expectativas de los clientes. La gerencia de un restaurante puede, por ejemplo, concentrar sus esfuerzos en la presentación de los mejores platos; sin embargo tal vez lo que el cliente desea es una noche de esparcimiento. Por lo tanto, la administración debe diseñar el servicio con mucho cuidado para satisfacer las expectativas verdaderas de los clientes.

La Innovación está íntimamente relacionada con el cambio, el tiempo y el valor agregado.

¹⁶ Schroeder, Roger. Administración de Operaciones; Editorial Mac Graw Hill, Tercera Edición, México; D.F: 1992, pág. 149.

" Hablar de Innovación es hablar de cambio. Se mide con la variable: tiempo. El desafío de la Innovación consiste en generar ideas en el tiempo preciso.... el éxito de la innovación consiste en llegar con el cliente en el momento oportuno, antes que la competencia".¹⁷

La sobrevivencia de las empresas en la actualidad está sujeta a la concientización plena de que el cambio es una oportunidad y la resistencia debe estar dirigida a la continuidad y no a éste.

El cambio organizacional es el proceso que se lleva a cabo para hacer determinadas transformaciones en las organizaciones. El mismo está dirigido a adaptar a la organización a las exigencias del entorno y de la dinámica empresarial y por tanto a aumentar la efectividad organizacional. Los principales factores de un proceso de cambio son:

- ↔ El agente de cambio.
- ↔ La determinación del objeto del cambio.
- ↔ El tipo de cambio a efectuarse.
- ↔ Las personas involucradas y/o afectadas por el cambio.
- ↔ La evaluación del cambio.

De la forma en que la dirección de las organizaciones maneje estos factores dependerá en gran medida el éxito del proceso.

De acuerdo a Benoit Grouard y Francis Meston en su libro "Reingeniería del Cambio"; las diez claves para transformar la empresa (cambiar) son:

¹⁷ Valdés, Luigi. Conocimiento es Futuro; Editorial CCTC-CONCAMIN-FUNTEC; 1995, pág. 271.

© 1	Definir la visión	Fijar los objetivos del cambio y las líneas de los medios a poner en marcha.
© 2	Movilizar	Crear una dinámica de cambio ante los empleados, validar los mecanismos definidos en la visión y definir los principales ejes de mejora asociados.
© 3	Catalizar	Definir la estructura del proyecto y el modo de funcionamiento aptos para apoyar, facilitar y acelerar el cambio.
© 4	Conducir	Definir y conducir el conjunto de las acciones que permitirán guiar el proceso de cambio para asegurar su óptimo desarrollo.
© 5	Materializar	Poner en marcha el cambio; lo cual puede implicar cambio de estructuras o maneras de actuar o actitudes o la cultura o todas... y generar los resultados cuantitativos y cualitativos esperados.
© 6	Hacer participar	Lograr y garantizar la participación de todos los empleados a fin de enriquecer la visión y facilitar su puesta en marcha.
© 7	Gestionar aspectos emocionales	Eliminar las resistencias y los bloqueos provocados por el cambio para permitir su realización definitiva.
© 8	Gestionar relaciones de poder	Reorientar las relaciones de poder para asegurar su coherencia con la visión y para hacerlas intervenir en el proceso de cambio de una manera eficaz.
© 9	Formar e instruir	Aportar una formación tanto técnica como al nivel de las relaciones interpersonales, con el fin de preparar a los empleados para que colaboren en las mejores condiciones posibles en el proceso de cambio.
© 10	Comunicar intensamente	Crear una comunicación abundante y organizada que favorezca la participación y la implicación de todos.

Según los autores, cada una de estas diez claves poseen cuatro características:

↳ La Necesidad

Todas son necesarias para el buen desarrollo del cambio en términos de eficacia y rapidez. la ausencia de uno de ellos crearía dificultades suplementarias y reduciría las

posibilidades del éxito del cambio, y la ausencia de varios podría provocar el fracaso del proceso en el caso de un cambio importante.

↘ La Permanencia

Son utilizadas conjunta y permanentemente durante todo el proceso de cambio. Todos desempeñan un papel importante a lo largo del proceso de cambio.

↘ La Flexibilidad

Los responsables del cambio deben adaptar las claves en función de las especificidades de su empresa y del cambio a realizar. La intensidad de la utilización de las claves variará para responder a las necesidades de determinadas situaciones.

↘ La Interdependencia

Forman un conjunto homogéneo y coherente. La clave pierde su efectividad si es considerada y utilizada aisladamente; el método es indivisible. Su eficacia proviene de la acción combinada de las diez claves.

La innovación, por otra parte presupone una proyección estratégica, por ello el factor tiempo juega un papel de primer orden; ya que el éxito competitivo depende de la anticipación a las tendencias del mercado y de la respuesta rápida a las necesidades de los clientes, las cuales van cambiando de manera dinámica.

Todo producto o servicio tiene esencialmente tres características:

- ◆ **Características Básicas:** Aquellas que forman parte intrínseca del producto y servicio y no son cuestionadas. El cliente generalmente no presta mucha atención en su presencia, pero sí se percata de su ausencia.
- ◆ **Características de Ejecución:** Aquellas que tienen que ver con el funcionamiento del producto o servicio. Estas cumplen mejor las expectativas del cliente y generan una mayor satisfacción.

- ♦ **Características de Encantamiento:** Valor Agregado que tiene un producto o servicio y lo diferencia de la competencia. le producen una alta satisfacción al cliente.

Con el tiempo las características de encantamiento y de ejecución pueden pasar a formar parte de las características básicas. Por tanto, la competencia buscará constantemente igualar aquellas características de los productos y servicios del competidor que los dejó en desventaja con respecto a la preferencia del cliente.

La Innovación debe ser un proceso continuo, pues las condiciones que hoy existen y que pueden ser favorables mañana pueden variar y dejar de serlo. Las empresas deben ser capaces de generar y desarrollar ideas innovadoras, oportunas y rápidas; de ello dependerá; como se ha señalado antes, la magnitud del valor agregado.

"La Innovación se convierte en valor agregado si el cambio es importante para el cliente o nos da una ventaja competitiva en el mercado."¹⁸

Si las empresas turísticas no marcan su crecimiento en proporción directa a su capacidad de servicio, lo cual se traduce en velocidad de respuesta a las exigencias del cliente, no serán empresas de valor agregado.

El hecho de hacer algo que no se hacía antes, por sí mismo, no representa innovación, ni por tanto valor agregado.

Un modelo basado en la Innovación en el sector del turismo debe fundamentarse a partir del desarrollo de un patrón de aprendizaje que responda a las características y exigencias del sector en los momentos actuales. El desarrollo de un patrón de aprendizaje se explica a partir de:

- Adquisición de una tecnología relacionada con el paradigma imperante en el mundo desarrollado.
- Adaptación o modificación en el ambiente nacional.

¹⁸ Valdés, Luigi; *Ibidem*; pág. 273.

- Creación de nuevas capacidades innovadoras respecto de productos y procesos.

"La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse. Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación."¹⁹

En esencia, la competencia genera la necesidad de hacerse competitivos y esto puede lograrse en condiciones de competencia dinámica creando ventajas competitivas de este tipo basadas en el aprovechamiento de un conjunto de factores, donde la Innovación puede estar en el centro.

2.2.- Cultura de Calidad: Una Necesidad para el logro de la excelencia en el turismo.

Para alcanzar el éxito en un sector tan sensible, donde hasta la atención a los mínimos detalles tiene una gran relevancia se requiere de la prestación de un servicio excelente.

"Servicio excelente es un nivel tal de calidad en el servicio, que comparado con el de sus competidores, sea tan alto a los ojos de los clientes que le permita a su organización percibir honorarios más altos, lograr una participación de mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficio más altos que los de sus competidores".²⁰

¹⁹ Drucker, Peter: "La Innovación y el empresario innovador"; Citado por: Picazo, Luis Ruben y Martínez, Fabian en "Ingeniería de Servicios"; Editorial Mac Graw Hill; México, D.F.; 1991, pág. 206.

²⁰ Cottle, David. El Servicio centrado en el cliente. Ediciones Díaz de Santos S.A; Madrid, España. 1991; Pág. 7.

Para alcanzar el éxito como proveedor de un servicio de calidad en el turismo se hace necesario alcanzar, e incluso sobrepasar las expectativas de los clientes. Ello implica que el servicio se defina teniendo en cuenta el punto de vista del cliente, lo cual significa evaluar las expectativas de éstos a través de un proceso de análisis de las mismas basándolas en consideraciones culturales, sociales, competitivas, económicas y legales.

Tener en cuenta esta consideración equivale a poder tener una concepción integral de lo que significa prestar un servicio.

Servicio verdadero es "aquel que se da antes de que el cliente lo solicite; cuando tienen que pedir ayuda, se considera que se ha perdido una oportunidad. El mejor servicio es el que es preventivo y no reactivo. Para llegar a ello, los proveedores de servicios de cara al público y sus directores deben conocer la secuencia y el orden de las actividades del cliente que van a producirse. Este proceso es crítico para desarrollar la perspectiva del cliente, y esencial para prestar un buen servicio."²¹

En otros tiempos los prestadores de servicios turísticos presuponían que todos los turistas querían prácticamente lo mismo, y por ello proporcionaban servicios parecidos; por lo que existían pocas posibilidades de elección para el cliente. La situación ha cambiado y hoy son los turistas los que exigen productos y servicios que se ajusten a sus reclamos; por lo que, como ya se planteó, la ventaja competitiva se logra únicamente cuando se cumple con las expectativas de los clientes.

Los servicios turísticos se prestan dentro de un ciclo de servicio, el cual comienza desde el momento en que el turista entra por primera vez en contacto con el sistema de suministro de servicios y continúa con cada contacto que el cliente tenga con algún elemento del sistema; en cada paso de esta interacción, el turista se va formando una impresión favorable o desfavorable del servicio. A cualquier momento en que el cliente

²¹ Denton, D. Keith. Calidad en el Servicio a los clientes. Ediciones Díaz de Santos S.A.; Madrid, España. 1991; Pág. 109.

entra en contacto con el sistema de servicios se le ha denominado "horas de la verdad".²²

Administrar eficientemente un negocio turístico implica saber administrar las "horas de la verdad", en la búsqueda de la creación de una experiencia de servicio positiva, ello sólo será posible estableciendo estrategias que conciben a la calidad como el elemento central, que permita generar altos niveles de competitividad y excelencia, de modo que la percepción por parte de los clientes de los servicios se convierta de hecho en una ventaja competitiva dentro de la competencia. Todo esto determina la necesidad de inducir cambios en el carácter de las organizaciones dedicadas a prestar servicios turísticos.

Estos cambios paulatinos deben ser entendidos como pasos necesarios para lograr cambios en la cultura organizacional de las entidades turísticas.

Cultura organizacional es *"..... un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna - , que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"*.²³

La cultura de una organización no puede cambiar de un día para otro, éste es un proceso paulatino, pues si la empresa posee una historia compartida con determinada antigüedad, que ha conllevado al establecimiento de un esquema de valores, creencias y normas, ello estará incidiendo en todos los aspectos del funcionamiento de la misma: su estrategia, su estructura, sus métodos, sus sistemas de recompensa y control y por supuesto, sus rutinas diarias; por lo que un cambio cultural estará precedido por cambios en el carácter de la organización.

²² Esta es una denominación utilizada por Karl Albrecht y Ron Zemke en su libro "Service América"; la cual es retomada por Roger Schroeder en "Administración de Operaciones" cuando aborda el "Diseño de las operaciones de servicio". Según este último autor el efecto acumulativo de las horas de la verdad es lo que determina en última instancia si el cliente seguirá prefiriendo la compañía a la que recurrió para recibir sus servicios, ya sea una aerolínea, un hotel o una agencia de viajes. El autor de esta investigación comparte completamente el criterio que manejan los autores mencionados al respecto. Para ampliar la información se puede consultar a Roger Schroeder en su libro "Administración de Operaciones", Tercera Edición, Editorial Mac Graw Hill; México, D.F: 1992 (Capítulo 6).

²³ Schein Edgar, la Cultura Empresarial y el liderazgo. Editorial ENPES, Ciudad de la Habana, Cuba; 1990, Págs. 25-26.

2.2.1.- Breve reflexión sobre la comprensión del cambio cultural en el contexto del cambio empresarial.

La capacidad de cambio es esencial para las empresas y cada vez lo será más, debido a que los movimientos estratégicos de los competidores son progresivamente más numerosos y rápidos.

Para que un proceso de cambio sea exitoso, las personas implicadas en el diseño e implantación del mismo deben compartir las mismas presunciones sobre el cambio como tal. En las organizaciones existen siempre fuerzas que tienden hacia el cambio y fuerzas que tienden hacia la estabilidad o la continuidad, por tanto la resistencia al cambio está presente en el proceso, casi como fenómeno natural.

En todo proceso de cambio existen dos tipos de fuerzas en juego:

- Fuerzas restrictivas (tanto internas como externas).
- Fuerzas motrices (tanto internas como externas).

La barrera más importante para el cambio empresarial es la cultura y en la medida que ésta es fuerte es más difícil cambiarla. El cambio tiene como finalidad la transformación cultural, por lo que la cuestión fundamental es hacerlo de la manera más efectiva posible.

La primera etapa en el proceso interno de cambio es la percepción de la necesidad del mismo. Esta percepción ocurre cuando los directivos detectan un problema o un desempeño inferior al aceptable. La segunda etapa consiste en diagnosticar cuidadosamente tanto el problema como el cambio potencial. La tercera es seleccionar y adoptar el cambio específico, donde se evalúa la innovación propuesta y se recibe la autorización de proceder.

La cuarta etapa es la planeación sistemática del cambio y la quinta su implantación, siendo esta la etapa más activa e importante. La última etapa es la implantación constante, la modificación o rechazo del cambio. Una implantación continuada significa

que el cambio ha tenido éxito; por tanto, las soluciones a determinados problemas están sirviendo reiteradamente, por lo que quedan en tendencia, asentadas y llegan a ser entendidas como una realidad. Sólo entonces, y al llegar a este punto, se habrá logrado un cambio cultural, porque se habrá penetrado al nivel más profundo de presunciones básicas. Por otra parte, si las soluciones propuestas prosperan y la organización percibe colectivamente su éxito, el valor²⁴ pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y posteriormente presunción, con lo cual se asiste a un cambio cultural.

En esencia, se debe señalar entonces que si bien la cultura puede ser el freno inicial a un proceso de cambio empresarial, el logro de este último mediante una planeación coherente y efectiva debe conducir en tendencia a un cambio cultural; lo cual no equivale a plantear que cambie toda la cultura organizacional, pues ella en sí es un sistema mucho más complejo, tal como se ha definido.

2.2.2.- La dinámica cultural en el contexto de la oferta de servicios turísticos.

En el turismo, como en cualquier organización que presta un servicio, los clientes constituyen el principal elemento. Ello significa que es necesario adaptarse a las necesidades de los clientes ya sea en cuanto a calidad, eficacia o servicio personal.

Para mejorar la calidad y lograr comprometerse al servicio del cliente se necesita ante todo de un cambio en la cultura del servicio. Si los valores, normas, creencias, actitudes e ideologías de la organización no están enfocados claramente al servicio al cliente, existen muy pocas posibilidades de que se pueda ofertar una calidad consistente de servicio y lograr la reputación y el prestigio al que la empresa aspira.

²⁴ Schein identifica tres niveles de cultura empresarial (organizacional): las producciones o creaciones de la organización como su nivel más visible; entiéndase espacio físico, capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, así como la conducta expresa de sus miembros; el segundo nivel son los valores, los cuales se reflejan a través del aprendizaje cultural y que cuando comienzan a ser aceptados se convierten gradualmente en creencias y presunciones y el tercer nivel, precisamente el de las presunciones básicas subyacentes, que expresan en sí mismo la esencia de la cultura.

En el turismo, la experiencia anterior del turista es muy importante, ya que ésta se convierte en un elemento que le permite evaluar el servicio que está recibiendo.

"...la cultura y el momento, así como la anterior experiencia del cliente, son elementos que afectan a la forma en que se percibe el servicio."²⁵

Una estrategia de servicio adecuada en el turismo define la cultura interna de la empresa y la imagen que esta proyecta al exterior. Constituyen aspectos imprescindibles en esta estrategia:

- ◆ Las necesidades y expectativas de los clientes.
- ◆ Las actividades de los competidores.
- ◆ Visión de Futuro.

El turismo tiene que concebirse en función de satisfacer más que las necesidades de los turistas, sus expectativas y sus caprichos, de lo contrario la eficiencia de esta actividad se verá afectada y ello se reflejará primordialmente en los niveles de recurrencia²⁶ de los turistas.

Las necesidades de los clientes pueden estudiarse en forma efectiva cuando se cuenta con datos de campo que involucran una escala de medición basada en el cliente y no en la compañía. La recolección de estos datos puede hacerse mediante entrevistas ya sean directas o por otras vías. Los resultados se manejan y traducen para implementar acciones correctivas en la empresa; por ello debe contarse con diferentes escalas para poder dar a las diferentes respuestas de los clientes la solución adecuada.

El proceso de análisis de las expectativas de los clientes conlleva a una evaluación para la cual, los factores principales a tomarse en cuenta son:

²⁵ Walker, Denis. El Cliente es lo primero, Ediciones Díaz de Santos S.A, Madrid, España. 1991; Pág.5.

²⁶El término niveles de recurrencia está asociado al grado de repitencia de la visita del turista.

- ◆ Capacidad de la empresa para demostrar fiabilidad.
- ◆ Capacidad de respuesta.
- ◆ Productos Tangibles.
- ◆ Seguridad.
- ◆ Empatía.

La fiabilidad se refiere a la capacidad de la empresa de prestar el servicio prometido, de forma fiable y precisa. Esto implica crear condiciones que aseguren a los clientes actuales y potenciales la confianza en la empresa, lo cual se traduce en una consideración al prestigio y a la calidad del establecimiento.

La capacidad de respuesta está vinculada al deseo y la voluntad que debe existir de ayudar a los clientes y de prestarles un servicio rápido y eficiente.

Los productos tangibles comprenden los medios físicos, equipos, instalaciones y aspecto físico tanto del lugar como del personal que presta los servicios.

La seguridad se vincula a los conocimientos y a la cortesía de los empleados, así como a su capacidad de transmitir confianza a los clientes.

La empatía se refiere al esmero personal y a la forma en la cual se atiende a los clientes.

Estos factores pueden ser igualmente válidos para cualquier empresa turística y su análisis se puede insertar perfectamente en estas organizaciones, imprimiéndoles un matiz interesante a la cultura de calidad que se necesita establecer en el sector.

Por otra parte, si se desconoce que es lo que hacen los principales competidores, es imposible que el sector pueda obtener ventaja competitiva alguna por medio de la calidad y la innovación de sus servicios; es importante conocer por qué los turistas utilizan los servicios de la competencia en vez de los propios.

Igualmente se hace necesario proyectar el futuro no a partir de una posición actual, sino a partir de una situación muy clara de donde se quisiera estar y de cómo llegar a ocupar esa posición.

Las ventajas competitivas que requieren las entidades turísticas serán logradas precisamente cuando se puedan satisfacer todas las expectativas de los clientes y se ofrezca un grado tal de excelencia en el servicio que se tenga un porcentaje elevado de clientela repetitiva.

Para ello se necesita fomentar la adaptabilidad, flexibilidad, creatividad y capacidad de innovación en las organizaciones vinculadas al turismo, de forma que se hagan competitivas en los mercados internacionales; eso representa ante todo un cuestionamiento de la cultura organizacional actual, pero teniendo en cuenta que la excelencia no se alcanzará por el hecho de que se redefinan valores y creencias, sino que también hay que crear condiciones para que los nuevos valores y creencias se materialicen en la práctica cotidiana; lo que equivale a ir induciendo cambios paulatinos que redunden a largo plazo en un cambio cultural.

Cuando el valor fundamental de la cultura es el servicio, y las historias y leyendas de la organización giran en torno de ese valor, lo hacen también casi todos los demás aspectos de la empresa. En una empresa turística; todo el personal tiene una función de servicio, incluso aquellos que nunca ven a los clientes.

Al establecerse una nueva cultura, donde se tenga en el centro de las presunciones básicas al cliente se estará en condiciones de prestar un servicio con valor agregado, lo cual significa que a los turistas se les enriquezca la venta del producto turístico a través de todo un conjunto de elementos adicionales que determinen un mayor nivel de satisfacción.

Un aspecto clave en el logro de una cultura de calidad en los servicios turísticos lo constituye la capacitación del personal. Por lo general ésta se enfoca hacia el objetivo de desarrollar actitudes, habilidades y conocimientos que contribuyan al desempeño satisfactorio del trabajo; pero es importante recalcar que la capacitación turística implica

además entrenar a los prestadores de servicios turísticos en la filosofía de que la calidad en la atención al cliente es lo más importante, desarrollando la "vocación de servicio". Para muchos expertos, la formación y capacitación del personal constituye la mejor respuesta al desafío de la competencia en este sector. En la era del conocimiento que emerge, la formación permanente se está constituyendo en una pieza angular de la competitividad de las empresas.

No se puede dejar de insistir en la necesidad de introducir el componente competitividad como un elemento clave dentro de la cultura organizacional, lo cual implica introducirlo en los individuos, en las organizaciones como tales, en el diseño directivo de las mismas y en la forma de acometer la solución de los problemas. Esto determina una dimensión estratégica que presupone:

- ◆ Introducción de formas empresariales más creativas e innovadoras.
- ◆ Mayor capacidad del hombre en la organización.
- ◆ Desarrollo de una nueva cultura organizacional..

La cultura crece y se desarrolla en constante dinamismo y se ve influida por el entorno. Las respuestas a las demandas del entorno van consolidando la cultura y éstas se conforman en base a las normas y valores compartidos por los grupos y se modifican en función de la influencia de dicho entorno. Ello significa que el establecimiento de una cultura de calidad en el turismo debe instaurarse al calor del entendimiento de que existen condicionantes tanto internas como externas que "obligan" a las organizaciones a adaptarse a las exigencias que impone la realidad que se vive.

Los cambios paulatinos en el carácter de la organización y el posterior cambio cultural se reflejarán en la imagen que la entidad presenta a sus clientes y ante sus competidores y ésta debe ser muy cuidada, pues la misma se proyecta a largo plazo y puede tener un peso específico decisivo en cuanto a la preferencia de los clientes.

2.3.- Institucionalización de la Calidad en los servicios turísticos.

Para poder llegar a desarrollar una concepción de lo que significa la institucionalización de la calidad en los servicios turísticos se requiere teóricamente del entendimiento de cuestiones que se han venido planteando en este capítulo; pero igualmente se hace necesaria una sistematización en cuanto a la evolución del concepto de calidad para poder dar un marco de referencia que ubique la definición en el contexto que se requiere.

2.3.1.- Generalidades.

Acerca de la calidad se ha escrito mucho. En esta parte se pretende en primer lugar conceptualizar la misma, así como dar algunas definiciones derivadas de ella y en segundo lugar ofrecer una panorámica general de como ha evolucionado el concepto de calidad.

La ISO 8402 (Calidad-Vocabulario) define todos los términos que se utilizan en la serie ISO 9000 y el primer concepto que se ofrece es el de calidad, la cual es definida como:

"... la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas".²⁷

Allí se aclara que "calidad" no se emplea para definir o expresar excelencia en términos comparativos, ni para evaluaciones cuantitativas en donde se busquen "grados" o niveles de calidad.

Existen muchas definiciones de calidad. Muchos autores coinciden en conceptualizarla como "adecuación al uso", lo cual no se contradice con la definición dada por la ISO. Ello significa que el producto o servicio satisface las necesidades del cliente; de lo que se deduce que la calidad está relacionada con el valor que recibe el cliente y con su

²⁷ Citado por: Rothery, Brian en : ISO 9000; Panorama Editorial SA de CV; 1995, pág. 47.

satisfacción. La adecuación al uso es un concepto relativo que puede variar de un cliente a otro.

Joseph M. Juran señala que la adecuación al uso se basa en 5 características básicas:

- *Tecnológicas (Resistencia y Dureza)*
- *Psicológicas (Sabor, belleza, posición relativa y otras)*
- *Orientadas en tiempo (Confiabilidad y servicio)*
- *Contractuales (Estipulación de la garantía)*
- *Éticas (Cortesía del personal, honestidad).²⁹*

Es más difícil conceptualizar la calidad para servicios que para bienes materiales. Existe consenso en cuanto a la distinción entre dos aspectos:

1- El servicio, que tiene características observables por el cliente y que está sujeto a su evaluación.

2- Los procesos, a través de los cuales se entrega el servicio al usuario, pero que puede ser invisible o no visto por el cliente.

La empresa turística debe ser capaz de evaluar ambos aspectos contra normas definidas de aceptabilidad. De acuerdo a lo anterior, se aprecia un aspecto medible (el primero) y uno comparable (el segundo). La Nota 12 de la ISO- 9004 enlista las siguientes características como requisitos que pueden ser especificados para su evaluación:

- *Las instalaciones; incluyendo capacidad, personal y materiales.*
- *Tiempos de espera, proceso y entrega.*
- *Higiene, seguridad, confiabilidad.*
- *Respuesta, accesibilidad, cortesía, comodidad, estética, competencia, dependibilidad, precisión, complejión, estado del arte, credibilidad y comunicación efectiva.²⁹*

²⁹ Tomado de: Schroeder, Roger en : Administración de Operaciones; Editorial Mac Graw Hill; México, 1992; pág. 626.

A nivel de los servicios, es por tanto perfectamente válido el entendimiento de la calidad como el conjunto de atributos de un producto o servicio que permite emitir un juicio de valor acerca de él; lo cual entrelaza el significado del concepto de valor con el de calidad.

La calidad es multidimensional a los ojos del cliente. La sumatoria de los beneficios que un producto ó servicio puedan proporcionar determinan un valor global en la percepción del cliente acerca de los mismos. Los clientes tienen la posibilidad de evaluar y de elegir.

La percepción del cliente es un elemento sumamente importante en el momento de evaluar la calidad. Los clientes compran un paquete de beneficios que en su conjunto significa el valor que este está recibiendo con relación al dinero que pagó.

Su percepción tiene varias dimensiones:

Desempeño	Confiablez	Conformidad
Durabilidad	Servicio	Estética
Información	Valor Agregado	Variable Ecológica
Economía	Soporte	Flexibilidad

La mayor importancia a una u otra dimensión dependen de cada cliente o de cada grupo de ellos.

Los clientes compran funciones, más que productos o servicios. Algunas empresas por no diferenciar las funciones básicas del producto o servicio pierden el verdadero contexto de la competencia; cuando la empresa piensa como función y no como producto, el nivel de competencia cambia.

Las empresas de éxito logran crear nuevas necesidades y deseos descubriendo a tiempo las no percibidas de los clientes.

²⁹ Rothery, Brian: ISO 9000; Panorama Editorial SA de CV; 1995, pág. 149.

Cuando las empresas descubren las necesidades no percibidas y las incorporan a su producción o al servicio que prestan , pueden desarrollar una ventaja competitiva importante.

Algunas personas creen que el servicio es buen trato al cliente, saludarlo, sonreírle, u otras cosas similares. En realidad todo ello es sólo una parte de un buen servicio. Existen diferentes niveles de servicio. El componente de servicio es el que marca la diferencia y el precio. El componente de servicio es intangible y puede ser expresado de diversas formas: Ahorro en tiempo, trato personalizado, seguridad de una marca, ambiente de un lugar, etc.

En muchas ocasiones el servicio se produce al mismo tiempo que se le ofrece al cliente.

La satisfacción del cliente es igual a las percepciones que tienen sobre lo que recibieron menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido.

*" Cuando se satisfacen las expectativas de los clientes, las percepciones y las expectativas son iguales y, en consecuencia, califican su servicio como satisfactorio. Cuando no satisface las expectativas del cliente, la calificación será negativa y el cliente calificará su servicio como no satisfactorio."*³⁰

En la ISO 8402 (Calidad- Vocabulario) también se definen tres importantes términos; igualmente importantes a los efectos de esta investigación:

POLÍTICA DE CALIDAD	DIRECCIÓN DE LA CALIDAD	SISTEMA DE CALIDAD
Conjunto de directivas y objetivos generales de una organización relativos a la calidad, los cuales son expresados formalmente por su dirección.	Aspecto de la función general de dirección que determina y aplica la política de calidad dictaminada.	Conjunto de la estructura organizativa, de las responsabilidades, de los procedimientos, procesos y de recursos que se establecen para poder llevar a cabo la dirección de la calidad.

³⁰ Cottle, David. El Servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. Ediciones Díaz de Santos; Madrid, España, 1991; pág. 63.

El concepto de calidad ha evolucionado. Hoy se habla de la existencia de 6 generaciones.³¹

Primera Generación: Control de Calidad por Inspección.	La calidad se enfoca hacia el producto y se responsabiliza al Departamento de control de calidad con el proceso. Se trataba de asegurar que los clientes no recibieran productos defectuosos. La calidad comienza a ser un factor a medir y evaluar por parte de la empresa.
Segunda Generación: Aseguramiento de la Calidad	La calidad se enfoca hacia el proceso productivo. El responsable de la actividad es el personal de producción dentro de su tramo de control. Se basa en los expertos quienes establecen los puntos críticos de control y la certificación externa.
Tercera Generación: El proceso de Calidad Total.	La calidad se enfoca hacia la satisfacción del cliente. El Director General se convierte en líder del proceso y los colaboradores empiezan a desarrollar las cadenas de clientes internos como respuesta al cliente externo.
Cuarta Generación: Mejora Continua del proceso de Calidad Total.	Se enfoca la calidad hacia la mejora continua en todas las áreas de la empresa. Se responsabiliza a todo el personal de la empresa con el proceso. La empresa empieza a generar su propio conocimiento.
Quinta Generación: Calidad Total y Reingeniería.	El enfoque de la calidad es hacia un cambio de estructura con base en procesos completos. Tanto los colaboradores de la empresa como los proveedores son responsables del proceso. El liderazgo se basa en controles estratégicos, se crea continuamente valor para el cliente, se tiene una respuesta rápida a las necesidades del cliente.
Sexta Generación: Rearquitectura de la empresa y Reingeniería de las Estructuras del Mercado.	Se enfoca la calidad hacia el desarrollo de necesidades no percibidas del cliente y preparación para las necesidades futuras. Los responsables son los equipos de alto rendimiento. La empresa desarrolla al máximo el potencial humano con el que cuenta, la empresa puede administrar estratégicamente y replanear a tiempo real.

En la sexta generación de los procesos de calidad la empresa presenta una clara orientación al cliente, con procesos completos y flexibles y estructurado con base en equipos de trabajo.

³¹ En el Anexo Número 1 se presenta una información ampliada sobre la evolución del concepto de calidad (de la primera a la quinta generación).

El principio básico de esta generación descansa en el hecho de que la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas modalidades para llegar al cliente.

2.3.1.1 Definición.

La institucionalización de la calidad en los servicios turísticos puede ser definida como:

Proceso mediante el cual se adoptan una serie de mecanismos que en su actuación conjunta coadyuvan al logro de la calidad de manera integral en el sector.³²

Debe entenderse la inserción de este proceso en los marcos de la generación actual de los procesos de calidad; aunque es un proceso ecléctico; tal como se puede comprobar a lo largo de su explicación.

Su necesidad viene dada por la dinámica de competencia en los mercados turísticos a nivel mundial y las exigencias de los "nuevos clientes" derivadas de estas condiciones.

Debe distinguirse como un proceso; pues ésta no se logra de un día para otro; se necesita tiempo para ir asentando en los implicados en la dirección de las organizaciones turísticas su necesidad, para luego comenzar a desarrollar las acciones que conducirán a la implementación de todos los mecanismos y acciones encaminadas al logro de la calidad.

2.3.2 Enfoque Administrativo.

El logro y mantenimiento de la calidad en una organización depende del enfoque sistémico de la administración con respecto al logro de ésta como medio de asegurar

³² Definición del autor.

que las necesidades y expectativas de los clientes sean satisfechas. En esta sistematicidad la institucionalización de la calidad debe jugar un papel primordial.

La Institucionalización de la Calidad en los servicios turísticos implica:

1- Adopción por parte del sector del turismo de una política de calidad.

La responsabilidad y el compromiso por una política de calidad pertenece a la alta gerencia. Una política es una guía general para una acción. Una política difiere de un procedimiento, el cual detalla como debe lograrse una actividad dada. La gerencia debe desarrollar su política enfatizando en:

- ☛ Grado del servicio que se va a ofertar.
- ☛ Imagen y reputación de la empresa turística.
- ☛ Objetivos de la calidad para el servicio turístico.
- ☛ Estrategia a seguir para cumplir los objetivos de la calidad.
- ☛ Papel del personal responsable de la empresa para aplicar la política de calidad.

2- Establecimiento de un sistema de calidad.

Un sistema de calidad para las empresas turísticas debe considerar, en primer término los aspectos humanos involucrados en la prestación de un servicio mediante:

- ☛ Dirección de los procesos sociales involucrados en el servicio.
- ☛ Consideración de las interacciones humanas como parte fundamental de la calidad del servicio.
- ☛ Reconocimiento de la importancia que tiene la percepción del turista con respecto a la imagen, la cultura y el funcionamiento de las instalaciones turísticas del país.
- ☛ Desarrollo de habilidades y capacidades del personal del sector.
- ☛ Motivación del personal para mejorar la calidad del servicio y para satisfacer las expectativas de los turistas.

El logro de esto presupone un cambio en el carácter de la organización que conduzca en un determinado plazo a un cambio en la cultura organizacional; premisa importante para poder aspirar al logro de éxito en el mismo.

Dentro del sistema de calidad; se debe incluir el diseño y aplicación de normas de servicio; éstas se asocian con determinadas reglas a cumplir en el trato y la atención a las personas. Ello es algo de suma importancia en los diferentes giros turísticos y como en toda prestación de servicios deben evaluar dos criterios muy amplios; uno vinculado a la planificación y aspectos organizativos del servicio y el otro, a la parte del personal.

Las consideraciones relativas a la planificación y organización incluyen aquellas políticas, procedimientos, métodos y reglas que ayudan a mantener un sistema de servicio en funcionamiento de forma eficaz.

Las normas correspondientes al personal, incluyen las de los proveedores de contacto directo con el público, mismas que deben ayudar a establecer las relaciones con los clientes, ya que éstos tratan con personas y no con empresas y por encima de todo, el trato es "la carta de presentación" del establecimiento al cliente y de ese trato puede incluso depender el nivel de satisfacción que experimente el usuario.

"La mayor parte de los clientes agradecen que se les dé atención personal. Aunque no siempre es posible, a casi todos ellos les gusta que los dependientes les presten atención o que se les llame por su nombre, porque demuestra que los empleados se han tomado el tiempo y el esfuerzo necesarios para poder conocer a sus clientes, aunque sólo sea por su nombre".³³

La gerencia debe estar convencida de que:

- ◆ Los trabajadores saben lo que tienen que hacer.
- ◆ Los trabajadores conocen el resultado de su trabajo.
- ◆ Los trabajadores pueden modificar el resultado de su trabajo.

³³ Denton, .Keith. Obra Citada; pág.111.

Esto implica la presencia de tres factores claves en el proceso: Especificación, Retroalimentación y Control. Si en los trabajadores existen carencias en cuanto a los aspectos señalados, la administración tendrá una alta cuota de responsabilidad si la oferta del servicio es de mala calidad; pero si estos aspectos están debidamente establecidos en el personal, entonces la elevada cuota de responsabilidad por la mala calidad recaerá en ellos.

Indudablemente las normas de servicio aportan un inapreciable valor agregado, que unido a otro número de "detalles" van haciendo de la excelencia en el servicio una realidad.

"La excelencia es cuestión de milímetros. Ningún gesto es decisivo por sí mismo, pero un millar de cosas hechas sólo un poco mejor que los demás, determina una diferencia real que el cliente recuerda siempre."²⁴

Las normas, unidas a una formación efectiva del personal y de incentivos para ofertar un buen servicio son básicas dentro del proceso de institucionalización de la calidad.

El proceso de desarrollo y establecimiento de estas normas se compone de tres partes:

I Parte.- Se refiere a la finalidad o propósito.

La dirección de la entidad, antes de establecer las normas debe determinar el por qué necesitan ser instauradas las mismas y deben decidir qué clase de rendimiento tratan de crear en el servicio y qué mensaje desean transmitir al cliente.

II Parte.- Se refiere a la descripción de lo que se espera.

Se hace importante que la dirección planifique qué clase de comportamiento debe mostrarse, para poder con posterioridad indicarlo en la correspondiente norma.

²⁴ Peters Tom y Austin, Nancy. Pasión por la Excelencia, Ministerio de Cultura, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana; Cuba; 1987, pág. 49.

III Parte.- Se refiere a la necesidad de hacer medible el servicio.

Si no se pueden medir los resultados, se hace muy difícil poder mejorarlos; por tanto las normas de servicio deben estar dirigidas a ese objetivo.

...."La calidad del servicio se mide por la diferencia que se produce entre las expectativas del cliente y su percepción del nivel del servicio prestado. La distancia entre ambos puntos representa la dimensión del problema de servicio."³⁵

Después de establecidas las normas de servicio, es imprescindible que todos los involucrados en la prestación del servicio turístico comprendan lo que se espera de todo ello; lo que apunta hacia la importancia de la participación en la toma de decisiones sobre este aspecto y la concientización de su necesidad.

Por otra parte, en la misma medida en que el mundo de los negocios cada vez se hace más dinámico y en particular los negocios turísticos se insertan en los marcos de una competencia más fuerte, cambian también las condiciones de la creación de las normas, por lo que debe analizarse a partir de la situación concreta que se esté manifestando la necesidad de modificar las normas, lo cual debe basarse en las expectativas de los clientes, en la competitividad y en los cambios socioeconómicos que tengan lugar.

Más allá de la necesidad de establecer normas de servicio, la competencia en el ámbito de los negocios turísticos presupone para la obtención de la capacidad de respuesta y fiabilidad en el servicio al cliente; así como para obtener ventajas competitivas derivadas de un servicio con valor agregado, del establecimiento de normas dirigidas a proteger a los turistas y a determinar la calidad de los productos y servicios que se ofertan.

Desde esta óptica una Norma es un documento con especificaciones técnicas ó criterios precisos que se utiliza de manera consistente como regla, guía o definición de características o materiales, productos y procesos".

³⁵ Denton, D.Keith.; Obra citada, pág. 115.

La utilidad de una norma está en asegurar que los materiales, productos y procesos sean adecuados al propósito para el cual fueron creados; también en contribuir a simplificar la vida, incrementando la confiabilidad y efectividad de los productos y servicios que se usan y no menos importante, para evitar las barreras técnicas al comercio internacional.

La normalización en el turismo es un factor fundamental a tomar en cuenta dentro de la institucionalización de la calidad; pero ello implica a su vez todo un proceso donde tienen que estar involucrados todos los que de una manera u otra están involucrados en la actividad del sector.

La normalización en el turismo pudiera definirse muy sintéticamente como "la expedición y aplicación de normas en el sector"; su significado cobra mayor importancia cuando se le inserta como un mecanismo del proceso de institucionalización de la calidad.

La normalización es el punto de partida para que las empresas turísticas puedan con posterioridad certificar y acreditar la calidad. La necesidad de la normalización debe ser entendida para que entonces pueda llevarse a cabo y esto es una tarea de los administradores que deben concientizar a los involucrados en la convicción de que la normalización en las condiciones actuales forma parte de una cultura de calidad. Para ello hay que valerse del liderazgo, el compromiso, la participación, la comunicación, la capacitación y la información como factores claves para concientizar al personal sobre la importancia de esta problemática.

Por otra parte, es importante entender la necesidad de la certificación y el acreditamiento del cumplimiento de las normas, como elementos que permiten complementar este proceso, que tiene su inicio precisamente en la normalización.

La certificación en el turismo constituye:

- ♦ un proceso de análisis minucioso de documentos, de sistemas de mantenimiento y mejoramiento de la calidad en todos los niveles de gestión, administración y control de la empresa turística.

- ◆ la revisión de la calidad de los servicios prestados al cliente.
- ◆ la declaración de una institución reconocida y acreditada de que la empresa o la actividad turística específica, cumple con los requisitos preestablecidos; entiéndase con las normas.

La certificación responde a motivaciones de dos tipos:

Externas: Corresponden a necesidades emanadas del mercado. Se pueden clasificar como:

- ① Necesidad de acceso al mercado.
- ② Garantía de las exigencias contractuales.
- ③ Inserción en la cadena.

La certificación reglamentaria es un aspecto clave para ingresar a cualquier mercado, los clientes buscan garantías de que sus proveedores puedan demostrar su capacidad para cumplir con las exigencias contractuales y como todas las empresas son clientes y proveedores; en esa dinámica la certificación va generando la necesidad de más certificación.

Internas: Responden al mejoramiento de la calidad. Se pueden clasificar como:

- ① Mejores respuestas a la demanda.
- ② Reducción de los costos de la no- calidad.
- ③ Gestión por medio de la calidad.

Para las empresas turísticas la certificación constituye una ventaja competitiva frente a las empresas que no la tienen, es un importante argumento de venta, incrementa la confianza de los turistas, mejora la calidad de productos y servicios, disminuye auditorías múltiples, permite cumplir requisitos de los clientes y es una herramienta para la Alta Dirección.

La certificación constituye una herramienta de promoción comercial, permite identificar y atender la inconformidad que pueda existir lo antes posible; así como reducir los costos vinculados con el logro de la calidad esperada por los clientes. Al avalar la calidad,

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

genera un instrumento de gestión para el mejoramiento de la comunicación en las empresas y la motivación del personal. Es la base para la realización de negocios duraderos.

La percepción por parte de los turistas, a través de la certificación, de que existe una garantía de prestación de un servicio de calidad, constituye un elemento de alto valor dentro de las "horas de la verdad" porque le brinda seguridad y le permite poder tomar una decisión desde la misma entrada al sistema sobre la base de ese criterio. Es importante enfatizar en el hecho de que la percepción del servicio que un turista puede tener, está en función de las "horas de la verdad" anteriores que haya experimentado; por lo que hacer evidente la existencia de un proceso de institucionalización de la calidad aporta un efecto favorable en la toma de decisiones del cliente.

La acreditación de la calidad por los organismos designados para ello debe ser una meta importante dentro del proceso. Si se logra acreditar la calidad, las instituciones habrán logrado prácticamente "concluir" este proceso.

Cuando se encomilla la palabra concluir se hace con la intención de expresar que como todo proceso administrativo éste requiere de la constante retroalimentación y perfeccionamiento, por lo que no se debe admitir nunca haberlo concluido de manera radical.

La dirección de la calidad tiene un papel muy importante para el logro de lo anterior. La excelencia de servicio requiere de un liderazgo inspirado de la dirección superior. Los líderes tienen la función de construir una cultura preocupada por el servicio, coordinando la introducción y ejecución de nuevos sistemas, procesos y programas, identificando y apoyando a los agentes del cambio cultural por toda la organización, fomentando la comunicación interorganizativa y el trabajo en equipo y creando mecanismos que permitan que fluyan de los niveles superiores a los inferiores y viceversa toda la información.

Para el logro de la alta calidad y el compromiso total al servicio del cliente, se necesita un nuevo estilo de dirección; se trata de un estilo basado en conseguir que el personal,

cualquiera que sea su nivel, esté perfectamente preparado y dotado de los conocimientos necesarios para asumir su trabajo; un estilo basado en normas y objetivos claros, así como en la utilización de toda la información a su alcance para conseguir una mejora permanente de la calidad.

Constituye la participación en las decisiones un aspecto de carácter imprescindible en la dirección; ésta presupone la motivación, el sentido de compromiso y la responsabilidad de todos los implicados en la prestación de servicios turísticos.

Es fundamental que exista una adecuada comunicación entre el personal prestador de servicios turísticos, sus directores y las instituciones que rigen la actividad del sector. Cualquier punto débil dentro de las comunicaciones, ya sea hacia arriba o hacia abajo, dará como resultado no sólo ineficacia en el servicio, sino barreras al proceso de institucionalización de la calidad. Se resalta el hecho de que el personal de servicio directamente relacionado con los clientes deber tener un adecuado conocimiento y las habilidades necesarias en materia de comunicación con el objeto de ofrecer un servicio continuo, oportuno y sin ninguna interrupción.

El éxito de un proceso de institucionalización de la calidad depende mucho de la capacitación del personal que estará vinculado al mismo de cualquier manera. Al no existir una cultura de calidad un paso necesario para ir asentando esos valores es instruir y preparar al personal, de manera que ante todo exista un compromiso por parte de éste, de involucrarse con preparación, conocimiento y conciencia en el proceso; lo cual estará fomentando la ventaja competitiva que se busca.³⁸

La existencia de la norma por sí misma representa una ventaja competitiva potencial. Para que llegue a ser una ventaja competitiva real lo importante no es que exista solamente, sino que se aplique correctamente y ello requiere de estrategias acertadas que garanticen que el proceso fluya de principio a fin respondiendo a los objetivos que se pretenden alcanzar.

³⁸ El logro de esto por medio de la capacitación permitirá el asentamiento de valores compartidos, elemento clave que representa en sí mismo, la esencia de la cultura organizacional.

La comprensión y concientización de la institucionalización de la calidad, y como parte de ésta de la normalización, certificación y acreditamiento de la actividad turística es un paso decisivo para romper la barreras que obstaculizan los cambios que deben promoverse en el sector en la constante búsqueda de las ventajas competitivas.

Para llegar a ello es importante el estudio de la cultura, tanto a nivel del sector como al nivel de cada una de las empresas de los diferentes giros que conforman la actividad turística. Sin lugar a dudas, las trabas que aparecen en el proceso de institucionalización de la calidad tienen su esencia en los aspectos culturales, que son en última instancia la fuente de la que emana la resistencia al cambio.

El proceso de Institucionalización de la Calidad presupone:

- Inserción de la calidad como un valor dentro de la cultura organizacional.
- Adopción de una política de calidad.
- Establecimiento de un sistema de calidad.
- Normalización.
- Certificación.
- Acreditamiento.
- Establecimiento de un modelo que contemple los elementos anteriores como pilares fundamentales del mismo.

A los efectos de este trabajo en el Capítulo V se plantea una propuesta de modelo, donde se sugieren un a serie de mecanismos que permiten la implantación de un proceso de institucionalización de la calidad.

En el siguiente capítulo se explicará la metodología llevada a cabo para el desarrollo de esta investigación, y se harán explícitos los objetivos de la misma, así como se ofrecerá una conceptualización del tipo de estudio que se ha desarrollado.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte del desarrollo de este trabajo a continuación se pasa a exponer la metodología seguida para la realización del mismo, desglosada en varios acápites. Por ser una investigación de tipo documental no se manejan un conjunto de aspectos que son usuales en investigaciones de campo.

3.1.- Justificación del Estudio.

En Cuba el turismo ocupa un lugar importante en la generación de empleos y en la captación de divisas; pero además, el sector turístico constituye una industria diversificada con presencia nacional que se vincula a otras actividades productivas en una estrecha relación que promueve la inversión, el desarrollo regional y la creación de empleos directos e indirectos.

En la actualidad, la administración de los negocios turísticos requiere; al igual que los negocios de cualquier naturaleza, que se tomen en cuenta todos aquellos elementos que contribuyan a eficientar su funcionamiento sobre la base de la creación de ventajas competitivas que generen una elevación en los niveles de competitividad.

Durante los estudios de la especialización en Administración de Servicios Turísticos y posteriormente de la Maestría en Administración (Organizaciones) en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México; el autor se fue motivando a estudiar los problemas de calidad en el turismo cubano y una de las razones de llevar a vías de hecho este trabajo es precisamente aportar, como resultado de estos estudios una propuesta que pueda contribuir a mejorar cualitativamente la oferta turística cubana.

La justificación de esta investigación de manera detallada, puede ser evaluada a partir de los siguientes elementos:

Conveniencia: De acuerdo a la situación actual de la economía cubana y del papel que está teniendo el turismo en la economía se impone la necesidad de realizar investigaciones dirigidas a buscar soluciones a las insuficiencias que se dan dentro del sector; las cuales son en algunos casos producto de la inexperiencia en cuanto al desarrollo de esta actividad y en otros casos por no haberse concebido de manera integral una estrategia que arroje como resultado la oferta de un turismo de calidad. La investigación debe servir a los involucrados en la actividad turística para; en primer lugar concientizar sobre la necesidad de implementar una política de calidad en el sector y en segundo lugar para tomar los resultados que de ella puedan obtenerse y comenzar a dar pasos concretos en cuanto al diseño y aplicación de estrategias coherentes en el sector; que vayan más allá de la preocupación únicamente por la infraestructura.

Relevancia Social: Si una cuestión puede considerarse básica es precisamente el impacto que para la sociedad pudiera tener el entender la necesidad de institucionalizar la calidad en la prestación de los servicios turísticos en Cuba. La incidencia puede ser de carácter no sólo social sino también económico; en este sentido el trabajo que se presenta beneficiaría en primera instancia a la alta dirección de la actividad turística, a quienes corresponde la tarea de difundir los resultados de las investigaciones para ir buscando soluciones a los problemas que hoy enfrenta el sector. En última instancia, y de acuerdo a todo lo que se ha fundamentado hasta este momento; los máximos beneficiarios de esta investigación serían tanto los turistas como el país en sí; los primeros porque tendrían acceso a un turismo de alta calidad y los segundos porque se beneficiarían mediante la redistribución de la riqueza que resultaría del mayor impacto que tendría el turismo en la economía.

Implicaciones prácticas: La investigación está diseñada para que teórica y metodológicamente se estudien un conjunto de cuestiones de importancia en la búsqueda de un turismo de calidad tanto en la oferta como en la demanda. Tendrá implicaciones prácticas favorables si se toman en consideración los criterios del autor para acometer un conjunto de transformaciones, que por el sólo hecho de plantearse teóricamente no van a instrumentarse.

Valor teórico: En la medida que los estudios turísticos y de administración de empresas en general no han tenido tradición en Cuba; cuestión esta que si ha ocurrido con otras especialidades, la tesis puede constituir un paso en cuanto a ir elaborando una teoría "cubana" que permita ir aportando un mayor nivel de conocimientos a los interesados en la materia para ir creando cultura al respecto. No quiere decir esto que la investigación proporcione una nueva teoría; pues no es el caso. Cuando se habla de Institucionalización de la Calidad el autor parte del criterio de que está fundamentando bajo ese nombre todo un conjunto de acciones que no han sido descubiertas por él y más bien, lo novedoso en lo teórico pueda ser su carácter ecléctico; lo cual es un criterio esencialmente útil cuando sobre calidad se polemiza o teoriza. De acuerdo a ello el valor teórico de la investigación puede estar precisamente en la implicación nacional (vista a través del impacto sectorial); en lo que concierne a cubrir vacíos que en este tipo de estudios se han dado, y por otra parte a profundizar en toda la problemática de la calidad, desde una óptica más latinoamericana y cubana en particular; sin tratar de extrapolar modelos occidentales que no necesariamente son aplicables "al pie de la letra" en todas las latitudes.

Utilidad Metodológica: Esta es una investigación de carácter documental que no aporta mucho en términos metodológicos; más bien se asienta en los principios universales de la metodología de la investigación. Desde este ángulo únicamente pudiese sugerir un método de análisis para el fenómeno que se estudia; el cual se desglosa a lo largo del estudio en su propia estructura.

3.2.- Objetivos.

Los mercados turísticos en la actualidad están atrayendo no sólo por sus atractivos naturales y/o artificiales, sino por la garantía de calidad en los servicios que se ofertan al turista. En este sentido, surge la problemática de crear condiciones que garanticen la calidad y por tanto la competitividad que se requiere, para poder escalar posiciones ventajosas en un mercado, cuya importancia a nivel mundial aumenta y se fortalece, en la misma medida que el sector del turismo se ha convertido para una gran cantidad de países en una de sus principales fuentes de ingresos en divisas.

La importancia del sector terciario de la economía crece y el turismo aumenta sus proporciones dentro del PIB del sector, ello determina que la calidad se atienda de manera especial.

Hacia el sector del turismo en Cuba se han dirigido volúmenes considerables de inversiones, en aras de lograr que se convierta en una importante fuente de divisas para el país.

En los últimos años, el turismo ha reportado altos volúmenes de ingresos, lo que determina que el sector se haya jerarquizado debido a las ventajas y beneficios que reporta.

Existen, no obstante, dificultades que constituyen frenos para el desarrollo de la actividad del sector y en muchas ocasiones se piensa sólo en lo operativo y se hace abstracción de la proyección y previsión futuras necesarias para lograr la estabilidad que se requiere con vistas a hacer frente a la competencia.

En la búsqueda de ganar ventajas en la competencia turística es necesario interiorizar que el turismo en la actualidad está atrayendo de acuerdo a los niveles de calidad que se ofertan.

3.2.1.- Objetivo General.

Explicar la institucionalización de la calidad en los servicios turísticos en Cuba como una necesidad objetiva y una exigencia de los mercados turísticos en la contemporaneidad y del cubano en particular.

3.2.2.- Objetivos Específicos

1- Estudiar los antecedentes que explican la importancia de institucionalizar la calidad en los servicios turísticos.

2- Explicar la institucionalización de la calidad como un elemento inherente a la cultura organizacional y por tanto como una cuestión con amplio asentamiento en la teoría administrativa.

3- Identificar, sobre la base del análisis de la situación del turismo en Cuba, las cuestiones que justifican la necesidad objetiva de la institucionalización de la calidad en los servicios turísticos.

4- Proponer un modelo de institucionalización de la calidad en los servicios turísticos tomando en cuenta la concepción general del fenómeno.

3.3.- Supuestos Básicos ó Premisas.

El punto de partida o supuesto básico del que se parte en esta investigación lo constituye el hecho de que la institucionalización de la calidad en los servicios turísticos en Cuba se convierte en una necesidad objetiva para poder lograr la obtención de una ventaja competitiva dinámica en la competencia turística.

De hecho este supuesto puede ser considerado como un paradigma establecido por el autor; es decir, un esquema de referencia para explicar, entender y evaluar ciertos aspectos de la realidad cubana en el aspecto del turismo.

En la práctica, este paradigma es un supuesto básico que puede explicar el funcionamiento del negocio turístico cubano y se inserta por su enfoque dentro de la administración de empresas.

3.4.- Diseño de la Investigación.

La investigación es de carácter documental, no obstante se pueden identificar en el diseño de la misma un conjunto de aspectos que permiten distinguir la presencia del método científico en su desarrollo.

3.4.1.- Tipo de Estudio.

El estudio que se efectúa es de tipo exploratorio - descriptivo. Con él se pretende examinar un tema o problema de investigación poco estudiado en Cuba e incluso no abordado antes con el enfoque que se ha pretendido dar. En el mismo se especifican las características más relevantes del contexto turístico cubano. Su diseño puede catalogarse como transversal debido a que se analiza la situación del turismo cubano en un determinado momento.

A su vez es una investigación no experimental, ya que no se van a manipular deliberadamente variables. En este estudio se observan un conjunto de fenómenos tal y como se están dando en su contexto natural, para después analizarlos. No se ha construido ninguna situación hipotética, sino que se analizan determinados resultados de situaciones existentes que no han sido provocadas directamente por el investigador.

Para la realización de esta investigación se consultó una vasta bibliografía referida al tema en cuestión y se consultó con personas especializadas en la actividad turística en diferentes instituciones.

3.4.2.- Validación de Criterios.

En esta investigación, la validez se pretende probar, en primer lugar, a partir del tipo de evidencia relacionada con el criterio. Es decir, no se aplican pre-test y pos-test; pues no

es una investigación de campo donde se puedan hacer observaciones en un plazo determinado acerca de los efectos que la aplicación de un instrumento ha dado.

La evidencia relacionada con el criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio; es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento.

En este trabajo la validez de criterio se puede obtener de su confrontación con los parámetros que a nivel internacional funcionan. Un elemento importante es la consideración de los aspectos de normalización, certificación y acreditamiento, de acuerdo a los estándares internacionales, basados en las normas ISO 9000; que son las que proporcionan los únicos estándares reconocidos mundialmente en lo referente a sistemas de calidad. Su utilización, por tanto, es un argumento importante para poder validar un criterio.

3.4.3.-PROCEDIMIENTO

Se elaboraron los antecedentes y el marco teórico sobre la base de la consulta bibliográfica y hemerográfica. En esta fase se efectuó un mapeo de referencias bibliográficas para organizar la información existente e interrelacionar las principales categorías del análisis.

Se consultaron varios libros sobre Problemas de Investigación que permitieron ir esclareciendo la metodología a seguir; sobre la base establecida durante los Seminarios de Investigación I, II y III, cursados como parte de los créditos de la maestría.

En México se produjeron entrevistas en CONCANACO-SERVYTUR; en la Secretaría de Turismo, en la Oficina del Ministerio del Turismo de Cuba en México, en el Instituto Mexicano de Control de Calidad, en el Premio Nacional de Calidad y en CALMECAC. En

Cuba se investigó en la Oficina Nacional de Normalización y en el Ministerio del Turismo. Las entrevistas fueron de tipo libre y dirigida.¹

Para el análisis a nivel macro de la situación actual del sector se consultaron diferentes fuentes, fundamentalmente hemerográficas, con el fin de poder presentar en términos estadísticos la información existente.

Se procedió a la fundamentación de un modelo de institucionalización de la calidad en los servicios turísticos en Cuba, sobre la base de todo el análisis teórico efectuado, el cual se enriqueció con la valoración que se pudo hacer de los resultados que se obtuvieron de una auditoría efectuada a hoteles de una cadena turística.

¹ En la entrevista libre no existe un orden preestablecido a seguir en la obtención de la información; en la dirigida se seleccionan de antemano algunas temas de interés y hacia ellos se dirige la conversación, introduciendo con ellos restricciones.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DEL TURISMO EN CUBA.

4.1.- La Situación del Turismo en Cuba.

Después del triunfo de la Revolución en Cuba el 1 de Enero de 1959, la industria del turismo virtualmente desapareció. En ello influyeron diferentes factores, pero básicamente se pueden mencionar dos:

- ⇒ el turismo no fue considerado como una prioridad dentro de la política económica del gobierno revolucionario.
- ⇒ el bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos a Cuba provocó una drástica disminución en el número de visitantes extranjeros.

A partir de la década de los 80's Cuba vuelve a ser un importante destino para los turistas del mundo. El gobierno redefine su estrategia con respecto al sector del turismo y adopta un conjunto de medidas al poner en práctica el Decreto/Ley 50 de 1982 con el objetivo de atraer al capital extranjero, así como al know-how necesario para mejorar la industria cubana del turismo.

El turismo comienza a ocupar un lugar prioritario en los planes del gobierno cubano, precisamente a partir del derrumbe del campo socialista, con el cual se desarrollaban más del 80% de las relaciones comerciales de la isla. Todo ello determina que se intente colocar al turismo entre los principales generadores de ingresos en divisas.

Para Cuba constituye un reto muy alto el desarrollar el turismo en condiciones sumamente difíciles y en los marcos de un área altamente competitiva como es la caribeña.

A pesar de las lógicas dificultades que se han presentado, la actividad turística ha logrado importantes ritmos de crecimiento en los últimos años, lo que ha propiciado que

en la actualidad los ingresos por turismo sean uno de los más dinámicos de los ingresos netos del país.

Antes de 1959 el mercado turístico en Cuba estaba dominado por los norteamericanos. En el período de 1952-1958 se observó cierto auge de la planta hotelera, fundamentalmente vinculado a la capital del país.

En la década de los 50's Cuba ocupaba una posición privilegiada como destino turístico en la región caribeña y estaba ubicada en los primeros lugares tanto en la recepción de turistas como de ingresos.

En estos años, se puede plantear que la inmensa mayoría de los turistas provenían de los Estados Unidos de Norteamérica. En el año 1957, el país recibió un total de 272,3 miles de turistas con una participación aproximadamente del 21.4% del total de turistas que visitaron el Caribe.¹

El crecimiento promedio anual del total de visitantes en el periodo 1940-1958 ascendió al 4.9%. En los últimos años de este periodo se produjo un cambio en el total de visitantes a favor de los excursionistas.² De este modo, la proporción de éstos en el total aumentó desde el 17% en 1956 a 30% en 1958.

En febrero de 1959 se constituyó el Departamento de Playas del Pueblo y a través de la Ley 270 de ese año se proclamó el derecho del pueblo al disfrute de todas las playas del país. En noviembre del mismo año, mediante la Ley 636, se creó el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), institución que se encargó durante algunos años de atender la actividad turística. Esta institución surgió con la finalidad de fomentar y desarrollar el turismo, al igual que administrar las unidades dentro del giro, que eran abandonadas o intervenidas, así como la red gastronómica que comenzó a crecer con la consolidación del proceso revolucionario.

¹ En 1957 Cuba ocupó el primer lugar, como receptora de turistas dentro del Caribe, seguida por Bahamas con el 15.3% de los visitantes y por Puerto Rico con el 14.7%.

² Los excursionistas son visitantes temporales cuya estancia en el país no es superior a las 24 horas.

A partir del año 1959 se puede hablar de 3 etapas diferenciadas en el desarrollo del turismo en Cuba.

- Primera Etapa: Desde 1959 hasta 1974.
- Segunda Etapa: Desde 1974 hasta finales de la década de los 80's.
- Tercera Etapa: Desde finales de la década de los 80 hasta la actualidad.

PRIMERA ETAPA: Política de Desarrollo Turístico.

Durante esta etapa no se contó con una política de desarrollo del turismo internacional propiamente dicha.

La ruptura de las relaciones con el gobierno de los Estados Unidos y la posterior imposición del bloqueo económico fue la causa fundamental de la desaparición del turismo internacional. También se puede hablar de la necesidad que existía de priorizar la industrialización del país y de atender otros importantes objetivos de carácter social de la Revolución, lo cual limitó el desarrollo turístico a la creación de instalaciones para el turismo nacional.

En los primeros años de esta etapa se nacionalizaron las playas, hoteles y clubes, aumentando la demanda turística nacional. Por otra parte, comenzó la recepción de turistas y otros visitantes provenientes del campo socialista e incluso algunas capacidades hoteleras se destinaron a otros fines, como resultado de la poca afluencia turística.

Cuadro Número 1
LLEGADAS DE TURISTAS A CUBA
1957-1961

AÑO	MILES DE TURISTAS	ÍNDICE 1957= 100%
1957	272.3	100
1958	211.8	77.8
1959	179.7	66.0
1960	86.5	31.8
1961³	4.2	1.5

Fuente: Martín, Ramón. El Turismo y su Desarrollo; Revista Economía y Desarrollo No. 5, 1988; pág.33.

Es evidente, tal como muestran los datos, que a partir de 1959 se comenzó a dar una reducción drástica en las llegadas de turistas a Cuba; lo cual respondió a las razones que se mencionan al inicio de este capítulo.

A lo largo de los años 60's y primeros años de los 70's la industria turística cubana se dirigió fundamentalmente hacia el sector interno y no existen reportes significativos de llegadas de turistas extranjeros.

**SEGUNDA ETAPA: Política de Turismo Doméstico, e
 Inicio del Crecimiento del Turismo Internacional.**

En este período (a partir de 1974) se inicia una política de crecimiento del turismo internacional, que se comienza a acelerar en 1976 con la creación del Instituto Nacional de Turismo (INTUR) a través de la Ley 1323 de ese año. El INTUR fue el organismo responsabilizado con el desarrollo de la política turística nacional e internacional y constituyó durante más de 15 años un eslabón muy importante en el crecimiento turístico del país. Durante estos años se desarrollaron muchos planes encaminados a fomentar el turismo nacional en sus diferentes manifestaciones.

³ En el Cuadro Número 1, los datos correspondientes a 1961 son del período enero-abril.

Ya en la década de los 70's se comienzan a construir nuevos hoteles y se crea la red de servicios y tiendas para el turismo. En 1981 se crea el Grupo Nacional de Campismo, que dió lugar años después a la Empresa Nacional de Campismo Popular, encargada fundamentalmente de atender al turismo nacional, poniendo especial énfasis en la recreación de los jóvenes.

En esta etapa se produjo una ampliación de las capacidades hoteleras y se comienzan a dar ritmos de incrementos en las llegadas de turistas y en los ingresos captados por esa vía. Todavía no se puede hablar del turismo internacional como actividad priorizada en los planes de desarrollo. Se habla básicamente en esta etapa de un desarrollo del turismo doméstico, en particular durante la década de los 70's.

Cuadro Número 2
VOLUMEN Y CRECIMIENTO DE LLEGADAS TURÍSTICAS E INGRESOS DEL
INTUR
1974-1986

AÑO	VISITANTES (MILES)	INGRESOS (MMD USD)
1974	8.4	N.D
1975	34.1	N.D
1976	43.7	N.D
1977	50.3	16.7
1978	69.9	26.2
1979	169.8	87.6
1980	99.8	39.6
1981	71.4	43.6
1982	101.5	50.9
1983	124.9	59.4
1984	168.5	75.7
1985	193.2	87.3
1986	217.9	97.7

Fuente: Martín, Ramón; *Ibíd.*; Pág.35.

Como se puede observar, a partir de 1975 se comienza a dar un crecimiento en las llegadas de los turistas internacionales e igualmente en el volumen de ingresos captados

por esa vía. El dato con el que se cuenta en el año 1986 expresa que el número de turistas recibidos se multiplicó en más de 25 veces con respecto a 1974 y el volumen de ingresos se multiplicó en más de 5 veces, tomando como referencia el año 1977, que es el primero de la etapa con el que se cuenta información.

El crecimiento de las llegadas turísticas y consecuentemente de la captación de divisas estuvo motivado por los siguientes factores:

- ⇒ Mayor aprovechamiento de las capacidades de hospedaje ya instaladas.
- ⇒ Construcción de 20 hoteles durante la década de los setenta.
- ⇒ Creación de una red de servicios y tiendas para turistas.
- ⇒ Ofertas a precios más bajos que otros destinos de la competencia.

Cuadro Número 3

ESTRUCTURA PORCENTUAL DE LAS LLEGADAS DE TURISTAS POR REGIONES EN TRES AÑOS SELECCIONADOS

REGIONES	1980	1983	1985
América del Norte	26.76	30.77	25.83
Europa Occidental	10.71	20.53	30.29
Europa del Este	20.87	16.67	16.19
América Latina	8.34	16.17	16.15
Asia y África	1.43	5.10	8.90
Com. Cubana Exterior	29.24	6.99	---
Otros	2.65	3.77	2.64
TOTAL	100.0	100.0	100.0

Fuente: Revista "Tourism Management"; Vol 11; Número 3, 1990, Pág.218.

Un elemento importante en estos años lo aporta el aumento del peso específico de los turistas provenientes de Europa Occidental, y el incremento que comienza a tener la participación de los turistas latinoamericanos.

TERCERA ETAPA: El Turismo como uno de los principales programas económicos del país.

Desde los finales de la década de los 80's (donde comienza la tercera etapa) se empieza a considerar al turismo como uno de los principales programas económicos del país. A partir de ese momento Cuba se considera nuevamente un importante destino para el turismo internacional.

En los últimos años de la década que se menciona aparecen nuevas instituciones encargadas de la operación y comercialización del turismo; en 1987 se crea Cubanacan S.A, en 1988 el Grupo de Turismo Gaviota, aunque no se establece oficialmente hasta 1990. Este grupo es una sociedad anónima que reúne a empresarios cubanos y es uno de los principales complejos turísticos del país en la actualidad con hoteles en Varadero, Topes de Collantes, La Habana y Pinar del Río.⁴

En 1994 el INTUR se transformó en varias empresas territoriales y cadenas, tres de ellas especializadas en la explotación hotelera:

- 1- La Cadena Gran Caribe (Hoteles de 4 y 5 estrellas).⁵
- 2- La Cadena Horizontes (Hoteles de 3 y menos estrellas).⁶
- 3- La Cadena Islazul (Turismo Nacional).⁷

⁴ La Cadena Gaviota posee más de 1 400 habitaciones en unas 20 instalaciones, 2 cotos de caza y 2 marinas. En 1993 recibió unos 40 000 turistas, lo que representó el 7% de los visitantes que recibió el país.

⁵ La Cadena Gran Caribe abarca 30 instalaciones o complejos hoteleros con capacidad de más de 6 000 habitaciones, e incluye el Hotel Nacional de Cuba. Con cadenas extranjeras como Kawama Caribbean Hotels, Iberostar y RRIU, tienen contratos de administración hotelera y comercialización en los Hoteles Habana Libre, Paradiso Puestarena, Riviera, Kawama, Punta Blanca, Neptuno, Trófeo, Barlovento, Las Morias, Villa Trópico y Atlántico, en La Habana, Varadero y otras ciudades. A esta pertenece una división de excelencia integrada por los Restaurantes Floridita y La Bodeguita del Medio y por el Cabaret Tropicana.

⁶ La Cadena Horizontes cuenta con alrededor de 60 instalaciones y más de 700 capacidades. Su objetivo es la promoción del turismo familiar, el especializado en cotos de pesca y caza, y el termalismo.

⁷ La Cadena Islazul cuenta con 38 hoteles, con 4 200 habitaciones, dirigidas al turismo nacional.

Igualmente surge "PuertoSol", especializado en Marinas y Náuticas⁹ y las empresas territoriales "Rumbos", de recreación y turismo; encargadas de potenciar los recursos de cada provincia del país en función de la industria turística.

Todas estas cadenas y empresas territoriales surgen al calor de un proceso de desarrollo acelerado del turismo y reflejan cambios institucionales en el sector.

Desde finales de los años 80's se comienza a desarrollar un amplio proceso inversionista, destacándose los polos turísticos Ciudad de la Habana, Varadero, Trinidad y la Zona Oriental del país, aunque también se comienza a invertir en los cayos, para su explotación con fines turísticos.

Para enfrentar la grave situación que sobrevino entre 1989 y 1990 en la economía cubana, como resultado del derrumbe del campo socialista y en particular la desaparición de la Unión Soviética, el gobierno cubano adoptó un programa de emergencia nacional, al cual denominó "Programa del Período Especial en Tiempo de Paz". Dentro de los diez puntos básicos de este programa de emergencia se encuentran:

- Impulsar las actividades del turismo internacional.
- Promover diferentes formas de asociación con el capital extranjero, tanto en turismo, en el campo energético, como en el aprovechamiento de empresas, que de otra forma, pararían por falta de insumos importados, otorgando la mayor atención a la ampliación y diversificación de las exportaciones.

Una vez creada Cubanacan S.A, a fines de 1987 e inicios de 1988, se constituyó la primera empresa mixta en Cuba, precisamente en el sector del turismo. Ello obedeció, en primer lugar, a la propia dinámica del sector, a partir de su expansión en todo el mundo, llegando a constituir internacionalmente la tercera actividad generadora de ingresos. En segundo lugar, estuvieron presentes las ventajas comparativas naturales y adquiridas

⁹ PuertoSol es la principal cadena de marinas del país, la segunda cadena pertenece a Cubanacán y la tercera a Oaviota. PuertoSol para fines de 1996 tenía constituida seis asociaciones económicas internacionales que incluyen un club de buceo, windsurf, barcos de vida a bordo, katamarán y vela, y una empresa mixta con socios alemanes para vida a bordo. Su misión como principal cadena náutica es recuperar todo lo existente en términos de actividad náutica, modernizarla hasta alcanzar una tecnología de punta a nivel mundial y participar en un proceso inversionista vinculado al desarrollo hotelero y del yatismo.

que Cuba posee para desarrollar el turismo, lo cual se expresa en los cientos de kilómetros de playas vírgenes con magníficas condiciones naturales⁹ y en el alto nivel de calificación de la fuerza de trabajo que ingresa al sector.¹⁰

En septiembre de 1991 Cubanacan estableció ocho empresas mixtas con compañías europeas y canadienses en el sector turístico, como parte de una estrategia para recibir a más de un millón de turistas en 1995.

Acuerdos de esta magnitud estuvieron precedidos por la experiencia exitosa del primero de ellos, el Hotel Sol Palmeras de Varadero, inaugurado en mayo de 1990. Esta inversión del grupo hotelero Sol está valorada en 40 millones de dólares y se esperaba recuperaría en 3.5 años. A partir de ese momento varias cadenas extranjeras, en especial españolas comenzaron a construir hoteles en la isla.

Con posterioridad, la asociación española Ibercusa firmó el protocolo final con Cubanacan, mediante el cual se constituyó la empresa mixta Hocusa (Hoteles de Cuba S.A). Esta firma construiría dos hoteles en Ciudad de la Habana con 900 habitaciones, participaría en el desarrollo turístico de la playa Guardalavaca en Holguín y en el programa turístico del Atlántico Norte, siendo precisamente Hocusa la segunda empresa mixta que se estableció en Cuba para el desarrollo turístico.

El grupo español Oasis se asoció con el desaparecido INTUR y en la actualidad administran algunos de los hoteles más importantes del balneario de Varadero; igualmente los grupos Sol, Gruesva e Ibercusa participan en la administración de centros turísticos cubanos.

En la misión de Cubanacan S.A se destacan dos objetivos muy importantes, que la institución ha venido cumpliendo a lo largo de sus años de funcionamiento:

⁹ Cuba cuenta con 5746 kilómetros de costas, más de 200 bahías, cerca de 300 playas naturales, además de un magnífico clima casi todo el año.

¹⁰ En un primer momento imperó el criterio de la ventaja competitiva estática como factor básico a tomar en cuenta para desarrollar una política de fomento al turismo internacional.

- Encontrar empresarios interesados en establecer asociaciones económicas en el sector del turismo.
- Ofrecer sus hoteles a cadenas importantes para su administración.

Ambos objetivos se insertan en una política bien definida de obtener experiencias importantes en el manejo de la actividad turística y potenciar las posibilidades de comercialización del producto turístico.

En el negocio del turismo cubano, por cada dólar de ingreso bruto, se señala que se obtiene entre un 30 y un 40 % de utilidad neta, lo cual permite una rápida recuperación de la inversión.

El potencial inversionista del sector turístico se ha estimado en unos 20 000 millones de dólares, de los cuales se piensa que un 50% pudieran aportarlo inversionistas foráneos.

De hecho, se ha reportado que existen más de 20 acuerdos con capitales extranjeros en el sector y que una de cada cinco habitaciones disponibles en 1996 ha estado vinculada a esta modalidad de inversión.

La inversión extranjera en el sector del turismo ha incrementado el número de visitantes a Cuba y por ello se ha observado un aumento en los ingresos arrojados por el sector.

En 1990 el número turistas ascendió a 340 mil personas y en 1991 esta cifra fue de 424 010 visitantes, creciendo en más de 80 mil visitantes con respecto al año anterior. En 1992 llegaron a la isla 460 600 turistas, lo que representó no solamente un incremento con respecto a los dos años anteriores sino también algo más del 4% del total de visitantes que arribaron al Caribe durante ese año. El cuadro 4 detalla el comportamiento de este indicador, así como la estancia promedio de los turistas.

Cuadro Número 4
VISITANTES RECIBIDOS Y ESTANCIA PROMEDIO
1987-1996

AÑOS	TURISTAS RECIBIDOS (MILES)	ESTANCIA PROMEDIO (DÍAS)
1987	293.3	9.8
1988	309.2	9.8
1989	326.3	9.3
1990	340.3	8.7
1991	424.0	8.7
1992	460.6	9.1
1993	546.0	9.6
1994	619.2	9.1
1995	741.7	8.0
1996	1001.7	N.D

Fuente: Elaborado a partir de "Anuario de Estadísticas de la Organización Mundial del Turismo", 1993 ; datos del Centro de Información e Investigaciones en Turismo. Escuela de Hotelería de la Habana, Marzo 1995, y Oficina Nacional de Estadísticas, La Habana, Septiembre 1996 y Enero 1997.

Evidentemente, el mayor crecimiento experimentado en la llegada de turistas ha sido en esta tercera etapa y como se puede ver, los turistas recibidos en 1987 representan el 29.28% de los que se recibieron en 1996.¹¹

Durante 1993 y 1994 la actividad turística fue la que más ingresos en divisas aportó a la economía nacional de Cuba. El año 1995 terminó con una cifra de turistas recibidos en el país de 741 742, lo cual con respecto al año anterior representa un crecimiento del 19.78%. Desde el punto de vista de los ingresos durante 1994 se estimaron en 850 millones de dólares, lo que significó un 18% de crecimiento con respecto a 1993, año en que fueron de 720 millones de dólares. En 1995 los ingresos fueron del orden de los 1100 millones de dólares; ello representó un 29.4% de crecimiento con relación al año anterior y en 1996 los ingresos ascendieron a la cifra de 1300 millones de dólares, por lo que se experimentó un aumento del 18.19% con respecto a 1995.

¹¹ De enero a julio de 1994 se experimentó un crecimiento del 24.4% en el arribo de turistas con relación a igual periodo del año anterior. A partir de agosto se redujo esta tendencia debido básicamente a la propaganda por la "crisis de los balseros". Este descenso se mantuvo hasta los primeros meses de 1995; por lo anterior el crecimiento del número de turistas en 1994 con respecto a 1993 fue de 13.5%. En 1995 y 1996 fue más estable la afluencia de turistas.

Cuadro Número 5
INGRESOS TOTALES POR CONCEPTO DE TURISMO
1987-1996

AÑOS	INGRESOS TOTALES (MMD USD)
1987	112.0
1988	146.8
1989	165.9
1990	243.4
1991	367.4
1992	567.0
1993	720.0
1994	850.0
1995	1100.0
1996	1300.0

Fuente: Villaiba Garrido, Evaristo. "Cuba: El Turismo", 1991; datos del Centro de Información e Investigaciones en Turismo. Escuela de Hotelería de la Habana, Marzo 1995 y Oficina Nacional de Estadísticas, Septiembre 1996 y Enero 1997.

El volumen de ingresos, al igual que el número de turistas también experimentó un crecimiento sostenido, pero en este caso el aumento fue mayor. Los ingresos de 1987 representan el 8.62% de los de 1996, lo cual ratifica lo anterior.

Una cuestión fundamental en el análisis del turismo en Cuba en la presente etapa es la disponibilidad de habitaciones. Una de las direcciones fundamentales desde los inicios de esta etapa estuvo dirigida a la ampliación de la infraestructura turística, donde la capacidad habitacional tiene un papel fundamental.

La disponibilidad de habitaciones experimenta un notable aumento en los últimos años, lográndose un crecimiento del 109.85% acumulado en 1994 con respecto a 1990. El cuadro número 7 ilustra el comportamiento de este indicador.

En el año 1995 se terminaron 1995 habitaciones, pero solamente 1237 nuevas; ello es algo que no ha tenido el comportamiento debido. Para 1996 se proyectaron hacer 5244 habitaciones, de ellas 3096 nuevas; las otras son remodelaciones que en realidad se incorporan al turismo ya que no se explotaban como turismo internacional porque no

tenían las condiciones adecuadas y con la remodelación se explotan; es decir, se incorporan como capacidades nuevas. Para el cierre del año se contaban con 27000 habitaciones.

Para el año 1997 se espera superar la cifra de un millón 200 mil turistas, para lo cual se cuenta con la ampliación de una serie de países que se han integrado al sistema de tributar turistas hacia Cuba, como el caso de Holanda, el de algunos países nórdicos, de algunos centroeuropeos y el incremento de los tributarios fundamentales del turismo internacional cubano.

En el siguiente cuadro se destacan los principales países emisores del turismo internacional durante el último año.

Cuadro Número 6
PRINCIPALES PAÍSES EMISORES EN 1996. CANTIDAD DE TURISTAS Y PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LOS MISMOS EN EL TOTAL.

País	Número de Turistas (en miles)	% del Total
Italia	185	18.46
Canadá	156	15.57
España	114	11.38
Alemania	75	7.48
Francia	61	6.08
México	36	3.59
Gran Bretaña	28	2.79
Colombia	24	2.39
Total		67.74

Fuente: Prensa Latina. Destinos, Año VI, Número 1, Enero de 1997; pág.4.

Cuadro Número 7
DISPONIBILIDAD DE HABITACIONES¹²
(UNIDADES)
1990-1996

REGIÓN DEL PAÍS	1990	1991	1992	1993	1994
La Habana	4197	4936	6624	6810	7438
Varadero	4145	5614	5622	6641	7151
Sancti Spiritus	432	669	632	1103	1103
Camagüey	449	739	739	1129	1129
Holguín	816	1079	1043	1301	1536
Santiago de Cuba	868	1455	1505	1687	1611
Cayo Largo	264	308	308	457	457
Ciego de Ávila	—	—	—	752	829
Otros	1695	1838	2189	2259	2000
TOTAL	12666	16638	18662	22139	23254

Fuente: Mundo Turfético. Análisis de Información. No. 3, Marzo 1995. Grupo Cubanacan . La Habana, Cuba.

Un número importante de empresas extranjeras están administrando en la actualidad hoteles cubanos; experimentándose un incremento en esta modalidad.

Para el cierre de 1996, más de 8000 habitaciones estaban siendo operadas mediante contratos de administración, las cuales representan casi un 30% de la capacidad cubana para el turismo internacional y 2500 eran operadas por empresas mixtas, para un 9.25% del total. También para esta fecha 39 líneas aéreas volaban regularmente a Cuba, correspondiendo a Cubana de Aviación el 48% del tráfico aéreo, lo que evidencia

¹² Para los años 1995 y 1996 no se pudo encontrar la información desglosada, se cuenta con la información del total, que en este caso ascendió a 25 249 habitaciones en 1995 y 27 000 en 1996.

la ampliación de las comunicaciones internacionales.¹³

El estudio y la puesta en práctica de formas contractuales de negociación, permitiendo que cadenas hoteleras de reconocido prestigio a nivel mundial administren instalaciones cubanas ha sido una estrategia muy acertada no sólo para contribuir a la financiación de inversiones en el sector, sino también para posibilitar la adquisición de la más moderna técnica hotelera y acelerar la marcha de la industria turística cubana hacia los más altos niveles competitivos a nivel internacional y en especial en el área del Caribe.¹⁴

Por otra parte, se han puesto a disposición de los turistas un mayor número de amenidades tanto terrestres como acuáticas y en ambas se ofrece la misma seguridad; se han ampliado las posibilidades de arriendo de botes de vela, de actividades de cruceros, de buceo y de pesca, entre otras. Estas amenidades acuáticas, así como nuevas instalaciones que se han abierto en tierra, permitirán incrementar los ingresos. Ya en 1996 se sobrepasó la cifra de 1 200 millones de dólares en ingresos por concepto del turismo que se previeron para esa fecha.

En las empresas mixtas por cada dólar de ingreso se gastan 67 centavos. En las empresas cubanas el costo por dólar de ingreso es mayor. En Cuba el ingreso bruto por turista, que comprende el ingreso directo más los inducidos por la actividad, creció de 743 dólares en 1990 a 1370 dólares en 1995. El porcentaje de ocupación de los hoteles es de 52.6%. En 1995 la economía nacional produjo productos para el turismo por un valor de 150 millones de dólares, con insumos de aproximadamente 50 millones de dólares.

Las ganancias del turismo cubano están en el orden de un 30% en cifras generales. Se están financiando un gran número de operaciones de productos nacionales para ser incorporados en la atención a los turistas, no tan sólo en el aspecto de las inversiones sino también en los insumos hoteleros que se están fabricando en el país. En ese

¹³ Cubana de Aviación, de acuerdo a datos de 1994, dispone de 45 aeronaves con capacidad de 4202 asientos. Dispone de 6 terminales internacionales y tiene salidas regulares hacia Fraga, Madrid, Berlín, París, Bruselas, Moscú, Ciudad México, Georgetown, Ciudad Panamá, Lima, Buenos Aires, Montreal y Luanda entre otras ciudades; así como vuelos charters a diversos países.

¹⁴ Las Cadenas Internacionales que administran negocios en Cuba son: Sol Meliá, Guitarte Hotels, Kawama Caribbean Hotels, Raytur Caribe, Riu Hotels e Ibero Star (todas de España); LTI International Hotel (Alemania); Super Clubs (Jamaica); Golden Tulip (Holanda); Il Viaggi del Ventaglio, Goig One (ambas de Italia); Delta International Hotel y Commonwealth Hospitality LTD (ambas de Canadá).

sentido se creó el FINATUR, institución de carácter financiero para las operaciones del turismo, cuya responsabilidad es la de financiar la producción de productos nacionales con el objetivo de ser empleada en la industria turística.

El FINATUR opera los fondos centralizados de divisas para financiar actividades que no cubren sus gastos en esta moneda y se creó también con el fin de financiar desbalances temporales en las operaciones e inversiones turísticas, así como asesorar en todo lo relacionado con la política económica y financiera a las entidades del sector del turismo. Durante 1996 otorgó préstamos ascendentes a 66 millones de dólares, lo cual representó un 15% de incremento con respecto a 1995.

Esta etapa actual, sin lugar a dudas, se ha caracterizado por una mayor variedad de opciones en la oferta turística, además de por la puesta en marcha de un amplio y acelerado programa inversionista con el objetivo de mejorar y ampliar la infraestructura hotelera y extrahotelera existentes.

Diagnosticar la situación del turismo en Cuba, presupone considerar algunas perspectivas. Dentro de estas es importante señalar que el multidestino está llamado a jugar un importante papel en el fomento de las actividades turísticas. Cuba aspira a ser escala obligada de cruceros al Caribe, lo cual se está fomentando a través de una empresa conjunta (joint venture) con participación de varios socios extranjeros. Entre los destinos vinculados están México, República Dominicana, Bahamas, Gran Caimán, Martinica y Curazao.

La existencia de un mercado canadiense establecido desde hace varios años y las tendencias crecientes que muestran los mercados europeo y latinoamericano en la emisión de turistas hacia Cuba, respaldan los pronósticos que se prevén con relación a las llegadas turísticas.

Con respecto a la procedencia de los turistas que han visitado a Cuba en los últimos 5 años, se presenta el siguiente cuadro¹⁵, que puede dar una idea de lo que se plantea en el párrafo anterior.

¹⁵ No se pudo disponer de los datos de 1995 y 1996.

Cuadro Número 8
TURISMO RECEPTIVO POR REGIÓN DE ORIGEN
(EN MILES)
1990-1994

AÑOS	América del Norte	América Latina	Europa	Otros	Total
1990	81.8	82.0	168.8	7.7	340.3
1991	92.3	115.0	198.8	19.9	424.0
1992	120.3	105.8	218.4	16.1	460.6
1993	151.1	136.9	246.1	11.9	546.0
1994	164.9	141.4	302.1	10.8	619.2

Fuente: Elaborado a partir de datos del Centro de Información e Investigaciones en Turismo. Escuela de Hotelería de la Habana, Marzo, 1995.

Cuadro Número 9
DESGLOSE DEL TURISMO RECEPTIVO PROVENIENTE DE EUROPA EN
EUROPA OCCIDENTAL Y EUROPA DEL ESTE.
(EN MILES)
1990-1994

AÑOS	EUROPA	E. DEL ESTE	E. OCCIDENTAL
1990	168.8	25.4	143.4
1991	198.8	25.6	171.2
1992	218.4	17.7	200.7
1993	246.1	11.6	234.5
1994	302.1	11.5	290.6

Fuente: Elaborado a partir de datos del Centro de Información e Investigaciones en Turismo. Escuela de Hotelería de la Habana, Marzo, 1995.

Se puede comprobar que el aumento del número de turistas procedentes de Europa se debe al incremento de visitantes de Europa Occidental; ya que en términos absolutos se redujeron las llegadas de turistas de Europa del Este.

Cuadro Número 10
TURISMO RECEPTIVO POR REGIÓN DE ORIGEN. PARTICIPACIÓN
PORCENTUAL.
1990-1994

AÑOS	A. del N.	A. Latina	E. del Este	E. Occid.	Otros	Total
1990	24.03	24.10	7.47	42.14	2.26	100.0
1991	21.76	27.12	6.04	40.38	4.70	100.0
1992	26.11	22.97	3.84	43.58	3.50	100.0
1993	27.67	25.08	2.12	42.95	2.18	100.0
1994	26.63	22.84	1.86	48.79	1.74	100.0

Fuente: Calculado a partir de los datos de los cuadros 8 y 9.

El comentario que se hacía anteriormente se ve ratificado con el cuadro Número 9, donde se puede observar que la participación del turismo proveniente de Europa del Este se reduce considerablemente, representando en 1994 sólo el 1.86% del total; el peso específico de los turistas de Europa Occidental ha ido aumentando en tendencia, al punto de que casi el 50% de los turistas que llegaron a Cuba en 1994 provinieron de esta área y el continente americano muestra un comportamiento bastante homogéneo en la etapa.

El Ministerio del Turismo ha elaborado pronósticos para el año 2000 acerca de la cantidad de turistas que se espera recibir en ese año provenientes de cada una de las regiones señaladas. En el cuadro Número 11 se presenta esta proyección.

Cuadro Número 11

PROYECCIÓN PARA EL 2000 DEL TURISMO RECEPTIVO POR REGIÓN DE ORIGEN. CANTIDAD DE TURISTAS Y PARTICIPACIÓN PORCENTUAL.

REGIÓN	CANTIDAD DE TURISTAS (EN MILES)	PORCENTAJE DEL TOTAL
América del Norte	981.6	38.48
América Latina	422.7	16.57
Europa Occidental	1051.7	41.22
Europa del Este	40	1.57
Asia, África y Oceanía	55	2.16
Total	2551.0	100

Fuente: Ministerio del Turismo, Cuba; 1995. Tomado de: Destinos; Año VI, Número 1, Enero 1997; pág.6.

Desde el punto de vista de las perspectivas sería interesante tomar en cuenta las potencialidades del mercado norteamericano. Como se ha explicado, en la actualidad la permanencia del bloqueo económico impuesto hace más de 30 años a la isla prohíbe a los ciudadanos de ese país visitar a Cuba. Si el bloqueo se levantara, la demanda turística crecería notablemente y de ello pueden dar los datos que se tienen acerca de la recepción de turistas norteamericanos antes de 1959.

Estudios realizados por norteamericanos muestran que las empresas estadounidenses dejan de obtener ingresos entre 1500 y 2000 millones de dólares anualmente por no poder comerciar con Cuba, que es un mercado cercano; esto aporta que para Estados Unidos también sería beneficioso terminar con el bloqueo impuesto.¹⁶

Hasta aquí se ha ofrecido una visión en cuanto a la situación del sector; para lo cual se han tratado elementos vinculados a su estructura, a su comportamiento económico; a

¹⁶ Los analistas opinan que la actual composición de los mercados emisores presentes en Cuba podría sufrir un cambio sustancial, una vez resuelto el diferendo entre la Isla y Estados Unidos, y disueltas las limitaciones legales norteamericanas que obstaculizan el flujo de vacacionistas de ese país hacia la mayor de las Antillas. Los turistas norteamericanos constituyen los principales aportadores de los ingresos brutos de la región y del mundo por concepto de turismo, seguidos por los alemanes. A los canadienses se los reconoce en séptimo lugar entre los de mayores gastos, los italianos en quinto y los españoles ocupan el decimocuarto.

través de cifras estadísticas y a algunas potencialidades del mismo; sin embargo es importante detectar, a los efectos de esta investigación el funcionamiento de la empresa turística cubana, con el fin de proceder a analizar la situación actual con vistas a trazar una determinada estrategia. Por eso, a continuación se pasa a estudiar más concretamente esta situación y a exponer las principales dificultades que a nivel de las instituciones hoteleras se han detectado, de acuerdo a la información existente.

4.2.- Hacia la Búsqueda de Ventajas Competitivas Dinámicas en el turismo en Cuba.

El turismo en Cuba tiene gran importancia por los aportes que brinda directamente a la economía y por la repercusión que tiene en el conjunto de ésta a nivel nacional. Al crecer el turismo, crece la aviación, las comunicaciones, los ingresos en la red extrahotelera o instalaciones que no son propiamente de las cadenas hoteleras; pero adicionalmente y a través de los mecanismos que se han ido creando, el turismo invierte insumos en la economía nacional para producir para el turismo. Todo ello tiene su explicación en el efecto multiplicador ya tratado con anterioridad.

Por el papel que está teniendo el turismo a nivel de la economía nacional se impone la necesidad de buscar ventajas competitivas dinámicas que permitan que paulatinamente las dificultades que hoy presenta el sector vayan desapareciendo y se pueda ofrecer a los visitantes extranjeros un turismo de alta calidad, que a su vez pueda determinar un aumento en la calidad de la demanda turística hacia Cuba.

4.2.1.- Análisis Estratégico del estado actual del turismo en Cuba.

Cualquier análisis que se pretenda hacer con el objetivo de presentar una propuesta debe partir en términos prácticos del estudio de los factores estratégicos claves de toda organización ó sector.

Estos factores son:

Misión y Objetivos

Se entiende por misión de la empresa el conocer realmente el negocio al cual se va a dedicar de tal manera que esto le permita expansión hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo le dé dirección hacia algo definido; esto le permitirá a la empresa establecer o formular las estrategias que deberá utilizar la organización en la elaboración de su planeación estratégica. La misión consiste en señalar la razón de existencia de la organización, es decir, definir el negocio.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad de cualquier organización; en su conjunto forman una red, donde existe una jerarquía; los objetivos generalmente son trazados a largo y corto plazo.... *"El establecimiento de objetivos ayuda a poner en práctica una estrategia."*¹⁷

De la misión y objetivos de la organización se desprende la filosofía de la misma.

Competencia

La competencia impone la necesidad de dar respuestas más dinámicas a las exigencias del mercado. Existe la necesidad inaplazable de abrirse paso en la lucha competitiva entre los actuales y potenciales competidores.

La competencia en las condiciones actuales desplaza con una mayor rapidez a aquellos competidores que no suelen adaptarse a sus exigencias.

Mercado

El Mercado está muy asociado a la competencia. Aparece, cualquiera que sea el régimen de competencia que impulse su funcionamiento, como la resultante siempre variable, del choque de fuerzas que representan la oferta y la demanda, colisión que

¹⁷ Scott y Söderberg, Bill: "Cómo administrar con éxito"; Editorial Limusa; México, 1988; pág. 13.

genera en el tiempo oscilaciones más ó menos bruscas de los precios. También se define como las personas u organizaciones con deseos o necesidades a satisfacer; dinero para gastar y la disposición para hacerlo.

En la actualidad está exigiendo la ruptura con determinados paradigmas y estructuras que en las nuevas condiciones de globalización económica y por tanto de mayores exigencias para "subsistir", se vuelven obsoletos, por lo que se puede afirmar que el mercado tiene una concepción más dinámica.

La base para un análisis estratégico de la situación del turismo en Cuba debe partir del estudio de estos factores, tanto a nivel macroeconómico como a nivel de cada entidad turística. Ello aportará las debilidades, amenazas, oportunidades y fuerzas del turismo cubano; lo cual es imprescindible para poder proyectar estrategias encaminadas a su desarrollo.

El proceso de institucionalización de la calidad debe formar parte de un plan estratégico, no se debe ver como algo separado; por ello es necesario en primer lugar conocer qué ha estado pasando en cada institución prestadora de servicios turísticos.

La estrategia de calidad debe ser la estrategia de la empresa y abarcar todas las demás estrategias.

4.2.2.- Fortalezas del Turismo en Cuba.

Son precisamente las razones que justifican la inversión en el sector del turismo en Cuba los elementos que pueden considerarse como fortalezas, cuando de analizar estratégicamente al sector se trata.

- Virginidad del mercado.
- Condiciones atractivas debido a la variedad, abundancia y calidad de recursos turísticos naturales.
- Rico patrimonio cultural.
- Estabilidad social del país.

- **Legislación que respalda la inversión y ofrece periodos de gracia fiscal.**
- **Privilegiada posición geográfica.**
- **Favorable clima.**
- **Personal con alto nivel cultural.**

Cada uno de estos elementos ejercen una influencia favorable hacia la inversión y por tanto hacia el desarrollo de la actividad turística. Algunos de ellos representan en sí mismos ventajas competitivas estáticas; no existentes únicamente en Cuba ; otros constituyen fuerzas que por sí solas no pueden jugar un papel decisivo sino se les articula coherentemente dentro del macrosistema turístico.

4.2.3.- Debilidades del Turismo en Cuba.

Algunos estudios realizados en hoteles de Ciudad de la Habana; que por su importancia dentro del sector pueden ser tomados como representativos arrojan una serie de resultados que pueden ser útiles en este análisis, debido a que señalan un conjunto de problemas que pueden encontrar solución en un proceso de institucionalización de la calidad, pero que ante todo; en este momento del análisis se pueden conceptualizar como debilidades.¹⁸

- **Estructuras Organizativas poco flexibles.**
- **Planes operativos no estratégicos; donde no se tienen diseñado Misión y Objetivos, Competencia y Mercado.**
- **No correspondencia de los precios con la calidad de los servicios.**
- **Descoordinación entre gerencias.**
- **Resistencia al Cambio.**
- **Deficiente Comunicación entre la Administración y las agencias de viajes.**
- **Demora del servicio telefónico.**

¹⁸ Estos problemas se detectaron a partir de las entrevistas realizadas con diferentes personas vinculadas a la dirección de la actividad turística.

- Condiciones Higiénico-sanitarias en los hoteles que no siempre se corresponden con las expectativas de los turistas.
- Poca variedad en el servicio gastronómico.
- Poca experiencia y flexibilidad en la parte comercial.
- Fluctuación laboral.
- Dificultades con inventarios y controles.
- Desconocimiento de la actividad de los principales competidores.

Estos son problemas, que al consultar determinados informes sobre el estado del turismo en Cuba, aparecen enunciados de diferentes maneras; y que existen en distintas organizaciones vinculadas al sector.

Con respecto a la organización y oferta algunas auditorías efectuadas han arrojado los siguientes problemas:

- La formación básica y/o especializada de algunos directivos es insuficiente; detectándose falta de preparación en el componente de hotelería.
- En algunos hoteles existe duplicidad de funciones y en otros se entremezclan unos puestos de trabajo con otros.
- Falta de iniciativa en la toma de decisiones.
- No delegación de ciertas responsabilidades a determinados dirigentes de las organizaciones.
- Falta de abastecimientos o irregularidad en los mismos.
- Clima de servicio "pobre y deficiente".
- Existencia de hábitos, por parte de algunos trabajadores que deterioran el nivel de calidad del servicio y la imagen y categoría de los hoteles; por ejemplo:
 - Fumar en áreas públicas.
 - Fumar en áreas de servicio donde debería estar prohibido.
 - No anticipación al cliente para ayudarlo.

- Adopción de posiciones no profesionales ante determinados problemas .
- Entretenimiento de los empleados en cuestiones que no tienen que ver con su actividad.
- Falta de ritmo adecuado en la prestación de los servicios e irregularidad en los mismos.
- No concientización de la importancia del cliente como elemento clave y fundamental para el desarrollo del hotel.
- No definición clara del organigrama de los hoteles.
- No tienen los hoteles la personalidad suficiente que permita pensar en ellos como algo más que un simple lugar de alojamiento.

A nivel del sector en general, una de las principales dificultades que se detecta, la cual enfrenta el país en general en todos los sectores económicos y sociales es la insuficiente cultura informática de los directivos, la cual se ha intentado resolver con cursos de capacitación y además el bajo parque de equipos de computación, de los cuales cerca de un 60% son máquinas xt que únicamente pueden manipular correo electrónico . La mayoría de los módems existentes transmiten a velocidades muy bajas debido a las pocas posibilidades que brindan las líneas telefónicas, sostenidas fundamentalmente por alambre de cobre.¹⁹

El retraso tecnológico existente, unido a las escasas posibilidades financieras para solucionarlo está imponiendo un riguroso aprovechamiento de lo disponible; así como el diseño de una política de renovación que permita el acercamiento de Cuba al avance que la computación tiene en el mundo.

¹⁹ Un programa de inversiones por cerca de mil millones de dólares prevé a mediano plazo la conclusión de la red nacional de fibras ópticas y la instalación de un millón de líneas digitalizadas. Otros pasos son el proceso de estandarización de los datos primarios de las distintas ramas de la administración, y llevar, de forma progresiva, toda la información a formato digital.

4.2.4.- Manifestaciones de las debilidades en el funcionamiento de la empresa hotelera cubana.

Si bien a nivel macroeconómico se pueden detectar un grupo de aspectos que clasifican como debilidades, las formas concretas de estas manifestarse se pueden apreciar en la empresa como tal, que es la unidad básica de prestación del servicio turístico. Por ello se plantean a continuación un conjunto de aspectos, que constituyen deficiencias en el funcionamiento de una empresa que brinda sus servicios al turismo internacional y que no son más que expresión a ese nivel, de las debilidades del sector.

Estos problemas se encontraron como resultado de la aplicación de una auditoría de calidad a la "Empresa Turística H"²⁰, la cual pertenece a una de las principales cadenas hoteleras del país y está ubicada en el rubro de Hoteles Ciudad.²¹

◆ Aspectos Externos.

✦ *Recepción.*

Recepción: No existen espacios habilitados para que los clientes puedan dejar las llaves con un adecuado nivel de seguridad; por lo que se ven obligados a dejarlas en el mostrador directamente.

No se ha habilitado un sistema de control y archivo de los cargos de los clientes que facilite una rápida respuesta a los requerimientos de clarificación de los cargos efectuados.

No existe un sistema instrumentado para que los clientes puedan testimoniar sus quejas o reclamaciones, mediante un libro u hojas de reclamaciones.

Falta capacidad de solución de problemas de manera inmediata; no quedando señaladas tampoco de manera precisa las reclamaciones de clientes que por su importancia deben ser trasladadas a la Dirección.

²⁰ Por razones de carácter ético no se maneja el nombre real de la empresa.

²¹ La cadena también contempla Hoteles Playa y Hoteles Cayera.

Servicio Telefónico: Las condiciones de las cabinas telefónicas no están en correspondencia con la categoría de los hoteles de la empresa. La calidad de su presentación no es buena y el servicio que se ofrece está también por debajo de la categoría.

Debe mejorar la iluminación de las cabinas telefónicas, así como su limpieza.

Vestíbulo: El estado de conservación de los ascensores no está acorde a la calidad que debe ofertarse en hoteles 5 estrellas, no siendo su limpieza e iluminación buenas.

De los siete ascensores con que cuentan los tres hoteles sólo funcionan tres con regularidad, provocando largos tiempo de espera por parte de los turistas.

El número de ceniceros que existen en el vestíbulo es insuficiente.

✦ Restauración.

Restaurante: No se dispone de productos especiales quitamanchas a disposición de los clientes en caso de accidente.

No existe la posibilidad de que los turistas a través de un libro puedan presentar sus quejas por el servicio recibido, porque este mecanismo no está instrumentado.

Bar-Hall: La señalización de ubicación de los bares es insuficiente para clientes no acostumbrados al establecimiento.

Al no existir aperitivos que se ofrezcan a los clientes, las unidades refrigeradoras no son necesarias, sin embargo, debería estudiarse la posibilidad de ofertar los mismos, ya que en muchos de los países de procedencia de los turistas que ocupan estos hoteles el aperitivo es una costumbre muy arraigada.

Debe cuidarse el nivel de atención a la despedida de los clientes, ya que en algunos casos se descuida.

Cafetería: En uno de los hoteles, la cafetería está en un rincón de difícil acceso y escasamente señalizada.

Al igual que en los bares, se debería adoptar la política de ofrecer aperitivos a los clientes, junto con las bebidas que vayan a consumir previamente a la comida que han ordenado.

Servicio de Habitaciones: En el caso de servicios ligeros en bandeja, no es adecuado el cuidado y presentación de éstas. Hay que mejorar los cubrebandejas, sean de tela ó mantelillos de papel. Deben utilizarse bandejas apropiadas para este servicio. Debe cuidarse la presentación de los productos.

Cocina: Debe ser restaurada y mejorar el nivel de limpieza. Sustituir elementos rotos del alicatado²². Las instalaciones eléctricas deben ser verificadas.

Se deben cerrar las cajas de contacto, especialmente las situadas cerca de tomas de agua y las que quedan cerca de posibles escapes de gas.

Se debe mejorar la limpieza de instalaciones y utensilios.

Se deben reparar o sustituir los termómetros que no cumplan con su función de marcar la temperatura de forma fiable.

Office Cafetería: Debe mejorarse la limpieza de esta área de trabajo.

✓ Alojamiento

Habitaciones: Las ventanas de las habitaciones no tienen el grado de limpieza exigible en un establecimiento de lujo.

Debe existir un plano de evacuación en cada habitación indicando su ubicación, señalando los equipos de extinción de incendios disponibles en esa área y marcando las instrucciones a seguir en caso de siniestro.

Debe mejorarse la señalización de la ubicación de las habitaciones.

No existe en las habitaciones información acerca de las tarifas del hotel, como son los servicios de lavandería, tintorería, room service y otros, lo cual serviría como promoción de ventas, ya que al conocer los precios, los clientes dejan de utilizar algunos servicios.

No existen indicaciones para no fumar en la cama.

Baños: Debe señalizarse de manera clara el voltaje existente en los enchufes de las habitaciones y los baños.

²² Obras de azulejos, en especial de estilo árabe.

Pasillos, Hall de Planta y Escaleras: Debe señalizarse en todos los halls de planta el nivel correspondiente a la misma.

En los pasillos de las plantas existe una señalización de emergencia insuficiente.

Los ceniceros situados en los pasillos y halls de planta son escasos y la frecuencia con la que se limpian no es lo suficientemente alta como para garantizar una imagen de limpieza adecuada.

La luz de las escaleras y su estado de conservación y limpieza no son satisfactorias para un establecimiento de cualquier categoría.

Planta Ejecutiva: Debe disponerse de prensa tanto nacional como internacional, al menos para su uso en el Bar y Salón de planta.

✦ Animación

Discoteca: En la discoteca debe existir una lista de precios a la vista de los clientes, además del número suficiente de cartas para ser ofrecidas a los clientes.

No existe la necesaria insonorización que permita dar este servicio sin molestar a los clientes alojados cerca de la misma.

Piscina: En la actualidad las piscinas carecen de enfermería y botiquín con medios adecuados, lo que debiera ser corregido, aprovechando la existencia de una zona adecuada para este uso.

Debe mejorarse la señalización del horario de servicio de la piscina.

Debe mejorarse el nivel de información sobre restricciones de uso y acceso al área de piscina, evitando posibles problemas con los clientes.

Animación: Aunque existen algunas actividades de animación, no se cuenta con un programa definido y a la vez flexible para este tipo de trabajo.

No existe una adecuada información de las actividades de animación. El programa debe hacerse con flexibilidad suficiente para poder adecuarse a circunstancias cambiantes de acuerdo a temporadas, niveles de ocupación y tipología de la clientela.

Otras Actividades: Dada la categoría de esta empresa, debieran programarse en coordinación con Animación, actividades complementarias que potencien el uso de los gimnasios, sección de masajes, saunas y otros.

Relaciones Públicas: Aunque las actividades de Relaciones Públicas existen no están debidamente programadas, ni existe una definición previa de sus objetivos.

✓ Seguridad

Seguridad contra Incendios: Los niveles de alumbrado de emergencia son inadecuados a la imagen de calidad exigible en cualquier tipo de establecimiento. No existen puertas cortafuegos que puedan aislar las diferentes zonas y plantas del establecimiento.

No existe una adecuación de la mayor parte de los materiales utilizados, a las normas internacionales de ignifugado²³ exigibles en la mayoría de establecimientos de pública concurrencia.

La única norma escrita con instrucciones contra incendios, se encuentra en un cuademillo con el reglamento del hotel que está en todas la habitaciones, pero que puede fácilmente no ser vista por la mayor parte de los clientes.

◆ Aspectos Internos.

✓ Responsabilidades de la Dirección.

Política de Calidad: No existe una política de calidad definida por la dirección; por tanto no hay establecidos claramente objetivos en materia de calidad.

Cuando se defina esta política debe ser conocida por todos los miembros de la organización, cuestión que actualmente no ocurre.

Se detecta falta de cultura de servicio en una gran parte del personal, más perceptible en el personal de base; ello dificulta el trabajo en equipos y la comprensión de la necesidad de mejorar en términos de calidad.

²³ Proviene de ignífugo, cuyo significado es que disminuye o anula la combustibilidad de los cuerpos.

La falta de definición de una política de calidad impide que pueda aplicarse un sistema de calidad.

Planificación Organizacional: Se detectan problemas de planeación interna. Existe indefinición en cuanto a planes y programas de desarrollo.

Comercialización: Debe ampliarse el conocimiento de la demanda y las posibilidades de los mercados actuales y potenciales; para ello deben realizarse estudios acerca de la demanda y de las características de los grupos sociales que constituyen la clientela. Se deben actualizar los folletos publicitarios, creando aquellos que puedan ser necesarios según mercados metas y ofertas específicas o promociones.

✓ Compras

Evaluación de Proveedores: Una buena parte de los productos que se ofertan no tienen el nivel de calidad requerido por una institución de categoría 5 estrellas. Debe mejorarse el nivel de calidad de los proveedores. La actualización de conocimientos y mercado es básica en el trabajo de los responsables de compras.

Recepción de mercancías: No existen normas específicas que señalen los procedimientos a seguir en la verificación de los productos comprados, con el objetivo de garantizar que se recibe lo que se había pedido en la forma, el tiempo y las condiciones pactadas.

Las normas de recepción deben señalar un plan explícito de muestreo que garantice la calidad y cantidad de los productos.

No existe un registro actualizado de los resultados de la actividad de recepción.

No existe un procedimiento definido para el examen y tratamiento de productos no conformes.

✓ Mantenimiento

Cuartos de Calderas: No existe la limpieza adecuada en los mismos. No se cumplen las condiciones de seguridad adecuadas, especialmente en lo que se refiere a instalaciones de presión y eléctricas.

Mantenimiento general de instalaciones: Al existir dificultades en la actualidad para poder seleccionar empresas de mantenimiento externas; al menos debe llevarse un registro de todas las incidencias que pueden irse generando en el trato con las empresas que lo llevan a cabo actualmente con fines de poder exigir altos niveles de calidad.

No se siguen los mejores procedimientos de protección medioambiental; en especial debe mejorarse el nivel de recogida de residuos.

Debe llevarse un registro de los estudios y análisis que se efectúen para control de la calidad del agua y del aire.

Mayordomía: No se presta la mejor atención a la recogida de las basuras, lo cual implica la existencia de insectos en algunos momentos en áreas de la cocina.

✓ Factor Humano

Comunicación: Se deben implementar reuniones periódicas con el personal para integrando al mismo en una cultura de servicio, para lo cual es necesaria una transferencia continua de información de los niveles superiores a los inferiores.

Formación: No existe un plan de formación del personal basado en un estudio de necesidades formativas. No se imparten cursos al personal para su formación en materia de calidad.

Reclutamiento/Selección: Aún y cuando existe una dinámica de promoción interna, esta debiera estar plasmada en un programa explícito y conocido por todo el personal que pueda ayudar a crear y mejorar la cultura de servicio.

No existen los suficientes mecanismos de estímulo a los trabajadores.

No se fomenta la participación de los empleados en la mejora del establecimiento.

Servicios para el personal: La oferta de comida para los trabajadores no es variada, detectándose monotonía en la dieta del personal.

Como se puede observar, las cuestiones que se plantean como dificultades a nivel de instituciones hoteleras arrojan muchas similitudes con los criterios existentes en cuanto a debilidades del sector del turismo en Cuba.

El turismo en Cuba impone una exigencia de calidad y de oportunidad. Para ello es imprescindible la implementación de un modelo que permita aprovechando las fuerzas y oportunidades que el país tiene; atacar las amenazas y las debilidades que no permiten considerar al sector como de vanguardia en cuanto a la oferta de un servicio de calidad. En el capítulo que sigue se plantea una propuesta al respecto.

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN MODELO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA CALIDAD PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN CUBA

5.1.- Principios de Institucionalización de la Calidad en los Servicios Turísticos en Cuba.

Cuba posee el potencial necesario para resurgir como uno de los principales centros de atracción turística en el mundo. El país cuenta con más de 5000 kilómetros de costa y playas a lo largo del Mar Caribe, con múltiples monumentos y lugares históricos, así como con una población que se caracteriza por ser muy hospitalaria. Esto en gran medida es una de las razones por las cuales, la mayoría de las empresas mixtas se encuentran involucradas en este sector.

Ubicada en una zona privilegiada dentro del Caribe insular, Cuba tiene potencialidades para poder convertirse en el destino turístico más importante de toda la región caribeña.

Cuba puede ofrecerle al turista no solamente playa, calor y sol, que es prácticamente común a todo el Caribe, no solamente puede ofrecer toda la variedad del producto náutico, que posiblemente sea igualmente común a muchas de las islas del Caribe, sino que además impulsa y desarrolla una variedad de subsectores especializados en esta rama: turismo médico, el cual brinda servicios sofisticados de salud a bajos precios y tratamientos especiales para la vista, el corazón y determinadas enfermedades; turismo político para los visitantes que se interesan en la estructura sociopolítica del país; turismo deportivo con áreas para la pesca y la cacería, turismo parlamentario o de convenciones, para recibir a numerosos grupos que organizan seminarios, eventos científicos, cursos de verano y ferias anuales y ecoturismo, con campamentos en zonas de reservas.

Todo ello implica que se institucionalice la calidad en el sector con el fin de garantizar a los turistas que visitan el país la máxima satisfacción, con lo cual se estará asegurando la mayor competitividad de Cuba dentro del área geográfica a la que pertenece.

Dentro del turismo, a pesar del empeño que se ha puesto, subsisten problemas de eficiencia y calidad, que hay que entrar a superar, y ello sólo será posible si se trabaja en función de crear una cultura turística, que ante todo se manifieste en un mayor nivel de profesionalismo en el sector.

Es cierto que se ha hecho un gran esfuerzo por convertir al turismo en uno de los principales polos de atención dentro de la economía, pero ello no sólo se consigue creando instalaciones, reorganizando el sector estructuralmente, promoviendo y promocionando todo lo bueno que Cuba puede ofrecer como destino turístico; sino que también hay que institucionalizar la calidad para poder lograr aumentar el nivel de dominio en el mercado turístico internacional. Para el año 1993, se señalaba que el país mostraba un índice de recurrencia del 1 al 2% anual¹ y ello es un indicador que revela aún ineficiencia en el sector e impone un reto para los años venideros.

Para la institucionalización de la calidad de los servicios turísticos en Cuba deben atenderse los siguientes principios:

✓ **Visión Directa.**

Esto significa que hay que imprimirle al sector turístico un "sello distintivo". Esto será posible teniendo un enfoque claro y preciso de la misión del sector dentro de la economía cubana, de modo que se establezcan condiciones que faciliten los necesarios cambios en la cultura turística del país.

La visión debe iniciarse con un enfoque claro de lo que representa el sector en su conjunto y cada establecimiento de prestación de servicios turísticos en particular y debe finalizar con los rasgos humanos que crean respeto, admiración y deseo del personal empleado en el sector de cumplir con los requerimientos que exijan las entidades rectoras del turismo.

¹ No se dispone de información acerca del comportamiento de este indicador actualmente.

✓ Desarrollo de un nicho estratégico.

La estrategia del turismo en Cuba deberá estar dirigida a desarrollar los servicios que permitan mantener competitivo el negocio en su conjunto. Se deben proyectar los servicios en función de atraer a segmentos del mercado turístico. Se ha mencionado por ejemplo, la necesidad de que el país logre un mayor peso específico dentro de la cantidad de turistas que viajan al Caribe y con ese enfoque hay que trazar políticas concretas de atracción del turista que viaja a la región.² La recuperación del lugar de Cuba dentro del Caribe como receptora de turistas internacionales no se debe buscar solamente a partir de un plan de construcciones, formación técnica, profesional y de mercadotecnia que le aseguren su participación en nuevos mercados emisores, sino a través también de una política de calidad que represente una ventaja competitiva sustentable.³

✓ Comprensión del Negocio.

Pudiera parecer elemental este principio; sin embargo hay que entenderlo en función de una visión amplia de lo que significa el turismo para Cuba. Se da la situación de que algunas de las personas que trabajan en el sector en cualquiera de sus giros no tienen la debida conciencia de la enorme importancia y la repercusión que puede tener su desempeño para el éxito no sólo de la entidad en la que prestan sus servicios, sino a nivel macro para todo el sector.⁴

² En 1993 Cuba ocupaba el noveno lugar en el Caribe como receptora de turistas internacionales que viajan a la región; recuperar la posición perdida debe ser una meta importante para el país como parte de su actual política de desarrollo del turismo.

³ En el año 1993 alrededor de 12 millones de turistas eligieron al Caribe como destino vacacional, los que generaron ingresos por 10 213 millones de dólares, cifra que representó el 20% del total de las exportaciones realizadas por los países caribeños en ese año, para 1995 la cifra ascendió a casi 16 millones de turistas. Los ingresos brutos de la industria turística cubana entre los años 1990-1993 representaron el 5,1% del total ingresado por la región del Caribe.

⁴ La asociación con capital extranjero ha ayudado en el problema de la falta de experiencia del personal dedicado a los servicios turísticos, que ascienden a más de 60 mil personas en el país.

✓ Estudio de las expectativas de los clientes.

Se ha planteado desde el inicio de este trabajo la necesidad de conocer lo que espera el turista, para dar respuesta a esos requerimientos. No se puede aspirar a obtener resultados y a cumplir objetivos y metas sino se analizan detenidamente los medios para la obtención de esos resultados y el cumplimiento de los objetivos y las metas.

En esencia, el medio para lograr lo que se quiere con el desarrollo del turismo en Cuba depende en mucho de que se le conceda importancia a este principio y se obtengan conclusiones que permitan en determinados casos generalizaciones sobre las cuestiones a satisfacer y en otros, instrumentaciones específicas de políticas ó líneas de acción dirigidas a satisfacer al segmento de mercado del que se trate. Esto último se asocia a la necesidad de sistemas flexibles y adaptables a las diversas exigencias de los clientes potenciales.

✓ Utilización de la tecnología adecuada.

El uso de la tecnología en la prestación del servicio turístico define si ésta es adecuada ó no. La tecnología puede constituir una vía importante para aumentar la calidad de los servicios, siempre que su utilización se corresponda con los objetivos de mejorar el servicio y responder a las expectativas de los clientes. Los prestadores de servicios de calidad reconocen la utilidad de la tecnología, pero consideran que lo verdaderamente importante para prestar un servicio de calidad son las personas que tienen esa misión.

Para Cuba esta debe ser una consideración de mucho interés. El hecho de ser un país injustamente bloqueado desde hace más de 35 años le impide en muchos casos el acceso a la tecnología más avanzada, de la cual es portadora el mundo occidental. El establecimiento de negocios conjuntos ha permitido en alguna medida que Cuba en los últimos años se haya podido "actualizar" con respecto a la tecnología de punta, pero obviamente se dista todavía de ostentar los parámetros estándares a nivel mundial. No obstante, si es justo señalar que el nivel de preparación del personal es elevado, a pesar

de que no existen estudios de licenciatura en turismo ⁵, pues la concepción de la educación superior en Cuba es la de preparar egresados con un perfil amplio.

La capacidad de reacción y adaptación a las nuevas tecnologías constituye la ventaja competitiva en torno a la cual se están dando cambios relevantes en la estructura y dirección del comercio internacional. No se puede concebir una estrategia de especialización nacional sin que se tomen en cuenta las tendencias, corrientes del comercio y la demanda internacional; por lo que el sector del turismo debe concebir su estrategia sobre la base de un diseño flexible, que tome en cuenta estos elementos.

✓ Proporcionar formación especializada.

Aunque en Cuba existe la concepción de formar profesionales de perfil amplio, el Ministerio de Educación Superior propicia la especialización a través de la enseñanza de posgrado ⁶. El sistema de educación a este nivel comprende el desarrollo de cursos de posgrado, entrenamientos de posgrado y desarrollo de especialidades y maestrías.

Como parte de la estrategia de formación especializada en el turismo se han incluido programas complementarios, que se consideran de vital importancia en la búsqueda de la profesionalidad en el sector. Estos programas son los siguientes:

- * Programa para el desarrollo científico - técnico en el turismo.
- * Programa para el aseguramiento informativo.
- * Programa de vínculos con el exterior.
- * Programa por una cultura turística.

⁵ A partir de 1978 se enviaron a cursar estudios universitarios en Bulgaria a 100 becarios en las carreras de Geografía del Turismo, Economía del Turismo y Dirección Hotelera. Por otra parte el Ministerio de Educación Superior en Cuba abrió la carrera de Economía del Turismo; en la cual hubo ingresos durante tres cursos (79-80, 80-81 y 81-82). En 1986 surgió la carrera de Gestión Hotelera; la que se decidió no continuar al amparo de la política de formar profesionales de perfil amplio. Nuevamente se ha planteado abrir próximamente la Licenciatura en Gerencia Hotelera.

⁶ Desde 1981 se imparten cursos de posgrado sobre turismo. Hasta 1991 básicamente eran impartidos por el Centro de Estudios Turísticos radicado en Ciudad de la Habana; a partir de ese año se incorporaron varias universidades del país a esa tarea.

Llama la atención a los inversionistas extranjeros la alta calificación del personal que trabaja en el sector. Cada año ingresan un gran número de graduados universitarios⁷ a trabajar en el turismo.

La dinámica del turismo en la actualidad determina generar directivos con capacidad para tener una visión a nivel macro de lo que es el sector y para determinar estrategias y políticas para desarrollarlo. Se trata por tanto de profesionalizar una actividad que hasta cierto punto durante mucho tiempo fue empírica básicamente.

✓ Establecimiento de normas de calidad en el sector.

Como parte de toda una estrategia de desarrollar el turismo, se convierte en una necesidad imperiosa el establecimiento de normas de calidad que se ajusten a los parámetros internacionales.

Es importante que se apliquen con la rigurosidad que el momento reclama, pero que además la proyección a futuro de las mismas no se pierda de vista.

Se han elaborado normas de acuerdo a la Serie ISO-9000 y se debe continuar trabajando en esta dirección; pues la institucionalización de la calidad presupone como parte de su concepción este momento, lo cual no debe quedarse a ese nivel, sino que debe continuar con su aplicación.

✓ Certificación y acreditamiento de la calidad en el servicio.

La elaboración e implementación de normas debe permitir la certificación y acreditamiento de la calidad y garantizar la continuidad del proceso de institucionalización de la misma, de modo que el sistema se pueda retroalimentar sobre

⁷ Cuba cuenta con un graduado universitario cada 15 personas y un técnico medio cada 8 personas.

la base no sólo de la percepción de los clientes, sino también de las instituciones oficiales encargadas de la evaluación del proceso.

El mejoramiento continuo de la calidad en el servicio turístico presupone el diseño de programas que permitan identificar las cuestiones que deben ser mejoradas para mayor beneficio del cliente así como las variaciones en las necesidades del mercado que puedan afectar el grado de servicio que se va a ofertar. Todo esto encuentra en la normalización un campo muy amplio de desarrollo que permite facilitar el proceso de mejora continua.

El Ministerio del Turismo, que ejerce una función estatal en las políticas de desarrollo de este sector, la promoción, categorización hotelera, laboral y de capacitación debe velar por la normalización, certificación y acreditamiento de las normas de calidad. En este sentido, como parte de su misión de dirigir sin administrar directamente, debe establecer los mecanismos institucionales que permitan llevar a cabo esta importante actividad.

En la promoción hacia el exterior del turismo en Cuba la certificación de normas de calidad facilitará el proceso de comercialización, siendo un importante argumento de venta, todo lo cual garantizará la realización de negocios duraderos matizados por la confianza del cliente.

Este elemento es de vital importancia en los esfuerzos por convertir al sector del turismo en uno de los principales ejes dinamizadores de la economía cubana. La tarea de demostrar la existencia de calidad por medio de la aplicación de normas y su certificación respectiva contribuye a sentar nuevas bases para el crecimiento económico sostenido.

5.2.- Retos del Sector del Turismo en Cuba.

La fundamentación de un modelo para institucionalizar la calidad en los servicios turísticos en Cuba, debe tomar en cuenta cuales son los retos que se le presentan al turismo cubano como sector. A nivel institucional se destacan cuatro grandes aspectos que guardan una estrecha relación con la problemática que se ha estado analizando.

- En el plano interno, la industria turística tiene que trabajar más en materia de mayor especialización y flexibilidad en el nivel de decisiones de cada una de sus instituciones; alcanzar una verdadera autonomía en la gestión de aquellas, así como el debido control en ellas.
- A nivel de eficiencia económica debe ponerse especial atención en el impacto de los costos y pagos, la contabilidad, rentabilidad, perfeccionamiento de los programas de compactación del personal y de instalaciones en la temporada de baja y en la mejor utilización de la fuerza de trabajo.
- Igualmente se incluye la eficiencia del proceso inversionista, la mejor comercialización sobre la base de estudios de mercados y la evaluación del nivel de competencia del producto cubano en relación con los del área caribeña, en los que inciden términos claves; como costos, precios y calidad.
- Hay que redoblar empeños en el fortalecimiento del sistema: trato adecuado y sistemático, conocer verdaderamente la satisfacción del turista, valorar la competencia interna y externa, así como que los hoteles brinden siempre servicios en correspondencia con su categoría o estrellas.

5.3.- Concepción Integral de la Institucionalización de la Calidad en los Servicios Turísticos en Cuba.

Tal como se planteó en el segundo capítulo, la Institucionalización de la Calidad tiene que ser concebida como un proceso, el cual se debe caracterizar por su dinamismo; ya que responde a las exigencias de la competencia.

En la actual generación de los procesos de calidad, la creación de valor agregado tiene su fuente en el conocimiento, por lo que la concepción del fenómeno puede darse únicamente a partir de entender los necesarios cambios organizacionales derivados de una transformación radical en los patrones de conducta, actitud y acción de las personas; lo cual equivale a diseñar un esquema de funcionamiento sobre bases sólidas

que se correspondan con la lógica del desarrollo social y científico de la humanidad. La integralidad del proceso no se concibe sin la reformulación del papel que tanto los directivos como los empleados deben jugar en las organizaciones turísticas.

5.3.1.- Enfoque cultural.

Las organizaciones vinculadas al sector del turismo en Cuba necesitan ser muy rápidas en la adaptación a los cambios del entorno, por la internacionalización que está teniendo lugar y por las propias dimensiones de los procesos cada vez más complejos que se están dando en el sector turístico a nivel mundial.

En un sistema competitivo y abierto, cuyo éxito va a depender de la elección de las estrategias que permitan al hombre o a sus instituciones adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes, la capacidad de éxito va a depender del hombre.

Esta capacidad viene definida por dos aspectos fundamentales enmarcados en las dimensiones de una nueva cultura:

VÍA FORMACIÓN	VÍA IDENTIFICACIÓN
<p>Al hombre se le tiene que preparar para integrarse en una continuidad de su propio proceso de ajuste de conocimientos y formación hasta el final de su capacidad de trabajo.</p> <p>Si no se genera una formación y una organización de ese proceso en el que el hombre permanentemente vaya ajustando contenidos a las nuevas realidades, se producirán las rupturas traumáticas a las que se han asistido por no haber estado preparado para asimilar los cambios. Esto tiene consecuencias muy graves, tanto para el individuo como para la sociedad.</p>	<p>Para lograr el éxito del cambio organizativo se precisa de la integración del hombre con la institución y con el proceso en el que está inmerso.</p> <p>El cambio de mentalidad significa la identificación del hombre con el proyecto en el cual está involucrando sus capacidades. Por ello no tendrá nunca capacidad organizativa y estratégica una institución, o un proceso, en el que el hombre no se identifique. Si el hombre se extraña en el proceso o en la institución su capacidad creativa o innovadora será muy baja.</p>

En resumen, se puede hablar de dos condiciones para definir el éxito tanto del individuo como de la institución ante los retos de la competencia; lo cual se enmarca en una concepción marcadamente cultural:

CAPACIDAD DE AJUSTE: Sus bases están dadas en la formación profesional ; desde la llamada " clásica" , donde se le prepara al individuo para su incorporación a la vida laboral, pasando por la formación profesional de adaptación; donde la socialización, la capacitación constante y la actualización juegan un papel muy importante; para llegar a una fase que se pudiera definir de " transferencia de nuevas tecnologías" ; que permitirá al hombre hacer frente de una manera dinámica a los constantes cambios que se operan en el mundo.

IDENTIFICACIÓN CON EL PROYECTO: Tiene sus bases en la condición anterior; pues la formación juega un papel clave en el proceso de integración del hombre a su empresa. Es la condición , que en última instancia facilitará que las personas den riendas a su capacidad creativa e innovadora.

5.4.- Modelo de institucionalización de la calidad para el sector del turismo en Cuba.

5.4.1.- Referencias básicas.

Modelo es un conjunto de hipótesis sobre el funcionamiento de algo, o la forma de implementar y aplicar determinado sistema o proceso, o una guía a seguir para la ejecución de determinada obra, o la descripción del funcionamiento de algo. Son muchas las maneras de poder definir esta categoría, tan ampliamente utilizada no sólo en la teoría administrativa, sino también en economía, ciencias sociales y otras áreas del conocimiento.

Ha existido la tendencia a copiar o extrapolar modelos que han sido concebidos para instrumentar determinadas acciones en marcos restringidos, ya sea en el área de una empresa, un determinado sector económico, o incluso un determinado país.

En lo que a calidad se refiere, son muchos los modelos que se han implementado en todos los países; pero hay que reafirmar que cada país constituye un universo de tradiciones, relaciones sociales y estructuras socioeconómicas que requieren siempre respuestas originales, capaces de activar los factores propios, por lo que el reto reside en estimular los componentes dinámicos que operan en la base de cada país.

Igualmente no existen estrategias competitivas universales y solamente podrán alcanzar éxito aquellas que se adapten al sector en particular considerando para ello la dinámica cultural en el diseño e implementación del modelo que se adopte.

No obstante, las experiencias ajenas sirven de referencia para reflexionar y generar proyectos propios de desarrollo; por lo que es totalmente válido considerarlas e incluso adaptarlas; en determinadas circunstancias al contexto particular de que se trate.

El primer paso para implementar cualquier modelo en Cuba, por tanto, debe ser identificar claramente los propios patrones de cultura; para no aplicar teorías que no son válidas para el contexto cubano.

En ello, el elemento básico para fundamentar un determinado modelo basado en la innovación debe ser; como ya se planteó; el desarrollo de un patrón de aprendizaje definido que responda a las características y exigencias del sector en los momentos actuales en el país.

Como no es posible implementar un modelo general en todas las empresas turísticas; estas deben adaptarse a los elementos del modelo en función de sus propias características. Por ello, el primer paso debe ser el estudio del entorno de la organización y sus rasgos particulares. Desde el punto de vista administrativo equivale a plantear y estudiar la Matriz Estratégica de la organización, para una vez detectadas las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa; poder señalar estrategias que

den respuestas a los diferentes problemas encontrados. No se puede ver a la Innovación separada de los demás problemas organizacionales; ésta debe ser concebida como elemento capaz de dar respuesta a los problemas que se presentan.

Las empresas propiedad del estado, tienen un patrón de aprendizaje diferente ya que:

- > Tienen a concentrarse en sectores considerados "estratégicos".
- > Las estrategias en general, responden a consideraciones políticas.
- > Con frecuencia, el aprendizaje se inicia mediante contratos con los proveedores internacionales de equipo.

En Cuba, el sector del turismo en la actualidad no está totalmente en manos del Estado. Existen empresas estatales y empresas mixtas, que se han ido fomentando en los últimos años. Por otra parte existe la forma de convenio por medio de la cual se administran hoteles cubanos por empresarios de firmas extranjeras.⁸ Ello implica que un modelo de innovación debe considerar el tipo de propiedad ante la cual uno se encuentra de acuerdo al caso. Esto no descarta que el sector sea considerado "estratégico" independientemente de la forma de propiedad.

Al sector del turismo se le da por parte del gobierno todo el impulso al considerarse un sector estratégico, ya que aporta los principales ingresos en divisas al país en un momento en que por una parte han aumentado las presiones económicas producto del bloqueo económico y por otra parte Cuba ha perdido a sus principales socios comerciales de tres décadas.

⁸ Al cierre de 1996 existían 34 contratos de administración hotelera con importantes firmas internacionales y 35 asociaciones económicas con inversionistas extranjeros para construcción de nuevos hoteles y/o operaciones conjuntas.

El hecho de que existan diferentes formas de propiedad fundamenta la necesidad de instrumentar acciones particularmente válidas en el contexto microeconómico que la entidad representa, sin dejar de entender el problema de la institucionalización de la calidad como una necesidad para todas las empresas y el sector en particular.

En una economía cerrada los procesos están siempre caracterizados por esquemas administrativo-burocráticos que definen la función, seleccionan la persona y se ajusta. Por lo general son esquemas rígidos y tienen grandes dificultades para adaptarse a las cambiantes situaciones del entorno y ante esta falta de flexibilidad no existe garantía de éxito competitivo y por tanto las organizaciones se toman ineficientes.

En las economías abiertas y competitivas las exigencias están más orientadas a:

- ◆ Organizaciones más descentralizadas a los efectos de generar una mayor capacidad de adaptación estratégica a las situaciones cambiantes; por la vía de la innovación y la creatividad.
- ◆ Nuevas formas organizativas para coordinar prestaciones de servicios diferenciadas.
- ◆ Diseño de estrategias diferenciadas para adaptar cada una de las instituciones a las situaciones cambiantes de sus entornos.
- ◆ Desarrollar instituciones con capacidad diferenciada de adaptación y no reducirlas a esquemas únicos como si todo el proceso organizativo y sus hombres fueran idénticos y no existieran diferencias.

Todo esto es válido en las condiciones actuales de Cuba, por lo que cualquier modelo debe ser estudiado con la concepción de adaptación estratégica a las particularidades de cada empresa turística.

5.4.2.- Componentes del Modelo.

La potencialización del sector del turismo requiere de buscar todas las vías que permitan hacerlo competitivo a nivel internacional. Ante todo, la misión del mismo debe quedar definida en términos de ofrecer un nivel de servicio excelente al turista, de modo que se cubran todas sus expectativas y el nivel de satisfacción sea elevado.

Como la propuesta del modelo conceptualmente está diseñada para el nivel macro del sector, es importante reiterar la necesidad de que cada entidad turística implemente la variante que más se adecue a sus características.

No se deben perder de vista los elementos claves que de acuerdo al criterio del autor conforman el proceso de Institucionalización de la calidad, porque los componentes que a continuación se explicarán se sustentan tanto en la definición de los elementos del proceso, así como en sus principios.

El modelo para la institucionalización de la calidad que se propone tiene como razón de ser el logro de ventajas competitivas dinámicas. Por ello, el proceso en sí debe tener una orientación dual:



Esto quiere decir que los mecanismos que se implementen permitan que en la misma medida que las expectativas y deseos de los turistas se satisfagan con un servicio de calidad, las personas implicadas en el proceso de prestación del servicio se vean estimuladas y retroalimentadas como individuos. Además, que los turistas reciban bienes y servicios de alta calidad, de acuerdo a sus exigencias y se corresponda a los cambios en la demanda a través de un sistema de trabajo flexible; que la fuerza de trabajo en el sector esté comprometida, sea competente, esté interesada y aumente su capacidad y flexibilidad para asumir sus tareas.

Partiendo de esto, se señalan como componentes del modelo:

1 Implementación de un Sistema de Alto Rendimiento en el sector (en cada empresa turística) .

Un Sistema de Alto Rendimiento implica un proceso gerencial orientado a la excelencia y a la competitividad empresarial en base a la calidad, liderazgo, participación, compromiso, cambio, aprendizaje continuo y fortalecimiento de la cultura. La creación de equipos de trabajo constituye una premisa importante para el éxito en el funcionamiento del sistema; el cual en sí mismo representa un nuevo modelo organizacional caracterizado por una cultura organizacional diferente, la cual aparece matizada por las siguientes características:

- ♦ **Delegación**: Pasar la responsabilidad por las decisiones o acciones a la gente que tiene la información más relevante y actualizada, o a los que tienen mayores habilidades.
- ♦ **Trabajo en equipo a través de las "fronteras"**: Tener la gente adecuada en el momento adecuado.
- ♦ **Gente enaltecida**: Dar oportunidades y valorar las contribuciones de las personas.
- ♦ **Gente integrada con la tecnología**: Que las personas sean capaces de ser creativos y aportar iniciativas.
- ♦ **Sentido compartido del propósito**: Basado en un conjunto de valores que describan la misión y los métodos para realizarla.

Un equipo de trabajo bien estructurado combina habilidades y experiencias y es un complemento natural de la iniciativa y el desempeño individuales ya que genera altos niveles de compromiso hacia fines comunes.

Esencialmente, a través de este sistema los trabajadores se comprometen verdaderamente con la organización.

La Alta Implicación requiere que los directivos estén convencidos de las capacidades, sentido de la responsabilidad y compromiso de la gente en toda la organización. No considerar a la gente como "recurso", sino como un elemento importante que será capaz de comportarse responsablemente si se le da la oportunidad.

Para iniciar un proceso de cambio es fundamental conocer "donde está" la organización y trazar la ruta de una estrategia a más largo plazo. Si la organización está operando en una vía puramente tradicional, el primer paso puede ser moverse hacia los círculos de calidad. Estos Círculos pueden convertirse en Equipos de Trabajo si los dirige un supervisor y se organizan alrededor de una unidad natural de trabajo. Los equipos de trabajo son una parte importante de la vía de alta implicación y logrando su establecimiento se da un paso sólido hacia ese objetivo.

Con este sistema cada empresa turística debe ser capaz de convertir a sus empleados en *unidades estratégicas de negocios*, con poder para tomar decisiones en los momentos en que se requiera, con educación suficiente para tomar esas decisiones con seguridad y con todo un sistema de apoyo para que esas decisiones sean tomadas sobre la base de la información.

Este importante elemento; es decir, la concepción del trabajador como unidad estratégica del negocio será el resultado de la implementación del Sistema de Alto Rendimiento. De lograrse, la entidad turística cambiará la forma en que ella misma se conceptualiza pues estará desarrollando el capital intelectual y estará estructurando y sistematizando el conocimiento desarrollado dentro de la empresa.

Como parte del sistema, la empresa turística deberá velar por la existencia de programas de *capacitación continua*, que unidos a la flexibilidad de la fuerza de trabajo y a su concepción dinámica dentro de la organización, le permita a los trabajadores una constante actualización teórica y práctica y una preparación creciente acorde con el desarrollo científico-técnico.

Por tanto, un momento clave dentro de este componente del modelo es la capacitación, sobre todo tomando en cuenta que el mismo se concibe al calor de la sexta generación de los procesos de calidad donde el capital intelectual juega un papel de primer orden y en que el conocimiento es la herramienta primordial para poder asumir los retos que tiene ante sí la empresa turística cubana.

Para el logro de lo anterior se hace una propuesta de cursos especializados tanto del área administrativa como del turismo en particular, que deben ser instrumentados en los diferentes niveles con vistas a poder completar el esquema de formación de los trabajadores.

Propuesta de Cursos.

✓ Liderazgo Empresarial.

Objetivo: Proporcionar los conocimientos necesarios para que los participantes desarrollen sus capacidades y habilidades de liderazgo, con la finalidad de mejorar el desempeño de sus seguidores y colaboradores para así aumentar la calidad, la productividad y eficiencia de las organizaciones turísticas.

✓ Desarrollo de Habilidades Gerenciales.

Objetivo: Que los participantes comprendan las implicaciones que el conocimiento profundo de sí mismos y de sus habilidades aportan para su óptima formación y desarrollo no sólo como ente laboral sino en su vida personal. Aprender el manejo de las herramientas más actuales para la medición de su clima y entorno.

✓ Sistemas Computarizados de Información.

Objetivo: Brindar a los participantes las herramientas necesarias para que las pueda aplicar en cualquier sistema de información, independientemente de la disciplina en la que se desempeñe.

✓ **Administración Interactiva de la capacitación.**

Objetivo: Obtener una metodología integral para administrar un proceso de capacitación interactiva, así como la práctica efectiva, para desarrollarse como consultores profesionales en procesos de formación del factor humano en su empresa.⁹

✓ **Mercadotecnia Estratégica.**

Objetivo: Describir los elementos que integran y conforman una estrategia competitiva de mercadotecnia en su aspecto integral.

✓ **Reingeniería.**

Objetivo: Simplificar y estandarizar procesos administrativos de manufactura y comerciales. El participante adquirirá los conocimientos básicos para impulsar la transformación de las empresas a través del rediseño de los procesos críticos de la organización, con una metodología confiable y probada.

✓ **Mercadotecnia Empresarial.**

Objetivo: Conceptualizar y diferenciar los elementos que conforman la mercadotecnia empresarial a fin de que puedan ser aplicados en el proceso comercial de las empresas para obtener una ventaja competitiva clara y sostenible en los mercados nacionales e internacionales.

✓ **Creatividad y Estrategia publicitaria.**

Objetivo: Los participantes tendrán la facilidad de determinar campañas publicitarias, promoción de ventas y relaciones públicas seleccionando, aplicando y evaluando todos los nudos posibles para tener una real comunicación comercial; teniendo así el recurso necesario para poder planear, organizar y evaluar las campañas promocionales y de relaciones públicas que sean necesarias a la empresa turística.

✓ **Desarrollo estratégico de la Dirección comercial.**

Objetivo: Dotar al participante de los elementos y herramientas estratégicos necesarios para desarrollar y aplicar en forma óptima una administración de ventas que permita

⁹ Las auditorías internas son una necesidad del sistema de calidad que se implanta, por lo que las instituciones deben velar por la formación de personal en esta importante actividad.

crear oportunidades en el área comercial, bajo la visión de rentabilidad de negocio, en el marco de un ambiente cambiante.

✓ **Administración y desarrollo del factor humano.**

Objetivo: Conocer los aspectos más importantes de la administración del factor humano y las bases para el establecimiento de un sistema de planeación y desarrollo del mismo.

✓ **Desarrollo y evaluación de la calidad.**

Objetivo: Dotar a los participantes de los conocimientos básicos en cuanto a la evolución de los sistemas de calidad y concientizarlos sobre la necesidad de evaluar constantemente este indicador de eficiencia.

✓ **Calidad en los servicios turísticos.**

Objetivo: Ofrecer a los participantes una panorámica del comportamiento de la calidad en los servicios turísticos y la necesidad de institucionalizar la misma para obtener ventajas competitivas dinámicas.

Sintetizando este primer componente, se puede plantear que un Sistema de Alto Rendimiento en las empresas turísticas debe estar dirigido por una parte a convertir al empleado en una *unidad estratégica del negocio* y por otra parte a desarrollar la *capacitación continua*, como condiciones básicas para incentivar la identidad con el proyecto y la capacidad de ajuste.

2 Administración Eficiente de las "Horas de la Verdad".

Este elemento implica ante todo un estudio detenido y profundo de las expectativas de los clientes, considerando todos los factores que se han señalado como determinantes para una evaluación de las mismas. Como resultado de ese análisis deben detectarse dos cuestiones básicas:

✓ *Necesidades No Percibidas de los Turistas.*

✓ *Posibilidades de generación de características de encantamiento en el servicio turístico.*

Ambos factores conducirán a la empresa turística a tener mayor capacidad de respuesta, captar clientes rentables y convertirlos en leales; en la medida que la acción de ellos determinará la satisfacción de expectativas, creación de otras y adición de valor agregado al servicio. Con todo esto se estará logrando un efecto dual:

↳ *Mejoramiento de la calidad de la oferta del servicio turístico.*

↳ *Mejoramiento en la calidad de la demanda del servicio turístico.*

Lograr esta dualidad será manifestación del logro de ventajas competitivas dinámicas; la forma más sencilla de exteriorizarlo está en el hecho de que la clientela turística rentable y leal será indiferente a eventuales modificaciones que puedan darse en los precios cubanos e intentos de desvíos hacia otros destinos.

La Administración eficiente de las "Horas de la Verdad" implica la realización permanente de un *monitoreo de la calidad del servicio.*

El servicio turístico, al ser un factor de competencia debe ser objeto de controlar su calidad en función de los atributos que satisfacen plenamente al cliente. La mala calidad en el servicio se traduce en clientes insatisfechos, cuyo costo está en la pérdida de un potencial de utilidades futuras que produce un cliente retenido en la empresa.

Para mantener una calidad en el servicio, es necesario llevar a cabo un análisis y evaluación de los atributos del servicio, tanto desde la perspectiva del cliente por la prioridad que les dé, como desde la empresa en cuanto a determinar el grado de cumplimiento que está logrando en cada uno de los atributos que se identifiquen.

Aceptado el monitoreo de las "horas de la verdad", su efectividad estaría condicionada a cumplir con cada una de las fases correspondientes al proceso de control. El sistema de monitoreo estará conformado por las fases propias de ese proceso de control.

- Establecer la norma o estándar como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio.
- Medir las realizaciones, es decir, la calidad del servicio que proporciona.
- Comparar las realizaciones con la norma o estándar de referencia.
- Tomar las medidas pertinentes, tanto para corregir lo hecho, como para prevenir futuras realizaciones.

3 Desarrollo de la Especialización Turística.

Pretender una mejora en la calidad del turismo cubano exige buscar nuevos mercados y para conseguirlo es preciso conocer más a la demanda actual y potencial para adaptarse a sus gustos con el objetivo de tratar de controlar segmentos crecientes del mercado y obtener de esa manera un mayor porcentaje del valor agregado que se genera en los viajes turísticos.

La permanente búsqueda de la originalidad es la base de la supervivencia en el sistema económico en el cual se desenvuelve Cuba. El turismo tiene que revitalizarse porque el motivo natural básico de atracción turística cubana permanece pero cada vez son más países los que lo ofrecen; y ahí es donde hay que incidir para buscar una mayor competitividad turística.

Existe falta de imaginación o de iniciativas emprendedoras en el turismo. Partiendo de las ideas básicas de dar de comer, de dar a conocer ambientes o actividades desaparecidas y de divertir, cualquier zona turística cubana puede generar un sinnúmero de atractivos complementarios que permitan la *singularización e identificación del producto turístico*.

Innovación es igualmente adaptación a las nuevas tecnologías de gestión y de telecomunicaciones, pero también es acomodo a los gustos de los consumidores.

Existen estudios que ponen de manifiesto significativos cambios en las pautas de consumo del ocio que empiezan a detectarse en otros países. Comportamientos en la ocupación del ocio que de pasivos van transformándose cada vez más en entretenimientos dinámicos y en vacaciones activas, relacionadas con un empleo del tiempo de ocio orientado a la mejora física individual. Por tanto habrá que conocer esos gustos y estudiarlos, los cuales pueden diferir considerablemente de unos a otros tipos de clientes, e idear elementos de atracción turística complementaria que se adapten a ellos.

La innovación puede jugar un papel importante en la especialización del turismo cubano, por la vía de generar *nuevas ofertas turísticas* que se complementan con las ofertas tradicionales.

Se impone una *política de promoción muy profesionalizada* y coordinada entre los distintos niveles administrativos para repartir las funciones promocionales en los ámbitos que le deben ser propios a cada administración, al tiempo que se segmenta y especializa la promoción.

Se conseguirá un aumento de la calidad de la demanda cuando se consiga un turista repetitivo que no se canse de ir una y otra vez, porque se encuentra a gusto en Cuba o porque responda a las nuevas y complementarias ofertas que se le hagan a partir de un motivo básico de atracción permanente como es el sol y playa.

4 Reconocimiento Dinámico del Desempeño.

En cualquier sistema de recompensa el reconocimiento del desempeño cubre una función clave. Ello es en esencia, el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores.

El dinamismo al reconocimiento del desempeño lo da el hecho de reconocer que lo único que puede hacer consistente en el tiempo un proceso de calidad es que los trabajadores estén satisfechos.

En el turismo, la imagen y reputación de las empresas está en los empleados, y si estos no están satisfechos con la calidad de vida en el trabajo, difícilmente prestarán un servicio de calidad.

El Reconocimiento Dinámico del Desempeño significa ante todo que los trabajadores se sientan *estimulados permanentemente* a realizar sus actividades de manera creativa, agregando valor en cada momento de su desempeño laboral. La política salarial tiene que concebirse como *mecanismo real de estímulo a la eficiencia del trabajador* en el sector del turismo y sus manifestaciones tienen que darse tanto en el comportamiento del Salario Nominal como en el comportamiento del Salario Real, que es en última instancia el indicador que refleja el poder adquisitivo de las personas y que por lo mismo incide de manera determinante en el nivel de vida de los trabajadores.

Este sistema de evaluación del desempeño es una necesidad organizacional que tiene que estar basada en criterios objetivos bien definidos.

El estímulo moral es importante en las instituciones turísticas, pero acompañado de un sistema de incentivos económicos¹⁰, que haga variar el salario básico del empleado de acuerdo a determinados criterios basados en el desempeño individual, de equipo de trabajo u organizacional.

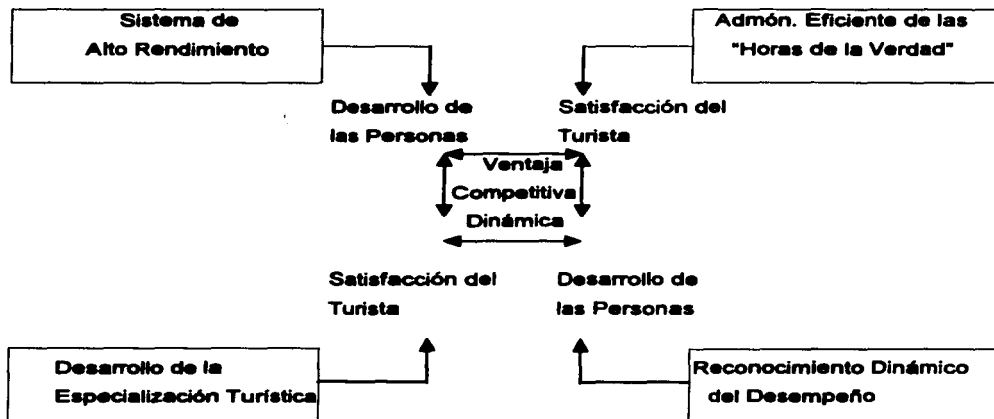
Para que este sistema de recompensa fluya debe concedérsele un lugar importante al liderazgo; pero sobre todo a la *cualidad del líder de ser congruente*, lo cual se refleja en la capacidad que debe tener para cumplir con lo que se promete, con el deber y con los compromisos adquiridos con su personal.

5.4.3.- Enfoque Sistémico.

El modelo de institucionalización de la calidad diseñado a través de la explicación de sus componentes debe ser concebido con un carácter sistémico. Para ello, en primer lugar, es importante comprender que cada uno de los cuatro componentes expuestos

¹⁰ Un incentivo económico son las propinas, cuya distribución entre los empleados se determina en los marcos concretos de cada entidad; pero en este caso se hace referencia a un sistema de incentivos organizado ya sea centralmente por el Estado, en caso de ser empresas estatales o por las personas que están al frente de cada empresa en el caso de regirse bajo otra forma de propiedad.

debe traer como resultado el logro de las ventajas competitivas dinámicas vistas en la orientación dual señalada: la satisfacción del turista y el desarrollo de las personas.

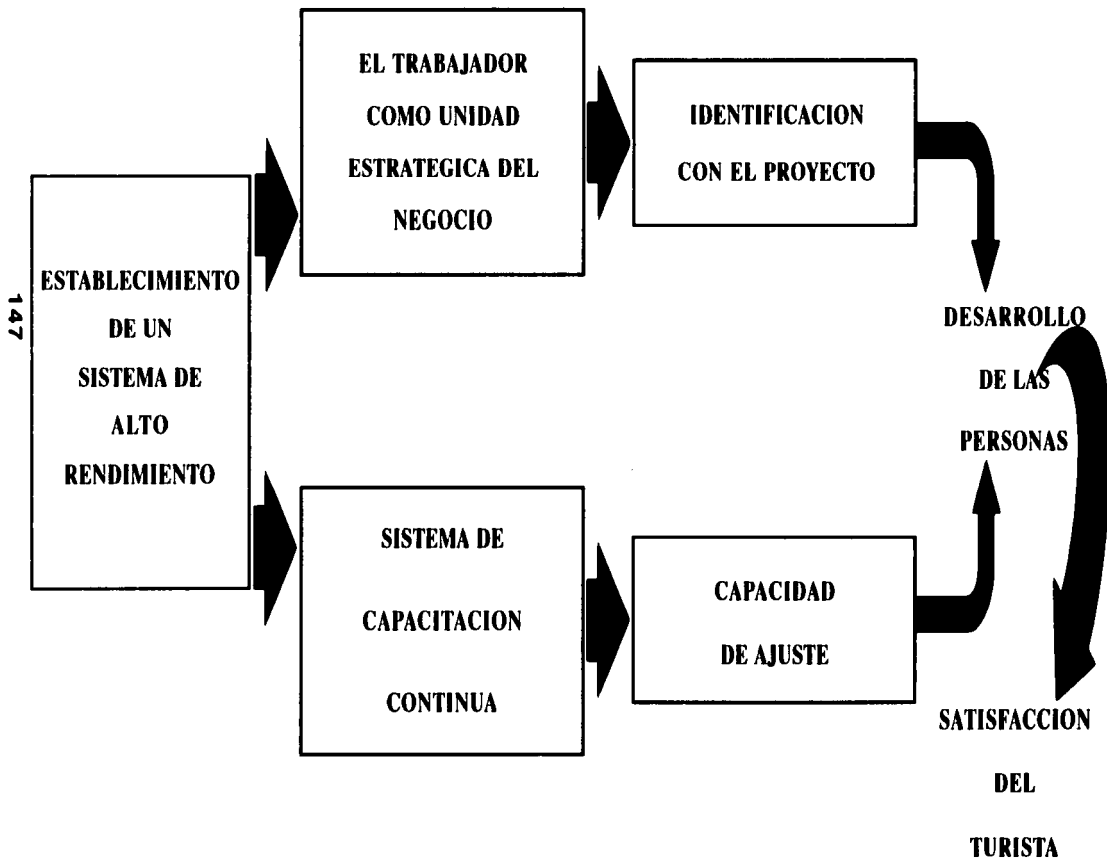


Cada aspecto del modelo está dirigido al logro de la ventaja competitiva a través de esta dualidad.

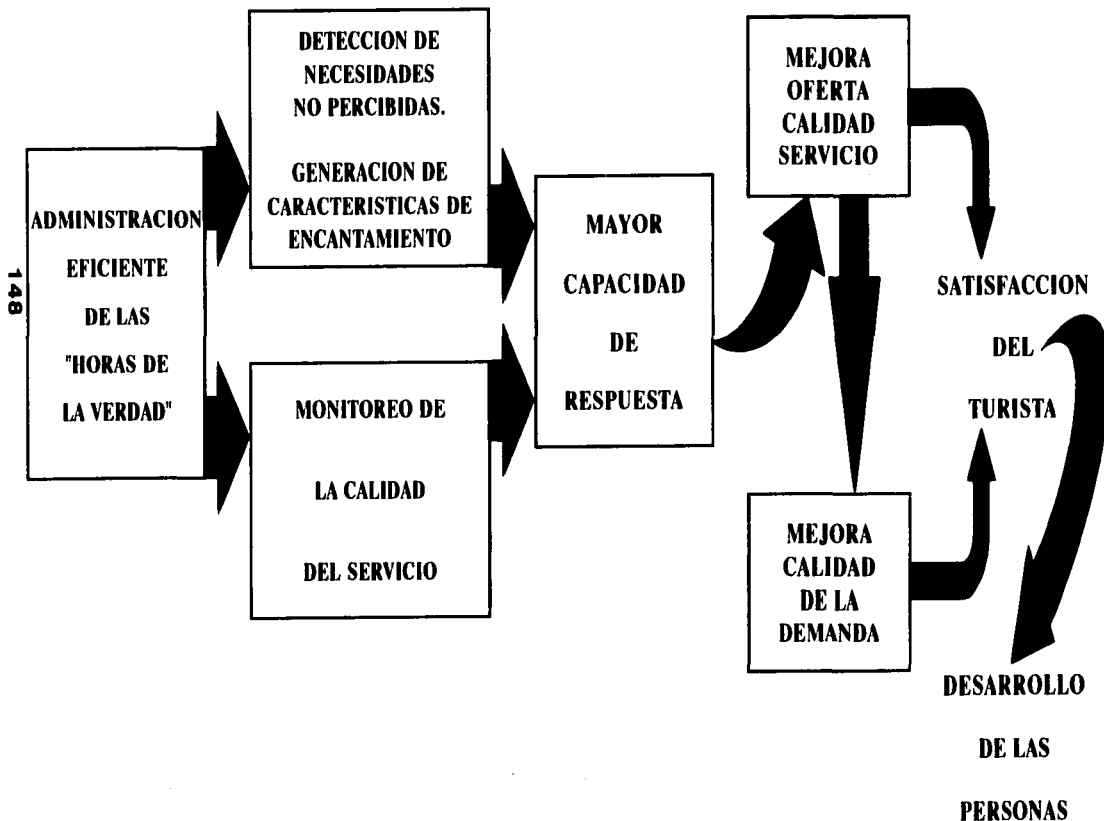
En los esquemas 3,4,5 y 6 se ilustra esta concepción dialéctica.

Al adoptarse el modelo de institucionalización de la calidad en los servicios turísticos se deben generar mecanismos que permitan la adquisición de conocimientos tecnológicos de la forma más completa posible. Eso ubica a los empresarios en la necesidad de establecer un patrón de aprendizaje de acuerdo a las condiciones actuales en que se desarrolla la economía cubana. Sin dudas, la capacitación es la vía para poder lograr incorporar todo el conocimiento tecnológico a las instituciones turísticas; por ello la misma está concebida dentro del primer componente con un peso específico importante.

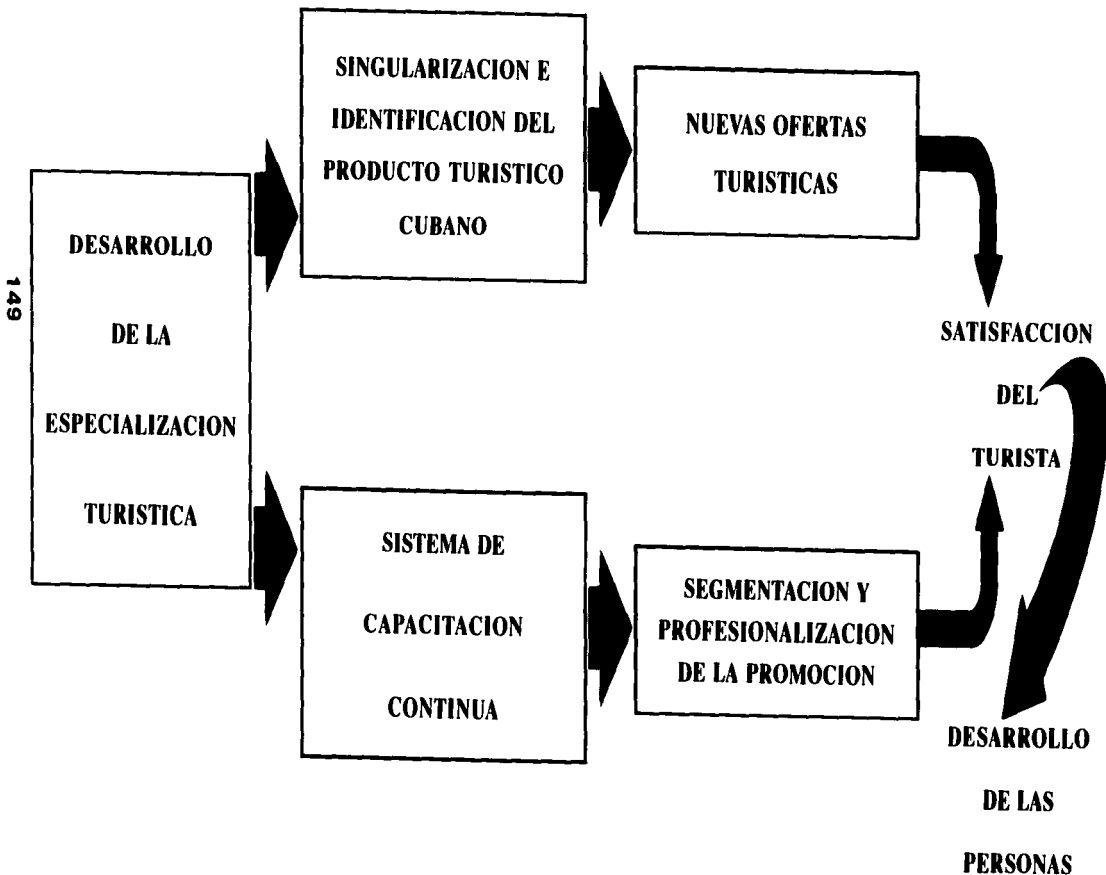
ORIENTACION DUAL DEL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE ALTO RENDIMIENTO EN EL SECTOR (EN CADA EMPRESA)



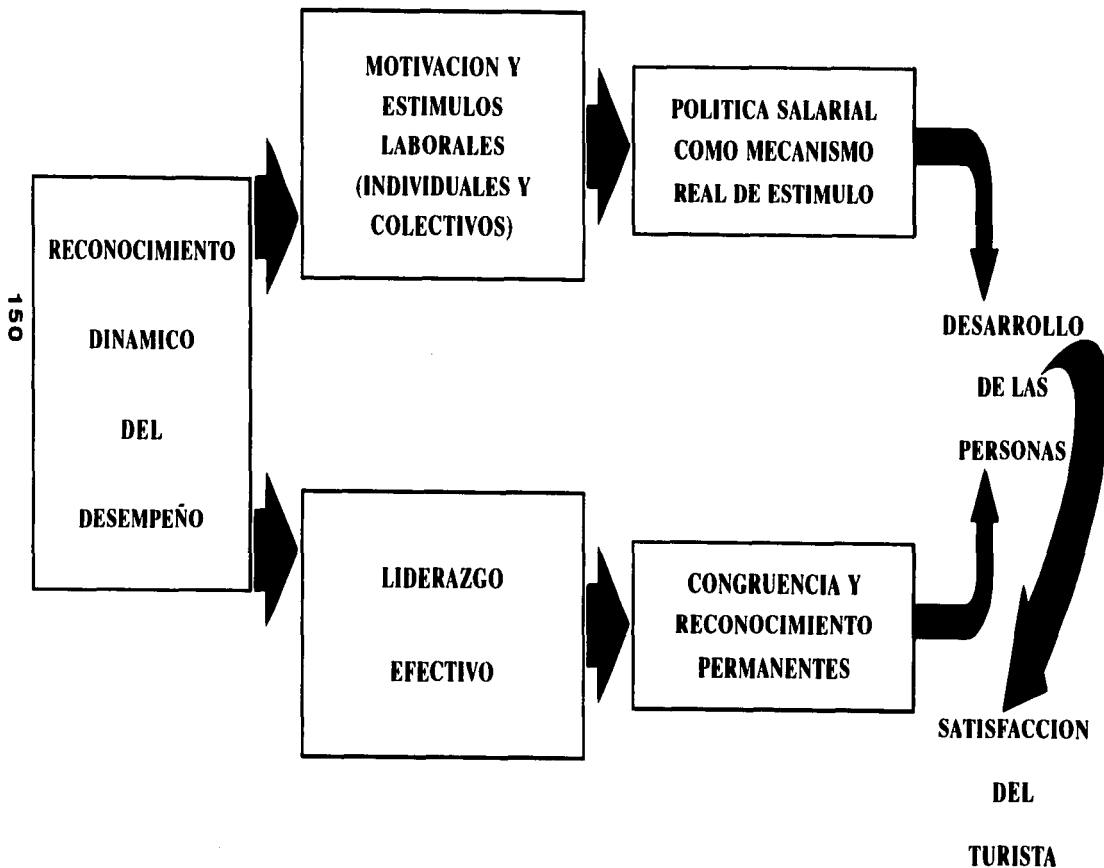
ORIENTACION DUAL DE LA ADMINISTRACION EFICIENTE DE LAS "HORAS DE LA VERDAD"



ORIENTACION DUAL DEL DESARROLLO DE LA ESPECIALIZACION TURISTICA



ORIENTACION DUAL DEL RECONOCIMIENTO DINAMICO DEL DESEMPEÑO



La ampliación de la capacidad tecnológica está muy relacionada con los procesos de innovación; en el turismo la normalización, certificación y acreditamiento de la calidad de acuerdo con los parámetros internacionales (ISO) implica preparación, capacitación, adiestramiento y reclutamiento adecuado de personal para este proceso, cuyo resultado constituirá un avance sustancial en la capacidad tecnológica, sin descuidar los aspectos asociados a la utilización de tecnología de avanzada.

El ritmo y la dirección del aprendizaje en las empresas turísticas serán quienes permitan la realización efectiva del modelo; pues ellos marcan desde el nivel microeconómico los elementos que permitirán a nivel macroeconómico seguir la ruta de la trayectoria tecnológica en el sector.

La innovación, como vía para la implementación de los diferentes procedimientos implica:

- Introducirse en una trayectoria tecnológica de manera adecuada.
- Tomar en cuenta la competencia.
- Considerar la normalización, certificación y acreditamiento de la calidad en el sector y en cada una de las empresas como un camino directo de acceso a la ventaja competitiva dinámica.
- Reestructurar la concepción que se tiene del sector.

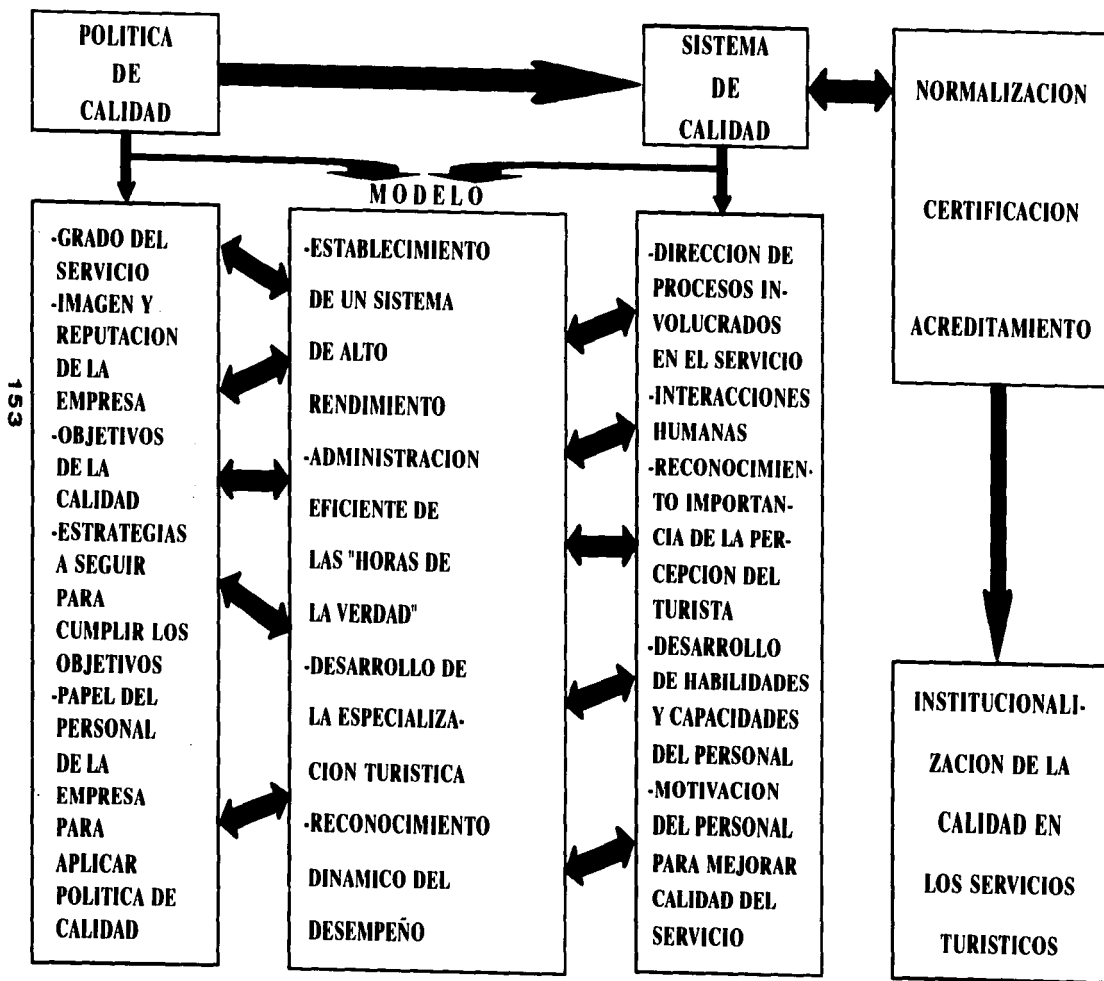
La reestructuración del sector sólo será posible; entre otras cuestiones si se considera la importancia de institucionalizar la calidad. Ello traerá como consecuencias:

- ◇ Mayor demanda de turistas.
- ◇ Mejora de la calidad de la demanda turística.
- ◇ Mayor satisfacción de los clientes.
- ◇ Mayor garantía de un servicio de calidad.
- ◇ Mayor valor agregado en el servicio turístico.
- ◇ Ventaja Competitiva Dinámica en la competencia turística.

Por último, es importante destacar la relación dialéctica entre los componentes del Modelo propuesto y los aspectos que constituyen el núcleo central de la Institucionalización de la calidad como proceso. Ello se ilustra en el Esquema número 7.

La adopción por parte de la empresa de una determinada política de calidad y posteriormente de un sistema de calidad pueden tener diversos modos de llevarse a cabo. Los componentes propuestos apuntan hacia los procedimientos a través de los cuales se desarrolla este proceso. El llamado "trinomio de la calidad"; es decir, la normalización, certificación y acreditamiento no son elementos exógenos, aunque su implementación depende de instituciones centrales, que serán las encargadas de implementarlos. Para la empresa turística aplicar las normas, someterse a la certificación y acreditar la calidad, representará unido a la aplicación coherente del modelo la culminación del proceso de institucionalización de la calidad; el cual una vez logrado debe mantenerse bajo el control y la previsión de los dirigentes de la actividad a nivel sectorial y empresarial; de modo que se retroalimente constantemente el proceso y se mantenga.

INTERRELACION DIALECTICA ENTRE ELEMENTOS DEL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACION DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURISTICOS EN CUBA



CONCLUSIONES

El proceso de institucionalización de la calidad en los servicios turísticos no puede ser abordado a partir de bases empíricas, sino que se requiere de un estudio detallado del sector, así como de la calidad como fenómeno, de modo que exista un sustento sólido que permita enfrentar este reto.

La planeación estratégica juega un papel primordial en el diseño del proceso de institucionalización de la calidad. Sin una definición clara de la Misión y objetivos, así como del Mercado y la Competencia como factores estratégicos claves, es imposible asumir la implementación de la política y del sistema de calidad a establecer. La adopción de la estrategia de calidad como la estrategia de la empresa representará el factor decisivo en cuanto a la incorporación a las organizaciones turísticas en Cuba de una visión estratégica a largo plazo.

La Institucionalización de la calidad en los servicios turísticos en Cuba es un proceso que presupone un cambio de mentalidad en las personas responsabilizadas con la dirección del negocio y de todos los involucrados en la prestación del servicio. El logro de la misma resultará en un cambio en la cultura de las organizaciones, pero a ello solamente se llegará en la medida en que las instituciones turísticas vayan cambiando paulatinamente su carácter; cuestión que se logrará en relación directa a la efectividad que tengan los agentes de cambio en esta gestión.

En el ámbito operativo del turismo en Cuba se ha aplicado mucho la intuición de los dirigentes de esta actividad, lo que denota falta de profesionalismo en la toma de decisiones y por ello se ha caído en la política de corto plazo de la "inmediatez", que atenúa problemas pero no los resuelve. las debilidades que se enuncian a lo largo del trabajo son expresión de la no existencia de políticas de calidad definidas, ni mucho menos de un sistema de calidad.

Las ventajas competitivas en el turismo cubano se lograrán mediante la orientación dual de la gestión empresarial a la satisfacción de los turistas y al desarrollo de las personas involucradas en esta actividad desde el punto de vista operativo.

Un aumento en la calidad de la oferta conllevará paulatinamente a un aumento de la calidad de la demanda turística hacia Cuba; hecho que repercutirá en un aumento de los niveles de ingresos por concepto de turismo y un mejoramiento a mediano y largo plazo de la situación económica por la que actualmente atraviesa el país.

La Institucionalización de la calidad debe ser entendida como un proceso complejo que implica desde la adopción de políticas definidas de calidad, hasta la implementación de un sistema de calidad, unidos coherentemente por la vía de la aplicación de la normalización, certificación y acreditamiento como elementos claves que coadyuvan al reconocimiento de la calidad por estándares internacionales.

A través de la adopción de un modelo basado en el establecimiento de un sistema de Alto rendimiento en el sector (en cada empresa), la Administración Eficiente de las " Horas de la Verdad" , el Desarrollo de la Especialización Turística y el Reconocimiento Dinámico del Desempeño se podrá proceder a institucionalizar la calidad en los servicios turísticos en Cuba, incorporando por supuesto, la aplicación del " trinomio de la calidad" ; factores exógenos a la organización por su forma, pero endógenos por su contenido.

El eclecticismo en la concepción del modelo para lograr la institucionalización de la calidad es válido, por cuanto permite la innovación, al aplicar creativamente elementos que aunque tienen sus raíces en las diferentes generaciones de los procesos de calidad son útiles en el actual contexto; por lo que el modelo planteado es incluyente y no excluyente; a pesar de ser ubicado en el ámbito de la sexta generación de los procesos de calidad.

La implementación del modelo debe hacerse en los marcos de una correcta inserción del turismo cubano como sector y de cada entidad en particular, en la trayectoria tecnológica adecuada, en lo cual el aprendizaje y el conocimiento adquirido juegan un papel de primer orden.

Las ventajas competitivas dinámicas en el turismo cubano se lograrán mediante la orientación dual de la satisfacción de los turistas y el desarrollo de las personas involucradas en la actividad desde el punto de vista operativo.

Un modelo para institucionalizar la calidad en los servicios turísticos en Cuba consta de los siguientes componentes: Establecimiento de un Sistema de Alto Rendimiento en el sector (en cada empresa), Administración Eficiente de las "Horas de la Verdad", Desarrollo de la Especialización Turística y Reconocimiento Dinámico del Desempeño. Estos componentes son las vías a través de las cuales se implementará una política y un sistema de calidad en el sector; que unidos a una concepción a nivel central del proceso de normalización, certificación y acreditamiento de la calidad en los servicios turísticos darán como resultado la Institucionalización de la calidad en los servicios turísticos en Cuba.

BIBLIOGRAFIA

Acerenza, Miguel Angel.

"Administración del Turismo".

Editorial Trillas; México, D.F.

1991; 309 pp.

Albrecht, Karl y Zemke, Ron.

"Gerencia del Servicio".

Editorial Legis Editores S.A; Bogotá , Colombia.

1988; 202 pp.

Alfonso Rivas Mira, Fernando.

"Transporte, Telecomunicaciones y Turismo: El Proyecto Triple T".

En: Revista "Comercio Exterior"; Vol. 43, Número 12; México, D.F.

1993; 101 pp. (Págs. 1188-1194).

Alvarez Icaza Longoria, Pablo

"La Relación de los servicios y el turismo con el sector externo en México".

En: Revista "Comercio Exterior"; Vol. 46, Número 2; México, D.F.

1996; 91 pp. (Págs. 148-157).

Alvarez Valdés, Jesús y Ferriol Castillo, Alexis.

"Modelo de Formación y Desarrollo Profesional para el Turismo de Cuba".

Congreso Internacional de Profesionales del Turismo CIPTUR 92; La Habana, Cuba.

1992; 32 pp.

Arias Galicia, Fernando.

"Introducción a la Metodología de la Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento".

Editorial Trillas, México; D.F.

1991; 323 pp.

Berrios, Ruben.

"El Embargo económico estadounidense a Cuba".

En: Revista "Comercio Exterior"; Vol. 44, Número 11; México, D. F.

1994; 103 pp. (Págs. 1004- 1007).

Boullon, Roberto; et.al.

"Un Nuevo Tiempo Libre".

Editorial Trillas; México, D.F.

1993; 92 pp.

Calzadilla, Iraida.

"El Turismo en Cuba. ¿El Vaso está medio lleno o medio vacío?".

En: Diario "Granma"; Ciudad de la Habana, Cuba.

18 de Enero de 1996; 8pp. (Págs. 4-5).

Castañeda, Luis.

"Estrategia o capacitación. ¿Qué es primero en calidad total?"

En: Revista "Emprendedores"; Volumen VIII, Número 25; México, D.F.

1994; 52 pp. (Págs. 7- 9).

Castro Ruz, Fidel.

"Discurso en la Inauguración del Hotel Guitart-Cayo Coco"; Ciego de Avila, Cuba.

En: Diario "Granma"; Ciudad de la Habana, Cuba.

16 de Noviembre de 1993; 8 pp. (Págs.3-5)

Centro Nacional de Enseñanza en Normalización.

"Selección de Temas. Curso de Aseguramiento de la Calidad. Tomo I."

CNEN; La Habana, Cuba.

1989; 169 pp.

Comité Estatal de Normalización.

"Normas Cubanas sobre Dirección y Aseguramiento de la Calidad."

Comité Estatal de Normalización; La Habana, Cuba.

1992; 31 pp.

Comité Estatal de Normalización.

"Industria Turística. Requisitos para la Clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico."

Comité Estatal de Normalización; La Habana, Cuba.

1993; 27 pp.

CONCANACO, Servicios y Turismo.

"Primer Congreso Nacional de Turismo. Conclusiones."

Editado por CONCANACO SERVYTUR; México, D.F.

1994; 256 pp.

Cottle, David.

"El Servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios"

Ediciones Díaz de Santos S.A; Madrid, España.

1991; 345 pp.

De la Torre Padilla, Oscar.

"El Turismo, fenómeno social"

Fondo de Cultura Económica; México, D.F.

1984; 134 pp.

Denton, D.Keith.

"Calidad en el Servicio a los clientes".

Ediciones Díaz de Santos S.A; Madrid, España.

1991; 199 pp.

García Echevarría, Santiago.

"Diseño y organización de la formación profesional como convergencia entre empresa y sistema educativo: Propuesta de una organización eficiente."

En: Revista "Alta Dirección"; Año XXVII, Número 152; Madrid, España.

1990; 70 pp. (Págs.305-319).

García Echevarría, Santiago.

"El empresario español y su capacidad de "management" ante el reto de la integración europea".

En: Revista "Alta Dirección"; Año XXV, Número 146; Madrid, España.

1989; 70 pp. (Págs. 242-258).

García Reyes, Miguel y López de Llergo, Ma. Guadalupe.

"Cuba después de la era soviética".

Centro de Estudios Internacionales. El Colegio de México; México, D.F.

1994; 300 pp.

Geneen Harold y Moscow, Alvin.

" Alta Dirección".

Ediciones Grijalbo, Barcelona, España.

1986; 238 pp.

Giral José.

" Cultura de efectividad".

Grupo Editorial Iberoamérica, S.A de C.V.; México, D.F.

1991; 191pp.

Gómez, Enrique.

"Para la calidad total: todos los niveles cuentan".

En: Revista "Competitividad Internacional"; Año 3, Número 7.

Editada por el Centro de Competitividad Internacional de la División de graduados e investigadores del ITESM CEM; Estado de México, México.

1995; 32 pp. (Págs. 27-30).

Grouard, Benoit y Meston, Francis.

"Reingeniería del Cambio".

Marcombo, Boixareu Editores; Barcelona, España.

1995; 233 pp.

Hernández Basso, Mireya.

"Récord de Visitantes".

En: Periódico "Juventud Rebelde", Ciudad de la Habana, Cuba.

29 de Diciembre de 1996; 16 pp. (Pág. 2).

Hernández Sampieri, Roberto; et. al.

"Metodología de la Investigación".

Editorial Mc Graw-Hill; México, D.F.

1991; 505 pp.

Irueste Alejandro, Mercedes

"Normalización, certificación y acreditamiento: trinomio de la calidad".

En: Revista "Comercio Exterior". Vol. 45, Número 3; México, D.F.

1995; 91 pp. (Págs.233-236)

Jiménez Martínez, Alfonso.

"Turismo. Estructura y Desarrollo".

Editorial Mac Graw Hill; México, D.F.

1990; 182 pp.

Kerlinger; Fred N.

"Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento".

Nueva Editorial Interamericana; México, D.F.

1984; 335 pp.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary.

"Fundamentos de Mercadotecnia".

Prentice Hall Hispanoamericana , S.A; México, D.F

1991; 654 pp.

Lage Dávila, Carlos.

"Discurso en la Inauguración de la XII Feria Internacional de la Habana".

En: Diario "Granma"; Ciudad de la Habana, Cuba.

1 de Noviembre de 1994; 8 pp. (Pág.3).

Martín Fernández, Ramón.

"El Turismo y su Desarrollo".

En: Revista "Economía y Desarrollo", Número 5; Ciudad de la Habana, Cuba.

1988; 184 pp. (Págs. 30-37).

Martín Fernández, Ramón.

"El Turismo y su Desarrollo II".

En: Revista "Economía y Desarrollo", Número 6; Ciudad de la Habana, Cuba.

1988; 191 pp. (Págs. 30-39).

Martínez Peniche, Roger

"El Estancamiento en las empresas".

En: Revista "Excellentia", Número 17, Vol. 2; México, D.F.

1992; 60 pp. (Págs. 25-30).

Miranda Torres, Julian

"Cambios Adaptativos en las empresas hoteleras de Acapulco".

En: Revista "Comercio Exterior", Vol. 46, Número 4; México, D.F.
1996; 79 pp. (Págs. 313-320).

Moctezuma, Enrique.

"Formación académica y calidad total en las empresas."

En: Revista "Comercio Exterior"; Vol. 44, Número 3; México, D.F.
1994; 99 pp. (Págs. 258-261).

Montaner Montejano, Jordi.

"Estructura del Mercado Turístico".

Editorial Síntesis; Madrid, España.

1991; 349 pp.

Nosnik Ostrowiak, Abraham.

"La Calidad como factor de Competitividad".

En: Revista "Generación Anáhuac", Año VI, Número 27; México, D.F.
1993; 64 pp. (Págs. 12-13).

Oficina Comercial de España en Cuba.

"Países de ICE Número 18. Cuba".

Editado por la Oficina Comercial de España en Cuba; Ciudad de la Habana, Cuba.

1994; 82 pp.

Oficina Nacional de Estadísticas.

"La Economía Cubana en 1994".

Editado por la Oficina Nacional de Estadísticas; Ciudad de la Habana, Cuba.

1995; 11 pp.

Organización Mundial del Turismo.
"Anuario de Estadísticas del Turismo".
Decimocuarta Edición; Madrid, España.
1994; 166 pp.

Paci, Enzo.
"Perspectivas para el Turismo Mundial y para las Américas en la próxima década".
Organización Mundial del Turismo; México, D.F.
1994; 28 pp.

Peters Tom.
"Del Caos a la Excelencia".
Ediciones Folio S.A; Barcelona, España.
1990; 687 pp.

Peters, Tom y Austin, Nancy.
"Pasión por la Excelencia".
Ministerio de Cultura, Editorial de Ciencias Sociales; La Habana, Cuba.
1987; 443 pp.

Picazo, Luis Ruben y Martínez, Fabián
"Ingeniería de Servicios".
Editorial Mac Graw Hill; México, D.F.
1991; 254 pp.

Porter, Michael.
"La Ventaja Competitiva de las Naciones".
Plaza & Janes Editores S.A; Barcelona, España.
1991; 1051 pp.

Prensa Latina S.A.

"Destinos". Semanario de Información Turística de Cuba y el mundo. Año IV, Número 23.

Editado por Prensa Latina S.A, Agencia Informativa Latinoamericana; La Habana, Cuba.
1995; 29 pp.

Prensa Latina S.A.

"Destinos". Semanario de Información Turística de Cuba y el mundo. Año VI, Número 1.

Editado por Prensa Latina S.A, Agencia Informativa Latinoamericana; La Habana, Cuba.
1997; 27 pp.

Ramírez Blanco, Manuel.

"Teoría General de Turismo".

Editorial Diana; México, D.F.
1984; 189 pp.

Rodríguez, Arturo y Portuondo, Angel.

"El Camino hacia la Modernidad Empresarial".

CEPADE; Madrid, España.
1992; 70 pp.

Rodríguez Woog, Manuel y Alvarez Icaza, Pablo.

"La economía mexicana, el turismo y el Tratado de Libre Comercio."

En: Revista "Comercio Exterior"; Vol. 45, Número 7; México, D.F.
1995; 101 pp. (Págs. 525-354).

Rothery, Brian.

"ISO-9000".

Panorama Editorial S.A de C.V; México, D.F.
1995; 284 pp.

Schein, Edgard H.

"La Cultura Empresarial y el liderazgo".

Editorial ENPES; Ciudad de la Habana, Cuba.

1990; 328 pp.

Schroeder, Roger.

"Administración de Operaciones".

Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición; México, D.F.

1992; 860 pp.

Scott y Söderberg, Bill.

"Cómo administrar con éxito".

Editorial Limusa; México, D.F.

1988; 197 pp.

Scotto, G. y Doroszcauk, B.

"Calidad Certificada: Exigencia del Comercio Internacional".

En: Revista "Comercio Exterior". Vol. 44, Número 11; México, D.F.

1994; 103 pp. (Págs. 978-981).

Secretaría de Turismo.

"Nueva Ley Federal de Turismo de México".

En: Suplemento de la Gaceta del Sector Turismo. Volumen 5, Año 2; México, D.F.

1993; 5 pp.

Secretaría de Turismo.

"Reglamento de la Ley Federal de Turismo".

En: Suplemento de la Gaceta del Sector Turismo. Volumen 11, Año 3; México, D.F.

1994; 12 pp.

Secretaría de Turismo.

"Texto explicativo sobre el nuevo marco normativo a través de la Ley sobre Metrología y Normalización".

En: Suplemento de la Gaceta del Sector Turismo. Volumen 11, Año 3; México, D.F.
1994; 8 pp.

Torres Pérez, Miguel Esteban.

" México y Cuba ante la Normalización en el Turismo".

Facultad de Contaduría y Administración. División de Estudios de Posgrados.
Universidad Nacional Autónoma de México; México, D.F.
1995; 142 pp.

Valdés Buratti, Luigi

" Evolución del concepto calidad".

En: Revista "Industria"; Vol. 7, Número 70; México, D.F.
1995; 64 pp. (Págs. 8-13)

Valdés Buratti, Luigi

" Conocimiento es Futuro."

CONCAMIN- CCTC- FUNTEC; México, D.F.
1995; 420 pp

Villalba Garrido, Evaristo.

"Cuba: El Turismo".

Instituto Nacional del Turismo; La Habana, Cuba.
1991; 195 pp.

Walker, Denis.

"El Cliente es lo primero".

Ediciones Díaz de Santos S.A; Madrid, España.
1991; 217 pp.

Waller, Jenny; et.al.

"El Manual de Administración de la Calidad ISO-9000".

Panorama Editorial S.A de C.V; México, D.F.

1995; 243 pp.

ANEXO NUMERO 1

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD.

	Primera Generación Calidad por inspección	Segunda Generación Aseguramiento de la calidad	Tercera Generación Proceso de calidad total	Cuarta Generación Proceso de mejora continua de la calidad	Quinta Generación Reingeniería y calidad total
Enfoque de la calidad	La calidad es una herramienta	La calidad es una herramienta	La calidad es la estrategia de la empresa	La calidad es la estrategia de la empresa	La calidad rediseña la empresa
Orientación	Al producto	Al proceso	Al cliente	A mejorar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo	A estructurar procesos completos hacia el cliente externo
Responsable	Departamento de control de calidad	Departamento de aseguramiento de la calidad y personal de producción (autocontrol)	Director General	Todo el personal de la empresa es responsable de mejorar su propio trabajo hacia su cliente	Cada colaborador asignado a un equipo de proceso es responsable del proceso en su totalidad
Visión	No existe o no es explícita	Se desarrolla la política de calidad	La desarrolla el grupo directivo y la comparte con la organización	La desarrolla el grupo directivo y la comparte con la organización	Cada equipo de proceso armoniza su visión con la visión global de la empresa.
Estructura de la empresa y administración	Piramidal y jerárquica. La empresa está dividida en áreas y departamentos. Burocracia excesiva. Las decisiones no son centralmente planificadas. Administración por control.	Piramidal y jerárquica. La empresa está dividida en áreas y departamentos.	Piramidal y jerárquica. Las decisiones comienzan a ser delegadas en los jefes de los GNT (Grupos Naturales de Trabajo). Se inicia la reducción de controles.	Se crean los marcos conceptuales para el proceso de delegación del poder. Aunque con menos niveles, la empresa sigue siendo piramidal.	La empresa se administra por procesos completos. Los responsables del proceso tienen autoridad sobre el mismo. La base del funcionamiento de la empresa dependen de la misión, la visión y los valores compartidos.

	Primera Generación Calidad por inspección	Segunda Generación Aseguramiento de la calidad	Tercera Generación Proceso de calidad total	Cuarta Generación Proceso de mejora continua de la calidad	Quinta Generación Reingeniería y calidad total
Sistema de planeación	Planeación estratégica	Planeación estratégica	Se entrelaza el proceso de calidad a la planeación estratégica de la empresa.	Se entrelaza el proceso de calidad a la planeación estratégica de la empresa. Se utiliza como herramienta el "Benchmarking estratégico"	Se desarrolla el despliegue de políticas tipo "Hoshin" que aline los procesos, tareas y gente hacia los objetivos de la empresa.
Estructura del cambio	Sin cambio	Se organizan las funciones	Se inician los cambios de segundo orden (procedimientos)	Cambios de segundo orden (procedimientos)	Tercer orden (cambio de estructura)
Clientes	Conocimiento nulo del cliente	Conocimiento básico del cliente	Se escucha al cliente y se determinan sus requisitos y sus especificaciones. Se compran las especificaciones de los clientes y las de la empresa. Se busca reducir la brecha.	Se reduce la brecha entre los productos y servicios ofrecidos por la empresa y los esperados por el cliente. Los clientes se agrupan por funciones y se segmentan los mercados.	Se mejora la capacidad de respuesta hacia el cliente externo por resultado del proceso de reingeniería.
Proceso	Procesos inestables. Procesos rígidos fragmentados. y	Se establecen los puntos críticos del control del proceso. Aumenta el conocimiento de la variabilidad del proceso. Se establecen los sistemas de medición. Procesos rígidos y fragmentados.	Los procesos se orientan hacia el cliente. Se inicia el conocimiento del proceso.	Todos los procesos de la organización se mejoran continuamente. Se utilizan métodos avanzados para la optimización de los procesos (justo a tiempo). Procesos fragmentados.	Se rompe la estructura de los procesos fragmentados en procesos completos (reingeniería). La empresa se desarrolla alrededor de los procesos clave.

	Primera Generación Calidad por inspección	Segunda Generación Aseguramiento de la calidad	Tercera Generación Proceso de calidad total	Cuarta Generación Proceso de mejora continua de la calidad	Quinta Generación Reingeniería y calidad total
Costos	Los costos se incrementan por inspección, reproceso y desperdicio.	Se tiene un ahorro sustancial al evitar la inspección, el reproceso y desperdicios. Se invierte en sistemas e instrumentos de medición y en la contratación de especialistas. Se invierte en capacitar al personal de proceso.	Se invierte en: Detectar los requisitos y las expectativas de los clientes. Reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y las de la empresa.	Los costos sufren una reducción paulatina al mejorar los procesos de la empresa. El desarrollo de habilidades en el personal y el sistema de sugerencias mantienen una reducción constante de los costos de la empresa. Como consecuencia de la información de los clientes y la optimización del proceso, los inventarios bajan y los costos asociados a ellos se reducen.	Los costos sufren una disminución al organizar la empresa por procesos completos, se eliminan tareas duplicadas. La burocracia se reduce y con ella muchos costos indirectos. Se eliminan niveles de supervisión.
Proveedores	Conocimiento nulo de los proveedores	La empresa determina las especificaciones a cumplir por sus proveedores. Se evalúa a los proveedores.	Se inicia el desarrollo de proveedores.	La empresa solo conserva a sus proveedores confiables. Los proveedores surten lotes pequeños y puntuales, por el proceso "justo a tiempo". En el desarrollo de nuevos productos y servicios participan los proveedores.	Los equipos de reingeniería establecen vínculos cercanos con los proveedores.

	Primera Generación Calidad por inspección	Segunda Generación Aseguramiento de la calidad	Tercera Generación Proceso de calidad total	Cuarta Generación Proceso de mejora continua de la calidad	Quinta Generación Reingeniería y calidad total
Tecnología y sistemas de información	Sistemas contables tradicionales. Información sobre los resultados de la inspección del producto terminado.	Sistemas contables tradicionales. Información sobre los resultados del control del proceso.	Sistemas contables tradicionales. Se inicia la búsqueda de información sobre clientes, mercados y competencia. Se establecen formalmente técnicas para escuchar al cliente.	Se comienza a compartir información con el personal. La empresa comienza la búsqueda de información no convencional, como son los índices de lealtad de los clientes, los daños por pérdida de imagen y otros.	La información es vital para el éxito del proceso. Los sistemas de información tienden a reducir su tiempo de obtención y procesamiento, se maneja la información a tiempo real.
Áreas Staff	Grandes y costosas. Se crea el Departamento de Control de Calidad.	El Departamento de control de calidad pasa a ser de Aseguramiento de la Calidad.	Las áreas staff ayudan a reducir la brecha entre el cliente y la empresa.	Se involucra a las áreas staff en el proceso de calidad.	Las áreas staff pasan a ser unidades estratégicas de negocios y son rentables.
Desarrollo humano y trabajo en equipo	Puesto de trabajo. El trabajo en equipo es aislado y esporádico. Baja motivación. Trabajo rutinario.	El personal del proceso recibe capacitación sobre herramientas de medición.	Se implementa el trabajo en equipo como parte del funcionamiento de la empresa y se forman los grupos naturales de trabajo. Se inician los proyectos interfuncionales al establecer caminos formales para que la gente pueda mejorar. Se implementa el buzón de sugerencias del personal. Se establecen los estándares del desempeño para los colaboradores.	Los grupos naturales de trabajo se convierten en equipos de mejora continua. El personal de la empresa tiene la posibilidad de modificar su propio trabajo. La comunicación y la información a todo el personal se incrementa. Los empleados participan en las decisiones de su área de trabajo y desarrollo de multihabilidades. Los jefes gradualmente delegan el poder a sus subalternos.	Al reestructurar los procesos fragmentados en procesos completos, se incrementa la responsabilidad de los colaboradores. Aumenta la motivación. La evaluación es por resultados. Los equipos de mejora continua se convierten en equipos autodirigidos.

	Primera Generación Calidad por Inspección	Segunda Generación Aseguramiento de la calidad	Tercera Generación Proceso de calidad total	Cuarta Generación Proceso de mejora continua de la calidad	Quinta Generación Reingeniería y calidad total
Resultados esperados de la empresa	Productos maiores y sin diferenciación.	Se obtiene la certificación de organismos internacionales	La empresa se orienta al cliente. Se inicia la reducción de la brecha entre las especificaciones del cliente y de la empresa.	Aumento de las utilidades como consecuencia de la optimización de los procesos productivos y el incremento en ventas por el aumento de la satisfacción de los clientes. Se establecen las cadenas cliente- proveedor internas. Se obtienen los premios nacionales de calidad.	La empresa reduce drásticamente los costos de los procesos y los indirectos. Las ventas aumentan en forma considerable cuando la empresa combina dos requisitos prioritarios para el cliente: rapidez y precio. La empresa aumenta su capacidad de respuesta y flexibilidad.

Fuente: Valdés Buratti Luigi. "Conocimiento es Futuro". Editorial CCTC-FUNTEC-CONCAMIN; México, D.F; 1995, págs. 152-157.