



CALIDAD ^{EN} SERVICIOS TURÍSTICOS

LOS QUE APUESTAN A LA CALIDAD CUENTAN SU HISTORIA

*Catálogo de Experiencias Exitosas en
Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad*



CALIDAD ^{EN} SERVICIOS TURÍSTICOS

LOS QUE APUESTAN A LA CALIDAD CUENTAN SU HISTORIA

*Catálogo de Experiencias Exitosas en
Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad*

ISBN
Nro.: 987-97277-3-8
Catalogación: 19/09/2005

Nro de Edición: 1ª
Fecha: Septiembre 2005
Tirada: 3.000 ejemplares

CALIDAD EN SERVICIOS TURÍSTICOS

LOS QUE APUESTAN A LA CALIDAD CUENTAN SU HISTORIA



*Catálogo de Experiencias Exitosas en
Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad*

● **Título de la obra:**

CALIDAD EN SERVICIOS TURÍSTICOS. LOS QUE APUESTAN A LA CALIDAD CUENTAN SU HISTORIA. Catálogo de Experiencias Exitosas en Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad

● **Staff Editorial:**

Editor Responsable: Dr. Leonel Villella
Editor General: Dra. Cristina Iglesias

● **Edición:**

Marisa Rojas

● **Secretaría de Redacción:**

Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística

María Virginia Di Paola
Mabel Fragoso
Federico Filadoro
Matías Sket
Susana Cafaro
Gabriel Videla

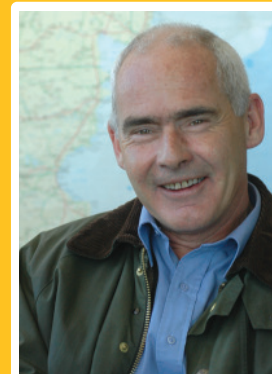
● **Diseño:**

Departamento de Arte, Diseño y Producción. Secretaría de Turismo de la Nación.
Diseñadora Celeste Breide.

● **Fotografías:**

Marisa Rojas (Les Amis, Broccolino)
Otras: gentileza de los entrevistados

● **Agradecimientos:** quienes trabajamos en la elaboración del Catálogo de Experiencias Exitosas en Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad "Calidad en Servicios Turísticos", queremos agradecer la especial colaboración de la Lic. Edel Kobal y de todos los entrevistados.



En los últimos años, el turismo ha incrementado su importancia relativa y su impacto dentro de la economía global. Hoy todos sabemos de su potencial para desarrollar economías sustentables y de su innegable capacidad generadora de empleo. También somos conscientes de la importancia que tiene dar a conocer nuestras bellezas naturales, nuestra riqueza cultural, así como la calidad de nuestros servicios y la calidez de nuestra gente.

Conocer esta realidad nos enfrenta a nuevas responsabilidades y desafíos, en especial, a quienes ocupamos posiciones de liderazgo dentro del sector.

Es en este sentido que no podemos desconocer que la demanda de los turistas ha evolucionado hacia el requerimiento de servicios de mayor calidad y seguridad, lo que implica encarar un proceso de modernización y profesionalización del sector, siempre en pos de la sustentabilidad de la actividad.

Bajo estas premisas, la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación (Sectur) promueve y potencia el desarrollo de la cultura de la calidad para la actividad en su conjunto.

Alguien dijo que: "No hay nada más poderoso, que una idea cuyo momento ha llegado". El momento de la calidad nos ha llegado, y si pretendemos ser un destino turístico de relevancia, no podemos menos que buscar incansablemente generar experiencias que superen las expectativas de nuestros clientes.

La Gestión de la Calidad es uno de los principios rectores de la Ley Nacional de Turismo Nro. 25.997, al tiempo que conforma uno de los cuatro campos de actuación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable - PFETS.

Sin lugar a dudas, la gestión de la calidad es un elemento esencial que impulsa la competitividad de los destinos, pero no es solamente aplicable para el sector privado sino también, y especialmente, para el sector público.

Desde la Sectur, estamos implementando un Sistema de Gestión que toma como modelo las bases del Premio Nacional a la Calidad (PNC) y estamos trabajando para alcanzar la Certificación ISO 9001 de una de nuestras Direcciones Nacionales

- la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística - para luego avanzar sobre toda la organización. Estas acciones aportan a la difusión de modelos y herramientas de gestión que nos orientan a mejorar y a buscar la satisfacción de nuestros clientes.

Actualmente, existe un grupo de empresas pioneras y visionarias en turismo que han decidido asegurar la calidad de su gestión. Ya son más de treinta empresas las que han certificado su sistema de gestión, y si bien sólo conforman el 1% del total de certificaciones existentes en el país, en los próximos años veremos el incremento de esta relación.

Desde la SECTUR hemos relevado los testimonios y experiencias de estas empresas en la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Sus relatos conforman este Catálogo de Experiencias Exitosas en la Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, cuyo propósito es mostrar los beneficios que conlleva, e incentivar a que más empresas inicien el camino de la auto evaluación hacia la mejora continua.

Quiero felicitár a los pioneros del sector que implementan sistemas de gestión de calidad y gestión ambiental. Su experiencia y esfuerzo, es un ejemplo para todas las empresas que buscan alcanzar la excelencia en su gestión dentro de la actividad.

Carlos Enrique Meyer
Secretario de Turismo de la Nación
Buenos Aires, Argentina, Septiembre de 2005

Presentación	11
Calidad en Servicios Turísticos:	15
¿Qué es un Sistema de Gestión de la Calidad?	16
Acerca de la Normativa de Calidad	18
Sobre el sistema de Normalización en Argentina.	20
¿Cómo obtener una certificación de Calidad?	21
Relatos de Experiencias Exitosas	23
Implementar calidad tiene premio. Un caso testigo: Hotel INTERCONTINENTAL.	24
Agencias de Viajes:	
TURISMO PECOM.	27
LESAMIS VIAJES	30
FLECHABUS.	32
Servicios de Alojamiento:	
LUCANIA PALAZO	35
EL RANCHO DE POPY	37
HOTEL COSTA GALANA	40
HOTEL BAHIA NUEVA	43
ESTABLECIMIENTO SAN CEFERINO	46
Actividades de Esparcimiento:	
IGUAZU ARGENTINA	48
MIL OUTDOOR	50
Gastronomía:	
BROCCOLINO RESTAURANT	52



■ Buenas Prácticas en Hotelería.	54
¿De qué hablamos cuando hablamos de buenas prácticas?	55
Programa Buenas Prácticas en Hoteles (PBPH)	57
● Participantes del Programa	
YACU RUPARJ RESORT & SPA TERMAL	58
CABAÑAS SOL & NIEVE	59
CABAÑAS TEMPORADA	60
CABAÑAS NELQUIHUE	61
CABAÑAS LAS MARIAS	62
CABAÑAS LAS ROSAS	63
■ GLOSARIO	64
■ ANEXO I:	
Listado de organismos certificadores	67
■ ANEXO II:	
Listado de establecimientos participantes del PBPH	68
Buenas Prácticas en Hotelería	

Durante las últimas décadas, las actividades turísticas han demostrado ser capaces de crear riqueza y prosperidad, generando empleo y bienestar socio-económico a sus habitantes.

Desde entonces, el sector ha experimentado una gran evolución, pero muchos destinos turísticos que fueron prósperos en el pasado, afrontan ahora un descenso en la demanda y en los ingresos derivados del turismo. Bajo estas condiciones, para que un destino alcance el éxito de manera sustentable, es necesario un fuerte compromiso de los diversos grupos de interés que generan los cambios necesarios que permitan reposicionarlos en el mercado.

La experiencia turística tiene lugar en un territorio determinado con límites definidos, al que podemos llamar Destino, compuesto por una serie de recursos y atractivos turísticos (naturales, culturales, patrimoniales, sociales históricos, estructurales y de servicios), en el cuál se crea el sistema de valores que hace o no satisfactoria la experiencia turística.

Los turistas, sólo tendrán la percepción de una experiencia valiosa, si todos los actores que participan de la prestación del servicio final, ejecutan y suministran sus cadenas de valor adecuadamente. Para esto, la eficacia operativa de un destino turístico requerirá la reducción de costos operativos y el incremento del valor percibido por el consumidor, con el objetivo final de reforzar la competitividad¹ del destino.

A la tradicional relación Servicios / Precio (Calidad / Precio) se incorporan otros aspectos intangibles que conforman la esencia de la experiencia turística diferente, auténtica y satisfactoria, que contribuyen a mejorar el valor percibido de un destino.

La cooperación de todos los actores involucrados, para la mejora del sistema de gestión de un destino turístico, determinará el ritmo y el crecimiento potencial para crear bienestar entre la población local y los visitantes, lo que equivale a lograr la sustentabilidad a largo plazo del sistema.

La Ley Nacional de Turismo N° 25.997, sancionada en diciembre de 2004, enuncia los siguientes principios rectores:

- **Facilitación.** Posibilitar la coordinación e integración normativa a través de la cooperación de los distintos organismos relacionados directa o indirectamente con la actividad turística, persiguiendo

¹ Se destacan cuatro características de la competitividad (OCDE : 1992):
a) El énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico
b) Organizaciones empresariales capaces de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas
c) Un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación
d) Redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones

el desarrollo armónico de las políticas turísticas de la Nación.

- **Desarrollo social, económico y cultural.** El turismo es un derecho social y económico de las personas dada su contribución al desarrollo integral en el aprovechamiento del tiempo libre y en la revalorización de la identidad cultural de las comunidades.
- **Desarrollo sustentable.** El turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. El desarrollo sustentable se aplica en tres ejes básicos: ambiente, sociedad y economía.
- **Calidad.** Es prioridad optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional.
- **Competitividad.** Asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad a través de un producto turístico competitivo y de inversiones de capitales nacionales y extranjeros.
- **Accesibilidad.** Propender a la eliminación de las barreras que impidan el uso y disfrute de la actividad turística por todos los sectores de la sociedad, incentivando la equiparación de oportunidades.

Alineada con estos principios, la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR), en el proceso de elaboración del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable - PFETS -, ha fijado como estrategia principal "reforzar la competitividad del sector incidiendo en los aspectos que directamente condicionan su productividad y eficacia".

Específicamente, en el campo de actuación de Gestión de la Calidad del PFETS, las estrategias establecidas son:

- Asegurar y mejorar la Calidad en todos los destinos, y
- Generar valor e innovación a través del conocimiento continuo.

Estos ejes estratégicos se traducen en los siguientes programas:

- Extensión de modelos de gestión de la excelencia en los sectores público y privado;
- Relevamiento de satisfacción del habitante y el turista;

- Mejora de la calidad en las instituciones de formación y en el empleo turístico;
- Programa de difusión y comunicación para la excelencia;
- Gestión de Redes para la calidad integral en destinos.

En el marco de estos programas, la Sector ya se encuentra desarrollando acciones tales como:

- La creación y desarrollo del Programa de Extensión de Gestión de Calidad en Organismos Públicos de Turismo, que transfiere el modelo de excelencia institucional, de la cual ya participan 10 provincias, y el avance en el ámbito privado junto a la Cámara Argentina de Turismo.
- El Programa para la Gestión Integral en Destinos, basado en la implementación en servicios turísticos de estrategias de gestión de la calidad, gestión ambiental y seguridad. Específicamente se puede mencionar la reciente publicación de las Directrices y Guía de Autoevaluación "**Playas y Balnearios de Calidad: Gestión Turística y Ambiental**", resultado del trabajo realizado por la Comisión Interdisciplinaria liderada por la Sector y la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.
- La presente publicación, orientada a difundir y comunicar los principios, valores y herramientas para gestionar la Calidad Integral en Destinos Turísticos a través de la difusión de las experiencias de quienes implementaron con éxito - o están en el camino de hacer lo - Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).



"La gestión de la calidad es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima dentro de la empresa y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que favorecen la excelencia, al tiempo que impiden los errores y aseguran que todas las metas de la firma se logren sin despilfarrar esfuerzos", de acuerdo a la definición que la British Quality Association (B.Q.A.) aportó en 1989 respecto de las técnicas comprendidas en el paradigma de Total Quality Managment (T.Q.M.).

El concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse prácticamente en sinónimo de satisfacción del cliente: la introducción de un sistema de gestión de la calidad en una organización, pone al cliente como el foco de toda su actividad. Este concepto esta en los orígenes de la "International Organization for Standarization" (I.S.O.) que define la calidad como el *"grado en que un conjunto de características inherentes (a un producto o servicio) cumple con los requisitos"*, destacando que dentro de estos "requisitos", las necesidades y expectativas de los clientes cobran un rol fundamental.

En el año 1992, la ley N° 24.127 declara *"de interés nacional el mejoramiento de la calidad en los procesos de producción de bienes y servicios"*, y establece el Premio Nacional a la Calidad en el ámbito público y privado, el cuál tiene por *"objetivo la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios, que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones"*

Así, nace este modelo de gestión de excelencia que sigue lineamientos comunes a otros modelos establecidos en el mundo por muchas naciones y organismos. Los más extensamente conocidos son el Premio Deming creado en 1951 en Japón, el Malcolm Baldrige National Quality Award de Estados Unidos creado en 1987 y el E.F.Q.M. de Europa, premios que además incorporan conceptos y principios de Gestión de la Calidad Total (T.Q.M.).

Desde la perspectiva vinculada netamente al turismo, la Organización Mundial para el Turismo - O.M.T. - indica que "Calidad en el Turismo" incluye una serie de *"factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural"*. Estos factores son considerados comunes y esenciales para cualquier turista o usuario y si falla algunos de ellos la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente. En otras palabras la calidad turística esta ligada al destino y por ende a todos los componentes, productos y servicios que se originan en el mismo, ya sea que provengan del sector oficial o del empresariado.



¿Qué es un Sistema de Gestión de la Calidad?

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos y servicios con los requisitos especificados.

Un SGC consta de dos partes:

- a) una parte escrita, que consiste en una serie de documentos en los cuales se describe el sistema, los procedimientos, las instrucciones y los planos, ajustándose a una norma;
- b) una parte práctica que se compone de dos variables:
 - b1) los aspectos físicos, tales como los locales, las maquinarias, los instrumentos de control, etc.;
 - b2) los aspectos humanos, tales como el adiestramiento en técnicas de calidad del personal de todos los niveles jerárquicos, a fin de crear un equipo motivado y cooperador cuyas actitudes positivas ayuden a desarrollar el proyecto.

La implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad consiste en la aplicación de herramientas de gestión modernas, reconocidas internacionalmente, y enfocadas en la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos que los organismos, las organizaciones y las empresas llevan a cabo en el marco de sus procesos de producción de bienes y servicios.

En los mercados globalizados, con estructuras de comercialización prácticamente universales, la competitividad externa de las empresas y productos, se realiza en todos los espacios regidos por los mercados, incluido el mercado interno. A fin de aumentar la competitividad, muchas organizaciones han adoptado normativas internacionales como la ISO o sus equivalentes, como herramientas para organizar y optimizar sus Sistemas de Gestión de la Calidad.

Las actividades turísticas no han estado ajenas a los procesos de normalización y certificación de calidad. Durante la última década han surgido iniciativas para crear sellos, etiquetas y certificaciones que muestren a los consumidores las diferencias en los servicios y la calidad de las empresas turísticas.



Los fundamentos principales para la certificación por parte de las organizaciones del sector, son los siguientes:

- el mejoramiento en los Sistemas de Gestión y la eficiencia en el uso de los recursos,
- la preocupación creciente de los consumidores y usuarios por prácticas ambientales responsables,
- el mejor posicionamiento de los destinos turísticos tanto local como internacionalmente.

La Gestión de la Calidad brinda oportunidades significativas para mejorar:

- la realización del servicio,
- la productividad,
- la eficiencia,
- la reducción de los costos,
- la penetración en el mercado,
- el desarrollo de las habilidades y de la capacidad del personal,
- la motivación del personal para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente,
- la calidad de vida,
- la imagen de la organización,
- la satisfacción del cliente, en términos de su propia percepción y requerimientos,
- el compromiso de todos los miembros de la organización.

Las características de la calidad pueden ser muchas, tan variadas como los procesos, los productos y los servicios. En el caso de las empresas turísticas valen como ejemplo tanto la solidez de una construcción como el sabor de una comida o el cuerpo de un vino, tanto la belleza de un diseño de interiores, el cumplimiento en el horario de los servicios de traslado, como la amabilidad de un conserje, la imagen de un hotel, la prontitud en el servicio de un restaurante, entre otros.

Acerca de la Normativa de Calidad

Las normas constituyen herramientas para que una organización pueda mejorar la calidad de sus productos o servicios, permitiéndole mantener y actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo, de forma tal de obtener la constante satisfacción de las necesidades del cliente, e incluso superar las expectativas de estos.

Una norma es un documento ordenador de una cierta actividad, elaborada voluntariamente con el consenso de las partes interesadas, que contiene especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances de la tecnología; es de público conocimiento; y, en razón de su conveniencia o necesidad de aplicación extensiva, puede ser aprobada como tal por un organismo acreditado al efecto.

Las NORMAS ISO describen los requerimientos que debe satisfacer un sistema de gestión de la calidad: la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para su gestión, considerando que la calidad incluye la totalidad de los aspectos y características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades del cliente, sean éstas establecidas o implícitas.

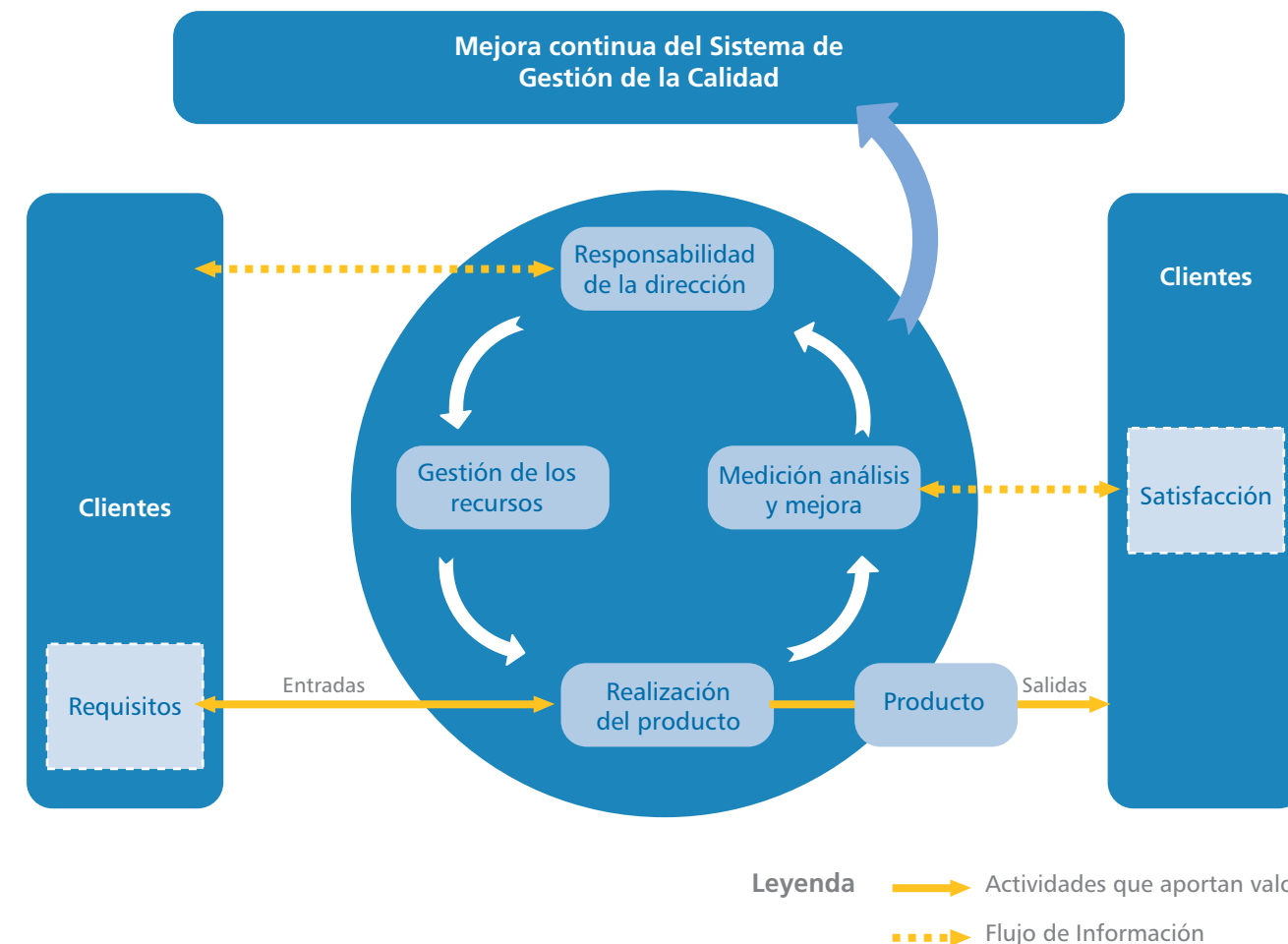
El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, tal como se muestra en la siguiente figura, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Entre las normas de mayor aplicación se encuentran las ISO series 9.000 y 14.000. La primera motivación esencial de estas familias de Normas, es la de proveer a la empresa una filosofía, y en igual medida, una metodología para el mejoramiento de la calidad y de la eficiencia de los procesos productivos. Pero también juegan un rol esencial como documento base para utilizar en una relación contractual entre proveedor y cliente.

La familia de normas ISO 14.000 para Sistemas de Gestión Ambiental asegura el cumplimiento con estándares de gestión y desempeño ambiental. Contiene más de veinte estándares, guías y otras publicaciones, sobre una gran variedad de temas como la gestión de bosques y el ciclo de vida de los productos. Establece lo que la organización necesita para alcanzar sus metas de eficiencia ambiental.

El grupo de Normas ISO 9.000, cuya primera edición data del año 1.987, proporciona a las organizaciones una metodología para el mejoramiento de la calidad y de la eficiencia de los procesos

productivos. Han sido adoptadas por más de setenta países como normas de calidad nacional; en Argentina comenzaron a certificarse en el año 1.982.



Fuente: Norma IRAM 30.400. Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos

Los fundamentos y la terminología utilizada por la IRAM-ISO 9001, ha sido revisada y modificada para ser ampliamente comprendida evidenciando que todos sus requisitos son genéricos y se pretende que ellos sean aplicables a todas las organizaciones con independencia del tipo, tamaño o producto suministrado.

No obstante su carácter genérico, hay sectores o actividades con características tan específicas que han expresado la necesidad de contar con cierto tipo de guías para la interpretación de esta norma y lograr una implementación adecuada y eficaz. Es así como IRAM decidió desarrollar la Norma 30.400 "Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 en servicios turísticos". Esta norma tiene por objetivo proveer lineamientos para comprender la IRAM-ISO 9001 en el ámbito de las organizaciones que prestan servicios turísticos, atendiendo sus particularidades y su amplia gama de prestaciones.

Sobre el sistema de Normalización en Argentina

En 1994, mediante el Decreto N° 1.474 se creó el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación que establece un organismo de normalización reconociendo a la actividad normativa su importancia como apoyo a la Gestión de la Calidad, y prevé la organización de una entidad que acredite a laboratorios de ensayo y de calibración, a los organismos de certificación y a los auditores de calidad, sobre la base de la normativa vigente.

Con posterioridad, se otorga al Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) - el más antiguo de Latinoamérica - la condición de entidad responsable de la actividad normativa en la Argentina y se crea el Organismo Argentino de Acreditación (OAA), entidad privada sin fines de lucro, cuyo presidente es designado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), y cuyo consejo directivo está constituido por todos los sectores con interés en el tema: empresas y entidades empresariales, instituciones de capacitación en calidad, organismos científicos-técnicos, entidades representativas de los consumidores, entes públicos, organismos de certificación, laboratorios, etc.

¿Cómo obtener una certificación de Calidad?

Como primera medida, es necesario llevar a cabo la reorganización interna de la empresa a certificar. Este proceso incluye una serie de pasos, a saber: definir responsabilidades de cada área, diseñar un manual de políticas de calidad, seleccionar y formar a personas para realizar la auditoria de calidad, hacer una auto-preevaluación y corregir los errores.

Para llevar adelante la reestructuración puede contratarse un equipo de gestión externo (servicio de consultoría) o hacerlo con el mismo personal de la empresa (previamente sensibilizado y capacitado a tales efectos).

El paso formal para pedir la acreditación es contactarse con alguno de los organismos acreditados (consultar Anexo I).

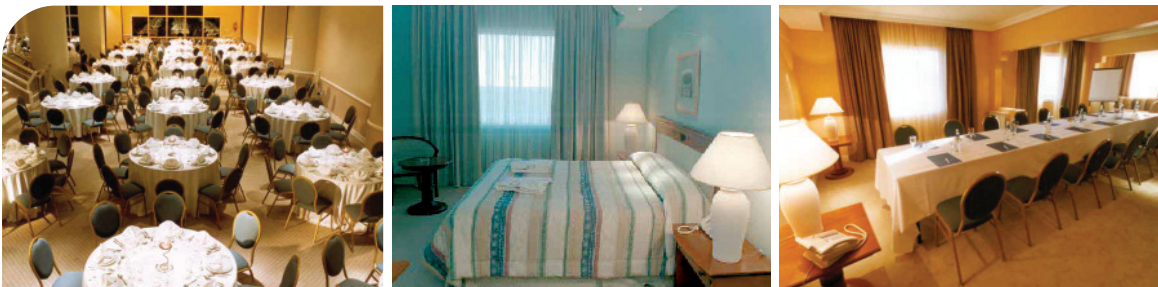
Tomar la decisión de caminar la senda de la calidad, a través de la implementación de un SGC y/o mediante un proceso de certificación, no es tarea sencilla. La mejor herramienta disponible e imprescindible, es un fuerte compromiso de los directivos con su futuro, con el de la empresa y con el de la calidad. Igualmente necesaria resulta la sensibilización de la totalidad de los recursos humanos de la organización, puesto que es a través de su personal que la empresa define su estilo y su imagen.

con todo un SGC en marcha.

Realizamos un trabajo muy importante, atendiendo a la demanda de nuestros clientes y contactándolospara ampliar los comentarios de los cuestionarios de satisfacción que nos completan.

Algunos de los beneficios que nos brinda trabajar con un SGC son:

- aumentar la satisfacción de los clientes,
- mejorar la organización de la empresa,
- mejorar las utilidades,
- mejorar la imagen para nuestros empleados (están más satisfechos de pertenecer al LUCANIA),
- mejorar la imagen ante la comunidad por tener una gestión responsable."



El Rancho de Popy

Nombre de la Empresa: EL RANCHO DE POPY
Localidad: Tandil
Provincia: Buenos Aires
Actividad: Servicios recreativos y formativos basados en actividades de aventura
Inicio de actividades de la empresa: Año 1989
Cantidad de Empleados: 8
Organismo Certificador: IRAM
Sector Certificado: comercialización, diseño, desarrollo y prestación de servicios recreativos y formativos vinculados a las actividades de aventura
Consultor: Ing. Ivo Sablijc
Web: www.elranchodepopy.com.ar



"Comenzamos a analizar la implementación de las Normas ISO en el segundo semestre del 2003, e incorporamos el tema como parte de nuestra planificación estratégica para el 2004. La satisfacción del cliente es la razón de ser de todas las organizaciones, porque sólo a partir de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente es posible la sustentabilidad del negocio en el largo plazo, por esto, implementar herramientas que colaboren en este sentido debe ser lo ideal", cuentan Walter Rossi y Ana María Verellen, propietarios y directores del establecimiento.

"Al iniciar nuestro proceso de planificación para el año 2004 decidimos elaborar un cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que nos permitiera conocer cuáles eran los recursos internos con los que contábamos y analizar las principales variables del contexto que estaban afectando o afectarían el negocio en los próximos años. Este análisis nos sirvió de base para elaborar nuestra estrategia de negocios.

Así detectamos que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) nos ayudaría a reforzar nuestras fortalezas, a minimizar el efecto de algunas amenazas del entorno competitivo y a aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Después de evaluar los beneficios potenciales de la

implementación del sistema en términos de nuestra estrategia empresarial, de lo que significaba para nuestros procesos y para la calidad del servicio, y luego de analizar también la factibilidad del proyecto en términos de costos y dificultades potenciales, tomamos la decisión de contactar al IRAM para iniciar el proceso de certificación.

Claro que la decisión nos generaba mucha incertidumbre: se trataba de nuestra primer experiencia de normalización y no teníamos en claro como afectaría esto a nuestra cultura interna de trabajo; tampoco teníamos conocimiento de experiencias similares en el campo de la prestación de servicios recreativos y formativos basados en actividades de aventura que nos permitieran evaluar los resultados alcanzados.

Dos aspectos resultaron claves a la hora de enfrentar esta realidad: la claridad respecto de los objetivos a alcanzar y el fuerte compromiso de los dueños con el proceso, actuando en todo momento como guía, como ejemplo y como líder del proyecto. Porque la decisión de implementar un SGC surge precisamente de una visión empresarial enfocada en la innovación y la mejora continua como herramientas de rentabilidad y sustentabilidad y no como consecuencia de una presión impuesta por el mercado ni de un exigencia contractual específica.

En este sentido es que también trabajamos en la búsqueda de un equilibrio entre las exigencias normativas y de documentación que 'formalizan' el comportamiento y la necesaria flexibilidad que nos impone la dinámica de los negocios y el tipo de actividad que se desarrolla. Gran parte de la tarea de diseño de la documentación, se centró en analizar este aspecto que nos pareció clave para el éxito en la implementación del sistema que, en nuestro caso, por tratarse de una pequeña y mediana empresa (PYME) es además una decisión que implica un gran esfuerzo económico. Para las PYMES (por cuestiones de escala, de recursos, etc.) también es dificultoso cuantificar los costos de la no calidad. Sin embargo, tratándose de una empresa de servicios turísticos, donde el momento de 'producción del servicio' sólo acontece en presencia del cliente y en oportunidad de la prestación del servicio ofrecido, es fácil advertir que los costos de la 'no calidad' pueden llegar a ser graves no sólo en términos monetarios sino también en términos estratégicos. (Por ejemplo: la pérdida de clientes).

Uno de los temores más importantes a los que se enfrenta un empresario PYME al momento de decidir la implementación de estos sistemas, es el grado de burocratización que éste pueda aportar al negocio. Analizando este tema nos dimos cuenta que si bien es cierto que en la mayoría de las PYMES existe una cultura organizacional más bien informal, el problema principal no es la improvisación, ni la falta de documentación acerca de los procesos sino la falta de normalización de la documentación vigente.

En nuestro caso, al iniciar el camino que nos llevaría a la certificación, una de las primeras tareas realizadas fue relevar los principales procesos internos y la documentación utilizada en cada uno de ellos.

Este relevamiento nos dejó como principal conclusión que no existía improvisación en nuestras acciones. El principal problema era la dificultad para encontrar un orden, un marco normativo coherente y unificado que diera respaldo y fundamento a la documentación existente. Esto, creemos, es el principal déficit de las PYMES en materia de documentación y una de las principales adaptaciones que es necesario realizar para ajustarse a la NORMA ISO.

En el conjunto de la experiencia, podemos destacar que la implementación de SGC:

- reforzó el proceso de profesionalización del negocio,
- brindó el marco apropiado para la revisión de los procesos y el desarrollo de una metodología de mejora continua de los mismos,
- contribuyó a definir una visión más integral del negocio,
- quedaron más claramente definidas las responsabilidades,
- se obtuvo un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente."



Hotel Costa Galana



Nombre de la Empresa: HOTEL COSTA GALANA

Localidad: Mar del Plata

Provincia: Buenos Aires

Actividad: Servicio de alojamiento

Inicio de actividades de la empresa: Año 1995

Cantidad de Empleados: 170

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Prestación de servicios de alojamiento, banquetes y convenciones de Hotel 5 estrellas de Lujo Internacional

Consultor: Ing. Guillermo Suárez

Web: www.hotelcostagalana.com.ar

"En el Costa Galana tomamos la decisión de implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en el 2003 pensando en el 2005, año en que el hotel cumpliría sus primeros diez años", cuenta Gabriel Roussel, Gerente del Hotel Costa Galana de Mar Del Plata, quien además, dice:

"Pensamos en la certificación ISO porque fuimos el primer hotel 5 estrellas de la provincia y queríamos mantener el liderazgo, esta vez siendo el primer hotel 5 estrellas en el país en certificar su SGC en las que consideramos, son las áreas más importantes: el alojamiento y el servicio de banquetes y convenciones"

Del momento de la toma de decisión a la instancia de la implementación, en el caso del Costa Galana de Mar del Plata, pasó casi un año; así lo explica Roussel:

"La decisión nos llevó a enfrentar algunos miedos como la posibilidad de fallar en el programa y el que, inicialmente, muchos de los involucrados consideraran que se trataba de una cuestión burocrática que no aportaría beneficio alguno. Hay todo un trabajo previo que es necesario hacer: seleccionar el consultor y el organismo, organizar los tiempos de la empresa y los recursos necesarios para concretar el proyecto, porque el trabajo de revisión de los procesos y el de capacitación son intensos y al mismo tiempo, también es importante no descuidar las tareas y responsabilidades que implica llevar adelante un hotel 5 estrellas.

Pero valió la pena porque el concepto de calidad trae aparejados beneficios a tal punto que nunca lo consideramos un costo sino una inversión. Claro que el hecho de contar con una Dirección permanentemente comprometida fue muy importante para que todos los integrantes de la organización comprendieran la importancia del proyecto y aceptaran participar desde el primer momento".

Para Roussel, uno de los puntos fundamentales del sistema es la documentación de los procesos:

"Muchas veces se realizan procesos en forma normal e inconsciente que no están escritos en ninguna parte y que forman parte del 'know how' de cada una de las personas que trabajan en el hotel. Algunas otras, que están aprendiendo sus tareas, desconocen la totalidad de la operación, y muchas veces también se escudan en esto para explicar los errores. La puesta en papel de cada uno de los procesos involucrados en el servicio al cliente, fue muy importante por cuanto permitió: informar, mediante instructivos, de todos los pasos de cada proceso a todas las personas involucradas, revisar cada instancia de los procesos de manera de poder mejorarlos y hacerlos más eficientes cada vez, y mantener informados fehacientemente a todos los involucrados sobre cualquier cambio realizado. Al investigar cada uno de los procesos certificados, y algunos que se realizan en conexión con los mismos, se descubren puntos valiosos para la mejora, ya sea detectando partes que no agregan valor al objetivo general y posibilidades de aseguramiento de la calidad que antes se dejaban de lado, o no eran tenidas en cuenta y que finalmente eran costosas desde el punto de vista del tiempo o de los recursos usados".

Consultado sobre los beneficios de la experiencia, el Gerente del Costa Galana Mar Del Plata no duda en señalar:

- la satisfacción personal al lograr un objetivo profesional difícil,
- la mejora de la imagen de marca del Hotel,
- la mejora en los servicios prestados,
- la baja del nivel de stress de las operaciones,
- el incremento del orgullo de los empleados por pertenecer al hotel.

"Como hoteleros, deseamos que todos nuestros clientes se retiren satisfechos de nuestra propiedad y en lo posible sientan o piensen 'Tenemos que volver en cuanto podamos'. En la medida que nuestros esfuerzos estén dirigidos a garantizar esto, entiendo que trabajar bajo normas ISO, es una actividad eficiente.

Por ello es que en el Costa Galana consideramos que invertir en calidad es invertir en mejoras internas, por lo que no creo que sea posible hablar de 'costos'. Tengamos en cuenta que si las cosas se hacen profesionalmente bien, obtenemos rápidamente dos beneficios que sin duda son más económicos que la erogación que producen. Por un lado, revisamos toda nuestra estructura interna, por medio de un consultor con una visión limpia y externa, y una vasta experiencia en la revisión de otras empresas similares o mayores que las nuestras, con todo el aporte positivo que esto implica, además de estar comparándonos contra estándares internacionalmente reconocidos y probados; y claro, es la mejor publicidad que podemos hacer sobre nuestros productos y servicios, dado que lo que estamos proponiendo en forma intangible, lo estamos certificando en forma precisa para darle mayor seguridad de compra a nuestros potenciales clientes", concluye Rousell.



Hotel Bahía Nueva



Nombre de la Empresa: HOTEL BAHIA NUEVA
Localidad: Puerto Madryn
Provincia: Chubut
Actividad: Servicio de alojamiento
Inicio de actividades la empresa: Año 1995
Cantidad de Empleados: 17
Organismo Certificador: B.V.Q.I.
Sector Certificado: Servicio de alojamiento con desayuno incluido con gestión de la calidad de los procesos de reservas, recepción, confitería, habitaciones, sectores comunes, lavadero, compras y mantenimiento de la infraestructura.
Consultor: Ing. Gustavo Cerone - Ing. Luis Darczuk
Web: www.bahianueva.com.ar

"La primera vez que me ofrecieron asesoramiento en implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) me sonó demasiado grande para mi hotel; tuve la sensación de que no era algo posible para mí", recuerda hoy Mario Wedekindt, propietario del Hotel Bahía Nueva, quien acerca del momento en que decidió implementar Calidad en su empresa, dice:

"Era marzo del 2001, el hotel se enfrentaba a una tendencia de desocupación en alza, y si bien tal situación era atribuible a la recesión que se vivía a nivel nacional y a una posición respecto del exterior que nos dejaba con valores internacionales casi fuera de mercado, las sensaciones eran las siguientes: 'son momentos malos, pero eso no nos obliga a trabajar mal', 'estamos poniendo la atención en cosas equivocadas', 'tenemos poco trabajo y mucho tiempo ocioso que debemos utilizar para generar algo positivo', 'debemos hacer algo antes de que sea tarde', y así fue como finalmente tomé la decisión de implementar Calidad. Era una oportunidad de crecer y no valía la pena desperdiciarla.

Busqué asesoramiento de un servicio externo. La idea era identificar los problemas y resolverlos, pero siempre desde el punto de vista humano, desde la relación entre todos los integrantes de la organización. A medida que pasaron las conversaciones, me di cuenta que muchas de las cosas que necesitábamos ya

las teníamos, aunque un poco desordenadas, claro. Normalmente hay cosas que pensamos que están bien y a través de estas herramientas descubrimos que no es tan así, o que los pasajeros tienen expectativas mayores. El sistema incorpora conceptos que una vez asimilados ayudan a gestionar de una manera mucho más ordenada, evitando imprevistos, identificando y atendiendo problemas a tiempo, y por sobre todo, verificando el hallazgo de la solución correcta a cada caso.

Para llevar adelante la implementación hay que aplicar: dedicación, buena voluntad, mente abierta y espíritu creativo.

Los asesores me dijeron que para encarar este proyecto la Norma requería un representante de la Dirección que tuviera la responsabilidad de llevar adelante el sistema, que ordenara, resumiera y preparara la información necesaria para que yo pudiera tomar decisiones y actuar en consecuencia. Le hice la propuesta a mi asistente, quien aceptó con agrado. Pero también era preciso comprometer al resto de los integrantes de la organización, pues nos dijeron, y así lo comprobamos luego, que sin un compromiso de todos, difícilmente lograríamos implementar un SGC eficiente. Convencer al personal de que esto funcionaría llevó un tiempo considerable. Sin embargo, quedó claro que el beneficio sería para todos: no agregaríamos trabajo sino que deberíamos cambiar la visión sobre la labor realizada. Cada uno debería seguir ejecutando las tareas normalmente, respetar lo acordado en los procedimientos y, a cambio, recibiríamos la tranquilidad de trabajar en un ambiente mucho más ordenado y tranquilo, sin tantos imprevistos, asegurando la satisfacción de nuestros pasajeros y, por cierto, mayor bienestar para la organización y sus integrantes al llegar a la erradicación definitiva de aquello que entorpece el normal desenvolvimiento del proceso.

Cuando hacemos las cosas mal estamos ante una posibilidad concreta de arribar a un resultado que impactará en nuestra economía, sin embargo, 'el costo de la no calidad' muy rara vez es tenido en cuenta en las organizaciones. Vaya un ejemplo en este sentido:

Un pasajero corporativo llega tarde en la noche y al arribar a la habitación toma un baño y se recuesta, enciende el televisor y este funciona mal. Da aviso a la recepción y no se le ofrece ninguna solución. Al día siguiente, el pasajero se retira sin decir nada y nosotros creemos que estuvo todo bien. Sin embargo, el cliente fue a su empresa y comunicó el evento al encargado de compras quien seguramente no enviará más pasajeros a nuestro hotel. Perdimos, sin saberlo, una cuenta importante: este es 'el costo de la No Calidad'.

Ciertamente, el aspecto económico que significa implementar Calidad puede resultar una dificultad importante. Sin embargo, estos costos deberán verse como una inversión que es superada con creces a la hora de evaluar la reducción de costos por la 'no calidad'.

Los beneficios de la implementación son realmente motivadores: el aumento de ventas devenido por el aumento de la satisfacción de nuestros clientes; el prestigio de tener un SGC certificado y la posibilidad que esto nos brinda de ofrecer con éxito nuestro servicio a mercados más exigentes y más rentables. A nivel humano, es gratificante recibir agradecimientos por lo que uno hace bien. Vale al respecto un último ejemplo que no sólo es ilustrativo de la situación de Bahía Nueva, sino algo realmente muy importante para todos los hoteleros:

Cuando comencé en la actividad hotelera sucedía siempre lo mismo: todas las mañanas podía ponerme a trabajar en mis cosas recién a media mañana, luego de que los pasajeros dejaran el hotel. Diariamente atendía reclamos en la recepción. Hoy, trabajo desde temprano y es raro que mi tarea de gestión se vea interrumpida por algún imprevisto. Todos los integrantes están más contentos y vienen a desarrollar sus tareas con alegría, logrando hacer más comfortable la estadía de los pasajeros. Si algo falla, lo analizamos, lo corregimos y chequeamos que no nos vuelva a suceder. Puedo planificar a futuro y evaluar lo hecho en el pasado con un grado de certeza importante, lo que me permite obtener buenos resultados globales. Además: ¡hasta puedo tomarme vacaciones! Como todos sabemos, la hotelería es una actividad que no descansa, sin embargo hoy yo puedo gozar de un tranquilo descanso sabiendo que difícilmente se presente algo tan grave que no puedan resolver los "expertos" de cada área. Hemos hecho todos un gran esfuerzo para alcanzar este logro y mantenerlo, pero en buena hora hemos tomado la decisión, y si pudiera volver sobre mis pasos, no dudaría en tomar el mismo camino"



Establecimiento San Ceferino



Nombre de la Empresa: ESTABLECIMIENTO SAN CEFERINO

Localidad: Open Door

Provincia: Buenos Aires

Actividad: Hospedaje en estancias

Inicio de actividades de la empresa: Año 1992

Cantidad de Empleados: 94

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Actividades de turismo de estancia: días de campo, hospedaje, eventos empresariales, casamientos y otros eventos sociales.

Consultor: IRAM

Web: www.estanciasanceferino.com.ar

"La calidad ha sido siempre un objetivo de SAN CEFERINO. Desde los primeros tiempos hemos tratado de brindar un servicio altamente personalizado, de forma tal que nuestros clientes se sientan como en casa", explica Lidia Cervantes, Gerente de Servicios del establecimiento, quien sobre la experiencia de implementación de SGC, comenta:

"Al expandir nuestra oferta de servicios, inicialmente vinculada al desarrollo de eventos empresariales y sociales, incluyendo hoy la posibilidad de realizar deportes de aventura, pasar un fin de semana a todo campo y/o recibir servicios de relax en nuestro Spa, nos encontramos con la necesidad de buscar un método de gestión que nos ayudase a continuar con el logro de la satisfacción de nuestros clientes, mantener y elevar la eficacia en los procesos y la capacitación de nuestro personal, y continuar con el liderazgo y desarrollo anhelado.

En ese camino de búsqueda nos encontramos con las Normas ISO 9001: 2000, que, a decir verdad, en un principio fueron difíciles de comprender, pero que luego de analizarlas, con la ayuda de asesores especialistas en la materia, concluimos que eran las herramientas que necesitábamos para continuar con los objetivos propuestos.

El paso siguiente fue la integración de los asesores y los encargados de los procesos en lo que se

denominó "Grupo Calidad". Este fue uno de los primeros aciertos, puesto que permitió que la enseñanza fuera recíproca, lográndose con esto que la documentación, la capacitación y todo el resto del sistema fuera elaborado en un lenguaje común a todos: jardineros, camareras, cocineros, vendedores, administrativos, los responsables de las distintas áreas, en fin, todo el personal del establecimiento.

Sabemos que todo cambio es difícil y que para lograrlo se necesita el compromiso de todos los involucrados, pero sobre todas las cosas, de la conducción.

La Dirección del Establecimiento estuvo presente en todas las capacitaciones, talleres y reuniones de análisis de los procesos, con sus responsables y demás personal involucrado. Como resultado de este análisis iban surgiendo oportunidades de mejora que se implementaban aún antes de elaborar los documentos del proceso.

Pasado unos meses ya se vislumbraba la recta final hacia la certificación. El plan de actividades diseñado en los comienzos se estaba cumpliendo con los desvíos habituales. Entonces ocurrió lo que nuestros asesores señalan como "lo mejor que podía haber pasado". La Dirección pidió a los consultores un cuadro de "Hecho y Por Hacer", así, todos debimos de realizar nuestras tareas en los plazos estipulados. Este hecho - insólito - impulsó el sistema con una renovada bocanada de oxígeno.

Hacia el fin de la implementación, los dueños de los procesos fueron los que presentaron la documentación elaborada por su área, al resto de las áreas y a la Dirección. La mayor parte del personal no estaba acostumbrada al manejo de documentación, elaboración de registros, auditorias, etc. Por lo tanto tratamos de motivar para que todos participaran en la elaboración de la documentación. Como todos sabemos, la comunicación oral es la más antigua y sencilla, por lo tanto pasar de lo oral a lo escrito es un trabajo de hormiga. Nosotros tratamos que este paso fuera lo menos traumático posible.

Otro aspecto que colaboró para el éxito del proceso fue la capacitación ofrecida, que se dictó en un lenguaje cotidiano, y que dió lugar a que los nuevos conceptos se introdujeran poco a poco.



La motivación fue parte integrante de todo el proceso de implementación y continúa hasta la fecha. Se logró incentivando a todo el personal para que participe de la capacitación, de la elaboración de la documentación, realizando pre - auditorias docentes donde se le explicaba al auditado su rol y el rol del auditor. De esta forma logramos que todos colaboraran y que se sintieran parte del proyecto.

Iguazú Argentina



Nombre de la Empresa: IGUAZU ARGENTINA.
 Carlos E. Enríquez S.A. y otros U.T.E. Concesionario del Parque Nacional Iguazú.
Localidad: Parque Nacional Iguazú, Puerto Iguazú.
Provincia: Misiones
Actividad: Concesionario de los servicios de atención a los turistas, transporte y gastronomía del Parque Nacional Iguazú.
Inicio de actividades de la empresa: Año 1995
Cantidad de Empleados: 200
Organismo Certificador: D.N.V
Consultor: Sergio Pérez
Sector Certificado: Servicio turístico de Transporte en el Tren Ecológico de la Selva y Servicio turístico de Gastronomía"
Página Web: www.iguazuargentina.com

"Tomamos la decisión de implementar Calidad a fines del año 2003. En ese entonces recibíamos muchos turistas de origen japonés provenientes de agencias de Brasil. Eran visitantes que recorrían nuestro parque pero que al momento de almorzar no utilizaban nuestros servicios sino que regresaban al lado brasilero, y esto nos inquietaba. Consultadas las agencias sobre esta cuestión descubrimos que desconocían las normas de calidad que se implementaban en Argentina y, atentos a los altos estándares de calidad que les requerían sus clientes, preferían satisfacerlos con ofertas por ellos conocidas. La solución que vislumbramos fue la de lograr un Standard que sea conocido por el cliente, tal como los que se pueden obtener con las normas ISO, y buscar garantizarlo para así generar su confianza y ganar ese mercado", explica Eduardo Quiroga, Director del Comité Ejecutivo y representante de calidad de IGUAZU ARGENTINA.

En un comienzo, fue la seguridad alimentaria, en pos de la mayor satisfacción de los clientes, lo que orientó a IGUAZU ARGENTINA a interesarse por sistemas de calidad. Posteriormente, sería una preocupación vinculada a la seguridad en el transporte lo que terminaría por decidir a la empresa a desarrollar un SGC. Así lo explica Quiroga:

"Entre los servicios que ofrecemos en el Parque se encuentra el paseo del Tren de la Selva. En relación a esto, consideramos que certificar calidad en un servicio relacionado con la seguridad física de los turistas tendría un gran impacto en términos de imagen, entonces también en este aspecto buscamos trabajar mediante procesos que produjeran fiabilidad en las prestaciones".

EN EL CAMINO

"Desde que tomamos la decisión, presentamos el proyecto y logramos la aprobación de toda la compañía, medió un período de aproximadamente tres meses. Durante ese tiempo indagamos sobre los costos inherentes a la cuestión y los tiempos de implementación. Nos encontramos que en Misiones había capacitadores en la Universidad Nacional, así optamos por vincularnos con dicha institución garantizando efectividad al trabajar con recursos humanos locales y costos accesibles al reducir el gasto de los traslados.

Pero ... el proceso no fue sencillo: la aceptación de todos los integrantes de la empresa de participar del proceso no fue fácil; colaboró mucho en este sentido el compromiso de la Dirección que fue unánime. La fuerte decisión de la Dirección, mostrando que el único y mejor camino era el de la calidad, terminó por convencer y motivar al personal. Afortunadamente en el camino no observamos deserciones.

Lo más complejo, en tanto, fue lograr el cambio de mentalidad del personal, necesario para llevar adelante las modificaciones que la nueva etapa nos requería. Claro que nada era imposible, pero reitero, tampoco sencillo. No obstante, realmente vale la pena: la gestión de un sistema de calidad obliga a repensar los procesos y pone de manifiesto las ineficiencias, pero esto deriva en ganancias inmediatas para la organización. Además, incorporar la filosofía de la calidad a la empresa es un comienzo para incorporar estas mismas ideas a la vida diaria de todos.

Un poco el lema es: ' mejora la empresa y mejoro yo'.

LECCIONES APRENDIDAS

- no apurarse, no correr,
- dar tiempo a que los nuevos procedimientos de trabajo decanten las viejas prácticas,
- dar tiempo de asimilar los cambios profundos que se producen y aceptar los nuevos paradigmas,
- gestionar con calidad es una filosofía que adopta la empresa para bien de todos y lleva un tiempo que no hay que acortar,
- los buenos resultados tardan en llegar pero el trabajo continuo y fecundo hace lo suyo.

Mil Outdoor Adventure



Nombre de la Empresa: MIL OUTDOOR ADVENTURE

Localidad: El Calafate

Provincia: Santa Cruz

Actividad: Excursiones en 4x4

Inicio de actividades de la empresa: Año 1997

Cantidad de Empleados: 20

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Realización de travesías 4x4 y organización de eventos outdoor

Consultor: Sebastián Jelusic

Web: www.miloutdoor.com

"Uno de los socios de la empresa trabajó durante mucho tiempo en una empresa americana con sedes en varias partes del mundo, su relación con Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) era entonces algo prácticamente habitual. Por eso, cuando formamos MIL OUTDOOR, implementar calidad estuvo desde siempre en nuestra base de trabajo", cuenta Sebastián Jelusic, quien agrega:

"La decisión partió de la dirección pero como estrategia de trabajo, es decir, la certificación la logramos trabajando fuertemente en equipo, discutiendo en conjunto cómo queríamos las cosas. En realidad no tuvimos grandes tropiezos ni demasiadas dificultades, dado que la idea y la conciencia se tuvo desde la gestación de la empresa y siempre fue transmitida al personal desde su inmediata incorporación. La verdad es que fue muy divertida la interacción que hubo a nivel equipo y la forma en la que se desarrollaban los debates. El compromiso fue fuerte desde el día en que se presentó el proyecto, todo el personal estaba ya acostumbrado a trabajar mediante procesos y documentando las actividades. Lograr la certificación era la garantía de que lo que hacíamos estaba realmente bien.

Por todo esto, lograr los objetivos fue más bien fácil: sólo tuvimos que transcribir lo que hacíamos y aplicar sí algunas pocas modificaciones. Definitivamente el hecho de ser una empresa relativamente joven y que la cultura de la calidad estuviera en nuestras bases, colaboró mucho en este sentido. Siempre supimos que la implementación no es un costo sino una inversión.

LECCIONES APRENDIDAS

Nos dimos cuenta que era fácil escribir el ideal y explayarse en ideas, en realidad todos lo sabían y conocían muy bien las formas, lo difícil era llevar a la práctica la cantidad de ideas que se aportaban para mejorar el servicio y que éstas fueran perdurables en el tiempo, es decir, que se mantenga el estándar establecido.

Para la empresa fue muy importante y gratificante lograr la certificación. Ordenamos la parte operativa y estandarizamos los procedimientos, lo cual nos dio la seguridad de que siempre lo hacemos igual y tan prolijo como el primer día, que por más que cambien las persona a cargo, el standard y el servicio continúa siendo como en algún momento lo soñamos. Si bien la realidad es que la mejora es continua... somos conscientes de que es para mejorar de acuerdo a los cambios que el medio va exigiendo, vamos siempre mejorando.



Broccolino Restaurante



Nombre de la Empresa: BROCCOLINO RESTAURANTE
Localidad: Ciudad de Buenos Aires
Provincia: Ciudad de Buenos Aires
Actividad: Servicio de gastronomía, cocina italiana.
Inicio de actividades de la empresa: Año 1985
Cantidad de Empleados: 50
Organismo Certificador: B.V.Q.I.
Sector Certificado: Integral, atención a clientes en el restaurante. Elaboración y venta de alimentos.
Consultor: Ing. Marta Paz
Web: www.broccolino.com

"Nuestra principal campaña ha estado centrada, siempre, en la atención al cliente. Creemos que la mejor inversión en publicidad que podemos hacer es dar el mejor servicio. Tenemos una clientela tradicional y también una gran afluencia de turistas. Nos esforzamos por darles lo mejor para que regresen", comenta Alejandro Ballabeni, Socio Gerente de BROCCOLINO, restaurante especializado en cocina italiana que cuenta con más de veinte años de trayectoria en el mercado porteño.

Respecto al momento en que BROCCOLINO decidió implementar Calidad, Ballabeni señala:

"Cuando cumplimos 17 años, y con el fin específico de lograr superarnos, nos interesamos por las normas ISO, considerando que se trataba de una inversión a futuro. Recibimos asesoramiento inicial hasta que finalmente, y en menos de un mes, tomamos la decisión de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

La implementación total del sistema llevó un año para completarse: comenzamos en el 2001 y finalizamos en el 2002. Lo primero fue poner por escrito nuestras prácticas habituales para reafirmar nuestra metodología de trabajo. Cabe destacar que la mayoría del personal de BROCCOLINO trabaja en el lugar desde hace más de diez años, muchos comenzaron sin saber gastronomía, se fueron formando adocotrados directamente por la mamá y la abuela de la familia propietaria del restaurante.

Durante doce meses relevamos todos los procesos que llevamos adelante desde que se abren hasta que se cierran las puertas del local: desde la recepción del cliente y el servicio de mesa, hasta las tareas de limpieza y el almacenaje de los alimentos - este es un punto muy importante para nosotros porque en BROCCOLINO hacemos particular hincapié en temas de bromatología y salubridad de los alimentos, de modo tal de asegurarnos que nuestros platos sean siempre frescos -. También nos detuvimos en cómo se cocinan nuestras recetas magistrales, de manera que los chefs no innoven y respeten la autoría de la cocina tradicional de la abuela que es característica destacada del local. ¡Relevamos hasta el modo de pelar los calamares!

También evaluamos a nuestros proveedores. Ellos debieron rendir 'examen', por llamarlo de algún modo, para poder trabajar con nosotros. Era muy importante que nuestras materias primas fueran de las mejores del ramo para que como empresa, manejáramos integralmente los mismos estándares.

El resultado final al que arribamos es un manual de calidad de nuestro restaurante que permitirá a los futuros ingresantes conocer cómo trabajamos. Todo, absolutamente todo, está previsto y metódicamente documentado.

No fue una tarea sencilla: hicimos todo un trabajo de integración y concientización, de sensibilización. Al principio, se presentaba complejo y casi como una labor adicional para el equipo, pero todos los integrantes, como una gran familia, estuvieron muy bien predispuestos a aprender y entendieron que esta decisión facilitaría el trabajo y mejoraría nuestro desempeño. Entre los logros que hemos obtenido es que no existe, por ejemplo, un sistema de premios y castigos; un error cometido no se visualiza como algo malo, sino como una oportunidad de modificarlo, encontrar la solución y en definitiva, mejorar".





RELATOS de EXPERIENCIAS EXITOSAS



Un Caso Testigo: Hotel Intercontinental

Nombre de la Empresa: HOTEL INTERCONTINENTAL

Localidad: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Provincia: Capital Federal

Actividad: Alojamiento

Inicio de actividades de la empresa: Año 1995

Cantidad de Empleados: 210

Web: www.interconti.com.ar

EN LOS COMIENZOS

"El Hotel Intercontinental, desde sus comienzos, privilegió la calidad en el servicio al cliente como estrategia de comercialización. Incluso antes de su apertura, la planificación contemplaba procesos y sistemas orientados a la medición de resultados y hacia la implementación de procesos de mejora continua", comenta el Lic. Miguel Cecaloni, Gerente de Recursos Humanos del Hotel Intercontinental .

Con esta visión, los líderes seleccionados en aquel momento para dar los primeros pasos en el país, (Aureliano Vignati fue el primer Gerente General y Álvaro Diago su vice-presidente) contaban con vasta experiencia en implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y con profunda vocación de servicio. Actualmente, el Intercontinental es liderado por un profesional de la industria de la hospitalidad, Álvaro Rey, que ha sido formado en esta misma escuela, por lo que, "no ha habido margen para que desviáramos nuestro norte en conceptos tan importantes como es la *Calidad Total* en nuestras metas".

Los resultados comenzaron a llegar en los primeros años a medida que el equipo de trabajo se afianzaba: "...obtuvimos las primeras mediciones de satisfacción, evaluamos el nivel de penetración de nuestra marca en el mercado local, impulsamos acciones con la comunidad y un programa para el desarrollo y fidelización de proveedores, y capacitamos y desarrollamos de manera continua a nuestros colaboradores para comenzar a reunir y cosechar resultados de gestión. Sólo cuando juzgamos que estábamos preparados, nos propusimos autoevaluarnos para luego someternos a la evaluación externa que desde la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FUNDAPRE) realizarían en el marco del Concurso del Premio Nacional a la Calidad para el sector privado. Así es como en el año 2000, FUNDAPRE reconoció nuestro esfuerzo otorgándonos el Premio. Posteriormente, en el año 2002 fuimos galardonados internacionalmente con el Ultimate Service Award 2002, único reconocimiento global por servicio en la industria hotelera".



EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Seleccionar un modelo de excelencia como el del Premio Nacional a la Calidad, implica comparar ese modelo con la fotografía de la realidad. "Aceptar que hay quienes encontraron la forma de hacer algo mejor que nosotros requiere partir de la premisa de poder mirar despojados de algunos pre-conceptos o paradigmas. Aprender a no conformarnos para luego, lograr al comparar estas imágenes, que ellas se acerquen y mejoren constantemente".

"Nuestra implementación fue gradual dado que la iniciamos con la apertura misma. Desde entonces recreamos una cultura organizacional que permitió ajustar a todo el equipo a medida que avanzábamos en la implementación". Esto les permitió la ventaja de no tener que realizar cambios de filosofía o cultura: "Todos nos formamos en el mismo crisol, y los nuevos empleados ya encuentran una creencia arraigada: desde el equipo gerencial hasta las bases que los forma y los forja como profesionales destacados, se *sienten motivados y orgullosos de participar*".

Desde luego, para que este proceso resulte exitoso, requiere de un conjunto de factores: "Si se cuenta con la voluntad, se comunica efectivamente, se predica con el ejemplo, se entrena efectivamente y se participa de las metas a todo el equipo, involucrando hasta las bases en el proceso y en el compromiso, los tropiezos se salvan fácilmente. Creo que si uno comienza paso a paso, estableciendo el compromiso, metas y mediciones con resultados disponibles, una Misión y Visión compartidas, detectando necesidades de mejoras, entonces tenemos un inicio, un rumbo, una brújula, que nos conducirá metódicamente a introducir variables de calidad. Y si se comparan algunos de estos factores en muestras, en el corto plazo se puede observar rápidamente la mejora económica que introduce la gestión de la calidad".

Por ejemplo: "la identificación de procesos es contar con un mapa de rutas, permite establecer cómo llegar a donde uno quiere sin saber dónde está y cuál es el camino. Eso son los procesos. Si los comparamos con nuestra fotografía (cómo estamos haciendo realmente lo que describe el proceso), descubriremos las posibilidades de mejora que tenemos al alcance. Además, una vez evaluado el proceso, sabremos si el mismo nos hace arribar al resultado que esperamos. Si algo sale mal y no modificamos lo que hacemos, ¿cómo continuará resultando?".

"Dicen que el cerebro programa un hábito en 28 días, quizás en una organización sea un poco más lento, pero no al punto de ser impracticable. Es por esto que motivar y reconocer al personal de la organización, es un esfuerzo constante. Para esto hay que capacitarlos y desarrollarlos, seleccionarlos correctamente y planificar su crecimiento en forma adecuada", y como ejemplo de esta práctica, desde la apertura del Hotel, en la entrada del personal reza un cartel que dice: "Por esta puerta pasan los mejores profesionales de la hotelería".

IMPLEMENTAR CALIDAD TIENE PREMIO

Para Cecaloni "toda capacitación, si es exitosa, si es motivadora, si logra que el trabajador identifique una oportunidad para él mismo al capacitarse, será motivo de satisfacción que compartirá y mencionará en sus ámbitos privados, y mucho más cuando se vea involucrado en sistemas que hacen a su tarea y a su lugar de trabajo, y que le permiten ser reconocido por la calidad de su producto o servicio".

LECCIONES APRENDIDAS

Para los miembros del Hotel Intercontinental, algunos aspectos que permiten evaluar la satisfacción de su cliente son:

- Conocimiento del mercado,
- Disponibilidades de la competencia,
- Recursos Propios,
- Realizar encuestas,
- Visitar clientes,
- Seguimientos de frecuencia,
- Relevar expectativas,
- Establecer estándares de calidad.

Además, consideran que algunos factores clave que les permitieron ser reconocidos con el Premio Nacional a la Calidad, fueron:

- Diseñar una Visión y una Misión compartida con todos los integrantes y que ellos sientan como propia;
- Diseñar mediciones sencillas, ponerlas en práctica y mejorarlas en base a la revisión continua;
- Comunicar metas y resultados;
- Establecer planes de acción y hacer su seguimiento;
- Conformar grupos de enfoque con participación del personal de distintos sectores.

"Para nosotros es una gran satisfacción ver cómo nuestro personal ha crecido y se ha desarrollado profesionalmente. Ver día a día el reconocimiento de los huéspedes y clientes por nuestro producto y servicio; la satisfacción con la que hablan de nuestro establecimiento y de nuestros empleados; cómo los buscan cada vez que regresan; cómo se alegran cuando los recordamos por su nombre y por sus preferencias; escuchar que se sienten como en su casa; que nos hagan saber que por más que viajen lo que siempre les hace regresar a este hotel es la calidad de nuestra gente y su servicio. Esto es lo que permite que el Hotel Intercontinental de Buenos Aires continúe siendo "Hotel Escuela" por su compromiso con la mejora continua.



AGENCIAS DE VIAJES

Turismo Pecom



Nombre de la Empresa: TURISMO PECOM

Localidad: Ciudad de Buenos Aires

Provincia: Ciudad de Buenos Aires

Actividad: Agencia de viajes

Inicio de actividades de la empresa: Año 1973

Cantidad de Empleados: 43

Organismo Certificador: D.N.V.

Sector Certificado: Asesoramiento, coordinación y comercialización de servicios de viajes, turismo, organización de eventos y desarrollo de paquetes turísticos.

Consultor: Daniel Vera

Web: www.turismo-pecom.com.ar

A mediados del año 2000 la agencia de viajes TURISMO PECOM decidió desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en las normas internacionales ISO 9000. El primer paso fue realizar un análisis de todas las tareas relacionadas con la satisfacción del cliente. El objetivo era saber qué grado de esa satisfacción alcanzaban cada vez y cómo podían elevar el mismo.

El diagnóstico inicial sirvió para saber que más allá de trabajar profesional y responsablemente, la organización tenía puntos débiles, teniendo en cuenta que el mercado de referencia se presentaba día a día más competitivo.

"Esto nos abrió los ojos a la necesidad de generar un cambio trascendental, algo que nos diferenciara de la competencia", señala Daniel Vera, consultor responsable de la implementación del SGC en PECOM, quién además aclara:

"Cuando hay una conciencia de la necesidad de mejorar, la organización, y todas las personas, debemos tomar también un tiempo prudencial para evaluar cuál es el mejor camino para encarar ese proceso y, una vez que se lo encuentra, ha de existir también otro tiempo para poner el mismo en marcha.

TURISMO PECOM no escapó a esta realidad. Una vez que llegamos a la conclusión de la necesidad de implementar un SGC, llevó casi un año comenzar a trabajar en este desafío".

Para PECOM el desafío no sólo fue diseñar un SGC, sino también asumir un cambio cultural, aceptar trabajar de forma sistemática y no instintiva. Aprender a trazar un plan estratégico que incluyó la capacitación y sobre todo la concientización de todos los empleados de la empresa.

"Sensibilizar en temas de calidad no es sencillo. Aceptar que deben de introducirse modificaciones en el hacer cotidiano, tampoco, pero afortunadamente la gente fue comprendiendo que el objetivo del proyecto era simplificar las tareas para que puedan trabajar mejor, minimizando el margen de error y aprendiendo de los que pudiesen ocurrir. El compromiso fue determinante para el éxito del proceso, tanto de todos los empleados como de la dirección, porque todas las tareas que se desempeñan en la empresa, en mayor o menor medida, afectan a la calidad" remarca Vera, quien sobre el desarrollo del proceso comenta lo siguiente:

"La base del SGC de PECOM fue el diseño de las políticas de calidad, en donde se establecieron los objetivos claramente. Luego, la Visión y la Misión, en donde resumidamente se contaba qué era necesario hacer para llegar a esos objetivos y cómo se pensaba hacerlo (...) Una tarea más que interesante fue la identificación de los procesos relacionados con la calidad en los servicios, aquellos directamente vinculados con el cumplimiento de los requisitos exigidos por los clientes. Entonces era primordial establecer claramente los exigencias de los clientes, y para ello se emprendió la titánica tarea de descubrir sus expectativas y transformarlas en 'requisitos'. Aunque parezca obvio, generalmente se pueden cometer errores u omisiones involuntarias, dado que las expectativas es lo que el cliente espera pero quizás no manifiesta, y probablemente el prestador no lo brinde por no ser un 'requisito establecido'. Por ejemplo:

...un cliente que compra un boleto en primera clase quizás espera que esto incluya el traslado de su domicilio al aeropuerto, y la organización presuma que con la emisión del boleto y su entrega en tiempo y forma, es suficiente para satisfacer al cliente. Allí hay una diferencia entonces entre expectativa y requisito.

Entender esto significó considerar como primer proceso importante el 'asesoramiento', y diseñar una operatoria de indagación para que los operadores pudieran investigar y descubrir: qué necesita el cliente, cómo, cuándo y para qué; y así poder comunicarle qué tenemos, cómo se lo podemos dar y cuándo. En resumen, brindarle alternativas que se ajusten a sus necesidades.

Luego de identificar todos los procesos, investigamos la mejor manera de realizar las tareas, minimizando los márgenes de error y optimizando los tiempos. Para esta tarea fue fundamental el aporte de todos los

involucrados en las diferentes funciones, dado que nadie mejor que quien hace la tarea en el día a día para contribuir con su experiencia diaria. Al finalizar la investigación, formalizamos instrucciones de trabajo adaptadas a los requisitos expresados en la norma ISO 9000. Es importante señalar que estas instrucciones no difirieron demasiado de lo que se venía haciendo, pero ordenaron, sistematizaron y unificaron la tarea de todo el personal.

Por otro lado, también es relevante comentar que el hecho de tener un SGC no nos garantizó, ni nos garantiza, que no existan errores. Pero lo que sí nos garantizó fue que, siempre, podemos aprender de los errores para mejorar.

Asumimos, filosóficamente, que todo se puede mejorar:

Identificando problemas - Analizándolos - Generando, Seleccionando, Planificando e Implementando soluciones, para luego evaluarlas".



Les Amis Viajes

Nombre de la Empresa: LES AMIS VIAJES

Localidad: Ciudad de Buenos Aires

Provincia: Ciudad de Buenos Aires

Actividad: Agencia de Viajes

Inicio de actividades de la empresa: Año 1978

Cantidad de Empleados: 63

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Diseño, desarrollo, ventas, administración y operaciones de productos y paquetes turísticos.

Consultor: Equipo de Gestión propio

Web: www.lesamis.com.ar



EL MOMENTO DE LA DECISIÓN

"En el 2003 nuestra empresa comenzaba a salir del proceso post devaluación, etapa que nos había llevado a realizar profundos cambios internos, y observábamos que el equipo histórico, aquel que había superado la crisis de aquellos días, consideraba dificultosa la aplicación de técnicas alternativas y nuevos procesos. Con la incorporación de nuevos profesionales comenzamos a trabajar en alternativas de implementación, rompiendo con viejos esquemas establecidos en la organización los cuales impedían avanzar sobre cualquier objetivo novedoso que se planteara. La resistencia al cambio fue el primer escollo, pero la decisión y claridad por parte de la dirección, junto con el fuerte trabajo del equipo de gestión, ayudaron a alinear a todo el equipo de trabajo", comenta Fernando Oso Marsans, Director de Proyectos y Responsable del diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para LES AMIS VIAJES.

"Hoy, después de trabajar durante meses en la implementación del SGC, podemos decir que el entendimiento, conocimiento y aplicación de las Normas ISO 9001:2000 son las coordenadas para transitar con seguridad el camino de la transformación de cualquier organización que tenga como objetivo crecer dentro de un entorno ordenado y por sobre todo exitoso.

Consideramos que de la aplicación de la Norma surgen nuevos compromisos y desafíos, especialmente a partir del Diseño y Desarrollo de Productos, donde se encuentra la clave desde donde nosotros, como industria, podemos asegurar la calidad. Contar con la certificación nos permite entablar un diálogo mucho más cercano con las grandes corporaciones, nos brinda una herramienta de alta efectividad en el desarrollo de negocios relacionados al turismo receptivo. Hoy, a través del camino recorrido, podemos afirmar que la experiencia ha sido enriquecedora, más aún considerando que no contábamos con conocimientos previos ni con guías de orientación, como la reciente norma IRAM 30400.

Las reuniones de sensibilización y entrenamiento en la Norma ISO han sido fundamentales para avanzar en la tarea. De ellas han surgido interpretaciones para la discusión, además de las bases de todos los procedimientos aplicados. Todo el personal de la empresa ha salido muy fortalecido después de la certificación, dado que sienten que han aportado mucho para lograrla.

Hay además una anécdota que representa con nitidez el valor que aporta la experiencia de lograr el reconocimiento con tanto esfuerzo:

En Marzo del 2004, Marcos Feldman, presidente de LES AMIS VIAJES, viajó a Pekín para cerrar los primeros acuerdos que se habían gestado desde Buenos Aires. Con un buen desarrollo de una página web de Argentina traducida al mandarín, sumado carpetas institucionales en el idioma, entendíamos podíamos cubrir las necesidades de nuestros futuros clientes. Nada de eso generó mejor llegada que nuestra carta otorgada por el IRAM, donde se indicaba que nos encontrábamos en proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2000 para su posterior certificación. Es ahí donde tomamos real conciencia del beneficio comercial que esta herramienta podía darnos. Hoy contamos con una filial en Pekín, además de estar trabajando con una red de más de 500 agencias de turismo en toda China.

Este suceso nos ha permitido considerar que la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo las Normas ISO 9001:2000 nos acerca al mundo que viene".



Flechabus Viajes

Nombre de la Empresa: FLECHABUS VIAJES

Localidad: Ciudad de Buenos Aires

Provincia: Ciudad de Buenos Aires

Actividad: Turismo Estudiantil

Inicio de actividades de la empresa: Año 1980

Cantidad de Empleados: 120

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Diseño, comercialización y prestación de servicio turístico estudiantil con destino a San Carlos de Bariloche

Consultor: IBERPACK

Web: www.flechabusviajes.com



"Los sistemas de gestión de la calidad no son ajenos a FLECHA BUS en su conjunto. La experiencia recogida tras la certificación de las normas ISO por la empresa de transporte, FLECHA BUS, animó a encarar la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) también en la agencia de viajes, en lo que al sector turismo estudiantil se refiere, y en pos de un objetivo claro de mejora continua. El resultado de ello fue la certificación de las normas ISO 9001 el 19 de octubre del 2004", cuenta Carlos Paccio, Gerente de FLECHA BUS VIAJES, quién sobre la experiencia atravesada comenta:

"En la actualidad es cada vez más frecuente encontrar en diversos mercados empresas que ya han certificado o están en vías de certificar calidad, motivo por el cuál la implementación de un SGC era toda una ventaja competitiva, puesto que mejorar el proceso y el producto final marca toda una diferencia con nuestros competidores, claro que a la vez representa un desafío para la empresa en su conjunto.

Sin embargo, el camino hacia la certificación no fue nada sencillo, atravesamos por un proceso de mucho esfuerzo y dedicación a nivel interno.

Implementar calidad fue una decisión que significó atender toda una serie de exigencias y cambios en la

empresa, tanto de puertas hacia adentro como con respecto a nuestros clientes externos. Fue necesario, entre otras cosas, el rediseño total del servicio que se brindaba, ya sea en cuanto al alojamiento como al régimen de comidas, las excursiones y por sobre todo la seguridad, exigiendo la homologación de todos los materiales utilizados en las actividades que realizan nuestros pasajeros, controlando que todos nuestros prestadores de servicios cumplan con todas las exigencias normativas para la prestación de los mismos.

Asimismo, fue imprescindible la implementación de todo un sistema de capacitación interna para la optimización de los recursos humanos, tanto en lo que al personal de contacto se refería como al personal administrativo, lo que finalmente nos permitió no solamente mejorar la calidad del servicio sino la optimización de costos y la organización del trabajo.

La motivación para participar activamente del proceso de certificación, en tanto, partió del mismo grupo, en las mesas de trabajo, donde se pudo escuchar a cada uno de los integrantes y representantes de cada aérea, aportando su experiencia, donde todos participaron escuchando, disertando o disintiendo en los diversos puntos de vista, creando un clima de confianza en los integrantes por sentirse escuchados por la empresa, y, enriqueciendo con la visión personal y grupal, el camino al objetivo final. Los directivos desde la primera hora estuvieron convencidos de los beneficios de la implementación asumiendo con energía la responsabilidad de dar el puntapié inicial para comenzar el cambio.

Con respecto a la implementación conceptual del sistema, si bien se debe adecuar al lenguaje cotidiano el lenguaje propio de los códigos de calidad, y esto no es sencillo, podemos asegurar que no es una misión imposible. Con el tiempo, el ejercicio de la sistematización nos ayudó a remitirnos a los mismos parámetros de lenguaje. Además, la documentación ha resultado una valiosa herramienta donde poder remitirse para las tareas y la unificación de los discursos.

Uno de los aspectos más valiosos del proceso, en nuestro caso, ha sido justamente este último, ya que todo ha sido puesto por escrito: se relevaron procesos, sistemas, formularios y se organizó todo el trabajo estableciendo los parámetros rectores de la actividad que hoy pueden ser consultados por cualquiera y en cualquier momento.

Los resultados de la implementación son apreciables aún en el corto plazo, no solamente se ha logrado un servicio altamente competitivo en términos de calidad sino que también contamos con un incremento en ventas con relación a períodos anteriores y por sobre todo han disminuido notablemente las no conformidades con respecto a nuestro servicio, tal es así que hasta la conducta de los alumnos durante la estadía en destino mejoró considerablemente a raíz de la satisfacción de sus expectativas, generando una conciencia de cuidado de las instalaciones que están a su disposición.

A modo de resumen, podemos decir que el proceso nos dejó varias lecciones entre las cuales podemos mencionar:

- es necesario dejar todo documentado, ya que en base a muchos de estos documentos se generan las estadísticas que resultan de suma utilidad para los momentos de formar estrategias comerciales y de marketing.
- alinear a todos los integrantes de la organización bajo consignas claves de compromiso con la calidad total es imprescindible
- saber, entender y replicar que cada error es sólo una oportunidad de mejorar en base a la cual podemos aprender y corregir generando una infinita cadena de mejora continua.

Estamos convencidos que no se trata de soluciones mágicas, pero si se trata de prestar servicios de excelencia, este es el camino a seguir.

Y lo sabemos y sostenemos de tal modo que nuestro próximo paso es la implementación del sistema en nuestro servicio estudiantil con destino Carlos Paz".



Lucania Palazzo Hotel



Nombre de la empresa: LUCANIA PALAZZO HOTEL

Localidad: Comodoro Rivadavia

Provincia: Chubut

Actividad: Servicio de alojamiento, restaurante y eventos.

Inicio de actividades de la empresa: Año 1998

Cantidad de empleados: 80

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Integral

Consultor: GEPELECE

WEB: www.lucania-palazzo.com

"La calidad de los servicios y la cordialidad de nuestra gente aseguran a nuestros clientes una estadía placentera en la ciudad de Comodoro Rivadavia", cuenta Mario Marchioli, Gerente General del LUCANIA PALAZZO HOTEL, quien respecto de la decisión de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), define:

"La decisión de implementar calidad surge en tanto nuestro hotel, de 4 estrellas y con más de cien habitaciones, además de tener una ubicación geográfica privilegiada -está en el corazón de la Patagonia-, y si bien Comodoro no es una ciudad turística por excelencia, es un punto de hospedaje importante en particular para los visitantes corporativos. Nuestros clientes son agentes de organizaciones internacionales que tienen sus filiales locales en la zona y para quienes la cultura de la calidad es un referente de importancia. En su mayoría son personas de negocios que vienen buscando en nuestro hotel el poder sentirse 'como en casa'. Son clientes muy exigentes que demandan absoluta calidad en los servicios que brindamos y es precisamente en lo que trabajamos día a día a través de una mejora continua, para así alcanzar nuestros objetivos y metas para lograr ser 'el hotel con mayor prestigio de la Patagonia'.

Bajo estas presunciones fue que tiempo atrás comenzamos a capacitar al personal para que trabaje de acuerdo a los requerimientos de las normas a certificar: ISO 9001 e IRAM 14201, y poco a poco los empleados comenzaron a sentirse más comprometidos con su trabajo y con la empresa en general. Fuimos armando los procedimientos correspondientes a cada sector, tomando en cuenta la opinión de todos para la realización de los mismos. Hemos logrado la certificación en Agosto de este año y contamos

La interacción existente entre el turismo y el medio ambiente, así como entre otras actividades humanas y el entorno natural, es particularmente estrecha. En primer término, porque el ambiente le brinda en la mayoría de los casos, los recursos de atracción. Es decir, aquellos bienes que convocan la razón de ser de la actividad turística por sí misma. Entre ellos, nuestro país cuenta con una gran variedad: los lagos, los bosques, las costas, la biodiversidad de especies, el patrimonio cultural, etc. Asimismo, estos atractivos naturales se constituyen en recursos soporte de la actividad, proporcionando el asiento físico de la misma y abasteciendo los elementos necesarios para su funcionamiento: el agua, la energía, los materiales, etc.

Por otro lado, el ambiente se convierte en el recurso receptor, al recoger todos los elementos que son eliminados por la actividad: vertido de aguas servidas, ruidos, emisiones de gases, residuos sólidos, etc.

En este sentido, cuando las actividades turísticas se desarrollan sin contemplar las cuestiones ambientales o siguen una evolución espontánea, se puede iniciar un proceso en el cual el entorno, lejos de constituir el escenario deseado que propicia y sustenta la actividad, se convierte en una causa limitante de la misma.

Así pues, la práctica del turismo, de no ser planificada, puede impactar negativamente sobre el ambiente. Resulta entonces prioritario establecer acciones específicas al respecto.

Es en este orden que las *Buenas Prácticas Ambientales (BPA)* desempeñan un papel de relevancia, al ser un instrumento de carácter voluntario.

Así lo explica la arquitecta Edel Kobal, responsable de los cursos de capacitación en *Buenas Prácticas Ambientales para el Turismo* dictados a nivel nacional por la Secretaría de Turismo de la Nación:

"El ambiente se vincula con el turismo desde dos lugares opuestos: por un lado, es el escenario fundamental de la actividad turística, pero al mismo tiempo es receptor de todos los residuos, afluentes y contaminación que el desarrollo de la propia actividad implica. La introducción de una cultura ambiental, que sea asimilada por todos los actores, tanto públicos como privados, locales, como así también los propios turistas que visitan el destino, a través del conocimiento y la adopción de las *BPA*, posibilita una importante reducción de los efectos desfavorables sobre el entorno".

Este doble vínculo entre el medio y el sector no es nuevo, sin embargo, sí lo es la introducción de la Gestión Ambiental en el campo del turismo. Y todavía más reciente lo es en el caso de países latinoamericanos. A la difusión y reflexión de esta problemática colaboraron la Conferencia de Río de Janeiro de 1992 y la denominada AGENDA 21: *Hacia un Turismo Ambientalmente Sustentable*, la cual es específica para la industria de Viajes de Turismo (1994).

¿De qué hablamos cuando hablamos de Buenas Prácticas Ambientales?

En primera instancia es importante mencionar que existen *Buenas Prácticas* comunes a todos los prestadores turísticos, más allá del rubro específico de su prestación o el entorno donde la misma se efectiviza.

Se basan en la realización de una serie de acciones y medidas muy sencillas, tanto por los dueños, gerentes y el personal de las empresas del sector como por los turistas, las cuales llevan a reducir por un lado, las pérdidas de materiales y recursos, y por el otro, el impacto ambiental negativo. No se centran en modificaciones técnicas sino en cambios de hábitos y conductas. Es decir, sobre todo en la actitud de las personas para realizar de un modo diferente los procesos y las actividades.

Estas nuevas acciones generalmente se enmarcan en la comunicación que el prestador establece con el personal y los turistas en tanto clientes, sobre la importancia de los distintos componentes del ambiente para el turismo, y los beneficios que resultan de su protección, convenciéndolos que la contribución personal que puedan realizar, les será útil y beneficiosa, tanto para ellos y para la comunidad, como para las generaciones venideras.

A modo de ejemplo puede citarse el informar verbalmente o mediante folletos y cartelería, sobre los posibles impactos ambientales que generaría una determinada operación dentro de un hotel, o respecto de los posibles impactos ambientales que podría efectuar un turista sobre el ambiente a través de sus acciones.

Otras *BPA* específicas de los servicios de alojamiento, están vinculadas con la reducción de los consumos de agua, energía y materiales en los procesos que los hoteles llevan a cabo durante sus operaciones.

Un ejemplo reconocido de una *Buena Práctica Ambiental en hotelería* es la invitación al huésped a la reutilización de toallas y en algunos casos sábanas. Contra el uso y costumbre habitual del recambio diario de la ropa de blanco, esta sencilla pero importante práctica, contribuye al ahorro del agua, de la energía, y a la reducción en el uso de productos químicos y residuos.

"Hay un primer momento donde el hotelero piensa que su huésped va a recibir mal esta *Buena Práctica* vinculada a la reutilización de las toallas, esta invitación a no dejar el toallón tirado en el piso, sino colgado en el baño para una posterior utilización. El hotelero inicialmente piensa que el huésped va a

creer que se trata de una mera reducción de costos y que va a tomar mal la medida. Por eso es muy importante que no se trate de una práctica aislada sino que se la incluya en todo un contexto de **Buenas Prácticas** efectivamente comunicadas", señala Kobal.

La comunicación de las **BPA**, la información sobre el modo en que los establecimientos hoteleros, las agencias de viajes y otros prestadores cuidan con su misma actividad el ambiente, la replicación de los alcances y beneficios de estas herramientas hacia otras ramas de la actividad y la comunidad en su conjunto, es uno de los objetivos que persigue la Secretaría de Turismo de la Nación a través del dictado de los cursos de **Buenas Prácticas Ambientales para el Turismo** en todo el país.



Programa Buenas Prácticas en Hotelería (PBPH)

Durante el año 2003 y buena parte del 2004, el Proyecto Gestión de la Contaminación (PGC), que depende de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) del Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación, implementó - con financiamiento del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) -, el **Programa Buenas Prácticas en Hotelería** (PBPH).

El objetivo principal del PBPH es recomendar a los establecimientos hoteleros la adopción de Buenas Prácticas Ambientales (BPA) a los efectos de minimizar el impacto de sus actividades sobre el ambiente y reorientar así los niveles de gestión hacia el desarrollo sustentable, teniendo en cuenta que los recursos naturales constituyen el escenario fundamental para el crecimiento de la actividad turística en la República Argentina.

Participaron de esta experiencia, en forma voluntaria y gratuita, un importante grupo de empresas de servicios de alojamiento para turistas (18 en total) ubicadas en los municipios de: Termas de Río Hondo, en la provincia de Santiago del Estero; San Martín de los Andes, en Neuquén y Puerto Madryn, en la provincia de Chubut.

Cada uno de estos establecimientos fue consultado acerca de su experiencia en la implementación del programa y ante nuestra necesidad de conocer el motivo por el cual cada uno de estos establecimientos adoptaba estas prácticas la respuesta fue similar en todos los casos:

..."Teníamos la necesidad de implementar, en lo que al desarrollo de las actividades propias de nuestra profesión se refiere, algún sistema que preserve el medio ambiente. Cuando se nos presentó este proyecto no dudamos en participar e implementarlo..."

En la mayor parte de las experiencias consultadas, encontramos una fuerte concientización y compromiso con el entorno natural donde se desarrollan las distintas actividades de los establecimientos.

Los propietarios hicieron especial mención acerca de la necesidad de involucrarse en un proyecto que preserve y recupere los recursos naturales, pero sobre todo, sabiéndose responsables de este cambio y asumiendo un rol principal con total convicción y sentimiento de pertenencia hacia el lugar que habitan.

A continuación, algunos de los fragmentos recogidos de los relatos brindados por los establecimientos participantes del PBPH acerca de la implementación del sistema.

Yacu Rupaj Resort Spa Termal



Nombre de la Empresa: YACU RUPAJ RESORT SPA TERMAL
Localidad: Rincón de Atacama, Termas de Río Hondo
Provincia: Santiago del Estero
Actividad: Alojamiento (c/restaurant) y servicios de centros de salud, turismo termal y/o similar
Antigüedad de la empresa: 1998
Cantidad de empleados: 13
Web: www.yacurupaj.com.ar

"Aprender a Aprender no es fácil para el personal, y menos para los turistas que no están acostumbrados a ese lenguaje. Los carteles indicadores están en todas partes, como complemento se otorgan además explicaciones personales, y contamos con una guía que nos ayuda a transmitir los conceptos aprendidos en los cursos de capacitación (...).

Además de organizar una charla cuando recibimos grupos de turistas, que uno de los Directores, en forma natural recoja la basura (cigarrillos, envases de caramelos o helados) delante de las personas, se convierte en un claro ejemplo de lo que esperamos de ellos (..).

Nuestro compromiso con el medio ambiente, se amplió, se fundamentó, y nos sentimos con fuerza para transmitirlo."

Fuente: Raúl Martelleur - Propietario



Cabañas Sol & Nieve



Nombre de la Empresa: Cabañas SOL & NIEVE
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 2001
Cantidad de empleados: 4
Web: www.solynieve.com.ar

"En cualquier organización, la formación de todos sus integrantes debe ser continua. Hoy en nuestra industria existen personas idóneas a las cuales se necesita formar. Se debe investigar para la innovación y desarrollo del sector y para ello necesitamos de la actualización, la formación y acumulación de conocimientos (...).

Una de las ventajas asociadas a la implementación del Programa Buenas Prácticas en Hotelería fue justamente el incremento de la motivación de los empleados (entre otros). Si bien al principio existieron barreras, en el balance final podemos decir que la misma no fue dificultosa (...).

A modo de aporte personal, consideramos que el logro más importante es precisamente ser gestores del cambio de los malos hábitos que ayuden a formar, armonizar y humanizar personas en nuestro entorno natural."

Fuente: Pablo Padilla - Propietario



Cabañas Temporada



Nombre de la Empresa: Cabañas TEMPORADA
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 2000
Cantidad de empleados: 3
Web: www.temporada.com.ar

"El programa se presentó de una manera muy clara y sencilla, además de ser muy concreto, por lo cual se nos facilitó su propia implementación. En un principio nos dio trabajo hacer el inventario y control escrito de nuestras necesidades y tareas, hasta que se incorporó la rutina en todos los integrantes (...).

Los huéspedes le dieron más importancia de la esperada por nosotros y a nuestro criterio, poder implementar un plan efectivo de buenas prácticas ambientales, optimizar los recursos naturales y el trabajo con otros colegas, han sido resultados importantes que debemos tener en cuenta."

Fuente: Raquel De Ganuza - Socio Gerente



Cabañas Nelquihue



Nombre de la Empresa: Cabañas NELQUIHUE
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 2001
Cantidad de empleados: 4
Web: www.nelquihue.com.ar

"Nuestra satisfacción y la del personal, que consustanciado con el proyecto ha llevado lo aprendido a su ámbito particular, fue generada por la implementación de un programa que estamos plenamente convencidos favorece al cuidado y preservación del ambiente en el cual vivimos y desarrollamos nuestra actividad turística. Pero sobre todo, por haber logrado una aceptación mucho mayor a la esperada por parte de nuestros huéspedes".

Fuente: Jorge Casas - Propietario

Cabañas Las Marías

Nombre de la Empresa: Cabañas LAS MARÍAS
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 1991
Cantidad de empleados: 4
Web: www.marias.com.ar

"Cuando se enfrentan los costos antes y después de la implementación del programa, gana notablemente la implementación del mismo. En nuestro caso particular, teníamos una semilla a la cual se le fue dando forma de acuerdo a las charlas que íbamos escuchando (...).

"Cuando el cliente se va satisfecho y reconociendo una actitud positiva nos alienta a seguir implementando el programa."

Fuente: Francisco Fernando Sánchez - Propietario

Cabañas Las Rosas

Nombre de la Empresa: Cabañas LAS ROSAS
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 1997
Cantidad de empleados: 5
Web: www.cablasrosas.com.ar



"Cuando una familia al final de la estadía nos felicita por la prolijidad, el buen gusto puesto en las cabañas y la calidad en el servicio personalizado recibido, nos llena de satisfacción (...).

Creo que el mayor beneficio es el intangible. Es lograr una mayor fidelidad de aquellos huéspedes sensibles a los temas ecológicos y conseguir que buena parte de ellos se interesen e incorporen algunos de los conceptos que les transmitimos."

Fuente: Daniel Mamone - Propietario



ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la adecuada confianza en que la calidad del servicio de una empresa cumplirá con los requisitos exigidos.

AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CALIDAD: evaluación de la eficiencia del Sistema de calidad de una empresa con respecto a las Normas de calidad de servicio. Es realizada por una entidad independiente.

AUTOEVALUACIÓN: apreciación del nivel de cumplimiento, con respecto a las Normas de calidad de servicio, realizada por el personal de la empresa, poniendo de manifiesto las fortalezas y debilidades del sistema de calidad de la misma.

CADENA DE VALOR: el valor que se otorga a cualquier experiencia turística es el resultado de la combinación de numerosos factores que guardan relación con la compra de un viaje: el traslado a destino, la estancia, las experiencias disfrutadas, etc. Todo ello se produce en entornos múltiples en los que las interrelaciones de esas diversas cadenas de valor procedentes tanto del sector público como del privado, a menudo se solapan.

CALIDAD: facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso, para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. (ISO 9000)

CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD: certificado emitido por un organismo competente a una empresa cuyo Sistema de Calidad se ajusta a los requisitos establecidos en las Normas de Calidad de servicios. La certificación puede formalizarse mediante Marcas o Sellos de Calidad.

DESTINO TURISTICO: lugar hacia donde se desplaza la demanda para consumir el producto turístico. Puede ser un núcleo turístico, una zona turística, un municipio turístico o una región. El destino constituye el objeto del turista. (OMT 1998)

EFICIENCIA: relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

GESTIÓN DE LA CALIDAD: conjunto de acciones integradas a la función general de la gestión de una empresa, que determina y aplica la política de la calidad, con el fin de alcanzar los objetivos formulados.

ISO: International Organization for Standardization. (Organización Internacional de Normalización)

NORMAS DE CALIDAD DE SERVICIO: conjunto de enfoques, políticas, objetivos y estándares a los que deben adaptarse los procesos y las acciones tendientes a la elaboración de un servicio.

NORMA IRAM 30.400: guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos.

PLANIFICACION DE LA CALIDAD: etapa en la implementación de la gestión de la calidad, enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad, a la especificación de los procesos operativos necesarios, y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD: directrices y objetivos generales de una empresa, tendientes a lograr la calidad de servicio.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: (ISO 9000:2000)

- Organización enfocada al Cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes, y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.
- Participación del Personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque a procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- Enfoque del sistema hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.
- Mejora Continua: La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización
- Enfoque objetivo a la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

PROCESO: sistema de actividades que utilizan recursos para transformar entradas en salidas.

PRODUCTO: resultado de un proceso.

PRODUCTO TURÍSTICO: conjunto de experiencias, bienes y servicios, que interactúan con personas en un destino.

REQUISITO: necesidad o expectativa establecida o habitualmente implícita u obligatoria.

SISTEMA: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: conjunto de relaciones dadas entre la estructura de una organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de una empresa.

Listado de Organismos de Certificación con sede en Argentina

- **American Bureau of Shipping (A.B.S.Q.E.)**
www.abs-qe.com
- **Bureau Veritas Quality International (B.V.Q.I.)**
www.bvqiarg.com.ar
- **Det Norske Veritas (D.N.V.)**
www.dnv.com.ar
- **Germanischer Lloyd Certification (G.L.C.)**
www.gl-group.com
- **Intertek - Systems Certification (I.T.S.)**
www.intertekarg.com.ar
- **Instituto Argentino de Normalización (IRAM)**
www.iram.com.ar
- **I.Q.S Argentina S.A. - International Certification of Quality Systems**
www.quality.com.ar
- **Lloyd's Register Quality Assurance (L.R.Q.A.)**
www.lrqa.com.ar
- **Moody International Certification (M.I.)**
www.moodyint.com
- **RINA - S.P.A. - Sucursal en Argentina**
www.rina.org
- **S.G.S. Argentina S.A. - International Certification Services**
www.sgs.com.ar
- **TÜV CERT/ TÜV RHEINLAND DE ARGENTINA**
www.tuv.com.ar
- **Underwriters Laboratories Inc. (U. L.)**
www.ul-argentina.com

 en Termas de Río Hondo, Santiago del Estero:

- Complejo Yacu Rupaj Resort & SPA Termal
- Hotel Bristol
- Hotel Termal Río Hondo
- Hotel Luis Natalini
- El Hostal del Abuelo Hotel SPA

 en San Martín de los Andes, Neuquén:

- Cabañas Sol y Nieve
- Cabañas Temporada
- Cabañas Nelquihue
- Cabañas Las Marías
- Cabañas Las Rosas
- Apart Hotel I.M.P.S.
- Apart Hotel Refugio del Arroyo
- Hotel y Cabañas Le Village
- Hostería Anay

 en Puerto Madryn. Chubut:

- Hotel La Posada de Madryn
- Hotel Tolosa
- Hotel Península Valdés
- Apart Hotel Ty Coed

■ Buenas Prácticas en Hotelería.	54
¿De qué hablamos cuando hablamos de buenas prácticas?	55
Programa Buenas Prácticas en Hoteles (PBPH)	57
● Participantes del Programa	
YACU RUPARJ RESORT & SPA TERMAL	58
CABAÑAS SOL & NIEVE	59
CABAÑAS TEMPORADA	60
CABAÑAS NELQUIHUE	61
CABAÑAS LAS MARIAS	62
CABAÑAS LAS ROSAS	63
■ GLOSARIO	64
■ ANEXO I:	
Listado de organismos certificadores	67
■ ANEXO II:	
Listado de establecimientos participantes del PBPH	68
Buenas Prácticas en Hotelería	

Durante las últimas décadas, las actividades turísticas han demostrado ser capaces de crear riqueza y prosperidad, generando empleo y bienestar socio-económico a sus habitantes.

Desde entonces, el sector ha experimentado una gran evolución, pero muchos destinos turísticos que fueron prósperos en el pasado, afrontan ahora un descenso en la demanda y en los ingresos derivados del turismo. Bajo estas condiciones, para que un destino alcance el éxito de manera sustentable, es necesario un fuerte compromiso de los diversos grupos de interés que generan los cambios necesarios que permitan reposicionarlos en el mercado.

La experiencia turística tiene lugar en un territorio determinado con límites definidos, al que podemos llamar Destino, compuesto por una serie de recursos y atractivos turísticos (naturales, culturales, patrimoniales, sociales históricos, estructurales y de servicios), en el cuál se crea el sistema de valores que hace o no satisfactoria la experiencia turística.

Los turistas, sólo tendrán la percepción de una experiencia valiosa, si todos los actores que participan de la prestación del servicio final, ejecutan y suministran sus cadenas de valor adecuadamente. Para esto, la eficacia operativa de un destino turístico requerirá la reducción de costos operativos y el incremento del valor percibido por el consumidor, con el objetivo final de reforzar la competitividad¹ del destino.

A la tradicional relación Servicios / Precio (Calidad / Precio) se incorporan otros aspectos intangibles que conforman la esencia de la experiencia turística diferente, auténtica y satisfactoria, que contribuyen a mejorar el valor percibido de un destino.

La cooperación de todos los actores involucrados, para la mejora del sistema de gestión de un destino turístico, determinará el ritmo y el crecimiento potencial para crear bienestar entre la población local y los visitantes, lo que equivale a lograr la sustentabilidad a largo plazo del sistema.

La Ley Nacional de Turismo N° 25.997, sancionada en diciembre de 2004, enuncia los siguientes principios rectores:

- **Facilitación.** Posibilitar la coordinación e integración normativa a través de la cooperación de los distintos organismos relacionados directa o indirectamente con la actividad turística, persiguiendo

¹ Se destacan cuatro características de la competitividad (OCDE : 1992):
a) El énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico
b) Organizaciones empresariales capaces de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas
c) Un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación
d) Redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones

el desarrollo armónico de las políticas turísticas de la Nación.

- **Desarrollo social, económico y cultural.** El turismo es un derecho social y económico de las personas dada su contribución al desarrollo integral en el aprovechamiento del tiempo libre y en la revalorización de la identidad cultural de las comunidades.
- **Desarrollo sustentable.** El turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. El desarrollo sustentable se aplica en tres ejes básicos: ambiente, sociedad y economía.
- **Calidad.** Es prioridad optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional.
- **Competitividad.** Asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad a través de un producto turístico competitivo y de inversiones de capitales nacionales y extranjeros.
- **Accesibilidad.** Propender a la eliminación de las barreras que impidan el uso y disfrute de la actividad turística por todos los sectores de la sociedad, incentivando la equiparación de oportunidades.

Alineada con estos principios, la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR), en el proceso de elaboración del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable - PFETS -, ha fijado como estrategia principal "reforzar la competitividad del sector incidiendo en los aspectos que directamente condicionan su productividad y eficacia".

Específicamente, en el campo de actuación de Gestión de la Calidad del PFETS, las estrategias establecidas son:

- Asegurar y mejorar la Calidad en todos los destinos, y
- Generar valor e innovación a través del conocimiento continuo.

Estos ejes estratégicos se traducen en los siguientes programas:

- Extensión de modelos de gestión de la excelencia en los sectores público y privado;
- Relevamiento de satisfacción del habitante y el turista;

- Mejora de la calidad en las instituciones de formación y en el empleo turístico;
- Programa de difusión y comunicación para la excelencia;
- Gestión de Redes para la calidad integral en destinos.

En el marco de estos programas, la Sector ya se encuentra desarrollando acciones tales como:

- La creación y desarrollo del Programa de Extensión de Gestión de Calidad en Organismos Públicos de Turismo, que transfiere el modelo de excelencia institucional, del cual ya participan 10 provincias, y el avance en el ámbito privado junto a la Cámara Argentina de Turismo.
- El Programa para la Gestión Integral en Destinos, basado en la implementación en servicios turísticos de estrategias de gestión de la calidad, gestión ambiental y seguridad. Específicamente se puede mencionar la reciente publicación de las Directrices y Guía de Autoevaluación "*Playas y Balnearios de Calidad: Gestión Turística y Ambiental*", resultado del trabajo realizado por la Comisión Interdisciplinaria liderada por la Sector y la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación.
- La presente publicación, orientada a difundir y comunicar los principios, valores y herramientas para gestionar la Calidad Integral en Destinos Turísticos a través de la difusión de las experiencias de quienes implementaron con éxito - o están en el camino de hacerlo - Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).



"La gestión de la calidad es una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa, asegura eficacia máxima dentro de la empresa y afianza el liderazgo comercial mediante la puesta en funcionamiento de procesos y de sistemas que favorecen la excelencia, al tiempo que impiden los errores y aseguran que todas las metas de la firma se logren sin despilfarrar esfuerzos", de acuerdo a la definición que la British Quality Association (B.Q.A.) aportó en 1989 respecto de las técnicas comprendidas en el paradigma de Total Quality Managment (T.Q.M.).

El concepto de calidad ha evolucionado hasta convertirse prácticamente en sinónimo de satisfacción del cliente: la introducción de un sistema de gestión de la calidad en una organización, pone al cliente como el foco de toda su actividad. Este concepto esta en los orígenes de la "International Organization for Standarization" (I.S.O.) que define la calidad como el *"grado en que un conjunto de características inherentes (a un producto o servicio) cumple con los requisitos"*, destacando que dentro de estos "requisitos", las necesidades y expectativas de los clientes cobran un rol fundamental.

En el año 1992, la ley N° 24.127 declara *"de interés nacional el mejoramiento de la calidad en los procesos de producción de bienes y servicios"*, y establece el Premio Nacional a la Calidad en el ámbito público y privado, el cuál tiene por *"objetivo la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios, que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones"*

Así, nace este modelo de gestión de excelencia que sigue lineamientos comunes a otros modelos establecidos en el mundo por muchas naciones y organismos. Los más extensamente conocidos son el Premio Deming creado en 1951 en Japón, el Malcolm Baldrige National Quality Award de Estados Unidos creado en 1987 y el E.F.Q.M. de Europa, premios que además incorporan conceptos y principios de Gestión de la Calidad Total (T.Q.M.).

Desde la perspectiva vinculada netamente al turismo, la Organización Mundial para el Turismo - O.M.T. - indica que "Calidad en el Turismo" incluye una serie de *"factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural"*. Estos factores son considerados comunes y esenciales para cualquier turista o usuario y si falla algunos de ellos la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente. En otras palabras la calidad turística esta ligada al destino y por ende a todos los componentes, productos y servicios que se originan en el mismo, ya sea que provengan del sector oficial o del empresariado.



¿Qué es un Sistema de Gestión de la Calidad?

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es un método de trabajo por el cual se asegura la conformidad de los productos y servicios con los requisitos especificados.

Un SGC consta de dos partes:

- a) una parte escrita, que consiste en una serie de documentos en los cuales se describe el sistema, los procedimientos, las instrucciones y los planos, ajustándose a una norma;
- b) una parte práctica que se compone de dos variables:
 - b1) los aspectos físicos, tales como los locales, las maquinarias, los instrumentos de control, etc.;
 - b2) los aspectos humanos, tales como el adiestramiento en técnicas de calidad del personal de todos los niveles jerárquicos, a fin de crear un equipo motivado y cooperador cuyas actitudes positivas ayuden a desarrollar el proyecto.

La implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad consiste en la aplicación de herramientas de gestión modernas, reconocidas internacionalmente, y enfocadas en la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos que los organismos, las organizaciones y las empresas llevan a cabo en el marco de sus procesos de producción de bienes y servicios.

En los mercados globalizados, con estructuras de comercialización prácticamente universales, la competitividad externa de las empresas y productos, se realiza en todos los espacios regidos por los mercados, incluido el mercado interno. A fin de aumentar la competitividad, muchas organizaciones han adoptado normativas internacionales como la ISO o sus equivalentes, como herramientas para organizar y optimizar sus Sistemas de Gestión de la Calidad.

Las actividades turísticas no han estado ajenas a los procesos de normalización y certificación de calidad. Durante la última década han surgido iniciativas para crear sellos, etiquetas y certificaciones que muestren a los consumidores las diferencias en los servicios y la calidad de las empresas turísticas.



Los fundamentos principales para la certificación por parte de las organizaciones del sector, son los siguientes:

- el mejoramiento en los Sistemas de Gestión y la eficiencia en el uso de los recursos,
- la preocupación creciente de los consumidores y usuarios por prácticas ambientales responsables,
- el mejor posicionamiento de los destinos turísticos tanto local como internacionalmente.

La Gestión de la Calidad brinda oportunidades significativas para mejorar:

- la realización del servicio,
- la productividad,
- la eficiencia,
- la reducción de los costos,
- la penetración en el mercado,
- el desarrollo de las habilidades y de la capacidad del personal,
- la motivación del personal para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente,
- la calidad de vida,
- la imagen de la organización,
- la satisfacción del cliente, en términos de su propia percepción y requerimientos,
- el compromiso de todos los miembros de la organización.

Las características de la calidad pueden ser muchas, tan variadas como los procesos, los productos y los servicios. En el caso de las empresas turísticas valen como ejemplo tanto la solidez de una construcción como el sabor de una comida o el cuerpo de un vino, tanto la belleza de un diseño de interiores, el cumplimiento en el horario de los servicios de traslado, como la amabilidad de un conserje, la imagen de un hotel, la prontitud en el servicio de un restaurante, entre otros.

Acerca de la Normativa de Calidad

Las normas constituyen herramientas para que una organización pueda mejorar la calidad de sus productos o servicios, permitiéndole mantener y actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo, de forma tal de obtener la constante satisfacción de las necesidades del cliente, e incluso superar las expectativas de estos.

Una norma es un documento ordenador de una cierta actividad, elaborada voluntariamente con el consenso de las partes interesadas, que contiene especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances de la tecnología; es de público conocimiento; y, en razón de su conveniencia o necesidad de aplicación extensiva, puede ser aprobada como tal por un organismo acreditado al efecto.

Las NORMAS ISO describen los requerimientos que debe satisfacer un sistema de gestión de la calidad: la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para su gestión, considerando que la calidad incluye la totalidad de los aspectos y características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades del cliente, sean éstas establecidas o implícitas.

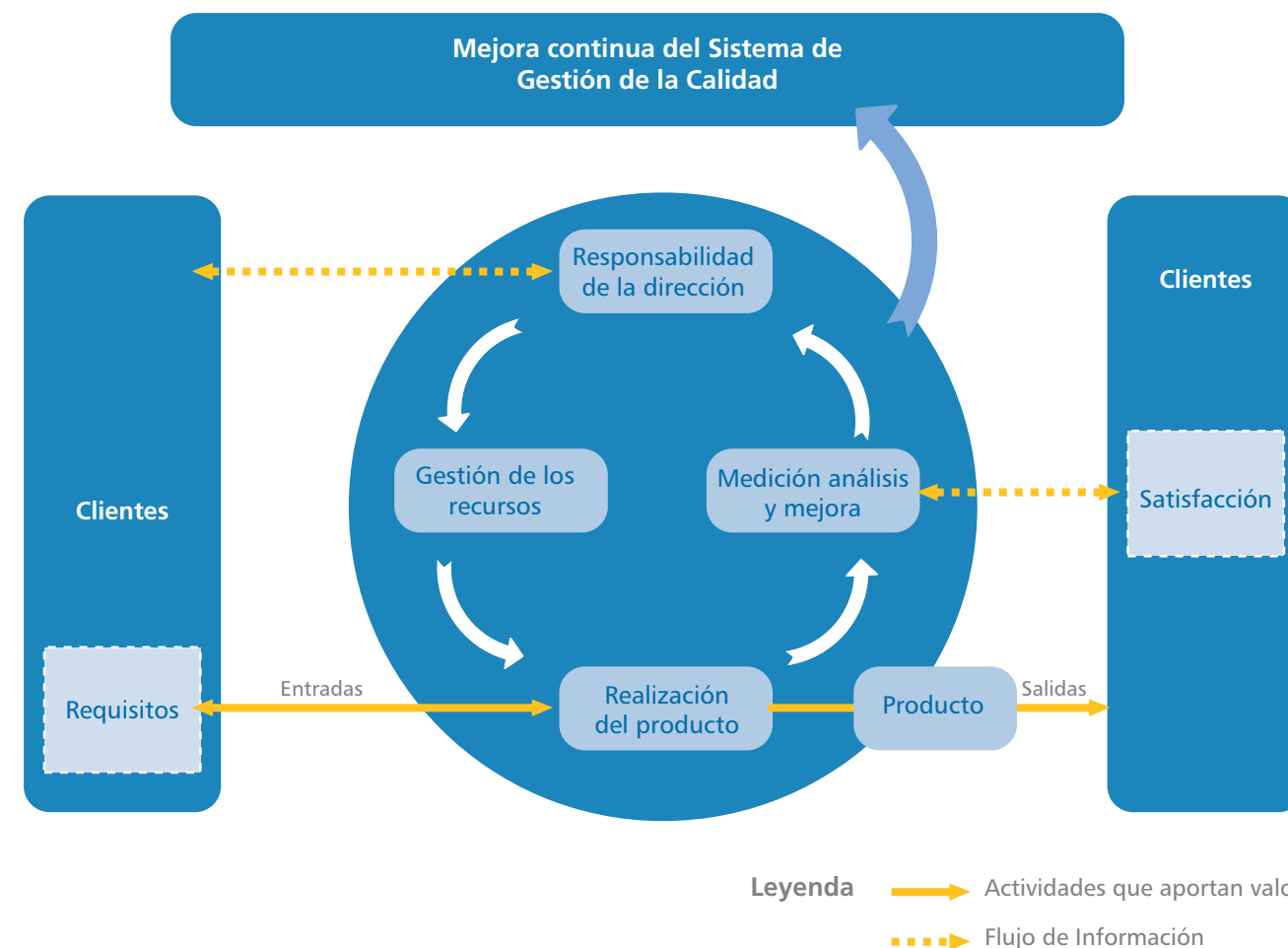
El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, tal como se muestra en la siguiente figura, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Entre las normas de mayor aplicación se encuentran las ISO series 9.000 y 14.000. La primera motivación esencial de estas familias de Normas, es la de proveer a la empresa una filosofía, y en igual medida, una metodología para el mejoramiento de la calidad y de la eficiencia de los procesos productivos. Pero también juegan un rol esencial como documento base para utilizar en una relación contractual entre proveedor y cliente.

La familia de normas ISO 14.000 para Sistemas de Gestión Ambiental asegura el cumplimiento con estándares de gestión y desempeño ambiental. Contiene más de veinte estándares, guías y otras publicaciones, sobre una gran variedad de temas como la gestión de bosques y el ciclo de vida de los productos. Establece lo que la organización necesita para alcanzar sus metas de eficiencia ambiental.

El grupo de Normas ISO 9.000, cuya primera edición data del año 1.987, proporciona a las organizaciones una metodología para el mejoramiento de la calidad y de la eficiencia de los procesos

productivos. Han sido adoptadas por más de setenta países como normas de calidad nacional; en Argentina comenzaron a certificarse en el año 1.982.



Fuente: Norma IRAM 30.400. Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos

Los fundamentos y la terminología utilizada por la IRAM-ISO 9001, ha sido revisada y modificada para ser ampliamente comprendida evidenciando que todos sus requisitos son genéricos y se pretende que ellos sean aplicables a todas las organizaciones con independencia del tipo, tamaño o producto suministrado.

No obstante su carácter genérico, hay sectores o actividades con características tan específicas que han expresado la necesidad de contar con cierto tipo de guías para la interpretación de esta norma y lograr una implementación adecuada y eficaz. Es así como IRAM decidió desarrollar la Norma 30.400 "Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 en servicios turísticos". Esta norma tiene por objetivo proveer lineamientos para comprender la IRAM-ISO 9001 en el ámbito de las organizaciones que prestan servicios turísticos, atendiendo sus particularidades y su amplia gama de prestaciones.

Sobre el sistema de Normalización en Argentina

En 1994, mediante el Decreto N° 1.474 se creó el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación que establece un organismo de normalización reconociendo a la actividad normativa su importancia como apoyo a la Gestión de la Calidad, y prevé la organización de una entidad que acredite a laboratorios de ensayo y de calibración, a los organismos de certificación y a los auditores de calidad, sobre la base de la normativa vigente.

Con posterioridad, se otorga al Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) - el más antiguo de Latinoamérica - la condición de entidad responsable de la actividad normativa en la Argentina y se crea el Organismo Argentino de Acreditación (OAA), entidad privada sin fines de lucro, cuyo presidente es designado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), y cuyo consejo directivo está constituido por todos los sectores con interés en el tema: empresas y entidades empresariales, instituciones de capacitación en calidad, organismos científicos-técnicos, entidades representativas de los consumidores, entes públicos, organismos de certificación, laboratorios, etc.

¿Cómo obtener una certificación de Calidad?

Como primera medida, es necesario llevar a cabo la reorganización interna de la empresa a certificar. Este proceso incluye una serie de pasos, a saber: definir responsabilidades de cada área, diseñar un manual de políticas de calidad, seleccionar y formar a personas para realizar la auditoria de calidad, hacer una auto-preevaluación y corregir los errores.

Para llevar adelante la reestructuración puede contratarse un equipo de gestión externo (servicio de consultoría) o hacerlo con el mismo personal de la empresa (previamente sensibilizado y capacitado a tales efectos).

El paso formal para pedir la acreditación es contactarse con alguno de los organismos acreditados (consultar Anexo I).

Tomar la decisión de caminar la senda de la calidad, a través de la implementación de un SGC y/o mediante un proceso de certificación, no es tarea sencilla. La mejor herramienta disponible e imprescindible, es un fuerte compromiso de los directivos con su futuro, con el de la empresa y con el de la calidad. Igualmente necesaria resulta la sensibilización de la totalidad de los recursos humanos de la organización, puesto que es a través de su personal que la empresa define su estilo y su imagen.



RELATOS de EXPERIENCIAS EXITOSAS

ISBN
Nro.: 987-97277-3-8
Catalogación: 19/09/2005

Nro de Edición: 1ª
Fecha: Septiembre 2005
Tirada: 3.000 ejemplares



Un Caso Testigo: Hotel Intercontinental

Nombre de la Empresa: HOTEL INTERCONTINENTAL

Localidad: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Provincia: Capital Federal

Actividad: Alojamiento

Inicio de actividades de la empresa: Año 1995

Cantidad de Empleados: 210

Web: www.interconti.com.ar

EN LOS COMIENZOS

"El Hotel Intercontinental, desde sus comienzos, privilegió la calidad en el servicio al cliente como estrategia de comercialización. Incluso antes de su apertura, la planificación contemplaba procesos y sistemas orientados a la medición de resultados y hacia la implementación de procesos de mejora continua", comenta el Lic. Miguel Cecaloni, Gerente de Recursos Humanos del Hotel Intercontinental .

Con esta visión, los líderes seleccionados en aquel momento para dar los primeros pasos en el país, (Aureliano Vignati fue el primer Gerente General y Álvaro Diago su vice-presidente) contaban con vasta experiencia en implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y con profunda vocación de servicio. Actualmente, el Intercontinental es liderado por un profesional de la industria de la hospitalidad, Álvaro Rey, que ha sido formado en esta misma escuela, por lo que, "no ha habido margen para que desviáramos nuestro norte en conceptos tan importantes como es la *Calidad Total* en nuestras metas".

Los resultados comenzaron a llegar en los primeros años a medida que el equipo de trabajo se afianzaba: "...obtuvimos las primeras mediciones de satisfacción, evaluamos el nivel de penetración de nuestra marca en el mercado local, impulsamos acciones con la comunidad y un programa para el desarrollo y fidelización de proveedores, y capacitamos y desarrollamos de manera continua a nuestros colaboradores para comenzar a reunir y cosechar resultados de gestión. Sólo cuando juzgamos que estábamos preparados, nos propusimos autoevaluarnos para luego someternos a la evaluación externa que desde la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FUNDAPRE) realizarían en el marco del Concurso del Premio Nacional a la Calidad para el sector privado. Así es como en el año 2000, FUNDAPRE reconoció nuestro esfuerzo otorgándonos el Premio. Posteriormente, en el año 2002 fuimos galardonados internacionalmente con el Ultimate Service Award 2002, único reconocimiento global por servicio en la industria hotelera".



EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Seleccionar un modelo de excelencia como el del Premio Nacional a la Calidad, implica comparar ese modelo con la fotografía de la realidad. "Aceptar que hay quienes encontraron la forma de hacer algo mejor que nosotros requiere partir de la premisa de poder mirar despojados de algunos pre-conceptos o paradigmas. Aprender a no conformarnos para luego, lograr al comparar estas imágenes, que ellas se acerquen y mejoren constantemente".

"Nuestra implementación fue gradual dado que la iniciamos con la apertura misma. Desde entonces recreamos una cultura organizacional que permitió ajustar a todo el equipo a medida que avanzábamos en la implementación". Esto les permitió la ventaja de no tener que realizar cambios de filosofía o cultura: "Todos nos formamos en el mismo crisol, y los nuevos empleados ya encuentran una creencia arraigada: desde el equipo gerencial hasta las bases que los forma y los forja como profesionales destacados, se *sienten motivados y orgullosos de participar*".

Desde luego, para que este proceso resulte exitoso, requiere de un conjunto de factores: "Si se cuenta con la voluntad, se comunica efectivamente, se predica con el ejemplo, se entrena efectivamente y se participa de las metas a todo el equipo, involucrando hasta las bases en el proceso y en el compromiso, los tropiezos se salvan fácilmente. Creo que si uno comienza paso a paso, estableciendo el compromiso, metas y mediciones con resultados disponibles, una Misión y Visión compartidas, detectando necesidades de mejoras, entonces tenemos un inicio, un rumbo, una brújula, que nos conducirá metódicamente a introducir variables de calidad. Y si se comparan algunos de estos factores en muestras, en el corto plazo se puede observar rápidamente la mejora económica que introduce la gestión de la calidad".

Por ejemplo: "la identificación de procesos es contar con un mapa de rutas, permite establecer cómo llegar a donde uno quiere sin saber dónde está y cuál es el camino. Eso son los procesos. Si los comparamos con nuestra fotografía (cómo estamos haciendo realmente lo que describe el proceso), descubriremos las posibilidades de mejora que tenemos al alcance. Además, una vez evaluado el proceso, sabremos si el mismo nos hace arribar al resultado que esperamos. Si algo sale mal y no modificamos lo que hacemos, ¿cómo continuará resultando?".

"Dicen que el cerebro programa un hábito en 28 días, quizás en una organización sea un poco más lento, pero no al punto de ser impracticable. Es por esto que motivar y reconocer al personal de la organización, es un esfuerzo constante. Para esto hay que capacitarlos y desarrollarlos, seleccionarlos correctamente y planificar su crecimiento en forma adecuada", y como ejemplo de esta práctica, desde la apertura del Hotel, en la entrada del personal reza un cartel que dice: "Por esta puerta pasan los mejores profesionales de la hotelería".

IMPLEMENTAR CALIDAD TIENE PREMIO

Para Cecaloni "toda capacitación, si es exitosa, si es motivadora, si logra que el trabajador identifique una oportunidad para él mismo al capacitarse, será motivo de satisfacción que compartirá y mencionará en sus ámbitos privados, y mucho más cuando se vea involucrado en sistemas que hacen a su tarea y a su lugar de trabajo, y que le permiten ser reconocido por la calidad de su producto o servicio".

LECCIONES APRENDIDAS

Para los miembros del Hotel Intercontinental, algunos aspectos que permiten evaluar la satisfacción de su cliente son:

- Conocimiento del mercado,
- Disponibilidades de la competencia,
- Recursos Propios,
- Realizar encuestas,
- Visitar clientes,
- Seguimientos de frecuencia,
- Relevar expectativas,
- Establecer estándares de calidad.



Además, consideran que algunos factores clave que les permitieron ser reconocidos con el Premio Nacional a la Calidad, fueron:

- Diseñar una Visión y una Misión compartida con todos los integrantes y que ellos sientan como propia;
- Diseñar mediciones sencillas, ponerlas en práctica y mejorarlas en base a la revisión continua;
- Comunicar metas y resultados;
- Establecer planes de acción y hacer su seguimiento;
- Conformar grupos de enfoque con participación del personal de distintos sectores.

"Para nosotros es una gran satisfacción ver cómo nuestro personal ha crecido y se ha desarrollado profesionalmente. Ver día a día el reconocimiento de los huéspedes y clientes por nuestro producto y servicio; la satisfacción con la que hablan de nuestro establecimiento y de nuestros empleados; cómo los buscan cada vez que regresan; cómo se alegran cuando los recordamos por su nombre y por sus preferencias; escuchar que se sienten como en su casa; que nos hagan saber que por más que viajen lo que siempre les hace regresar a este hotel es la calidad de nuestra gente y su servicio. Esto es lo que permite que el Hotel Intercontinental de Buenos Aires continúe siendo "Hotel Escuela" por su compromiso con la mejora continua.

AGENCIAS DE VIAJES

Turismo Pecom



Nombre de la Empresa: TURISMO PECOM

Localidad: Ciudad de Buenos Aires

Provincia: Ciudad de Buenos Aires

Actividad: Agencia de viajes

Inicio de actividades de la empresa: Año 1973

Cantidad de Empleados: 43

Organismo Certificador: D.N.V.

Sector Certificado: Asesoramiento, coordinación y comercialización de servicios de viajes, turismo, organización de eventos y desarrollo de paquetes turísticos.

Consultor: Daniel Vera

Web: www.turismo-pecom.com.ar

A mediados del año 2000 la agencia de viajes TURISMO PECOM decidió desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en las normas internacionales ISO 9000. El primer paso fue realizar un análisis de todas las tareas relacionadas con la satisfacción del cliente. El objetivo era saber qué grado de esa satisfacción alcanzaban cada vez y cómo podían elevar el mismo.

El diagnóstico inicial sirvió para saber que más allá de trabajar profesional y responsablemente, la organización tenía puntos débiles, teniendo en cuenta que el mercado de referencia se presentaba día a día más competitivo.

"Esto nos abrió los ojos a la necesidad de generar un cambio trascendental, algo que nos diferenciara de la competencia", señala Daniel Vera, consultor responsable de la implementación del SGC en PECOM, quién además aclara:

"Cuando hay una conciencia de la necesidad de mejorar, la organización, y todas las personas, debemos tomar también un tiempo prudencial para evaluar cuál es el mejor camino para encarar ese proceso y, una vez que se lo encuentra, ha de existir también otro tiempo para poner el mismo en marcha.

TURISMO PECOM no escapó a esta realidad. Una vez que llegamos a la conclusión de la necesidad de implementar un SGC, llevó casi un año comenzar a trabajar en este desafío".

Para PECOM el desafío no sólo fue diseñar un SGC, sino también asumir un cambio cultural, aceptar trabajar de forma sistemática y no instintiva. Aprender a trazar un plan estratégico que incluyó la capacitación y sobre todo la concientización de todos los empleados de la empresa.

"Sensibilizar en temas de calidad no es sencillo. Aceptar que deben de introducirse modificaciones en el hacer cotidiano, tampoco, pero afortunadamente la gente fue comprendiendo que el objetivo del proyecto era simplificar las tareas para que puedan trabajar mejor, minimizando el margen de error y aprendiendo de los que pudiesen ocurrir. El compromiso fue determinante para el éxito del proceso, tanto de todos los empleados como de la dirección, porque todas las tareas que se desempeñan en la empresa, en mayor o menor medida, afectan a la calidad" remarca Vera, quien sobre el desarrollo del proceso comenta lo siguiente:

"La base del SGC de PECOM fue el diseño de las políticas de calidad, en donde se establecieron los objetivos claramente. Luego, la Visión y la Misión, en donde resumidamente se contaba qué era necesario hacer para llegar a esos objetivos y cómo se pensaba hacerlo (...) Una tarea más que interesante fue la identificación de los procesos relacionados con la calidad en los servicios, aquellos directamente vinculados con el cumplimiento de los requisitos exigidos por los clientes. Entonces era primordial establecer claramente los exigencias de los clientes, y para ello se emprendió la titánica tarea de descubrir sus expectativas y transformarlas en 'requisitos'. Aunque parezca obvio, generalmente se pueden cometer errores u omisiones involuntarias, dado que las expectativas es lo que el cliente espera pero quizás no manifiesta, y probablemente el prestador no lo brinde por no ser un 'requisito establecido'. Por ejemplo:

...un cliente que compra un boleto en primera clase quizás espera que esto incluya el traslado de su domicilio al aeropuerto, y la organización presuma que con la emisión del boleto y su entrega en tiempo y forma, es suficiente para satisfacer al cliente. Allí hay una diferencia entonces entre expectativa y requisito.

Entender esto significó considerar como primer proceso importante el 'asesoramiento', y diseñar una operatoria de indagación para que los operadores pudieran investigar y descubrir: qué necesita el cliente, cómo, cuándo y para qué; y así poder comunicarle qué tenemos, cómo se lo podemos dar y cuándo. En resumen, brindarle alternativas que se ajusten a sus necesidades.

Luego de identificar todos los procesos, investigamos la mejor manera de realizar las tareas, minimizando los márgenes de error y optimizando los tiempos. Para esta tarea fue fundamental el aporte de todos los

involucrados en las diferentes funciones, dado que nadie mejor que quien hace la tarea en el día a día para contribuir con su experiencia diaria. Al finalizar la investigación, formalizamos instrucciones de trabajo adaptadas a los requisitos expresados en la norma ISO 9000. Es importante señalar que estas instrucciones no difirieron demasiado de lo que se venía haciendo, pero ordenaron, sistematizaron y unificaron la tarea de todo el personal.

Por otro lado, también es relevante comentar que el hecho de tener un SGC no nos garantizó, ni nos garantiza, que no existan errores. Pero lo que sí nos garantizó fue que, siempre, podemos aprender de los errores para mejorar.

Asumimos, filosóficamente, que todo se puede mejorar:

Identificando problemas - Analizándolos - Generando, Seleccionando, Planificando e Implementando soluciones, para luego evaluarlas".



Les Amis Viajes

Nombre de la Empresa: LES AMIS VIAJES

Localidad: Ciudad de Buenos Aires

Provincia: Ciudad de Buenos Aires

Actividad: Agencia de Viajes

Inicio de actividades de la empresa: Año 1978

Cantidad de Empleados: 63

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Diseño, desarrollo, ventas, administración y operaciones de productos y paquetes turísticos.

Consultor: Equipo de Gestión propio

Web: www.lesamis.com.ar



EL MOMENTO DE LA DECISIÓN

"En el 2003 nuestra empresa comenzaba a salir del proceso post devaluación, etapa que nos había llevado a realizar profundos cambios internos, y observábamos que el equipo histórico, aquel que había superado la crisis de aquellos días, consideraba dificultosa la aplicación de técnicas alternativas y nuevos procesos. Con la incorporación de nuevos profesionales comenzamos a trabajar en alternativas de implementación, rompiendo con viejos esquemas establecidos en la organización los cuales impedían avanzar sobre cualquier objetivo novedoso que se planteara. La resistencia al cambio fue el primer escollo, pero la decisión y claridad por parte de la dirección, junto con el fuerte trabajo del equipo de gestión, ayudaron a alinear a todo el equipo de trabajo", comenta Fernando Oso Marsans, Director de Proyectos y Responsable del diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para LES AMIS VIAJES.

"Hoy, después de trabajar durante meses en la implementación del SGC, podemos decir que el entendimiento, conocimiento y aplicación de las Normas ISO 9001:2000 son las coordenadas para transitar con seguridad el camino de la transformación de cualquier organización que tenga como objetivo crecer dentro de un entorno ordenado y por sobre todo exitoso.

Consideramos que de la aplicación de la Norma surgen nuevos compromisos y desafíos, especialmente a partir del Diseño y Desarrollo de Productos, donde se encuentra la clave desde donde nosotros, como industria, podemos asegurar la calidad. Contar con la certificación nos permite entablar un diálogo mucho más cercano con las grandes corporaciones, nos brinda una herramienta de alta efectividad en el desarrollo de negocios relacionados al turismo receptivo. Hoy, a través del camino recorrido, podemos afirmar que la experiencia ha sido enriquecedora, más aún considerando que no contábamos con conocimientos previos ni con guías de orientación, como la reciente norma IRAM 30400.

Las reuniones de sensibilización y entrenamiento en la Norma ISO han sido fundamentales para avanzar en la tarea. De ellas han surgido interpretaciones para la discusión, además de las bases de todos los procedimientos aplicados. Todo el personal de la empresa ha salido muy fortalecido después de la certificación, dado que sienten que han aportado mucho para lograrla.

Hay además una anécdota que representa con nitidez el valor que aporta la experiencia de lograr el reconocimiento con tanto esfuerzo:

En Marzo del 2004, Marcos Feldman, presidente de LES AMIS VIAJES, viajó a Pekín para cerrar los primeros acuerdos que se habían gestado desde Buenos Aires. Con un buen desarrollo de una página web de Argentina traducida al mandarín, sumado carpetas institucionales en el idioma, entendíamos podíamos cubrir las necesidades de nuestros futuros clientes. Nada de eso generó mejor llegada que nuestra carta otorgada por el IRAM, donde se indicaba que nos encontrábamos en proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2000 para su posterior certificación. Es ahí donde tomamos real conciencia del beneficio comercial que esta herramienta podía darnos. Hoy contamos con una filial en Pekín, además de estar trabajando con una red de más de 500 agencias de turismo en toda China.

Este suceso nos ha permitido considerar que la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo las Normas ISO 9001:2000 nos acerca al mundo que viene".



Flechabus Viajes

Nombre de la Empresa: FLECHABUS VIAJES

Localidad: Ciudad de Buenos Aires

Provincia: Ciudad de Buenos Aires

Actividad: Turismo Estudiantil

Inicio de actividades de la empresa: Año 1980

Cantidad de Empleados: 120

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Diseño, comercialización y prestación de servicio turístico estudiantil con destino a San Carlos de Bariloche

Consultor: IBERPACK

Web: www.flechabusviajes.com



"Los sistemas de gestión de la calidad no son ajenos a FLECHA BUS en su conjunto. La experiencia recogida tras la certificación de las normas ISO por la empresa de transporte, FLECHA BUS, animó a encarar la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) también en la agencia de viajes, en lo que al sector turismo estudiantil se refiere, y en pos de un objetivo claro de mejora continua. El resultado de ello fue la certificación de las normas ISO 9001 el 19 de octubre del 2004", cuenta Carlos Paccio, Gerente de FLECHA BUS VIAJES, quién sobre la experiencia atravesada comenta:

"En la actualidad es cada vez más frecuente encontrar en diversos mercados empresas que ya han certificado o están en vías de certificar calidad, motivo por el cuál la implementación de un SGC era toda una ventaja competitiva, puesto que mejorar el proceso y el producto final marca toda una diferencia con nuestros competidores, claro que a la vez representa un desafío para la empresa en su conjunto.

Sin embargo, el camino hacia la certificación no fue nada sencillo, atravesamos por un proceso de mucho esfuerzo y dedicación a nivel interno.

Implementar calidad fue una decisión que significó atender toda una serie de exigencias y cambios en la

empresa, tanto de puertas hacia adentro como con respecto a nuestros clientes externos. Fue necesario, entre otras cosas, el rediseño total del servicio que se brindaba, ya sea en cuanto al alojamiento como al régimen de comidas, las excursiones y por sobre todo la seguridad, exigiendo la homologación de todos los materiales utilizados en las actividades que realizan nuestros pasajeros, controlando que todos nuestros prestadores de servicios cumplan con todas las exigencias normativas para la prestación de los mismos.

Asimismo, fue imprescindible la implementación de todo un sistema de capacitación interna para la optimización de los recursos humanos, tanto en lo que al personal de contacto se refería como al personal administrativo, lo que finalmente nos permitió no solamente mejorar la calidad del servicio sino la optimización de costos y la organización del trabajo.

La motivación para participar activamente del proceso de certificación, en tanto, partió del mismo grupo, en las mesas de trabajo, donde se pudo escuchar a cada uno de los integrantes y representantes de cada aérea, aportando su experiencia, donde todos participaron escuchando, disertando o disintiendo en los diversos puntos de vista, creando un clima de confianza en los integrantes por sentirse escuchados por la empresa, y, enriqueciendo con la visión personal y grupal, el camino al objetivo final. Los directivos desde la primera hora estuvieron convencidos de los beneficios de la implementación asumiendo con energía la responsabilidad de dar el puntapié inicial para comenzar el cambio.

Con respecto a la implementación conceptual del sistema, si bien se debe adecuar al lenguaje cotidiano el lenguaje propio de los códigos de calidad, y esto no es sencillo, podemos asegurar que no es una misión imposible. Con el tiempo, el ejercicio de la sistematización nos ayudó a remitirnos a los mismos parámetros de lenguaje. Además, la documentación ha resultado una valiosa herramienta donde poder remitirse para las tareas y la unificación de los discursos.

Uno de los aspectos más valiosos del proceso, en nuestro caso, ha sido justamente este último, ya que todo ha sido puesto por escrito: se relevaron procesos, sistemas, formularios y se organizó todo el trabajo estableciendo los parámetros rectores de la actividad que hoy pueden ser consultados por cualquiera y en cualquier momento.

Los resultados de la implementación son apreciables aún en el corto plazo, no solamente se ha logrado un servicio altamente competitivo en términos de calidad sino que también contamos con un incremento en ventas con relación a períodos anteriores y por sobre todo han disminuido notablemente las no conformidades con respecto a nuestro servicio, tal es así que hasta la conducta de los alumnos durante la estadía en destino mejoró considerablemente a raíz de la satisfacción de sus expectativas, generando una conciencia de cuidado de las instalaciones que están a su disposición.

A modo de resumen, podemos decir que el proceso nos dejó varias lecciones entre las cuales podemos mencionar:

- es necesario dejar todo documentado, ya que en base a muchos de estos documentos se generan las estadísticas que resultan de suma utilidad para los momentos de formar estrategias comerciales y de marketing.
- alinear a todos los integrantes de la organización bajo consignas claves de compromiso con la calidad total es imprescindible
- saber, entender y replicar que cada error es sólo una oportunidad de mejorar en base a la cual podemos aprender y corregir generando una infinita cadena de mejora continua.

Estamos convencidos que no se trata de soluciones mágicas, pero si se trata de prestar servicios de excelencia, este es el camino a seguir.

Y lo sabemos y sostenemos de tal modo que nuestro próximo paso es la implementación del sistema en nuestro servicio estudiantil con destino Carlos Paz".



Lucania Palazzo Hotel



Nombre de la empresa: LUCANIA PALAZZO HOTEL

Localidad: Comodoro Rivadavia

Provincia: Chubut

Actividad: Servicio de alojamiento, restaurante y eventos.

Inicio de actividades de la empresa: Año 1998

Cantidad de empleados: 80

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Integral

Consultor: GEPELECE

WEB: www.lucania-palazzo.com

"La calidad de los servicios y la cordialidad de nuestra gente aseguran a nuestros clientes una estadía placentera en la ciudad de Comodoro Rivadavia", cuenta Mario Marchioli, Gerente General del LUCANIA PALAZZO HOTEL, quien respecto de la decisión de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), define:

"La decisión de implementar calidad surge en tanto nuestro hotel, de 4 estrellas y con más de cien habitaciones, además de tener una ubicación geográfica privilegiada -está en el corazón de la Patagonia-, y si bien Comodoro no es una ciudad turística por excelencia, es un punto de hospedaje importante en particular para los visitantes corporativos. Nuestros clientes son agentes de organizaciones internacionales que tienen sus filiales locales en la zona y para quienes la cultura de la calidad es un referente de importancia. En su mayoría son personas de negocios que vienen buscando en nuestro hotel el poder sentirse 'como en casa'. Son clientes muy exigentes que demandan absoluta calidad en los servicios que brindamos y es precisamente en lo que trabajamos día a día a través de una mejora continua, para así alcanzar nuestros objetivos y metas para lograr ser 'el hotel con mayor prestigio de la Patagonia'.

Bajo estas presunciones fue que tiempo atrás comenzamos a capacitar al personal para que trabaje de acuerdo a los requerimientos de las normas a certificar: ISO 9001 e IRAM 14201, y poco a poco los empleados comenzaron a sentirse más comprometidos con su trabajo y con la empresa en general. Fuimos armando los procedimientos correspondientes a cada sector, tomando en cuenta la opinión de todos para la realización de los mismos. Hemos logrado la certificación en Agosto de este año y contamos

con todo un SGC en marcha.

Realizamos un trabajo muy importante, atendiendo a la demanda de nuestros clientes y contactándolos para ampliar los comentarios de los cuestionarios de satisfacción que nos completan.

Algunos de los beneficios que nos brinda trabajar con un SGC son:

- aumentar la satisfacción de los clientes,
- mejorar la organización de la empresa,
- mejorar las utilidades,
- mejorar la imagen para nuestros empleados (están más satisfechos de pertenecer al LUCANIA),
- mejorar la imagen ante la comunidad por tener una gestión responsable."



El Rancho de Popy



Nombre de la Empresa: EL RANCHO DE POPY
Localidad: Tandil
Provincia: Buenos Aires
Actividad: Servicios recreativos y formativos basados en actividades de aventura
Inicio de actividades de la empresa: Año 1989
Cantidad de Empleados: 8
Organismo Certificador: IRAM
Sector Certificado: comercialización, diseño, desarrollo y prestación de servicios recreativos y formativos vinculados a las actividades de aventura
Consultor: Ing. Ivo Sablijc
Web: www.elranchodepopy.com.ar

"Comenzamos a analizar la implementación de las Normas ISO en el segundo semestre del 2003, e incorporamos el tema como parte de nuestra planificación estratégica para el 2004. La satisfacción del cliente es la razón de ser de todas las organizaciones, porque sólo a partir de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente es posible la sustentabilidad del negocio en el largo plazo, por esto, implementar herramientas que colaboren en este sentido debe ser lo ideal", cuentan Walter Rossi y Ana María Verellen, propietarios y directores del establecimiento.

"Al iniciar nuestro proceso de planificación para el año 2004 decidimos elaborar un cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que nos permitiera conocer cuáles eran los recursos internos con los que contábamos y analizar las principales variables del contexto que estaban afectando o afectarían el negocio en los próximos años. Este análisis nos sirvió de base para elaborar nuestra estrategia de negocios.

Así detectamos que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) nos ayudaría a reforzar nuestras fortalezas, a minimizar el efecto de algunas amenazas del entorno competitivo y a aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Después de evaluar los beneficios potenciales de la



implementación del sistema en términos de nuestra estrategia empresarial, de lo que significaba para nuestros procesos y para la calidad del servicio, y luego de analizar también la factibilidad del proyecto en términos de costos y dificultades potenciales, tomamos la decisión de contactar al IRAM para iniciar el proceso de certificación.

Claro que la decisión nos generaba mucha incertidumbre: se trataba de nuestra primer experiencia de normalización y no teníamos en claro como afectaría esto a nuestra cultura interna de trabajo; tampoco teníamos conocimiento de experiencias similares en el campo de la prestación de servicios recreativos y formativos basados en actividades de aventura que nos permitieran evaluar los resultados alcanzados.

Dos aspectos resultaron claves a la hora de enfrentar esta realidad: la claridad respecto de los objetivos a alcanzar y el fuerte compromiso de los dueños con el proceso, actuando en todo momento como guía, como ejemplo y como líder del proyecto. Porque la decisión de implementar un SGC surge precisamente de una visión empresarial enfocada en la innovación y la mejora continua como herramientas de rentabilidad y sustentabilidad y no como consecuencia de una presión impuesta por el mercado ni de un exigencia contractual específica.

En este sentido es que también trabajamos en la búsqueda de un equilibrio entre las exigencias normativas y de documentación que 'formalizan' el comportamiento y la necesaria flexibilidad que nos impone la dinámica de los negocios y el tipo de actividad que se desarrolla. Gran parte de la tarea de diseño de la documentación, se centró en analizar este aspecto que nos pareció clave para el éxito en la implementación del sistema que, en nuestro caso, por tratarse de una pequeña y mediana empresa (PYME) es además una decisión que implica un gran esfuerzo económico. Para las PYMES (por cuestiones de escala, de recursos, etc.) también es dificultoso cuantificar los costos de la no calidad. Sin embargo, tratándose de una empresa de servicios turísticos, donde el momento de 'producción del servicio' sólo acontece en presencia del cliente y en oportunidad de la prestación del servicio ofrecido, es fácil advertir que los costos de la 'no calidad' pueden llegar a ser graves no sólo en términos monetarios sino también en términos estratégicos. (Por ejemplo: la pérdida de clientes).

Uno de los temores más importantes a los que se enfrenta un empresario PYME al momento de decidir la implementación de estos sistemas, es el grado de burocratización que éste pueda aportar al negocio. Analizando este tema nos dimos cuenta que si bien es cierto que en la mayoría de las PYMES existe una cultura organizacional más bien informal, el problema principal no es la improvisación, ni la falta de documentación acerca de los procesos sino la falta de normalización de la documentación vigente.

En nuestro caso, al iniciar el camino que nos llevaría a la certificación, una de las primeras tareas realizadas fue relevar los principales procesos internos y la documentación utilizada en cada uno de ellos.

Este relevamiento nos dejó como principal conclusión que no existía improvisación en nuestras acciones. El principal problema era la dificultad para encontrar un orden, un marco normativo coherente y unificado que diera respaldo y fundamento a la documentación existente. Esto, creemos, es el principal déficit de las PYMES en materia de documentación y una de las principales adaptaciones que es necesario realizar para ajustarse a la NORMA ISO.

En el conjunto de la experiencia, podemos destacar que la implementación de SGC:

- reforzó el proceso de profesionalización del negocio,
- brindó el marco apropiado para la revisión de los procesos y el desarrollo de una metodología de mejora continua de los mismos,
- contribuyó a definir una visión más integral del negocio,
- quedaron más claramente definidas las responsabilidades,
- se obtuvo un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente."



CALIDAD EN SERVICIOS TURÍSTICOS

LOS QUE APUESTAN A LA CALIDAD CUENTAN SU HISTORIA



*Catálogo de Experiencias Exitosas en
Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad*

Hotel Costa Galana



Nombre de la Empresa: HOTEL COSTA GALANA

Localidad: Mar del Plata

Provincia: Buenos Aires

Actividad: Servicio de alojamiento

Inicio de actividades de la empresa: Año 1995

Cantidad de Empleados: 170

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Prestación de servicios de alojamiento, banquetes y convenciones de Hotel 5 estrellas de Lujo Internacional

Consultor: Ing. Guillermo Suárez

Web: www.hotelcostagalana.com.ar

"En el Costa Galana tomamos la decisión de implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en el 2003 pensando en el 2005, año en que el hotel cumpliría sus primeros diez años", cuenta Gabriel Roussel, Gerente del Hotel Costa Galana de Mar Del Plata, quien además, dice:

"Pensamos en la certificación ISO porque fuimos el primer hotel 5 estrellas de la provincia y queríamos mantener el liderazgo, esta vez siendo el primer hotel 5 estrellas en el país en certificar su SGC en las que consideramos, son las áreas más importantes: el alojamiento y el servicio de banquetes y convenciones"

Del momento de la toma de decisión a la instancia de la implementación, en el caso del Costa Galana de Mar del Plata, pasó casi un año; así lo explica Roussel:

"La decisión nos llevó a enfrentar algunos miedos como la posibilidad de fallar en el programa y el que, inicialmente, muchos de los involucrados consideraran que se trataba de una cuestión burocrática que no aportaría beneficio alguno. Hay todo un trabajo previo que es necesario hacer: seleccionar el consultor y el organismo, organizar los tiempos de la empresa y los recursos necesarios para concretar el proyecto, porque el trabajo de revisión de los procesos y el de capacitación son intensos y al mismo tiempo, también es importante no descuidar las tareas y responsabilidades que implica llevar adelante un hotel 5 estrellas.

Pero valió la pena porque el concepto de calidad trae aparejados beneficios a tal punto que nunca lo consideramos un costo sino una inversión. Claro que el hecho de contar con una Dirección permanentemente comprometida fue muy importante para que todos los integrantes de la organización comprendieran la importancia del proyecto y aceptaran participar desde el primer momento".

Para Roussel, uno de los puntos fundamentales del sistema es la documentación de los procesos:

"Muchas veces se realizan procesos en forma normal e inconsciente que no están escritos en ninguna parte y que forman parte del 'know how' de cada una de las personas que trabajan en el hotel. Algunas otras, que están aprendiendo sus tareas, desconocen la totalidad de la operación, y muchas veces también se escudan en esto para explicar los errores. La puesta en papel de cada uno de los procesos involucrados en el servicio al cliente, fue muy importante por cuanto permitió: informar, mediante instructivos, de todos los pasos de cada proceso a todas las personas involucradas, revisar cada instancia de los procesos de manera de poder mejorarlos y hacerlos más eficientes cada vez, y mantener informados fehacientemente a todos los involucrados sobre cualquier cambio realizado. Al investigar cada uno de los procesos certificados, y algunos que se realizan en conexión con los mismos, se descubren puntos valiosos para la mejora, ya sea detectando partes que no agregan valor al objetivo general y posibilidades de aseguramiento de la calidad que antes se dejaban de lado, o no eran tenidas en cuenta y que finalmente eran costosas desde el punto de vista del tiempo o de los recursos usados".

Consultado sobre los beneficios de la experiencia, el Gerente del Costa Galana Mar Del Plata no duda en señalar:

- la satisfacción personal al lograr un objetivo profesional difícil,
- la mejora de la imagen de marca del Hotel,
- la mejora en los servicios prestados,
- la baja del nivel de stress de las operaciones,
- el incremento del orgullo de los empleados por pertenecer al hotel.

"Como hoteleros, deseamos que todos nuestros clientes se retiren satisfechos de nuestra propiedad y en lo posible sientan o piensen 'Tenemos que volver en cuanto podamos'. En la medida que nuestros esfuerzos estén dirigidos a garantizar esto, entiendo que trabajar bajo normas ISO, es una actividad eficiente.

Por ello es que en el Costa Galana consideramos que invertir en calidad es invertir en mejoras internas, por lo que no creo que sea posible hablar de 'costos'. Tengamos en cuenta que si las cosas se hacen profesionalmente bien, obtenemos rápidamente dos beneficios que sin duda son más económicos que la erogación que producen. Por un lado, revisamos toda nuestra estructura interna, por medio de un consultor con una visión limpia y externa, y una vasta experiencia en la revisión de otras empresas similares o mayores que las nuestras, con todo el aporte positivo que esto implica, además de estar comparándonos contra estándares internacionalmente reconocidos y probados; y claro, es la mejor publicidad que podemos hacer sobre nuestros productos y servicios, dado que lo que estamos proponiendo en forma intangible, lo estamos certificando en forma precisa para darle mayor seguridad de compra a nuestros potenciales clientes", concluye Rousell.



Hotel Bahía Nueva



Nombre de la Empresa: HOTEL BAHIA NUEVA
Localidad: Puerto Madryn
Provincia: Chubut
Actividad: Servicio de alojamiento
Inicio de actividades la empresa: Año 1995
Cantidad de Empleados: 17
Organismo Certificador: B.V.Q.I.
Sector Certificado: Servicio de alojamiento con desayuno incluido con gestión de la calidad de los procesos de reservas, recepción, confitería, habitaciones, sectores comunes, lavadero, compras y mantenimiento de la infraestructura.
Consultor: Ing. Gustavo Cerone - Ing. Luis Darczuk
Web: www.bahianueva.com.ar

"La primera vez que me ofrecieron asesoramiento en implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) me sonó demasiado grande para mi hotel; tuve la sensación de que no era algo posible para mí", recuerda hoy Mario Wedekindt, propietario del Hotel Bahía Nueva, quien acerca del momento en que decidió implementar Calidad en su empresa, dice:

"Era marzo del 2001, el hotel se enfrentaba a una tendencia de desocupación en alza, y si bien tal situación era atribuible a la recesión que se vivía a nivel nacional y a una posición respecto del exterior que nos dejaba con valores internacionales casi fuera de mercado, las sensaciones eran las siguientes: 'son momentos malos, pero eso no nos obliga a trabajar mal', 'estamos poniendo la atención en cosas equivocadas', 'tenemos poco trabajo y mucho tiempo ocioso que debemos utilizar para generar algo positivo', 'debemos hacer algo antes de que sea tarde', y así fue como finalmente tomé la decisión de implementar Calidad. Era una oportunidad de crecer y no valía la pena desperdiciarla.

Busqué asesoramiento de un servicio externo. La idea era identificar los problemas y resolverlos, pero siempre desde el punto de vista humano, desde la relación entre todos los integrantes de la organización. A medida que pasaron las conversaciones, me di cuenta que muchas de las cosas que necesitábamos ya

las teníamos, aunque un poco desordenadas, claro. Normalmente hay cosas que pensamos que están bien y a través de estas herramientas descubrimos que no es tan así, o que los pasajeros tienen expectativas mayores. El sistema incorpora conceptos que una vez asimilados ayudan a gestionar de una manera mucho más ordenada, evitando imprevistos, identificando y atendiendo problemas a tiempo, y por sobre todo, verificando el hallazgo de la solución correcta a cada caso.

Para llevar adelante la implementación hay que aplicar: dedicación, buena voluntad, mente abierta y espíritu creativo.

Los asesores me dijeron que para encarar este proyecto la Norma requería un representante de la Dirección que tuviera la responsabilidad de llevar adelante el sistema, que ordenara, resumiera y preparara la información necesaria para que yo pudiera tomar decisiones y actuar en consecuencia. Le hice la propuesta a mi asistente, quien aceptó con agrado. Pero también era preciso comprometer al resto de los integrantes de la organización, pues nos dijeron, y así lo comprobamos luego, que sin un compromiso de todos, difícilmente lograríamos implementar un SGC eficiente. Convencer al personal de que esto funcionaría llevó un tiempo considerable. Sin embargo, quedó claro que el beneficio sería para todos: no agregaríamos trabajo sino que deberíamos cambiar la visión sobre la labor realizada. Cada uno debería seguir ejecutando las tareas normalmente, respetar lo acordado en los procedimientos y, a cambio, recibiríamos la tranquilidad de trabajar en un ambiente mucho más ordenado y tranquilo, sin tantos imprevistos, asegurando la satisfacción de nuestros pasajeros y, por cierto, mayor bienestar para la organización y sus integrantes al llegar a la erradicación definitiva de aquello que entorpece el normal desenvolvimiento del proceso.

Cuando hacemos las cosas mal estamos ante una posibilidad concreta de arribar a un resultado que impactará en nuestra economía, sin embargo, 'el costo de la no calidad' muy rara vez es tenido en cuenta en las organizaciones. Vaya un ejemplo en este sentido:

Un pasajero corporativo llega tarde en la noche y al arribar a la habitación toma un baño y se recuesta, enciende el televisor y este funciona mal. Da aviso a la recepción y no se le ofrece ninguna solución. Al día siguiente, el pasajero se retira sin decir nada y nosotros creemos que estuvo todo bien. Sin embargo, el cliente fue a su empresa y comunicó el evento al encargado de compras quien seguramente no enviará más pasajeros a nuestro hotel. Perdimos, sin saberlo, una cuenta importante: este es 'el costo de la No Calidad'.

Ciertamente, el aspecto económico que significa implementar Calidad puede resultar una dificultad importante. Sin embargo, estos costos deberán verse como una inversión que es superada con creces a la hora de evaluar la reducción de costos por la 'no calidad'.

Los beneficios de la implementación son realmente motivadores: el aumento de ventas devenido por el aumento de la satisfacción de nuestros clientes; el prestigio de tener un SGC certificado y la posibilidad que esto nos brinda de ofrecer con éxito nuestro servicio a mercados más exigentes y más rentables. A nivel humano, es gratificante recibir agradecimientos por lo que uno hace bien. Vale al respecto un último ejemplo que no sólo es ilustrativo de la situación de Bahía Nueva, sino algo realmente muy importante para todos los hoteleros:

Cuando comencé en la actividad hotelera sucedía siempre lo mismo: todas las mañanas podía ponerme a trabajar en mis cosas recién a media mañana, luego de que los pasajeros dejaran el hotel. Diariamente atendía reclamos en la recepción. Hoy, trabajo desde temprano y es raro que mi tarea de gestión se vea interrumpida por algún imprevisto. Todos los integrantes están más contentos y vienen a desarrollar sus tareas con alegría, logrando hacer más comfortable la estadía de los pasajeros. Si algo falla, lo analizamos, lo corregimos y chequeamos que no nos vuelva a suceder. Puedo planificar a futuro y evaluar lo hecho en el pasado con un grado de certeza importante, lo que me permite obtener buenos resultados globales. Además: ¡hasta puedo tomarme vacaciones! Como todos sabemos, la hotelería es una actividad que no descansa, sin embargo hoy yo puedo gozar de un tranquilo descanso sabiendo que difícilmente se presente algo tan grave que no puedan resolver los "expertos" de cada área. Hemos hecho todos un gran esfuerzo para alcanzar este logro y mantenerlo, pero en buena hora hemos tomado la decisión, y si pudiera volver sobre mis pasos, no dudaría en tomar el mismo camino"



Establecimiento San Ceferino



Nombre de la Empresa: ESTABLECIMIENTO SAN CEFERINO

Localidad: Open Door

Provincia: Buenos Aires

Actividad: Hospedaje en estancias

Inicio de actividades de la empresa: Año 1992

Cantidad de Empleados: 94

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Actividades de turismo de estancia: días de campo, hospedaje, eventos empresariales, casamientos y otros eventos sociales.

Consultor: IRAM

Web: www.estanciasanceferino.com.ar

"La calidad ha sido siempre un objetivo de SAN CEFERINO. Desde los primeros tiempos hemos tratado de brindar un servicio altamente personalizado, de forma tal que nuestros clientes se sientan como en casa", explica Lidia Cervantes, Gerente de Servicios del establecimiento, quien sobre la experiencia de implementación de SGC, comenta:

"Al expandir nuestra oferta de servicios, inicialmente vinculada al desarrollo de eventos empresariales y sociales, incluyendo hoy la posibilidad de realizar deportes de aventura, pasar un fin de semana a todo campo y/o recibir servicios de relax en nuestro Spa, nos encontramos con la necesidad de buscar un método de gestión que nos ayudase a continuar con el logro de la satisfacción de nuestros clientes, mantener y elevar la eficacia en los procesos y la capacitación de nuestro personal, y continuar con el liderazgo y desarrollo anhelado.

En ese camino de búsqueda nos encontramos con las Normas ISO 9001: 2000, que, a decir verdad, en un principio fueron difíciles de comprender, pero que luego de analizarlas, con la ayuda de asesores especialistas en la materia, concluimos que eran las herramientas que necesitábamos para continuar con los objetivos propuestos.

El paso siguiente fue la integración de los asesores y los encargados de los procesos en lo que se

denominó "Grupo Calidad". Este fue uno de los primeros aciertos, puesto que permitió que la enseñanza fuera recíproca, lográndose con esto que la documentación, la capacitación y todo el resto del sistema fuera elaborado en un lenguaje común a todos: jardineros, camareras, cocineros, vendedores, administrativos, los responsables de las distintas áreas, en fin, todo el personal del establecimiento.

Sabemos que todo cambio es difícil y que para lograrlo se necesita el compromiso de todos los involucrados, pero sobre todas las cosas, de la conducción.

La Dirección del Establecimiento estuvo presente en todas las capacitaciones, talleres y reuniones de análisis de los procesos, con sus responsables y demás personal involucrado. Como resultado de este análisis iban surgiendo oportunidades de mejora que se implementaban aún antes de elaborar los documentos del proceso.

Pasado unos meses ya se vislumbraba la recta final hacia la certificación. El plan de actividades diseñado en los comienzos se estaba cumpliendo con los desvíos habituales. Entonces ocurrió lo que nuestros asesores señalan como "lo mejor que podía haber pasado". La Dirección pidió a los consultores un cuadro de "Hecho y Por Hacer", así, todos debimos de realizar nuestras tareas en los plazos estipulados. Este hecho - insólito - impulsó el sistema con una renovada bocanada de oxígeno.

Hacia el fin de la implementación, los dueños de los procesos fueron los que presentaron la documentación elaborada por su área, al resto de las áreas y a la Dirección. La mayor parte del personal no estaba acostumbrada al manejo de documentación, elaboración de registros, auditorias, etc. Por lo tanto tratamos de motivar para que todos participaran en la elaboración de la documentación. Como todos sabemos, la comunicación oral es la más antigua y sencilla, por lo tanto pasar de lo oral a lo escrito es un trabajo de hormiga. Nosotros tratamos que este paso fuera lo menos traumático posible.

Otro aspecto que colaboró para el éxito del proceso fue la capacitación ofrecida, que se dictó en un lenguaje cotidiano, y que dió lugar a que los nuevos conceptos se introdujeran poco a poco.



La motivación fue parte integrante de todo el proceso de implementación y continúa hasta la fecha. Se logró incentivando a todo el personal para que participe de la capacitación, de la elaboración de la documentación, realizando pre - auditorias docentes donde se le explicaba al auditado su rol y el rol del auditor. De esta forma logramos que todos colaboraran y que se sintieran parte del proyecto.

Iguazú Argentina



Nombre de la Empresa: IGUAZU ARGENTINA.
 Carlos E. Enríquez S.A. y otros U.T.E. Concesionario del Parque Nacional Iguazú.
Localidad: Parque Nacional Iguazú, Puerto Iguazú.
Provincia: Misiones
Actividad: Concesionario de los servicios de atención a los turistas, transporte y gastronomía del Parque Nacional Iguazú.
Inicio de actividades de la empresa: Año 1995
Cantidad de Empleados: 200
Organismo Certificador: D.N.V
Consultor: Sergio Pérez
Sector Certificado: Servicio turístico de Transporte en el Tren Ecológico de la Selva y Servicio turístico de Gastronomía"
Página Web: www.iguazuargentina.com

"Tomamos la decisión de implementar Calidad a fines del año 2003. En ese entonces recibíamos muchos turistas de origen japonés provenientes de agencias de Brasil. Eran visitantes que recorrían nuestro parque pero que al momento de almorzar no utilizaban nuestros servicios sino que regresaban al lado brasilero, y esto nos inquietaba. Consultadas las agencias sobre esta cuestión descubrimos que desconocían las normas de calidad que se implementaban en Argentina y, atentos a los altos estándares de calidad que les requerían sus clientes, preferían satisfacerlos con ofertas por ellos conocidas. La solución que vislumbramos fue la de lograr un Standard que sea conocido por el cliente, tal como los que se pueden obtener con las normas ISO, y buscar garantizarlo para así generar su confianza y ganar ese mercado", explica Eduardo Quiroga, Director del Comité Ejecutivo y representante de calidad de IGUAZU ARGENTINA.

En un comienzo, fue la seguridad alimentaria, en pos de la mayor satisfacción de los clientes, lo que orientó a IGUAZU ARGENTINA a interesarse por sistemas de calidad. Posteriormente, sería una preocupación vinculada a la seguridad en el transporte lo que terminaría por decidir a la empresa a desarrollar un SGC. Así lo explica Quiroga:

"Entre los servicios que ofrecemos en el Parque se encuentra el paseo del Tren de la Selva. En relación a esto, consideramos que certificar calidad en un servicio relacionado con la seguridad física de los turistas tendría un gran impacto en términos de imagen, entonces también en este aspecto buscamos trabajar mediante procesos que produjeran fiabilidad en las prestaciones".

EN EL CAMINO

"Desde que tomamos la decisión, presentamos el proyecto y logramos la aprobación de toda la compañía, medió un período de aproximadamente tres meses. Durante ese tiempo indagamos sobre los costos inherentes a la cuestión y los tiempos de implementación. Nos encontramos que en Misiones había capacitadores en la Universidad Nacional, así optamos por vincularnos con dicha institución garantizando efectividad al trabajar con recursos humanos locales y costos accesibles al reducir el gasto de los traslados.

Pero ... el proceso no fue sencillo: la aceptación de todos los integrantes de la empresa de participar del proceso no fue fácil; colaboró mucho en este sentido el compromiso de la Dirección que fue unánime. La fuerte decisión de la Dirección, mostrando que el único y mejor camino era el de la calidad, terminó por convencer y motivar al personal. Afortunadamente en el camino no observamos deserciones.

Lo más complejo, en tanto, fue lograr el cambio de mentalidad del personal, necesario para llevar adelante las modificaciones que la nueva etapa nos requería. Claro que nada era imposible, pero reitero, tampoco sencillo. No obstante, realmente vale la pena: la gestión de un sistema de calidad obliga a repensar los procesos y pone de manifiesto las ineficiencias, pero esto deriva en ganancias inmediatas para la organización. Además, incorporar la filosofía de la calidad a la empresa es un comienzo para incorporar estas mismas ideas a la vida diaria de todos.

Un poco el lema es: ' mejora la empresa y mejoro yo'.

LECCIONES APRENDIDAS

- no apurarse, no correr,
- dar tiempo a que los nuevos procedimientos de trabajo decanten las viejas prácticas,
- dar tiempo de asimilar los cambios profundos que se producen y aceptar los nuevos paradigmas,
- gestionar con calidad es una filosofía que adopta la empresa para bien de todos y lleva un tiempo que no hay que acortar,
- los buenos resultados tardan en llegar pero el trabajo continuo y fecundo hace lo suyo.

Mil Outdoor Adventure



Nombre de la Empresa: MIL OUTDOOR ADVENTURE

Localidad: El Calafate

Provincia: Santa Cruz

Actividad: Excursiones en 4x4

Inicio de actividades de la empresa: Año 1997

Cantidad de Empleados: 20

Organismo Certificador: IRAM

Sector Certificado: Realización de travesías 4x4 y organización de eventos outdoor

Consultor: Sebastián Jelusic

Web: www.miloutdoor.com

"Uno de los socios de la empresa trabajó durante mucho tiempo en una empresa americana con sedes en varias partes del mundo, su relación con Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) era entonces algo prácticamente habitual. Por eso, cuando formamos MIL OUTDOOR, implementar calidad estuvo desde siempre en nuestra base de trabajo", cuenta Sebastián Jelusic, quien agrega:

"La decisión partió de la dirección pero como estrategia de trabajo, es decir, la certificación la logramos trabajando fuertemente en equipo, discutiendo en conjunto cómo queríamos las cosas. En realidad no tuvimos grandes tropiezos ni demasiadas dificultades, dado que la idea y la conciencia se tuvo desde la gestación de la empresa y siempre fue transmitida al personal desde su inmediata incorporación. La verdad es que fue muy divertida la interacción que hubo a nivel equipo y la forma en la que se desarrollaban los debates. El compromiso fue fuerte desde el día en que se presentó el proyecto, todo el personal estaba ya acostumbrado a trabajar mediante procesos y documentando las actividades. Lograr la certificación era la garantía de que lo que hacíamos estaba realmente bien.

Por todo esto, lograr los objetivos fue más bien fácil: sólo tuvimos que transcribir lo que hacíamos y aplicar sí algunas pocas modificaciones. Definitivamente el hecho de ser una empresa relativamente joven y que la cultura de la calidad estuviera en nuestras bases, colaboró mucho en este sentido. Siempre supimos que la implementación no es un costo sino una inversión.

LECCIONES APRENDIDAS

Nos dimos cuenta que era fácil escribir el ideal y explayarse en ideas, en realidad todos lo sabían y conocían muy bien las formas, lo difícil era llevar a la práctica la cantidad de ideas que se aportaban para mejorar el servicio y que éstas fueran perdurables en el tiempo, es decir, que se mantenga el estándar establecido.

Para la empresa fue muy importante y gratificante lograr la certificación. Ordenamos la parte operativa y estandarizamos los procedimientos, lo cual nos dio la seguridad de que siempre lo hacemos igual y tan prolijo como el primer día, que por más que cambien las persona a cargo, el standard y el servicio continúa siendo como en algún momento lo soñamos. Si bien la realidad es que la mejora es continua... somos conscientes de que es para mejorar de acuerdo a los cambios que el medio va exigiendo, vamos siempre mejorando.



A photograph showing the interior of a restaurant. The room is filled with tables covered in red and white checkered tablecloths. Each table is set with white plates, glasses, and cutlery. The chairs are made of light-colored wood. In the background, there is a large window or glass door that looks out onto a street. Above the glass, there is a sign that reads "RESTAURANT" in red letters. The interior walls are painted a deep red color. The floor is dark and polished. The overall atmosphere is warm and inviting.

Web: www.broccolino.com

La interacción existente entre el turismo y el medio ambiente, así como entre otras actividades humanas y el entorno natural, es particularmente estrecha. En primer término, porque el ambiente le brinda en la mayoría de los casos, los recursos de atracción. Es decir, aquellos bienes que convocan la razón de ser de la actividad turística por sí misma. Entre ellos, nuestro país cuenta con una gran variedad: los lagos, los bosques, las costas, la biodiversidad de especies, el patrimonio cultural, etc. Asimismo, estos atractivos naturales se constituyen en recursos soporte de la actividad, proporcionando el asiento físico de la misma y abasteciendo los elementos necesarios para su funcionamiento: el agua, la energía, los materiales, etc.

Por otro lado, el ambiente se convierte en el recurso receptor, al recoger todos los elementos que son eliminados por la actividad: vertido de aguas servidas, ruidos, emisiones de gases, residuos sólidos, etc.

En este sentido, cuando las actividades turísticas se desarrollan sin contemplar las cuestiones ambientales o siguen una evolución espontánea, se puede iniciar un proceso en el cual el entorno, lejos de constituir el escenario deseado que propicia y sustenta la actividad, se convierte en una causa limitante de la misma.

Así pues, la práctica del turismo, de no ser planificada, puede impactar negativamente sobre el ambiente. Resulta entonces prioritario establecer acciones específicas al respecto.

Es en este orden que las *Buenas Prácticas Ambientales (BPA)* desempeñan un papel de relevancia, al ser un instrumento de carácter voluntario.

Así lo explica la arquitecta Edel Kobal, responsable de los cursos de capacitación en *Buenas Prácticas Ambientales para el Turismo* dictados a nivel nacional por la Secretaría de Turismo de la Nación:

"El ambiente se vincula con el turismo desde dos lugares opuestos: por un lado, es el escenario fundamental de la actividad turística, pero al mismo tiempo es receptor de todos los residuos, afluentes y contaminación que el desarrollo de la propia actividad implica. La introducción de una cultura ambiental, que sea asimilada por todos los actores, tanto públicos como privados, locales, como así también los propios turistas que visitan el destino, a través del conocimiento y la adopción de las *BPA*, posibilita una importante reducción de los efectos desfavorables sobre el entorno".

Este doble vínculo entre el medio y el sector no es nuevo, sin embargo, sí lo es la introducción de la Gestión Ambiental en el campo del turismo. Y todavía más reciente lo es en el caso de países latinoamericanos. A la difusión y reflexión de esta problemática colaboraron la Conferencia de Río de Janeiro de 1992 y la denominada AGENDA 21: *Hacia un Turismo Ambientalmente Sustentable*, la cual es específica para la industria de Viajes de Turismo (1994).

¿De qué hablamos cuando hablamos de Buenas Prácticas Ambientales?

En primera instancia es importante mencionar que existen *Buenas Prácticas* comunes a todos los prestadores turísticos, más allá del rubro específico de su prestación o el entorno donde la misma se efectiviza.

Se basan en la realización de una serie de acciones y medidas muy sencillas, tanto por los dueños, gerentes y el personal de las empresas del sector como por los turistas, las cuales llevan a reducir por un lado, las pérdidas de materiales y recursos, y por el otro, el impacto ambiental negativo. No se centran en modificaciones técnicas sino en cambios de hábitos y conductas. Es decir, sobre todo en la actitud de las personas para realizar de un modo diferente los procesos y las actividades.

Estas nuevas acciones generalmente se enmarcan en la comunicación que el prestador establece con el personal y los turistas en tanto clientes, sobre la importancia de los distintos componentes del ambiente para el turismo, y los beneficios que resultan de su protección, convenciéndolos que la contribución personal que puedan realizar, les será útil y beneficiosa, tanto para ellos y para la comunidad, como para las generaciones venideras.

A modo de ejemplo puede citarse el informar verbalmente o mediante folletos y cartelería, sobre los posibles impactos ambientales que generaría una determinada operación dentro de un hotel, o respecto de los posibles impactos ambientales que podría efectuar un turista sobre el ambiente a través de sus acciones.

Otras *BPA* específicas de los servicios de alojamiento, están vinculadas con la reducción de los consumos de agua, energía y materiales en los procesos que los hoteles llevan a cabo durante sus operaciones.

Un ejemplo reconocido de una *Buena Práctica Ambiental en hotelería* es la invitación al huésped a la reutilización de toallas y en algunos casos sábanas. Contra el uso y costumbre habitual del recambio diario de la ropa de blanco, esta sencilla pero importante práctica, contribuye al ahorro del agua, de la energía, y a la reducción en el uso de productos químicos y residuos.

"Hay un primer momento donde el hotelero piensa que su huésped va a recibir mal esta *Buena Práctica* vinculada a la reutilización de las toallas, esta invitación a no dejar el toallón tirado en el piso, sino colgado en el baño para una posterior utilización. El hotelero inicialmente piensa que el huésped va a

creer que se trata de una mera reducción de costos y que va a tomar mal la medida. Por eso es muy importante que no se trate de una práctica aislada sino que se la incluya en todo un contexto de **Buenas Prácticas** efectivamente comunicadas", señala Kobal.

La comunicación de las **BPA**, la información sobre el modo en que los establecimientos hoteleros, las agencias de viajes y otros prestadores cuidan con su misma actividad el ambiente, la replicación de los alcances y beneficios de estas herramientas hacia otras ramas de la actividad y la comunidad en su conjunto, es uno de los objetivos que persigue la Secretaría de Turismo de la Nación a través del dictado de los cursos de **Buenas Prácticas Ambientales para el Turismo** en todo el país.



Programa Buenas Prácticas en Hotelería (PBPH)

Durante el año 2003 y buena parte del 2004, el Proyecto Gestión de la Contaminación (PGC), que depende de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) del Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación, implementó - con financiamiento del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) -, el **Programa Buenas Prácticas en Hotelería** (PBPH).

El objetivo principal del PBPH es recomendar a los establecimientos hoteleros la adopción de Buenas Prácticas Ambientales (BPA) a los efectos de minimizar el impacto de sus actividades sobre el ambiente y reorientar así los niveles de gestión hacia el desarrollo sustentable, teniendo en cuenta que los recursos naturales constituyen el escenario fundamental para el crecimiento de la actividad turística en la República Argentina.

Participaron de esta experiencia, en forma voluntaria y gratuita, un importante grupo de empresas de servicios de alojamiento para turistas (18 en total) ubicadas en los municipios de: Termas de Río Hondo, en la provincia de Santiago del Estero; San Martín de los Andes, en Neuquén y Puerto Madryn, en la provincia de Chubut.

Cada uno de estos establecimientos fue consultado acerca de su experiencia en la implementación del programa y ante nuestra necesidad de conocer el motivo por el cual cada uno de estos establecimientos adoptaba estas prácticas la respuesta fue similar en todos los casos:

..."Teníamos la necesidad de implementar, en lo que al desarrollo de las actividades propias de nuestra profesión se refiere, algún sistema que preserve el medio ambiente. Cuando se nos presentó este proyecto no dudamos en participar e implementarlo..."

En la mayor parte de las experiencias consultadas, encontramos una fuerte concientización y compromiso con el entorno natural donde se desarrollan las distintas actividades de los establecimientos.

Los propietarios hicieron especial mención acerca de la necesidad de involucrarse en un proyecto que preserve y recupere los recursos naturales, pero sobre todo, sabiéndose responsables de este cambio y asumiendo un rol principal con total convicción y sentimiento de pertenencia hacia el lugar que habitan.

A continuación, algunos de los fragmentos recogidos de los relatos brindados por los establecimientos participantes del PBPH acerca de la implementación del sistema.

Yacu Rupaj Resort Spa Termal



Nombre de la Empresa: YACU RUPAJ RESORT SPA TERMAL
Localidad: Rincón de Atacama, Termas de Río Hondo
Provincia: Santiago del Estero
Actividad: Alojamiento (c/restaurant) y servicios de centros de salud, turismo termal y/o similar
Antigüedad de la empresa: 1998
Cantidad de empleados: 13
Web: www.yacurupaj.com.ar

"Aprender a Aprender no es fácil para el personal, y menos para los turistas que no están acostumbrados a ese lenguaje. Los carteles indicadores están en todas partes, como complemento se otorgan además explicaciones personales, y contamos con una guía que nos ayuda a transmitir los conceptos aprendidos en los cursos de capacitación (...).

Además de organizar una charla cuando recibimos grupos de turistas, que uno de los Directores, en forma natural recoja la basura (cigarrillos, envases de caramelos o helados) delante de las personas, se convierte en un claro ejemplo de lo que esperamos de ellos (..).

Nuestro compromiso con el medio ambiente, se amplió, se fundamentó, y nos sentimos con fuerza para transmitirlo."

Fuente: Raúl Martelleur - Propietario



Cabañas Sol & Nieve



Nombre de la Empresa: Cabañas SOL & NIEVE
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 2001
Cantidad de empleados: 4
Web: www.solynieve.com.ar

"En cualquier organización, la formación de todos sus integrantes debe ser continua. Hoy en nuestra industria existen personas idóneas a las cuales se necesita formar. Se debe investigar para la innovación y desarrollo del sector y para ello necesitamos de la actualización, la formación y acumulación de conocimientos (...).

Una de las ventajas asociadas a la implementación del Programa Buenas Prácticas en Hotelería fue justamente el incremento de la motivación de los empleados (entre otros). Si bien al principio existieron barreras, en el balance final podemos decir que la misma no fue dificultosa (...).

A modo de aporte personal, consideramos que el logro más importante es precisamente ser gestores del cambio de los malos hábitos que ayuden a formar, armonizar y humanizar personas en nuestro entorno natural."

Fuente: Pablo Padilla - Propietario



Cabañas Temporada

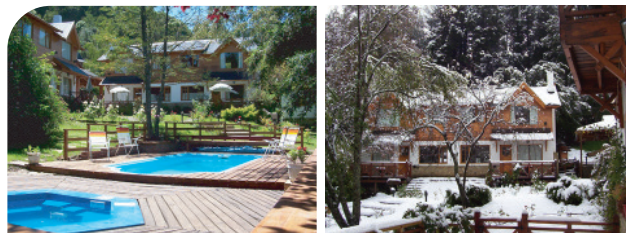


Nombre de la Empresa: Cabañas TEMPORADA
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 2000
Cantidad de empleados: 3
Web: www.temporada.com.ar

"El programa se presentó de una manera muy clara y sencilla, además de ser muy concreto, por lo cual se nos facilitó su propia implementación. En un principio nos dio trabajo hacer el inventario y control escrito de nuestras necesidades y tareas, hasta que se incorporó la rutina en todos los integrantes (...).

Los huéspedes le dieron más importancia de la esperada por nosotros y a nuestro criterio, poder implementar un plan efectivo de buenas prácticas ambientales, optimizar los recursos naturales y el trabajo con otros colegas, han sido resultados importantes que debemos tener en cuenta."

Fuente: Raquel De Ganuza - Socio Gerente



Cabañas Nelquihue



Nombre de la Empresa: Cabañas NELQUIHUE
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 2001
Cantidad de empleados: 4
Web: www.nelquihue.com.ar

"Nuestra satisfacción y la del personal, que consustanciado con el proyecto ha llevado lo aprendido a su ámbito particular, fue generada por la implementación de un programa que estamos plenamente convencidos favorece al cuidado y preservación del ambiente en el cual vivimos y desarrollamos nuestra actividad turística. Pero sobre todo, por haber logrado una aceptación mucho mayor a la esperada por parte de nuestros huéspedes".

Fuente: Jorge Casas - Propietario

Cabañas Las Marías

Nombre de la Empresa: Cabañas LAS MARÍAS
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 1991
Cantidad de empleados: 4
Web: www.marias.com.ar

"Cuando se enfrentan los costos antes y después de la implementación del programa, gana notablemente la implementación del mismo. En nuestro caso particular, teníamos una semilla a la cual se le fue dando forma de acuerdo a las charlas que íbamos escuchando (...).

"Cuando el cliente se va satisfecho y reconociendo una actitud positiva nos alienta a seguir implementando el programa."

Fuente: Francisco Fernando Sánchez - Propietario

Cabañas Las Rosas

Nombre de la Empresa: Cabañas LAS ROSAS
Localidad: San Martín de los Andes
Provincia: Neuquén
Actividad: Alojamiento (No incluye restaurant)
Antigüedad de la empresa: 1997
Cantidad de empleados: 5
Web: www.cablasrosas.com.ar



"Cuando una familia al final de la estadía nos felicita por la prolijidad, el buen gusto puesto en las cabañas y la calidad en el servicio personalizado recibido, nos llena de satisfacción (...).

Creo que el mayor beneficio es el intangible. Es lograr una mayor fidelidad de aquellos huéspedes sensibles a los temas ecológicos y conseguir que buena parte de ellos se interesen e incorporen algunos de los conceptos que les transmitimos."

Fuente: Daniel Mamone - Propietario



ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la adecuada confianza en que la calidad del servicio de una empresa cumplirá con los requisitos exigidos.

AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CALIDAD: evaluación de la eficiencia del Sistema de calidad de una empresa con respecto a las Normas de calidad de servicio. Es realizada por una entidad independiente.

AUTOEVALUACIÓN: apreciación del nivel de cumplimiento, con respecto a las Normas de calidad de servicio, realizada por el personal de la empresa, poniendo de manifiesto las fortalezas y debilidades del sistema de calidad de la misma.

CADENA DE VALOR: el valor que se otorga a cualquier experiencia turística es el resultado de la combinación de numerosos factores que guardan relación con la compra de un viaje: el traslado a destino, la estancia, las experiencias disfrutadas, etc. Todo ello se produce en entornos múltiples en los que las interrelaciones de esas diversas cadenas de valor procedentes tanto del sector público como del privado, a menudo se solapan.

CALIDAD: facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso, para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. (ISO 9000)

CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD: certificado emitido por un organismo competente a una empresa cuyo Sistema de Calidad se ajusta a los requisitos establecidos en las Normas de Calidad de servicios. La certificación puede formalizarse mediante Marcas o Sellos de Calidad.

DESTINO TURISTICO: lugar hacia donde se desplaza la demanda para consumir el producto turístico. Puede ser un núcleo turístico, una zona turística, un municipio turístico o una región. El destino constituye el objeto del turista. (OMT 1998)

EFICIENCIA: relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

GESTIÓN DE LA CALIDAD: conjunto de acciones integradas a la función general de la gestión de una empresa, que determina y aplica la política de la calidad, con el fin de alcanzar los objetivos formulados.

ISO: International Organization for Standardization. (Organización Internacional de Normalización)

NORMAS DE CALIDAD DE SERVICIO: conjunto de enfoques, políticas, objetivos y estándares a los que deben adaptarse los procesos y las acciones tendientes a la elaboración de un servicio.

NORMA IRAM 30.400: guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos.

PLANIFICACION DE LA CALIDAD: etapa en la implementación de la gestión de la calidad, enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad, a la especificación de los procesos operativos necesarios, y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD: directrices y objetivos generales de una empresa, tendientes a lograr la calidad de servicio.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: (ISO 9000:2000)

- Organización enfocada al Cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes, y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cuál el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.
- Participación del Personal: El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque a procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- Enfoque del sistema hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.
- Mejora Continua: La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización
- Enfoque objetivo a la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

PROCESO: sistema de actividades que utilizan recursos para transformar entradas en salidas.

PRODUCTO: resultado de un proceso.

PRODUCTO TURÍSTICO: conjunto de experiencias, bienes y servicios, que interactúan con personas en un destino.

REQUISITO: necesidad o expectativa establecida o habitualmente implícita u obligatoria.

SISTEMA: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: conjunto de relaciones dadas entre la estructura de una organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de una empresa.

Listado de Organismos de Certificación con sede en Argentina

- **American Bureau of Shipping (A.B.S.Q.E.)**
www.abs-qe.com
- **Bureau Veritas Quality International (B.V.Q.I.)**
www.bvqiarg.com.ar
- **Det Norske Veritas (D.N.V.)**
www.dnv.com.ar
- **Germanischer Lloyd Certification (G.L.C.)**
www.gl-group.com
- **Intertek - Systems Certification (I.T.S.)**
www.intertekarg.com.ar
- **Instituto Argentino de Normalización (IRAM)**
www.iram.com.ar
- **I.Q.S Argentina S.A. - International Certification of Quality Systems**
www.quality.com.ar
- **Lloyd's Register Quality Assurance (L.R.Q.A.)**
www.lrqa.com.ar
- **Moody International Certification (M.I.)**
www.moodyint.com
- **RINA - S.P.A. - Sucursal en Argentina**
www.rina.org
- **S.G.S. Argentina S.A. - International Certification Services**
www.sgs.com.ar
- **TÜV CERT/ TÜV RHEINLAND DE ARGENTINA**
www.tuv.com.ar
- **Underwriters Laboratories Inc. (U. L.)**
www.ul-argentina.com

Listado de establecimientos participantes en el PBPH

 en Termas de Río Hondo, Santiago del Estero:

- Complejo Yacu Rupaj Resort & SPA Termal
- Hotel Bristol
- Hotel Termal Río Hondo
- Hotel Luis Natalini
- El Hostal del Abuelo Hotel SPA

 en San Martín de los Andes, Neuquén:

- Cabañas Sol y Nieve
- Cabañas Temporada
- Cabañas Nelquihue
- Cabañas Las Marías
- Cabañas Las Rosas
- Apart Hotel I.M.P.S.
- Apart Hotel Refugio del Arroyo
- Hotel y Cabañas Le Village
- Hostería Anay

 en Puerto Madryn. Chubut:

- Hotel La Posada de Madryn
- Hotel Tolosa
- Hotel Península Valdés
- Apart Hotel Ty Coed