

# **Experiencia de Cooperación entre los Sectores Público, Privado y Académico para el Desarrollo Sustentable de la Actividad Hotelera en la Provincia de Córdoba**

## **Área Temática 2 – Categoría B**

### **AUTORES:**

Ing. Marcelo Tavella. Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Córdoba. Maestro Marcelo López esq. Cruz Roja Argentina. Ciudad Universitaria. Córdoba. C.P. 5016. [mtavella@posgrado.frc.utn.edu.ar](mailto:mtavella@posgrado.frc.utn.edu.ar)

Ing. Ariel Miropolsky. Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Córdoba. Maestro Marcelo López esq. Cruz Roja Argentina. Ciudad Universitaria. Córdoba. C.P. 5016. [amiropolsky@industrial.frc.utn.edu.ar](mailto:amiropolsky@industrial.frc.utn.edu.ar)

Ing. Gustavo González. Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Córdoba. Maestro Marcelo López esq. Cruz Roja Argentina. Ciudad Universitaria. Córdoba. C.P. 5016. [ggonzalez@scdt.frc.utn.edu.ar](mailto:ggonzalez@scdt.frc.utn.edu.ar)

## **1. Resumen**

El presente trabajo está focalizado en la gestión organizacional a modo de contribución a la mejora continua, para que forme parte de la estrategia de sustentabilidad de las empresas relacionadas con el sector hotelero. Luego, teniendo en cuenta normativas internacionales y nacionales, se analizaron los aspectos más relevantes (fortalezas y debilidades) del sistema turístico hotelero de la provincia de Córdoba, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en la organización.

Analizando las cifras de arribo de turistas relevadas por el gobierno de la provincia, las cuales muestran un incremento notable en el período 1995-2005 y teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, surgió la idea de implementar un programa que contribuyera a incorporar el concepto de “la calidad” en los distintos niveles de los operadores turísticos que provea una mejora continua para contribuir a consolidar e incrementar la tendencia positiva de captación de turistas.

Esto indujo a realizar un trabajo conjunto entre la Agencia Córdoba Turismo y la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN FRC) con el sector privado de operadores turísticos, el cual quedó plasmado en el programa CORDOBA CALIDAD TURÍSTICA (CCT), y que básicamente consistió en la promoción de la Calidad y el respeto al Medioambiente por parte de las operadores turísticos y organizaciones que desarrollan su actividad en el sector del turismo. El mismo se desarrolló entre los años 2006 y 2009.

El programa se elaboró tomando como referencia la metodología internacional de normalización a través de la norma ISO 9001-2000 y en cuanto a la nacional con la IRAM 30400 (vigentes en ese momento), considerando todos los requisitos contemplados en leyes, reglamentos, normativas y orientaciones emitidos por los entes competentes a nivel provincial.

Constó de tres partes a saber:

1. Toma de conciencia y capacitación de los operadores turísticos sobre gestión de la calidad orientada al servicio turístico.
2. Consultorías para acompañamiento de los operadores turísticos en la implementación de sistemas de gestión de la calidad.
3. Auditorías y otorgamiento del Sello “CÓRDOBA CALIDAD TURÍSTICA”.

El Sello era entregado por la Agencia Córdoba Turismo, una vez que, a través de una auditoría se verificaba que se hubieran cumplido satisfactoriamente todas las etapas del programa.

## **2. Palabras Claves**

Turismo, Gestión de la Calidad, Consultoría.

## **3. Introducción**

En muchos países el turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas, con crecimiento sostenido. En Argentina el turismo extranjero se convirtió en la tercera fuente de divisas, superando a algunas exportaciones tradicionales relacionadas con la agricultura y la ganadería, después de que los visitantes dejaran durante 2007 más de 4.000 millones de dólares (MATHUS RUIZ, 2008). Importar turistas tiene efectos similares que exportar productos argentinos al exterior (ZEBALLOS DE SISTO, 2003).

Actualmente, para formar parte de esta industria y estar en condiciones de competencia adecuadas, se deben contemplar aspectos determinados por la globalización, el avance tecnológico y temas ambientales, entre otros. En todos los órdenes de turismo - ya sea a nivel mundial, nacional o provincial - se percibe que el precio no constituye la razón definitoria en la elección del turista y, cada vez más dentro de los distintos servicios que se ofrecen, la calidad se instaure como una variable de gran importancia.

Los visitantes se enfrentan a una amplia oferta donde poder elegir, siendo los productos y servicios en la mayoría de las ocasiones muy similares entre sí; por lo que buscan un valor añadido que les sirva como criterio de elección.

Vale decir que dentro de la orientación de las empresas hacia el mercado, el enfoque de producto, donde los consumidores favorecerán a aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad, los mejores resultados o características más innovadoras (KOTLER y KELLER, 2006) tiene gran relevancia. Sin dudas que siempre se inclinarán hacia un buen servicio, buena atención y estarán dispuestos a optar por un determinado operador, considerando el precio, aunque esta decisión siempre está condicionada intrínsecamente de atributos de calidad superior que satisfagan sus expectativas.

Para las empresas, diferenciar sus productos es una tarea difícil, por lo que cada vez recurren más a la diferenciación a través de los servicios (KOTLER y KELLER, 2006) y una de las maneras más accesibles para realizarlo es adicionándoles calidad. Es importante destacar que de este modo también se potencia la comercialización con la difusión verbal del lugar y/u operador turístico a través del visitante, en función de cómo se haya sentido al haber cubierto adecuadamente sus necesidades, además de atraer y retener clientes (KOTLER et al., 2003).

La imagen turística de la Provincia de Córdoba estuvo tradicionalmente ligada al producto sierras, sol y ríos, hasta la década de 1990. A partir de entonces, aprovechando la alta potencialidad de sus recursos naturales y culturales, vinculada con la emergencia de

nuevos segmentos de demanda en el mercado local, nacional e internacional, progresivamente se produjo una diversificación de los productos turísticos cordobeses, a través de la implementación de nuevas modalidades alternativas del ejercicio del turismo (Agencia Córdoba Turismo, 2006). En particular se desarrollaron productos de: turismo cultural, de aventura, rural, idiomático, deportivo, ecoturismo, de descanso y salud (principalmente en la modalidad de SPA), y de Congresos/ferias o eventos.

Analizando las cifras de turistas relevadas por el gobierno de la provincia (PAEZ ALLENDE, 2007), muestran un incremento notable en el período 1995-2005. Considerando este aumento y vinculándolo con la situación planteada, surgió desde la UTN FRC la idea de implementar un programa que contribuyera a incorporar el concepto de “la calidad” en los distintos niveles de los operadores turísticos (alojamientos, restaurantes, diversos comercios, etc.) que provea una mejora continua para contribuir a consolidar esta tendencia positiva de captación de turistas (TAVELLA et al, 2009).

Esto indujo a realizar un proyecto en conjunto con la Agencia Córdoba Turismo de la Provincia de Córdoba, que se desarrolló entre los años 2006 y 2009, dirigido al sector privado de operadores turísticos, denominado programa CÓRDOBA CALIDAD TURÍSTICA (CCT). Este trabajo conjunto, además, contribuyó a sentar las bases para la conformación del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) que utiliza como referenciales las Normas IRAM SECTUR 2008 vigentes en este momento (Ministerio de Turismo de la Nación Argentina, 2011).

A nivel mundial, existen algunas experiencias similares entre las que se puede destacar la realizada por el Instituto para la Calidad Turística Española (RUFIN 2002).

Dada la gran cantidad de operadores turísticos que contemplaba el programa, se decidió en una primera instancia aplicarlo al sector hotelero y complejos de cabañas.

#### **4. Objetivo**

El objetivo principal del programa CCT fue la promoción de la calidad y el respeto al medioambiente por parte de los operadores turísticos marcando un reconocimiento, que sea identificable por el turista, a la labor desarrollada logrando superar esquemas antiguos, a través de un mejoramiento del nivel de formación e información de los responsables, de la incorporación de nuevas tecnologías e infraestructura y de la actualización de la información.

#### **5. Metodología**

El alcance del presente trabajo reside en analizar la experiencia público-privado interinstitucional y los aspectos de vinculación tecnológica en la asistencia técnica realizada para implementar programas de gestión de la calidad en el sector de alojamientos turísticos de la Provincia de Córdoba. Así también, aplicando un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), realizar un diagnóstico y efectuar sugerencias, para lograr una mayor eficiencia en la organización del sector considerado.

El programa CCT se elaboró tomando como referencia la metodología internacional de normalización a través de la norma ISO 9001-2000 y en cuanto a la nacional con la IRAM 30400, vigente en ese momento, considerando todos los requisitos contemplados en leyes, reglamentos, normativas y orientaciones emitidos por los entes competentes a nivel provincial.

Estas normas de calidad turística constituyen una guía de los aspectos que un operador turístico debe gestionar para ofrecer un servicio turístico de calidad, con proyección a instancias de superación en beneficio de los mismos operadores, de los turistas y de la provincia de Córdoba.

El programa consistía de tres partes, a saber:

- Toma de conciencia y capacitación de los operadores turísticos sobre gestión de la calidad orientada al servicio turístico.
- Consultorías para acompañamiento de los operadores turísticos en la implementación de sistemas de gestión de la calidad.
- Auditorías y otorgamiento del Sello CORDOBA CALIDAD TURÍSTICA.

El programa fue financiado en parte por el gobierno de la provincia de Córdoba a modo de subsidio y en contraparte por los distintos sectores conformando consorcios entre los operadores turísticos de la misma región.

Un consultor preparado por la UTN FRC asesoró al operador sobre los requisitos que exigía el programa CCT, y brindó la capacitación al personal más idóneo de la empresa, estableciendo un grupo responsable para cumplimentar las exigencias del programa, las cuales luego fueron verificadas por un auditor.

El tiempo de implementación varió en función del tamaño del operador, la complejidad y los servicios ofrecidos por él. Aunque, la dedicación y el grado de compromiso de la dirección y de los recursos internos también influyeron en la duración del mismo. Otra variable que influyó es la estacionalidad que afecta al sector. Un tiempo aceptable para la implementación del programa completo fue de entre 6 y 9 meses.

El Sello era entregado por la Agencia Córdoba Turismo, una vez que, a través de una auditoria se verificara que se hubieran cumplido satisfactoriamente todas las etapas del programa. Esta entrega se realizaba en una ceremonia oficial en la que se otorgaba un diploma, y el original del Sello al operador turístico. El Sello CCT constituía una marca distintiva, avalado en conjunto por la Agencia Córdoba Turismo y la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional. La finalidad del mismo fue que cuando fuese identificado por el turista, éste se sienta con la confianza y garantía de una atención y reconocimiento especial; ya que el sello aporta prestigio, es diferenciador, fiable y riguroso, debido a que se ajusta a normas de calidad independientes

Una vez al año se debían realizar auditorias de mantenimiento conforme a tres compromisos, cuyo incumplimiento podía significar la pérdida del sello:

El primer compromiso es del operador consigo mismo, ya que optó voluntariamente por certificarse y satisfacer los requisitos contemplados en el programa, por lo que debía comprometerse a mantener el estándar de calidad que le ha permitido superar la primera auditoria y obtener el Sello.

El segundo compromiso lo tenía con la Agencia Córdoba Turismo y la UTN FRC; debido a que el prestigio de ambos organismos está en directa relación con el cumplimiento del estándar de calidad logrado.

El tercer compromiso era con el programa CCT, sus pares y la imagen de la Provincia, pues el programa se basaba en la confianza, la que es legitimada por la Agencia Córdoba Turismo al otorgar el sello. Esto derivaba del hecho que el operador accedió a un nivel de calidad que suministra confianza a los turistas y a los integrantes de la cadena de valor turístico, cuya vulneración lesiona directamente el prestigio de todo el sistema.

## 6. Análisis e Interpretación de los Resultados

De los 57 operadores turísticos del sector hotelero que adhirieron al programa, 3 abandonaron y 29 de los 54 restantes consiguieron obtener el sello de calidad.

Los siguientes gráficos elaborados con los datos del Programa CCT, aportan la información desagregada de los 57 operadores adherentes.

La Figura 1 muestra la distribución de los operadores turísticos que adhirieron al programa ordenados por valle o región turística de la Provincia de Córdoba.

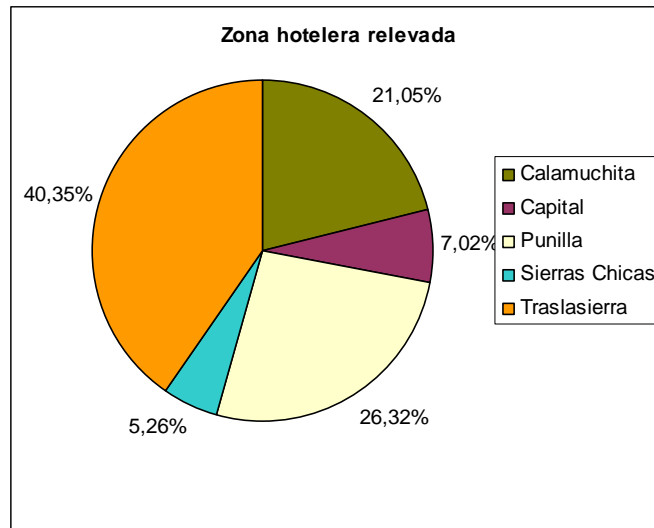


Figura 1 Operadores turísticos por región de la Provincia de Córdoba – Fuente: Elaboración propia.

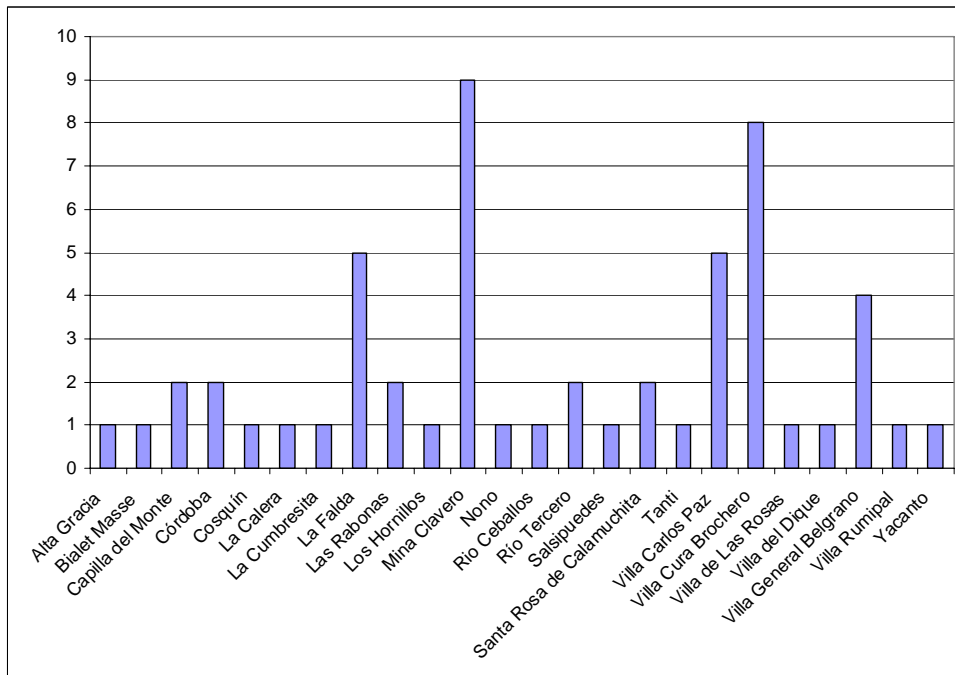


Figura 2 Operadores turísticos por localidad de la Provincia de Córdoba – Fuente: Elaboración propia.

La Figura 2 se construyó con el objeto de destacar las localidades turísticas que tuvieron mayor participación en el Programa.

De ambos gráficos se observa que las principales regiones turísticas de la provincia estuvieron representadas, destacándose las localidades emblemáticas del Valle de

Traslasierra (Mina Clavero y Cura Brochero) con una mayor participación, atribuible probablemente a un mayor compromiso de los operadores del sector o a un proceso sinérgico local.

Asimismo, en cuanto a la categoría de los establecimientos que se sumaron al Programa se puede observar en la Figura 3 que los no categorizados y los categorizados con 1 estrella tienen la mayor participación, hecho imputable a la política de nivelación propiciada por la Agencia Córdoba Turismo, que aportaba un porcentaje de subsidio inversamente proporcional a la categoría de los establecimientos.

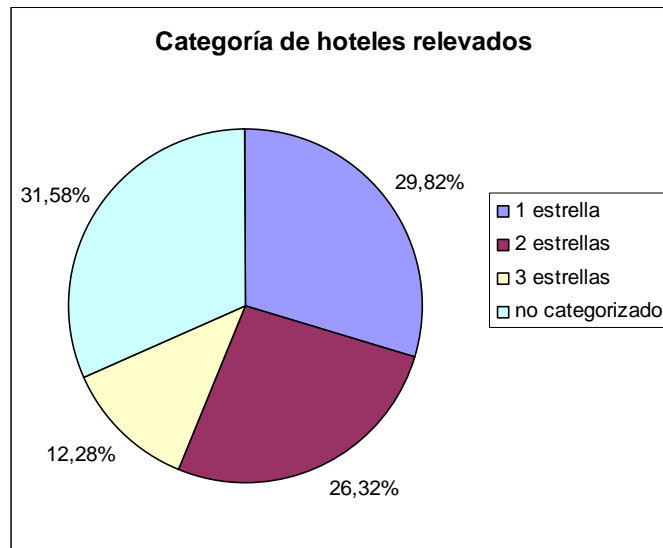


Figura 3 Operadores turísticos por categoría – Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la performance de cumplimiento de los estándares auditados se observa en la Figura 4 que el desempeño es similar para las distintas categorías de los establecimientos, identificándose no obstante ello, que los establecimientos categorizados alcanzaron mejores resultados. Este hecho es atribuible a que cuentan con personal capacitado y mejor infraestructura para implementar un sistema de gestión de la calidad. En el caso de los establecimientos no categorizado se pudo constatar que, en general, son emprendimientos familiares o unipersonales.

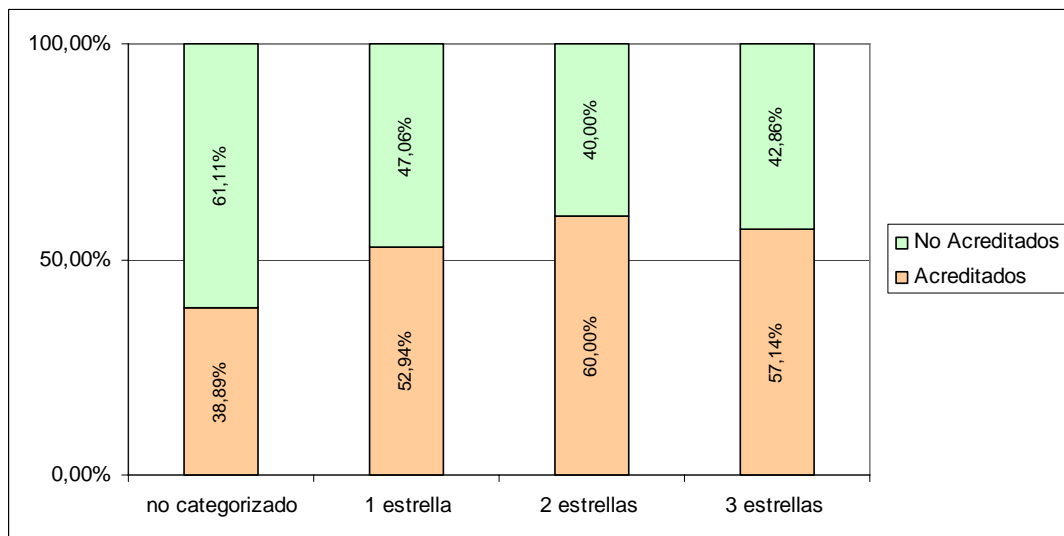


Figura 4 Desempeño en las auditorías por categoría del establecimiento - Fuente: Elaboración propia.

Después de una tercera etapa de aplicación de las auditorias, los indicadores se convirtieron en un material propicio para investigar e identificar los factores más destacados que desfavorecen el desenvolvimiento con calidad del sector turístico elegido.

La auditoria se implementó a través de una evaluación cuantitativa adecuada a 3 niveles (Bueno, Regular y Malo) asociado a sistema de colores de semáforo (Verde, Amarillo, Rojo) de cada uno de los indicadores, los cuales obtuvieron su resultado por medio de un cuestionario y verificación in situ de las tareas respectivas.

Para el análisis de la información recolectada se usó una herramienta muy útil como lo es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), conformando un método que permitió evaluar los operadores turísticos en su conjunto y extraer conclusiones pertinentes para el sector (TAVELLA et al, 2008).

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información precisa para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o superiores proyectos de mejora (JOHNSON et al., 2006).

La principal función del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA), es detectar las relaciones entre las variables más importantes que permitan diseñar estrategias adecuadas, sobre la base de la observación del ambiente interno y externo de cada alternativa de localización

La previsión de las oportunidades y amenazas, que corresponden al ámbito externo, posibilita la construcción de escenarios previos que permitan anticiparse a algún problema potencial, reformular algún aspecto o reorientar el rumbo del proyecto.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno, y su análisis posibilita conocer con que ventajas fuertes presenta una localización así como las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos (JOHNSON et al., 2006).

#### **Fortalezas:**

- Los dueños dirigen la empresa.
- Dominan el rubro y la prestación que ofrecen.
- Facilidad para adaptar su oferta al turista en el caso de las cabañas.
- Abundancia de recursos turísticos que permitiría diferenciar y estratificar la oferta.
- Alta fidelidad de los pasajeros especialmente en el caso de las cabañas.

#### **Debilidades:**

- La administración es empírica.
- Casi en su totalidad son empresas familiares, la toma de decisiones depende de ellos y puede producirse desacuerdo en la aplicación de las mismas.
- Dificultad para conseguir pasajeros, en general se basan en el boca a boca y en páginas de Internet.
- Dificultad de diferenciación, todos ofrecen lo mismo y cuando a uno le va bien todos lo copian, especialmente en las cabañas.
- Escasez de mano de obra calificada y dificultad para contratar trabajadores calificados para realizar las tareas de mantenimiento de rutina.
- Escasa planificación en la explotación de los recursos y de la oferta.
- Descoordinación gubernamental administrativa, provincial, municipal, comunal
- Dificultad para conseguir proveedores de envergadura debido a los bajos volúmenes.

- Acceso restringido a fuentes de financiamiento.
- Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos en administración y gestión.
- Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico en los servicios ofrecidos al turista.
- Baja penetración en mercados internacionales.
- Baja capacidad de asociación, cooperativismo y sinergia entre operadores.

**Amenazas:**

- Infraestructura vial obsoleta o deteriorada.
- Deficiente servicios de terceros principalmente en abastecimiento y mantenimiento.
- Entrada de cadenas hoteleras internacionales en la región.

**Oportunidades:**

- Incremento a nivel mundial del turismo de naturaleza, cultural, idiomático y de aventura.
- Presencia en la zona de elementos históricos culturales de valor para los clientes que nos visitan e incipiente imagen y posicionamiento como destino cultural por zonas declaradas “Patrimonio Cultural de la Humanidad”.
- Posibilidad de capacitación laboral del personal en la actividad turística.
- Versatilidad en las modalidades y categorización de los establecimientos hoteleros a aplicar en la región.

## **7. Conclusiones**

Entre los beneficios destacables obtenidos por la implementación del programa se pueden mencionar:

- Contribuyó a la apertura de mercados, dada la creciente competitividad del sector.
- Mejoró la cultura organizacional del operador turístico enfocándola a la Calidad, el medioambiente y la satisfacción del turista
- Permitió conocer las expectativas de los turistas y su evolución ya que los operadores turísticos debían confeccionar encuestas e indicadores para conocer la satisfacción del cliente.
- Mejoró la imagen de las empresas y regiones turísticas ante los visitantes que mostraban una mayor satisfacción con los servicios brindados.
- Aumentó la formación del personal, lo que redundó en un refuerzo de la motivación, compromiso, responsabilidad e integración de éste.
- Supuso un factor de diferenciación frente a otros operadores que no habían adoptado las exigencias impuestas para el otorgamiento del sello de calidad.

La realización exitosa del programa CCT tuvo como beneficio principal ofrecer un servicio certificado, distinguido con el Sello CCT, cuya difusión y promoción permitieron mejorar la imagen y prestigio del operador; por otro lado agregaba un valor adicional intangible al servicio, uno de cuyos frutos es diferenciarse (KOTLER et al., 2003) y mejorar su nivel de competitividad porque son más elegibles por el consumidor turístico, el que dispone, así, de una herramienta de certidumbre avalada por los organismos intervinientes para la adopción de sus decisiones.

Además de haber ayudado a los operadores turísticos participantes a conseguir los objetivos de competitividad, el obtener un certificado que garantice ciertos estándares de calidad, indica poseer un importante instrumento de gestión entre otros que contribuye a

generar un turismo sustentable (ZEBALLOS DE SISTO, 2003), aparte de brindar una serie de beneficios adicionales tales como:

1. Promover la calidad de la oferta turística mediante la mejora de la gestión de los operadores turísticos participantes en la misma, así como de los organismos oficiales que gestionan y fomentan dicha actividad.
2. Diseñar, desarrollar, medir, y mejorar continuamente la calidad de los servicios turísticos de la Provincia con el fin de conseguir una herramienta altamente eficaz para conocer y poder así satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas.
3. Aumentar el respeto al medioambiente de los operadores del sector turístico de la provincia.
4. Promover la mejora continua del sector mediante el estudio de las sugerencias y reclamos de los turistas, lo que se convertiría en una herramienta estadística para la toma de decisiones y el seguimiento respectivo

Entendemos que el programa CCT fue una excelente iniciativa para iniciar este derrotero, adecuando los servicios turísticos locales a normas internacionales, pudiendo así satisfacer los requerimientos de clientes más exigentes. En definitiva, se mejoró la calidad turística de la Provincia y la capacidad competitiva de los operadores turísticos participantes.

En cuanto al análisis diagnóstico del sector, luego de analizar los resultados de las auditorias a fin de detectar fortalezas y debilidades de los establecimientos auditados, el estudio permite aseverar que se pueden agrupar las fortalezas como relacionadas a la gestión operativa de los establecimientos, enfocadas a brindar un buen servicio al pasajero, y agrupar las debilidades en la gestión documental y la instrumentación de herramientas para el seguimiento y la mejora continua, aspectos estos que no están desarrollados por tener, casi en su totalidad los establecimientos auditados, administraciones empíricas, de índole familiar y escasa o nula capacitación en herramientas de gestión (TAVELLA et al, 2008).

Por otra parte, el sector hotelero de la provincia de Córdoba, en general, no ha atraído al turismo internacional, que es quien ejerce una erogación importante, que serviría como mecanismo para impulsar el desarrollo económico de la región. Por tal razón, creemos que se debería hacer un esfuerzo de carácter estratégico para atraer al turista extranjero, que espera productos y servicios hoteleros de calidad y diferenciados en su oferta, como ser hoteles adaptados al entorno natural y al patrimonio cultural e histórico de las ciudades.

## **8. Referencias Bibliográficas**

AGENCIA CÓRDOBA TURISMO – Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba – Córdoba – 2006.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. – Dirección Estratégica. Séptima edición – Pearson education, S.A., Madrid – 2006.

KOTLER Philip, BOWEN John y MAKENS James –Marketing para Turismo – Ed. Pearson Education – 2003.

KOTLER Philip y KELLER Kevin Lane – Dirección de Marketing – Ed. Pearson Education – 2006.

MATHUS RUIZ, Rafael: El turismo ya es la tercera fuente de divisas del país – del diario La Nación, lunes 4 de febrero de 2008.

MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN ARGENTINA – Sistema Argentino de Calidad Turística – Disponible on line <http://www.calidadturistica.gob.ar> - Consultado: 15/05/2012 – 2011.

PAEZ ALLENDE, José - Guía de Orientación para Inversores Turísticos – Agencia Córdoba Turismo – 2007.

RUFIN, Ramón – Las empresas turísticas en la sociedad de la información – Ed. CERA – Madrid – 2002.

TAVELLA, Marcelo, GONZÁLEZ, Gustavo y MIROPOLSKY, Ariel - Turismo sustentable. Fortalezas y Debilidades del sector Hotelero de la Provincia de Córdoba - Actas del IV Congreso Iberoamericano de Ambiente y Calidad de Vida - Línea Científica – Catamarca – Argentina – 2008.

TAVELLA, Marcelo, GONZÁLEZ, Gustavo, MIROPOLSKY, Ariel, COLAZO, Carlos y COSTAMAGNA, Marcelo - Proceso de Calidad y Mejora Continua en la Industria Turística - Actas del 9º Congreso Interamericano de Computación Aplicada a la Industria de Procesos - CAIP 2009 – Montevideo – Uruguay – 2009.

ZEBALLOS DE SISTO, Pampi – Turismo sustentable. ¿Es posible en Argentina? - Ediciones Turísticas, Buenos Aires - 2003.